جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

الموضوع:

الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر المصرفية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة _المدية_

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي و بنكي

من إعداد الطالبين:

هتشان عبد القادر

صاري حكيم

تحت إشراف الأستاذة:

حميدي.ك.

أعضاء لجنة المناقشة

		جامعة المدية	مشرفا
		جامعة المدية	مقرراً
		جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022 – 2023

إهداء

الحمد لله والصلاة على الحبيب المصطفى وأله ومن وفى إما بعد

:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي .

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخواتي .

إلى كل قسم اقتصاد نقدي وبنكي وجميع دفعة 2023م

جامعة الدكتور يحي فارس، المدية .

إلى كل من كان لهم اثر على حياتي، والى كل من أحبهم



شكر و تقدير

احمد الله تعالى على توفيقنا و إعانتنا الانتهاء من هذا العمل .

انطلاقا من العرفان بالجميل، فانه ليسرنا ان نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة حميدي كلثوم على قبولها الإشراف على هذه المذكرة والتي ما توانت يوما عن مديد المساعدة لنا وعلى ما أفاضت به علينا من نصائح ثمينة وتوجيهات قيمة .

وفي الأخير اشكر أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة و إغنائها بمقترحاتهم

Designed by pngtree

قائمة المحتويات

إهداء

شكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص

مقدمة ..... أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة 8

تمهيد 8

المبحث الأول: مفاهيم حول حوكمة الشركات. 9

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات. 9

المطلب الثاني: أساسيات حوكمة الشركات. 17

المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة المصارف. 23

المطلب الأول: ماهية حوكمة المصارف. 23

المطلب الثاني: أساسيات حوكمة المصارف 29

خلاصة الفصل 43

الفصل الثاني: إدارة المخاطر المصرفية 45

تمهيد 45

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر المصرفية: 46

المطلب الأول: مفهوم و نشأة المخاطر المصرفية: 46

المطلب الثاني: مسببات المخاطر المصرفية و أنواعها: 50

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية: 60

المطلب الأول: مفهوم و نشأة إدارة المخاطر المصرفية: 60

المطلب الثاني: أدوات إدارة المخاطر المصرفية و مهامها: 65

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية و تصنيفاتها: 70

الفصل الثالث: تأثير الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر المصرفية.....80

تمهيد 80

المبحث الأول: لجنة بازل و إدارة المخاطر المصرفية:.....81

المطلب الأول: اتفاقيات بازل 1. 81

المطلب الثاني: اتفاقية بازل2: 87

المطلب الثالث: اتفاقية لجنة بازل3: 92

المبحث الثاني: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية:.....98

المطلب الأول: : دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر 98

المطلب الثاني العلاقة بين إدارة المخاطر ومبادئ الحوكمة المصرفية 102

خلاصة الفصل 109

الفصل الرابع: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.....111

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR 112

المطلب الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR.....112

المطلب الثاني: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية 116

المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان 131

المطلب الأول: مجالات الدراسة 131

المطلب الثاني : عرض النتائج وتحليل البيانات.....138

خلاصة الفصل 152

خاتمة.....154

قائمة المراجع.....159

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	نشأة وجهود الدول في حوكمة الشركات	**10**
01-03	جدول يوضح توازن ترجيحية مختلف مخاطر الأصول.	**81**
01-04	درجات مقياس ليكرت الخماسي	**131**
02-04	تقدير الاتجاهات	**132**
03-04	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	**133**
04-04	الاتساق الداخلي لعبارات محور واقع الحوكمة المصرفية في البنوك.	**134**
05-04	الاتساق الداخلي لعبارات مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية	**136**
06-04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	**137**
07-04	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	**139**
08-04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	**140**
09-04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	**141**
10-04	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الأول: واقع حوكمة المصرفية في البنوك	**142**
11-04	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الثاني: مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية	**145**
12-04	العلاقة بين واقع الحوكمة المصرفية ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية	**148**

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية	**18**
02-01	يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	**20**
03-01	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	**22**
04-01	مدى استفادة المصارف من تطبيق الحوكمة	**26**
01-02	يوضح أهم مسببات المخاطر	**52**
02-02	يوضح المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر	**74**
01-03	الركائز الرئيسية لاتفاقية بازل2	**88**
02-03	الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة	**105**
01-04	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	**122**
02-04	الهيكل التنظيمي لمجمع الجهوي للاستغلال	**126**
03-04	الهيكل التنظيمي لوكالة المدية للاستغلال 846	**129**
04-04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	**138**
05-04	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	**139**
06-04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	**140**
07-04	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	**141**

الملخص :

غني عن بيان أهمية المصارف، ودورها في تمويل الاقتصادي ونموه، حيث يعتبر أداءها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل لسلامة الاقتصاد وتقدمه، لكن هذا التطور أدى إلى تنوع المخاطر مما أوقع الجهاز المصرفي في أزمات أثرت على الاقتصاد ككل، لهذا تسارعت الجهود للكشف عن أفضل السبل والوسائل لإدارة هاته المخاطر ومن أهمها حوكمة المنظومة المصرفية وفي هذا الإطار أولت لجنة بازل أهمية كبيرة لإدارة المخاطر المصرفية حيث سعت إلى إرساء معايير وأسس (قواعد احترازية) تساعد المصارف في عملي إدارة المخاطر ولم تكتف بهذا القدر بل قامت بإصدار توصيات تمثلت في مبادئ حوكمة المصارف وكل هذا من اجل ضمان إدارة فعالة للمصارف.

ومن خلال دراساتنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل أهمهم في الآتي:

- تتميز واقع حوكمة المصرفية في البنوك ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر بسرعتها ودقة تنفيذها.
- هناك تسهيل في الحوكمة المصرفية في البنوك ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر الأمر الذي يجعلها أكثر نجاحا.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، حوكمة المصارف ، إدارة المخاطر المصرفية .

abstract

It goes without saying the importance of banks, and their role in financing the economy and its growth, as its performance is considered one of the most important economic indicators, and its development is a guide to the safety and progress of the economy. The best ways and means to manage these risks, the most important of which is the governance of the banking system. In this context, the Basel Committee attached great importance to the management of banking risks, as it sought to establish standards and foundations (precautionary rules) that help banks in my risk management process. Banks and all this in order to ensure effective management of banks.

Through our studies, we reached a set of results, the most important of which are as follows:

The reality of banking governance in banks and the extent to which governance contributes to risk management is distinguished by its speed and accuracy of implementation.

-There is a facilitation in banking governance in banks and the extent to which governance contributes to risk management, which makes them more successful.

Keywords: corporate governance, banking governance, banking risk management.

مقدمة عامة

مقدمة:

تعتبر البنوك بصفة خاصة والقطاع المصرفي بصفة عامة عصب الحياة الاقتصادية في أي بلد وأن سالمته تنعكس على سالمة وأداء الاقتصاد عموما باعتبار أن البنوك هي المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية وجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية .لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002 و كذا عامي 2007 و 2008 وصولا إلى ما تشهده أوروبا من أزمة خانقة هددت اتحادها الاقتصادي و المالي.

ولقد أرجع الخبراء أن أهم أسباب تلك الأزمات المصرفية هي تزايد المخاطر المصرفية التي واجهتها المصارف من ناحية وعدم إدارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى. ومما الشك فيه أن تزايد سرعة العولمة المالية وزيادة انفتاح الأسواق المالية والمصرفية على المستوى العالمي الذي استتبعه استحداث أدوات مالية جديدة والتوسع في استخدامها قد زاد من حجم وتنوع المخاطر المصرفية، وهو ما تطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر ووضع القوانين الجديدة، ونظم الإشراف للمحافظة على سالمة النظام البنكي، وهذا ما أدى إلى زيادة تركيز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، لقياس المخاطر والسيطرة عليها للمحافظة على استقرار البنوك ومن ثم الاستقرار الاقتصادي للدولة.

فمعرفة المخاطر وتقويمها و إدارتها أصبح يمثل حجر الزاوية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيق أهدافها، وربما كان ذلك يشكل الدافع الأقوى لقيام لجنة بازل بإصدار

العديد من الإرشادات الخاصة بإدارة كل نوع من أنواع المخاطر، هذا بالإضافة إلى القواعد الخاصة بالحوكمة لضمان إدارة المخاطر البنكية بصورة سليمة.

الهدف من مبادئ الحوكمة المصرفية هو دفع المديرين نحو تعظيم قيمة المنشأة من خلال تقليل المخاطر و تحقيق فعالية الأداء ورفع مستواه، بمعنى تحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المتوقعة وذلك بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

- **أولا: إشكالية الدراسة:**

مما سيق تتضح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تساهم الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية؟

و حتى يتيسر لنا السيطر على جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة التالية:

1. فيما تتمثل أهمية الحوكمة في النظام المصرفي؟
2. فيما تتمثل الجهود الدولية المتعلقة بإدارة المخاطر في إطار حوكمة المصارف؟
3. إلى من يوكل نظام الحوكمة لإدارة المخاطر في المصارف؟

- **ثانيا: فرضيات الدراسة:**

و قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية التي سيتم إثبات صحتها في البحث:

الفرضية رئيسية: تساهم الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق الاستقرار.

الفرضيات الفرعية:

1. تعمل الحوكمة على ضمان الاستقرار النظام المصرفي.
2. سعت العديد من المنظمات الدولية لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية من أبرزها لجنة بازل التي أصدرت توجيهات من أجل تسريع ممارسات إدارة سليمة للمخاطر المصرفية.
3. يعتبر تعزيز الرقابة البنكية من أهم الدعائم المكملة لفعالية إدارة المخاطر البنكية والمنصوص عليها في إتفاقية بازل.
4. بمثل مجلس الإدارة الفاعل الرئيسي في إدارة المخاطر في إطار الحوكمة المصرفية.

- **ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:**

هناك عدة أسباب و دوافع أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من أبرزها:

- ✓ الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة، تقليل المخاطر و ارتباطه بالتخصص.
- ✓ حتمية إرساء مبادئ الحوكمة في القطار البنكي الجزائري.
- ✓ تزايد الأزمات المالية و المصرفية التي شاهدتها الأجهزة المصرفية في مختلف دول العالم و ارتفاع وتيرة المخاطر المرتبطة بالعمل البنكي.
- ✓ إضافة دراسة في مجال الحوكمة المصرفية من أجل إثراء مكتبتنا.

- **رابعا:أهمية الدراسة:**

استحوذت قضية الحوكمة على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، إلا أن مفهوم الحوكمة في القطاع البنكي مازال لم يلق القدر الكافي من الاهتمام والدراسات خاصة بالنسبة للجزائر، وربما يعود ذلك إلى حداثة الموضوع.

وانطلاقا من وعينا الأكيد لأهمية القطاع البنكي في النشاط الاقتصادي ودوره في توفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية، حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك لإدارة المخاطر والسيطرة عليها وتنمية وتطوير الوسائل الضرورية لتقليل تلك المخاطر ، وهذا محاولة منا لإفادة المسؤولين على مستوى البنوك في الجزائر، خاصة البنك محل الدراسة.

- **خامسا: أهداف الدراسة:**

نحاول من خلال دراستنا الوصول إلى الأهداف التالية:

1. الوقوف على المفاهيم و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة.
2. إبراز أهمية و دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تقليل المخاطر.
3. معرفة نوع العلاقة و الأثر بين مبادئ الحوكمة و المخاطر المصرفية.

- **سادسا: منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:**

نظرا لطبيعة وموضوع الدراسة ، وفق للإشكالية المطروحة سابقا والفرضيات الموضوعة ، وبغية الوصول إلى أهداف الدراسة والإحاطة بجميع جوانبها ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول والثاني والثالث (النظري) من اجل وصف متغير الدراسة والمتمثل في مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية ، إما في الفصل الرابع (التطبيقي) فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات من اجل تقييم دور الحوكمة ومساهمتها في إدارة المخاطر ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير المعلومات المتحصل عليها وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار مدى صحة الفرضيات وذلك باستخدام برنامج spas كونه الأنسب لمعالجة بيانات الاستبيان .

- **سابعا: حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية : اهتمت هذه الدراسة بموضوع الحوكمة ومساهمتها في إدارة المخاطر المصرفية .

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

الحدود الزمنية : يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالفترة التي أجريت فيها الدراسة والمقدرة بين 1 فيفري إلي 3 جوان 2023.

- **ثامنا : هيكل الدراسة:**

لانجاز البحث تم تقسيمه إلى أربعة فصول ثلاث فصول نظرية و فصل تطبيقي تسبقهم مقدمة تشمل على مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع و الإشكاليات وتتبعهم خاتمة متضمنة نتائج البحث و جملة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، جاءت فصول هذه المذكرة على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري للحوكمة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تناول المبحث الأول منه مفاهيم حول حوكمة الشركات بصفة عامة وأهميتها وأهدافها، و أساسيات حوكمة الشركات، فيما المبحث الثاني تكلم عن الإطار النظري لحوكمت المصارف بصفة عامة وأساسيات حوكمة المصارف.
- **الفصل الثاني:** بعنوان إدارة المخاطر المصرفية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تناول المبحث الأول الإطار النظري للمخاطر المصرفية و مسببات هذه المخاطر، فيما تطرق المبحث الثاني إلى إدارة المخاطر المصرفية وأدواتها ومهامها الرئيسية.
- **الفصل الثالث:** بعنوان تأثير الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر المصرفية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول لجنة بازل وإدارة

المخاطر المصرفي، فيما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية.

- **الفصل الرابع:** تناولنا خلاله دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة المدية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم عام للبنك و للتنمية الريفية بينما في المبحث الثاني تحدثنا عن عرض منهجية الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان.

- **تاسعا: صعوبة الدراسة:**

واجهتنا خلال فترة إنجاز هذا البحث صعوبات عديدة تتمثل في :

- نقص المراجع (الكتب) التي تتناول موضوع دراستنا.
- جهل بعض المسيرين و موظفي البنك بموضوع الحوكمة لحداثة المصطلح على مستوى العالمي بصفة عامة، و على المستوى المحلي بصفة خاصة.
- كما واجهنا تحفظا من بعض المسؤولين فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات و البيانات اللازمة للبحث.

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي للحوكمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

تمهيد:

أعتبر قطاع البنوك من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثرا وتأثيرا في المتغيرات الاقتصادية الدولية والمحلية ، خاصة في ظل العولمة وما أسفرت عنه من تحرير للأسواق ، والحرية في تنقل رؤوس الأموال ، وإزالة القيود أمام البنوك من اجل العمل والاستثمار في بعض القطاعات الأخرى، كل هذا دفع البنوك إلي تحمل مخاطر إضافية من اجل الحصول على اكبر قدر من العوائد ، فكان لزما الاتجاه نحو الالتزام بمبادئ وآليات الحوكمة لتفعيل وترشيد عمل إدارة المخاطر المصرفية .

ولقد برز مفهوم الحوكمة كنتيجة لعديد الأزمات الاقتصادية والمالية ، وفضائح الفساد المالي والمحاسبي التي طالت عديد الدول وكبريات الشركات العالمية في العقود القليلة الماضية ، والتي كان آخرها أزمة 2008 التي كانت البنوك سببا مباشرا لها بسبب إفراطها في القروض العقارية نتيجة خلل في الرقابة ، وغياب آليات الحوكمة في البنوك.

فلقد أثبتت التجارب السابقة إن عدم الالتزام بقواعد وممارسات الحوكمة له عواقب وخيمة على المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص قد تؤدي إلى درجة الإفلاس .

لذا تهدف الحوكمة إلى دعم وتعزيز إدارة المخاطر المصرفية في البنوك من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ و الآليات خاصة ما أقرته لجنة بازل للرقابة المصرفية لزيادة الثقة بين مختلف الأطراف ذات الصلة بها من خلال تعزيز المساءلة، الإفصاح والشفافية .

المبحث الأول: مفاهيم حول حوكمة الشركات.

تعتبر حوكمة الشركات إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد أن تطبيق في هياكل الإدارة بالشركات لما لها من مزايا عديدة ومتعددة على ملاك ومساهمي هذه الشركات.

تم تحديد مفهوم حوكمة الشركات وهذا انطلاقا من النظريات التي فسرت سلوك المديرين وكذلك على إثر الأزمات المالية الأخيرة التي عصفت باقتصاديات بعض المناطق من العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات, وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات العالمية, حيث تم في هذا الإطار بذل مجهودات دولية في سبيل إرساء وتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة, و هذا من طرف بعض الهيئات الدولية المتخصصة إضافة إلى دساتير وطنية اعتماداً على المبادئ الأولية والتقارير المشهورة التي تمت في هذا الإطار.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات.

لقد أظهرت تجارب عدد كبير من دول وشركات العالم والأزمات المالية التي عصفت بها بسب تعثرها وانتشار الفساد المالي والإداري , أن الحكم الجيد يشكل احد العناصر الأساسية للنمو القوي للشركات بالتالي للاقتصاديات , هذا ما خلق الحاجة إلى الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات .

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات وأسباب ظهورها.

نشأة حوكمة الشركات:

تطورت حوكمة الشركات ومرت بالعديد من المراحل التي أثرت عليها و كانت بدايتها غير المباشرة بتنبؤات سميث سنة 1776 التي ذكرها في كتابها ثورة الأمم حيث قال " انه من غير المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يشرفوا على الشركات كأنه من يدير هذه الشركات هم نفسهم أصحابها و ذلك لان المديرين يقومون بإدارة أموال

غيرهم و ليس أموالهم الشخصية" و من المتوقع أن يكون هناك إهمال بشكل أو بآخر في إدارة شؤون الشركات ومراجعة الحسابات و الفساد في الحسابات.

بعد ذلك أتى الأستاذان BERLE و MEANS عام 1932 وتناولوا فصل الملكية عن الإدارة وتم توضيح المشكلة الأساسية للإدارة التي تنجم عن الفصل بين الوظيفتين والتي من الممكن حدوثها بين المديرين ومالكي الشركة واستمر بعد ذلك التطوير والتعديل عليها إلى أن وصل إقرار قانون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والذي تجمع فيه العديد من الدول في العالم تستمد منه قوانين الحوكمة الخاصة بهذه الدول.[1]

الجدول رقم (01-01): نشأة وجهود الدول في حوكمة الشركات

الدولة	القانون أو التوصية	التاريخ
الدانمرك	توصيات معدلة لحوكمت الشركات	2005
النمسا	الكود النمساوي لحوكمت الشركات	2002 وتم تحديثه في 2005
بلجيكا	الكود البلجيكي لحوكمت الشركات	2004
فلنداه	كود لحوكمت الشركات	2003
فرنسا	قانون لحوكمت الشركات للشركات المسجلة	2003
ألمانيا	الكود الألماني لحوكمت الشركات (كود كروم)	2002 ومعدل في 2003
اليونان	مبادئ لحوكمت الشركات	2001
إيطاليا	كود لحوكمت الشركات	2002
هولندا	الكود الهولندي لحوكمت الشركات	2003
النرويج	الكود النرويجي لحوكمت الشركات	2004
البرتغال	توصيات لحوكمت الشركات	2003
روسيا	الكود الروسي لسلوك الشركة	2002
السويد	الكود السويدي لحوكمت الشركة (تقرير مجموعة الكود)	2004
تركيا	مبادئ حوكمة الشركات	2004
المملكة المتحدة	الكود الموحد لحوكمت الشركات	2003

[1] علال بن ثابت، محمد بن جاب، حوكمة المؤسسية و متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول جول: أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2008، ص 02.

استراليا	مبادئ حوكمة الشركات	2003
كندا	إرشادات حوكمة الشركات	2003
الصين	كود حوكمة الشركات	2001

المصدر: حسين مصطفى هلالي، من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة و المجتمع و الحكم الرشيد المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2007، ص 89.

أسباب ظهور حوكمة الشركات:

هناك جملة من الأسباب والتداعيات التي أدت إلى ظهور الحاجة على حوكمة الشركات ، و يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ **الأحداث الدولية:** خلال العقديين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية ، ومنها حالات الفشل الذريعة مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية، و أزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة والفجوة القائمة بين ملفات الإدارة وأداء الشركة ، وكذلك أزمة جنوب آسيا عام 1997 التي عرفت بأنها نتيجة أزمة الثقة في مكونات الإدارة المالية لشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية وشركات.

كما انهارت الشركات مثل enron و تبعها مكتب arther arderson لمراجعة الحسابات ، لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتأكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات و الإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة لضمان تحقيق الأهداف الموضعية و الالتزام بالنظم الداخلية والخارجية والمنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه بحكومة الشركات.

✓ **العولمة:** يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة ، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة التي تمكن الفرد عموما

والمستثمر خصوصا من معرفة أحداث المستجدات العالمية في لحظتها بالإضافة إلى حالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال ، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم ، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية وتربط بين الشركة الأم والشركات التابعة.[1]

✓ **العوامل الاقتصادية:** تتمثل هذه العوامل فيما تطمح إليه حوكمة الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات النمو ممكنة وتنمية استثماراتها، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز فرص الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسستها بغرض الاستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.

✓ **نظرية الوكالة:** يعتبر الفصل بين الملكية الإدارية من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كلا من BERLE و MEANS أول من تناول هذا الموضوع 1932.

في ندوة بعنوان الشركات الحديثة والملكية الخاصة حيث أشارة الندوة إلى أن المنظمة صارت ضخمة الحجم، وأنا هذا سيؤدي إلى الانفصال بين الملكية والرقابة مما قد ينجر عنه ما يعرف بنظرية الوكالة التي تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك وتخدم أغراضهم الخاصة.

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات:

تجدر الإشارة قبل التطرق إلى تعريف الحوكمة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد يتفق عليه كافة الاقتصاديين والقانونين و المحللين وهذا ما تؤكد عليه

[1] ظاهر شاهر الفشي، انهيار بعض الشركات العالمية و أثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربية للإدارة، الأردن العدد2، 2005.

موسوعة (Governance encyclopedie corporat) من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم ، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من أمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات وفي هذا الصدد عرفها البعض على أنها:

- الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة (مثلا المساهمين.... الخ) لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة.

- كما يصف تقرير cadbury عام 1992 حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب[1]، و الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب كما يلي:

أ-**الحكمة:** و ما يقتضيه من التوجيه و الإرشاد.

ب- الاحتكام: وما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية و إلى خبرات ثم الحصول عليها سابقا.

ج- الحكم: و ما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

د- ا لتحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بصالح المساهمين.

كما عرفها البنك الدولي على أنها "الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية.

ولقد عرفها بعض الباحثين بأنها: مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون المؤسسة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح و الشفافية و المساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

[1] حسين يرقي عمر علي عبد الصمد، واقع الحوكمة و سبيل تفعيلها في الجزائر، 2000، ص 03.

كما خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية والرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات.

أما تعريف حوكمة الشركات كنظام نظر البعض إلى الحوكمة على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل وإفادة الفرد و المنظمة والمجتمع.

من خلال التعاريف السابقة تتضح لنا النقاط الأساسية المشتركة بين مختلف التعاريف لمفهوم حوكمة الشركات هي:

- ✓ أن الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعمل على تنظيم عمل الشركات وتخضعها للرقابة على أدائها من اجل حماية مصالح المستثمر.
- ✓ تتضمن الحوكمة قواعد الإفصاح المالي والإداري وكافة المعلومات الأخرى التي يهتم المستثمر و الأطراف ذات العلاقة .
- ✓ تتضمن الحوكمة مجموعة من المعايير والتي تضمن حقوق أصحاب المصالح والمساهمين بما يخدم مصلحتهم ولا يتعارض مع أهداف الشركة.
- ✓ تتضمن للحوكمة مجموعة من معايير الرقابة التي تحدد مسؤولية مجلس الإدارة من اجل تطوير الشركة و نموها و مساهمتها بفعالية في التنمية الاقتصادية.
- ✓ تنظم للحوكمة العلاقة بين الأطراف الثلاثة مجلس الإدارة أصحاب المصالح والمستثمرين الحاليين و المحتملين.

الفرع الثالث: أهداف حوكمة الشركات:

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيرا من الأهداف من أهمها تحقيق الشفافية والعدالة و حماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال:

أ. إيجاد ضوابط و قواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.

ب. تنمية الاستثمارات و تدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.

ج. العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.

د. العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.

هـ. فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.

و. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.

ز. جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.

ح. الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.[1]

ط. تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.

ي. العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة.

[1] نرمين أبو العطاء، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارية الأمريكية، واشنطن، 2003.

الفرع الرابع: أهمية حوكمة الشركات

تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الحرة و تبني فكرة التوجه نحو اقتصاد السوق والتحرير التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة.

تنعكس أيضا أهمية تطبيق حوكمة الشركات في جملة من النقاط نوردها كما يلي:

- أصبحت درجة التزام الشركات والمنظمات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات احد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار ، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية ، ومن ثم فان الشركات التي تطبيق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الاستثمار واقتحام الأسواق.
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة الشركات وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطور الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في الشركات إلى المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة العام.
- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقترضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
- تؤدي العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباط وثيقا على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء الشركة ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.[1]

[1] عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2007 ص 85.

المطلب الثاني: أساسيات حوكمة الشركات.

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى ذكر أساسيات الحوكمة الشركات والتي تتمثل في المبادئ وأطراف والمحددات .

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات:

وتمثل هذه المبادئ العمود الفقري لحوكمت الشركات، فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بنك التسويات الدولي وغيرهم، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب فلقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى، ولكن أكثر هم قبولا واهتماما هي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. تهدف مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وفق النسخة المحدثة في عام 2004، إلى عرض معايير للممارسات المثلى الشائعة، بحيث يمكن لبلدان ذات ثقافات مختلفة الاتفاق عليها دون أن تكون إلزامية وتفصيلية شكل مرهق، و يمكن تطبيق المبادئ أساسية وهي:

1) المبدأ الأول ضمان وجود أساس فعال لإطار الحوكمة: ينبغي على إطار الحوكمة أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية.

2) المبدأ الثاني ضمان حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: ينبغي على إطار الحوكمة أن يوفر الحماية للمساهمين وان يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

3) المبدأ الثالث المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

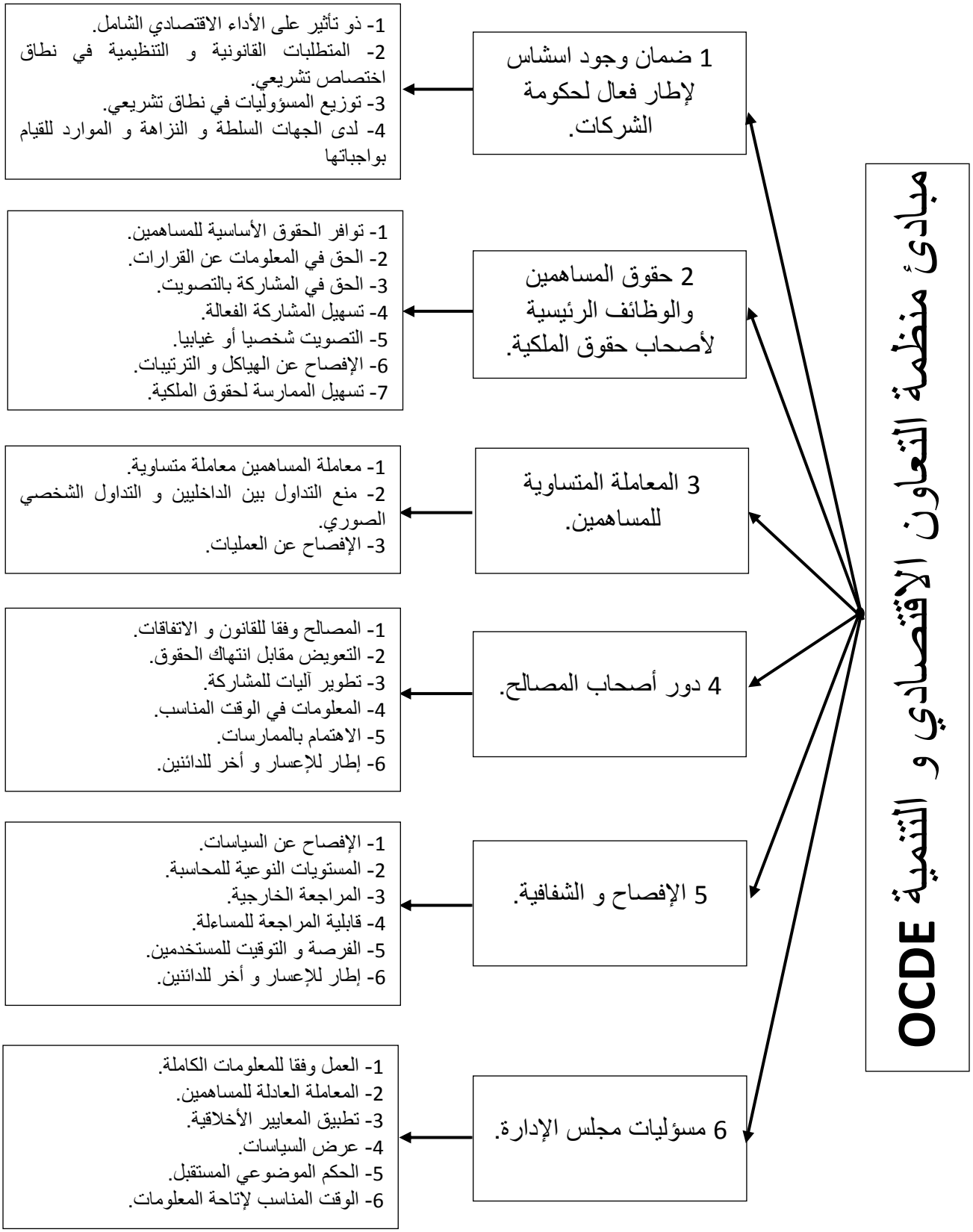
4) المبدأ الرابع دور أصحاب المصالح: ينبغي على إطار الحوكمة أن يتعرف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أن تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وان يعمل على تشجيع التعاون النشاط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة ماليا.

5) المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية: ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و الأداء وحقوق الملكية و حوكمة الشركات.

6) المبدأ السادس مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن التوجيه و الإرشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولية أمام الشركة والمساهمين.[1]

[1] خالد الخطيب، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العالمية، مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ماي 2009، ص 03.

الشكل (01-01): مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية



المصدر: علام فرحان و ايمان شيخان المشهداني: الحوكمة المؤسسية و الأداء الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 27-28.

الفرع الثاني: أطراف حوكمة الشركات.

هناك أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل أو تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وهذه الأطراف تتمثل في:

1- المساهمون: وهم يقومون بتقديم رأسمال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعميم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب الحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة: يشمل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

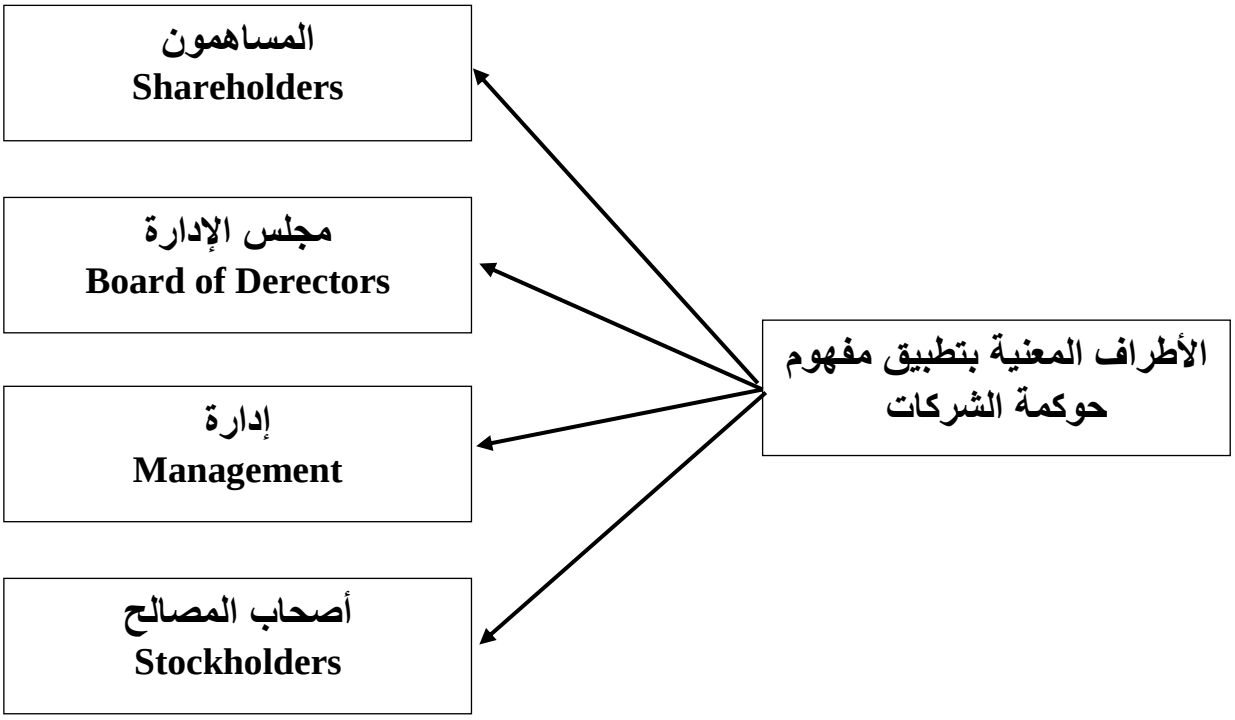
3- أصحاب المصالح: وهم جميع الأطراف الذين لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين، العملاء العمال ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة المؤسسة على الاستمرار في السوق.

4- الإدارة : وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعميم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين كما تعد حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة.[1]

[1] طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 45.

والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الشكل(01-02): يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: محمد كامل ليلة، نظرية المؤسسات العمومية، جامعة بيروت العربية، 2000، ص 12.

الفرع الثالث: محددات حوكمة الشركات.

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحكومة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين:

أ. **المحددات الخارجية:** إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

– وجود قطاع مالي كفؤ البنوك وسوق المال يستطيع توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية هيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات.

– وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

– وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية.

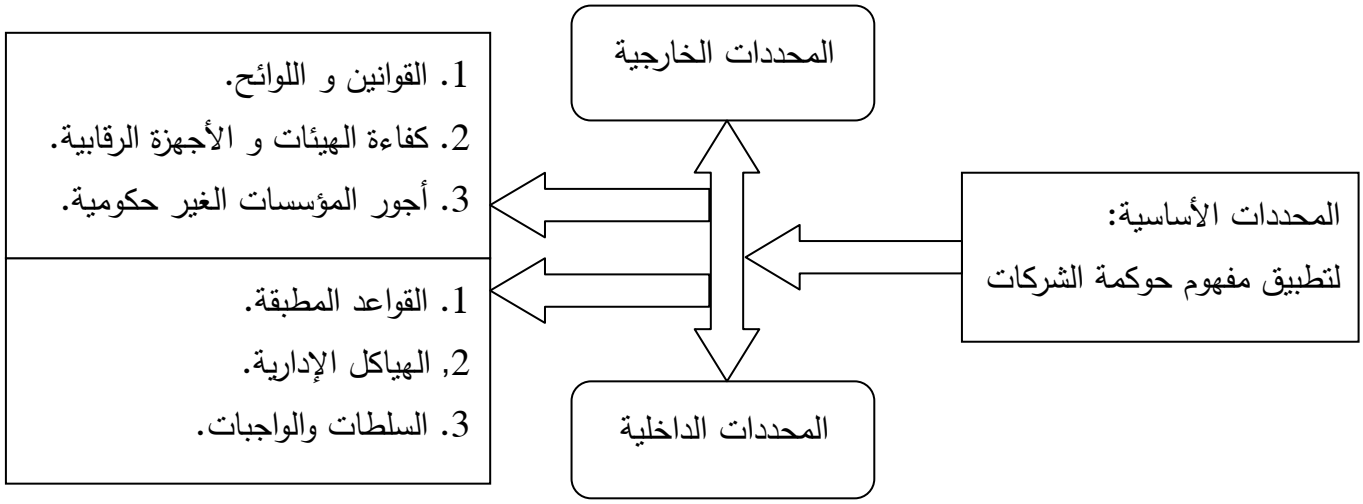
ب. المحددات الداخلية: هذه المحددات تشمل ما يلي:

– القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل الشركة.

– وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات.

– توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.[1]

الشكل (01-03): المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



[1] اشرف جمال الدين، متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المالي العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2007، ص 55.

المصدر: بن ثابت علال، محمد جاب الله، الحوكمة المؤسساتية و متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، الملتقى الدولي حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2006، ص 06

المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة المصارف.

يلعب المصرف دور حاسم في دفع التنمية الاقتصادية للدول حيث يعتمد النشاط الاقتصادي عليه إلى حد كبير في توافر الائتمان كما يمتلك خصائص تجعل لإفلاسه أضرار جسيمة على باقي الأعوان الاقتصاديين تتطلب سنوات لحلها، هذا ما يجعل الحوكمة المصارف خصوصية في التحليل عن باقي المؤسسات غير المصرفية، إضافة إلى ما تقدمه الحوكمة المصرفية على المستوى الداخلي للمصرف، فإنها ضرورية كذلك على المستوى الخارجي، أي على مستوى أصحاب المصالح الخارجيين من خلال مساهمتها في تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه المحيط الذي تعمل فيه ، ودعمها للتنمية التي تمس كل القطاعات وإدارتها للمخاطر بفضل تطبيق ونشر مبادئ الحوكمة.

المطلب الأول: ماهية حوكمة المصارف.

الفرع الأول : مفهوم حوكمة المصارف

تعرف حوكمة المصارف بأنها مجموعة الأنظمة والإجراءات ولسياسات التي يتم من خلالها ضبط وتوجيه مسار وتوجهات المصارف .

تمثل الحوكمة المصرفية الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف من خلال الدور المنوط بمجلس الإدارة و الإدارة العليا بما يؤثر في تحديد أهدافه مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في النشاط المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا فسلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين وممثليهم في مجلس إدارة المصرف.

- يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة المصرفية بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة بما يحقق حماية مصالح المودعين.
- كما تعرف أيضا الحوكمة المصرفية على أنها مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.

وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على المصارف العامة والمصارف الخاصة والمشتركة.

- ووفقا للجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها و الإدارة العليا في كيفية قيام المؤسسة بما يلي :

✓وضع أهداف إدارة العمليات اليومية للمؤسسة للكفاءة.

✓مراعاة ذوي الشأن للمتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموظفين و العملاء والمساهمين.

✓إدارة أنشطة المؤسسة و تعاملاتها بطريقة آمنة و سليمة وفقا للقوانين السارية وبما يحمي مصالح المودعون المؤسسة[1].

الفرع الثاني :أهمية حوكمة المصارف

[1] بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

تنعكس أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي في جملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي:

1. أصبحت درجة التزام المصارف والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبار هم عند اتخاذ قرار الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية ، ومن ثم فإن المصارف التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجلب العملاء.

2. إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة المصارف وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

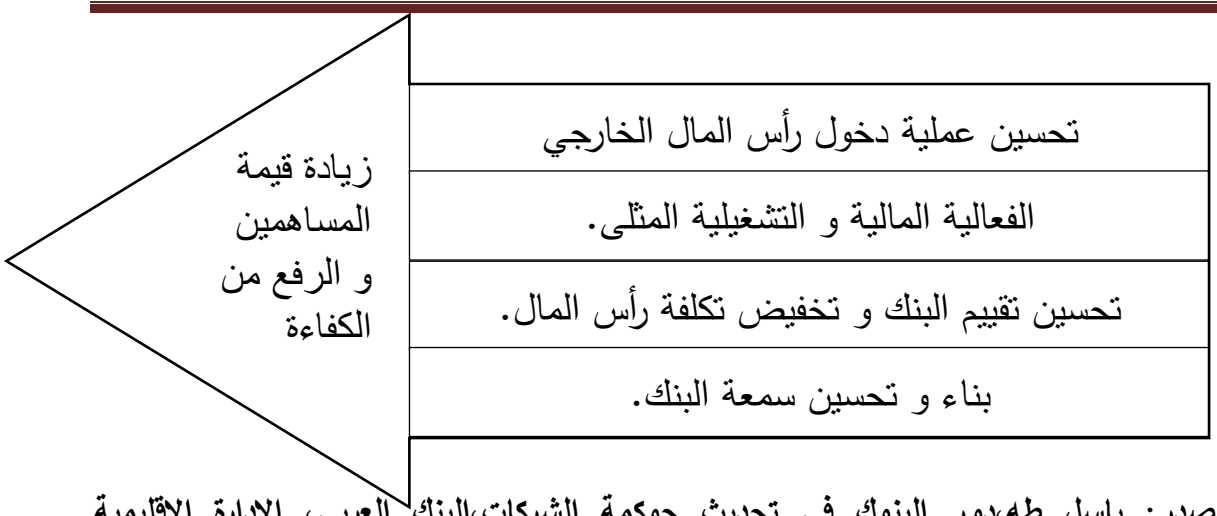
3. يعمل تبنى إطار مبادئ الحوكمة في المصارف إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء المصرف بشكل عام .

4. تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم المبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.

5. تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء المصارف ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.[1]

الشكل(01-04): مدى استفادة المصارف من تطبيق الحوكمة.

[1] علال بن ثابت، محمد جاب الله، الحوكمة المؤسساتية و متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، الملتقى الدولي حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2006، ص 09.



المصدر: باسل طه،دور البنوك في تحديث حوكمة الشركات،البنك العربي، الإدارة الإقليمية 2006، ص 25.

الفرع الثالث: العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة:

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي توفر مجموعة من العناصر الأساسية نستعرضها فيما يلي:[1]

– وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك: يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف إستراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاستعانة بها، لذا تقع على عاتق مجلس إدارة البنك وضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك.

كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي يدار بها البنك ويجب أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض البنك، وأن تضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد والرشوة.

يتطلب الأمر من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا بالبنك بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

[1] د محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد09، 2009، ص 21-25.

- **وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة في البنك** :يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الغدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

- **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة** :يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية إذ يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، مما يتحتم عليه متابعة أداء البنك وأن تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

- **ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك:** من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاتهن على اعتبارها عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل البنك.

- **الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين:** يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.

- **ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:** يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجية والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذه الأمر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.

- **مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:** لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية

وكفاية رأسماله وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه، لذا فإن الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

- **دور سلطة الإشراف والرقابة:** يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنوك، كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ، ونظرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفين مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة...الخ.

لقد بات واضحا أن الاهتمام الكبير والمتنامي على الساحة العالمية يعود إلى الارتباط الوثيق بين تفعيل إشراف السلطات الرقابية على المؤسسات المصرفية والمالية لديها وبين وجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة على رأس هذه المؤسسات بحيث تحكم وتدير أدائها وتعمل في إطار هيكل تنظيمي ملائم وفي إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات التنفيذية والرقابية التي تحكم وتقوم أداء المؤسسات وتنظيم المسؤوليات والصلاحيات المتداخلة بين جميع الأطراف داخل وخارج هذه المؤسسات، وهذا يساعد السلطات الإشرافية والرقابية على أداء مهامها على النحو المنشود بحيث يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسات المالية والمصرفية من جهة وأهداف السلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى، وضمان النمو والتطور الصحي للقطاع المصرفي وحماية ذوي المصالح والعلاقة بهذا القطاع.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين: الأول يقوده البنك المركزي باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة الجهاز

المصرفي والثاني هو من خلال البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار.

إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة مجالس الإدارة والفصل قدر الإمكان بين الملكية والتسيير وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها من خلال تعيين المد راء المستقلين حتى تكون القرارات المتخذة على أسس مهنية وسليمة.

المطلب الثاني: أساسيات حوكمة المصارف

الفرع الأول: مبادئ حوكمة المصارف

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدله منه عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان "Enhancing corporate governance for banking organization" يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في :

- **المبدأ الأول:**

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف ، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفة المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالمصرف وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه المصرف ، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة ، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة

وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة المصرف وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للمصرف التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشان إدارة مخاطر الائتمان السوق – السيولة التشغيل السمعة، وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية المصرف.

- **المبدأ الثاني:**

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية لمصرف وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في المصرف، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية لمصرف وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

- **المبدأ الثالث:**

على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات.

- **المبدأ الرابع:**

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالمصرف المهارات الضرورية لإدارة أعمال المصرف وان تتم أنشطة المصرف وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

- **المبدأ الخامس:**

من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية (باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء المصرف ، و يجب أن تقر الإدارة العليا بالمصرف بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة المصرف في اجل الطويل.[1]

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للمصرف في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة ويشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالمصرف المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

[1] طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات القطاع العام و الخاص و المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2008 ص 69.

- **المبدأ السادس:**

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية مصرف في اجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف المصرف في اجل الطويل.

- **المبدأ السابع:**

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين آخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصارف في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف وأهدافه، وبعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون ملائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض المصارف للمخاطر أو عما إذا كان المصرف مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحكومة في المصرف ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

- **المبدأ الثامن:**

يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض المصرف لمخاطر قانونية بشكل غير

مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة المصرف لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة المصرف للخطر.[1]

الفرع الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة المصارف

- **الفاعلين الداخلين:**

1) مجلس الإدارة: المسؤولية النهائية عن شئون المصرف

وفقا لمعظم القوانين المصرفية تقع المسؤولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة المجلس الإشرافي والمجلس مسئول أمام المودعين والمساهمين عن صون مصالحهم من خلال الإدارة المشروعة والمنيرة والكفء .ويقوم أعضاء المجلس عادة بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين ولكنهم لا يستطيعون التملص من المسؤولية وعواقب السياسات والممارسات غير السليمة أو غير الحكيمة المتصلة بالإقراض والاستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي أخر.

ويجتذب مجلس الإدارة قدرا كبيرا من اهتمام السلطات التنظيمية ، وذلك لأن المدخل القائم على السوق للإشراف على المصرف يركز على مسؤوليات المجلس الائتمانية ويسعى لضمان تمتع أعضائه بالمؤهلات والقدرة التي تمكنهم من النهوض بمثل هذه المسؤوليات وعزل أعضاء المجلس، كذا متطلبات الإفصاح بالنسبة لمصالح العمل الخارجية[2].

وفي العموم ، تتكون مجالس الإدارة من:

1. الرئيس: الذي يعتبر أكبر موظف في المصرف وغالبا ما تكون أعماله أقل روتينية من أعمال المدير العام، حيث أنها تتركز في رسم السياسات والعلاقات العامة

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[2] احمد رجب عبد المالك، دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد1، ص 12.

والقيام بأعمال جديدة ، فنشاطاته تعتمد على شخصية وعلى علاقاته الاجتماعية في عالم الأعمال وعلى نفوذه داخل وخارج المصرف.

2. أعضاء المجلس غير التنفيذيين: يعتبر الأعضاء غير لتنفذين مكون مهم الحوكمة الشركات من جانب المستثمرين المؤسسين حيث أنهم يكافحون لأجل ضمان أن استثماراتهم يتم تناولها بشكل صحيح من مسؤولياتهم الإدارية:

- التوجيه الاستراتيجي بمنظور أوضح وواسع.
- رصد أداء الإدارة التنفيذية.
- الاتصالات من خلال استخدام أراء خارجية.
- المراجعة من خلال ضمان تقديم قوائم مالية سليمة للمساهمين.

و هؤلاء الأعضاء يتصفون بالاستقلالية لأنهم من خارج المصرف فاستقلالهم يعني عدم الخضوع للتهديدات وتكوين وجهة نظر على أساس أفضل الأدلة المتاحة، والمحافظة على الاستقلال لا يعني الانفراد بل يمكن تقاسم الاهتمامات مع الأفراد المستقلين، كما يعني وضع مصلحة المصرف أولا.

3.أعضاء المجلس التنفيذيين: من حيث الاستقلالية لهم مستويات ودرجات أقل من الأعضاء غير التنفيذيين لأنهم من داخل المصرف، ويمكن السيطرة عليهم ودفعهم إلى تنفيذ أي عمليات في غير صالح المصرف من قبل المديرين، لذا ليست لهم مهام حساسة مثل غير التنفيذيين خاصة فيما يخص السهر على إعداد القوائم المالية ولا المسؤوليات الكبيرة كتقييم المخاطر و إدارتها بالمصرف.[1]

4. الإدارة العليا: من المهم أن يتم تقييم جودة الإدارة والهدف الرئيسي لمثل هذا التقييم هو تقييم ما إذا كان أفراد الإدارة العليا:

[1] احمد رجب عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

– لديهم مقدرة فنية كافية وخبرة ونزاهة لإدارة المصرف وهذه الجوانب يمكن تقييمها بناءا على ممارسات موظفي المصرف في مجال استمرارية الإدارة.

– لديهم نظم لمراقبة والتحكم في مخاطر المصرف المادية، بما في ذلك الائتمان وتركيز التعرضات ومعدل الفائدة والعملة والقدرة على الدفع والسيولة والمخاطر الأخرى، وينبغي تقييم ما إذا كانت هذه النظم تطبق على الوجه الأكمل أم لا وما إذا كانت الإدارة تتخذ إجراءات مناسبة أو لا عند الضرورة.

– قدموا توجيها إداريا مناسبا واتخذوا قرارات كافية في كل الجوانب الرئيسية لنشاط المصرف.

– التزموا بكل شروط التسجيل السارية على المصرف.

– داوموا على الاتصال بأولئك الأشخاص القادرين على التحكم في المصرف أو التأثير عليه بدرجة كبيرة على نحو يتعارض مع مصالح المصرف، و كان ينبغي أن توضع أيضا سياسات تدعو للإفصاح عن صراعات مصالح أعضاء مجلس الإدارة.

2) لجنة المراجعة و المراجعين الداخلين: امتداد لوظيفة إدارة المخاطر بالمجلس تعد لجنة المراجعة أداة قيمة لمساعدة الإدارة على التعرف على نواحي المخاطر والتعامل معها المنظمات المعقدة ، وينبغي أن يكون بيان رسالة لجنة المراجعة المنظمة طبقا للمبادئ الحديثة على النحو التالي: "تعظيم إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى المجموعة بأسرها" ويترتب على ذلك أن أهداف وظيفة المراجع الداخلي ينبغي أن يكون كالتالي:

– تمكين الإدارة من التعرف على مخاطر العمل والتعامل معها.

– توفير تقييم مستقل.

– تقييم فعالية العمليات وكفاءتها واقتصادها.

– تقييم الامتثال للقوانين والسياسات والتعليمات التشغيلية.

- تقييم اعتمادية المعلومات المنتجة بواسطة نظم المحاسبة والحاسب آلي.
- تقديم خدمات استقصائية للإدارة التنفيذية.

وحتى يقوم المراجع الداخلي بعمله على أحسن وجه ينبغي أن يتمتع بالاستقلالية ففي ظل علاقته الوظيفة من حيث ارتباطه التنظيمي والهرمي للإدارة بالمصرف وسعى هذا الأخير إلى تطبيق وتنفيذ ما يخدم مصالحها بالدرجة الأولى وتفاديا لأي حرج أمام المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، فانه لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل ومن ثم يتحول الأمر إلى محاولة تحقيق نوع من الاستقلال

لجنة المراجعة ومسؤوليات المراجع الداخلي تشكل مراقبة وتوجيه وظيفة المراجعة الداخلية جزءا لا يتجزأ من مسؤوليات لجنة المراجعة الإجمالية وكل من المجلس والإدارة يجب أن تتوافر لديهما أداة للمساعدة على ضمان إتباع السياسات وأن المخاطر يجري إدارتها وفقا للمدخل نحو السوق يتجاوز المراجعة مسائل وأمور تتصل مباشرة بالضوابط الإدارية والمحاسبة ، فهو يضم كل الأساليب والمقاييس المطبقة داخل المنشأة لصيانة أصول المنشأة وإدارة مخاطرها.

3) المساهمون: تعيين صناع السياسة المناسبين.

إن صدور موافقة صريحة من البنك المركزي مطلوب لكي يصبح شخص ما مؤسس مصرف أو مساهم أكبر وهو ما يعني ضمنيا امتلاك نسبة مئوية معينة من أسهم المصرف (في حدود 10 – 15% غالبا).

وتقوم هذه الموافقة على قدرة المساهمين على الوفاء بمجموعة معينة من المعايير المحددة مسبقا والهدف من هذه المعايير هو طمأنة الجمهور على المساهمين الجمهور على أن المساهمين قادرون ومستعدون لممارسة مسئولياتهم الائتمانية بفعالية، وقادرون على توفير رأس مال للمصرف وقت الحاجة ولا يرون في المصرف مانحا للأموال من أجل مشروعاتهم المفضلة ويوافق البنك المركزي عادة على كل التغيرات في هيكل حملة

الأسهم في المصرف كما تقوم البنوك المركزية في معظم الدول أيضا بمراجعة والموافقة على النظام الأساسي للمصرف واللوائح الأساسية المحددة للعلاقة بين المصرف ومساهميه.

وينبغي على المساهمين أن يلعبوا دورا رئيسيا في الإشراف على شؤون المصرف ويتوقع منهم عادة أن يختاروا مجلس إدارة كفء يتمتع أعضاؤه بالخبرة ويكونوا مؤهلين لوضع سياسات وأهداف سليمة ويجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا على تبيني إستراتيجية عمل مناسبة للمصرف والإشراف على شؤون المصرف ومركزه المالي والمحافظة على رسملة معقولة والحيلولة دون حدوث ممارسات المصلحة الذاتية بين أعضائه وعلى مستوى المصرف ككل.

وفي الواقع العلمي قد لا يستطيع المساهمون ممارسة وظيفة الإشراف والمراقبة في حالة المصارف الكبيرة ذات هيكل الملكية المشتت.[1]

- **الفاعلين الخارجيين:** زيادة عن الفاعلين الداخليين بالمصرف، فإنه من الضروري أن يكون هناك فاعلين خارجيين يلعبون أدوار رقابية وإشرافية على أعمال وأنشطة المصرف، وفي نفس الوقت يعملون على حماية حقوق أصحاب المصالح آخرين وهذا في ظل التصرفات غير العقلانية والتي تصدر من الإداريين بتواطؤ الجهات الداخلية في المصرف.

1) البنك المركزي: يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالمصارف باعتبارها أنها أجهزة حكومية مركزية يناط بها المحافظة على سلامة المراكز المالية للمصارف وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية وتعتبر الرقابة المصرفية وسيلة لتحقيق هذا لأن الرقابة المصرفية تهدف إلى الحفاظ على

[1] احمد رجب عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الاستقرار المالي وصيانة الثقة الموضوعة من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقليص خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين.

2) المراجعون الخارجيون: إن الأهداف الأساسية لعملية المراجعة هي تمكين المراجع من إبداء رأي حول ما إذا كانت القوائم المالية للمصرف تعكس بوضوح وضعه المالي ونتائج عملياته عن فترة زمنية معينة، ويوجه تقرير المراجعة الخارجي عادة إلى حملة الأسهم ولكنه يستخدم بواسطة أطراف أخرى كثيرة مثل المشرفون والمهنيون الماليون والمودعون والدائنون ويشمل المدخل التقليدي للمراجعة الخارجية وفقا لمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها (معايير المراجعة الدولية إجراء مراجعة لنظم الرقابة الداخلية ويتم إجراء هذا التقييم لتحديد طبيعة ونطاق اختبارات التحقيق، وتوفير مراجعة تحليلية.

وبعيدا عن مراجعة قائمة الدخل، يتم مراجعة بنود أسطر معينة في الميزانية العمومية من خلال استخدام برنامج منفصل مثل الأصول الثابتة أو النقدية أو الاستثمارات أو المدينين فعلى سبيل المثال يبحث المراجعون تحليل ائتماني تفصيلي للمقرضين حيث أن هذه المهمة تؤدي تقليديا بواسطة المشرفين على المصرف.

فأهمية المراجع الخارجي تنبع من حاجة المساهمين (الملاك) والمودعون في المؤسسات المصرفية لمعرفة سلامة ودقة الأوضاع المالية والإدارية المعروضة عليهم في تلك المؤسسات.

3) صندوق ضمان الودائع (الجمهور): يعتبر المودعون من أهم أصحاب المصلحة المرتبطين بالمصارف، لأن عددهم كبير ولهم أموال ضخمة مودعة في تلك المصارف والتي تعمل على استثمارها وتوظيفها، وعلى هذا لأساس فلا بد من إيجاد وسيلة تمكن من حماية هؤلاء المودعون من احتمال ضياع أموالهم بسبب استثمارات فاشلة تقوم بها تلك المصارف أو بسبب عمليات الاختلاس والتدليس التي أصبحت تمارس في المصارف والفضائح المالية التي تنشر يوميا والمتعلقة بمئات الملايير التي

تختلس من المصارف فتلك الأموال جزء كبير منها ملك للمودعين ولذا إنشاء صندوق لضمان الودائع مهم جدا.

ينصرف نظام ضمان الودائع إلى حماية صغار المودعين بالعملة المحلية والعملة الصعبة من مخاطر إفلاس المصارف أو توقفها عن الدفع من خلال مساهمة المصارف في صندوق ضمان الودائع يغذي بموجب رسوم واشتراكات المصارف في السوق المصرفي.[1]

الفرع الثالث: العناصر الأساسية لتطبيق السليم للحوكمة:

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي توفر مجموعة من العناصر الأساسية نستعرضها فيما يلي:[2]

– وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في المصرف: يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف إستراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاستعانة بها، لذا تقع على عاتق مجلس إدارة المصرف وضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه و إدارة أنشطة المصرف.

كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي يدار بها المصرف ويجب أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المصرف، وأن تضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد والرشوة.

يتطلب الأمر من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا بالمصرف بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

[1] باسل طه، دور البنوك في تحديث حوكمة الشركات، البنك العربي، الإدارة الإقليمية، ص 2006، ص 43.
[2] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 21-25.

- **ضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة في المصرف:** يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الغدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

- **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:** يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم ألي تأثيرات خارجية أو داخلية، إذ يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن عمليات المصرف وعن المتانة المالية له، مما يتحتم عليه متابعة أداء المصرف وأن تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

- **ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة المصرف:** من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للمصرف مراقبة ملائمة لنشاطاتهن على اعتبارها عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل المصرف.

- **الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين:** يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالمصرف، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.

- **ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف:** يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف وأهدافه إستراتيجية والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذه الأمر أن يكون في المصرف سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.

- **مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:** البد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف بدقة في حالة نقص

الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول المصرف ومدى صحته المالية وكفاية رأسماله وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة المصرف مع محيطه، لذا فإن الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

– **دور سلطة الإشراف والرقابة:** يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المصارف، كما تعمل بحرص على جعل المصارف تتبنى هذه المبادئ، ونظرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفين مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام المصرف بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة...إلخ.

لقد بات واضحا أن الاهتمام الكبير والمتنامي على الساحة العالمية يعود إلى الارتباط الوثيق بين تفعيل إشراف السلطات الرقابية على المؤسسات المصرفية والمالية لديها وبين وجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة على رأس هذه المؤسسات بحيث تحكم وتدير أدائها وتعمل في إطار هيكل تنظيمي ملائم وفي إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات التنفيذية والرقابية التي تحكم وتقوم أداء المؤسسات وتنظيم المسؤوليات والصلاحيات المتداخلة بين جميع الأطراف داخل وخارج هذه المؤسسات، وهذا يساعد السلطات الإشرافية والرقابية على أداء مهامها على النحو المنشود بحيث يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسات المالية والمصرفية من جهة، وأهداف السلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى، وضمان النمو والتطور الصحي للقطاع المصرفي وحماية ذوي المصالح والعالقة بهذا القطاع.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين:

الأول يقوده البنك المركزي باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي والثاني هو من خلال المصارف ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار.

إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة مجالس الإدارة والفصل قدر الإمكان بين الملكية والتسيير وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها من خلال تعيين المدراء المستقلين حتى تكون القرارات المتخذة على أسس مهنية وسليمة.

خلاصة الفصل

من خلال ما قدمته في هذا الفصل تم التوصل إلى مايلي

- تعتبر حوكمة الشركات إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة بالشركات لمالها من مزايا عديدة على ملاك ومساهمي تلك الشركات .
- حازت قضية الحوكمة على أهمية خاصة في عالم الأعمال واهتمت السلطات الإشرافية والرقابية بها وتضافرت جهود المنظمات الدولية لوضع معايير تضبط الممارسة الجيدة لها .
- يشمل نظام الحوكمة الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، يؤثر على تحديد أهداف المصرف، ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين .
- تعتبر حوكمة المصارف أداة معالجة متعددة المجالات في الاقتصاد حيث أن تعزيز ونشر الحوكمة في الشركات عن طريق الاهتمام بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان وضمان صدق المعلومة المالية ترفع من أداء السوق المالي .

الفصل الثاني
إدارة المخاطر المصرفية

الفصل الثاني: إدارة المخاطر المصرفية:

تمهيد:

تعتبر إدارة المخاطر في الوقت الراهن علم من أهم العلوم في مجال إدارة المشروعات فهي تتكفل بتحديد وقياس وضبط المخاطر التي تتعرض لها المنشأة سواء كانت صناعية، تجارية أو حتى مالية، ولكن تختلف إدارة المخاطر من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة و خصوصية المجال التي تنشط فيه، فإدارة المجال المصرفي تشمل مجموعة من الأساليب و الاستراتيجيات التي تتناسب مع طبيعة المخاطر التي تعصف بالقطاع المصرفي، مثل مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة...وغيرها، فإدارة المخاطر المصرفية تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل مخاطر ممكنة لذا فهي تعد من أهم الإدارات في البنك نظر لأهمية القرارات التي تتخذها في التجنب أو التخلص من الخطر.

مما سبق رأينا أن نقوم في هذا الفصل بالتعرف على إدارة المخاطر المصرفية، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر المصرفية.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية.

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر المصرفية:

إن البنك وسيط مالي يعمل من جهة على جمع مدخرات الأفراد والمؤسسات من خلال مختلف الودائع وفي المقابل يقوم بتحويل تلك الودائع أو المدخرات إلى قروض من خلال عمليات التمويل المختلفة. بالإضافة إلى هذا النشاط الرئيسي فإن البنك يقوم بتأدية عدد كبير من الأنشطة الثانوية الأخرى، ومع تنامي التطور التقني في الصناعة المصرفية، وفي استخدام الوسائل الإلكترونية والأموال الإلكترونية، ازدادت وتنوعت الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك، كما ازداد تعقيد العمليات البنكية في سوق سمته المنافسة الشديدة، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة .

المطلب الأول: مفهوم و نشأة المخاطر المصرفية:

تعتبر المخاطر المصرفية جزاء لا يتجزأ من النشاط المصرفي، خاصة مع التطور التكنولوجي، وارتفاع حدة المنافسة وزيادة حجم المعاملات المصرفية إضافة إلى الحاجة للبنوك ذات الأحجام الكبيرة، أصبحت البنوك اليوم تواجه مخاطر مصرفية متنوعة تداولت درجة تطوراتها من بنك إلى أخر.

الفرع الأول: مفهوم المخاطر:

أ. لغة: إن كلمة خطر مستوحاة من كلمة لا شيء والذي يدل على ارتفاع وحدوث أزمة بمقارنة مع ما كان منتظر من الانحراف المتوقع.

ب. إصلاحا: يعرف على أنه احتمال وقوع حدث مستقبلي يسبب لمن وقع عليه خسارة وضرر مادي ومعنوي فهو غالبا ما يقترن بالحظ والصدفة وكما يقال الحياة

مخاطرة ومجازفة أما عواقب الخطر قد تكون ضعيفة ومحتملة وقد تكون معتبرة تؤدي إلى الدمار.[1]

ويجب أن نفرق بين الخطر وحالة عدم التأكد، فالخطر يعني الحالات العشوائية والتي يمكن حصرها بتعداد مختلف الحالات الممكنة، أما حالة عدم التأكد فتعني الحالات التي لا يمكن من خلالها التعرف على كل الحالات وبالتالي معالجتها يتم بتحديد احتمالاتها، لذا يتم عادة بإسقاط حالة عدم التأكد من الخطر، وهذا بإدخال الاحتمالات الموضوعية.

الفرع الثاني: تعريف المخاطر المصرفية:

لقد تعرض الكثير من الباحثين إلى تعريف الخطر المصرفي وقد اختلفت طبقا للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث والهدف الذي يسعى لتحقيقه، ولتحديد مفهوم المخاطر المصرفية سنعرض بعض من تلك التعاريف كما يلي :الخطر أو المخاطر التي يتعامل معها البنك هي مستقبلية، وتمثل التغير الذي يحدث على قيمة كل سهم أو قيمة الأموال الخاصة أو أصل معين، وهي لصيقة بكل قرار مالي لما تكون التدفقات المالية المنتظرة في زمن لاحق ليست متوقعة بشكل متأكد منه، فالذي يقوم باتخاذ القرار المالي عليه أن يختار بين عدة احتمالات محددة مسبقا.[2]

ويمكن تعريفها أيضا بأنها احتمالية تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين. وهي جميع القرارات التي يمكن أن تؤثر على تغير القيمة السوقية للبنك.[3]

[1] شعبان فرح، العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، دروس موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014، ص 192-192.

[2] إيدروج جمال، تقييم وتسيير خطر القرض في بنك تجاري دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2001، ص 24

[3] بابكر يس بابكر، المخاطر المصرفية، أنواعها، مجلة الأموال، العدد 6، سبتمبر 2006، ص 5.

كما تعرف على أنها الفشل في تحقيق العائد والتقلب في القيمة السوقية للبنك ويأتي الاهتمام بالمخاطر بسبب تذبذب في عائد على الموجودات حيث ينعكس ذلك في القيمة الاسمية لأسهم حيث يؤدي ذلك إلى تعرض أرباح لتقلبات الشديدة إثر التقلب الشديد في العوائد من شأنه أن يرفع المخاطر التي يتعرض لها المتعاملين مع البنك وحمايتهم.

كما تعرف أيضا على أنها: الآثار المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من عوامل عدم التأكد وأن قياس المخاطرة يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية التي تتم في ظل ظروف عدم التأكد (أو تعني العقبات والصعوبات) على الربحية.[1]

وتعني أيضا العقبات والصعوبات التي تواجه البنك وهو يمارس نشاطاته اليومية والمخاطرة تتمثل عدم استطاعة السداد (وتمثل هده الخسارة بالنسبة) ما عليه من الديون، مما يستلزم خسارة رأس المال المقترض وتمثل هده الخسارة بالنسبة لأي مقترض الحدث الأكثر خطورة والمبالغ المسترجعة تؤثر مباشرة على النتائج وتضع وجود البنك واستمراره في خطر.[2]

الفرع الثالث: نشأة المخاطر المصرفية:

لقد ساعدت عدة عوامل على تحقيق الاستقرار في البيئة المصرفية في السبعينات، فقد كانت الصناعة تخضع للتنظيم القانوني الشديد، وكانت العمليات المصرفية التجارية تقوم أساسا بتجميع الموارد والتسليف، وسهلت محدودية المنافسة على تحقيق ربحية عادلة ومستقرة، وكانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسالمة الصناعة

[1] المخاطر المصرفية، DANASAUMEI SIT.EDU.SY، 31-03-2023، 10:30.

[2] ريس عبد الحق آخرون، دور البنوك الأجنبية في تمويل الاقتصادية وتقييم أدائها من حيت العائد والمخاطرة مكينة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 6.

والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، و وحدت من مخاطرها أيضا، وكان هناك حوافز منخفضة للتغيير والمنافسة.[1]

أما السبعينات والثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغيير الجذري في الصناعة، وبين القوى الدافعة الرئيسية كان هناك ثالثة عوامل معوقة لتلك التغييرات وهي: [2]

- الدور المتضخم الأسواق المالية.
- التحرر من اللوائح والقواعد التنظيمية.
- ازدياد المنافسة.

ولقد وسع التحرير بشكل جذري من مجموعة المنتجات والخدمات المطروحة بواسطة البنوك، ونوعت معظم المؤسسات الائتمانية عملياتها بعيدا عن أعمالها الأصلية، وتم ابتكار منتجات جديدة باستمرار، خاصة من أولئك العاملين في الأسواق المالية مثل المشتقات وعقود المستقبليات، وقد نشط البحث الجدي عن فرص سوقية ومنتجات سوقية جديدة من نمو مجالات أخرى غير الوساطة. وتطورات خدمات القيمة المضافة مثل تملك الأصول وتمويل المشروعات والتوريق وبطاقات الائتمان والمشتقات والبنود خارج الميزانية العمومية بمعدل سريع، ودخلت البنوك مجالات أعمال جديدة وواجهت مخاطر جديدة ودخل لاعبون جدد مثل المؤسسات التجارية في مجال الأعمال المصرفية التجارية، وتناقصت الحصة السوقية للوساطة مع نمو أسواق رأس المال واشتدت المنافسة داخل الحصص السوقية القائمة.[3]

[1] د. طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم–المبادئ–التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 361.

[2] المرجع السابق، ص 362.

[3] د. طارق حماد عبد العال، المرجع السابق، ص 362.

المطلب الثاني: مسببات المخاطر المصرفية و أنواعها:

الفرع الأول: مسببات المخاطر المصرفية:

إن المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المالية والمصرفية في معاملاتهم التجارية والمالية تكون بسبب عدة عوامل قد تؤدي إلى زيادة المخاطر. ومن بين هذه العوامل هي:[1]

- العولمة الأسواق المالية والتحرير المالي والمصرفي، حيث لم يعد أحد بمعزل عن المخاطر التي يمكن أن تصيب أحد الأطراف ضمن النظام الاقتصادي والمالي العالمي.
- ظهور مفهوم الهندسة المالية والابتكار المالي وهو الأمر الذي أدى إلى تعقيد البيئة التي تعمل فيها منشآت الأعمال وزيادة حالات اللايقين.
- الانتشار المفرط للمشتقات المالية بكل أنواعها خاصة عندما تستخدم من طرف المضاربين الساعين لتحقيق الأرباح وليس للتحوط وإدارة المخاطر (علما أن الهدف الأساسي المشتقات المالية هو إدارة المخاطر).
- السياسة النقدية والأدوات المستعملة لإدارة الكتلة للنقدية.
- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.
- حالات الكساد والتي تتفاوت في حدتها نتيجة السياسات النقدية أو نتيجة لصعوبات في ميادين الأعمال أو الاستثمار خاصة في مجالات الآجال الطويلة.

[1] بن علي بالعزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق جبار، إدارة المخاطر، إدارة المخاطر المستشفيات المالية الهندسة المالية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 34.

كما يرجع السبب في زيادة المخاطر في القطاع المصرفي في ظل العولمة المالية إلى العوامل الآتية:[1]

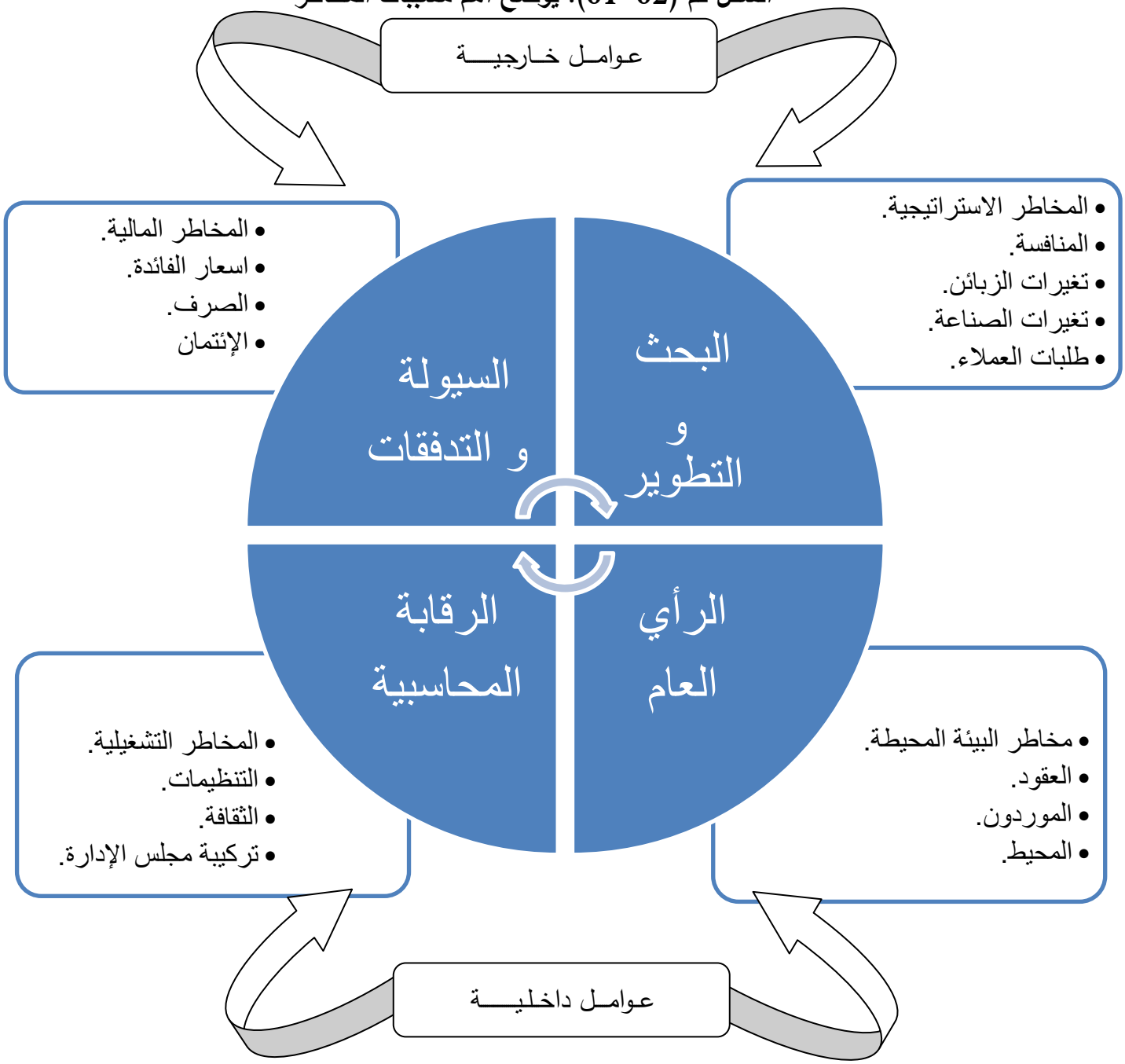
- زيادة الضغوط التنافسية مما أدى لتشجيع الميل إلى المخاطرة لتحقيق أقصى عائد على أرس المال المستثمر وكسب أكبر حصة ممكنة في السوق.
- اتساع أعمال المصرف خارج الميزانية وتحولها من الأعمال التقليدية إلى أسواق المال مما أدى إلى تعرضها إلى أزمات السيولة بالإضافة إلى مخاطر السوق الأخرى والتضخم وتقلبات الأسعار.
- التغيرات الهيكلية التي شهدتها الأسواق المصرفية والمالية في السنوات الأخيرة نتيجة التحرر من القيود على حركة رؤوس الأموال وانفتاح الأسواق المالية.
- تزايد المخاطر بأشكالها المتنوعة التي تواجه عمل المصرف لتضم العديد من أنواع المخاطر التي لم تكن محل اهتمام من قبل.

فالمخاطر مرتبطة باحتمال اختلاف النتائج الفعلية أو الحقيقية عن النتائج المتوقعة وثمة أسباب تؤدي إلى حدوث درجات متفاوتة من المخاطر، يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بالمؤسسة.

والشكل التالي يلخص أمثلة لأهم الأخطار الناتجة عن هذه العوامل كما يوضح أن بعض الأخطار قد تنتج عن عوامل داخلية وخارجية معا، وبالتالي تظهر متداخلة، في الرسم.

[1] آسيا قاسيمي، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك- حالة القرض الشعبي الجزائري- مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص مالية مؤسسة، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 23-24.

الشكل قم (02-01): يوضح أهم مسببات المخاطر



Source : IRM، A Risk management Standard، IRM، UK ،2002،p3.

الفرع الثاني: أنواع المخاطر المصرفية:

تختلف الأدبيات المصرفية في تصنيفها لأنواع المخاطر التي تتعرض لها المصارف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا موضوع المخاطرة حيث اتبع كل منهم تقسيما معينا لها، إلا أننا سوف نحاول جمعها وتقسيمها من خلال مجموعتين وهما: المخاطر المالية والمخاطر غير المالية.

-أولا المخاطر المالية:

هي المخاطر التي تمس بصفة مباشرة الوضعية المالية المصرف، لذا فهي تتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل الإدارة، ومن أهم أنواعها ما يلي:

1.خطر الائتمان : هناك من يسميه خطر القرض، خطر المتعاقد معه أو خطر العميل، وهو خطر يحدث نتيجة تخلف العملاء عن الدفع،[1] أي نتيجة عدم قدرة المقترض على الوفاء بأصل القرض وفوائده أو انه لا يرغب في ذلك لسبب أو لآخر وهذا في الآجال المحددة للتسديد، ويتسبب العجز عن السداد في خسارة كلية أو جزئية إلي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل، وهو خطر قائم مهما كانت قيمة الدين أو صفة المتعاقد معه (أفراد، مؤسسات، بنوك، دول).[2]

إن القياس الكمي لتأثير المخاطر الائتمانية ما يزال يشكل تحديا، فهو أهم خطر بالنسبة للمصرف وأكثر ضررا وهذا الخطر قد يكون داخليا (خاص بالزبون) وقد يكون خارجيا (أي متعلق بالعوامل السياسية والاجتماعية للبلد أو بقطاع نشاط الشخص

[1] رزيق كمال، كورتل فريد، تسيير المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية– حالة البنوك الجزائرية –، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن، يومي 16–17 أفريل 2007، ص 03.

[2] زبير عياش، تأثير تطبيق اتفاقية بازل2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة ولاية أم البواقي أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 84.

المقترض) فكلما كانت الظروف المحيطة بالمصرف غير مستقرة، كلما كان هناك احتمال لارتفاعها.[1]

2.خطر عدم السيولة: يعرف على انه أزمة السيولة اللازمة لمواجهة طلبات السحب الكلية[2]، أي احتمال عدم قدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته المالية الجارية (الدائمة) عند استحقاقها، بسبب عدم القدرة على توفير التمويل اللازم أو الموجودات السائلة وقت الحاجة إليها، وتحقق خطر عدم السيولة يرجع لعدة أسباب نذكر منها: [3]

- ضعف تخطيط السيولة في المصرف، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق.
- سوء توزيع الأصول على استخدامات يصعب تحويلها لأرصدة سائلة.
- التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.
- مساهمة بعض العوامل الخارجية كالركود الاقتصادي والأزمات الحادة في أسواق المال.

وهذا الخطر يتحقق بمجرد نقص السيولة، ولا يشترط أن يكون المصرف في حالة انعدام تام لها (لأن نقص السيولة يكفي لعدم تلبية طلبات السحب كلها).

3.خطر عدم الملاءة: تعرف الملاءة المالية بالرصيد الصافي للمصرف، بمعنى الفرق الموجب بين قيمة استعمالاته والتزاماته، أما خطر عدم ملاءة المصرف فهو"تلك الحالة التي يسجل فيها المصرف عجزا في أمواله الخاصة وذمته المالية إلى درجة يستحيل فيها تغطية المخاطر والخسائر المحتملة الوقوع، بحيث لا يتوفر لا على السيولة ولا على أصول أخرى يواجه بها خصومه.[4]

---

[1] نفيسة محمد باشري، "إدارة الائتمان" ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة ، مصر، د س، ص 235.

[2] Pirre-Charles, "Economie et Bancaires", pupion, dunod, Paris, 1999, P :75.

[3] زبير عياش، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[4] المرجع نفسه، ص 85-86.

ويعتبر خطر عدم الملاءة المالية كنتيجة لمختلف المخاطر التي يتعرض لها المصرف، بما في ذلك خطر القرض الذي ينجم عن فشل المصرف في استرداد أمواله، وخطر عدم السيولة التي تؤثر على رأسمال المصرف واحتياطاته.[1]

4.خطر معدل الفائدة: هو الخطر المحتمل نتيجة التأثر سلبا بتقلبات أسعار الفائدة[2]، ويذهب البعض الآخر إلى القول أن خطر سعر الفائدة هو الخطر الناتج عن تعرض المصرف للخسائر نتيجة لتحركات معاكسة في أسعار الفائدة في السوق، التي يكون لها أثر سلبي على عوائد المصرف والقيمة الاقتصادية لموجوداته.[3]

ويعد خطر معدل الفائدة بالنسبة لعدد كبير من المصارف ثاني أهم صنف من الأخطار بعد خطر القرض، حيث يقع نتيجة الحركات الحاصلة في أسعار الفائدة والتي تنقص من هوامش الفائدة (أي الفوائد المدينة أقل من الفوائد الدائنة)، وتخفض قيمة الأصول أو الأدوات المالية في الميزانية وخارج الميزانية.[4]

5.خطر الصرف: يعرف على أنه ذلك الخطر المرتبط بتطور مستقبلي لسعر صرف عملة أجنبية يتحمله مالك أصل أو صاحب ديون أو حقوق مقيمة بتلك العملة أي أنه الخطر الناتج عن التعامل بعملات أجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات الأمر الذي يقضي الإلمام الكامل والدراسة عن أسباب تقلب الأسعار.[5]

---

[1] زبير عياش، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[2] Joel Bessis, "Gestion des risques et gestion actif-passif des banques", Dalloz, Paris, 1995,p 17.

[3] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013، ص 178.

[4] زبير عياش، مرجع سبق ذكره، ص 86

[5] المرجع نفسه، ص 87.

6.خطر السوق : أسفر انخراط المصارف وبخاصة المصارف الكبرى في أنشطة التداول إلى تعرضها إلى خطر السوق، الذي يقصد به الخسائر الناتجة عن الحركات المعاكسة في أسعار ومعدلات السوق المالي (أسعار الأصول ومعدلات الفائدة).[1]

كما يتمثل خطر السوق في الانحرافات غير الملائمة للقيم السوقية، المتمثلة في سعر الفائدة ومؤشرات البورصة وسعر الصرف أو قيم مختلف الأصول، بمعنى أنه أوسع من خطر الصرف وخطر معدل الفائدة.

- **ثانيا: المخاطر غير المالية:**

ينظر إلى المخاطر غير المالية على أنها مخاطر لا تتعلق بالعمليات المالية التي يمارسها المصرف بل تتعلق مباشرة بالتسيير الداخلي وبتأدية وتقديم الخدمات المصرفية، وهي لا تقل أهمية عن المخاطر المالية، كونها تؤثر في الوضعية المالية للمصرف بصفة غير مباشرة، وعموما يمكن تقسيمها إلى:

1.المخاطر العملية : تشمل المخاطر العملية ذلك النوع من المخاطر المتولدة عن ضعف في الرقابة الداخلية للمصرف، أو ضعف في كفاءة العاملين في المصرف والأنظمة، أو حدوث ظروف خارجية، والتي تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة كما يمكن تعريفها على أنها: مجموعة المخاطر التي بطبيعتها تعرقل وتعيق حسن سير العمل في المنشأة بصفة تمس بأهدافها، ويترتب عنها أضرار يمكنها أن تؤثر في مردوديتها أو صورتها أو سمعتها. وهذه المخاطر العملية لا يمكن حصرها بحيث تختلف صورها وأنواعها باختلاف أجهزة المصرف،وتنظيمه، كما تتسع باتساع حجم المصرف إلى فروع كثيرة، إلا أنها تجتمع في كونها تتعلق بالعمل اليومي للمصرف

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

والمخاطر اليومية التي يواجهها أثناء معاملاته مع الزبائن والأخطاء التي قد يقع فيها مستخدميه.[1]

2.المخاطر الإستراتيجية: الإستراتيجية تعني قدرة صناع القرار على الموائمة بين الهدف والوسيلة، والمخاطر الإستراتيجية هي مخاطر حالية أو مستقبلية يكون لها تأثير على إيراد المصرف نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب مع متغيرات القطاع المصرفي، فهي مخاطر مرتبطة خصوصا بالقرارات المتخذة من طرف مسئولي المصرف في مجال السياسة التجارية وهي صعبة التحديد.[2]

فكل تصرف أو موقف غير متوافق مع متطلبات البيئة يعرض المصرف لخطر إستراتيجي ولخسائر كبيرة، إضافة إلى ذلك فالقرارات التي تكون متباينة ومتناقضة مع الأهداف المرسومة الإستراتيجيات المتبعة، تعتبر من أهم المخاطر التي تهدد المصارف والمؤسسات المالية، إذ تتسبب في اختلال وضعيتها المالية، وقد تصل إلى حد الإفلاس مما يستدعي ضرورة الاحتياط منها.[3]

- **ثالثا: مخاطر أخرى**

كون الصناعة المصرفية تتميز بالتطور المستمر واستخدام التكنولوجيا الحديثة، ولذا فإن تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية أصبح يستحوذ على فكر المصارف حتى تستطيع أن تحتل مركزا جيدا في المنافسة بين بعضها البعض، وعلى الرغم من أن الخدمات المصرفية الإلكترونية والتي تعتبر أنشطة حديثة نسبيا للعديد من المزايا سواء للعميل أو للمصرف إلا أنها يكتنفها كثير من المخاطر وهذا ما يسمى **بمخاطر الأنشطة المصرفية الإلكترونية.**

[1] زبير عياش، مرجع سبق ذكره، ص 88.

[2] Eric Lamarque, "Gestion bancaire", node &pearson, collection dirigée par Jérom caby, éducation France, 2003, P :67.

[3] زبير عياش، مرجع سبق ذكره، ص 90.

كما يمكننا أيضا الحديث عن نوع آخر من المخاطر ألا وهو **مخاطر السمعة** التي تنشأ في حال شيوع رأي عام سلبي تجاه المصرف، نتيجة للعديد من الأسباب كعدم تلبيته لطلبات السحب المقدمة من طرف أصحاب الحسابات الجارية، عدم تقديمه لخدمات إلكترونية بمعايير سرية وأمان كافيين، ارتباط المصرف بتمويل أعمال مشبوهة أو عمليات غسيل الأموال.[1]

بالإضافة إلى المخاطر القانونية التي تعتبر المخاطر المترتبة عن مخالفات إدارات المصارف للتشريعات والتعليمات الصادرة عن السلطة النقدية (البنك المركزي) المنظمة لإجراءات مزاولة مهنة الصرافة أو الصرف الأجنبي (عمليات التحويل الخارجي) أو الإخلال بنسب كفاية رأس المال (الحدود الدنيا لكفاية رأس المال) أو الإخلال بنسب السيولة والتوظيف، ومما يترتب على ذلك من عقوبات قانونية قد تصل إلى حد وضع المصرف تحت الحراسة القضائية والمطالبة بالتصفية

ويشير هذا الخطر القانوني من جانب آخر إلى تأثيرات تشريعات الدول التي تعمل فيها المصارف خارج البلد الأم، على سياقات عمل الفروع المصرفية في الخارج مما يلزم إدارات المصارف أن تكون على معرفة كاملة ودقيقة بتشريعات الدول التي ستفتح فروعا فيها، وبخاصة معرفتها الدقيقة لقوانين وتشريعات حماية زبائنها في الدول التي لديها فروع فيها[2]، إلا أن لجنة بازل للرقابة البنكية اعتبرت أن المخاطر القانونية جزء من المخاطر العملية.[3]

كما يمكننا إضافة **مخاطر التزوير والتزييف والجرائم** التي يواجهها المصرف من لدن الموظفين والمدراء والزبائن والتي من شأنها أن تضعف المركز المالي للمصرف وتعتبر الاختلاسات النقدية من أكثر أشكال الاختلاس شيوعا بين الموظفين وتمثل

[1] زبير عياش، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 168-169.

[3] طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5 المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب جدة، السعودية، 2003، ص 33.

معظم الخسائر التي تتعرض لها المصارف، وأن خسائر العمليات الناتجة عن التزوير تتمثل في تزوير الشيكات المصرفية أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول مثل خطابات الضمان، أو تزوير الوكالات الشرعية ، هذا وتزداد حالات السرقة والسطو مع تزايد حالات جرائم تعاطي المخدرات والمتاجرة فيها، وأخيرا فإن تطور الوسائل التكنولوجية ساعد على زيادة حالات تزييف العملات.[1]

والمخاطر المصرفية مرتبطة فيما بينها، حيث أن تحقق أحد المخاطر قد ينجر عنه تحقق المخاطر الأخرى، فتحقق الخطر الاستراتيجي أو العملي قد يتسبب في تحقيق خطر القرض (لسوء دراسة الملف والتأكد من الضمانات المقدمة أو الفشل في إدارة حكم لصالح المصرف في عقد القرض...) والذي بدوره يؤدي إلى خطر عدم السيولة (عجز مالي بسبب اختلال المقترض عن الوفاء بالدين)، وقد يصل إلى حد عدم الملاءة والإفلاس.

والخطر المصرفي مهما كان هينا، إن لم يتحكم فيه المصرف قد يسبب له الإفلاس، وقد يصل الأمر إلى حد انتقال الاختلال إلى كل المصارف ومؤسسات الساحة المصرفية، وهذا ما يعرف بخطر النظام، الذي يمكن تعريفه على أنه ظاهرة عدم ملاءة عامة أو عدم القدرة على الوفاء عامة، تشمل كل المصارف والمؤسسات المالية.[2]

من خلال الأنواع السابقة يتضح أن العائد الذي يطلبه المصرف لابد وأن يتناسب مع المخاطر التي يتعرض لها ذلك العائد، وهو ما أكده الرأي القائل أن " المخاطر هي دالة العائد وأنه لا يمكن تقدير العائد المطلوب على الاستثمار قبل تقدير أو قياس المخاطر التي يتعرض لها).[3]

---

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص169.

[2] زبير عياش، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

[3] منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة 2 ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، 1996، ص296.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية:

إدارة المخاطر هي إدارة للتعامل مع أي احتمال الوقوع لأحداث غير متوقعة مستقبلا تسبب ضرر للمؤسسات المالية خاصة المصارف منها، فهي توفر الإستراتجيات والتقنيات لمواجهة المخاطر التي تواجهها في أداء مهامها فالمصارف لا تهتم باكتشاف المخاطر بقدر ما تهتم بإدارة المخاطر في المصارف التقليدية والإسلامية.

المطلب الأول: مفهوم و نشأة إدارة المخاطر المصرفية:

تعددت تعاريف إدارة المخاطر المصرفية واختلفت نظارا لزاوية التي ينظر منها وكذا التداخل بينها وبين المفاهيم أخرى كالتأمين ولكن ومع مرور الزمن حصلت عدة تغيرات على هذه التعاريف نتج عنها مفهوما جديدا لإدارة المخاطر المصرفية.

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر المصرفية:

يقصد بإدارة المخاطر عملية حماية شخص المرء و أصوله، أما بمعنى أضيق فهي وظيفة إدارة المؤسسة التي تستخدم أو تطبق مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر ومن هذا المنطلق فهي تقوم على فلسفة محددة و تتبع تسلسلا جيد لتحديد الخطوات.[1]

ويمكن تعريف إدارة المخاطر: بأنها نظام متكامل و شاملا لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع و دارسة المخاطر المحتملة و تحديدها و قياسها و تحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المصرف و أصوله و إيراداته ووضع الخطط

[1] عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص 208.

المناسبة لما يلزم و لما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها و ضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يكن بالإمكان القضاء على مصادرها.[1]

و قد عرفتها نخبة التنظيم المصرفي و إدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات متحدة الأمريكية (FSR) (Financial Services Rroundtable) هي تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر، وتحديدها وقياسها، و مراقبتها، و الرقابة عليها، و ذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، و الإطار الموافق عليها من قبل مجلس إدارة المصرف للمخاطر.[2]

فإدارة المخاطر هي منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم إجراءات وتنفيذها حتى نقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.[3]

وبشكل عام يمكن تلخيص هذه العملية على النحو التالي:[4]

-تحديد وترتيب أولويات المخاطر المالية الرئيسية.

-تحديد مستوى مناسب لتحمل المخاطر.

-تنفيذ إستراتيجية الإدارة والمخاطر وفقا للسياسة.

-القياس والإبلاغ والرصد والصقل حسب الحاجة.

---

[1] حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية- مدخل حديث-، وائل للنشر، الأردن، 2010 ص 31.

[2] موسى عمر مبارك، مخاطر صيغ التمويل الإسلامي و علاقتها بمعيار كفاية أرس المال للمصارف الإسلامية أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص المصارف الإسلامية، كلية العلوم المالية و الاقتصادية، الأكاديمية العربية للمصارف الإسلامية السعودية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 19.

[3] طارق عبد العال، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 51.

[4] Horcher,Karen A , Essentials of Financial Risk Management , Johon wiley and sons Inc , Hoboken (New Jersey) (États-Unis) ,2005 , p 45.

مما تم عرضه من تعاريف يمكن القول إن إدارة المخاطر هي عبارة عن نظام متناسق و شامل باستخدام الأدوات اللازمة من أجل التوقع للمخاطر حدوثها في المستقبل و من ثم دراستها وتحليلها والقيام بعملية القياس بتحديد مقدار الآثار التي تنجم عنها إن أعمال المصارف والمؤسسات وذلك لوضع خطط مستقبله لتجنب من المخاطر والسيطرة عليها ومحاولة التقليل من آثارها.

فعمل إدارة المخاطر تشمل أربع مراحل وهي:[1]

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها النشاط المصرفي.
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصورة منتظمة مستمرة.
- اختيار المخاطر التي يرغب المصرف في التعرض لها.
- قدرة إدارة المصرف على مراقبة تلك المخاطر، باستخدام ومعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، والعمل على الاستفادة من الخبرات العاملة في هذا المجال.

و تكمن أهمية إدارة المخاطر في:[2]

- أن يكون قسم إدارة المخاطر مدركا لوظيفته وللتطورات الجديدة للمؤسسة.
- محاولة استخدام مقاييس للسيطرة على المخاطر والتي تعتبر الأكثر ملائمة للتطورات الجديدة.

[1] آسيا قاسيمي، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك- حالة القرض الشعبي الجزائري- مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص مالية مؤسسة، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 26.

[2] رحاب علي الشريف الطاهر، إدارة مخاطر العمليات المصرفية بالتطبيق على صيغة المرابحة للآمر بالشراء دراسة حالة البنك السوداني المصري- ، مذكرة ماجستير، ، غير منشورة تخصص الدراسات المصرفية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2012، ص 21.

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

و تتلخص الوظائف الرئيسية لإدارة المخاطر فيما يلي: [1]

- ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية.
- القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في المصرف.
- تحديد مخاطر كل أنشطة المؤسسة وضمان حسن تحديدها وتبويبها وتوجيهها لجهات الاختصاص.
- مراقبة تطورات مخاطر كل نشاط من أنشطة المؤسسة وضمان حسن تحديدها وتبويبها وتوجيهها لجهات الاختصاص.
- المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة واقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات.
- نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى.

الفرع الثاني: نشأة إدارة المخاطر المصرفية:

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة "هارفرد بيسنز ريفو"عام 1956 حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل

[1] محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر المصرفية الإسلامية، أطروحة دكتوراه ،غير منشورة ، تخصص في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص 18.

المنظمة ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة، ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي المصارف التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.[1]

توسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي ينافي الحقيقة، في الواقع إن ظهور إدارة المخاطر كان بداية لتحول د ارمي وثوري في الفلسفة واكب ذلك حدوث تغير في الاتجاهات نحو التأمين، بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين أو الاحتفاظ ومنع الخسائر)، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين على أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على أنه الاستثناء لهذه القاعدة.[2]

لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغير إشارة إلى أن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة

[1] عبد القادر عصماني، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص 04.

[2] لطيفة عبدلي ، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان، الجزائر، 2011-2010، ص 25.

مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر"، لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدارسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه.[1]

المطلب الثاني: أدوات إدارة المخاطر المصرفية و مهامها:

الفرع الأول: أدوات إدارة المخاطر المصرفية:

يمكن تصنيف تقنيات إدارة المخاطر المصرفية إلى منهجين أساسيين هما:

1.التحكم في المخاطر: يقصد بتقنيات التحكم في المخاطر أن تقلل بأدنى تكاليف ممكنة تلك المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ، وتشمل تقنيات التحكم في المخاطر تحاشي المخاطر والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطر من خلال منع حدوث الخسائر و مجهودات الرقابة والتحكم، وفي حالة تحاشي المخاطر يرفض الفرد أو المؤسسة تقبل التعرض لخسارة ناشئة عن نشاط معين.[2]

2.تمويل المخاطر: يركز هذا الأسلوب على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطر بالدرجة أساسية شكلين هما:[3]

- **التحوط:** وهي من الطرق التي تمول الخسارة الناتجة عن أخطار الأسعار وتتمثل في إقراض أو استقراض العملات المختلفة أو عقود تجارية لشراء

[1] طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2] طارق عبد العال، المرجع السابق، ص 53.

[3] هاني جزاع إرتيميه، سامر محمد عكور، إدارة الخطر و التأمين –منظور إداري كمي إسلامي–، دار حامد، الأردن ص32.

والبيع مثل عقود المشتقات المالية الأربعة وهي: عقود الخيار، العقود المستقبلية العقود الآجلة وعقود المقايضة.

- **التحويل:** وهي من طرق تمويل الخسائر عن طريق عقود يتم بمقتضاها مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر نظير دفع مقابل لهذا الطرف مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر الأصلي بملكيته لهذا الشيء.

الفرع الثاني: مهام و سياسات إدارة المخاطر المصرفية.

بعدما تم إبراز أدوات إدارة المخاطر المصرفية ، ومن اجل القيام بمهامها والتي تتمثل في:[1]

- وضع سياسة و إستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المصرف، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم إكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.
- إختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

[1] طارق الله خان حبيب احمد، مرجع سبق ذكره ، ص 35-36.

أما سياسات إدارة المخاطر هي تلك الأساليب العلمية التي تقرر إتباعها بعد دراستها وتحليل القرارات وما ينتج عنها من المخاطر وبعد أن يتأكد متخذ القرار من مقدرته على ممارسة تلك القرارات وهذه المخاطر، ولسهولة الدراسة نضع سياسات إدارة المخاطر في ثلاثة مجموعات وهي: سياسة افتراض المخاطر، وسياسة نقل المخاطر وسياسة تخفيض المخاطر[1].

وفي ما يلي سيتم شرح كل سياسة على حدا

1.سياسة افتراض المخاطر أو تجنب المخاطر: يرفض الفرد (أو المصرف) أحيانا قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، مثل ذلك الاستثمار في وعاء إدخاري معين وتفضيل وعاء ادخاري آخر أقل خطورة، وعدم شراء سيارة لتجنب حوادث السيارات.

ومن أمثلة ذلك المؤسسات المالية امتناع المصرف من منح القروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة.[2]

يمكن أن نلجأ إلى هذه الطريقة في الأحوال التالية:[3]

- عند ما يتعذر إيجاد طريقة عملية لمواجهة المخاطر.
- إذا كان من الممكن توقع المخاطر قبل تحقيقها.

[1] سلامة عبد الله، الخطر و التامين الأصول العلمية و العملية، دار النشر دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 1974، ص 54.

[2] بن علي بلعزوز، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث ،جامعة ورقلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 07، 2009-2010، ص 335.

[3] طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وينظر البعض إلى طريقة تجنب المخاطر على أنها طريقة سلبية وليست إيجابية للتعامل مع الأخطار، فهي لا تعد عن كونها اتخاذ القرار بعدم اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى وجود الخطر وذلك للابتعاد عنه كليا.[1]

و تطبق سياسة افتراض المخاطر (تجنب المخاطر) بطريقتين مختلفتين، أحدهما بدون تخطيط سابق، والأخرى حسب خطة مدروسة لمواجهة الخسائر المتوقعة، كما توجد سياسات مساعدة لسياسة افتراض المخاطر (تجنب المخاطر) أهمها سياسة الوقاية والتحكم في قيمة الخسارة.[2]

2.سياسة تقليل المخاطر: ويتم ذلك من خلال بذل جهود من قبل الإدارة لتقليل احتمالات حدوث الخسارة كلما يتضمن تحديد المخاطر حتى لو وقعت بعد ذلك[3]، يعني هذا الأسلوب أن المؤسسة المالية (المصرف) لتقليل المخاطر تقوم برصد سلوك القروض من أجل معرفة علامات التحذير لمشاكل التوقف، عن الدفع المبكر، وتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي يجرى تصميمها لذلك الغرض.[4]

ويقصد بها أيضا تقليل الشعور بظاهرة عدم التأكد والشك الناتج عن اتخاذ القرارات.

[1] لطيفة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] سلامة عبد الله، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

[3] نعيمة خضراوي ، إدارة المخاطر البنكية– دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية– حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الجزائري، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، تخصص نقود وتمويل ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008–2009 ص19.

[4] بن علي بلعزوز، مرجع سبق ذكره، ص 336.

ويمكن الوصول إلى هذه النتيجة عادة عن طريق التنبؤ بدقة كافية باحتمال تحقيق الظواهر الطبيعية المختلفة من ناحية، والتنبؤ بدقة كافية أيضا بحجم الخسائر التي تنتج كل مرة عن تحقيق الحوادث المشار إليها.[1]

3.سياسة نقل الخطر: من الممكن نقل أو تحويل المخاطر من شخص إلى شخص آخر أكثر استعدادا لتحميل المخاطر، ويمكن استخدام أسلوب نقل في التعامل مع كل من المخاطر المضاربة والمخاطر البحثية ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطر المضاربة عملية التحويط بالإضافة إلى شراء التأمين هو إحدى وسائل نقل المخاطر من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (مؤسسة التامين) يبدي استعداده لتحملها مقابل ثمن.[2]

و هناك من أشار إلى خمسة سياسات للتعامل مع المخاطر فأضاف إلى العناصر الثلاثة السابقة العنصرين التاليين:[3]

- **أقسام المخاطر:** يعتبر هذا الأسلوب من جانبين أسلوب تحويل المخاطر وأسلوب الاحتفاظ بها، حيث يقوم المصرف تقييم المخاطر وتحديد تلك التي يمكنه الاحتفاظ بها والتي لا يمكنه الاحتفاظ بها ليقوم بتحويلها للاحتمالات وقوع الخسائر وحجم هذه الخسائر كإصدار الصكوك الإسلامية.
- **الاحتفاظ بالمخاطر:** يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداما، فهو يتبع للمصرف تحديد المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها والأخرى التي يجب تفاديها أو تحويلها إلى

[1] سلامة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[2] لطيفة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[3] هاجر زرارقي، إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي، مذكرة ماجستير،غير منشورة، تخصص دراسات مالية و محاسبية معمقة، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف ،الجزائر، 2011-2012 ، ص 83.

جهة أخرى. وفي هذه الحالة تكون تفضيلات المصرف نتيجة للمخاطرة، ويرجع ذلك لقدرة المصرف على تحمل الخسارة ومدى إمكانياته لمواجهتها.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية و تصنيفاتها:

إن نظام إدارة المخاطر المصرفية كأي نظام له مبادئ و تصنيفات يقوم عليه ومن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح ذلك.

الفرع الأول: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية:

ونظرا لأهمية إدارة المخاطر، فإنه ينبغي على أي مصرف تطبيق المبادئ التالية:[1]

1.دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:

أ. تقع مسؤولية إدارة المخاطر Risk Management في النهاية بشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة الذي يعتبر المسؤول أمام المساهمين عن أعمال المصرف لذا يتوجب عليه فهم المخاطر التي يواجهها المصرف والتأكد من أنها تدار بأسلوب فعال وكفء.

ب. وفي إطار هذه المسؤولية يجب على مجلس الإدارة إقرار إستراتيجية وسياسات إدارة ومواجهة المخاطر وتشجيع القائمين على إدارة المصرف على قبول وأخذ المخاطر بعقلانية وذكاء في إطار هذه السياسات إدارة ومواجهة المخاطر وتشجيع القائمين على إدارة المصرف على قبول وأخذ المخاطر بعقلانية وذكاء في إطار هذه السياسات وتجنب المخاطر التي يصعب عليهم فهمها، وككون الإدارة التنفيذية مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن تطبيق إستراتجيات وسياسات المصرف المتعلقة بإدارة المخاطر.

[1] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ إدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، 8-9 جانفي، 2001، ص 54-57.

ج. أن يكون مجلس الإدارة لجنة مستقلة تسمى لجنة المخاطر والتي قد تشمل في عضويتها بعض أعضاء المجلس والجهاز التنفيذي بالمصرف ويخول لهذه اللجنة مسؤولية تحديد ووضع سياسات إدارة المخاطر استنادا إلى الإستراتجية العامة للمصرف.

2.سياسات و الإجراءات:

أ. كون جميع الوظائف والمسؤوليات بما فيها مسؤولية رفع التقارير محددة وواضحة لتغطية جميع أنواع المخاطر التي يواجهها المصرف.

ب. أن تقوم دائرة المخاطر لتطبيق سياسات المخاطر والتأكد من أن الممارسات والنشاطات المصرفية التي يقوم بها المصرف تتم وقف تلك السياسات والحدود المعتمدة، وأي تعليمات ولوائح أخرى من الجهات ذات العلاقة ويتعين أن تكون تلك الممارسات والنشاطات قبل اعتمادها وأنه قد تم وضع نظام شامل لمراقبتها بشكل مستمر ودوري. وأن يتم إخطار مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي بالمصرف بشكل دوري. ولإغراض احترازية أيضا، عن أي تطورات قد تطرأ على تلك النشاطات والممارسات.

ج. أن يتم تعيين مسؤول مخاطر لكل نوع من المخاطر الرئيسية التي يواجهها المصرف، وبالأخص مخاطر الائتمان والسوق والسيولة، ويشترط أن تكون لدى كل مسؤول مخاطر الدراية والخبرة في مجال عمله وفي مجال خدمات ومنتجات وسياسات المصرف ذات العلاقة بالمخاطر المتعلقة بمجال اختصاصه.

د. وبالنسبة للمتبع الجديد، لا بد من اتخاذ الإجراءات التالية قبل الشروع في أي صفقة:

- موافقة الجهة المعنية بالمصرف حسب النظام الأساسي أو اللوائح الداخلية للمصرف، واستفتاء أي متطلبات رقابية بهذا الشأن.

- الحصول على المعلومات الكافية عن الصفقة أو المتبع الجديد من حيث النوع والمخاطر وكيفية المعالجة الحسابية وذلك عن طريق إجراء دراسة جدوى.
- تأمين طريقة و إجراءات التمويل.
- وضع إجراءات وضوابط متينة لمراقبة تلك الصفقة أو المنتج.

3.نضم القياس والمتابعة:

أ. ضرورة وجود منهجية ونظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر لدى المصرف وذلك لتحديد مستوى كل نوع من المخاطر التي يمكن قياسها وبشكل إجمالي ودقيق لمعرفة وتحديد تأثيرها على ربحية المصرف وملاءته الرأسمالية.

و لنجاح هذا النظام من حيث المراقبة، فإنه لا بد من إيجاد مجموعة شاملة ومتجانسة من الحدود والسقوف، وتشمل على سبيل المثال حدودا للسيولة العامة للمصرف، وكذلك حدودا لسيولة المنتجات والأدوات الاستثمارية، و بناء على اعتماد أسلوب تخصيص رأس المال، فان اعتماد منهجية تقييم الإنجاز على أساس المخاطر المعدلة سوف يعزز من نظام القياس والمراقبة، ولعل إتباع أساليب متنوعة للوقاية من المخاطر غير الممكن قياسها واحتسابها سيعزز من سلامة وصحة المصرف، وتتمثل من الأساليب من التأمين ضد المخاطر ووضع المخصصات الخاصة والعامة وتدوير الموظفين و إلزامهم بأخذ إجازاتهم السنوية وغيرها.

ويشمل هذا النوع من المخاطر ما يتعلق منها بالسمعة والموارد البشرية والمخاطر القانونية ومخاطر التكنولوجيا وغيرها.

ب. لا بد من تقييم الموجودات، وخصوصا الاستثمارية منها، على أساس القيمة العادلة، إن وجدت أو سعر السوق أو سعر الذي يتم تحديده باستقلالية عن المتعاملين في حالة عدم توفر سعر السوق، وذلك كمبدأ أساس لقياس المخاطر والربحية.

ج. ضرورة استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر، توفر بشكل دوري وفي الوقت المناسب معلومات مالية كفصيلة وشاملة ودقيقة عن المخاطر التي يواجهها المصرف.

د. يجب الاحتفاظ بكافة التفاصيل المتعلقة بطريقة عمل الأنظمة المعلوماتية وبطريقة معالجة المعلومات من قبلها، ومراجعتها بشكل دوري، كما ينبغي القيام بإجراء توافق بين المعلومات المستخرجة من الأنظمة المعلوماتية و التحقق من صحة ودقة تلك المعلومات.

4. الرقابة الداخلية:

أ. ضرورة وجود وحدة تدقيق داخلي مستقلة تتبع مجلس غدارة المصرف مباشرة، وتقوم بالتدقيق على جميع أعمال وأنشطة المصرف بما فيها إدارة المخاطر.

ب. لا بد من وضع ضوابط تشغيلية فعالة وحازمة في جميع الدوائر بالمصرف ومن هذه الضوابط "على سبيل المثال لا الحصر" أسلوب التوافق الدوري بين حسابات والفصل بين الوظائف والمهمات والتحقق من تسيير المعاملات، ووضع إجراءات تعزيزيه للموافقة.

ج. لا بد من وضع ضوابط أمان لجميع الأنظمة المعلوماتية الرئيسية للمصرف من أجل الحفاظ على صحة وسلامة وسرية المعلومات كما يجب وضع أنظمة مساندة تمكن من العمل في وضع سوى لضمان الاستمرارية في العمل ويجب اختبار فعاليتها من حين إلى آخر، ولمزيد من الأمان تعيين مراجعة جميع الأنظمة الرئيسية من قبل أطراف أخرى خارجية من ذوي الاختصاص.

د. يجب وضع خطط للطوارئ، معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات وموافقا عليها ومعرفة جيدا من قبل المسؤولين ذوي العلاقة، وذلك للتأكد من أن المصرف قادر

على تحمل أي أزمة أو تعطل من الأنظمة أو أجهزة الاتصالات وبحد أدنى من الارتباك، ويجب وأن تخضع هذه الخطط للاختبار بشكل دوري.

ويمكن تلخيص مبادئ إدارة المخاطر المصرفية التي أقر بها صندوق النقد العربي في الشكل التالي:

الشكل (02-02): يوضح المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر.

مبادئ الأساسية لإدارة المخاطر المصرفية

دور مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية	سياسات و الإجراءات	نظم القياس و المتابعة	الرقابة الداخلية
-فهم المخاطر التي يواجهها المصرف. -إقرار إستراتيجية و سياسات لمواجهة المخاطر. -تطبيق إستراتجيات و سياسات المصرف المتعلقة بإدارة المخاطر. -تحديد وضع سياسات إدارة المخاطر استنادا إلى الإستراتيجية العامة للمصرف.	-تحديد مسؤولية وضع التقارير. -تعيين مسؤول مخاطر لكل نوع من المخاطر الرئيسية التي يواجهها المصرف. -تحديد واجبات دائرة إدارة المخاطر.	-تحديد مستوى كل أنواع من نوع المخاطر التي يمكن قياسها. -تقييم الموجودات على أساس القيمة العادلة. -استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة والمخاطر. -الإحتفاظ بجميع التفاصيل لعمل الأنظمة المعلوماتية وطرق معالجة المعلومات كتابيا.	-العمل على التدقيق على جميع أعمال وأنشطة المصرف بما فيها إدارة المخاطر. -وضع ضوابط تشغيلية فعالة و حازمة في جميع الدوائر بالمصرف. -وضع ضوابط أمان بجميع أنظمة المعلوماتية. -وضع خطط طوارئ ضد الأزمات.

المصدر: من إنجاز الطلبة.

الفرع الثاني: تصنيفات إدارة المخاطر المصرفية:

إن تصنيف إدارة المخاطر المصرفية عامل مهم في تصنيف المصرف وذلك باستخدام نظام CAMELS.

وفيما يلي سيتم عرض تصنيف إدارة المخاطر المصرفية حسب هذا النظام يعتمد على مقياس 1 إلى 5 و على المراقب (المفتش) يضع تصنيف يعكس ما تم رؤيته أثناء التفتيش.[1]

1. تصنيف 1 قوي (strong) :

تصنيف 1 يعكس قدرة الإدارة القوي على تعريف وضبط المخاطر بشكل فعال عن تلك الناشئة عن المنتجات الجديدة التي تعيد المصرف، كذلك فإن مجلس الإدارة فعال في المشاركة في إدارة المخاطر لضمان أن السياسات والإجراءات لدى المصرف مدعمة بإجراءات رقابة داخلية فعالة وكذلك بأنظمة معلومات قوية تزود مجلس الإدارة بالمعلومات الكافية والوقت المناسب.

2. تصنيف 2 مرضى (satisfactory):

يدل تصنيف 2 على أن إدارة المصرف للمخاطر فعالة ولكن يشوبها بعض النقص وهذا النقص أو الضعف معروف ويمكن التعامل معه، عموما فإن رقابة مجلس الإدارة وكذلك السياسات والإجراءات والتقارير المتعلقة بالرقابة الداخلية يمكن اعتبارها مرضية وفاعلة في ضمان متانة وسلامة المصرف، بشكل عام فان المخاطر يتم السيطرة عليها بشكل لا يستدعي أي إجراء رقابي من السلطات الرقابية إلا بحدود الإجراءات الطبيعية العادية.

---

[1] إبراهيم الكراسنة، أطروحة أساسية في الرقابة دارة المخاطر النقد العربي، أبوظبي، مارس ، ص 59-60.

Camels: تمثل طريقة camels في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي مصرف و معرفة تصنيفه و تعتبرهن الطريقة احد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني حيث عملت السلطات الرقابية في أمريكا على الأخذ بنتائج معيار camels و الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

حيث يشمل نظام camels على العناصر التالية:

السيولة L حساسية اتجاه مخاطر السوق S.

هذه المكونات موزعة سلميا من 1 إلى 5، أعلى تصنيف (أحسن أداء) و يمثل 5 في التصنيف (أضعف أداء).

3. تصنيف 3 عادل (fair):

يدل تصنيف 3 على أن إدارة المخاطر شيء من القصور وبالتالي تستدعي اهتمام أكثر من العادي من قبل السلطات الرقابية، يكون إحدى عناصر إدارة المخاطر الأربعة يشوبها نقص وبالتالي يجعل المصرف قاصر في التعامل مع المخاطر هناك بعض ممارسات إدارة المخاطر بحاجة إلى التصويب من أجل التمكن المصرف من تحديد وقياس ومراقبة المخاطر بشكل كاف.

يمكن أن تشمل مناطق الضعف عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات التي قد تؤثر سلبا على عمليات المصرف.

4. تصنيف 4 حدى (marginal):

يدل هذا التصنيف على أن إدارة المخاطر لدى المصرف عجزت عن تحديد ومراقبة وقياس وضبط المخاطر ذات التأثير المادي الكبير على عمليات المصرف عادة تمثل هذا الوضع أو يعكس ضعف في رقابة المجلس الإدارة والإدارة العليا ويكون إحدى عناصر إدارة المخاطر حدية تحتاج إلى تصويب فوري من قبل مجلس الإدارة مع الإدارة العليا، و يكون هناك العديد من المخاطر الكبيرة في المصرف لم يتم تحديدها، و أن ضعف إدارة المخاطر لدى المصرف يستحق درجة عالية من اهتمام السلطات الرقابية، و إذا لم يتم تصويب هذا الوضع فإنه قد تحدث خسائر للمصرف سيكون له تأثيرا على سلامة هذا المصرف.

5. تصنيف 5 غير مرضي (Unsatisfactory):

يدل هذا التصنيف على غياب الإدارة الفعالة للمخاطر من أجل تحديد و قياس ومراقبة وضبط ظُهر مجلس المخاطر، يكون واحدا و أكثر من العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر ضعيف و كذلك لم ى الإدارة المقدرة على التعامل مع هذا الضعف فمثلا تكون أنظمة الضبط الداخلية ضعيفة، و كذلك ممكن أن عدم دقة و مصداقية التقارير التي في المصرف قد تلحق بالمصرف خسائر كبيرة ما لم يهتم تصويب الوضع حالا .

خلاصة الفصل :

لتجاوز المخاطر وجعل النشاط المصرفي يسير بشكل جيد هناك حاجة لإدارة جميع أنواع المخاطر ومن هنا تصبح إدارة المخاطر واحدة من المهام الرئيسية لأي مصرف حيث أن إدارة المخاطر تعتمد على تحديد الخطر ومن ثم التحكم فيه , ويعني ذلك إبقاء المخاطر في المستوى المقبول حيث إن هذه المستويات تختلف من مصرف إلى أخر , كما ان الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو الاستفادة المثلى من رؤوس الأموال لضمان الملاءة المالية طويلة الأجل وتعظيم الأرباح , حيث لا يتم استخدام إدارة المخاطر فقط لضمان الحد من احتمال حدوث الخسارة وإنما يشمل أيضا زيادة احتمالية تحقيق الربح .

الفصل الثالث
تأثير الحوكمة المصرفية
على إدارة المخاطر المصرفية

الفصل الثالث: تأثير الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر المصرفية

تمهيد:

يتعرض العمل المصرفي في ضوء طبيعة الأموال التي يحصل عليها من مصادرها المختلفة (الأموال الخاصة، الودائع، و السوق النم). و أوجه استخدامها إلى العديد من المخاطر و قد تنشأ هذه المخاطر بسبب عوامل داخلية ترتبط بنشاطها وإدارة البنك ذاته أو ترتبط بعوامل خارجية تنشأ عن تغيرات الظروف أو البيئة التي يعمل في ظلها، و لقد اعتادت البنوك على التحوط لمثل هذه المخاطر بطرق عديدة لعل من أهمها الاحتفاظ بقدر كاف من الموارد أو الأصول السائلة أو تلك التي يسهل تحويلها إلى نقدية و التي تكون جاهزة للاستخدام في أي وقت لمواجهة أي مخاطر محتملة و يعتبر رأس المال و الاحتياط من أهم هذه الموارد و من هذا جاء التفكير في آليات جديدة لمواجهة تلك المخاطر، و إيجاد هيئة مشتركة بين البنوك المركزية في دول العالم تقوم بالتنسيق و الرقابة.

جاءت و في أول خطوة تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية بين مجموعة الدول الصناعية العشرة تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا عام 1974 و ذلك في ضوء أزمة المديونية الخارجية للدول النامية و لقد قررت لجنة بازل عام 1988 اتخاذ معيارا موحدا لكفاية رأس المال ليكون ملزما على البنوك العاملة في النشاط المصرفي كمعيارا دوليا عالميا للدولة علة مكانة المركز المالي للبنك.

المبحث الأول: لجنة بازل و إدارة المخاطر المصرفية:

نظرا لاكتساب إدارة المخاطر المصرفية أهمية بالغة في تعزيز سلامة النظام المصرفي ، أدى ذلك إلى سعي و جهود دولية لتحسينها ، وهذا ما جاءت به مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال اتفاقياتها الثلاثة محاولة في كل اتفاقية استدراك النقائص التي جاءت بها الاتفاقية السابقة .

المطلب الأول: اتفاقيات بازل 1.

الفرع الأول: لجنة بازل و كفاية رأس المالي و الجوانب الأساسية:

1. ماهية لجنة بازل:

1.1. نشأة لجنة بازل

لقد تأسست لجنة بازل عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، نتيجة تفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية و تزايد حجم الديون kالمشكوك في تحصيلها و زيادة المنافسة القوية بين البنوك اليابانية و الأمريكية والأوربية بسبب نقص أموال تلك البنوك، و لقد ضمت لجنة بازل ممثلين عن مجموعة الدول العشرة و هي بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانية الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا السويد، سويسرا، بريطانيا، لوكسمبورغ، الولايات المتحدة الأمريكية، و تم الاتفاق على أن تحضي توصيات لجنة بازل بإجماع الأعضاء، و لقد أنجزت اللجنة تقريرها النهائي بعد دراسة ما ورد من أراء و توصيات في 1988 حيث وافق مجلس المحافظين للبنوك المركزية للدول الصناعية و كذا الإتحاد الأوربي على تقرير لجنة بازل الخاص باقتراح معيار موحد لكفاية رأس المال حيث يتعين على كافة البنوك العامة الالتزام بأن تصل نسبة رأي مالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيعها بأوزان المخاطرة الائتمانية إلى 8 %كحد أدنى مع نهاية 1992.

2.1 تعريف لجنة بازل:

أ. **التعريف الأول:** هي لجنة للرقابة المصرفية تتكون من مجموعة الدول الصناعية العشر تهدف إلى وضع معيار موحد لرأس المال بين كافة البنوك.[1]

ب. **التعريف الثاني:** هي عبارة عن لجنة تتكون من ممثلي محافظي البنوك المركزية تهدف مراقبة أعمال المصارف و الإشراف عليه.

2. الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل 1988:

- **التركيز على المخاطر الائتمانية:** تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال مع الأخذ بعين الاعتبار مخاطر عدم الوفاء المدين بالتزامه من القرض وفوائده.
- **تعميق الاهتمام بنوعية الأموال و كفاية المخصصات الواجب تكوينها:** ذلك من خلال الاهتمام بنوعية الأصول و مستوى المخصصات التي يجب تكوينها للديون المشكوك في تحصيلها، لأنه لا يمكن أن يفوق معيار رأس المال الحد الأدنى المقرر.
- **تقسيم دول العالم إلى مجموعتين:**

أ. **دول منطقة التعاون الاقتصادي و التنمية و دول ذات ترتيبات خاصة مع FMI:** و هي دول ذات مخاطر أقل من باقي الدول و تضم الدول الكاملة العضوية في منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية، و الدول التي لها ترتيبات خاصة مع صندوق النقد الدولي FMI و هي بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان لوكسمبورغ هولندا، السويد، سويسرا، بريطانيا، و .م. أ، أيسلندا، أيرلندا، البرتغال اليونان، كما أنه يوجد شرط و هو استبعاد أي دولة لمدة خمس سنوات إذا أقامت بإعادة جدولة الدين العام الخارجي.[2]

ب. **مجموعة الدول الأخرى:** و هي باقي دول العالم التي تعتبر ذات مخاطر أكبر من المجموعة الأولى و بالتالي لا تتمتع بتخفيضات.

[1] منشورات اتحاد المصارف العربية، القطاع المصرفي العربي و مقومات نجاحه، بيروت، 2001، ص 64.

[2] د عبد المطلب عبد الحميد، العولمة، اقتصاديات البنوك، مصر، الدار الجامعية، 2000، ص 84.

▪ **وضع و توازن ترجيحية مختلف لدرجة مخاطر الأصول:** الوزن الترجيحي يختلف باختلاف الأصل و اختلاف الملتزم فعند حساب معدل الكفاية ترجع الأصول بأوزان التالية:

صفر 10%، 20%، 50%، 100% و كل وزن ترجيحي له الأصول الخاصة به.

الجدول (03-01): جدول يوضح توازن ترجيحية مختلف مخاطر الأصول.

درجة المخاطرة	الترتيب	الموجودات
% 0	أ	- النقدية تمثل العملة المحلية و الأجنبية.
	ب	- المطلوب من الحكومة المركزية و البنوك المركزية مقومة بالعملة الوطنية.
	ج	- المطلوبات الأخرى من الحكومة المركزية لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD و بنوكها المركزية.
	د	- المطلوبات المقررة بضمانات نقدية أو للحكومات المركزية في دول.OECD
% 10	أ	- المطلوبات من القطاع العام باستثناء الحكومة المركزية و القروض المضمونة.
% 20	أ	- المطلوب من بنوك التنمية مثل البنك الدولي و بنك التنمية الإفريقي و الأسيوي و بنك الاستثمار الأوربي أو المطلوبات المضمونة من البنوك المحلية.
	ب	- القرض المضمونة من البنوك المحلية.
	ج	- المطلوبات من البنوك دول خارجة عن دول OECD و التي هي أقل سنة واحدة و كذلك القروض التي تبقى من جلها أقل من سنة.
	د	- لمطلوبات من المؤسسات القطاع العام غير مسجلة في دول OEDC باستثناء الحكومة و القروض المضمونة من تلك المؤسسات.
% 50	أ	- القروض المضمونة بالكامل برهانات العقارات السكنية المشغولة أو التي ستشغل من قبل المقترض أو تلك التي تؤجل
% 100	أ	- المطلوبات من القطاع الخاص.
	ب	- المطلوبات من البنوك المسجلة خارج OECD باستحقاقات متبقية تزيد على السنة الواحدة.
	ج	- المطلوبات على الحكومات المركزية خارج OECD ما لم تكن مقومة بالعملة الوطنية و ممولة لها.

	د	- المباني و الآلات و المعدات و غير من الموجودات الثانية. العقارات و الإستشارات الأخرى بما في ذلك المساهمات في شركات أخرى غير موجدة في ميزانيتها.
	هـ	- أدوات رأس المال المصدرة من قبل البنوك الأخرى ما لم تمن مطروحة من رأس المال.
	و	- جميع الموجودات الأخرى.

■ **وضع معاملات تحويل الالتزامات العرضية:** ترى الاتفاقية ضرورة النظر إلى الالتزامات العرضية التقليدية على أن ائتمان غير مباشر لا يترك عليه أموال من بنك آخر.

الفرع الثاني: التعديلات التي أدخلت على بازل1:

عرفت اتفاقيات بازل1 تعديلات كما يلي:

1. تعديل بازل1 لسنة 1996: إدخال مخاطر السوق،[1] وذلك عند احتساب معدل الملاءة مع إضافة شريحة ثالثة لرأس المال تتمثل في قروض مساندة لا يقل تاريخ استحقاقها عن السنتين وتكون في حدود 250% من رأس مال الأساسي، وأطلق على هذا التعديل معيار كفاية رأس المال 5،1 وأصبح يحسب كما يلي:

$$\text{نسبة كفاية رأس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان مخاطرها + الأصول مرجحة بمخاطر السوقية} \times 12.5} \geq 8\%$$

[1] حياة نجار، إتفاقية بازل وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، العدد 13.

2. تعديلات بازل ما بين 1999 و 2004: نظرا للانتقادات الموجهة لاتفاقية بازل1 فقد عرفت المرحلة (2004-1999) حركة من قبل لجنة بازل وعدد كبير من البنوك والمؤسسات المالية في مناقشة مختلف نصوص الخاصة بالاتفاقية كما يلي:[1]

✓ **جوان 1999:** إصدار الوثيقة الأولى وعرضها على البنوك لمناقشتها وتقديم الملاحظات عليها.

✓ **جانفي 2001:** إصدار الوثيقة الثانية من الاتفاقية والتي تتضمن تعديلات ومقترحات جديدة.

✓ **أفريل 2003:** إصدار الوثيقة الثالثة والتي جاءت معدلة ومتممة للوثيقة الثانية وعرضت على البنوك بغر ض الإطلاع النهائي عليها وثم إصدارها في صورتها الراهنة في 2004، هذا على أن يتم تطبيقها بشكل تجريبي بداية من نهاية فيفري 2006 وبشكل نهائي مع بداية 2007 .

الفرع الثالث: تقييم لجنة بازل1:

- **الإيجابيات:**[2]

✓ الإسهام في دعم استقرار النظام المصرفي العالمي وإزالة التفاوت في قدرة المصارف على المنافسة.

✓ المساعدة على تنظيم عمليات الرقابة على معايير رأس المال في المصارف وجعلها أكثر واقعية.

✓ لم يعد المساهمون في المصارف مجرد حملة أسهم ينتظرون العائد منها على غرار الشركات الأخرى بل اقتحم ذلك المعيار مساهمي المصارف في صميم

[1] بوحيضر رقية، لعرابة مولود، البنوك الإسلامية بين ضغط المخاطر و متطلبات بازل2، الملتقى الدولي حول أزمة النظام المالي والمصرفي الدولي و بديل البنوك الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر الإسلامية، قسنطينة الجزائر، 05-06 ماي 2009.

[2] ميساء محي الدين كلاب، دوافع تطبيق بازل2 وتحدياتها دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص36.

أعمالها، حيث أن وجوب زيادة رأس المال بزيادة الأصول الخطرة، وقد ضاعف ذلك من مسئولية الجمعيات العمومية في اختيار مجالس إدارات المصارف واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

- ✓ أصبح من المتاح للمساهم العادي أو لرجل الشارع القدرة على تكوين فكرة سريعة عن سالمة المؤسسات المالية، وذلك من خلال أسلوب متفق على مكوناته وعناصره دوليا.
- ✓ سيدعو تطبيق المعيار إلى أن تكون المصارف أكثر اتجاها إلى الوصول إلى المعاملات الأقل من حيث المخاطرة وهو ما قد يترتب عليه الارتفاع النسبي في درجة الأمان من أصول المصارف.

- **السلبيات:**

- ✓ اقتصرت على المخاطر الائتمانية في البداية ثم تم تعديل النموذج ليشمل مخاطر السوق (1996) رغم أن المخاطر الأخرى هي عوامل هامة للتغيير.
- ✓ الوعي بأن الشرط الوحيد لمتطلبات رأس المال الأدنى كان ناقصا ما دام من دون تشجيع البنوك في التسيير التطبيقي لعملياتها، فكل البنوك التي أفلست كانت تحترم مبادئ ونسبة كوك، مما يشجع ضرورة إدراج الشروط الكمية.
- ✓ إعطاء مقياس واحد لجميع البنوك، على أساس أن المتطلبات هي نفسها، مهما كان مستوى المخاطر، تطورها ونوع نشاط البنك.[1]

[1] Laurent Balthazar, From Bale I to Bale III : The Integration of State-of-the-Art Risk Modeling in Banking Regulation, PALGRAVE MACMILLAN, London, 2006, p 36

المطلب الثاني: اتفاقية بازل2:

الفرع الأول: مقررات لجنة بازل2:

- ✓ بعد جهود كبيرة وشاقة تخللتها العديد من المناقشات والمشاورات امتدت إلى سنوات ظهر الإطار الجديد لحساب كفاية رأس المال تحت مسمى اتفاقية بازل2 عام 2004 ،حيث هدفت هذه الاتفاقية إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:
- ✓ الرفع من معدلات الأمان وسالمة ومتانة النظام المالي العمالي.
- ✓ إدراج العديد من المخاطر التي لم تكن مدرجة من قبل، وإيجاد نماذج اختبار جديدة أكثر ملائمة للتطبيق في البنوك على كافة المستويات،
- ✓ تدعيم صلابة النظام البنكي الدولي من خلال ضمان أن قياس متطلبات رأس المال لا تمثل مصدرا لعدم التوازن في المنافسة بين البنوك العمالية الكبيرة كما أنها تشجع على إدارة المخاطر من خلال متطلبات رأس المال الحساسة للمخاطر التي تواجهها.
- ✓ إنشاء طريقة أكثر شمولية في معالجة المخاطر.

الفرع الثاني: الركائز الأساسية لاتفاقية بازل2:

تقوم هذه الاتفاقية على ثلاثة ركائز أساسية هي:

1.الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال: فقد حددت المتطلبات الدنيا لرأس المال الرقابي، أي حجم رأس المال الذي يجب على البنوك تأمينه لتغطية المخاطر والتي تبلغ 8% من مجمل الموجودات الموزونة بالمخاطر، إلا أن الإطار الجديد يعتبر أكثر شمولا في معالجة المخاطر التي تتعرض لها البنوك بحيث يقدم المقترح الجديد طرق

[1] أحمد قارون، ،مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبة معمقة جامعة سطيف1، الجزائر ،2013، ص 26-27.

ومداخل تتراوح بين البسيط والمعقد بالنسبة لأساليب قياس المخاطر، هذا وقد صنفت لجنة بازل المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى ثالث مجموعات رئيسية هي: المخاطر الائتمانية، مخاطر التشغيل ومخاطر السوق.

وعلى هذا الأساس يحسب معدل كفاية رأس المال كما يلي[1]:

$$\text{كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال الإجمالي (الشريحة1 + الشريحة2 + الشريحة3)}}{\text{مخاطر ائتمانية + المخاطر السوقية + مخاطر التشغيل}} = 8\%$$

2.المراجعة الإشرافية: هذه الركيزة خاصة بمتابعة السلطات الإشرافية لكفاية رأس المال والرقابة عليها، وتستند إلى أربعة مبادئ رئيسية هي[2]:

3.انضباط السوق: يهدف انضباط السوق إلى التزام البنوك بنشر البيانات الخاصة بأساليب تقدير المخاطر وفقا لظروف السوق، مما يؤكد دور السوق في تقدير المخاطر .فلجنة بازل من خلال هذه الركيزة تسعى إلى تعزيز الشفافية والإفصاح، حيث يجب أن يتوفر نظام دقيق وسريع للمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها حتى تستطيع الأطراف المشاركة في السوق تقييم أداء المؤسسات ومدى كفاءتها وقدرتها على إدارة المخاطر، ولقد شددت لجنة بازل في توصيتها على ضرورة إعلام المشاركين في السوق بمدى ملائمة الأموال الخاصة لمخاطر البنك وكذا مناهج المراقبة المستعملة من طرف البنك.[3]

[1] بعلي حسني مبارك، إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص17.

[2] أحمد غنيم، الأزمات المصرفية المالية (الأسباب، النتائج، العلاج)، 2008، ص 42-44.

[3] Sylvie Taccola-Lapierre, Le Dispositif Prudentiel Bale 2 Autoévaluation et Controle Interne une Application au cas Français, thèse pour le doctorat en sciencede gestion université du sud Toulon-var-France , 2008, p104

الشكل رقم (03-01): الركائز الرئيسية لاتفاقية بازل2



المصدر: بوسنة محمد رضا: الأزمة المالية العالمية ومعيار بازل3 ،مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، العدد 13، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 133.

الفرع الثالث: تقييم لجنة بازل2:

- **الإيجابيات:**

إن بازل2 بدعائمها الثالثة لها انعكاسات هامة على إدارة البنوك ونظم عملها وتحمل العديد من الإيجابيات يمكن إيرادها فيما يلي:[1]

✓ **نظرة متكاملة للمخاطر:** لم تقتصر اتفاقية بازل2 على مخاطر الائتمان والسوق وإنما امتدت إلى مخاطر التشغيل، والتعامل مع المخاطر لا يقتصر على مجرد توفير حد أدنى لرأس المال بل يتطلب مراعاة منظومة كاملة من مبادئ الإدارة السليمة للبنك والتحقق من الوفاء بها. على هذا الأساس، أضاف اتفاق بازل2 الدعامة الثانية المتعلقة بعمليات الرقابة الاحترازية، والدعامة الثالثة ركزت على انضباط السوق والشفافية الكاملة في البيانات التي تصدرها البنوك تعتبر شرطا ضروريا لضمان الاستقرار المالي.

✓ **حساسية أكبر للسوق في تقدير المخاطر:** جاء اتفاق بازل لإضفاء مزيد من الاحتكام لتقدير السوق لهذه المخاطر، فالفكرة الرئيسية لمفهوم المخاطر وفق التعديل هي أنها أصبحت أكثر حساسية لتقديرات السوق، فمع مراعاة المبادئ الأساسية للرقابة الفعالة على البنوك ظهرت فكرة رأس المال الاقتصادي والتي تمكن البنك من تحديد مدى كفاية رأس المال استنادا إلى مستوى المخاطر المتوقعة.

✓ **إلغاء التمييز مع زيادة المرونة:** عمدت اللجنة إلى إلغاء التمييز بين الدول فيما يخص المخاطر، فالمخاطر تبقى نفسها أينما كانت، والسوق وحدها هي الأكثر قدرة على تقديرها، وذلك عن طريق توفير المزيد من المرونة أمام البنوك في تطبيقها لمعايير كفاية رأس المال الجديد، واستمرار لمنطق توفير أكبر قدر من المرونة لمراعاة

[1] بلعزوز بن علي، إليفي محمد، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل، الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006 ص48.

ظروف الدول والبنوك، وتمثل التعددية في الأساليب المتاحة ليس فقط مزيدا من الخيارات و إنما ترشد البنوك أيضا إلى مسار ممكن للتطور في أساليب إدارة المخاطر.

- **السلبيات:**

كما وجهت العديد من الانتقادات لاتفاقية بازل الثانية، وهذا خصوصا بعد الأزمة المالية العالمية، ونلخص هذه الانتقادات فيما يلي:[1]

✓ تتجه البنوك من اجل تحقيق معيار كفاية رأس المال وفقا لبازل الثانية إلى احتجاز نسبة مرتفعة من الأرباح لزيادة قاعدة رأس المال، مما يعني عدم القيام بتوزيعات للأرباح على المساهمين.

✓ إن مؤسسات التصنيف الائتماني الدولية قد لا تتمكن من تقدير مخاطر الائتمان الممنوح للقطاع الخاص في الاقتصاديات الناشئة على نحو دقيق.

✓ ارتفاع التكلفة الناتجة عن زيادة رأس المال في البنوك، سيؤدي إلى ضعف موقفها التنافسي أمام المؤسسات المالية الأخرى، التي تقدم خدمات بنكية لكنها لا تخضع لقواعد هذا المعيار.

✓ احتمال توقف البنوك الكبرى عن إقراض الدول الأكثر فقرا، نتيجة ارتفاع مخاطر الإقراض، وبالتالي الاحتفاظ برأس مال كبير لمواجهة هذه المخاطر.

✓ يتطلب الإطار المقترح بأن يتوافر لدى البنوك نظام لتقدير مدى كفاية رأس مالها بالنسبة لكل سوق أو نشاط، ويتطلب ذلك توافر تقنيات حديثة غير متوفرة لدى معظم البنوك في الدول النامية.

✓ على الرغم من أن إطار اتفاقية بازل الثانية يهدف إلى توحيد وتنميط طرق حساب متطلبات رأس المال، وجعلها أكثر عدالة، إلا أنه يربط مصير القطاع البنكي

[1] زبير عياش، اتفاقية بازل3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 30، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013، ص451.

بمجموعة من وكالات التصنيف التي هي في أغلب الأحيان لا تخضع لأية جهة رقابية، ولا يمكن الجزم بحياديتها كونها تحصل على أجورها من البنوك التي تقوم بتقييمها.

المطلب الثالث: اتفاقية لجنة بازل3:

الفرع الأول: المتطلبات الدنيا لرأس المال:

وفقا للنصوص التي صدرت من طرف لجنة بازل، والتي تعتبر المرجعية الرئيسية لهذه الاتفاقية، فإن أهم المستجدات التي جاءت بها فيما يخص المتطلبات الدنيا لرأس المال هي:[1]

- **رفع كمية ونوعية الأموال الخاصة:** نصت مقررات بازل3 على تحسين ورفع نوعية الأموال الخاصة في البنوك، وذلك لتعزيز قدرتها على امتصاص الخسائر والتحكم في التسيير في فترات الضغط، ولهذا تم إدخال تغييرات جوهرية على تعريف رؤوس الأموال الخاصة.

$$\text{نسبة كفاية رأس المال حسب بازل3} = \frac{\text{الأموال الخاصة الصافية}}{\text{مخاطر الائتمان + مخاطر السوق + مخاطر التشغيل}} \geq 8\%$$

وفقا لنصوص الاتفاقية فإن الأموال الخاصة الصافية تتكون من:

- ✓ **الشريحة الأولى:** وهي قيمة الأسهم العادية والأرباح غير الموزعة، وتعتبر النواة الصلبة للبنك .كما تتكون الشريحة1، من أية حقوق ملكية أخرى كالاحتياطات المعلنة إضافة إلى أية أدوات مالية أخرى تستوفي شروط تصنيفها في هذه الشريحة سميت بالشريحة 1 الإضافية، ويتم الرفع التدريجي لما تمثله النواة الصلبة من قيمة المخاطر من 2 % حاليا إلى حدود 5،4% مع بداية سنة

[1] نجار حياة، اتفاقية بازل3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 280.

2015، أما ما تمثله الشريحة1 الإضافية من قيمة الأصول المرجحة بأوزان المخاطر فسوف تنتقل من 2% سنة 2012 إلى 1% سنة 2013 ثم 1،5% سنة 2014 لتبقى عند هذا المستوى ووفقا لنصوص الاتفاقية فإن الشريحة1 يتم حذف بعض العناصر منها، كشهرة المحل وبعض المساهمات في رؤوس أموال البنوك والمؤسسات المالية الأخرى ...إلخ.

والاتفاقية تحاول الوصول إلى رأس المال الفعلي الذي يمكن البنك من مواجهة الأزمات ويظهر الكفاية الفعلية لرأس المال، وبغرض مساعدة البنوك في إعادة تشكيل قواعدها الرأسمالية فقد راعت مبدأ التدرج في نسبة الاقتطاعات حيث تبدأ من 20% سنة 2014 لتصل إلى 100% سنة 2018.

- ✓ **الشريحة الثانية:** وتسمى بالأموال الخاصة المكملة، وتضم احتياطيات إعادة التقييم والمخصصات العامة لخسائر الديون... إلخ، وبشكل عام تحوي مختلف الأدوات المستعملة لجلب الديون ورأس المال المستوفاة للشروط المنصوص عليها في اتفاقية بازل3، أما مل تمثله هذه الشريحة من قيمة الأصول المرجحة بأوزان المخاطر فسوف تنخفض بشكل تدريجي حتى تستقر عند 2 % ابتداءا من سنة 2015.

خلاصة القول، بازل3 ألغت الشريحة الثالثة لرأس المال التي كانت موجودة في بازل2، كما وضعت قواعد أكثر صرامة في تعريف الأموال الخاصة، وعملت على زيادة جودتها من خلال رفع نسبة النواة الصلبة.

- **تدعيم الصلابة المالية للبنوك:** عملت اتفاقية بازل على تعزيز الصلابة المالية للبنوك من خلال ما يلي: [1]

[1] نجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 281-282.

- ✓ **زيادة قدرة البنوك على امتصاص الصدمات عند التعسر:** إذا قام البنك بإصدار أدوات بغرض تدعيم الشريحة الأولى أو الثانية فيجب أن تكون طبقا للحد الأدنى للمتطلبات الرأسمالية أو أن تزيد عنها، وذلك باحترام الشروط المنصوص عليها في هذه الاتفاقية والتي تؤهل الأداة المالية المعنية لتكون ضمن إحدى شرائح رأس المال.
- ✓ **تكوين البنوك لهامش حماية لرأس المال:** عند تحقيق أرباح يقتطع البنك منها ما نسبته 5،2% من الأصول المرجحة بأوزان المخاطر لتدعيم رأسماله لمواجهة الخسائر المحتملة، يبدأ هذا الاقتطاع سنة 2016 ويتم رفع النسبة حتى 5،4% سنة 2019 وعندها تصبح الأموال الخاصة تشكل نسبة 7 من إجمالي متطلبات رأس المال، والتدرج في الاقتطاع غرضه تخفيف العبء المالي على البنوك.
- ✓ **تكوين هامش حماية من التقلبات الدورية:** لم تغفل بازل أهمية البيئة الكلية لنشاط البنوك، فالتقلبات في البيئة الكلية تكون لها انعكاسات مباشرة عليها ولهذا فرضت تكوين مخصص لهذه التقلبات يتراوح ما بين 0 و 5،2% ،غير أنها تركت حرية تحديد نسبته للسلطات الرقابية المحلية لتختار ما يناسب ظروف بيئتها الكلية.

الفرع الثاني: المحاور الأساسية لاتفاقية بازل3:

– **تعزيز تغطية المخاطر:** تسعى لجنة بازل للإشراف المصرفي إلى الاستمرار في دعم تغطية المخاطر عن طريق تضمين المخاطر الرئيسية للبنود داخل وخارج المركز المالي وكذلك تعرضات المشتقات المرتبطة بها، وفي هذا الشأن قامت لجنة بازل بتخصيص جزء من رأس المال لتغطية الخسائر المحتملة لمخاطر السوق وربط ذلك بتعديل التقييم الائتماني عند حدوث انخفاض في الملاءة الائتمانية للطرف

المقابل، ومن ناحية أخرى يمكن أن تتعرض البنوك لخسائر في البنود خارج المركز المالي على المنتجات التي توظفها بالنيابة عن العملاء أو منتجات إدارة الأصول والتي قد تنشأ عن احتمال دفع تعويضات للمستثمرين وهو ما يعرف بالمخاطر التجارية المنقولة، يمكن للبنوك تقديم آرائها المتعلقة بمتطلبات رأس المال اللازم لتغطية المخاطر المتعلقة بتعديل التقييم الائتماني، وكذا المخاطر المتعلقة بإدارة استثمارات العملاء.[1]

– **الرافعة المالية:** تدخل لجنة بازل نسبة جديدة هي نسبة الرفع المالي وهي تهدف لوضع حد أقصى لتزايد نسبة الديون في النظام المصرفي، وهي نسبة بسيطة، كما أن المخاطر التي لا تستند إلى نسبة الرفع المالي تستكمل متطلبات رأس المال على أساس المخاطر، وهي تقدم ضمانات إضافية في وجه نماذج المخاطر ومعايير الخطأ، وتعمل كمعيار إضافي موثوق لمتطلبات المخاطر الأساسية.[2]

– **تعزيز سيولة البنوك:** وقد اقترحت الاتفاقية الجديدة اعتماد نسبتين في الوفاء بمتطلبات السيولة:[3]

- ✓الأولى للمدى القصير وعرف بنسبة **السيولة قصيرة الأجل**، و تحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يوماً من التدفقات النقدية لديه، ويجب أن لا تقل عن 100%، وذلك لمواجهة احتياجاته من السيولة ذاتياً،

[1] نجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص 283.

[2] معهد الدراسات المصرفية، اتفاقية بازل الثالثة، نشرة توعوية، السلسلة الخامسة، العدد 5، الكويت، ديسمبر 2012، ص2.

[3] مفتاح صالح،رحال فاطمة، رحال فاطمة، تأثير مقررات لجنة بازل3 على النظام المصرفي الإسلامي، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي أيام من 09-10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا، ص10.

$$\text{نسبة السيولة قصيرة الأجل} = \frac{\text{الأصول السائلة عالية الجودة}}{\text{صافي التدفقات النقدية خلال 30 يوم}} \geq 100\%$$

✓الثانية وتعرف بنسبة **السيولة طويلة الأجل** لقياس السيولة البنيوية في المدى المتوسط والطويل، والهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك، وتحسب بنسبة مصادر التمويل لمدى البنك (المطلوبات وحقوق الملكية) إلى استخدامات هذه المصادر (الأصول)، ويجوب أن لا تقل عن 100%.

$$\text{نسبة السيولة طويلة الأجل} = \frac{\text{الموارد المستحقة المتاحة لسنة}}{\text{الحاجة للتمويل المستقر لسنة}} \geq 100\%$$

الفرع الثالث: التحديات الناتجة عن تطبيق بازل3:

تواجه الجهات الرقابية والبنوك تحديات حيث عليها الوفاء بإطار بازل التدريجي في نظمها التشريعية والتنظيمية من خلال تنفيذ اللائحة الجديدة بدءا من سنة 2013 لتكتمل بحلول سنة 2019 .حيث ستواجه البنوك تحديات تتمثل فيما يلي:[1]

– سوف تواجه البنوك التحدي المتمثل في التماشي مع متطلبات بازل الجديدة والحفاظ في الوقت ذاته على مستوى ربحية أعمالها مما قد يشكل صعوبة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي يمر بها العالم، بالإضافة إلى زيادة تكلفة رأس المال وتكلفة السيولة مع ارتفاع الأصول المرجحة بأوزان المخاطر مما سيؤثر سلبا على هوامش الربح عبر جميع القطاعات.

– تكوين جزء من رأس المال كهامش للحماية من أي ضغوط مستقبلية يضع على البنوك قيودا على توزيع الأرباح وصرف المكافآت وعمليات إعادة شراء الأسهم.

– نسبة السيولة الجديدة ستفرض على البنوك ما يلي:

✓التنافس الشديد لجذب ودائع التجزئة والشركات.

[1] اتحاد المصارف العربية، إدارة المخاطر في المستجدات العالمية مفاهيم وتحديات، بيروت، لبنان، 2014 ص 31-32.

✓إدراج نسبة أعلى من الأصول السائلة ضمن أصول البنك.

✓سوف تلجأ البنوك إلى منح قروض وتسهيلات ذات آجال قصيرة أقل من سنة حتى تتمكن من الالتزام بنسبة صافي التمويل المستقر.

✓عدم وصول نسبة الرافعة المالية إلى 3 % سيؤدي حتما إلى الاحتياج إلى ضخ رأس مال جديد، والحد من التعرض أو مزيج من كليهما.

✓تحسين عمليات إدارة مخاطر السيولة بما في ذلك اختبارات التحمل و وضع خطط لطوارئ التمويل.

✓سوف تصبح عمليات منح الائتمان أكثر صرامة وتعديل أسعار الفائدة على القروض، وهذا يتوقف على المنافسة في قطاعات محددة والأهمية الإستراتيجية كل قطاع للبنك، مما يعكس ارتفاع تكاليف رأس المال والسيولة من خلال المزيد من المخاطر الحساسة للتسعير وقياس الأداء.

✓التحول إلى قطاعات أقل مخاطرة في المحفظة، مع عدد أقل من عمليات التوريق، انكماش في التوظيف بمحفظة المتاجرة وانخفاض الأنشطة مثل المشتقات، اتفاقيات إعادة الشراء وتمويل الأوراق المالية.

المبحث الثاني: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية:

نظرا لارتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر،وباعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا أعلى سلطة إدارية على مستوى البنك، وارتباط كل منهما بممارسة الحوكمة الجيدة، لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر في المحاور التالية:[1]

المطلب الأول: : دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر

الفرع الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر:

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجال للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في:

- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.
- تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى.
- مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك.
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.

[1] فاتح دبلة، محمد جالب، "الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر" مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الافتتاحي، دون سنة، ص 210-212.

– الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.

– ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشتمل مراجعة الالتزام بالسياسات والإجراءات.

– تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية).

– تحديد محتوى ونوعية التقارير.

– ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية.

– إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة.

– انتخاب لجنة من المديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت.

– إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.

الفرع الثاني: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر:

إن السلامة المالية لأداء نظام مصرفي ما، تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك، والمركز الإستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة و مراقبتها وإدارتها، كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك ولهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشاده، لذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف، وتهدف السلطات التنظيمية بشكل

متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الاضطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سالمة البنك.

ونلخص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

- ✓وضع والتوصية بخطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها.
- ✓تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.
- ✓إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
- ✓ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات الإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطره.
- ✓وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال.
- ✓ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيد بالحدود والإجراءات.
- ✓تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.
- ✓ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين، وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر المتعلقة بإدارة المخاطر:

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وتتمثل مهامها وصلاحياتها فيما يلي:[1]

1. يترتب على إدارة المخاطر تحديد وإدراك كافة أنوع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك، بما يشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر عدم السيولة والمخاطر التشغيلية وأية مخاطر أخرى، ولذا يترتب على اللجنة الحصول على جميع التقارير والبيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك.

2. على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها البنك كما يتوجب عليها إطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع البنك دون تأخير.

3. يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في المصرف بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للبنك، ووجود كادر مؤهل يعمل بشكل مستقل على إدارة المخاطر الأساسية التي تواجه المصرف، وفق نظام واضح لإدارة المخاطر على أن يوفر هذا النظام بالحد الأدنى ما يلي:

- ✓توفر المراقبة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا.
- ✓تحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتقبة بالأنشطة البنكية.
- ✓إيجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها.
- ✓الاحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهتها.
- ✓يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في البنك مع مراعاة ما يلي:

[1] الزاير انتصار بسمة، دور حوكمة المصارف في إدارة مخاطر عدم التسديد في البنوك التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 52-53.

- ✓أن تشمل هذه السياسات أهداف محددة وإستراتيجيات وإجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر بشكل يتناسب مع وضع خصوصية البنك وحجم نشاطه وطبيعة المخاطر التي يواجهها وقدرة البنك على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر.
- ✓أن تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الإدارة التنفيذية الالتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية والمعايير البنكية ذات الصلة.
- ✓أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة البنك والموظفين المكلفين بإدارة المخاطر.
- ✓وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري وأن يتم إخطار مجلس إدارة البنك عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة ألنشطة البنك.
- ✓على اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة.

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر ومبادئ الحوكمة المصرفية

مع تطور وتعدد الأنشطة والخدمات في البنوك أصبحت المخاطر جزء لا يتجزأ من بيئة العمل البنكي حتى باتت السمة الأساسية التي تحكم نشاط البنوك هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها ، في سبيل تحليل وتقييم تلك المخاطر فلابد للبنوك من تكريس مبادئ الحوكمة بشكل سليم. من هذا المنطلق تم التطرق في هذا المطلب إلي ما يلي :

- ✓الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة.
- ✓إدارة المخاطر ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية.

الفرع الأول: الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر المصرفية في ظل الحوكمة

من الواضح انه من اجل الإدارة السليمة لمختلف المخاطر التي تهدد السير الحسن لنشاط البنوك وتحول دون تحقيقها لمستوى عالي من الأداء، وجب توافر الجهود من تلك الجهات المسؤولة في إطار تكريسها لمبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل الدولية، بالشكل الذي يضمن حماية مصالح مختلف الأطراف ذات الصلة بالبنك.

ومن خلال هذا الفرع تم التعرف على مختلف الأطراف المعنية بإدارة المخاطر ومهامها في ظل الحوكمة .

تتمثل الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة فيما يلي :[1]

– **أولا: مجلس الإدارة:** على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في البنك حيث يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونين على وهما مقياس واجب الرعاية ، الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عالي إضافة إلي الاطلاع على كافة القضايا التي تخص البنك وحضور الاجتماعات بشكل منتظم، والمقياس الثاني هو واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلال منصبهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل بأفضل منفعة لصالح البنك . كما يجب أن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء أو تعيين لجنة تتولى إدارة المخاطر، وتتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في :

– تحليل جميع المخاطر المرتبطة بنشاط البنك على سبيل المثال مخاطر الائتمان والسيولة.

– تطور منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر .

[1] نور الدين مزياني، زرزار العياشي، إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، يومي 18–19 سبتمبر، 2009، ص 111.

– تحديد سقوف المخاطر وتسجيل الحالات الاستثنائية عن سياسة إدارة المخاطر.

– تزويد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بمعلومات عن منظومة المخاطر في البنك.

ويمكن الإشارة إلى بعض مهام وصلاحيات لجنة إدارة المخاطر المعينة من قبل مجلس إدارة البنك والمتمثلة في:[1]

– إدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك.

– على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها البنك، كما يجب عليها اطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع البنك دون تأخير .

– يجب أن تقوم اللجنة بتأكيد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في البنك بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للبنك.

– يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في البنك .

– **ثانيا: الإدارة التنفيذية :** وهي المسؤولة عن تطبيق السياسات و الاستراتيجيات التي يضعها مجلس الإدارة و يجب أن يكون لدى المدراء التنفيذيين الخبرة و القدرة على المنافسة و لديهم دراية كافية بإدارة المخاطر التي يتعرض لها البنك .

– **ثالثا: المساهمين :** يقع عليهم عبء اختيار أعضاء مجلس الإدارة، بحيث يجب أن يكون اختيارهم سليما لضمان وجود إدارة مثلى للمخاطر في البنك.

[1] ياسمين بوزرارة، أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر – دراسة حالة وكالة BDL بقسنطينة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص مالية و بنوك،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015، ص 56.

– **رابعا: المراقبين:** لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا انهيار البنك، ولكن دورهم الرئيسي هو تسهيل عملية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تشجيع وجود بيئة جيدة لإدارتها من أهم عناصرها وجود إطار فعال لإدارة المخاطر.

– **خامسا: لجنة التدقيق و التدقيق الداخلي:** تعتبران بمثابة امتداد لمهمة مجلس الإدارة من حيث إدارة المخاطر، و يجب أن تقوما بالتأكد من التزام البنك بأنظمة الرقابة الداخلية و نظم المعلومات ، وعلى الرغم من أنهما تلعبان دورا هاما في مساعدة الإدارة على إدارة المخاطر أو بالأحرى اكتشافها إلا أن المسؤولية الرئيسية لا تقع على عاتقهم ولكن تقع على عاتق جميع مستويات الإدارة بالبنك .

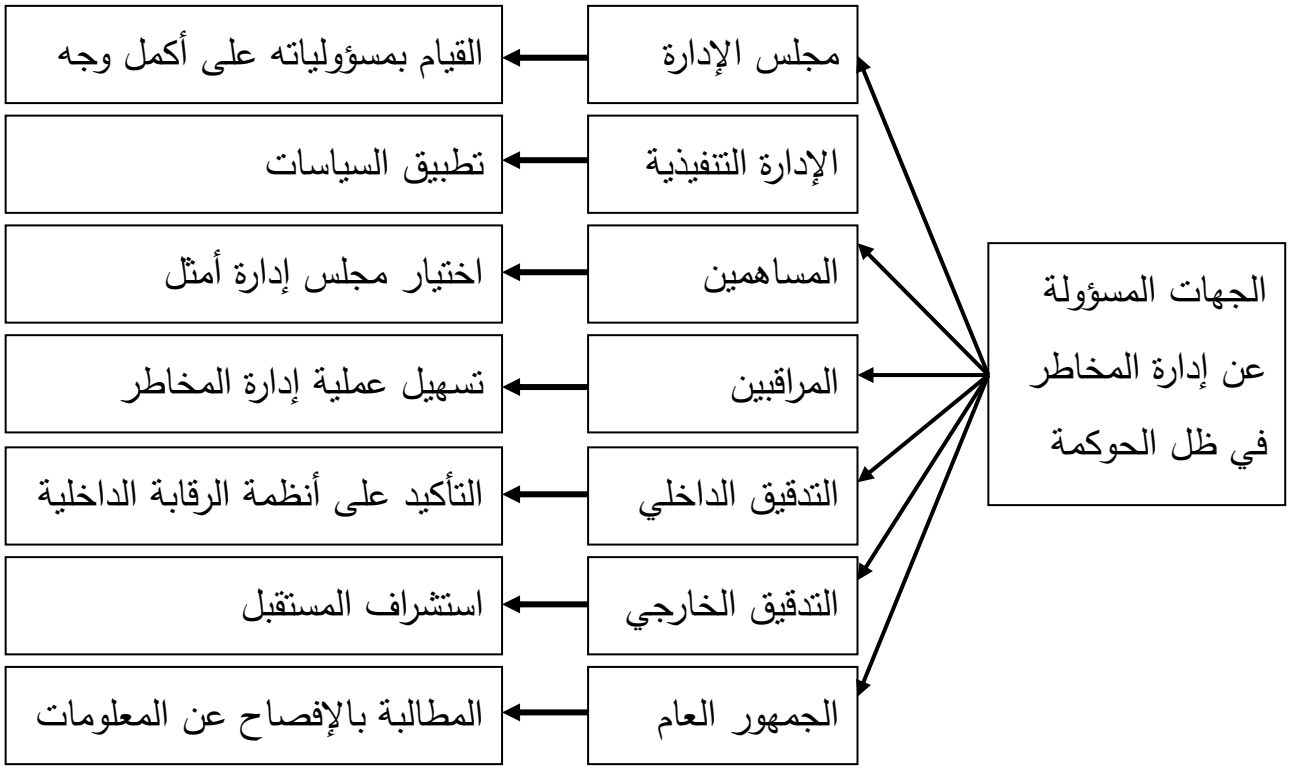
– **سادسا: المدققون الخارجيون:** يلعبون دورا تقييميا في عمليات خاصة بإدارة المخاطر، ويجب أن يهتموا ليس فقط بالتحليل التقليدي للميزانية و الأرباح و الخسائر و إنما يقومون باستشراف المستقبل في ما يخص المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك، و أن يكون هناك تنسيق بينهم وبين المراقبين.

– **سابعا: الجمهور العام (المتعاملين مع البنك):** يقع على عاتقهم عبء في مجال إدارة المخاطر، و لأداء هذا الدور لابد أن يطالبوا إدارة البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية و التحليل المالي و هذا ما يمكنهم من تقييم أداء البنك بدقة.

من خلال ما سبق يتضح جليا أن الأدوار التي تلعبها مختلف الجهات التي هي تقريبا كل الأطراف سواء الداخلية أو الخارجية المسؤولة عن إدارة المخاطر في البنوك وهي في نفس الوقت تكريس لمبادئ الحوكمة إلى حد ما.

ويمكن توضيح تلك الجهات في الشكل التالي :

الشكل رقم (03-02): الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نور الدين مزياني، زرزار العياشي، إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي حول: الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، يومي 18-19 سبتمبر، 2009.

الفرع الثاني: إدارة المخاطر ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية:

بعد أن تم التطرق إلى مختلف النطاق الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر في البنوك، وكذا تلك التي تتعلق بالحوكمة المصرفية ، فانه لابد من إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تفعيل مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي، سيما وان هاتين الآليتين تتسمان بالتداخل الكامل فيما بينها . وهذا ما تناوله هذا الفرع .

يمكن إبراز دور إدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة بالبنوك في العناصر التالية :

– **أولا:** نظرا بارتباط ممارسة الأعمال البنكية بدرجة عالية من المخاطر، هذه الأخيرة التي تسعى البنوك إلى تخفيضها إلى ادني مستويات بشكل منهجي، وباستخدام شتى الأساليب وطرق القياس فلا بد لإدارة البنك أن توفر إطار فعال ومناسب للحوكمة وهذا من اجل تعزيز قدرتها على مواجهة تلك الأخطار.[1]

– **ثانيا:** من خلال العرض السابق لإدارة المخاطر المصرفية يتضح أن البنوك تعي جيدا أهميتها وحتميتها، الأمر الذي أدى بمجلس إدارة البنك والإدارة العليا إلي تصميم نظام مراقبة فعال يسمح بتعزيز ثقة المساهمين وأصحاب المصالح، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى تطبيق الحوكمة بشكل جيد .[2]

– **ثالثا:** تجدر الإشارة أيضا إلى أن وضع البنوك للجنة إدارة المخاطر مستقلة تراعي وتدرك جيدا كافة المخاطر التي يتعرض لها البنكَ (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر تشغيلية ...الخ) يساهم في تطبيق الحوكمة المصرفية ، باعتبار أن الاستقلالية خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات .

– **رابعا:** من جهة أخرى فان اهتمام المساهمين أو حملة الأسهم بإدارة المخاطر التي تواجهها البنوك (مثل مخاطر أسعار الفائدة وأسعار الصرف) يجعلهم يطالبون مجلس الإدارة بتحليل وتقييم تلك المخاطر والإفصاح عنها وعن المعلومات المالية.

وهذا أيضا إرساء لمبادئ الحوكمة (دور أصحاب المصالح وأيضا الإفصاح والشفافية).[3]

[1] جابر عبد الرزاق، الإلتزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، ص، 83.

[2] نور الدين مزياني، زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

[3] إيمان شايب، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الأزمات المالية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012–2013، ص 44.

- **خامسا:** لا تدع المبادئ القانونية في القوانين و اللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على انه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر حيث انه بعد الأزمات التي مرت بها العديد من البنوك، نادى المساهمون و الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالبنك بضرورة تحمل المجالس الإدارة لمسؤولياتهم.[1]

ومن هنا يمكن القول أن إدارة المخاطر تساهم في إرساء مبدأ من مبادئ الحوكمة البنكية ألا وهو مسؤوليات مجلس الإدارة .

ويمكن القول أيضا أن العلاقة القوية و تضافر الجهود بين مختلف الأطراف ذات صلة بالبنك، من اجل مواجهة مختلف أنواع المخاطر يساهم بدرجة كبيرة في تكريس مبادئ الحوكمة الجيدة و السليمة.

و عليه نقول أن إدارة المخاطر تعتبر جزء أساسي، وركيزة هامة من ركائز الحوكمة كما سبق و أن أشير إليه، فهي تلعب دورا فعالا و كفء في تكريس نموذج حوكمة جيد في القطاع البنكي ، وهذا بالتأكيد على التزام البنوك بمقررات لجنة بازل وكذا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة إلى مجلس الخدمات المالية الإسلامية فيما يخص إدارة المخاطر والحوكمة في البنوك .

[1] شعبان فرج، مقياس العمليات المصرفية و إدارة المخاطر، دروس موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص النقود و المالية و اقتصاديات المالية و البنوك، جامعة البويرة، 2013-2014، ص 92.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تم استخلاص إن حوكمة المؤسسات والحكومة البنكية مفهومان لا يختلفان كثيرا فيما بينهما إلا في بعض النقاط الجوهرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان الحوكمة في القطاع البنكي لافت اهتمام كبير من قبل الباحثين ذلك إن التطبيق السليم لمبادئها، وفق ما جاءت به كل من منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و كذا مجلس الخدمات المالية الإسلامية و لجنة بازل بما يحقق مزايا و فوائد جمة ، أبرزها تسهيل عملية إدارة المخاطر التي تهدد استقرار البنوك . كما إن المبادئ التي جاءت تلك المنظمات لا تختلف كثيرا عن بعضها، وهذا بهدف محاولة توحيد المعايير المعمول بها.

كما إن إدارة المخاطر هي الأخرى تساعد بشكل كبير في تكريس و إرساء نموذج حوكمة امثل في البنوك و هذا ما يعزز من ثقة كافة الأطراف ذات الصلة ويضمن لهم حماية حقوقهم.

بالإضافة إلى أن أهم ما استنتج في هذا الفصل هو إن تطبيق الحوكمة في البنوك يتطلب جملة من العناصر الأساسية و الشروط اللازمة حتى تكون ذات فعالية اكبر، وبالتالي تستفيد البنوك من مزايا اكبر.

الفصل الرابع
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية

الفصل الرابع: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا إليها في الفصل الأول و الفصل الثاني والفصل الثالث حول الحوكمة المصرفية و دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية و كيفية إدارة هذه المخاطر والتي استخلصنا من خلالها تعد المخاطر التي تعيق سير المخاطر، لذلك سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لدور الحوكمة في تقليل من حدة هذه المخاطر وذلك باختيار مصرف من ابرز المصارف وهو بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمدية، حيث سنتطرق إلى الإجراءات بنك الجزائر لإرساء مبادئ الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية و عموميات متعلقة بمصرف الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المدية وبعدها إدارة المخاطر على مستوى الوكالة.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من أول البنوك في الجزائر بعد الاستقلال الجزائري هو البنك الجزائري BNA والذي كان المسؤول عن تمويل القطاع الفلاحي، ونظرا للحاجات المتزايدة والمستمرة للقطاع الفلاحي اظهر عجزا ونقصا ملموسا في هذه المهمة، أدى ذلك إلى ضرورة إنشاء بنك أخر يكلف كلية بهذه المهمة على إنفراد فتم فتح بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في سنة 1982 .

المطلب الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

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

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة و المجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الصناعية الفلاحية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1982 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دينار جزائري للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 /1990/04 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك وألغى من خلاله

نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة و بدون فائدة، و المساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك و تجعل معاملاته مع زبائنه اقل مخاطرة، و لتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 395 وكالة.

الفرع الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R :

بنك البدر هو هيئة 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 إلى تجارة النقود، شراء العملة الصعبة بواسطة تكلفة القرض، كما يمكن له إعادة استثمار رأس المال و أخذ 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 و تطوير مجموع القطاعات كما عرف توسع لمهامه و قدراته.

يعتبر البدر بنك تجاري صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، حيث زاد عدد الوكالات من 60 وكالة سنة 1983 إلى 395 وكالة محلية للاستغلال و 42 مجمع جهوي للاستغلال في يومنا هذا على المستوى الوطني، كما أن اليد العاملة فيه تتجاوز 7000 عامل أي أكبر يد عاملة مقارنة مع البنوك الأخرى.

بالنسبة لبنك ولاية المدية فيتكون من 08 وكالات متفرعة عبر مناطقها، أما حجم القروض الممنوحة تتغير من يوم إلى آخر و من ساعة إلى أخرى.

الفرع الثالث: مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية B.A.D.R :

انبثق بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن بنك التنمية المحلية B.N.A سنة 1982 واهتم في هذه المرحلة بتحقيق هدفه الوحيد و هو إثبات وجوده في التخصص المستند إليه ضمن النشاطات الفلاحية، حيث قام بفتح العديد من الوكالات في أشهر المناطق الفلاحية، و خلال فترة زمنية تمكن البنك من اكتساب سمعة عالية في ميدان القطاع الزراعي و الصناعي الغذائية والصناعية الميكانيكية الفلاحية.

المرحلة الثانية: 1989-1999 :

استطاع بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يدخل خذه المرحلة من بابها الواسع فقام بإدخال تكنولوجيا معلوماتية خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، حيث:

في سنة 1991 قام بتطبيق نظام SWIFT الخاص بالعمليات التجارية الدولية؛

في سنة 1992: قام بتعميم نظام SYBU عبر كامل فروعه المختلفة من أجل تسهيل العمليات البنكية كالقروض، تسيير عمليات الصندوق والفحص من بعد لحساب العملاء بالإضافة إلى تسيير المودعات كما قام بإدخال المعلوماتية على كل العمليات التجارية (عمليات فتح القروض الوثائقية التي لا تفوق 24 سا حاليا على الأكثر، كما قام بإدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات؛

في سنة 1993: نجاح عملية إدخال المعلوماتية على جميع أعمال البنك؛

في سنة 1994: ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة السحب و التسديد؛

في سنة 1996: قام بعملية الفحص السلكي TELETRAITEMENT، التي سهلت العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت المطلوب؛

وفي سنة 1998: قام باستعمال بطاقة السحب بين البنوك.

المرحلة الثالثة: 1999-2005: اعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية على برنامج خماسي من أجل سير التمويلات الاقتصادية و الاجتماعية، و من أجل تلبية أكبر قدر من حاجيات و رغبات العملاء خاصة و أنها عرفت تنوعا و تعددا بالإضافة إلى ذلك دخول البنك ميدان العالمية حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تميل كل القطاعات الاقتصادية و بالأخص مجال الاستثمار المستعمل من طرف رجال الأعمال، و بفضل هذا التطور ثم إنجاز عدة مشاريع أهمها:

في سنة 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و الضعف لأداء البنك، كذلك إنجاز مخطط التسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

في سنة 2001: قام بالتطهير المالي و المحاسبي، تقليل الوقت، تخفيف الإجراءات الإدارية و التقنية، إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية و تعميم الشبكة عبر الوكالات و المنشأة المركزية بالإضافة إلى تحقيق مشروع البنك المجالس.

في سنة 2002: تطوير نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج SYBU كزبون مقدم للخدمة تعميم مشروع البنك والمجالس على المستوى الوطني.

المرحلة الرابعة: (2005-2017):

قام بنك الفلاحة التنمية الريفية في هذه المرحلة إلى إعادة تخصصه في الميدان الفلاحي أي تمويل النشاطات الفلاحية و المجالات المتعلقة بها.

المرحلة الخامسة : (2017 إلى يومنا هذا).

يسمح حيث قام البنك بقفزة نوعية على مستوى تغير شامل و كامل للنظام وتبني نظام جديد FLEXCUBE حيث هذا النظام الرقمي الجديد و المطور بالولوج في نفس الوقت من جميع الوكالات و القيام بالعمليات البنكية للزبائن ، كما يمكن للزبون الاطلاع على حسابه عبر كامل الوطن أو تحويلات مالية آنية و بسهولة . كما قام البنك بإطلاق خدمات الكترونية جديدة مثل BADR SMS و BADR ON LIGNE والتي تسمح الخدمة الأولى من تلقي رسالة نصية قصيرة عند أي حركة في الحساب الجاري للزبون ، أما الخدمة الثانية تسمح للزبون بالقيام بعدت عمليات عبر الانترنت من حسابه البنكي وكذا الاطلاع على كشف الحساب الشهري أو السنوي حسب الطلب.

المطلب الثاني: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفرع الأول: مهام و مبادئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

أ- المهام:

تتمثل مهامه في:

1.مهامه كبنك تجاري

- معالجة جميع العمليات التي يقوم بها أي بنك تجاري قرض، صرف، خزينة.
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا بهذا الشأن.
- المشاركة في جميع . مجالات التوفير و الاحتياط.
- التعامل مع مؤسسات القرض العمومي.

- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية خاصة الاستيراد و محاولة تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني.
- منح قروض قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

2.مهامه كوسيلة للمراقبة:

- مراقبة تطابق التدفقات المالية للمؤسسات مع المخططات و البرامج المتعلقة بها، و هذا تحت وصاية السلطات المعنية.
- تتدخل دورا في وضعيتها و تسييرها المالي.

إن القانون التأسيسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية يلخص مهامه من خلال المادة الرابعة التي تحدد مجالات تدخله كما يلي:" إن مهمته خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الاعتمادات المالية بمختلف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها في القروض و المساهمة فيها، يكتسي طبقا للسياسة الحكومية تنمية مجموع القطاعات الفلاحية :

- تمويل العمليات الفلاحية التقليدية و الزراعية و الصناعية، كما أن البنك يقدم مساعداته لكل المؤسسات التي تساهم في تنمية العالم الريفي.
- تمويل المشاريع الخاصة بالاستثمارات الصناعات الصغيرة، التجارة، سيارات الإسعاف، الفلاحين في شكل قروض تقدم من سنتين إلى سبع سنوات.
- تمويل بعض الاستثمارات الخاصة بتطور الريف وتتمثل في تطوير قطاع النقل حيث تمنح قروض في إطار تشغيل الشباب تخص وسائل نقل البضائع، و كذا تساهم في دعم مشروع تربية الحيوانات كالأغنام والأبقار و شراء العتاد الفلاحي لتكوين الفلاحة ... الخ، الأطباء، الصيادلة، أطباء الأسنان و البيطريين حرفيين الصناعة التقليدية، التجار الخواص، المؤسسات الخاصة بأشكالها.

➢يقدم البنك حملة من قروض الاستغلال كقروض لتمويل الحملات الفلاحية وكذا لموازنة الوضعية المالية للمؤسسات (السحب على المكشوف، تسبيقات بنكية...الخ).

ب- المبادئ التي يعتمد عليها بنك الفلاحة و التنمية الريفية

من أجل القيام بمهامه على أكمل وجه يرتكز بنك البدر على مبادئ ندرجها كمايلي:

1. **مبدأ الإستغلال:** على البنك توفير الجو المناسب للزبون أثناء تعامله معه فعليه توفير المعلومات و بالإضافة للاستقبال الجيد، توفير المعلومات تكون دقيقة وصحيحة للزبون ليكون على دراية بالمتغيرات الطارئة على الساحة الاقتصادية.

2. **مبدأ القرض و المخاطرة:** على البنك أن يضمن للمتعاملين معه إعادة الحق لأصحابه فهو يستغل ودائع زبائنه في منح قروض لزبائن آخرين، وهذا ما يدفعه للحرص على عودتها و ذلك لتوفير عامل الثقة للمودع بإثبات خطي ويأخذ على المقترض ضمان على القروض الممنوحة .

3. **مبدأ السيولة النقدية:** يجب على البنك الاحتفاظ بسيولة نقدية لديه لمواجهة طلبات السحب في أي وقت.

4. **مبدأ الخزينة:** يلزم البنك بترك نسبة معينة من الأموال في خزينة البنك لتغطية حسابات المتعاملين ومعاملاتهم، أما الفائض فيرسل للبنك

5. **مبدأ الأمن:** يوفر البنك للعميل الأمان من خلال حماية أمواله من ضياع أو السرقة و نلمس ذلك من خلال التدقيق و المراقبة الصارمة على الإمضاءات و غيرها.

الفرع الثاني: اهداف و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أ- أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

باعتبار بنك البدر بنك تجاري يسعى لتحقيق الأرباح من جهة و يسعى لتحقيق أهداف اقتصادية عامة في مقدمتها دفع التنمية من جهة أخرى، سنتطرق في هذا المطلب لأهم أهدافه و التي يمكن حصرها في ما يلي:

- تلقى الفلاحة حصة الأسد في اهتمامات بنك البدر خاصة بعد الإصلاح الأخير و الذي أعاد التوجيهات إلى إعادة التمركز الاستراتيجي للبنك و أعطى الأولوية لتمويل التنمية الفلاحية و الريفية، فأصبح البنك يهدف إلى زيادة الاستثمارات في المجال لاحي مع تطوير المنتجات الغذائية، وكذلك مساعدة الفلاح على التصدير منتوجه خارج حدود الوطن.
- يعمل البنك على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، و ذلك في ظل المنافسة بين البنوك، خاصة بعد الانفتاح الذي عرفها الاقتصاد الجزائري، و كذا الخصخصة.
- يرمي البنك على إيجاد سياسة تكون أكثر فعالية في جمع الموارد.
- يهدف البنك على ضمان التكوين الجيد للعاملين من أجل الحصول على خدمات أفضل و تسيير أحسن.
- يسعى البدر على تطوير الأرياف وتحسين ظروف العمل فيها وفقا لمخططات التنمية، خاصة بعد العشرية السوداء التي سببت في النزوح الريفي.

ب- خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

من أجل ضمان مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة دائمة، حددت مديرية بنك الفلاحة والتنمية مجموعة معينة من التوجيهات، ويندرج ضمنها خيار إعادة

التمركز الاستراتيجي للبنك وإرجاعه إلى تطلعه الأولي ألا وهو تمويل التنمية الفلاحية والريفية، وتتضح هذه الخطوط الكبرى بهذه الإستراتيجية فيما يلي:

- المحاور الإستراتيجية الكبرى للنشاطات في القطاعات الإستراتيجية:

- الهدف من إعادة تمركز البنك هو التمويل ومن أولويته تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الأنشطة التالية:

- قطاع الفلاحة.
- قطاع الصيد البحري والموارد المائية.
- تمويل برامج التنمية الريفية.

- يوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطه كذلك في مجال تمويل التنمية نحو إنجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية ومن بينها:

- القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك.
- القروض للخواص الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية.
- القروض لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن (FONAL) والصندوق الوطني للسكن(CNL) .
- القروض للمهن الحرة (الشباب الحاصل على شهادات في الطب في المناطق الريفية. .
- مرجعية النشاطات الإستراتيجية.
- لقد حددت محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله مستقبلا في قائمة جديدة.
- الفلاحة والنشاطات التابعة لها.

- الصيد والتربية المائية والنشاطات التابعة لها.
- صناعة العتاد الفلاحي.
- الصناعات الغذائية الفلاحية.
- تسويق وتوزيع المنتوجات المرتبطة بالنشاطات الإستراتيجية.
- تنمية العالم الريفي خاصة.
- نشاطات الحرفيين الصغار.
- السكن الريفي.
- المشاريع الاقتصادية المجاورة.
- مشاريع الري الصغيرة.
- صناعة السروج والأدوات الجلدية.
- وبصفة عامة كل النشاطات التي تساهم في تنمية الريف.
- طلبات القروض.
- معالجة ملفات القروض.

➢ البنك يعطي الأهمية لاستعمال الوسائل المناسبة من أجل المعالجة السريعة لعمليات القرض الخاصة بالقطاعات الإستراتيجية والسهر على الاحترام الدقيق لقواعد التقييم والسيطرة على الأخطار.

لهذا الغرض يتعين دراسة ملفات القروض التي تدخل في هذا الإطار بعناية خاصة ومعالجتها بالسرعة الملائمة على كل الهيئات المعنية احترام المهن المحددة وهذا بالنسبة للملفات المودعة بعد التأكد من وجود كل الوثائق المطلوبة.

- نسبة الفائدة على القروض البنكية تحدد على أساس تعريفة محددة دوريا من طرف البنك. هناك كتيب خاص بنسب الفوائد تحت تصرف الزبائن متوفر في جميع وكالات البنك.

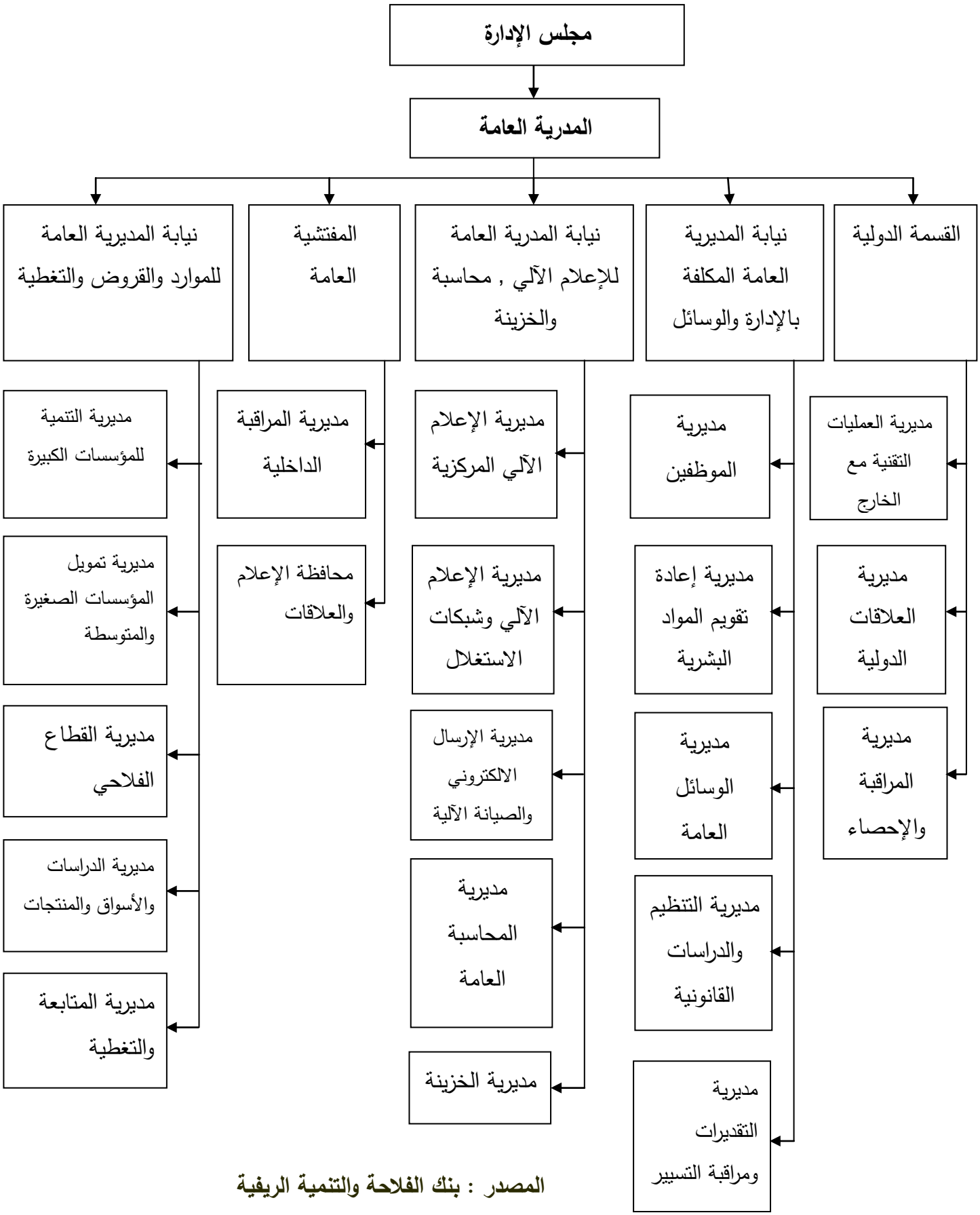
- **هياكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية:**

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعامات الأساسية في تكوين أي منشاة، و لهذا ارتأينا البحث في مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية العامة:

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة في الشكل التالي:

الشكل (04-01): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المصدر : بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بمجلس إدارة يشرف على تسيير الحسن للبنك من خلال القرارات و القوانين التي يتخذها، يتكون هذا المجلس من رئيس مدير عام تعينه وزارة المالية و أعضاء من داخل البنك و عضوين 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:

❖ **مديرية المستخدمين:** و التي 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 و العمل على وضع تصحيحات الأزمة و من ثم فان هدف هذه المديرية هو السهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي و على مردودية النشاط البنكي.

➢**نيابة المديرية العامة للإعلام المحاسبة و الخزينة:** تشرف المديرية على خمس مديريات هي:

- ❖ مديرية الإعلام الآلي المركزي.
- ❖ مديرية الإعلام الآلي لشبكة الاستغلال.
- ❖ مديرية الصيانة.
- ❖ مديرية المحاسبة العامة.
- ❖ مديرية الخزينة.

تهتم المديريات الثلاثة الأولى بتطوير وصيانة برامج الإعلام الآلي لمعالجة مختلف العمليات البنكية بطريقة آلية و تدريب 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 والقروض و التغطية:** تتعامل مع وكالات البنك مجمعات الاستغلال وينحصر دورها في خمس مديريات و هي:

- ❖ مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة.
- ❖ مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ 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 و الدراسات الاقتصادية

و المالية للمؤسسات الأخرى، في حين تقوم مديرية المتابعة و التحصيل بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك.

➢ **القسمة الدولية:** تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كاستيراد والتصدير و متابعة حركة الأموال و تشرف على ثلاثة مديريات و هي:

- ❖ مديرية العمليات التقنية مع الخارج.
- ❖ مديرية العلاقات الدولية.
- ❖ مديرية المراقبة والإحصاء.

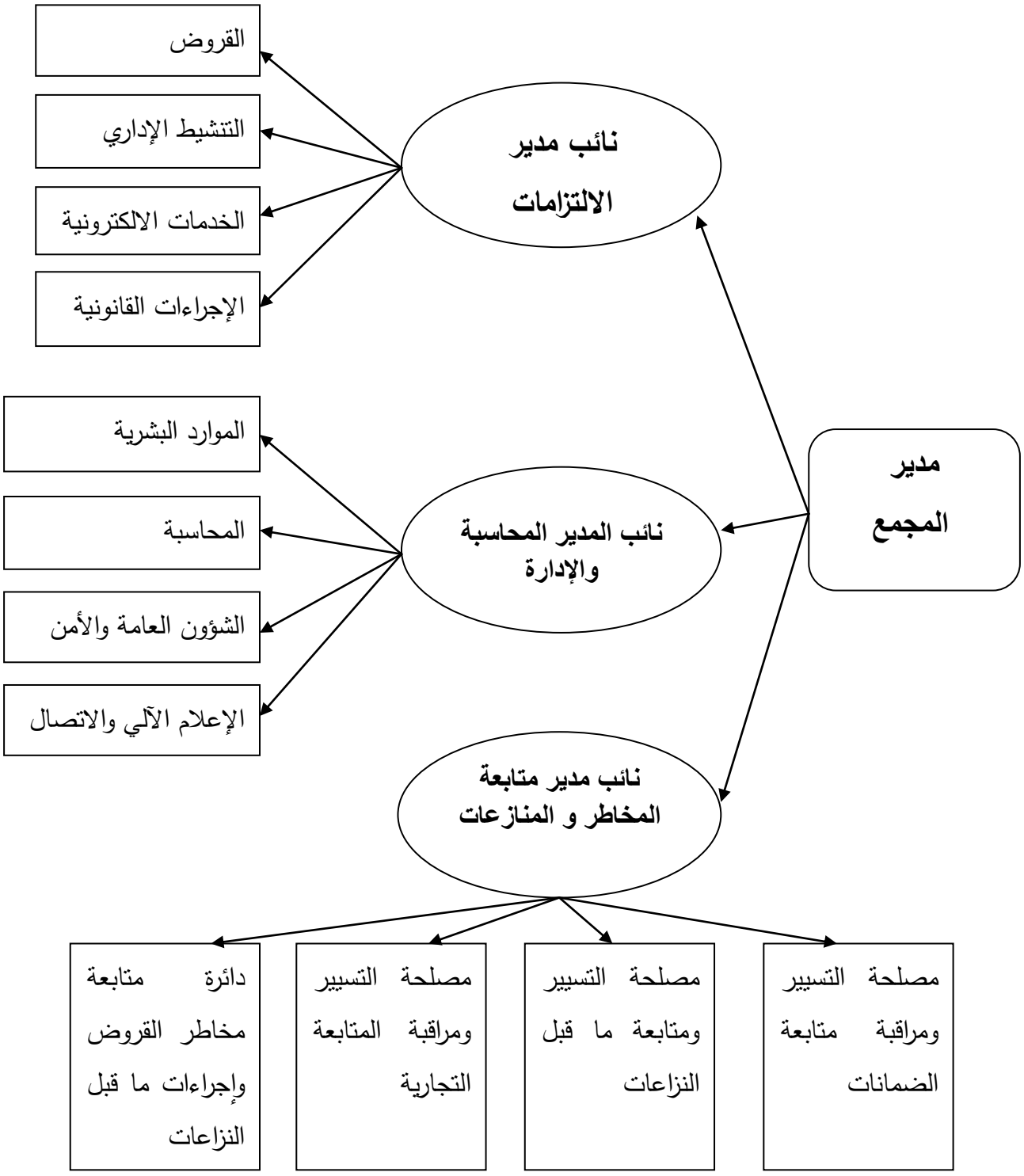
➢ **المفتشية العامة:** تقوم هذه الهيئة بـ:

- ✓متابعة ومراقبة جميع الوكالات و مجمعات الاستغلال التابعة للبنك بهدف حماية سلامة العمليات و الممتلكات و الأشخاص.
- ✓مراقبة مدى احترام تطبيق القوانين و الضوابط الداخلية في إطار شرعي وقانوني و كذلك احترام أخلاقيات المهنة.
- ✓تامين حماية نشر المعلومة الصحيحة و جعلها في متناول الجميع.
- ✓مراقبة مدى احترام الأهداف و القوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

2- الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال:

المجمع الجهوي هو مديرية تمثيلية جهوية للمديرية العامة يقوم بإدارة مجموعة من الوكالات المرتبطة به وظيفة الرقابة، التوجيه و الوصاية على هذه الوكالات يترأسه مدير، يقوم بإعطاء التوجيهات لمختلف الدوائر و الخلايا الموجودة تحت مسؤولية المبنية في الشكل التالي:

الشكل رقم (04-02) :الهيكل التنظيمي لمجمع الجهوي للاستغلال



المصدر: وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشيا مع موضوعنا نقتصر على تعريف الدائرة التجارية لعلاقتها بوظيفة الإقراض.

- **الدائرة التجارية:** لا تتعامل مباشرة مع الزبون و إنما تتعامل مع الوكالات المرتبطة بالمجمع و دورها يتمثل:

❖ تلقي ملفات القروض المسلمة من طرف الوكالة و النظر في صحة الملف من حيث النقص و عدم التوافق مع الشروط المحددة.

❖ مراجعة رأي الوكالة من ناحية القبول أو عدم القبول و إذا كان الرفض غير مبرر يجب الاستفسار عن ذلك، كما الشأن هو بالنسبة للفرد الايجابي.

و تظم هذه الدائرة مصلحتين هما:

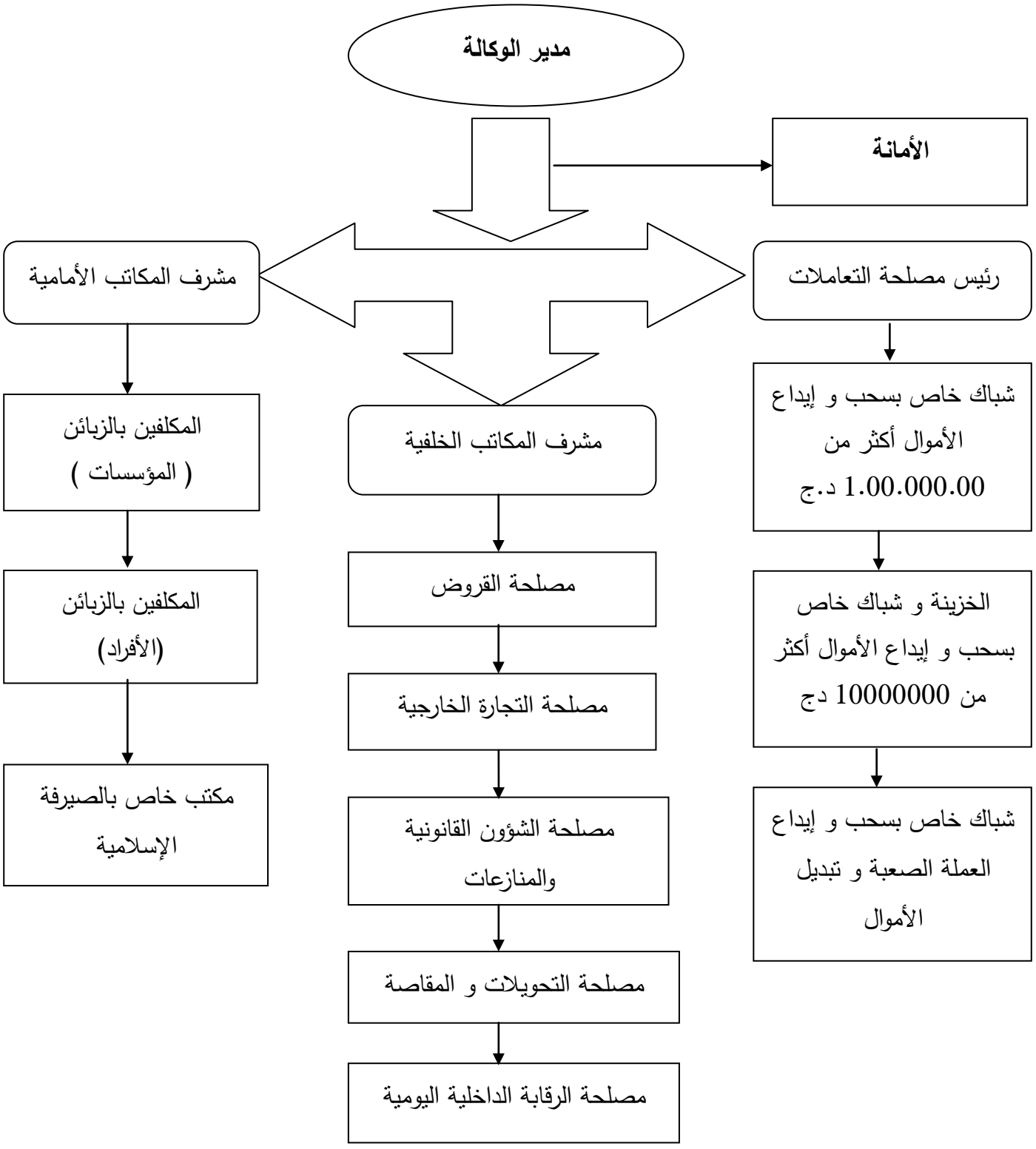
- **مصلحة القروض:** تختص بإعادة دراسة و تقييم و اخذ القرار بشان القروض التي تردها من الوكالات و التي تكون في حدود القروض للمجمع الجهوي، أما القروض التي تكون مبالغها تفوق حدود سلطة المجمع الجهوي فتقوم بإكمال دراستها و تقييمها و إرسالها لمديريات التمويل المركزي.
- **مصلحة التنشيط التجاري:** تقوم هذه المصلحة بتجميع و متابعة الإحصائيات المتعلقة بمصلحة القروض كما تقوم برسم أهداف الوكالات و خطط تحقيقها ومتابعة انجازها.

3- 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 بتعامل مع عملائه و يخدم مصالحهم وكالة المدية هي وحدة من ثمان 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 رأسها مدير و هو يسهر على تسيير كل من مصلحة الاستغلال، مصلحة الزبون و الخلية الإدارية و الأمانة.

الشكل رقم (04-03): الهيكل التنظيمي لوكالة المدية للاستغلال 846 .



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: البنك الفلاحة والتنمية BADR لوكالة المدية

- **الحدود البشرية: العاملين والموظفين بالشركة**
- **الحدود الزمنية:**أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الدراسية 2023-2022
- **مجتمع وعينة الدراسة:**

أدوات الدراسة : تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة،وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديلا لإستبانة بشكل أو ليحسب مايراه المشرف.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

المحور الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة:الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني:يتكون من جزئين:

الجزء الأول: واقع حوكمة المصرفية في البنوك.

الجزء الثاني:مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(04-01) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	نعم	لا	ربما	لا أدري	قليلا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

- **تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:**

الجدول رقم (04-02): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	نعم
[1.80 – 2.59]	لا
[2.60 – 3.39]	ربما
[3.40 – 4.19]	لا أدري
[4.20 – 5.00]	قليلا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهدافا لدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقدتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- الانحدار الخطي البسيط.

- **صدق وثبات الاستبيان**

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (04-03) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم الجزء	عنوان الأجزاء	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	واقع حوكمة المصرفية في البنوك	**14**	**0.921**
02	مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية	**9**	**0.924**
معامل ثبات جميع أجزاء الاستبيان		**23**	**0.936**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss .

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للجزء الأول: واقع حوكمة المصرفية والثاني: مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفيةكانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.936 وهي قيمة أكبر 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

أولا: الاتساق الداخلي للأجزاء

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل جزء مع العبارات التي يتضمنها.

1- الاتساق الداخلي للجزء الأول: واقع الحوكمة المصرفية في البنوك:

الجدول رقم (04-04) : الاتساق الداخلي لعبارات محور واقع الحوكمة المصرفية في البنوك.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	هل تعتقد أن لجنة التدقيق في البنوك تؤدي دورها بشكل فعال؟	0.769**	0.000
2	هل توجد إجراءات أو سياسات تمكن لجنة التدقيق بأداء مهامها بشكل فعال؟	0.642**	0.000
3	هل يتم اختيار أعضاء لجنة التدقيق بناء على معايير واضحة وشفافة؟	0.790**	0.000
4	هل يتم إبلاغ مجلس الإدارة بنتائج عمل لجنة التدقيق بشكل شفاف منتظم؟	0.633**	0.000
5	هل يتم إجراءات فورية لتنفيذ التوصيات الصادرة عن لجنة التدقيق؟	0.632**	0.000
6	هل يتم تحديث وتطوير سياسات وإجراءات لجنة التدقيق بشكل دوري؟	0.682**	0.000

7	هل توجد لجنة تدقيق داخلية؟	0.566**	0.001
8	هل يقوم البنك بإجراء التدقيق الخارجي؟	0.663**	0.000
9	هل يتم تعيين لجنة تدقيق داخلي مستقلة في البنك؟	0.754**	0.000
10	هل يتم تعيين مكتب تدقيق خارجي مستقل للقيام بالتدقيق في البنك؟	0.716**	0.000
11	هل يتم تقديم تقارير التدقيق الداخلي والخارجي للجنة الرقابة المصرفية المركزية؟	0.763**	0.000
12	هل يوجد تفاعل بين لجنة التدقيق الداخلية والخارجية في البنك؟	0.686**	0.000
13	هل لدى البنك لجنة تدقيق لإدارة المخاطر المصرفية؟	0.599**	0.000
14	هل تعتقد أن لجنة التدقيق في إدارة المخاطر تقدم تقارير مفصلة وشاملة للمجلس الإداري بشأن المخاطر التي يواجهها البنك والإجراءات التي تم اتخاذها لإدارتها؟	0.489**	0.006

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات للجزء الأول: واقع الحوكمة المصرفية في البنوك كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

2- الاتساق الداخلي للجزء الثاني: مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

الجدول رقم (04-05) : الاتساق الداخلي لعبارات مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	هل تعتقد أن الحوكمة المصرفية تحد من تعرض المؤسسات المالية للمخاطر المصرفية	0.771**	0.000
2	هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد على تحديد المخاطر المصرفية المحتملة	0.851**	0.000
3	هل تعتقد أن الحوكمة المصرفية تساهم في زيادة الشفافية و المساءلة في إدارة المخاطر المصرفية	0.876**	0.000
4	هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد على تحديد المسؤوليات وتعزيز المساءلة داخل المؤسسات المالية	0.739**	0.000
5	هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساهم في تحسين سمعة المؤسسات المالية في مجال إدارة المخاطر المصرفية	0.734**	0.000
6	هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المصرفية	0.643**	0.000
7	هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد على تحسين العلاقة بين	0.517**	0.004

	المؤسسات المالية وعملائها		
8	**هل تعتقد إن وجود مجلس إداري قوي و مسؤول يساهم في إدارة المخاطر بشكل أفضل**	0.640**	0.000
9	**هل تعتقد إن تحسين الحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات المالية لإدارة المخاطر المصرفية**	0.622**	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات للجزء الثاني: مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثاني : عرض النتائج وتحليل البيانات

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1- الجنس:

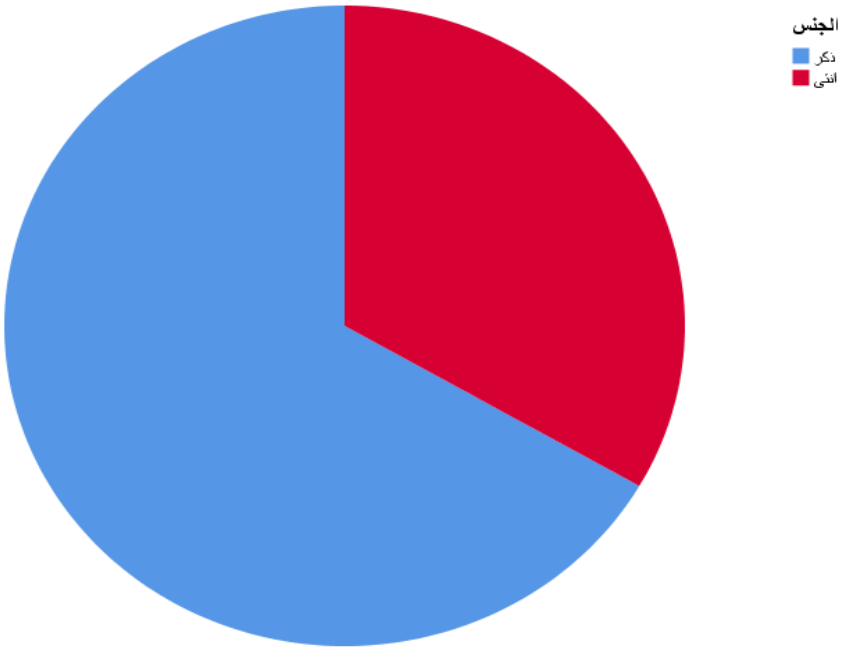
الجدول رقم (04-06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	20	% 66.7
أنثى	10	% 33.3
المجموع	**30**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر , أنثى) يتضح أن نسبة 66.7 % من عينة الدراسة هم ذكور , في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 33,3% , هذا ما يدل على هيمنة الذكور في الوكالات البنكية محل الدراسة, وهذا راجع لطبيعة العمل لهذه الوكالات لما يتميز به الذكور من قدرة و خبرة و استقرار أكثر و حرية في التنقل تمكنه من أداء وظائفهم بشكل أفضل من الإناث.

الشكل رقم (04-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

2- العمر:

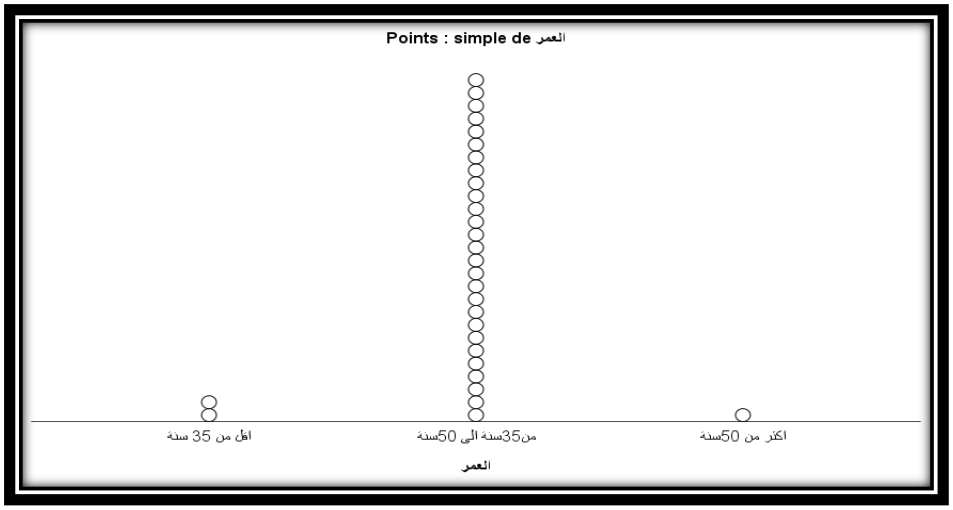
الجدول رقم (04-07) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 35 سنة	2	% 6.7
من 35-50 سنة	27	% 90
أكثر 50 سنة	1	%3.3
المجموع	**30**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss .

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب كونها الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة 6.7%، تليها فئة 35- 50 بـ 90 % بينما فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فقدرت بـ: 3.3%

الشكل رقم (04-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

3- المؤهل العلمي:

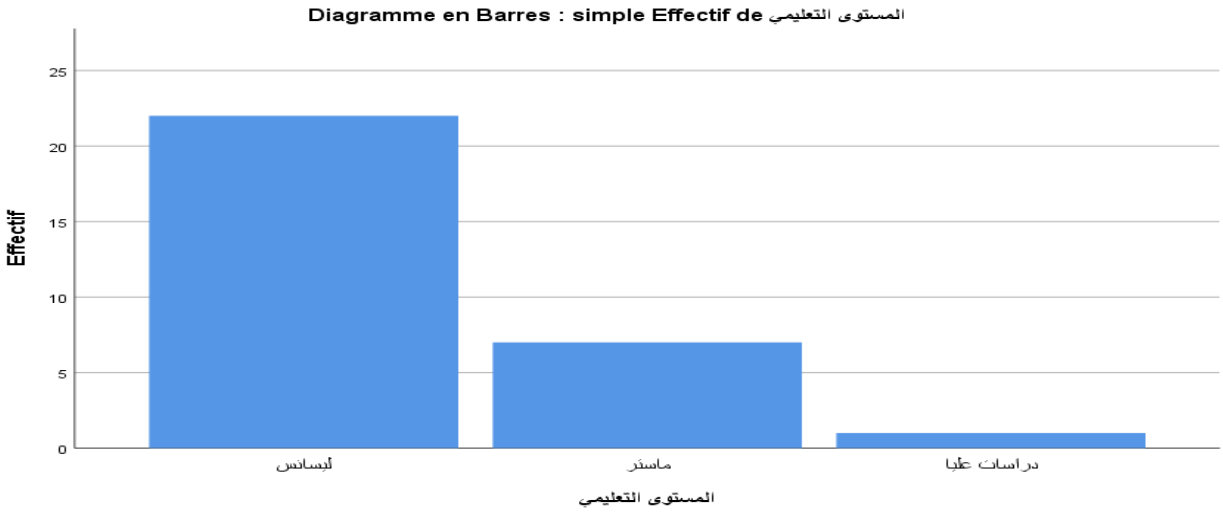
الجدول رقم (04-08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	22	73.3%
ماستر	7	23.3%
دراسات عليا	1	3.3%
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتهم 73.3%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على شهادة ماستر بنسبة 23.3 %ودراسات العليا بنسبة3.3%، ويعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة الإداريين بالمؤسسة.

الشكل رقم (04-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

4- سنوات الخبرة:

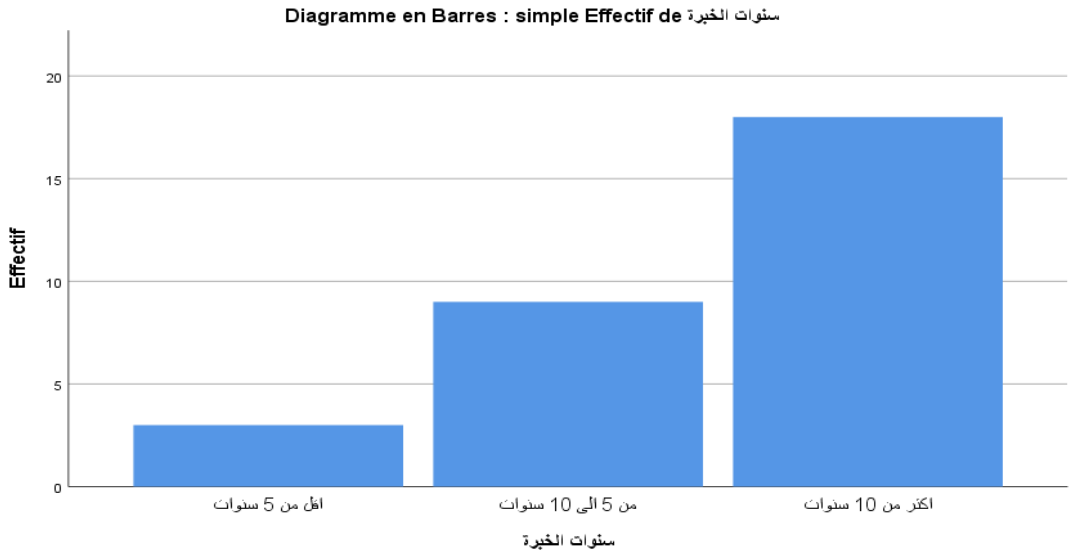
الجدول رقم (04-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	% 10
من 5 إلى 10 سنوات	9	% 30
أكثر من 10 سنوات	18	% 60
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 60% من العاملين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات والذين يمثلون فئة المشرفين ، وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على التطوير والتدريب للعاملين، كما أن نسبة 30% منهم لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات ثم تليها فئة الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 10%.

الشكل رقم (04-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول أجزاء الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل جزء قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة أجزاء الاستبيان.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الأول: واقع حوكمة المصرفية في البنوك**

الجدول رقم (04-10): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الأول: واقع حوكمة المصرفية في البنوك

الرقم	العبارات	نعم	لا	ربما	لا أدري	قليلا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	هل تعتقد أن لجنة التدقيق في البنوك تؤدي دورها بشكل فعال	18	0	9	2	1	1.93	1.230	7	نعم
		% 60	% 0	% 30	% 6.7	% 3.3				
02	هل توجد إجراءات وأساسيات تمكن لجنة التدقيق بأداء مهامه بشكل فعال	18	1	9	2	0	1.83	1.085	10	نعم
		% 50	% 3.3	% 30	% 6.7	% 0				
03	هل يتم اختيار أعضاء لجنة التدقيق بناءا على معايير واضحة وشفافة	15	2	10	3	0	2.03	1.129	5	نعم
		% 50	% 6.7	33.3 %	% 10	% 0				

04	هل يتم إبلاغ مجلس الإدارة بنتائج عمل لجنة التدقيق بشكل شفاف ومنتظم	17	1	9	3	0	1.93	1.143	8	نعم
		% 56.7	% 3.3	% 30	% 10	% 0				
05	هل يتم اتخاذ إجراءات فورية لتنفيذ التوصيات الصادرة عن لجنة التدقيق	20	1	7	2	0	1.70	1.055	13	نعم
		% 66.7	% 3.3	% 23.3	% 6.7	% 0				
06	هل يتم تحديث وتطوير سياسات وإجراءات لجنة التدقيق بشكل دوري	16	2	9	3	0	1.97	1.129	6	نعم
		% 53.3	% 6.7	% 30	% 10	% 0				
07	هل توجد لجنة تدقيق داخلية في البنك	19	5	4	2	0	1.63	0.964	14	نعم
		% 63.3	% 16.7	% 13.3	% 6.7	% 0				
08	هل يقوم البنك بإجراء التدقيق الخارجي	14	5	6	5	0	2.07	1.172	4	نعم
		% 46.7	% 16.7	% 20	% 16.7	% 0				
09	هل يتم تعيين لجنة تدقيق داخلي مستقلة في البنك	12	8	5	5	0	2.10	1.125	2	نعم
		% 40	% 26.7	% 16.7	% 16.7	% 0				
10	هل يتم تعيين مكتب تدقيق خارجي مستقل للقيام بالتدقيق في البنك	11	10	5	3	1	2.10	1.125	3	نعم
		% 36.7	% 33.3	% 16.7	% 10	% 3.3				
11	هل يتم تقديم تقارير التدقيق الداخلي والخارجي للجنة الرقابة المصرفية المركزية	20	2	5	3	0	1.70	1.088	12	نعم
		% 66.7	% 6.7	% 16.7	% 10	% 0				

12	هل يوجد تفاعل بين لجنة التدقيق الداخلية والخارجية في البنك	11	2	11	5	1	2.43	1.251	1	ربما
		% 36.7	% 6.7	% 36.7	% 16.7	% 3.3				
13	هل لدى البنك لجنة تدقيق لإدارة المخاطر المصرفية	18	3	7	1	1	1.80	1.126	11	نعم
		% 60	% 10	% 23.3	% 3.3	% 3.3				
14	هل تعتقد إن الحكومة المصرفية تحد من تعرض المؤسسات المالية للمخاطر المصرفية	18	1	7	4	0	1.90	1.185	9	نعم
		% 60	% 3.3	% 23.3	% 13.3	% 0				
مجموع متوسطات والإنحرافات للجزء الأول							1.93	0.794	نعم	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للجزء الأول: واقع حوكمة المصرفية في البنوك محصورة بين (2.43-1.63) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.964-1.251)، كما أن العبارة 12 والمتمثلة في [هل يوجد تفاعل بين لجنة التدقيق الداخلية والخارجية في البنك؟] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري 1.251وباتجاه جواب بربما من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 09 والمتمثلة في: [هل يتم تعيين لجنة تدقيق داخلي مستقلة في البنك؟]في المرتبة الثانية وباتجاه جواب نعم عند متوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري 1.125، ثم جاءت بعدها العبارات 01، 02، 03، 04، 05، 06، 08 10، 11،، 13، 14، على التوالي باتجاه جواب بنعم أيضا، ثم العبارة07 وهي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.63 وانحراف معياري 0.964 وباتجاه جواب بنعم من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي واقع حوكمة المصرفية في البنوك1.93 وباتجاه جواب بنعم من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن البنك الفلاحة

والتنمية الريفية تتوفر على نظام جيد لواقع حوكمة المصرفية في البنوك، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.794 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الثاني: مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية**

الجدول رقم (04-11): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات الجزء الثاني: مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

الرقم	العبارات	نعم	لا	ربما	لا أدري	قليلا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
15	هل تعتقد أن الحكومة المصرفية تحد من تعرض المؤسسات المالية للمخاطر المصرفية	21	0	7	1	1	1.70	1.149	3	نعم
		% 70	% 0	% 23.3	% 3.3	% 3.3				
16	هل تعتقد أن الحوكمة المصرفية تساعد على تحديد المخاطر المصرفية المحتملة	19	0	9	1	1	1.83	1.117	1	نعم
		63.3%	% 0	% 30	% 3.3	% 3.3				
17	هل تعتقد أن الحوكمة المصرفية تساهم في زيادة الشفافية والمساءلة في إدارة المخاطر المصرفية	19	0	9	2	0	1.80	1.095	2	نعم
		% 63.3	% 0	% 30	% 6.7	% 0				
18	هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد على تحديد المسؤوليات وتعزيز المساءلة داخل المؤسسات المالية	21	0	8	1	0	1.63	0.999	4	نعم
		% 70	% 0	% 26.7	% 3.3	% 0				

19	هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساهم في تحسين سمعة المؤسسات المالية في مجال إدارة المخاطر المصرفية	24	0	3	2	1	1.53	1.137	5	نعم
		% 80	% 0	% 10	% 6.7	% 3.3				
20	هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المصرفية	24	0	4	2	0	1.47	0.973	6	نعم
		% 80	% 0	13.3%	6.7 %	0%				
21	هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد على تحسين العلاقة بين المؤسسات المالية وعملائها	25	0	4	1	0	1.37	0.850	7	نعم
		83.3%	0 %	13.3%	3.3 %	0 %				
22	هل تعتقد إن وجود مجلس إداري قوي ومسئول يساهم في إدارة المخاطر بشكل أفضل	25	0	4	1	0	1.37	0.850	8	نعم
		% 83.3	% 0	% 13.3	% 3.3	% 0				
23	هل تعتقد أن تحسين الحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات المالية لإدارة المخاطر المصرفية	26	0	3	1	0	1.30	0.794	9	نعم
		% 86.7	% 0	% 10	% 3.3	% 0				
مجموع متوسطات والإنحرافات للجزء الثاني							1.56	0.819	نعم	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية الجزء الثاني: دور حوكمة المصرفية في البنوك محصورة بين (1.83-1.30) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.177- 0.794)، كما أن العبارة رقم 16 والمتمثلة في: **[هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد على تحديد المخاطر المصرفية المحتملة]** جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 1.177 وذلك باتجاه جواب بنعم من طرف الأفراد

كما جاءت العبارة 17 والمتمثلة في: [هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساهم في زيادة الشفافية والمساءلة في إدارة المخاطر المصرفية] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 1.80 وانحراف معياري 1.095 باتجاه جواب بنعم، ثم تلتها العبارات15 18، 19، 20، 21، 22 باتجاه جواب بنعم من طرف أفراد العينة بينما جاءت في الأخير العبارة 23 والمتمثلة في: [هل تعتقد إن تحسين الحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات المالية لإدارة المخاطر المصرفية] بمتوسط حسابي 1.30 وانحراف معياري قدره 0.794 وكانت باتجاه جواب بنعم من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور دور مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية1.56 باتجاه جواب بنعم من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن واقع الحوكمة المصرفية في البنوك يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي لهذا الجزء0.819 وهي قيمة جيدة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

وعليه يمكننا القول أن:

– تتميز واقع حوكمة المصرفية في البنوك ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر بسرعتها ودقة تنفيذها.

– هناك تسهيل في الحوكمة المصرفية في البنوك ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر الأمر الذي يجعلها أكثر نجاحا.

- **العلاقة بين واقع حوكمة الشركات ودور حوكمة الشركات وتفعيل حوكمة الشركات:**

قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى تأثير واقع الحوكمة المصرفية في البنوك على مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية، وذلك بقياس العلاقة بينهما.

وذلك حسب للفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير واقع الحوكمة المصرفية في البنوك على مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير واقع الحوكمة المصرفية على مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول يوضح النتائج:

الجدول رقم (04-12): العلاقة بين واقع الحوكمة المصرفية ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

البيان	ودور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات					
واقع حوكمة الشركات	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.595	0.354	0.577	1.036	3.319	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول ما يلي:

- ✓ بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.595$وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين واقع الحوكمة المصرفية في البنوك ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية
- ✓ بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.354$أي أن نسبة 35.4% من التغير في مستويات واقع الحوكمة المصرفية في البنوك وهذا يرجع إلى تأثير ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية.
- ✓ وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.577$ وهذا يعني أن زيادة واقع الحوكمة المصرفية في البنوك بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية بقيمة 0.577
- ✓ قيمة الثابت بلغت $a = 1.036$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية واقع الحوكمة المصرفي في البنوك.
- ✓ فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 3.919$ وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهي قيمة أكبر من 0,05.

ومنه نرفض الفرضية البديلةH_0ونقبل الفرضية الصفريةH_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير واقع الحوكمة المصرفية على مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.577x + 1.036$$

حيث أن:

y واقع الحوكمة المصرفية في البنوك (المتغير التابع) :

x مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية(المتغير المستقل) :

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية قوية بين واقع الحوكمة المصرفية ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على دور واقع الحوكمة المصرفية في البنوك في تحقيق ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين واقع الحوكمة المصرفية في البنوك ومدى مساهمة الحوكمة في إدارة البنوك.

خاتمة

خاتمة:

إن إرساء قواعد وأسس خاصة بإدارة المخاطر المصرفية، يعد أمرا ضروريا وجوهريا، حيث تزداد أهمية إدارة المخاطر تبعا لازدياد تنوع الخدمات المصرفية والأدوات المالية، و من وظائف البنك الأساسية هو العمل على إيجاد الوسائل التي من شأنها أن تحد من المخاطر المرتبطة بنشاطه خاصة فيما يتعلق بعمليات الائتمان فخوف البنك و حرصه الدائم على الحفاظ على الرشادة المالية للمؤسسة المصرفية تجبره على مواجهة المخاطر التي من الممكن أن تقع له و ذلك باستعمال مجموعة من الوسائل و الإجراءات التي تعبر عن إدارة المخاطر.

أصبحت الطرق التقليدية لإدارة المخاطر غير فعالة حيث وبالرغم من المجهودات المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية ومن بينها لجنة بازل إلا أن هذه المجهودات لم تستطع منع وقوع البنوك في أزمات بسبب المخاطر التي تواجهها وكل ذلك نتيجة نقص الشفافية مما أدى إلى زيادة انتشار الفساد، كل هذا أدى إلى تبلور أفكار ومفاهيم جديدة تم الاتفاق على تسميتها بالحوكمة، التي نصت في مضمونها على تكريس مبادئ الإفصاح والشفافية والعدالة وحماية جميع الأطراف ذات المصلحة، ومنه فإن تطبيق حوكمة البنوك يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل، وانخفاض تكلفة رأس المال والحد من الفساد، كما توفر الحوكمة معلومات صحيحة ودقيقة وفي الوقت المناسب بشأن المخاطر، حيث أنه في ظل غياب المعلومات أي انعدام الشفافية وعدم انضباط السوق ستتفاقم الآثار السلبية للمخاطر المصرفية، مما يؤدي إلى تهديد سالمة النظام المصرفي واستقراره، ونظرا للأهمية البالغة التي تلعبها الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، جعل لجنة بازل تقوم بإصدار عدة توصيات الواحدة تلوى الأخرى محاولة بذلك تحديد أفضل السبل من أجل توفير إطار حوكمي رشيد من شأنه مساعدة المصارف على فهم أدق

لماهية المخاطر المصرفية وتحديد الأطراف والأدوار الخاصة بالفاعلين الداخليين والخارجيين.

- نتائج البحث:

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

✓حوكمة المصارف أصبحت أداة مهمة لتحسين أداء المصارف بالإضافة إلى مساهمتها في تطوير النظام المالي والاقتصادي ككل فمن خلالها يتم ضمان نزاهة المعاملات المالية.

✓تمثلت الجهود الدولية فيما يخص إدارة المخاطر في إصدار لجنة بازل لاتفاقيات توضح فيها مختلف أنواع المخاطر التي قد تعترض العمل المصرفي بالإضافة إلى أساليب قياسها ومتطلبات رأس المال الواجب توفرها لتغطيتها، ولم تكتف بهذا القدر وقامت بإصدار توصيات في إطار حوكمة المصارف تعمل على مساعدة إدارة البنك في تحديد الإجراءات وتقسيم المسؤوليات اللازمة لتوفير إدارة مثلى للمخاطر.

✓كجزء من الإطار العام للحوكمة، فإن مجلس الإدارة هو المسؤول عن الإشراف عن إدارة المخاطر في البنك، حيث لا يقتصر دوره في تحديد لجنة إدارة المخاطر وإنما متابعة عملها بشكل كامل ودائم، كما يجب أن يقوم بوضع إطار فعال لإدارة المخاطر من خلال تحديد الإجراءات المناسبة، حيث على المجلس ضمان توافقها مع رأس مال وإستراتيجية البنك. لكن لا تتوقف إدارة المخاطر على مجلس الإدارة وحده بل تعتمد على التفاعل الفعال بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة إدارة المخاطر.

✓يعد وجود الحوكمة المصرفية أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي فعال يعمل على تحسين إدارة البنك بشكل عام وإدارة المخاطر بشكل خاص حيث يعمل هذا

النظام على تحديد الجهات وتوزيع المهام بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية إدارة المخاطر.

✓اتسع نطاق المراجعة الداخلية من الدور التقليدي وهو المراجعة المالية إلى الدور الحديث وهو المراجعة الإدارية ثم إلى المساهمة في خلق القيمة عن طريق مراجعة إدارة المخاطر والحرص على تطبيق الحوكمة.

✓إن الإفصاح والشفافية في المصارف الجزائرية لا يزال دون المستوى المطلوب، على عكس الجزائر التي حققت مستوى أرفع في الإفصاح لكن وبشكل عام إن مستوى الإفصاح والشفافية اللازم لا يزال ناقصا مقارنة بالمستوى الدولي المطلوب حيث أن المعلومات التي يتم الإفصاح عنها لا تحتوي التفاصيل اللازمة.

✓إن الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في إطار حوكمة المصارف تمثلت في تعزيز القواعد الرقابية، لكن المشكل المطروح هو أهمية تطبيقها بالشكل السليم.

✓على الرغم من استجابة الدولة الجزائرية للمعايير الدولية للحد الأدنى لرأس المال، إلا أن أهم ملامح الضعف في المؤسسات المصرفية بوجه عام مرتبطة بتركيبة مجالس الإدارة ومسئولياتهم وقضايا الإفصاح والشفافية وحقوق الأقلية ومن خلال هذا يظهر نقص في تطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي .

- توصيات البحث:

بعد دراسة الموضوع وما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

✓ إن تطوير الدور الرقابي مهم للتشديد على ضرورة تحسين إدارة المخاطر وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية السليمة، وبالخصوص فصل مهام الإدارة التنفيذية للمصارف عن مجالس إدارتها لتعهد لهذه الأخيرة مهام الإشراف والرقابة والمساءلة.

✓ إن تعزيز و إدخال ثقافة الحوكمة في البنوك الجزائرية كمفهوم من ضمن المفاهيم الثقافية السائدة لدى مسؤولي ومدراء البنوك يعتبر أمرا ضروريا باتجاه تدعيم و تعزيز مكانة البنوك في الاقتصاد وذلك من خلال:

- ضرورة إعادة النظر في التشريعات المنظمة للمنظومة المصرفية، من أجل تحسينها بشكل أعمق، والتركيز على التأطير الجيد للإطارات البشرية التي يعول عليها في تسيير المنظومة المصرفية.
- العمل على خلق لجان للحوكمة تعمل جنبا إلى جنب مع لجان إدارة المخاطر على مستوى كل بنك وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي.
- تشديد مراقبة البنوك المركزية من خلال اعتمادها على سياسات أكثر حزما وصرامة في ما يتعلق بإدارة السيولة والربحية وإدارة المخاطر و إدارة كفاية رأس المال وضرورة زيادة الإطارات المصرفية لدى البنوك المركزية وتطويرهم من خلال برامج تدريبية ليتمكنوا من القيام بالرقابة على أنشطة المصارف المختلفة.

- آفاق الدراسة:

إن الأهمية التي يكتسبها هذا البحث تجعل منه بحثا مفتوحا لدراسات أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل تعمل على إكمال وإثراء مختلف جوانبه الجديرة بالدراسة فيما يلي:

✓دور البنوك في إرساء مبادئ الحوكمة في الشركات.

✓ الحوكمة المصرفية ودورها في رفع الأداء المالي.

✓احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية.

✓دور البنك المركزي في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية.

✓مقارنة بين حوكمة المصارف التجارية وحوكمة المصارف الإسلامية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ أولا: باللغة العربية.

أ- الكتب:

1. اتحاد المصارف العربية، إدارة المخاطر في المستجدات العالمية مفاهيم وتحديات، بيروت لبنان، 2014.

2. أحمد غنيم، الأزمات المصرفية المالية (الأسباب، النتائج، العلاج)، 2008.

3. اشرف جمال الدين، متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المالي العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2007.

4. باسل طه، دور البنوك في تحديث حوكمة الشركات، البنك العربي، الإدارة الإقليمية 2006.

5. بن علي بالعزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق جبار، إدارة المخاطر، إدارة المخاطر المستشفيات المالية الهندسة المالية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

6. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013.

7. حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية- مدخل حديث-، وائل للنشر، الأردن، 2010.

8. حسين يرقي عمر علي عبد الصمد، واقع الحوكمة و سبيل تفعيلها في الجزائر، 2000.

9. خالد الخطيب، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العالمية، مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ماي 2009.

10. د. طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

11. د. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة، اقتصاديات البنوك، مصر، الدار الجامعية، 2000.

12. ريس عبد الحق آخرون، دور البنوك الأجنبية في تمويل الاقتصادية وتقييم أدائها من حيت العائد والمخاطرة مكينة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.

13. سلامة عبد الله، الخطر و التامين الأصول العلمية و العملية، دار النشر دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 1974.

14. طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات القطاع العام و الخاص و المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2008.

15. طارق عبد العال، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.

16. طالب علاء فرحان، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

17. عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن 2013.

18. عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2007.

19. معهد الدراسات المصرفية، اتفاقية بازل الثالثة، نشرة توعوية، السلسلة الخامسة، العدد 5 الكويت، ديسمبر 2012.

20. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة 2 ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، 1996.

21. هاني جزاع إرتيميه، سامر محمد عكور، إدارة الخطر و التأمين –منظور إداري كمي إسلامي–، دار حامد، الأردن.

ب. المجلات و الدوريات:

1. احمد رجب عبد المالك، دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد1.

2. بابكر يس بابكر، المخاطر المصرفية، أنواعها، مجلة الأموال، العدد 6، سبتمبر 2006.

3. بن علي بلعزوز، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث ،جامعة ورقلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 07، 2009-2010.

4. جابر عبد الرزاق، الإلتزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07 جامعة الشلف.

5. حياة نجار، اتفاقية بازل وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، العدد 13.

6. د محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف العدد 09، 2009.

7. زبير عياش، اتفاقية بازل3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 30، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013.

8. ظاهر شاهر الفشي، انهيار بعض الشركات العالمية و أثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربية للإدارة، الأردن العدد2، 2005.

9. فاتح دبلة، محمد جالب، "الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر" مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الافتتاحي، دون سنة.

10. منشورات اتحاد المصارف العربية، القطاع المصرفي العربي و مقومات نجاحه، بيروت 2001.

11. نجار حياة، اتفاقية بازل3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.

ج. المؤتمرات و الملتقيات:

1. إبراهيم الكراسنة، أطروحة أساسية في الرقابة دارة المخاطر النقد العربي،أبوظبي ،مارس.

2. بلعزوز بن علي، إليفي محمد، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل، الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006.

3. بوحيضر رقية، لعرابة مولود، البنوك الإسلامية بين ضغط المخاطر و متطلبات بازل2 الملتقى الدولي حول أزمة النظام المالي والمصرفي الدولي و بديل البنوك الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر الإسلامية، قسنطينة الجزائر، 05-06 ماي 2009.

4. رزيق كمال، كورتل فريد، تسيير المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية- حالة البنوك الجزائرية -، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن، يومي 16-17 أفريل 2007.

5. طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5 المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب جدة، السعودية، 2003.

6. عبد القادر عصماني، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

7. علال بن ثابت، محمد بن جاب، حوكمة المؤسسية و متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول جول: أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2008.

8. علال بن ثابت، محمد جاب الله، الحوكمة المؤسساتية و متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، الملتقى الدولي حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2006.

9. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ إدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، 8-9 جانفي، 2001.

10. مفتاح صالح،رحال فاطمة، رحال فاطمة، تأثير مقررات لجنة بازل3 على النظام المصرفي الإسلامي، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي أيام من 09-10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا.

11. نرمين أبو العطاء، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارية الأمريكية، واشنطن 2003.

12. نفيسة محمد باشري، "إدارة الائتمان" ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر د س.

13. نور الدين مزياني، زرزار العياشي، إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي حول: الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، يومي 18-19 سبتمبر، 2009.

د. الأطروحات و الرسائل:

1. زبير عياش، تأثير تطبيق اتفاقية بازل2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة ولاية أم البواقي-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر.

2. محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر المصرفية الإسلامية، أطروحة دكتوراه ،غير منشورة ، تخصص في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب سوريا، 2014.

3. موسى عمر مبارك، مخاطر صيغ التمويل الإسلامي و علاقتها بمعيار كفاية أرس المال للمصارف الإسلامية أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص المصارف الإسلامية، كلية العلوم المالية و الاقتصادية، الأكاديمية العربية للمصارف الإسلامية السعودية، المملكة العربية السعودية 2008.

4. أحمد قارون، ،مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية تخصص دراسات مالية ومحاسبة معمقة جامعة سطيف1، الجزائر ،2013.

5. آسيا قاسيمي، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك– حالة القرض الشعبي الجزائري– مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص مالية مؤسسة، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008– 2009.

6. آسيا قاسيمي، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك– حالة القرض الشعبي الجزائري– مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص مالية مؤسسة، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر 2008–2009.

7. إيدروج جمال، تقييم وتسيير خطر القرض في بنك تجاري دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2001.

8. بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

9. رحاب علي الشريف الطاهر، إدارة مخاطر العمليات المصرفية بالتطبيق على صيغة المرابحة للآمر بالشراء دراسة حالة البنك السوداني المصري– ، مذكرة ماجستير، غير منشورة تخصص الدراسات المصرفية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا السودان، 2012.

10. لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان، الجزائر 2010–2011.

11. ميساء محي الدين كلاب، دوافع تطبيق بازل2 وتحدياتها دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2007.

12. نعيمة خضراوي، إدارة المخاطر البنكية– دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية – حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الجزائري، مذكرة ماجستير، غير منشورة تخصص نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008–2009.

13. هاجر زرارقي، إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي، مذكرة ماجستير،غير منشورة، تخصص دراسات مالية و محاسبية معمقة، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر 2011–2012.

14. بعلي حسني مبارك، إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.

15. إيمان شايب، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الأزمات المالية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012–2013.

16. ياسمين بوزرارة، أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر – دراسة حالة وكالة BDL بقسنطينة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص مالية و بنوك،جامعة العربي بن مهيدي، أم البوافي، 2014–2015.

هـ. مواقع الانترنيت:

1. http://www. DANASAUMEI SIT.EDU.SY

❖ ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

1. Pirre-Charles، "Economie et Bancaires"، pupion، dunod، Paris، 1999.
2. Joel Bessis، "Gestion des risques et gestion actif-passif des banques" Dalloz، Paris، 1995.
3. Eric Lamarque، "Gestion bancaire"، node&pearson، collection dirigée par Jérom caby، éducation France، 2003.
4. Horcher،Karen A ، Essentials of Financial Risk Management ، Johon wiley and sons Inc ، Hoboken (New Jersey) (États-Unis) ،2005.
5. Laurent Balthazar، From Bale I to Bale III : The Integration of State-of-the-Art Risk Modeling in Banking Regulation، PALGRAVE MACMILLAN، London، 2006.
6. Sylvie Taccola-Lapierre، Le Dispositif Prudentiel Bale 2 Autoévaluation et Controle Interne une Application au cas Français thèse pour le doctorat en sciencede gestion université du sud Toulon-var-France، 2008.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعـــة يحي فارس – المدية

كليــة العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص اقتصاد نقدي وبنكي

بعد التحية الطيبة والسلام

الى السادة العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد نقدي وبنكي ، تحت عنوان: **الحوكمة ومساهمتها في إدارة المخاطر المصرفية.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة وكيفية مساهمتها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك , وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة , أملين منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبيان بدقة , حيث أن صحة هذه النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم .ونحيطكم علما إن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

المحور الأول: البيانات الشخصية:

لذا نرجوا من سيادتكم التكرم اختيار الإجابة المناسبة على المقترحات الآتية , بوضع إشارة (X) داخل المربع الملائم .

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 35 سنة ☐ من 35 سنة إلى 50سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى العلمي: ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ من 5إلى 10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني : دراسة متغيرات الدراسة

العبارات	نعم	لا	ربما	لا أدري	قليلا
الجزء الأول : واقع الحوكمة المصرفية في البنوك (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) BADR					
1. هل تعتقد إن لجنة التدقيق في البنوك تؤدي دورها بشكل فعال ؟					
2. هل توجد إجراءات أو أساسيات تمكن لجنة التدقيق بأداء مهامها بشكل فعال ؟					
3. هل يتم اختيار أعضاء لجنة التدقيق بناءا على معايير واضحة وشفافة ؟					
4. هل يتم إبلاغ مجلس الإدارة بنتائج عمل لجنة التدقيق بشكل شفاف منتظم ؟					
5. هل يتم اتخاذ إجراءات فورية لتنفيذ التوصيات الصادرة عن لجنة التدقيق ؟					
6. هل يتم تحديث وتطوير سياسات وإجراءات لجنة التدقيق بشكل دوري ؟					
7. هل توجد لجنة تدقيق داخلية في البنك ؟					
8. هل يقوم البنك بإجراء التدقيق الخارجي ؟					
9. هل يتم تعيين لجنة تدقيق داخلي مستقلة في البنك ؟					
10. هل يتم تعيين مكتب تدقيق خارجي مستقل للقيام بالتدقيق في البنك ؟					
11. هل يتم تقديم تقارير التدقيق الداخلي والخارجي للجنة الرقابة المصرفية المركزية ؟					
12. هل يوجد تفاعل بين لجنة التدقيق الداخلية والخارجية في البنك؟					
13. هل لدى البنك لجنة تدقيق لإدارة المخاطر المصرفية ؟					
14. هل تعتقد إن لجنة التدقيق في إدارة المخاطر تقدم تقارير مفصلة وشاملة للمجلس الإداري بشأن المخاطر التي يواجهها البنك والإجراءات التي تم اتخاذها لإدارتها ؟					

الجزء الثاني : مدى مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية					
15. هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تحد من تعرض المؤسسات المالية للمخاطر المصرفية ؟					
16. هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد على تحديد المخاطر المصرفية المحتملة ؟					
17. هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساهم في زيادة الشفافية والمساءلة في إدارة المخاطر المصرفية ؟					
18. هل تعتقد أن الحوكمة المصرفية تساعد على تحديد المسؤوليات وتعزيز المساءلة داخل المؤسسات المالية ؟					
19. هل تعتقد أن الحوكمة المصرفية تساهم في تحسين سمعة المؤسسات المالية في مجال إدارة المخاطر المصرفية ؟					
20. هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المصرفية ؟					
21. هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد على تحسين العلاقة بين المؤسسات المالية وعملائها ؟					
22. هل تعتقد أن وجود مجلس إداري قوي ومسؤول يساهم في إدارة المخاطر بشكل أفضل ؟					
23. هل تعتقد أن تحسين الحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات المالية لإدارة المخاطر المصرفية ؟					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	23

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	انثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 اقل من	2	6,7	6,7	6,7
	سنة50 سنةالى 35من	27	90,0	90,0	96,7
	سنة50 اكثرمن	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	22	73,3	73,3	73,3
	ماستر	7	23,3	23,3	96,7
	دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	3	10,0	10,0	10,0
	سنوات 10 إلى 5 من	9	30,0	30,0	40,0
	سنوات 10 اكثرمن	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل تعتقد أن لجنة التدقيق في البنوك تؤدي دورها بشكل فعال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	60,0	60,0	60,0
	ربما	9	30,0	30,0	90,0
	لاادري	2	6,7	6,7	96,7
	قليلا	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل توجد إجراءات وأساسيات تمكن لجنة التدقيق بأداء مهامها بشكل فعال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	60,0	60,0	60,0
	لا	1	3,3	3,3	63,3
	ربما	9	30,0	30,0	93,3
	لاادري	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل يتم إبلاغ مجلس الإدارة بنتائج عمل لجنة التدقيق بشكل شفاف و منتظم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	17	56,7	56,7	56,7
	لا	1	3,3	3,3	60,0
	ربما	9	30,0	30,0	90,0
	لاادري	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل يتم تحديث وتطوير سياسات وإجراءات لجنة التدقيق بشكل دوري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	16	53,3	53,3	53,3
	لا	2	6,7	6,7	60,0
	ربما	9	30,0	30,0	90,0
	لاادري	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل يتم تقديم تقارير التدقيق الداخلي والخارجي للجنة الرقابة المصرفية المركزية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	66,7	66,7	66,7
	لا	2	6,7	6,7	73,3
	ربما	5	16,7	16,7	90,0
	لاادري	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل تعتقد ان الحكومة المصرفية تحد من تعرض المؤسسات المالية للمخاطر المصرفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	60,0	60,0	60,0
	لا	1	3,3	3,3	63,3
	ربما	7	23,3	23,3	86,7
	لاادري	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل تعتقد إن الحكومة المصرفية تحد من تعرض المؤسسات المالية للمخاطر المصرفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	70,0	70,0	70,0
	ربما	7	23,3	23,3	93,3
	لاادري	1	3,3	3,3	96,7
	قليلا	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد على تحديد المسؤوليات وتعزيز المساءلة داخل المؤسسات المالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	70,0	70,0	70,0
	ربما	8	26,7	26,7	96,7
	لاادري	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل تعتقد إن الحوكمة المصرفية تساعد في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المصرفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	80,0	80,0	80,0
	ربما	4	13,3	13,3	93,3
	لاادري	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل تعتقد إن تحسين الحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات المالية لإدارة المخاطر المصرفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	26	86,7	86,7	86,7
	ربما	3	10,0	10,0	96,7
	لاادري	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595[a]	,354	,331	,64954

a. Prédicteurs : (Constante), الجزء2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,480	1	6,480	15,359	,001[b]
	de Student	11,813	28	,422		
	Total	18,293	29			

a. Variable dépendante : الجزء1

b. Prédicteurs : (Constante), الجزء2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,036	,259		4,002	,000
	الجزء2	,577	,147	,595	3,919	,001

a. Variable dépendante : الجزء1