



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية

تخصص : مالية مؤسسة

الموضوع :

دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية
دراسة ميدانية: بنك القرض الشعبي الجزائري بالوادي
CPA

إشراف الأستاذ:

* عادل كدودة

إعداد الطلبة :

- عبير أحمود

- مروة سعودي

السنة الجامعية : 2013-2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال تعالى:

(وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا)

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أوصانا الله عز وجل بهما برا و إحسانا و ربط
طاعته بطاعتهما

الوالدين الكريمين حفظهما الله وجزاها عني كل خير

إلى اخوتي كل واحد باسمه

إلى الأهل و الأقارب كل باسمه

إلى كل من قاسمني جهد و عناء هذا العمل

دلالة فخرية على من أسرار

قال تعالى:

(وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا)

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أوصانا الله عز وجل بهما برا و إحسانا و ربط
طاعته بطاعتهما

الوالدين الكريمين حفظهما الله وجزاهما عني كل خير

إلى أخوتي: هناء، عبد النور، قدس، هيثم، أمينة، شرف الدين

إلى العزيزة على قلبي عمتي جمعة

إلى الأهل و الأقارب كل باسمه

إلى كل من قاسمني جهد و عناء هذا العمل

إلى كل طالب علم سعى فوجد اخلص فوصل إلى الحقيقة واليقين إلى كل الأصدقاء

الذين عرفتهم وعجز قلبي عن ذكرهم

مروة





شكر وتقدير

بعد شكر المولى جل في علاه وحمده والثناء على نعمه كلها،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الأمي شفيع هذه الأمة عليه
أفضل الصلوات و أزكي التسليم.
فإنه لايسعني إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان
بالجميل إلى:

أستاذي الكريم كدودة عادل على تفضله الإشراف على هذا البحث،
وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييره وتيسيره وعلى تشجيعه
لي من أجل إتمامه وتمامه.

أتوجه بجزيل الشكر إلى الأساتذة محمد الباي، قعيد ابراهيم، عقبة
ريمي، بشير بن عمر الذين ساعدونا على إتمام هذا العمل.
كما أتوجه بالشكر الخاص إلى الزملاء والزميلات الشكر والتقدير
طيب وأكرم و فتحي، وفاء، سميحة، حياة احمودة، حياة زلومة على
مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم.

كماأوجه شكري إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
بجامعة الوادي (دون استثناء).
إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث .

فهرس المحتويات

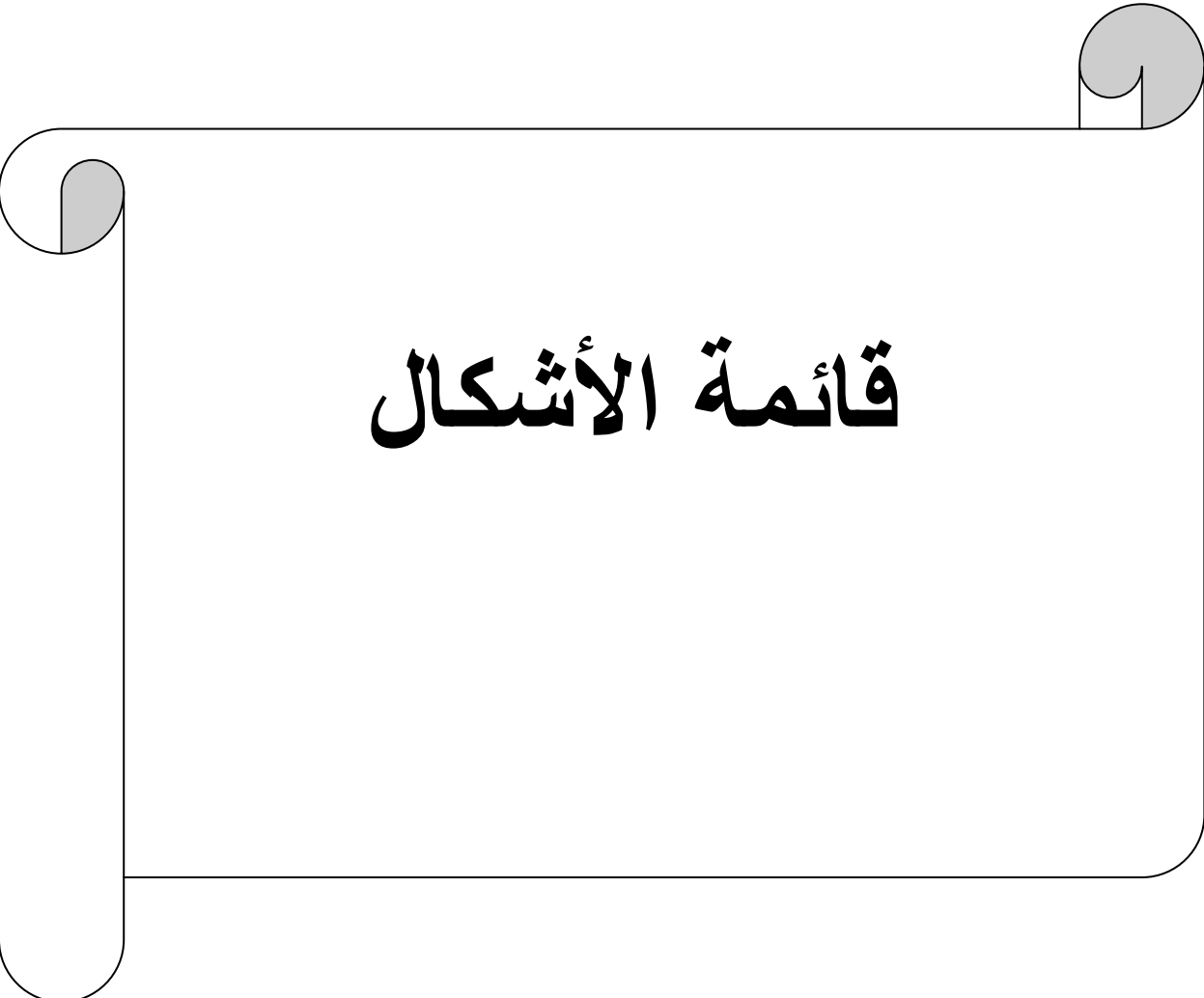
الصفحة	العنوان
	بسملة
.I	الإهداء
.II	شكر وعرفان
.III	فهرس المحتويات
.IV	قائمة الجداول
.V	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة وحوكمة الشركات	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
7	المطلب الأول: نشأة وتعريف الحوكمة الشركات
7	أولاً: نشأة حوكمة الشركات.
8	ثانياً: تعريف الحوكمة الشركات
9	المطلب الثاني: محددات وخصائص حوكمة الشركات
9	أولاً: محددات حوكمة الشركات
11	ثانياً: خصائص حوكمة الشركات
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة
11	أولاً: أهمية حوكمة الشركات
12	ثانياً: أهداف حوكمة الشركات
14	المبحث الثاني: مبادئ ومقومات حوكمة الشركات
14	المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات
14	أولاً: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات
15	ثانياً: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية
16	ثالثاً: معايير مؤسسة التمويل الدولية
17	المطلب الثاني: مقومات حوكمة الشركات
18	المطلب الثالث: طبيعة النظام والأطراف المعنية بالحوكمة
18	أولاً: طبيعة نظام الحوكمة
19	ثانياً: الأطراف المعنية بالحوكمة
21	المبحث الثالث: عموميات الحوكمة المصرفية

21	المطلب الأول: تعريف حوكمة المصارف
22	المطلب الثاني: أهمية حوكمة المصارف
23	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة المصرفية
23	أولاً: دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة
24	ثانياً: تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف وفق لجنة بازل
26	المبحث الرابع: علاقة الحوكمة بالحوكمة المصرفية
26	المطلب الأول: اثر تطبيق الحوكمة في البنوك
27	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي
27	أولاً: وضع اهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك
27	ثانياً: وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة في البنك
27	ثالثاً: ضمان كفاءة اعضاء مجلس الادارة
27	رابعاً: ضمان توفر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك
28	خامساً: الاستفادة الفعلية من التقارير المراجعة الداخلية والخارجية
28	سادساً: ضمان توافق نظام الحوافز مع انظمة البنك
28	سابعاً: مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة
28	ثامناً: دور سلطة الاشراف والرقابة
29	المطلب الثالث: تقييم مدى الالتزام بالجهاز المصرفي للحوكمة
29	أولاً: هيكل الملكية
29	ثانياً: هيكل الحوكمة
29	ثالثاً: العمليات الرئيسية والاحداث الهامة
30	رابعاً: السياسات المتعلقة بالحوكمة
30	خامساً: رزنامة عمل البنك
30	سادساً: ميثاق حوكمة الشركات الخاصة بالبنك
30	سابعاً: ميثاق حوكمة الشركات الخاص بالدولة
30	ثامناً: ميثاق اخلاق المهنة
30	تاسعاً: مسؤولية الالتزام
31	عاشراً: التخطيط للتعاقب
31	احدى عشر: القيد الاجنبي للسهم
31	اثنى عشر: هيكل مجلس الادارة وعمله
32	ثلاثة عشر: الإفصاح والشفافية
33	خلاصة
الفصل الثاني: دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية	

35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية المخاطر المصرفية
36	المطلب الأول: مفهوم المخاطر المصرفية
37	المطلب الثاني: نشأة المخاطر المصرفية وأسباب ظهورها
38	أولا: نشأة المخاطر المصرفية
38	ثانيا: أسباب ظهور المخاطر المصرفية
39	المطلب الثالث: أنواع المخاطر المصرفية
39	أولا: مخاطر الائتمان
40	ثانيا: مخاطر السوق
42	ثالثا: مخاطر التشغيل
43	المطلب الرابع: أهم مؤشرات المخاطر المصرفية
45	المبحث الثاني: إدارة المخاطر البنكية
45	المطلب الأول: تطور وتعريف إدارة المخاطر
45	أولا: تطور إدارة المخاطر
46	ثانيا: تعريف إدارة المخاطر
47	المطلب الثاني: خطوات وأهمية ودور إدارة المخاطر
47	أولا: خطوات إدارة المخاطر
48	ثانيا: أهمية إدارة المخاطر
48	ثالثا: دور إدارة المخاطر
49	المطلب الثالث: عملية ومقومات نظام إدارة المخاطر
49	أولا: عملية إدارة المخاطر
50	ثانيا: مقومات نظام إدارة المخاطر
52	المطلب الرابع: مبادئ وقواعد إدارة المخاطر المصرفية
52	أولا: مسؤولية مجلس الإدارة
53	ثانيا: إطار عملية إدارة المخاطر
54	ثالثا: تكامل عملية إدارة المخاطر
54	رابعا: محاسبة خطوط الأعمال
55	خامسا: تقييم وقياس المخاطر
55	سادسا: المراجعة المستقلة
56	سابعا: التخطيط للطوارئ
57	المبحث الثالث: مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية
57	المطلب الأول: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

57	أولاً: المساهمون
57	ثانياً: أصحاب المصالح
58	ثالثاً: مجلس الإدارة
59	رابعاً: اللجان التابعة لمجلس الإدارة
59	خامساً: اللجنة التنفيذية
59	سادساً: لجنة التدقيق و المراجعة
59	سابعاً: الإدارة التنفيذية
60	المطلب الثاني: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين
60	أولاً: إطار تنظيمي وقانوني
61	ثانياً: دور العامة (الجمهور)
61	المطلب الثالث: ميكانيزمات حوكمة البنوك في إدارة مخاطر البنوك
61	أولاً : الميكانيزمات الخارجية (المعايير والتنظيمات الاحترازية)
63	ثانياً : الميكانيزمات الداخلية
65	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بنك القرض الشعبي الجزائري _CPA_
66	تمهيد:
	المبحث الأول: التعرف على القرض الشعبي الجزائري _CPA_
	المطلب الأول: نشأة ومهام القرض الشعبي الجزائري
	أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري
	ثانياً: مهام القرض الشعبي الجزائري
	المطلب الثاني: دور وهيكل القرض الشعبي الجزائري
	أولاً: دور القرض الشعبي الجزائري
	ثانياً: الهيكل التنظيمي لقرض الشعبي الجزائري CPA
	المطلب الثالث: نشأة القرض الشعبي الجزائري _بالوادي_ 322
	أولاً: نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري بالوادي (322)
	ثانياً: مهام البنك القرض الشعبي الجزائري –فرع الوادي-:
	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي ومهام واستراتيجية بنك القرض الشعبي فرع الوادي
	أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي ولاية الوادي
	ثانياً: مهام مصالح وكالة الوادي ودورها
	ثالثاً: الأهداف وإستراتيجية وكالة القرض الشعبي الجزائري
	1_أهداف وكالة القرض الشعبي الجزائري (CPA)
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

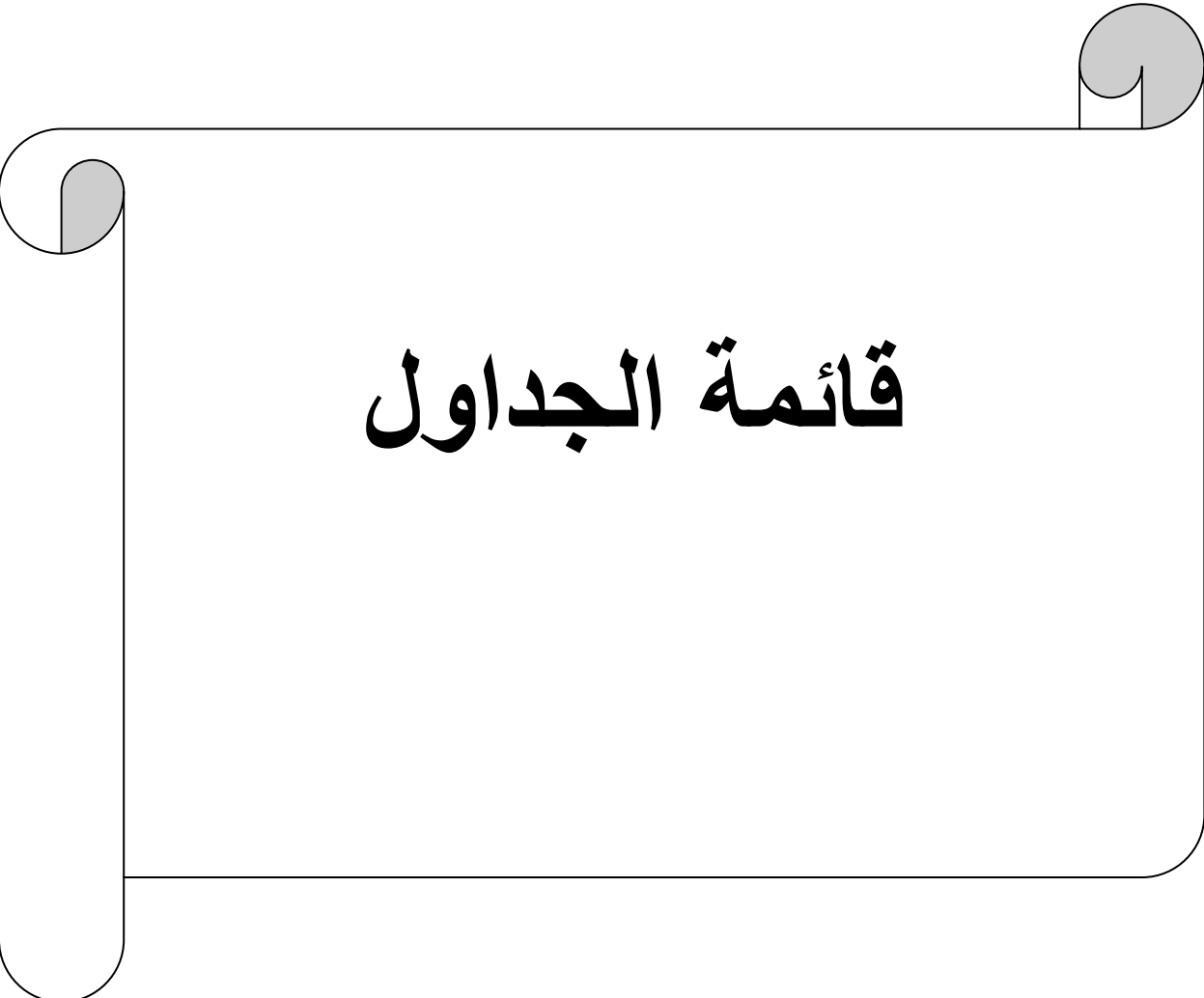
	المطلب الأول: الإطار المنهجي الدراسة
	أولاً: منهج الدراسة
	ثانياً: تحديد حدود الدراسة
	ثالثاً: مجتمع وعينية الدراسة
	المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
	أولاً: اختبار سلامة الاستبيان
	ثانياً: اختبار صدق و ثبات الاستبيان
	المطلب الثالث: : تحليل خاصية عينة الدراسة
	أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية
	ثانياً: خصائص العينة
	المطلب الرابع: عرض ومناقشة النتائج
	أولاً: تحليل ومناقشة البيانات الشخصية
	ثانياً: التحليل الإحصائي لمجاور الدراسة



قائمة الأشكال

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	10
2-1	الإستفادة من عمليات حوكمة الشركات	13
3-1	إقتصاديات حوكمة الشركات	19
1-2	أنواع المخاطر المصرفية	43
2-2	هرم إدارة المخاطر	50
1-3	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري -CPA-	70
2-3	الهيكل التنظيمي لوكالة الوادي	71
3-3	تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس	79
4-3	تمثيل عينة الدراسة حسب العمر	80
5-3	تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	81
6-3	تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	82

A decorative border resembling a scroll, with a light gray background and a black outline. The border has rounded corners and a vertical strip on the left side. The title is centered within the main rectangular area of the scroll.

قائمة الجداول

فهرس الجداول

44	أهم مؤشرات قياس المخاطر البنكية	1-2
76	نتائج صدق المحك والثبات	1-3
77	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	2-3
78	خصائص عينة الدراسة	3-3
78	تحليل العينة حسب الجنس	4-3
79	تحليل العينة حسب العمر	5-3
80	تحليل العينة حسب المؤهل العلمي	6-3
81	تحليل العينة حسب سنوات الخبرة	7-3
82	أطوال الفترات حسب مقياس ليكارت الخماسي	8-3
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابات افراد عينة البحث عن الحوكمة	9-3
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابات افراد عينة البحث عن إدارة المخاطر المصرفية	10-3
90	نتائج تحليل التباين للانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الأساسية	11-3
91	نتائج تحليل إنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (ابعاد الحوكمة) على المتغير التابع (إدارة المخاطر المصرفية)	12-3

مقدمة

للبنوك أهمية بالغة في مختلف القطاعات الاقتصادية في الدول، وتزداد أهميتها من يوم إلى آخر مع زيادة التطورات التي تطرأ على اقتصاديات هذه الدول، وذلك لما توفره هذه البنوك من وسائل التمويل اللازمة لمختلف المشاريع والاستثمارات. ومع التطورات الهائلة التي عرفتتها البنوك والناجمة أساساً عن تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، انتشرت بعض الظواهر السلبية فيها، مثل الفساد المالي والغش والتهرب الإداري وغيرها من الظواهر، التي كانت وراءها الإدارة العامة في البنك أو الإدارة التنفيذية أو المتعاملين مع البنك، هذا ما أدى إلى حدوث انهيارات مالية في العديد من البنوك نتج عنها صدمات وأزمات اقتصادية، ومن أجل مواجهة هذه الصدمات والأزمات، أعطت البنوك أهمية كبيرة لإدارة المخاطر فيها، لاعتقادها أن ذلك سيحد من المشاكل والتجاوزات التي أدت إلى هذه الصدمات، غير أن ذلك لم يكن بالأمر الكافي للحد منها، بل استمرت هذه الأزمات على مستوى البنوك نتيجة لنقص الشفافية وانتشار الفساد وغيرها من الظواهر السلبية.

كل هذا أدى إلى ظهور أفكار جديدة تمثلت في مبادئ الحوكمة، كونها وسيلة رقابية غاية في الأهمية للكشف عن مختلف التلاعبات وتجنبها، فمبادئ الحوكمة في البنوك جاءت لحماية حقوق أصحاب المصالح، وإصلاح النظام المالي فيها ومراقبة ومساءلة المسيرين في البنك والعاملين فيه والمتعاملين معه، بالإضافة إلى الكشف والإفصاح عن كل العمليات التي تقوم بها البنوك، والتي نصت عليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث كانت أفكارها متقاطعة مع مقررات لجنة بازل، إذ حاولت هاتين الأخيرتين الوصول إلى المعايير التي تضمن بها تسيير وتوجيه البنك بما يضمن الشفافية وحماية أصحاب المصالح في البنك وخارجه، فالحوكمة جاءت لتدعيم إدارة المخاطر في البنوك وتكاملتها، من أجل إصلاح النظام البنكي وتجنب مختلف التجاوزات والمشاكل وما ينتج عنها من أزمات وصدمات اقتصادية، حيث عملت الحوكمة على إصلاح مختلف الجوانب المتعلقة بالبنوك، بما في ذلك مخاطر لما لهذا المخاطر من حساسية كبيرة في البنوك، حيث يأتي على رأس قائمة المخاطر التي قد يتعرض لها البنك، وذلك لعلاقته الوطيدة مع باقي المخاطر.

وانطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في البنوك بصفة عامة وإدارة المخاطر البنكية بصفة خاصة، ولما لها من تأثير على البنوك واقتصاديات الدول، وانطلاقاً من دور ومكانة الحوكمة في الحد والتقليل من مختلف المخاطر البنكية، يتبادر إلى أذهننا تساؤل جوهري.

الإشكالية الرئيسية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم مختلف مبادئ الحوكمة في إدارة مخاطر البنكية ؟

التساؤلات الفرعية:

ويمكن تحليل هذه الإشكالية إلى مجموعة من النقاط المهمة وطرح الفرعيات التالية:

- فيما تتمثل المخاطر البنكية ؟
- كيف تساهم الحوكمة في إدارة مخاطر البنكية؟
- هل ساهمت الحوكمة في إدارة مخاطر في بنك القرض الشعبي الجزائري؟

فرضيات الدراسة:

- قصد إيجاد إجابات أكثر احتمالا للتساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- ✓ يعتبر المخاطر البنكية من أهم المخاطر التي تواجه بنك القرض الشعبي الجزائري .
 - ✓ إهتمام بنك القرض الشعبي الجزائري بدراسة دور الحوكمة في إدارة مخاطر البنكية.
 - ✓ مبادئ الحوكمة تساهم في إدارة مخاطر بنك قرض الشعبي الجزائري.

- أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع والبحث فيه فمنها أسباب موضوعية، ومنها أسباب ذاتية:

أسباب موضوعية:

- يدخل هذا البحث في صميم التخصص وهو مالية مؤسسة، باعتبار الحوكمة تلعب دور أساسي في سير الجيد للإدارات الحديثة.
- قلة الدراسات حول الموضوع، فهي في معظمها تطرقت إلى المخاطر البنكية بصفة عامة ولم تتطرق إلى كل مخطر على حدا.

أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لمعالجة المواضيع المتعلقة بالمخاطر البنكية.
- الرغبة في البحث عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر البنكية.
- التعرف عن قرب عن الإجراءات المتخذة من طرف البنوك إزاء المخاطر وكيفية إدارتها؛

- أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من خلال المتغيرات التي يتطرق لها، إذ لا يخفى على المختصين في مجال المالية والبنوك أن لتطبيق الحكومة على مستوى البنوك أهمية كبيرة نظرا لما توفره من الشفافية والإفصاح، وحماية لحقوق المساهمين وأصحاب المصالح في البنك، بالإضافة إلى اعتبارها أداة تقلل من المخاطر التي تهدد البنوك.

كما تبرز لنا هذه الدراسة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بكفاءة لأنها تؤدي بالضرورة الى زيادة فعالية ادارة المخاطر داخل البنوك.

- أهداف البحث :

نسعى من خلال هذا البحث الوصول لعدد من الأهداف :

- التعرف على خصوصيات الحوكمة في البنوك؛
- تحديد المخاطر البنكية والتعرف على العوامل المتسببة فيها؛
- توضيح العلاقة التي تربط بين الحوكمة في البنوك وإدارة المخاطر البنكية؛
- تحليل ودراسة مساهمة الحوكمة في إدارة مخاطر البنكية في بنك قرض الشعبي الجزائري.

خطة البحث:

لمعالجة الموضوع اردنا أن يشتمل مخطط البحث على جانبين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، يحتوي الجانب النظري على فصلين والجانب التطبيقي على فصل واحد، تتقدم هذه الفصول مقدمة وتعقبهم خاتمة.

يحتوي الفصل الأول على أربعة مباحث، خصصنا المبحث الأول إلى التعريف بحوكمة الشركات، من خلال التطرق أولاً إلى مفهوم حوكمة الشركات، محدداته وخصائصها، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف، في حين خصصنا المبحث الثاني من هذا البحث إلى مبادئها ومقوماتها ثم التطرق بعدها إلى طبيعة النظام والأطراف المعنية بالحوكمة، أما المبحث الثالث فقد خصصناه إلى عموميات الحوكمة المصرفية من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها ومبادئها أما المبحث الأخير فقد خصصناه لمعرفة علاقة الحوكمة بالحوكمة المصرفية، من خلال التطرق إلى أثر تطبيق الحوكمة في البنوك، العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي ثم التطرق بعدها إلى تقييم مدى الالتزام الجهاز المصرفي بالحوكمة.

أما الفصل الثاني فخصصناه لمعرفة دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية، حيث حاولنا في المبحث الأول من هذا الفصل التعرف على مختلف المخاطر البنكية، من خلال تبيان نشأتها والتعرف على مختلف المخاطر البنكية وأسباب ظهورها وأنواعها وأهم مؤشراتها، وأما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى إدارة المخاطر البنكية من خلال تطورها والتعريف بها ثم بينا خطواتها وأهميتها ودورها ومن بعدها تطرقنا إلى عملية ومقومات نظام إدارة المخاطر ثم تطرقنا إلى مبادئها وقواعدها، تطور، أما المبحث الثالث فخصصناه لدراسة مساهمة الحوكمة في إدارة مخاطر البنكية، من خلال الإحاطة بالأدوار ومسؤوليات الفاعلين الداخليين والخارجيين وأخيراً تطرقنا إلى بميكانيزمات حوكمة البنوك في إدارة مخاطر البنكية.

أما الفصل التطبيقي، والذي كان عبارة عن دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة الوادي-، حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم البنك، أما في المبحث الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية حيث قمنا بإجراء زيارات للبنك، من أجل معرفة دور الحوكمة في إدارة مخاطر في البنك القرض الشعبي الجزائري، حيث قمنا بعرض النتائج وتحليلها من أجل الخروج بتوصيات واقتراحات حول موضوع البحث.

صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتنا ونحن في صدد انجاز هذا البحث نذكر:

-قصر المدة الزمنية لانجاز هذا البحث والتي لم تتجاوز أربعة أشهر مما أثر علينا في عملية جمع المراجع وتنويعها، بالإضافة

إلى قلة الوقت المخصص لإجراء التبرص

-قلة المراجع المتعلقة بدراسة الحوكمة في البنوك و إدارة المخاطر البنكية.

__قلة تعاون البنك معنا في ابداء رأيهم.

الدراسات السابقة:

- 1- بن عمر عبد الكامل وآخرون ، " دور حوكمة الشركات في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة الليسانس ، جامعة الوادي ، سنة 2012.
 - 2- نورة بوسالم وهاجر يوسف، "حوكمة الشركات و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة"، "دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، مذكرة ليسانس، كلية العلوم التجارية، تخصص مالية مؤسسة، سنة 2012-2013.
- وقد تطرقت المواضيع السابقة إلى حوكمة الشركات في المؤسسات، أما موضوعنا قد خصصناه إلى الحوكمة المصرفية في البنوك.

الفصل الأول:

الإطار النظري للحوكمة

وحوكمة الشركات

تمهيد:

تعتبر الحوكمة في النظام المصرفي من أهم المفاهيم التي ظهرت في عصرنا الحالي، حيث زاد التوجه لهذه الفلسفة لما لها من أهمية في تدعيم ثقة المساهمين في مجلس الإدارة، فهي تعتبر من بين أهم الوسائل التي تحد البنوك من الانهيار، من خلال المحافظة على السلامة البنكية والنظام البنكي ككل، حيث سنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء صورة شاملة عن الحوكمة في المنظومة المصرفية، وذلك من خلال أربعة مباحث أساسية، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة الشركات، في حين خصصنا المبحث الثاني للإلمام ببعض العموميات حول حوكمة الشركات والتي تتمثل في المعايير والمقومات وأطرافها أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى عموميات الحوكمة المصرفية وفي الأخير فقد تطرقنا لعلاقة الحوكمة بالحوكمة المصرفية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

حظي مفهوم حوكمة الشركات في العقود الماضية باهتمام العديد من الكتاب ، وبالرغم من تعدد الكتابات في هذا المفهوم ، إلا أنهم يتفقون في أنها تحمي حقوق المساهمين وأصحاب المصالح بالشركة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الحوكمة الشركات.

أولاً: نشأة حوكمة الشركات.¹

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governance باللغة الانجليزية ، ويعود Governance إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر و الذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Geubernar في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى ، ثم ظهر في سنة 1478 م في اللغة الفرنسية بمصطلح (Artou manière de gouverner).

وتعود جذور حوكمة الشركات إلى مينس و بارل اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، و تأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة .

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي ، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية و الإقليمية و المحلية.

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات ، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديري مستقلين لحضور مجلس الإدارة.

¹ - بن عمر عبد الكامل وآخرون ، " دور حوكمة الشركات في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة الليسانس ، جامعة

الوادي ، سنة 2012. ص 2.

ثانيا: تعريف الحوكمة الشركات:

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح corporate governance، أما الترجمة العلمية المتفق عليها هي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.¹

وهناك عدة تعريفات للحوكمة قدمتها المؤسسات الدولية مختصة لخصها في الآتي:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE الحوكمة على أنها: "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل و إطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة."² كما عرفت مؤسسه التمويل الدولية عانى أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها."³

و قد عرف المجمع للمحاسبين القانونيين الحوكمة عاناً أنها: "مجموعة من المسؤوليات و الممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان التحقيق أهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول."⁴

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن الحوكمة هي نظام يقصد به الأسلوب الذي تمارس به سلطات الإدارة بطريقة جيدة، وهذا النظام هو الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء داخل أي منظمة، كما يشمل النظام المقومات الأساسية لنجاح المنظمة وتقويتها على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات داخلها وضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة وبعدها.⁵

¹ - محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، بنك الاستثمار القومي، يونيو 2007، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.saaaid.net/Doat/hawkama.doc>

² - دهمش نعيم وإسحق أبو زر عفاف، "تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك"، مجلة البنوك، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، الأردن، ديسمبر 2003، ص 27.

³ - محمد حسن يوسف، مرجع سابق.

⁴ - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، نشرة إلكترونية شهرية، عدد 53، فيفري 2004. <http://www.ascasociety.org>

⁵ - الحوكمة في المصارف، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: http://www.idbe_egypt.com/doc/governance.doc

المطلب الثاني: محددات وخصائص حوكمة الشركات

أولاً: محددات حوكمة الشركات:¹

1- تعمل محددات حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية. ولعل المحددات الأساسية لحوكمة الشركات تتمثل في:

1-1 المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وتكون داخل الشركات نفسها وتشمل:

- آلية توزيع السلطات داخل الشركة .

- الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة .

- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.

2-1 المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل العناصر:

- القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي عمومًا .

- المناخ العام للاستثمار في الدولة .

- كفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات تأمين وأسواق مالية ذات الأثر على التمويل .

- مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللازمة للشركات لممارسة نشاطاتها الإنتاجية .

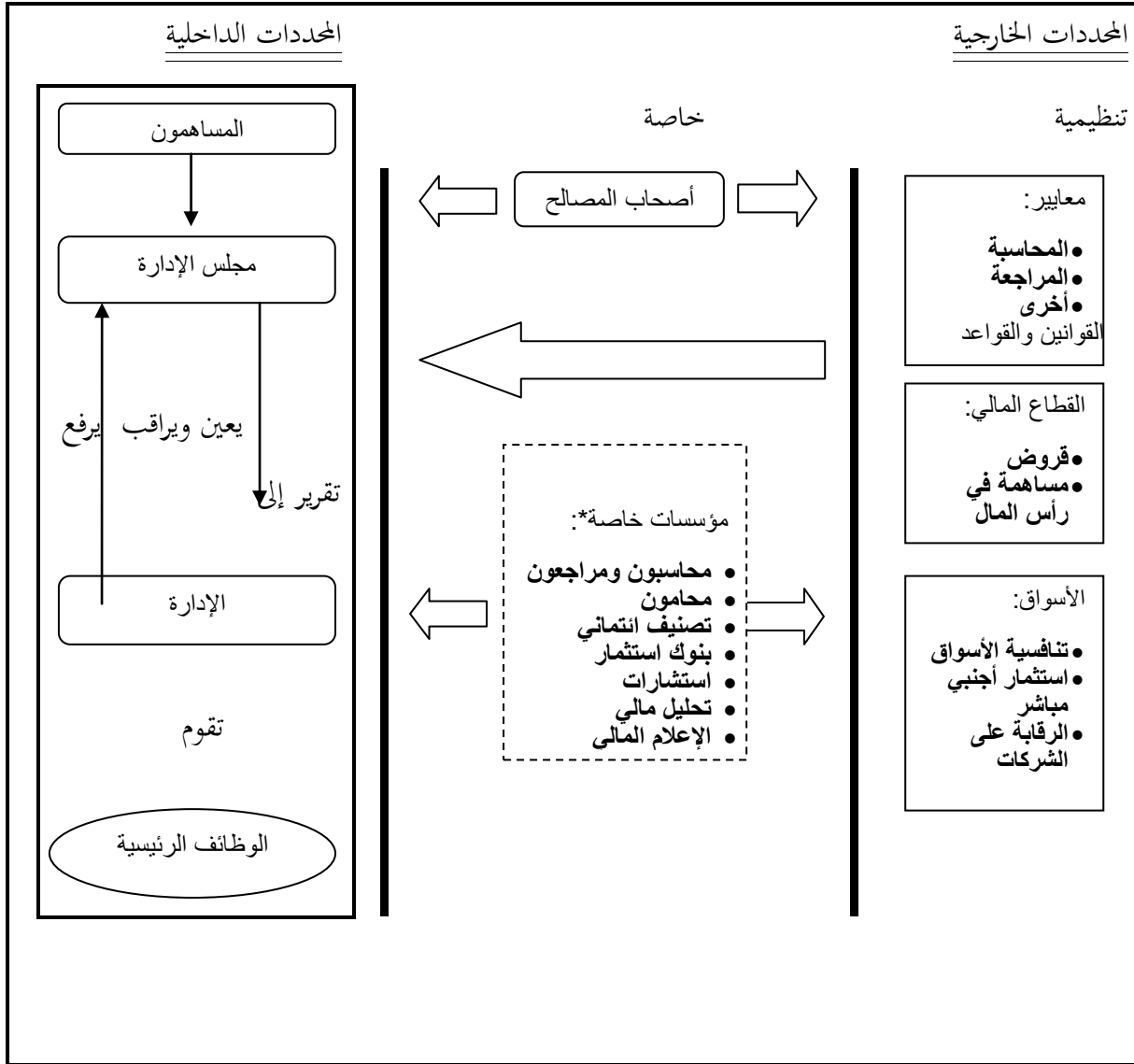
- وجود وكفاءة ومقدرة الأجهزة الرقابية، مثل وجود هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، خاصة الشركات المدرجة في أسواق المال.

- وجود جمعيات مهنية ذات صلة، مثل جمعية المحامين والمحاسبين ومكاتب المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات.. إلخ.

¹ - أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الالكترونية، العدد 40، مارس 2007.

كما يلخص الشكل التالي كل من المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة.

الشكل 1 1: المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: خصائص حوكمة الشركات.¹

- تمثل الخصائص التالية السمات التي يجب أن تتوفر في حوكمة الشركات وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها ومزاياها المتعددة ،وهي:-
- المسؤولية أمام مختلف الأطراف.
 - استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
 - الانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين.
 - منع المتاجرة بالسلطة والمعلومات الداخلية للوحدة الاقتصادية.
 - حماية أصول الوحدة الاقتصادية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة.

تعتلي حوكمة الشركات أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر بحيث تؤدي الى تحقيق الكفاءة و التنمية الاقتصادية الحقيقية ، كما ان لديها أهداف تحقق بواسطة معايير و مبادئ .

أولاً: أهمية حوكمة الشركات.

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة، مع أنه بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية²

1- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره.

2- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة.

3- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمديه.

4- محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديداً لمصالح مختلف الأطراف.

5- تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.

¹ - بوقرة رايح وغانم هاجر، "عنوان المداخلة: الحوكمة المفهوم والأهمية"، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد

المالي والإداري، بجامعة محمد خيضر-بسكرة-، لسنة 2012.

2- محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص ص: 58/ 59.

6- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية.

فغياب الحوكمة بالشركات يعني :

-زيادة قوة الفساد، حيث لن يكون هناك من يقاومه.

-شروع حالات من اللامسؤولية وعدم الالتزام الذي يؤدي إلى إتساع دائرة الشك وعدم التأكد .

-زيادة الضبابية وعدم القدرة على التمييز بين بدائل من الخيارات المطروحة للاستثمار .

-زيادة عدم الثقة والخوف من المستقبل.

-زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على الفعل، حيث يتحول العاملين إلى آلات ويختفي الدافع إلى العمل

-زيادة عدم الشعور والوعي بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه، حيث لا يلتزم العاملين بالتعليمات الإدارية ويتم

الخروج عن اللوائح والقواعد.

وحسب المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA) حوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلى :¹

- تقليل المخاطر.

- التحفيز على الأداء.

- تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال.

- تحسين القدرة على تسويق البضائع والخدمات.

- تحسين القيادة.

-تبيان الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية.

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات.

تعمل مبادئ ومعايير حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:²

-تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.

-تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبهم من خلال

الجمعيات العامة.

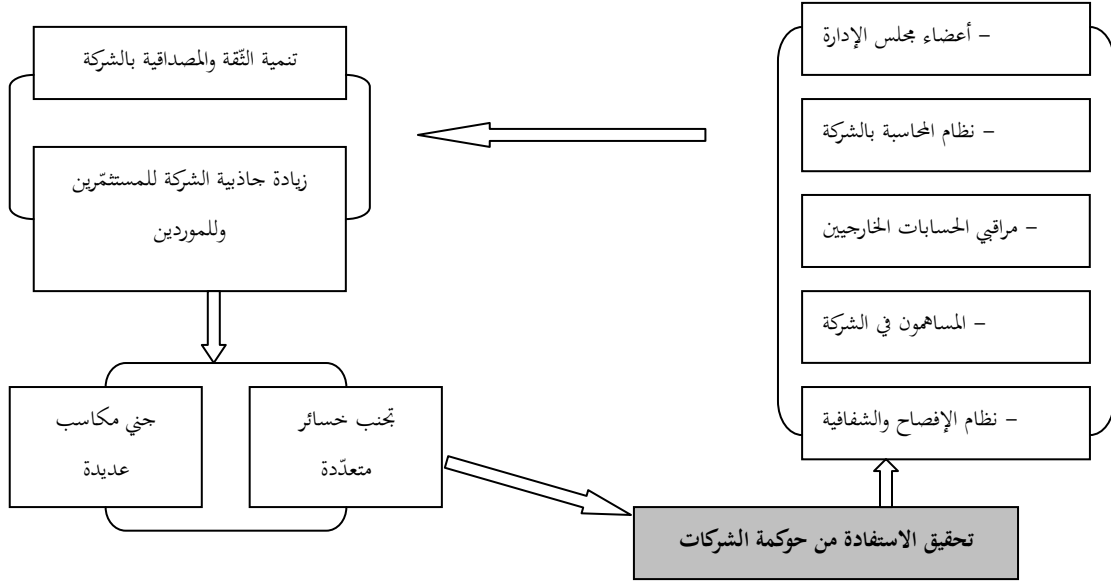
-تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس الحوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر، ص:7.

² - محسن أحمد الحضيري، مرجع سابق، 2005، ص ص: 22-23

- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.
 - تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.
 - زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب إستثمارات ورؤوس أموال أخرى.
 - زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة وإستقرار العاملين.
- وتسمح حوكمة الشركات كذلك، بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفوضى المالية، وتمكّن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدّة محافظ وشركات. وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة إستفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة¹. والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل 2.1: الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق، ص: 189

¹ - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، 2005، ص: 189

المبحث الثاني: مبادئ ومقومات حوكمة الشركات.

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ ومقومات له.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات.

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المبادئ، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات:

يقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولحكومات الدولة من غير أعضاء المنظمة في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات أوراق المالية والمستثمرون والشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات ويتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2004 وتتمثل في:¹

1) توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية والكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين هيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق قانون.

2) حفظ حقوق جميع المساهمين: وتتمثل نقل ملكية الأسهم اختبار أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في أرباح الشركة مراجعة القوائم المالية وحقوق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة

¹ -نورة بوسالم وهاجر يوسف، "حوكمة الشركات و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة"، "دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، مذكرة ليسانس، كلية العلوم التجارية، تخصص مالية مؤسسة، سنة 2012-2013، ص:20.

3) **المعاملة المتساوية للمساهمين:** يجب إن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب كما ينبغي أن تتاح الكافة المساهمين فرصة للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم أن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق أو التلاعب بها أو الحيلولة دون مماسستها وجذاع المساهمين.

4) **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات

ثانيا: **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:** وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:¹

- قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

ثالثا: **معايير مؤسسة التمويل الدولية:** قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:²

¹ - فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصري العربي "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، مارس 2006، ص24.

² - فؤاد شاكر، مرجع سابق، ص36.

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

- القيادة.

المطلب الثاني: مقومات حوكمة الشركات.

يحتاج كل نظام إلى ركائز قاعدية يقوم عليها، ونظام الحوكمة يقوم أيضا على مجموعة من الركائز التي تكفل للشركة تحقيق أهدافها، باعتبارها شخصية معنوية مستقلة تسعى للمنافسة، وهذه المقومات هي¹:

- وجود قوانين وتشريعات تعني بحقوق المساهمين، كحق التصويت وانتخاب مجلس الإدارة والمدقق الخارجي، وتعني كذلك بتنظيم مجلس الإدارة ببيان صفاته من حيث التأكد على استقلاليته، وبيان مهامه ومسؤولياته، وكذلك بيان مسؤوليات الإدارة التنفيذية، وحقوق أصحاب المصالح وواجباتهم.

- وجود لجنة تدقيق داخل الشركة المساهمة العامة يتمتع أعضاؤها بالاستقلالية ومؤهلات عالية وخبرة جيدة، بحيث تقوم اللجنة بالمقام الأول بالتأكد من وفاء الشركة بالمتطلبات المتعلقة بالإدارة التنفيذية، والتدقيق الخارجي، وإجراءات الإبلاغ المالي من حيث الأمانة والجودة.

- وجود عمليات حوكمة فعالة داخل الشركة تعمل على تنظيم الاجتماعات والاتصالات بين الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين.

- وجود أنظمة إدارية داخلية على درجة عالية من الكفاءة، والفاعلية مثل نظام شؤون الموظفين، حيث يعمل نظام الإفصاح على توفير المعلومات والإفصاحات اللازمة لأصحاب المصالح.

- تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل عضو في الشركة، وإجراء المراجعة الدائمة وتعديلها إذا اقتضى الأمر ذلك، ما يسهل على جميع المتعاملين داخل الشركة معرفة حدود عملهم وما هو مطلوب منهم، من أجل خدمة الشركة وتحقيق أهدافها.

¹ - ماجد إسماعيل أبو حماد، "اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة ف سوق فلسطين للأوراق المالية" مذكرة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، 2009، ص: 37.

المطلب الثالث: طبيعة النظام والأطراف المعنية بالحوكمة:

أولاً: طبيعة نظام الحوكمة.

لكل نظام طبيعته الخاصة، تلك الخصوصية التي تحدد شخصيته، وتحدد مجال عمله، وتحدد أبعاد نشاطه، كما أنها تعمل في الوقت ذاته على تحديد ذاتها، فخصوصية النظام، تحوله إلى منظومة تفاعلية قادرة على تحديد ذاتها، وعلى تصحيح ذاتها وعلى اكتساب عناصر قوة جديدة.

تعمل الحوكمة على نشر ثقافة الالتزام، ويقتطع الضمير، ومتطلبات الاستقرار الاقتصادي كما أنها ترتبط كنظام بعمليات تحقيق القيمة المضافة، وبضمانات النمو والتكوين الرأسمالي، وبما يؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج الملموسة أهمها اقتصاديات الحوكمة، فنظام الحوكمة له اقتصاديات وهي اقتصاديات متنوعة المجالات، حيث تشمل مجالاتها ما يلي: ¹

1- اقتصاديات التشغيل الأمثل:

وهي القائمة على القضاء على كافة أشكال الفاقد الاقتصادي في المشروع، وعدم السماح بأي هدر أو ركد أو عادم، أو غير مطابق للمواصفات أو ضائع، أو غير مستغل، وبما يرفع من اقتصاديات التكلفة، حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة عندما تتواجد الحوكمة.

2- اقتصاديات الارتقاء الإنتاجي:

وهي تهتم برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالمشروع، حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس، وبما يعنيه ذلك من زيادة ملموسة في الإنتاج، وبما يعنيه ذلك من امتلاك اقتصاديات أفضل، خاصة اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق، وما يحققه كل منها من تأثير في الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة.

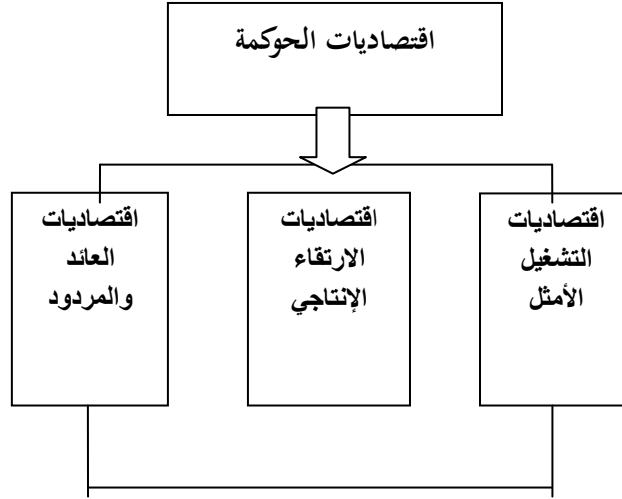
3- اقتصاديات العائد والمردود الاستثماري:

وما يتعلق بربح رأس المال المستثمر في المشروع، حيث يتحقق عن انخفاض التكاليف زيادة قدرة المشروع على تخفيض أسعار منتجاته، أو تسعيرها بسعر مناسب، ومن ثم زيادة القدرة التسويقية لهذه المنتجات، فضلاً عما يحققه المشروع من عائد ومردود.

¹ - مصطفى حسن بسيوني السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، مصر، نوفمبر 2006، ص 149.

ومن هنا تأتي الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات، وتشغيل وتوظيف الموارد، ويزيد من كفاءة استخدامها وفي إطار سليم يحقق تفاعل وتفعيل اقتصاديات السوق.¹

شكل 3.1: اقتصاديات حوكمة الشركات.



المصدر: محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص 61.

ثانيا: الأطراف المعنية بالحوكمة.

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:²

أ- المساهمون Les Actionnaires :

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثمارهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقل رغبة المساهمين في زيادة أنشطته الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

¹ - مصطفى حسن بسيوني السعدي، مرجع سابق، ص 150.

² - زرار العياشي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي 7-8 ديسمبر 2010 ص 10/9.

ب -مجلس الإدارة 'Administration' Conseil :

وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

1- واجب العناية اللازمة (Duty Of Care): ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

2- واجب الإخلاص في العمل (Duty Of Loyalty): ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

ج -الإدارة l'Administration :

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

د -أصحاب المصالح les Partenaires :

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.

المبحث الثالث: عموميات الحوكمة المصرفية:

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم ،بعد تداعيات الانهيارات المالية لبعض أقطاب الشركات الأمريكية خلال سنة 2002،و ما قبلها في دول أخرى،فقد حرص عدد من المنظمات الدولية إلى تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة، لمساعدة الدول لتطوير الأطر القانونية و المؤسسية لتطبيق حوكمة المؤسسات. و يعد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية في البنوك عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية، و سوء هذه الحوكمة يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي، و خير دليل على ذلك ما حصل في الأزمة الآسيوية والأزمة الأمريكية المالية.

المطلب الأول: تعريف حوكمة المصارف

ان الحوكمة المؤسسات قد نجحت في جذب ودر الكثير من الاهتمام بسبب اهميتها لأداء الاقتصادي للمؤسسات والاقتصاد ككل ، الا انه على الرغم من هذه الاهمية ، لم يلق مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة ، ويعد ذلك غريبا في ظل الادراك الواضح للأهمية دور المصارف في احكام الرقابة على مختلف المؤسسات¹.

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف موحد عالميا للحوكمة، فمن الواضح ان مبدا الحوكمة هو التحكم بكافة العلاقات السلوكية للمؤسسة والمتعاملين معها ، ومنه حوكمة المصارف هي الطريقة التي تدار بيها اعمال المصرف بما في ذلك وضع اهداف المؤسسة من جهة، وتوقع عمل الادارة بأسلوب امن وسليم من جهة اخرى². وكما تعرّف الحوكمة بالبنوك (GOVERNANCE) بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسيين).³

اما لجنة (بازل) ، فأنها ترى ان الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس ادارتها والادارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام البنك فيما يلي:⁴

-وضع اهداف المصرف

¹ - هالة حلمي السعيد، "الحوكمة من المنظور المصرفي"، البنك المركزي المصري ، فيفري 2003 ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، ص 02.

² - المعهد المصرفي المصري، "نظام الحوكمة في البنوك"، العدد 06 ، ص 01 ، متاح على الموقع الإلكتروني www.ebi.gof.eg

³ - جوناثان تشكام، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، ص:9.

⁴ - حماد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة،الدار الجامعية -الإسكندرية، 2008،ص:244.

-إدارة العمليات اليومية في المصرف

-إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة امنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين

-مراعاة حقوق اصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف، بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم .

وبصفة عامة، يمكننا القول ان حوكمة المصارف هي: " النظام الذي تتم بموجبه ادارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غايتها واهدافها، فهو بالتالي النظام الذي يتعاملون بموجبه اصدار مع مصادر رؤوس اموال المساهمين والمستثمرين المؤسسين.

المطلب الثاني: أهمية حوكمة المصارف

أوصت العديد من الهيئات العلمية والدول التي لديها خبرة كبيرة بالقطاع المصرفي بضرورة الاسراع في تطبيق مفهوم حوكمة البنوك نظرا للمنافع التي يمكن ان تحصل عليها البنوك بل والدول من التطبيق السليم لهذا المفهوم. ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية:¹

-تحول الى نظام اقتصاديات السوق.

-تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

-اتساع حجم المشروعات مما ادى الى انفصال الملكية عن الادارة.

-تزايد انتقالات رؤوس الاموال عبر الحدود.

-ضعف اليات الرقابة على تصرفات المديرين، مما ادى الى حصول الازمات الاقتصادية.

- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.

- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء تطبيق هذا التطبيق الحوكمة على العكس من ذلك وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

كما ان للبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشراف للبنك المركزي.

¹ - سناء عبد الكريم الخناق، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية ودورها في التصدي للازمات المالية- التجربة الماليزية - مقال متاح على الموقع الالكتروني:

إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال غير (المودعين).

نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك.

يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

وهذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات.

يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك؛ هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم: "شبه مستقلين" لإعطاء انطباع خاطئ للحوكمة المؤسسية.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة المصرفية

ان تعزيز المبادئ السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب ان يمر عبر طريقتين ،الاول تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي، والاخر هو المصارف ذاتها لان غياب الحوكمة يعني الفوضى والانحيار.¹

أولاً: دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة :

تلعب المصارف المركزية دورا اساسيا في تفعيل الحوكمة على مستوى المصارف وذلك من خلال اجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط .السيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية لكافية للأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين،ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والاداري.

وللبنك المركزي دور اساسي في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:²

1- ان تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن مسؤولية الإشراف للبنك المركزي

¹ -محمد حتاملة، " دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركات"، منتدى تمويل إسلامي، ص01، الموقع الكتروني:

islamfin.go-forum.net/t859-topic

² - معراج عبد القادر هوارى واحمد عبد الحفيظاجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في ارساء قواعد الشفافية، ص09، متاحة

على الموقع الكتروني www.iefpedia.com

- 2- أن المصارف تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لان طبيعتها عمل تحمل المخاطر، إضافة الى كونها مسؤولة عن المحافظة على اموال الغير (المودعين).
- 3- نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر ،وبسبب تداول اسهمها في بورصة اوراق المالية ،فان وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لها .
- 4- يحتاج اعضاء مجلس الادارة في المصارف ضمان ان المخاطر التي تتعرض لها طبيعة اعمال المصارف، تدار بشكل سليم، وان لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.
- 5- يجب ان تعرف بانه ليس من السهل الحصول على اعضاء مجلس الادارة مستقلين بشكل حقيقي، او الاعضاء الذين يمكن ان يفقهوا في وجه المساهمين المسيطرين على راس المال المصرف.
- 6- هناك ايضا المخاطر المتمثلة بتعيين اعضاء مجلس الادارة يطلق عليهم (شبه مستقلين) وهذا ما يعطي انطبعا خاطئ للحوكمة المؤسسية

ثانيا: تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف وفق لجنة بازل:

- لا يملك من يريد تناول موضوع الحوكمة في المصارف، خاصة من جانبها مبادئها، الا التطرق عليها للتقارير التي اصدرتها لجنة بازل عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1998 وسنة 1999، والتي اصدرت نسخة معدلة عنهما عام 2005، ثم في شهر فيفري سنة 2006 اصدرت نسخة جديدة ومحدثة وعلى أساسها فان مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في:
1. المبدأ الاول: ينبغي ان يكون اعضاء مجلس الادارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دور في حوكمة الشركات، إضافة الى قدرتهم على الحكم السليم بشأن اعمال المصرف.
 2. المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على أهداف إستراتيجية للمصرف وعلى قيمه.
 3. المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين ووضع الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
 4. المبدأ الرابع: على المجلس ضمان الاشراف الملائم من الادارة العليا يوافق سياسته
 5. المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والادارة العليا، استعمال الاعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين والوظائف الرقابة الداخلية.¹

¹ - عبد الرزاق حبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 07، صص 85-86.

6. المبدأ السادس: على المصرف ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسة المصرفية ومع اهداف استراتيجية طويلة اجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

7. المبدأ السابع: ينبغي ادارة المصرف وفق اسلوب شفاف.

8. المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والادارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الالتزام وفق بيئة قانونية معينة¹

وادراك من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، فقد اصدرت العديد من الاوراق والتقارير من خلالها الاسس والشروط اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف ومنها:¹

ا- توفير دليل عمل ومعايير السلوك الملائم، ونظام لقياس مدى التزام بهذه المعايير.

ب- وضع استراتيجية واضحة للمصرف يتم على اساسها قياس مدى النجاح ومدى مساهمة الافراد في هذا النجاح.

ج- التوزيع السليم المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار

د- وضع الية للتعاون والتفاعل مجلس لإدارة ومراجعي الحسابات

هـ- توفير نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن تحديد وظائف المراجعة الداخلية ووظائف ادارة المخاطر.

و- رقابة خاصة لمراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب مصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين في اتخاذ القرار في المصرف.

ي- تدفق مناسب للمعلومات، سواء من داخل المصرف او خارجه.

¹ -علال بن ثابت ونعيمة عبيدي، "الحوكمة في المصارف الإسلامية يوم دراسي حول التمويل الإسلامي " واقع وتحديات "، جامعة الاغواط، يوم 09

ديسمبر 2010 ، ص05.

المبحث الرابع: علاقة الحوكمة بالحوكمة المصرفية

تتبع أهمية دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركات باعتبارها المصدر الأساسي لتلبية الاحتياجات التمويلية للأنشطة الاقتصادية عامة ومنها الشركات. هذه الاحتياجات تلعب دورا "أساسيا" في تعزيز عمل الشركات وتحقيق أهدافها في الربحية والنمو. من هذه العلاقة فإن للجهاز المصرفي دورا "أساسيا" يمكن أن يلعبه تجاه تعزيز حوكمة الشركات، والذي في حال تطبيقه سوف ينعكس في مجالين أساسيين هما:

-سهولة الحصول على التمويل المطلوب.

-الحصول على التمويل بكلفة مناسبة.

المطلب الأول: أثر تطبيق الحوكمة في البنوك

يؤدي التطبيق البنوك للحوكمة الى نتائج ايجابية متعددة اهميتها زيادة فرض التمويل وانخفاض تكلفة استثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما ان التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقتض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من اهمها الإفصاح والشفافية والادارة الرشيدة ويؤدي تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة الى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والافلال من التعثر.¹

وتجدر الاشارة الى ان هذه المبادئ ليست ملزمة بل الغرض منها يتمثل في كونها الاطار المرجعي الذي بالإمكان استخدامه من قبل صانعي السياسة عند اعدادهم للأطر القانونية التنظيمية للحوكمة في الشركات، وذلك بما يتفق والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها وتتصف بالمرونة وينبغي على الشركات ان تدخل التجديدات المستمرة على اساليب ممارسات الحوكمة.

وتحقق المبادئ السابقة عدد من الاهداف نذكر منها:²

- العدالة والشفافية والحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومسائلة الادارة.

- حماية المساهمين سواء كان أقلية أو أغلبية.

- مراعاة مصالح الموظفين والمجتمع.

- تشجيع جذب الاستثمارات المحلية والدولية.

- ضمان وجود هياكل ادارة يمكن معها محاسبة ادارة الشركة امام المساهمين، ووجود المراقبة المستقبلية على اسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.

¹ - محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى بنوك الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، العدد 09، 2009، ص 19.

² - شهيرة الرافي، الحوكمة صمام أمان الشركات ضد الانهيار، جريدة الأهرام الاقتصادية، 2003/07/04.

- ضمان مراجعة وتقييم الاداء، ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية على ضوء الحوكمة الرشيدة.

المطلب الثاني: العناصر الاساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي توفر مجموعة من العناصر الاساسية نستعرضها في ما يلي:¹

اولا: وضع اهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك

- يصعب ادارة الأنشطة المتعلقة باي مؤسسة مصرفية بدون تواجد اهداف استراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاستعانة بها، لذا تقع على عاتق مجلس ادارة البنك وضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وادارة البنك - كما يجب عليه ايضا تطوير المبادئ التي يدار بها البنك ويجب ان تؤكد هذه المبادئ اهمية الصريحة والأنية للمشاكل التي تعترض البنك، وان تضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد والرشوة.

- يتطلب الامر من مجلس الادارة ان يضمن قيام الادارة العليا بالبنك بتنفيذ سياسات من شأنها منع او تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

ثانيا: وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة في البنك:

يجب على مجلس الادارة الكفاء ان يحدد السلطات والمسؤوليات الاساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

ثالثا: ضمان كفاءة اعضاء مجلس الادارة :

يتعين على اعضاء مجلس الإدارة ادراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية، اذ يعتبر مجلس الادارة المسؤول الاول عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، مما يتحتم عليه - مجلس الادارة - متابعة اداء البنك وان تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد اوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

رابعا: ضمان توفر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك:

من المهم للغاية ان تضمن الادارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاته، على اعتبارها عنصر اساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل البنك:²

¹ - بنك الإسكندرية، "الحوكمة الطريق إلى الإدارة الرشيدة"، النشرة الاقتصادية، العدد 35، 2003، ص 8-10

² - محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 22/23.

خامسا: الاستفادة الفعلية من التقارير المراجعة الداخلية والخارجية:

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الادارة والادارة العليا ادراك اهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الاهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ كافة الاجراءات التي تضمن الاستقلالية المراجعة وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة الى مجلس الادارة، كما يتعين الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل اليها المراجعون مع العمل حل المشاكل التي توصل اليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي تم تحديدها من طرف المراجعون.

سادسا: ضمان توافق نظام الحوافز مع انظمة البنك:

يجب ان تتوافق نظم الحوافز مع انظمة البنك واهدافه واستراتيجية والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذا الامران يكون في البنك سلم واضح في المكافآت وربطها بالأداء.

سابعا: مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة اذ لا يمكن تقييم اداء مجلس الادارة والادارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص شفافية في المعلومات وعدم تمكين اصحاب المصالح والمساهمين المتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية وكفاية راس ماله وغيرها من الامور التي تدعم الثقة البنك مع محيطه، لذا فان الشفافية تعد احد الاسس الرئيسية لدعم تطبيق السليم للحوكمة.

ثامنا: دور سلطة الاشراف والرقابة:

يتعين ان تكون السلطة الرقابية على دراية ووعي بأهمية الحوكمة وتأثيرها على اداء البنوك، كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ، ونظرا للأهمية دور سلطات الاشراف والرقابة فقد اكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة اصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك في نشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة.... الخ.

لقد بات واضحا ان الاتهام الكبير والمتنامي على الساحة العالمية يعود الى ارتباط الوثيق بين تفعيل اشراف السلطات الرقابية على مؤسسات المصرفية والمالية لديها وبين وجود ادارة عليا وتنفيذية جيدة على راس هذه المؤسسات بحيث تحكم وتدير ادائها وتعمل في اطار هيكل تنظيمي ملائم وفي اطار مجموعة من الاهداف والسياسات والاجراءات التنفيذية والرقابية التي تقوم اداء المؤسسات وتنظيم المسؤوليات والصلاحيات المتداخلة

بين جميع اطراف داخل وخارج هذه المؤسسات المالية والمصرفية من جهة، واهداف السلطات المشرفة والرقابية من جهة اخرى، وضمان النمو والتطور الصحي للقطاع المصرفي وحماية ذوي المصالح والعلاقة بهذا القطاع.

ان تعزيز مبادئ الممارسات السليمة الحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب ان يمر عبر طريقتين:

الاول يقوده البنك المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي، والثاني من خلال البنوك بحذ ذاتها لان غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار.

ان الاصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة المجالس الادارة والفصل قدر الامكان بين الملكية والتسيير وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات التي يطالع بها من خلال المدراء المستقلين حتى تكون القرارات المتخذة على أسس مهنية وسليمة.

المطلب الثالث: تقييم مدى الالتزام الجهاز المصرفي للحوكمة:

تفيد هذه القائمة في التحقق من مستويات الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة ومقارنة ذلك مع المواثيق الموضوعة في هذا الشأن. فمن هذه العناصر المحددة في القائمة لدينا:¹

اولا: هيكل الملكية:

تقديم مخطط يحدد اهم الشركات والبنوك المساهمة والبنوك القابضة والبنوك التابعة، مع بيان ملكية حق الانتفاع النهائية ونسبة اسهم كل طرف مما سبق

ثانيا: هيكل الحوكمة:

تقديم مخطط يحدد هيكل حوكمة الشركات من حيث الاجهزة المنوط بها حوكمة الجهاز المصرفي والجهة التي ترفع التقارير امامها، بما في ذلك اجتماعات المساهمين ومجلس الادارة ولجان المجلس والادارة العليا ولجان الائتمان والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ووحدات الادارة الرئيسية.

¹ - مؤسسة التمويل الدولية- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIP)، حوكمة الشركات، قائمة طلب المعلومات -المؤسسات المالية، 2003، ص ص: 1-7.

ثالثا: العمليات الرئيسية والاحداث الهامة:

تقدم مضمون التطور الزمني للعمليات الرئيسية والاحداث الهامة التي وقعت في الخمس سنوات السابقة، وعلى الاخص الاستحواذ على البنوك احرى والاندماجات واعادة الهيكلة او بيع او شراء الاصول، اضافة الى تحديد الاحداث الهامة التي تم الافصاح عنها في الاسواق المالية.

رابعا: السياسات المتعلقة بالحوكمة:

ماهي السياسات المكتوبة والموثيق العمل او دلائل العمل التي تم وضعها من اجل تحديد اسلوب البنك لتحقيق الحوكمة وادوار العاملين به ومسؤوليات مجلس الادارة وتكوينه وممارسات الشفافية والافصاح ومعاملة حقوق الاقلية من حملة الاسهم؟

خامسا: رزنامة عمل البنك:

هل تقرر الادارة العليا ومجلس الادارة على مواعيد احداث البنك على مدار السنة، بما في ذلك مواعيد انعقاد اجتماعات المساهمين واجتماعات مجلس الادارة؟

سادسا: ميثاق حوكمة الشركات الخاصة بالبنك:

هل يحتفظ البنك بحوكمة خاصة به او اية سياسات او ارشادات تحدد ممارسات الحوكمة فيها وعلى الاخص مجلس الادارة؟ وماهي الاجراءات التي يتبعها البنك من اجل ضبط الالتزام بهذا الميثاق الخاص به؟

سابعا: ميثاق حوكمة الشركات الخاص بالدولة:

هل يتوافر لدى مجلس الادارة والادارة العليا العلم بميثاق حوكمة اختياري والذي وضعته الدولة؟ والى اي مدى يلتزم البنك بما ورد في هذا الميثاق؟

ثامنا: ميثاق اخلاق المهنة:

هل يتوفر البنك على ميثاق يحكم اخلاقيات المهنة المصرفية؟ ومن هم الموظفين الذين يخضعون له وكيف يمكن للبنك ايصال مبادئه الاخلاقية الى موظفيه وكيف تتم عمليات المراقبة الالتزام بهذه المبادئ؟

تاسعا: مسؤولية الالتزام:

من هو الشخص الذي يعد مسؤول المسؤولية الاساسية داخل البنك على ضمان الالتزام هذا الاخير بالقانون وعقد تأسيسه وسياسته فيما يتعلق بالحوكمة، اي الدور الذي يلعبه مجلس الادارة فيما يتعلق بالشفافية والافصاح والتعامل مع المساهمين؟ وهل يفصح البنك للمساهمين على اساس دوري عن مدى التزامها بقواعدها فيما يتعلق بالحوكمة؟

عاشرا: التخطيط للتعاقب:

هل حدث من قبل وانتقلت هام العضو المنتدب من شخص الى اخر؟ وهل يحتفظ البنك بسياسة مكتوبة تتعلق بالتخطيط للتعاقب على المناصب؟ وماهي المدة المتبقية التي ينوي العضو المنتدب قضاءها في منصبه؟

إحدى عشر: القيد الاجنبي للسهم:

هل البنك مقيد في بورصة اجنبية للأوراق المالية مثل بورصة نيويورك او بورصة لندن او بورصة ناسداك؟ وهل يتم التفكير في مثل هذا القيد؟

في حالة قيد البنك في البورصة الاجنبية ما الخطوات المخطط اتباعها من اجل الالتزام بالقواعد الجديدة وشروط القيد التي يشتمل عليها قانون سابرلي-اوكسلي؟ وكيف يضمن الافصاح العادل لكافة حملة شهادات الايداع أمريكية والقدرة المتساوية على ممارسة حقوقهم المؤسسية؟

إثنى عشر: هيكل مجلس الادارة وعمله:

يمكن تقييم هيكل مجلس الادارة ونشاطاته من خلال التساؤلات الآتية:

-ما التجربة التي مر بها البنك فيما يتعلق بمجلس ادارته؟ ومتى تأسس مجلس الادارة وكم عدد المرات التي يجتمع فيها؟

-هل يتم تحضير جدول الاعمال وتوزيعه مسبقا قبل انعقاد اجتماعات المجلس؟ وهل يتم تحضير جدول الاعمال والتصديق عليه قبل انعقاد اجتماع مجلس؟

-تقديم قائمة بأعضاء المجلس الحاليين الى سيرتهم الذاتية الملخصة التي تحتوي على الاقل على موقعهم داخل البنك وما اذا كانوا من بين المساهمين المديرين او المساهمين المسيطرين والبنوك الاخرى التي يعملون لصالحها.

-كيف يعرف البنك مصطلح عضو مجلس الادارة المستقل، وكيف يتم اختيارهم وما المقابل الذي يتلقاه العضو المستقل نظيرا للخدمات التي يقدمها؟

-هل المديرين الكبار من بين اعضاء المجلس انهم يحضرون اجتماعات مجلس الادارة في جميع الاحوال بشكل روتيني؟

-هل يحتوي مجلس الادارة على لجنة مراجعة حسابية او غيرها من اللجان الدائمة مثل لجنة الائتمان والاصول والخصوم المالية والترشيح ومنح المرتبات او المختصة بتضارب المصالح؟

-ما الدور الذي يلعبه مجلس الادارة فيما يتعلق بالالتزام باللوائح التنظيمية والعلاقات القائمة مع قواعد القطاع المالي بما في ذلك اية مخططات لضمان الودائع؟ وهل يسمح للمجلس بالوصول او الحصول على المراسلات بين البنك وواضعي النظم التي تشمل التقارير الدورية؟

ثلاثة عشر: الإفصاح والشفافية:

اهم ما يتعلق بهذا العنصر لدينا:

1- تلخيص سياسات البنك وممارساته فيما يتعلق بتحضير المعلومات المالية وغير المالية عن البنك ونشرها متضمنة مواعيد المعلومات التي يتم الافصاح عنها للجمهور على اساس دوري والجهات المنظمة للأوراق المالية والبورصات التي يتم فيها تداول الأوراق المالية للبنك، وتحديد الشخص المسؤول عن تحضير المعلومات والحصول على الموافقة عليها، والتحقق من توفير البنك او عدمه المعلومات التي يفصح عنها شبكة الانترنت بشكل منتظم.

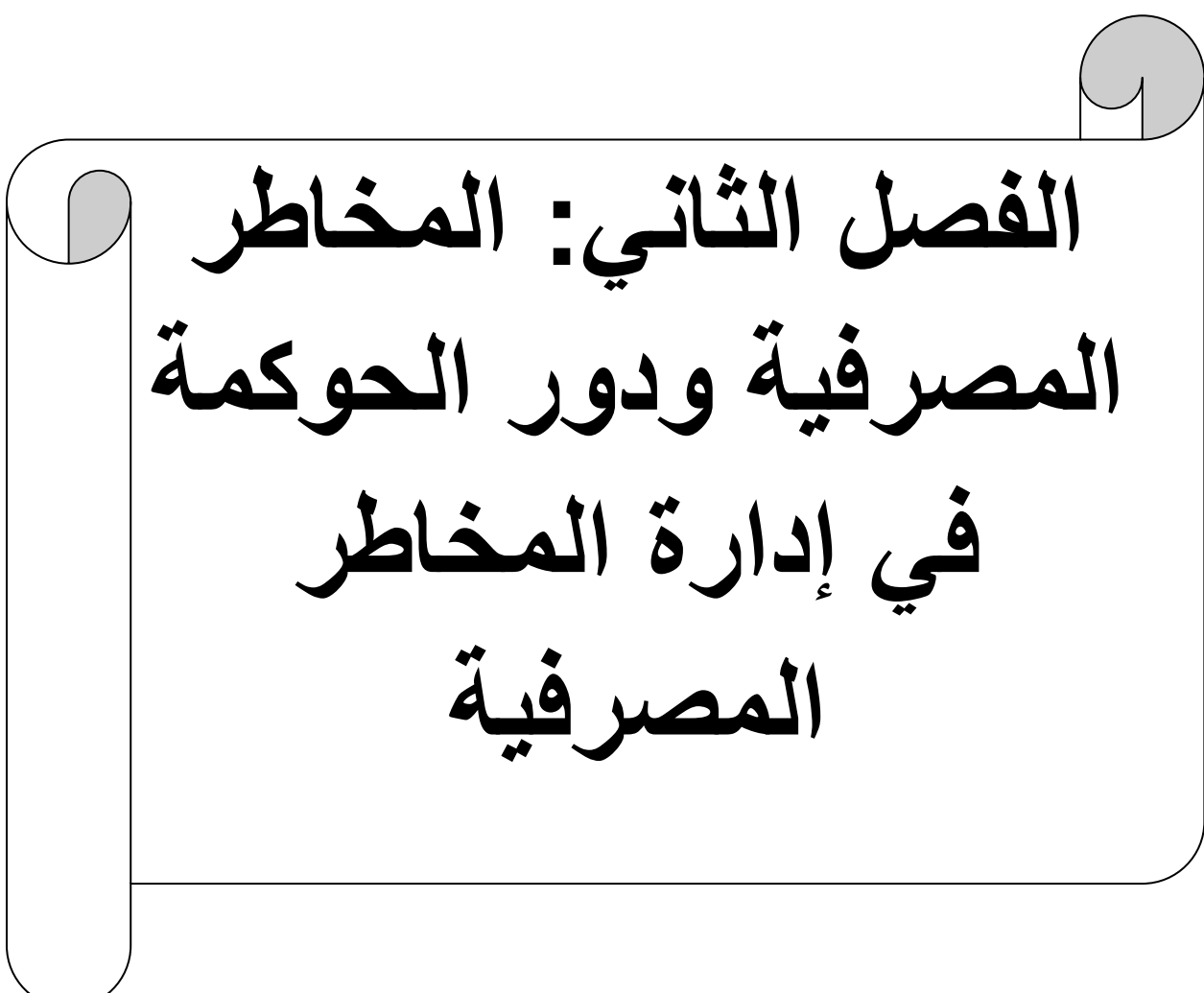
2- وصف الضوابط الداخلية للبنك والمراجعة الداخلية او اي جهة ترفع لها التقارير، وتحديد الدور الذي يلعبه العضو المنتدب ورئيس المحاسبين بالإضافة الى دور لجنة المراجعة المحاسبية في مجلس الادارة والاطراف التي تتعامل معها على مدار السنة.

3- تحديد السياسة التي يتبعها البنك فيما يتعلق باختيار المراجعين الخارجيين، مع تحديد المسؤول عن المراجعين الخارجيين من الناحية الشكلية والعملية وكذلك الخدمات الاخرى التي يقدمها المراجع الخارجية للبنك.

خلاصة الفصل:

مما سبق ومن خلال ما تمت دراسته في الفصل الأول، نجد أن لتطبيق الحوكمة في البنوك أهمية بالغة، نظرا لاعتبار البنوك أحد عناصر هيكل الشركات في الدولة من جهة وارتباطها القوي بانتشار الأزمات المالية والمصرفية من جهة أخرى، وأن عدوى انتقال التعثر المصرفي والإفلاس لا يحتاج إلى إثبات ومن ثم فإن عدم تعثره أمر مهم، خاصة أننا لسنا ببعيدين عن أزمات مالية ومصرفية كانت بدايتها تعثر مصرف واحد.

و بالنسبة للبنوك فهي تمثل أعمدة التمويل في أي اقتصاد خاصة الدول النامية إذ يعتبر قناة تمويلية للشركات في الدولة، وان تطبيق البنوك لمبادئ حوكمة الشركات يعمل على تعزيز وتطوير وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى العملاء والمؤسسات الأخرى، وذلك بحصولهم على الائتمان وثقة البنوك، كما يلعب مجلس الإدارة دورا أساسيا في تطبيقه لها من جهة وإدارة المخاطر من جهة أخرى، يجب أن يكون تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في البنوك عن طريق البنك المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها.

A decorative graphic of a scroll with a grey circular element at the top right and a grey semi-circular element at the bottom left.

الفصل الثاني: المخاطر المصرفية ودور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

تمهيد:

تعتبر عملية إدارة المخاطر مدخل عملي إلى مشكلة التعامل مع المخاطر التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية، حيث أنه يتم التعامل مع هذه المخاطر من طرف مديرون مختصون، وفي بعض الأحيان من طرف إدارة كاملة داخل البنك، وتكون مسئولة عن كامل برنامج إدارة المخاطر، فالهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم الإدارة العامة لتتمكن من تحديد المخاطر تحديدا صحيحا، وبالتالي قياسها ومراقبتها بشكل صحيح على مستوى البنك ككل .

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بالتطرق إلى إدارة المخاطر البنكية، من خلال الإلمام بماهية المخاطر البنكية من حيث التعريف والأنواع والمبادئ الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لقياسها وطرق الحد منها هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني خصصناه لإدارة مخاطر البنكية نظرا لكونها نوع من أنواع المخاطر من جهة ومن جهة أخرى لأهمية هذه المخاطر وعلاقته الوطيدة ببقية المخاطر، حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة مخاطر البنكية وخطواتها وأهميتها ودور إدارة المخاطر، وكذا تطرقنا إلى مقومات نظام إدارة المخاطر وقواعد ومبادئ إدارة المخاطر المصرفية، أما المبحث الأخير فقمنا بالتطرق فيه لمساهمة الحوكمة في إدارة مخاطر البنكية، من خلال تبيان الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين والخارجيين، في إدارة المخاطر البنكية وميكانيزمات حوكمة البنوك في إدارة مخاطر البنكية.

المبحث الأول: ماهية المخاطر المصرفية.

قضية المخاطرة هي جزء جوهري في انشغالات أي مؤسسة أي مؤسسة، وكيف لا وهي تمثل جميع الأحداث التي قد تؤدي إلى منع هذا التنظيم جزئيا أو كليا من تحقيق أهدافه أو تعظيم أداؤه، حيث تخضع المصارف بوجه عام لنطاق واسع من المخاطر في مسار عملياتها المصرفية التي تتطلب من مدراء المصارف فهم طبيعتها والتأكد من تقديرها والتصرف السليم حيالها من أجل البقاء السليم في ميدان المنافسة الدولية.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر المصرفية.

تعرض الكثير من المهتمين إلى تعريف المخاطر واختلفت تعريفهم حسب الزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة محل الدراسة ويمكن تعريفها على أنها:

"احتمالية تعرض البنك إلى خسارة غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين".¹ ويشير هذا التعريف إلى وجهة نظر المراجعين والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار البنكية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على تحقيق أهداف البنك وتنفيذ إستراتيجيته.

كما يمكن تعريف المخاطر المصرفية على أنها: "احتمالية حصول خسارة أما بشكل مباشر من خلال خسائر نتائج أعمال، أو خسائر في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على استمرار في تقدم أعماله وممارسة نشاطه من جهة وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى".²

ولقد عرفها (Betty) وزملائه: "بأنها مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية الذي سيتم الحصول عليه مستقبلا".³

وعرفها (Webster) : "على أنها فرصة تكبد أذى أو الضرر أو التلف أو الخسارة".⁴ وعرفها

(Campbell): "بأنها كلمة للدلالة على مقدار عدم تأكد الذي يخص العائد المستقبلي للموجودات".¹

¹ - بوقرة رابح، حسين بلعجوز، "إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص2.

² - حلوة لقمان، "إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، مذكرة ماستر"، تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص31.

³ - مسعودة دهانة، "قواعد الحبطة والحذر في تسير البنوك ومدى تطبيقها في النظام المصرفي الجزائري"، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، 2009/2010، ص ص 3-4.

⁴ - طارق عبد العال حماد، "دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية" تحليل القوائم المالية، تحليل العائد والمخاطرة، التحليل الفني والاساسي"، الاسكندرية، 2005، ص260.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريفها بأنه : "الانحراف عن ما هو متوقع، فالمخاطر هي المرادف لعدم التأكد من الحدوث فهناك مثلاً عدم التأكد من المقرض من استرداد القرض، وعدم التأكد المستثمر من مشروع ما أو أصل ما من تحقيق العائد"، ويمكن تعريف المخاطر أيضاً بأنها "كل عملية يتم تنفيذها في إطار عدم التأكد وينتج عنها ربما باحتمال معين أو خسارة باحتمال معين".²

أن كل قرار من قرارات المؤسسات والبنوك يتضمن مخاطر معينة التي تتمثل في مدى ابتعاد النتائج المحققة عن الأهداف المسطرة وبالتالي فإن المخاطر ملازمة لنشاط تلك المؤسسات والبنوك، فلا يمكن للبنك أن يمنح قرضاً دون تحمل مخاطر ولا يمكن لمستثمر أن يقوم بمشروع دون أن يسلم من مخاطر عدم نجاحه و معنى ذلك أن لا تزيد درجة مخاطر استثمارات كل مستثمر عن الحدود التي يعتبرها مقبولة لديه، فكلما زاد عدم التأكد من الحصول على عائد، كلما زادت المخاطر.³

المطلب الثاني: نشأة المخاطر المصرفية وأسباب ظهوره

لقد برز انتشار المخاطر المصرفية في الآونة الأخيرة بقوة شديدة وذلك بسبب المنافسة الجديدة وابتكار المنتجات والتحول من الصيرفة التجارية إلى أسواق رأس المال وازدياد تقلب الأسواق واختفاء العوائق والحواجز القديمة التي حدت من نطاق عمليات مختلف المؤسسات المالية.

أولاً: نشأة المخاطر المصرفية:

لقد ساعدت عدة عوامل على تحقيق الاستقرار للبيئة المصرفية في السبعينات من القرن الماضي، لقد كانت الصناعة تخضع للتنظيم القانوني الشديد، وكانت العمليات المصرفية التجارية تقوم أساساً بتجميع الموارد والتسليف، وسهولة محدودية المنافسة على تحقيق ربحية عادلة ومستقرة، وكانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة الصناعة والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، والحد من مخاطرها أيضاً، وكان هناك حوافز منخفضة للتغير والمنافسة.

أما السبعينات والثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغير الجذري في الصناعة، وبين القوى الدافعة الرئيسية كان هناك ثلاث عوامل معوقة لتلك التغيرات وهي:

¹ - حاكم محسن الربيعي، حميد عبد الحسين راضي، "حوكمة البنوك واثارها في الاداء والمخاطرة"، الأردن، 2012، ص161.

² - سامي عفيفي حاتم، التأمين الدولي، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 1986، ص24

³ - سعيد عبد العزيز عثمان، "إرأسة جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق"، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996، ص،

*الدور المتضخم للأسواق المالية.

*التحرر من اللوائح والقواعد التنظيمية.

*ازدياد المنافسة.

ولقد وسع التحرير بشكل جذري من مجموعة المنتجات والخدمات المطروحة بواسطة البنك، ونوعت معظم المؤسسات الائتمانية عملياتها عن أعمالها الأصلية، وتم ابتكار منتجات جديدة باستمرار، خاصة من أولئك العاملين في الأسواق المالية مثل المشتقات المالية وعقود المستقبلية، وقد استمر البحث عن فرص سوقية ومنتجات سوقية جديدة من نمو مجالات أخرى غير الوساطة، وتطورت الخدمات القيمة المضافة مثل تملك أصول 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 أعمال المصرفية التجارية، وتناقصت حصة السوقية للوساطة مع نمو أسواق رأس المال، واشتدت المنافسة داخل الحصص السوقية القائمة.

لقد ولدت موجات التغير هذه العديد من المخاطر، وازداد انتشارها بسبب المنافسة الجديدة وابتكار المنتجات والتحول من الصيرفة التجارية إلى أسواق رأس المال وازدياد تقلب الأسواق واختفاء العوائق والحواجر القديمة التي حدثت من نطاق مختلف العمليات للمؤسسات المالية وقد كان ذلك تغيرا جذريا وكليا في الصناعة المصرفية، ولكن هذه العملية تم إجراؤها على نحو منظم، وليس مستغربا أن إدارة المخاطر برزت بقوة شديدة وقت حدوث تلك الموجات من التحول.¹

ثانيا: أسباب ظهور المخاطر المصرفية:

تتضح أهم أسباب ظهور المخاطر المصرفية في ما يلي:²

-زيادة الضغوط التنافسية مما أدى إلى لتشجيع الميل إلى المخاطرة لتحقيق أقصى عائد رأس المال المستثمر وكسب أكبر حصة ممكنة في السوق.

-اتساع أعمال البنوك خارج الميزانية وتحولها من الأعمال التقليدية إلى أسواق المال.

¹ طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر (أفراد - إدارات - شركات - بنوك)"، الدار الجماعية، الإسكندرية، 2003، ص 194/196.

² بن علي عزوز، "مداخل مبتكرة لحل المشاكل التعثر المصرفي في نظام حماية الودائع والحكومة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، ص 111/112.

-التغيرات الهيكلية التي شهدتها الأسواق المصرفية والمالية في السنوات الأخيرة نتيجة التحرر من القيود على حركة رؤوس الأموال وانفتاح الأسواق المحلية.

المطلب الثالث: أنواع المخاطر المصرفية

تقسم المخاطر التي تتعرض لها البنوك حسب متطلبات بازل Ii إلى ثلاثة أنواع هي:¹

أولاً: مخاطر الائتمان

تعد مخاطر الائتمان من أهم المخاطر التي تتعرض لها المصرف على الرغم من وجود مخاطر مهمة أخرى كمخاطرة السوق والمخاطر التشغيلية، مع العلم أن كثيراً من الدراسات المصرفية أشارت إلى أن معظم الأزمات التي تعرضت لها المصارف والمؤسسات المالية في الدول المتقدمة أو الدول النامية كان أهم أسبابها هو تعثر الائتمان والذي جعل ذلك في أساسيات اهتمام المسؤولين ليس في الدول التي حدثت فيها الأزمات فقط ولكن على المستوى المصرفي الدولي وصندوق النقد الدولي.

وتنشأ مخاطر الائتمان من احتمال عدم قدرة أو رغبة المقترض من الوفاء بالتزاماته في الوقت المحدد مما يلحق خسائر اقتصادية مباشرة للمصرف، وتمتد هذه الخسائر لتشمل تكاليف الفرص البديلة.

ومن هذا المنطلق فإن نقطة أساسية في عملية منح الائتمان هي تصنيف الزبائن وهذا ما نص عليه اتفاق بازل (2) إذ يكون على المصارف اختيار البدائل الثلاثة في تصنيف ائتماني وهي:

*التصنيف الائتماني الخارجي من قبل مؤسسات التصنيف الائتماني المعترف بها.

*التصنيف الائتماني الداخلي الأساس.

*التصنيف الائتماني الداخلي المتقدم.

علماً أن التزام المصارف بأي من هذه البدائل سيقابل بدرجة الأساس من المخاطر وبالتالي فإن المصارف تستطيع رفض منح الائتمان إلى الزبائن الذين يتميزون بدرجة مخاطرة عالية.²

كما يمكن أن نضيف عدة احتمالات أخرى والتي توضح أكثر المخاطر الائتمانية والمتمثلة فيما يلي:³

¹ - محمد الجبالي، إيهاب نظمي، "قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012، ص 76.

² - صادق راشد الشمري، "استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية واثراها في الاداء المالي للمصارف التجارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 61/62.

³ - الزبيري حمزة محمود، "إدارة المصارف استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 210.

إن المخاطرة الائتمانية هي خسارة محتملة يتضرر من جرائها المقرض ولا يوجهها المقترض، ولذلك فهي تصيب كل شخص يمنح قرضاً سواء كان بنكاً، أو مؤسسة مالية، أو منشأة أعمال تباع لأجل.

- لا تقتصر المخاطر الائتمانية على نوع معين من القروض، بل أن جميعها يمكن أن تشكل خطر بالنسبة للبنك ولكن بدرجات متفاوتة.

- إن المخاطر الائتمانية هي نوع من أنواع المخاطر والتي تركز على ركني الخسارة والمستقبل.

- يمكن أن تنشأ المخاطر الائتمانية عن خلل في العملية الائتمانية بعد إنجاز عقدها، سواء كان في المبلغ الائتماني (القرض + الفوائد) أو في توقيتات السداد.

ثانياً: مخاطر السوق

تعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق وتشمل المخاطر التالية:

أ - مخاطر سعر الفائدة:

وهي المخاطر الحالية أو المستقبلية التي لها تأثير سلبي على إيرادات البنك ورأسماله الناتجة عن التغيرات المعاكسة في سعر الفائدة،¹ وتنشأ عن تقلبات أسعار الفائدة بما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم تناسق آجال إعادة تسعير كل من الالتزامات والأصول. وتتصاعد مخاطر أسعار الفائدة في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك يتيح ما يلي:

- الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول.

- تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية لتغيرات أسعار الفائدة.

- يتوقف مقدار مخاطر أسعار الفائدة على مدى اختلاف أسعار الفائدة عن التوقعات التي بنيت عليها الفجوة ومدى تمكن البنك من تصحيح أوضاعه في الوقت المناسب.²

ب - مخاطر أسعار الصرف:

وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في مراكز الاحتفظ بها من تلك العملات،³ ومن أهم أسباب نشوء هذه المخاطر مايلي:

¹ - محمود ابراهيم نور واخرون، "إدارة المخاطر"، دار الميسرة للنشر، عمان، 2011، ص 300.

² - صالح رجب حماد، "اثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي"، مقدم إلى المؤتمر العلمي

الدولي السنوي السابع (إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة)، الاردن، ص 06. بدون سنة.

³ - شادي صالح البجيرمي، "دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر"، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2010-2011.

الفصل الثاني: المخاطر المصرفية ودور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

- تنشأ مخاطر أسعار الصرف عن وجود مركز مفتوح بالعملات الأجنبية سواء بالنسبة لكل عملة على حدة أو بالنسبة لإجمالي مركز العملات.

- تنشأ عن التحركات غير الموازية في أسعار الصرف.

- يشمل المركز المفتوح العمليات الفورية والعمليات الآجلة بأشكالها المختلفة والتي تندرج تحت مسمى المشتقات المالية.

ج- مخاطر السيولة:

وتتمثل في عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته عندما تستحق الأداء من خلال توفير الأموال اللازمة لذلك دون تحمل أي خسائر غير مقبولة، وحيث يلجأ المصرف أحياناً إلى تمويل قصير الأجل لسد النقص في السيولة ويكون ذلك بتكاليف مرتفعة.²

تتحقق مخاطر السيولة لعوامل خارجية وداخلية كما يلي:³

1- تتمثل العوامل الداخلية في :

- ضعف تخطيط السيولة مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق .
- سوء توزيع الأصول على استخدامات ذات درجات متقاربة مما يؤدي إلى صعوبة التحول لأرصدة سائلة.
- التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية .

2- تتمثل العوامل الخارجية في :

- الركود الاقتصادي وما يترتب عليه من التعثر.
- الأزمات الحادة التي تنشأ بأسواق المال.

¹ - صالح رجب حماد، مرجع سابق، ص 6-7.

² - شادي صالح الجبرمي، مرجع سابق، ص 23.

³ - صالح رجب حماد، مرجع سابق، 7.

د- مخاطر السعر:¹

هي المخاطر التي تتمثل في إمكانية تكبد البنك الخسائر نتيجة للتغيرات المعاكسة في الأسعار السوقية وتنشأ من تذبذبات في المراكز المأخوذة في أسواق السندات، الأسهم، العملات والبضائع. وقياس هذه المخاطر هي مهمة من أجل فهم الخسائر المحتملة وبالتالي تطمئن الإدارة بأن الخسائر المحتملة الناتجة عن تغيرات المتعكسة سوف لا تؤدي إلا نفاذ رأس المال مال البنك. وهذا يتطلب توفر أنظمة معلومات من أجل إدارة مخاطر السعر ولضمان الالتزام مع الحدود المطلوبة والمنصوص عليها.

ثالثاً: مخاطر التشغيل

وهي المخاطر التي تنشأ من عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد والنظم أو تنشأ لأحداث خارجية، ويتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية التي تنشأ من عدم التزام ومخالفة المصرف للقوانين الأعمال والأسس القانونية للتعاقد في الدولة التي يعمل بها المصرف.²

تتمثل مخاطر التشغيل في احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع مما يتسبب في انخفاض عوائد البنك، وترتبط مخاطر التشغيل عن قرب بأعباء وبعدد الأقسام أو الفروع وبعدد الموظفين وتشمل كذلك: الخطأ البشري، الغش والتزوير أو قصور النظام ... الخ.³ وقد أشار (بازل2) إلى أنها أهم المخاطر التي تواجه البنوك وبالتالي يجب عليها أن تحتفظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناتجة عنها. ويشتمل هذا نوع من المخاطر على:⁴

*مخاطر التشغيل الداخلية.

*مخاطر العمليات المصرفية.

*مخاطر قانونية.

والشكل التالي يوضح أنواع المخاطر المصرفية:

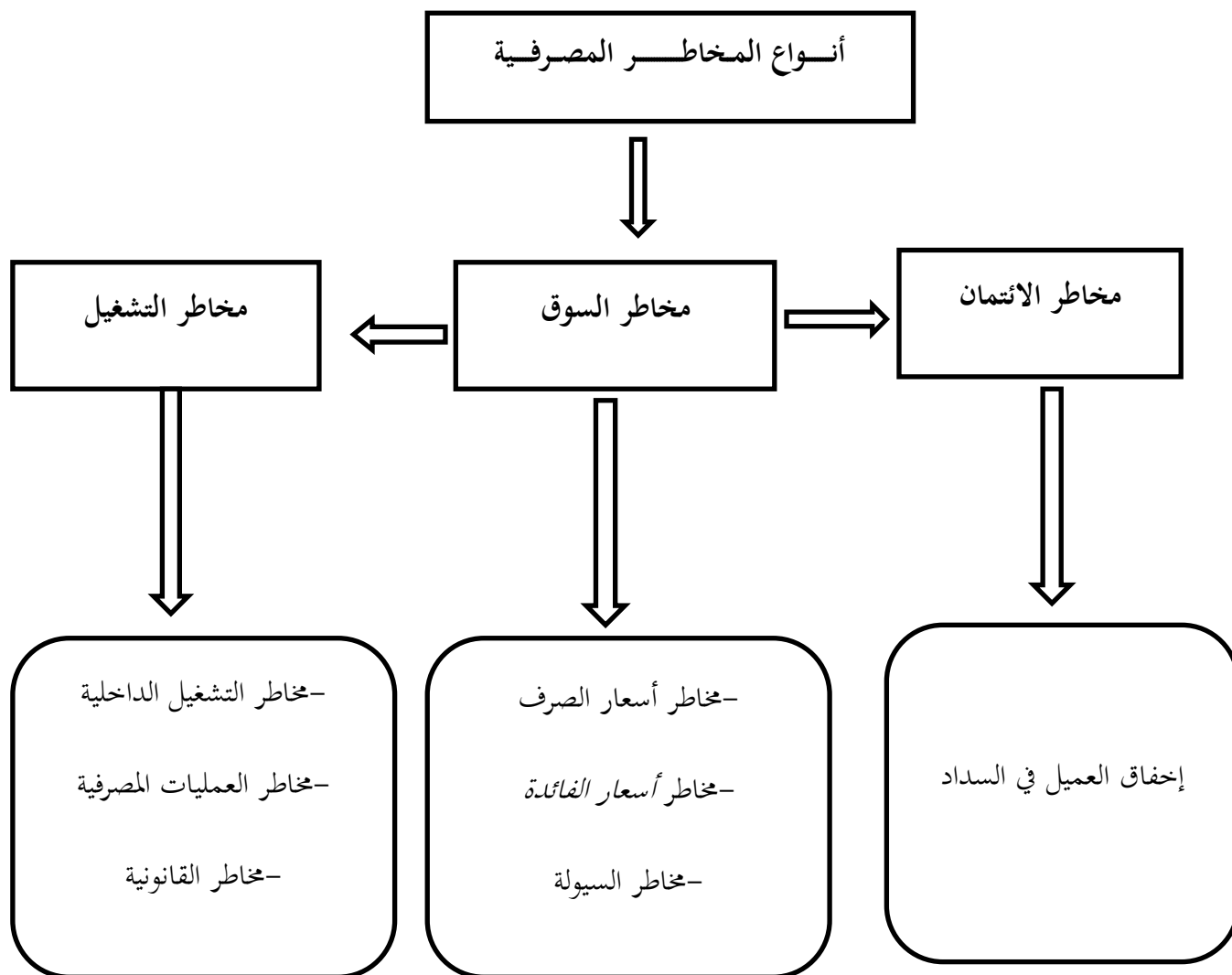
¹ - ابراهيم الكراسية، "أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر"، صندوق النقد العربي، ابو ظبي 2006، ص 38.

² - نبيل حشاد، "دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، اتحاد المصارف العربية"، لبنان، 2004، ص 24.

³ - طارق عبد العال، "تقييم أداء البنوك التجارية - تحليل العائد والمخاطرة"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 73.

⁴ - صلاح الدين حسن السبسي، "الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات العمال"، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2010، ص 614.

الشكل رقم 02-01: أنواع المخاطر المصرفية



المصدر: صلاح الدين حسن السيسى، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، ص 618.

المطلب الرابع: أهم مؤشرات المخاطر المصرفية:

للمخاطر البنكية مؤشرات يمكن من خلالها قياسها وفي الجدول الموالي نوضح أهم تلك المؤشرات لبعض أنواع المخاطر المصرفية، حيث الهدف من قياس هذه المخاطر هو التحديد الرقمي للخسائر المتوقعة من كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك.¹

¹ - سمير الخطيب، "قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف"، مصر، ط2، 2008، ص28.

الجدول رقم 02-01: أهم مؤشرات قياس المخاطر البنكية

أنواع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
المخاطر الائتمانية	* صافي أعباء القروض / إجمالي القروض. * مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / إجمالي القرض. * مخصص الديون في تحصيلها / القروض التي استحققت ولم تسدد.
مخاطر السيولة	* الودائع الأساسية / إجمالي الأصول. * الخصوم المتقلبة / إجمالي الأصول. * سلم استحقاقات النقدية.
مخاطر سعر الفائدة	* الأصول الحساسة تجاه سعر الفائدة / إجمالي الأصول. * الخصوم الحساسة تجاه سعر الفائدة / إجمالي الخصوم. * الأصول الحساسة - الخصوم الحساسة.
مخاطر أسعار الصرف	* المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية. * إجمالي المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية.
مخاطر التشغيل	* إجمالي الأصول / عدد العاملين. * مصروفات العمالة / عدد العاملين.
مخاطر رأس المال	* حقوق المساهمين / إجمالي الأصول. * الشريحة الأولى من رأس المال / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة. * القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة.

المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 488.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر البنكية.

تتعرض المصارف لعدة أخطار، حيث تنطوي جميع الجوانب المتعلقة بالبنوك على درجات متباينة من المخاطر، ولهذا تقوم المصارف بإعداد الخطط والاستراتيجيات لإدارة هذه المخاطر.

المطلب الأول: تطور وتعريف إدارة المخاطر.

تعتبر عملية إدارة المخاطر مدخل عملي إلى مشكلة التعامل مع المخاطر التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة إدارة المخاطر.

أولاً: تطور إدارة المخاطر.¹

رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض دائماً للمخاطر، فإن الدراسة الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين. ففي عام 1959 أشارت دراسة (ماركوفيتز 1959) إلى أن اختيار المحفظة ما هي إلا معضلة تعظيم العائد المتوقع من هذه المحفظة و تخفيض مخاطرها. ويأتي العائد المتوقع الكبير (يقاس بالوسط الحسابي) فقط بالدخول في مزيد من الخاطر. وعلى ذلك، فإن المعضلة التي تواجه المستثمرين هي إيجاد التوليفة المثلي من المخاطر و العائد، وقد أشار تحليل ماركوفيتز كذلك إلى العناصر العامة و الخاصة للمخاطر وأنه يمكن تخفيض أثر المكون الخاص للمخاطر من خلال تنويع محفظة الأصول بينما يتمثل المستثمر العنصر العام في المخاطر، ومع ذلك، فإن المنهج ماركوفيتز يواجه مشكلات عملية في حالة اشتغال المحفظة الاستثمارية على أصول كثيرة.

وفي عام 1964م طور شارب نموذج "تقسيم الأصول الرأس مالية" وتناول فيه مفهومي "المخاطر العامة" و "المخاطر المتبقية". وتنظم الصور المطورة لهذا النموذج نموذج "العامل الوحيد للمخاطر" الذي يقيس درجة حساسية الأصول للتغيرات في السوق (معامل بيتا β). ووفقاً لهذا النموذج فيمكن تشتت المخاطر المتبقية (الخاصة بالمنشأة) بتنويع المحفظة فإن معامل بيتا يقيس درجة حساسية المحفظة لدورات العمل المقاسة بمؤشرات إجمالية، ويؤخذ على هذا النموذج اعتماده على مؤشر واحد لتفسير المخاطر الكامنة في الأصول.

أما نظرية مراجعة الأسعار التي تقدم بها روس سنة 1976م فقد ذهبت للقول بأن عدداً من العوامل تؤثر في العائد المتوقع للأصول. واثراً هذا النموذج هو أن المخاطرة الإجمالية هي حصيلة جمع المخاطر المرتبطة بكل عامل من العوامل إضافة إلى مخاطر المتبقية ولهذا، يمكن أن تحدد لكل أصل من الأصول عدداً من علوات المخاطر لتقابل

¹ - طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر "تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية"، المملكة العربية

السعودية، 2003، ص ص: 34/33.

(معامل بيتا) لكل عامل من عوامل المخاطرة. ومع أن هذه النظرية قد وجدت قبولا على نطاق واسع، إلا أنه لا يتوفر إجماع على العوامل التي تؤثر في المخاطر كل أصل أو في طريقة التي تقدر بها هذه المخاطر. وهناك ثلاث مناهج لتطبيق هذا النموذج. الأول هو نموذج "العوامل الأساسية" الذي يقدر علاوات المخاطر بافتراض أن معامل بيتا لكل عامل من العوامل معطى، والثاني هو نموذج "الاقتصاد الكلي" والذي يفترض أن علاوة المخاطر على عامل معطاة و يقدر معامل بيتا المقابل. أما النموذج الثالث فهو النموذج الإحصائي الذي يسعى لتحديد علاوات المخاطر و معاملات بيتا في آن واحد.

وتأخذ استراتيجيات إدارة المخاطر وأساليبها الحديثة ملامح المذكورة كما تتبنى أدوات كثيرة لتحليل المخاطر. والعنصر المهم في إدارة المخاطر هو فهم المفاضلة بين المخاطرة والعائد. فالعائد المتوقع يزداد مع زيادة المخاطر، وطالما أن الهدف من المؤسسات المالية هو زيادة صافي العائد على أسهم المساهمين، فإن إدارة المخاطر المرتبطة بتعظيم العائد هي من الوظائف المهمة لهذه المؤسسات. وتقوم بهذا الدور من خلال التنوع الكفاء للمخاطر الخاصة واختزال و تحويل المخاطر العامة.

ثانيا: تعريف إدارة المخاطر.

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر "و بدون المخاطر، تقل الأرباح أو تنعدم، فكلما قبل المصرف أن يتعرض لقدر أكبر من المخاطر، نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، و من هنا تأتي أهمية اكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح".¹

ويقصد بإدارة المخاطر "عملية قياس أو تقييم خطر وبعد ذلك يتم تطوير الإستراتيجيات لإدارة الخطر الذي تم قياسه عموما، الإستراتيجيات استخدمت لتضمن تحويل الخطر إلى نقطة أخرى، أو يتم تجنب الخطر، أن يتم التخفيض التأثير السلبي من الخطر، وفي بعض الحالات يمكن أن يقبل البعض أو كل النتائج لخطر معين".² ويقصد بإدارة المخاطر كذلك "عملية تحديد وتقويم المخاطر، واختيار وإدارة التقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها".³

¹ - طيبة عبد العزيز ومريمي محمد: "بازل 2 و تفسير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية"، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول "إصلاح النظام المصرفي الجزائري" في ظل التطورات العالمية الراهنة، 11-12 مارس 2008 ورقة، ص: 19.

² - نادية الصالح: "إستراتيجية إدارة المخاطر"، ص: 04، بحث منشور في الموقع: <http://www.ksu.edu.sa>

³ - سمير عبد الحميد رضوان: "المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها -دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية"، دار النشر للجامعات - مصر، 2005، ص: 309.

ويجدر الإشارة أن الخسارة المتوقعة لا تسمى مخاطرة ، لأن المرتكز الأساسي بين الخطر والخسارة هو الشك وعدم اليقين ، أما عند اليقين المسبق بأن النتيجة غير المرغوبة ستقع فليس هناك مخاطرة بل هي حالة خسارة أكيدة.

ويتضح مما سبق أن إدارة المخاطر هي العمليات التي يقوم بها المصرف لتهيئة بيئة العمل المناسبة بغرض تحديد المخاطر التي من المحتمل التعرض لها وإدارتها وقياسها بطريقة تمكن من تقليل أثرها السيئ على عملية اتخاذ القرارات والتحوط لها ثم كيفية علاج الخسائر التي يمكن أن تحدث بسببها.

المطلب الثاني: خطوات وأهمية ودور إدارة المخاطر .

ان ادارة مخاطر البنكية أصبحت تتعقد يوما بعد يوم كلما تعقدت ميزانيات البنوك وكبرت أحجامها وهناك عدة خطوات يمكن لإدارة البنك اتباعها لتقوية عملية ادارة مخاطر وتمثل فيما يلي:

أولاً: خطوات إدارة المخاطر: ¹

تتمثل خطوات أو مراحل إدارة المخاطر في:

1_تحديد المخاطر:

من أجل إدارة المخاطر كأول خطوة هو تحديدها فكل منتج أو خدمة يقدمها البنك ينطوي عليها عدة مخاطر، وعملية تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة ويجب أن تفهم المخاطر على مستوى المحافظة ككل.

2_قياس المخاطر:

بعد تحديد المخاطر يتم قياس هذه المخاطر وينظر إليها من خلال ثلاثية أبعاد وهي حجمها، مدتها واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر.

3_ضبط المخاطر:

يتم ضبط هذه المخاطر بثلاثة طرق أساسية لضبط لمخاطر المهمة وهي:

➤ وضع حدود على بعض النشاطات

➤ تحليل المخاطر

➤ إلغاء أثر هذه المخاطر

¹ - مرابطي نوال، "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية"، دراسة عينة من البنوك لولاية ورقلة"، 2012، -

2013، صص: 17/18.

الفصل الثاني: المخاطر المصرفية ودور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

وبالتالي على الإدارة أن توازن بين العائد على المخاطر والنفقات اللازمة لضبط هذه المخاطر، هذا يعني أنه على البنوك وضع الحدود للمخاطر من خلال سياسات ومعايير وإجراءات التي تبين المسؤولية.

4_ مراقبة المخاطر:

على البنك أن يعمل على توفير نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة و بنفس الأهمية يكون قادرا على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك وبالتالي على إدارة المخاطر لدى البنك وبالتالي على إدارة المخاطر القيام بالمراجعة والمتابعة لهذه المخاطر وإجراءات التحكم فيها، وكذلك إجراءات مراجعة دورية للسياسات دور توافقها مع القوانين والمعايير المتبعة في المصرف.

ثانيا: أهمية إدارة المخاطر¹:

وتتمثل أهمية إدارة المخاطر في مصارف المشاركة فيما يلي:

- 1.1 تقدير المخاطر و التحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المصرف؛
- 2.1 المساعدة في تشكيل رؤية واضحة، يتم بناء عليها تحديد خطة و سياسة العمل؛
- 3.1 المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير؛
- 4. 1 المعرفة المتزايدة وفهم التعرض للمخاطر وأن المنهج النظامي والقائم من المعلومات الكاملة والدقيقة لاتخاذ القرار يقلل من إحداث الفوضى؛
- 5.1 تنمية و تطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية و المستقبلية؛
- 6.1 مساعدة المصرف على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل، بما يتفق والطبيعة المميزة لمصارف المشاركة.

ثالثا: دور إدارة المخاطر².

إن الهدف الرئيسي للإدارة و المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، هذه القدرة تخدم عدة وظائف هامة منها:

- تنفيذ الاستراتيجية.

- تنمية المزايا التنافسية.

¹ - أسامة صبحي الفاعوري : إدارة المخاطر ودور مشغلي القطاع السياحي في وقت الأزمات-(دراسة تطبيقية للدولة

الأردنية)، المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع "إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة"، 2007، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 16-18 أبريل، ص:10.

² - مرابطي نوال، مرجع سابق، ص:16.

- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات.
- المعاونة في اتخاذ القرار.
- المعاونة في اتخاذ قرارات التسعير.
- رفع تقارير عن المخاطر والتحكم فيها.

المطلب الثالث: عملية ومقومات نظام إدارة المخاطر

لإدارة المخاطر عمليات و مقومات نظام إدارة المخاطر سنتطرق لها في ما يلي:

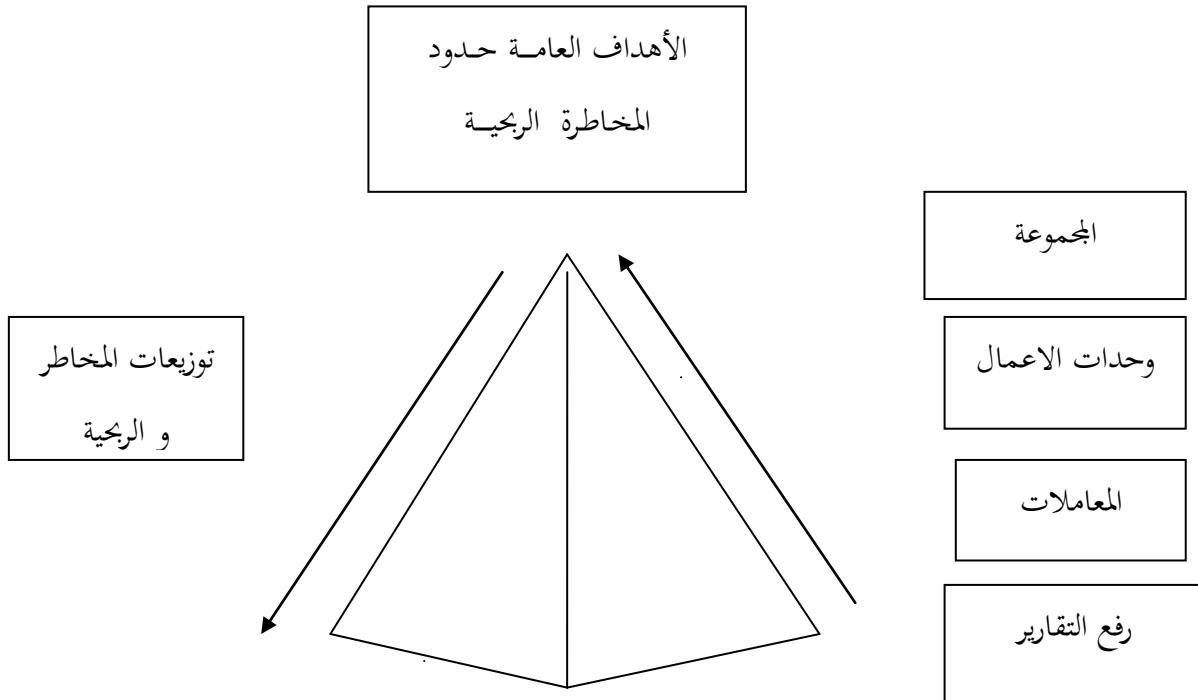
1:

أولاً: عملية إدارة المخاطر

ان إدارة المخاطر عملية متجهة من أعلى إلى أسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، فعند المستوى الأعلى يتم تحديد الإيرادات المستهدفة وحدود المخاطرة، ومن أعلى إلى أسفل، يتم ترجمة الأهداف الكلية العامة إلى إشارات إلى وحدات الأعمال والمديرين المسؤولين عن المعاملات مع العملاء، هذه الإشارات تشمل الإيرادات المستهدفة وحدود المخاطرة والقواعد الإرشادية فيما يتصل بسياسات وحدات الأعمال، أن المراقبة والإبلاغ عن المخاطر عملية اتجاهها من أسفل إلى أعلى، وتبدأ بالمعاملات وتنتهي بالمخاطر و الإيرادات وأحجام المعاملات الموحدة والتجميع مطلوب لأغراض الاشراف ومن أجل مقارنة الغايات والانجازات عند كل المستويات التي تتخذ عندها القرارات. وفي نهاية المطاف، تتضمن العملية الهرم المصرفي برمته من أعلاه إلى أسفله من أجل تحويل الأهداف الشاملة إلى إشارات لوحدات الأعمال-من الأسفل إلى الأعلى- لتجميع المخاطر والربحية ومراقبتها. ويكون شكل الهرم كما يلي:

الشكل رقم 02-02:هرم إدارة المخاطر

¹ - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص: 235/236.



المصدر: عبد العال حماد، إدارة المخاطر - أفراد - إدارات - شركات - بنوك - كلية التجارة جامعة عين شمس 2003، ص: 236.

ثانيا: مقومات نظام إدارة المخاطر:

إن العناصر الأساسية لإدارة المخاطر تضم تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها، إلا أن جميع هذه الخطوات لا يمكن أن تنفذ بفاعلية وكفاءة إلا إذا تمت في إطار نظام شامل يتكون من عدد من العناصر

1.2- تحديد الهدف من إدارة المخاطر:

إن الهدف الاستراتيجي من إدارة المخاطر هو السيطرة عليها، من خلال تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة ككل وتلك التي يمكن أن يتعرض لها كل موجود من الموجودات والقدرة على التنبؤ بوقوع هذه المخاطر قبل حدوثها بوقت كاف وبمراعاة خصوصية مصارف المشاركة في هذا المجال.¹

2-2: الوضع التنظيمي لإدارة المخاطر:

تقع على مسؤولية إدارة المخاطر في النهاية بشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة الذي يعتبر المسؤول أمام المساهمين على أعمال المصرف، لذا يتوجب عليه فهم المخاطر التي يواجهها المصرف، وفي هذا السياق يجب على مجلس الإدارة إقرار إستراتيجية وسياسات إدارة ومواجهة المخاطر وتشجيع القائمين على إدارة المصرف على

¹ - محمد عبد الحليم عمر: "إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، "سلسلة أبحاث ودراسات"، ص: 36.

الفصل الثاني: المخاطر المصرفية ودور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

قبول وأخذ المخاطر بعقلانية وتجنب المخاطر التي يصعب عليهم فهمها، وتكون الإدارة التنفيذية مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن تطبيق استراتيجيات وسياسات المصرف المتعلقة بإدارة المخاطر.

3.2- معايير لقياس المخاطر ورصدها:

لا بد أن يكون لدى المصارف نظم المعلومات المعتادة لقياس التعرض للمخاطر المتعددة ومراقبتها وتسجيلها والسيطرة عليها.¹

ويجب الاستفادة من التقارير النمطية للمخاطر التي تتعرض لها مصارف المشاركة مثل:²

- تقرير رأس مال المخاطر.

- تقرير مخاطر الائتمان.

- تقرير مخاطر السوق.

- تقرير مخاطر السيولة.

- تقرير مخاطر التشغيل.

ويمكن للمصرف أن يستخدم المصادر الخارجية لتقييم المخاطر مثل أساليب الجدارة المالية ومعايير الرقابة المصرفية مثل معيار كفاية رأس المال وجودة الأصول وكفاءة الإدارة وحجم العوائد وسيولة الأصول وبالملائمة وتحويلها بما يتناسب مع مصارف.

4.2- وجود نظام سليم للمعلومات والرقابة:³

إن اتخاذ قرارات إدارة المخاطر في مصارف لا يمكن أن يتم ما لم تتوفر معلومات صادقة وكافية عن كل البدائل ثم متابعة التنفيذ للتأكد من حسن التنفيذ وسلامة القرارات، وذلك من خلال الاعتماد على المعايير المحاسبية الدولية والمعايير المحاسبية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، كما يجب الإفصاح الكافي عن المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر الأساسية وإعداد تقارير دورية عن المخاطر وأنواعها وكيفيات التحوط لها وقياسها وأسبابها وأدوات التخلص منها، ولا بد من توفر نظام رقابة داخلية فعال يعمل على

¹ - طارق الله خان وحبيب أحمد، ص: 36.

² - محمد سهيل الدروبي: إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، ص 20: بحث منشور في الموقع: <http://www.kantakji.org>

³ - نوال بن عمارة: إدارة المخاطر في المصارف المشاركة، ملتقى حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة ورقلة، أيام 20-21، أكتوبر 2009، ص: 4.

الفصل الثاني: المخاطر المصرفية ودور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

تحديد وتقييم الأنواع المختلفة للمخاطر، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا من تطبيقها ، وأن يتم العمل بها على كافة المستويات ومن قبل جميع العاملين بالمصرف.

المطلب الرابع: مبادئ وقواعد إدارة المخاطر المصرفية

نظرا لأهمية إدارة المخاطر قامت لجنة الخدمات المالية المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية و التي تضم في عضويتها 125 مصرفا و مؤسسة مالية، بتشكيل لجنة فرعية تحت اسم "لجنة قواعد إدارة المخاطر" و التي كلفت بوضع دليل للقواعد العامة لإدارة المخاطر في المصارف التجارية.¹ و يمكن تلخيص هذه القواعد التي يطلق عليها قواعد مبادئ العامة السبعة لإدارة المخاطر كما يلي:²

أولا - مسؤولية مجلس الإدارة:

يتم وضع سياسات إدارة المخاطر و المستوى المقبول من المخاطر على مستوى المنشأة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم اعتماد السياسات و الحد المقبول من المخاطر و إقرارهما من قبل مجلس الإدارة بحيث تتضمن تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياسها و الرقابة عليها.

يهدف هذا المبدأ من التأكد أن عملية قبول المخاطر و السياسات الموضوعة تتماشى مع توقعات المساهمين و المالكين، ومع الخطط الإستراتيجية للمصرف، هذا بالإضافة إلى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية و القانونية، ووجود فهم واضح لثقافة المنشأة لعملية إدارة المخاطر لدى كافة المستويات الإدارية المختلفة.

ويكون لتحديد مستوى المخاطر المقبول على المستوى المصرف انعكاسات هامة على تحديد استراتيجيات المصرف في التعامل مع المخاطر وفي إنجاح هذه الاستراتيجيات، ولكي تكون فعالة، يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متناسقة مع مستوى المخاطر المقبول من قبل المساهمين و الإدارة و مجلس الإدارة، ولكي تكون قابلة للتنفيذ، لا بد من توصيلها إلى كافة المستويات الإدارية و اعتبارها جزء لا يتجزأ من ثقافة المصرف في التعامل مع المخاطر و المستوى المقبول منها.

ويجب على الإدارة تحديد مستوى المخاطر المقبول على مستوى المصرف ككل و على مستوى الأنشطة الفرعية، ويتم التعبير عن المستوى (ومن الأمثلة على ذلك المخاطر تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية)، إما

¹ -شادي صالح الجبرمي، مرجع سابق، ص:30.

² - Financial Services Roundtable, Guiding Principles In Risk Management for U.S Commercial Banks Report of the Subcommittee and Working Group On Management Principles, June 1999, pp:15-20.

الفصل الثاني: المخاطر المصرفية ودور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

المستويات المقبولة للمخاطر النوعية غير القابلة للقياس الكمي فإنه يتم التعبير عنها من خلال قواعد وأسس عامة (ومن الأمثلة على ذلك المخاطر عدم الالتزام بالمعايير السلوكية والأخلاقية).

ويجب أن تتمتع السياسات و مستوى المخاطر المقبول بالمرونة بحيث تستطيع الإدارة تعديلها بما يتناسب مع التطورات الممكن حدوثها.

ويجب أن تتم مراجعة السياسات و المستوى المقبول من قبل الإدارة بشكل مستمر و إعادة تقييمها على أساس منتظم كلما تبين وجود تغييرات جوهرية في الافتراضات التي بني عليها تحديد هذه السياسات و مستوى المخاطر المقبول على مستوى المصرف.

ثانياً-إطار عملية إدارة المخاطر

يجب أن يكون لدى المصرف إطاراً مرجعياً لعملية إدارة المخاطر يتصف بالفاعلية و الشمول و الاتساق، ويجب على إدارة أن توفر الموارد البشرية و المالية الكافية لدعم إطار هذه العملية من أجل ضمان فعالية عملية إدارة المخاطر.

ويهدف هذا المبدأ إلى التأكد من أن كافة المخاطر قد تم تحديدها وإدارتها بما يتوافق مع توقعات الإدارة العليا، والإبلاغ عنها بما يضمن اتخاذ كافة إجراءات التصحيحية اللازمة و في الوقت المناسب.

وفي هذا المجال، فإن الإطار العام لإدارة المخاطر يجب أن يساعد على وضع نطاق لتحديد جميع المخاطر التي يجب إدارتها، وخطوات عملية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات و الأدوار للأفراد الذين يتولون هذه العملية، ويجب أن يكون هذا الإطار قوياً بما يكفي لمعالجة جميع المخاطر المادية، وأن يتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب التغير أو التوسع في الأنشطة التجارية المختلفة، وأن يتضمن نظاماً مرجعياً للمخاطر بشكل منتظم.

و يجب كذلك أن يضمن إطار إدارة المخاطر أن جميع المخاطر وفي جميع الأنشطة المختلفة قد تم تحديدها فعلاً وأن كانت غير جوهرية، كما أن سياسات و إجراءات إدارة المخاطر يجب أن تغطي كل من، تحديد المخاطر، تقييم و قياس المخاطر، مراقبتها، الإبلاغ عنها، و الرقابة المستمرة عليها، بالإضافة تحديد من هم المسؤولين عن صنع و اتخاذ قرارات المتعلقة بها.

وتشمل عملية تقييم المخاطر كافة المستويات الإدارية المختلفة و ذلك لتستطيع الإدارة تحديد المستويات و الأنشطة التي تحتوي على مخاطر جوهرية وذات تأثير كبير على أعمال المصرف، لتمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات المناسبة للتخفيف منها في الوقت المناسب، وتوفير رقابة أكثر و بشكل مستمر على هذه الأنشطة.

ثالثا - تكامل عملية إدارة المخاطر

يجب أن لا يتم تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض، وذلك بهدف التمكن من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة و فهمها و إدارتها بشكل جيد وسليم، لذلك فإن التحليل السليم لتقييم المخاطر بصورة متكاملة نظرا لان هناك تداخلا بين المخاطر التي يواجهها المصرف.

ويهدف هذا المبدأ التأكيد من أن عملية إدارة المخاطر تتم بشكل مستمر على مستوى المنشأ ككل، يهدف معرفة التداخل و الترابط بين المخاطر المختلفة و تحديد الآثار المترتبة عنها لتستطيع الإدارة اتخاذ القرارات و الإجراءات اللازمة لمعالجة هذه المخاطر.

وحيث أن المخاطر تتداخل و تتفاعل فيما بينما بحيث أن بعض المخاطر تؤثر على غيرها، و بعضها يرتبط بمخاطر أخرى، (على سبيل المثال، تأثير المخاطر التشغيلية على المخاطر الائتمان، و الترابط بين مخاطر السوق و مخاطر الائتمان)، لذلك تتطلب بعض الأنشطة التجارية و ضع منهج متكامل منذ البداية عند إدارة المخاطر لتحديد الترابط و التداخل فيها بين المخاطر الناتجة عنها، و هناك بعض الأنشطة تتميز بخصوصية معينة بحيث تدار مخاطرها بشكل منفصل عن باقي المخاطر.

رابعا - محاسبة خطوط الأعمال

من المعروف أن الأعمال المصرف تقسم إلى خطوط الأعمال و المقصود بذلك الأنشطة المختلفة المشكلة لعمل المصرف، و تقع مسؤولية إدارة المخاطر في كل نشاط على عاتق من يتولى إدارته كما هو الحال بالنسبة لمسؤولية عن أعمال نشاطه من أرباح أو خسائر، لذلك و كما يتم محاسبته عن نتائج هذه الأعمال فإنه محاسب و مسؤول عن النتائج السلبية للمخاطر المحيطة بأعمال هذا النشاط.

يهدف هذا المبدأ إلى التأكيد من توفر الفهم و الإدراك للمدراء المسؤولين عن اتخاذ القرار في الأنشطة المختلفة بالمخاطر المترتبة عن اتخاذ القرارات الخاطئة و تأثيرها على أهداف المنشأة، و يجب أن تقوم الإدارة بمسألتهم عن الخسائر المرتبطة بتحقيق هذه المخاطر، و ان توفر تدقيق مستقل و كافي للرقابة على هذه المخاطر، و من ناحية أخرى توفير نظام حوافز ليساعد الإدارة على تحديد المخاطر في الوقت المناسب، و التشجيع على عدم إخفائها و التستر عليها من قبل احد العاملين في المنشأة.

لذلك فإن إدارة المخاطر ليست مسؤولية فردية تقع على عاتق الموظف المعني بإدارة المخاطر، وإنما هي مسؤولية تكافلية لكافة المستويات الإدارية.

خامسا-تقييم وقياس المخاطر

ينبغي تقييم جميع المخاطر بأصول وصفية وبشكل منتظم ودوري ويجب أن يتم التقييم والقياس بطريقة كمية كلما كان ذلك عمليا وممكنا، وأن يأخذ تقييم المخاطر بالحسبان تأثير الأحداث المحتملة وغير المحتملة الحدوث. يهدف هذا المبدأ إلى فهم وإدراك الإدارة لحجم وطبيعة المخاطر التي قد تتعرض لها، من خلال تحويلها إلى لغة الأعمال والأرقام، مما يسمح لها باتخاذ القرارات الصحيحة وتطبيق الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر المختلفة.

ليس كل المخاطر يمكن قياسها وتحويلها إلى أرقام بسهولة، فبعض المخاطر يكون خيار القياس الكمي غير متاح، وهنا لابد من وضع إجراءات نوعية تساعد في تقدير وتقييم مثل هذه المخاطر، وفي كلا الحالتين يجب أن يتم التقييم على أساس منهجيات وأساليب واضحة وسليمة تساعد الإدارة في تحديد الآثار المترتبة عن المخاطر المختلفة وإحتمال وقوعها.

كما يجب تزويد إدارة و مجلس الإدارة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب بالطرق المستخدمة في التقييم، والقيود المفروضة على هذه الطرق والمنهجيات، والإقتراحات التي تقوم عليها أسس تقييم وتقدير المخاطر، والإجراءات المطلوب اتخاذها بشكل سليم.

وعلى الشخص الذي يتولى إدارة المخاطر أن يكون على معرفة ودراية بما تعنيه المنهجية المستخدمة في إدارة وقياس المخاطر، وأثرها المحتمل في عمل المصرف، و الإهتمام اللازم بالمخاطر ذات الأثر الكبير يجب اطلاع الإدارة العليا عليها مباشرة دون تأخير.

سادسا- المراجعة المستقلة:

يجب أن يتولى تقييم المخاطر قسم يتوفر فيه الشروط التالي:

1- ان يتمتع بالإستقلالية التامة.

2- أن يكون لديه السلطات و الصلاحيات والخبرات الكافية لتقييم المخاطر.

3- القدرة على إختبار فعالية أنشطة إدارة المخاطر.

4- رفع تقارير وتقييم التوصيات العلاجية لضمان فعالية عملية إدارة المخاطر.

يهدف هذا المبدأ إلى التأكد من أن الأشخاص الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالمخاطر ويقومون بإدارتها نيابة عن المنشأة هم ليسوا وحدهم الذين يقومون بذلك، فهناك قسم مستغل بالقياس والرقابة على المخاطر ويقيم فعالية إدارة المخاطر.

الفصل الثاني: المخاطر المصرفية ودور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

وأهم مبدأ في القسم المسؤول عن التدقيق أن يتمتع بالاستقلالية التامة التي تسمح له بتوصيل النتائج التي توصل إليها من عملية إدارة المخاطر ضمن تقارير إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة.

سابعا-التخطيط للطوارئ:

يجب أن تكون هناك سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الحدوث والظروف الطارئة، ويجب أن يتم اختبار كفاءة هذه السياسات والعمليات عند الضرورة. يهدف هذا المبدأ إلى التأكد من استعداد المنشأة لتحديد ومعالجة الحالات غير العادية في الوقت المناسب وبشكل فعال.

على المصرف في حال التخطيط للطوارئ أن يجعل خطة الطوارئ تشمل على كافة أنواع المخاطر التي من الممكن حدوثها (على سبيل المثال، تحديد إستراتيجية التعامل مع القضايا المرفوعة ضد المنشأة، كيفية الخروج أو التعامل مع الصفقات في ضوء الأزمات المالية العالمية)، هذا بالإضافة إلى ضرورة مراجعته خطة الطوارئ بشكل دوري ومنتظم.

المبحث الثالث: مساهمة الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية.

تلعب الحوكمة دور كبير في إدارة مخاطر البنكية، وذلك من خلال الأطراف الفاعلة و عن طريق مجموعة من الميكانيزمات و سنحاول التطرق لها فيما يلي.

المطلب الأول: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين.

للحوكمة دور كبير في إدارة المخاطر البنكية، وذلك من خلال الأطراف الفاعلين الداخليين وسنحاول التطرق لها في ما يلي:

أولاً- المساهمون:

يتركز الدور الرئيسي للمساهمين في تعيين صناع السياسة المناسبين حيث يلعب المساهمون دورا هاما في تقرير حوكمة البنوك، فمن خلال انتخاب المجلس الإشرافي، والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين يكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه البنك . ولا تقتصر مسؤولية الإدارة والمجلس على حملة الأسهم فقط، بل تتعداها إلى المودعين الذين يوفران رفعة مالية لرأس مال الملاك.

ولأهمية دور المساهمين لا يصدر البنك المركزي موافقة صريحة إلا إذا تأكد من وجود مساهم رئيسي (أكبر) يمتلك نسبة مئوية معينة من أسهم البنك (في حدود 10 إلى 15% غالبا) وتعتمد هذه الموافقة على قدرة المساهمين على الوفاء بمجموعة معينة من المعايير والهدف من هذه المعايير هو طمأنة الجمهور على أن المساهمين قادرون ومستعدون لممارسة مسؤوليتهم الائتمانية بفعالية وهم قادرون على توفير رأس مال إضافي للبنك وقت الحاجة.¹ وينبغي على المساهمين أن يلعبوا دورا رئيسيا في الإشراف على إدارة شؤون البنك، ويتوقع منهم عادة أن يختاروا مجلس إدارة كفء يتمتع أعضاؤه بالخبرة ويكونون مؤهلين لوضع سياسات وأهداف سليمة كما يجب أن يكون مجلس الإدارة أيضا قادرا على تبني إستراتيجية عمل مناسبة للبنك، والإشراف على شؤون البنك ومركزه المالي، والمحافظة على رسمية معقولة، والحيلولة دون حدوث ممارسات المصلحة الذاتية بين أعضائه وعلى مستوى البنك ككل.²

ثانيا- أصحاب المصالح:³

إن أصحاب المصالح هم المهتمون بازدهار البنك، إلا أنهم ليسوا بالضرورة من مالكي الأسهم. و يتمثل أصحاب المصالح في كل من المودعين وعملاء البنك و العاملين بالبنك و الموردين والمساهمين الحاليين و المتوقعين والمستثمرين،بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني بوجه عام.

¹ - محمد عقل مفلح، وجهات نظر مصرفية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 40.

² - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو متحف، تنظيم وإدارة البنوك، المكتب العربي الحديث، مصر، 1987، ص: 32.

³ - مفاهيم ماليه، نظام الحوكمة في البنوك، العدد السادس، ص: 2.

ثالثا- مجلس الإدارة:

تقع المسؤولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة، ويعد المجلس مسؤول أمام المودعين والمساهمين عن حماية مصالحهم ويقوم أعضاء المجلس عادة بتفويض الإدارة التنفيذية، للأعمال المصرفية للموظفين، ولكن في النهاية لا يستطيع مجلس الإدارة أن يتهرب من مسؤوليته من عواقب السياسات والممارسات الغير السليمة المتصلة بالإقراض والإستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي آخر، اذ أظهرت الدراسات أن 50% تقريبا من البنوك الفاشلة كان لديها أعضاء مجلس إدارة يفتقدون للمعرفة المصرفية أو كانوا يتصفون بالسلبية تجاه الإشراف على شؤون البنك .

ويمكن القول بأن وجود عضو قوي وذو كفاءة مع مجلس إدارة وضعها ضعيف، فهذا الوضع ينبؤ بحدوث كارثة فالبنك والبنوك الفاشلة تعاني دائما من وجود قصور في مجالس إدارتها وإدارتها العليا، ولذلك فإن من أهم الوظائف الرئيسية للمديرين الغير التنفيذيين ينبغي أن تتمثل في تحاشي الوقوع في أخطاء قانونية وإقتصادية قد تهدد حياة البنك الذي يعملون فيه، وعند وجود مجلس إدارة يعمل بشكل جيد، ينبغي أهتمام فورا بعلاج ما يتم إكتشافه من مشاكل، وذلك عن طريق الضوابط الرقابية الداخلية أو المراجعين الخارجيين.¹

ومجلس الإدارة الفعال ينبغي أن يتخذ الخطوات المناسبة لضمان قيام الإدارة بإرساء نظم قوية لمراقبة هذه المخاطر والسيطرة عليها ذلك من خلال الفهم السليم والإلمام الكامل بطبيعة أنشطة البنك وما يرتبط بها من مخاطر، كما ينبغي عليهم التحقق من أن نظام إدارة المخاطر بالبنك يخضع لمراجعات مستمرة من جانب أشخاص يتمتعون بالمؤهلات العلمية والمهنية المناسبة، كما يجب عليه أن يقوم في الوقت المناسب باتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان وجود توافق بين رسملة البنك من ناحية وبيئته الاقتصادية وأعماله وشكل مخاطرة من ناحية أخرى .

كما ينبغي على المجلس التأكد من أن البنك لديه إجراءات مراجعة داخلية كافية وسليمة، وأن نظم إدارة المخاطر تطبق بشكل جيد في جميع الأوقات، كما ينبغي عليه أيضا أن يتأكد من إتباع القوانين واللوائح المصرفية على أعمال البنك، وأن يتأكد من توافر الإفصاح والشفافية في القوائم والتقارير التي يعدها البنك، وأن ما بها من معلومات يتصف بالجودة.²

و لكي يتم تحقيق العوائد المرجوة من تطبيق نظام الحوكمة في المصارف على مجلس إدارة البنك الاهتمام بالعناصر التالية:

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص ص: 30-31.

² -أمنة بن عزيزة، "دور الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية"، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-وكالة جيجل-، جامعة محمد خيضر بسكرة، شهادة ماستر، 2011-2012، ص68.

- متطلبات التقارير والإفصاح؛

- الاحتفاظ بالثقة بين المنشأة وأصحاب المصالح؛

- قواعد الإشراف والرقابة على تطبيق قواعد الحوكمة؛

- احتمالات الغش والتلاعب.

رابعاً- اللجان التابعة لمجلس الإدارة:¹ تقوم مجالس الإدارة بتكوين لجان لمساعدتها على التأكد من أن إدارة

البنك تتم بشكل سليم. وتشكل معظم البنوك لجنة تنفيذية وأخرى للمراجعة.

خامساً- اللجنة التنفيذية:

تضم اللجنة التنفيذية كبار المديرين في البنك برئاسة الرئيس التنفيذي، وتعتبر الجهة الملائمة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة، التي تؤثر تأثيراً فاعلاً في استراتيجيات البنك، ولا تدخل في اختصاص أي لجنة أخرى.

سادساً- لجنة التدقيق و المراجعة:

تتمتع هذه اللجنة بالإنعقاد والاستقلال، كما تعتبر الحليف الأساسي للمراقبين و المشرفين، وتعمل بشكل وثيق معهم. وتكون مهمتها الأساسية المشاركة في إعداد التقارير المالية، والمراجعة الداخلية، والمحافظة على تطبيق القوانين واللوائح، بالإضافة إلى التوجيه والإرشاد.

بالإضافة إلى ذلك فقد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى مثل لجنة المرتبات والمكافآت، ولجنة التعيينات، ولجنة إدارة المخاطر.

سابعاً- الإدارة التنفيذية:²

تعتبر هي المسؤولة عن عمليات البنك وتنفيذ السياسات الخاصة بإدارة المخاطر، ويمكن القول بأن السلامة المالية بالبنك تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنك، لذلك فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية لإيجاد نظام مالي قوي تتمثل في تقوية مساءلة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة وفعالية .

إن رئيس البنك وفريق الإدارة ينبغي أن يديرا أنشطة البنك اليومية طبقاً لسياسات المجلس والقوانين و اللوائح، وينبغي أن يدعمها نظام سليم من الضوابط الرقابية الداخلية.

¹ -مرجع سابق:ص3.

² - محمود محمود السجاعي، المحاسبة في شركات التأمين و البنوك التجارية، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص 45،49.

الفصل الثاني: المخاطر المصرفية ودور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

وينبغي أن تقوم الإدارة بتزويد أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات التي يحتاجون إليها للوفاء بمسؤولياتهم، كما ينبغي أن تستجيب بسرعة وبالكامل لطلبات المجلس وأن توظف خبرتها في توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتوصيات للنظر فيها من قبل المجلس.

ومن منطلق إن المديرين يعتبرون أشخاصا يتحملون المسؤولية عن قيادة البنك ينبغي أن تقم لهم حوافز للاستمرار في قيامهم بالإشراف الكفء والفعال على أنشطة العمل والمخاطر المنتظرة، و ينبغي أن تتأكد الإدارة من وجود نظام للمعلومات الإدارية لدى البنك ومن أن هذه المعلومات شفافة ودقيقة ومتكاملة ومقدمة في الوقت المناسب.

وتتمثل المسؤولية الرئيسية للإدارة في ضمان تأدية جميع وظائف البنك الرئيسية طبقا لسياسات وإجراءات واضحة، والتأكد من وجود نظم كافية تضمن مراقبة وإدارة المخاطر بفعالية، سواء كانت مخاطر مادية أو ائتمانية أو مرتبطة بمعدل الفائدة أو العملة أو القدرة على السداد والسيولة وغيرها من المخاطر.

المطلب الثاني: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين.

للحوكمة دور كبير في إدارة المخاطر البنكية، وذلك من خلال الأطراف الفاعلين الخارجيين وسنحاول التطرق لها في ما يلي:

أولاً- إطار تنظيمي وقانوني:¹

يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمراً هاماً وحيوياً. هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهميته. فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصيف. ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي. وفي هذا الصدد، وضعت إتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق لكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والإحتياطي بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية.

¹ -مرجع سابق:ص:4.

ثانيا- دور العامة (الجمهور):¹

يحتفظ المستثمرون و المودعون بالمسؤولية عن تطبيق مبادئ سليمة عند تنويع المخاطر، وعند تقييم بنك ما، وفي الأحوال التي يعجز فيها المستهلكون عن حماية أنفسهم يجوز النظر أو البحث عن نظام محدد للتأمين على الودائع، وإفصاح تعاقدى مبسط لشركات التأمين ومديري المحافظ المالية الآخرين .

من أجل توفير حماية للجمهور ينبغي عليه أن يفهم من يتحمل المخاطر، هل هم الأفراد كمستثمرين، أم الوسطاء الماليين؟ وعندما يفهم الجمهور التفرقة السابقة، بذلك سيكون الدور الرئيسي للوسطاء الماليين ضمان حماية المستهلكين، ويصدق ذلك بصفة خاصة عندما يطبق شرط " الصلاحية و الملائمة " على جميع الجهات التي تقدم الخدمات المالية .

ويشمل الجمهور بمفهومه الواسع بجانب المستثمرين كلا من الصحافة والإعلام المالي والمحليين مثل سماسرة الأوراق المالية والمستشارين الآخرين و وكالات تقييم الوضع الائتماني.

المطلب الثالث: ميكانيزمات حوكمة البنوك في إدارة مخاطر البنوك.

لقد عرف النصف الثاني من القرن 19 عدة أزمات اقتصادية وكان أهم ما يميز هذه الأزمات أنها ذات أبعاد مالية ومصرفية، وقد لاحظت السلطات العمومية الدور الأساسي والجوهري الذي لعبته الأزمات المصرفية في ظل الظروف الاقتصادية العامة.

أولا : الميكانيزمات الخارجية (المعايير والتنظيمات الاحترازية)

ويقصد بالمعايير والتنظيمات الاحترازية وجميع الإجراءات التي تسمح بالتقليل أو التحكم الجيد في مختلف المخاطر الناتجة عن مكونات النظام المالي، وهذه الإجراءات والقواعد يجب أن تكون صادرة من أجل بلوغ هدفين أساسيين وهما: استقرار النظام وحماية أصحاب الحقوق، وذلك من خلال العناصر التالية:²

1- الإثبات النظري للمعايير والتنظيمات الاحترازية :

إن دراسة وتحليل المنظومة المصرفية تقودنا إلى تحديد ثلاث عراقيل أساسية تمنح للدولة التدخل من زيادة فعالية السوق المصرفية والمتمثلة في عدم تجانس المعلومات، وجود آثار خارجية سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى الاقتصاد الجزئي.

¹ - محمود محمود السجاعي، مرجع سابق، ص ص: 49، 50.

² - أمّنه بن عزيزة، مرجع سابق، ص 64.

أ- عدم تماثل المعلومات :

إن إشكال يتواجد على مستوى العلاقة بين أصحاب الودائع ومسيري البنك، من جهة نوعية حقوقهم، وأصحاب الودائع يتعرضون لحالة عدم اليقين فيما يخص تسديد حقوقهم، ومن جهة أخرى فإن خصوم (موارد) البنك تتكون عدد كبير من أصحاب الودائع الصغيرة، وهذه الثنائية تجعل الرقابة على البنوك جد صعبة.

ب- الآثار الخارجية للاقتصاد الكلي :

إن إفلاس بنك يؤدي إلى ضياع المعلومات بالنسبة للمقرضين المتعاملين مع هذه المؤسسة، ونتائج وخيمة على النمو الاقتصادي، وينتج عنه أيضا انخفاض في المستوى العام للاستثمار، أي بطريقة غير مباشرة ارتفاع في البطالة، من جهة أخرى أيضا فإنه إذا تعرض النظام المالي لمخاطر السيولة فهذا يعني ان الاقتصاد الكلي في خطر، وهذا ما يفسر انشغال الدولة ورغبتها وحرصها على تنظيم ورقابة المجال المصرفي.

ج -الآثار الخارجية للاقتصاد الجزئي (الخطر النظامي) :

إن الخطر النظامي هو تهديد خاص بالنظام المصرفي يعرف باثر دومينو، فهذا النوع من الأزمات يمس جميع المتعاملين في السوق المالي، وهذا هو الإثبات الأكثر قبولا من طرف الاقتصاديين الذي يفسر تدخل الدولة في شكل تنظيم ورقابة احترازية.

2 - أهداف المعايير والتنظيمات الاحترازية :

تهدف المعايير والتنظيمات الاحترازية إلى توحيد شروط المنافسة المصرفية، تعزيز الضمانات المصرفية وتحديث وتطوير سير البنوك.

أ - توحيد شروط المنافسة المصرفية :

إن وضع وتعزيز شروط المنافسة المصرفية تعتبر هدفاً نهائياً بالنسبة للمعايير والتنظيمات الاحترازية، من تحقيق المساواة في التعامل الحر مابين البنوك في السوق، وخلق محيط تنافسي يسمح للبنوك بالتطور والحفاظ على استقراره وصلابته.

ب- تعزيز الضمان والأمان المصرفي :

للمعايير والتنظيمات الاحترازية هدف تحريبي يتمثل في التصدي ومواجهة كل خطر من شأنه أن يتعرض البنك ويضع النظام المصرفي ككل في أزمة، ولهذا فإن معايير الضبط المصرفي تهدف إلى رقابة دائمة واستقرار في النظام المصرفي من اجل إرساء الثقة في النظام وتجنب الأزمات النظامية للنظام المصرفي.

ج- تحديث سير البنوك :

إن حملات التجديد والابتكارات المالية، أثرت على سير البنوك : الأسواق الجديدة، العمليات الجديدة، التطبيقات المصرفية الجديدة، ولهذا يجب أن تتأقلم المعايير والتنظيمات الاحترازية مع هذه التطورات.

ثانيا : الميكانيزمات الداخلية

تتمثل الميكانيزمات الداخلية للحوكمة المصرفية في الأساليب الإدارية التي تدار بها، ففي البعد الداخلي للحوكمة المصرفية سنركز على النموذج الأحادي، بحيث يعتبر النموذج الأكثر استعمالا في المصارف الكبرى، ويقوم هذا النموذج على:¹

- مجلس الإدارة.

- المدير العام.

- الرئيس.

حيث لم يعد مجلس الإدارة ميكانيزم يساهم في خلق القيمة فقط، بل هو جهاز سلطة، سيطرة، البحث عن الفرص وخلق معايير اجتماعية، حيث يعرف حسب نظرية الحوكمة كما يلي:

1- حسب النظرية التعاقدية المالية للحوكمة :

يتدخل مجلس الإدارة من اجل تحفيز ورفع أداء المسيرين، وذلك من خلال نظام المكافآت وتهديدهم بالعزل من مناصبهم، ودور المجلس الانضباطي يعتبر ضعيف خاصة في الشركات ذات رأس المال العائلي للمسير، ومجلس الإدارة السلطة أثناء مهامه لحماية مصالح الأطراف الأخرى.

2- حسب النظرية الاستراتيجية للحوكمة :

يعتبر مجلس الإدارة أداة للحصول على المعلومات ويساعد على خلق الكفاءات، بحيث يلتزم مجلس الإدارة بتسهيل وتطوير هذه الكفاءات والمساعدة على بناء التوجهات الإستراتيجية الجديدة.

¹ -Houssem Rachid, la gouvernance bancaire, laboratory of research in finance, accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences, university of tunis el manar, Tunisia, p:13.

3- حسب النظرية التشاركية للحوكمة :

- حسب هذه النظرية يعتبر مجلس الإدارة لتسهيل خلق القيمة لجميع الأطراف الاخذة للمؤسسة، بحيث يتدخل مجلس الإدارة كجهاز هرم في السلطة من اجل تقسيم مداخل المؤسسة، وتشجيع العمل الجماعي. وقد قام بنك التسويات الدولية بتحديد استراتيجيات والتزامات مجلس الإدارة للصناعة المصرفية كآلي¹:
- يقوم مجلس الإدارة على الحرص بقيام الإدارة العامة للبنك بتطبيق سياسات من شأنها أن تمنع الأنشطة المشوهة لنوعية الحوكمة مثل صراعات المصالح، القروض المقدمة للمسيرين والعمال، منح معاملة خاصة ومفضلة لجهة أخرى.
 - يجب أن يقوم مجلس الإدارة بتحديد المسؤوليات الأساسية الملقاة على عاتقه وكذلك على الإدارة العامة.
 - يجب على الإدارة العامة أن تتحمل وتمارس الرقابة اتجاه إطارات مجالات ونشاطات متخصصة.
 - كذلك يجب أن يضمن الكفاءات والمؤهلات للإداريين على مستوى المجلس.
 - تعزيز مجلس الإدارة للحوكمة على مستوى البنوك حسب بنك التسويات الدولية، حيث يضمن وظيفة وثقل مضاد للتسيير الجاري للبنك، يعمل على تقديم التوصيات والآراء وتجنب صراعات المصالح، ويجتمع بصفة دورية مع الإدارة العمة ولجان التقدم .
 - يجب على مجلس الإدارة أن يسهر على المعاملة العادلة لكل المساهمين.
 - يجب أن يتوفر مجلس الإدارة على بعض الوظائف الأساسية، وإعادة النظر وإدارة إستراتيجية البنك، تحديد الأهداف وممارسة الرقابة، إجراءات نشر وتوزيع المعلومات والاتصال بالبنك، توظيف أهم المسيرين، وتحديد مكافأتهم مقارنة بمصالح البنك والمساهمين، تسيير نزاعات المصالح.
 - يجب ان يعمل مجلس الإدارة على تطبيق المعايير الأخلاقية، كما يأخذ بعين الاعتبار مصالح مختلف الأطراف.²
 - ان لجنة بازل تلح على الشفافية المصرفية، اذ ان الصعوبات التي تواجهها في تقييم مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العامة، ناتجة عن غياب هذه الشفافية، كما تركز لجنة بازل في تقريرها للشفافية المصرفية تركز على الدور المركزي للاتصال المعلوماتي بين مختلف أجهزة البنك، حيث تعتبر الشفافية الشروط الحيوية والضرورية للسير الحسن للأسواق المالية وتجعله أكثر كفاءة وتسمح بالحصول على المعلومات اللازمة لدى مختلف الشركات المعنية

¹ - أمنه بن عزيزة، مرجع سابق، ص65.

² - Housseem Rachid, Op- Cit, p:13

خلاصة الفصل:

مما سبق ومن خلال ما تمت دراسته في الفصل الثاني استنتجنا أن طبيعة نشاط البنك تفرض عليه التواجد في جو مليء بالمخاطر مما يستوجب عليه إقامة إدارة فعالة لهذه المخاطر، وهذه الأخيرة لن تكون فعالة إلا إذا توفر مجلس للإدارة والإدارة العليا كفاء ونزاهة أي عن طريق الحوكمة التي تنص على مجموعة من المبادئ والتي من بينها وأهمها الإفصاح والشفافية، ومن بين النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نستطيع ذكر النقاط التالية:

- ضرورة تهيئة البيئة المناسبة من خلال السياسات والإجراءات والتعليمات المناسبة ونشر ثقافة إدارة المخاطر.
- على الإدارة أن تكون لديها الأهلية والخبرة العملية لتوقع المخاطر المحتملة والمستجدة وابتكار الوسائل المناسبة لعملية الكشف المبكر عن المخاطر وأدوات القياس والمتابعة الواعية المستمرة من خلال التقارير النمطية، وأن تكون قادرة على ابتكار الحلول المناسبة التي قد تتعرض المصرف.
- ضرورة تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية في المصارف.
- توفر الخطط المناسبة والأدوات والمخصصات والبدايل والإحتياطات لتدارك المخاطر والتخفيف من أثارها.
- تعتبر الحوكمة كأحد المجالات الواعدة التي يمكن أن تساعد البنوك على حماية إستثماراتها من المنافسة الخارجية.
- تساهم الحوكمة في تحسين هياكل الإدارة وتوضيح جوانب الخلل لدى البنوك كضعف هياكل الإدارة، العملية التمويلية، عدم الإهتمام بالشفافية، وضعف المساءلة.
- يواجه النشاط البنكي مجموعة من المخاطر التي تستوجب ضرورة إقامة إدارة مخاطر فعالة مبنية على الشفافية التي توفرها الحوكمة في البنوك.
- للحوكمة دور فعال في الحد من مخاطر المصرفية من خلال العناصر والأطراف المساهمة فيها.

الفصل الثالث:
دراسة ميدانية بنك
القرض الشعبي
الجزائري - CPA-

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث سنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على الحوكمة في بنك القرض الشعبي -وكالة الوادي- ودورها في إدارة مخاطر البنوك، وذلك عن طريق إسقاط ما تم التطرق إليه فيما سبق بقدر الإمكان على بنك القرض الجزائري-وكالة الوادي-، الذي اتخذناه كعينة للدراسة باعتبار أن الحوكمة هي مفهوم جديد لتحسين سير ومحاربة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصصنا المبحث الأول للدراسة ما قبل التشخيص المتمثلة في تقديم بنك القرض الجزائري -وكالة الوادي-، وفي المبحث الثاني حاولنا تسليط الضوء على دور الحوكمة في إدارة مخاطر البنوك في بنك القرض الجزائري -وكالة الوادي- وذلك انطلاقا من مجموعة من الأسئلة حيث من خلال عرض البيانات المتحصل عليها من هذه المقابلة وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج عامة حول الدراسة، ومحاولة الخروج باقتراحات حول الموضوع.

المبحث الأول: التعرف على القرض الشعبي الجزائري CPA

يعتبر القرض الشعبي الجزائري من أبرز البنوك التجارية الفعالة في الحياة الاقتصادية في الجزائر ولتعرف أكثر على هذا البنك اردنى تطرقنا للحديث على نشأته ومهامه بالإضافة إلى دوره في الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: نشأة ومهام القرض الشعبي الجزائري

أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري.

تم تأسيس بنك القرض الشعبي الجزائري بالمرسوم رقم 66_366 الصادر بتاريخ 1966/12/29 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 67_75 المؤرخ في 1967/05/14 وقد بلغ رأس مال البنك عند نشأته 1.5 مليار جزائري ثم ارتفع إلى 6 ملايين دينار جزائري سنة 1980، وقد ورث البنك مجموع فعاليات البنوك الشعبية التي كانت موجودة في الجزائر وهران وقسنطينة وعناية وكذلك الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي ، وقد اندججت به ثلاث بنوك أجنبية بعد تأميمها وهي المؤسسة المرسلة للقرض والبنك المختلط الجزائري المصري والمؤسسة الفرنسية للقرض والبنك.

ثانياً: مهام القرض الشعبي الجزائري

يعتبر تقديم القرض الشعبي الجزائري وسيط معتمد إلى جانب البنوك الأخرى BEA_BADR_BDL_BNA_ التي هي على اتصال بها ونظرا لطبيعة البنوك التجارية التي تتمثل عملياتها في اقتراض الأموال وقبول الودائع والالتزام بدفعها وفقا لآجال استحقاقها أو طلبها وهي وظائف تقليدية صاحبة البنوك منذ نشأتها وقد أسندت للبنك عدة مهام يمكن حصرها فيما يلي:

1_ إقراض الحرفين، قطاع السياحة، الصيد البحري و التعاونيات الفلاحية في ميادين الإنتاج والتوزيع والمتاجرة والأعمال الحرة وكذا إقراض قطاع المياه والري.

2_ منح مختلف أنواع القروض للمؤسسة الزبونة منها الطويلة والمتوسطة الأجل، بهدف البناء والتشييد والقروض القصيرة الأجل والتي تمثل الجانب الأكثر أهمية بالنسبة لتقديم القرض الشعبي لكونها تمول الاحتياجات الجارية وتمنح للأشخاص الذين يقومون غالبا باستغلال الأموال في قطاع التجارة.

3_ دور الوسيط في العمليات المالية للإدارات الحكومية من حيث الإصدار الفوائد وتقديم القروض لها ،تمويل مشتريات الدولة،الجماعات المحلية،الشركات العمومية.

4_ تسليف قداماء المجاهدين.

حاليا يقوم البنك بالوظائف التالية:

استقبال الودائع والإلتزام بدفعها عند الطلب أو الأجل حيث تمثل الجانب الأكثر أهمية بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري وذلك لكونها تمول الإحتياجات الجارية وتمنح للأشخاص الذين يقومون بإستثمار الأموال في قطاع التجارة وذلك في أغلب الحالات. إذا فدور القرض الشعبي الجزائري الإقتصادي اليوم أصبح أكثر أهمية مقارنة بالسنوات الماضية.

المطلب الثاني: دور وهيكل القرض الشعبي الجزائري (CPA).

أولا: دور القرض الشعبي الجزائري CPA:

- إن أول دور إقتصادي للقرض الشعبي الجزائري يتمثل في منح القروض للمؤسسات مهما كانت صفتها القانونية وهذا بهدف تسهيل الاستثمار وتطويره، ولكن هذا المنح للقروض أن ينطلق من سياسة نقدية بإعتباره عاملا أساسيا لخلق سياسة اقتصادية فعالة.

- كما يقوم القرض الشعبي الجزائري بخلق التوازن بين العرض الكلي والطلب الكلي وذلك من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية للوصول إلى حدها الأقصى وبالإضافة إلى ذلك يسعى القرض الشعبي الجزائري لإيجاد الوساطة المالية للعمليات الوظيفية لمختلف الإدارات الحكومية وكذا العمليات المالية.

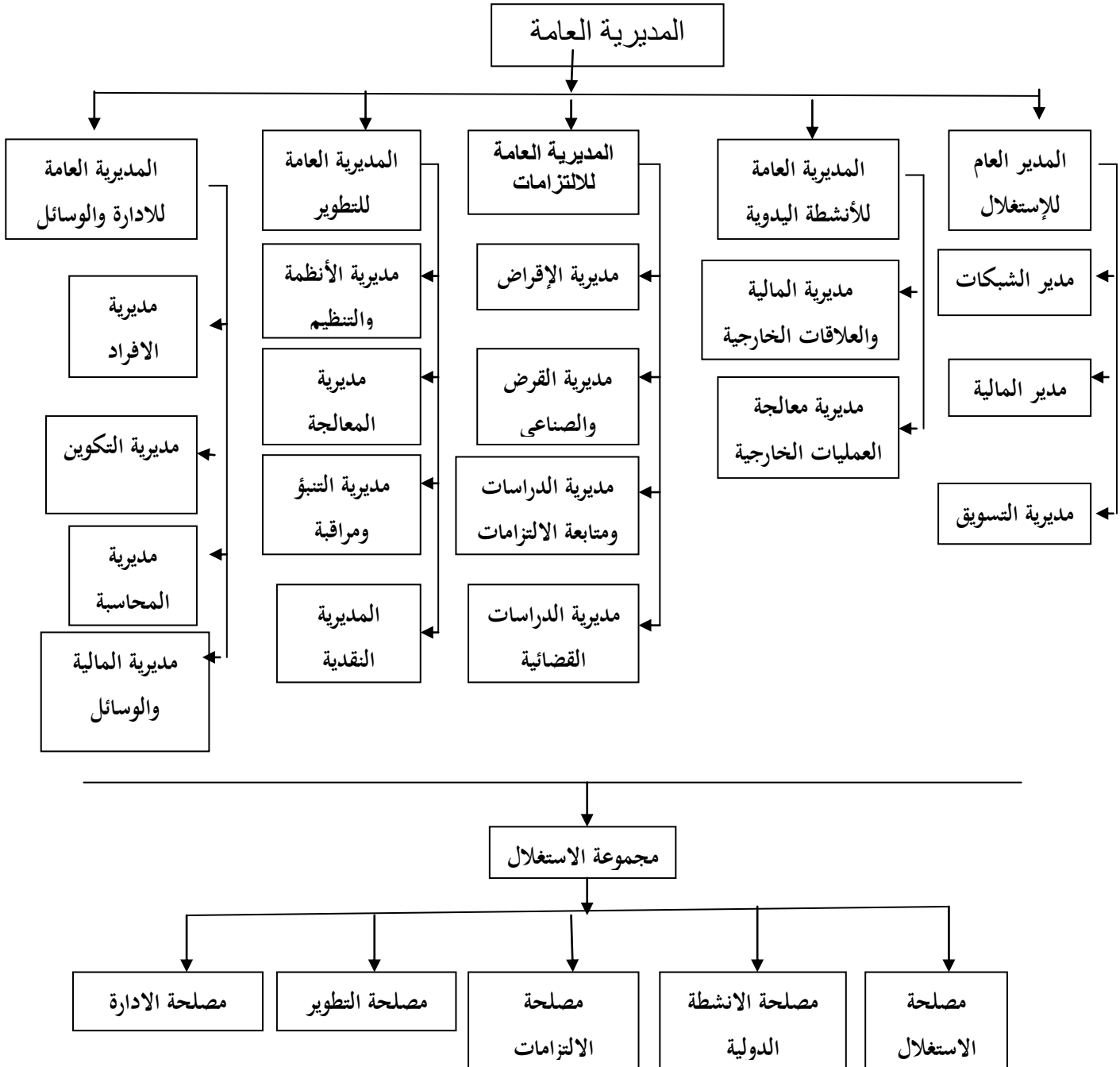
- تسهيل مبادلات التجارة الخارجية وتشجيعها لتوفير العملات الصعبة.

- توجيه الادخار نحو خدمة الاستثمار سواء كان ادخاريا أو مؤسساقي أو حكومي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA.

يقسم القرض الشعبي الجزائري إلى 18 مجموعة استغلال حيث تتكون كل مجموعة من عدد الوكالات المحلية، وتتوزع هذه الوكالات على كامل التراب الوطني وهذا بهدف خدمة المواطن وتسهيل وتقديم الخدمات المصرفية له، كما يضم القرض الشعبي الجزائري شبكة من الوكالات ويبلغ عددها 115 وكالة محلية. وسيتم فيما يلي عرض مخطط يجسد الهيكل التنظيمي للمديرية العامة القرض الشعبي الجزائري ، كما هو موضح في الشكل الموالي:

1. الشكل رقم 3-1: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA



المصدر: القرض الشعبي الجزائري بالوادي (CPA)

المطلب الثالث : نشأة ومهام وكالة القرض الشعبي الجزائري بالوادي (322)

أولاً: نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري بالوادي (322):

بتاريخ 2 جويلية 1981 فتحت وكالة القرض الشعبي الجزائري بالوادي أبوابها لاستقبال زبائنها حيث كانت

آن ذاك تضم سبعة أشخاص موزعين كالتالي:

1-مديرية الوكالة.

ب-رئيس مصلحة الصندوق.

ج-أمين الصندوق.

د-شخص مكلف بشبايك السحب والدفع.

هـ-شخص مكلف بتسجيل الحسابات.

و-شخص مكلف بمصلحة المحفظة وغرفة المقاصة.

ي-حارس مناوب.

ثانيا: مهام البنك القرض الشعبي الجزائري - فرع الوادي:-

وكانت مهام وكالة الوادي "322" متمثلة فيما يلي:

-فتح الحسابات الصكوك الخاصة بالأفراد العاديين وفئة التجار.

-فتح حسابات الإدخار وأذونات الصندوق وكذا بعض عمليات الصندوق.

-فتح الحسابات الجارية.

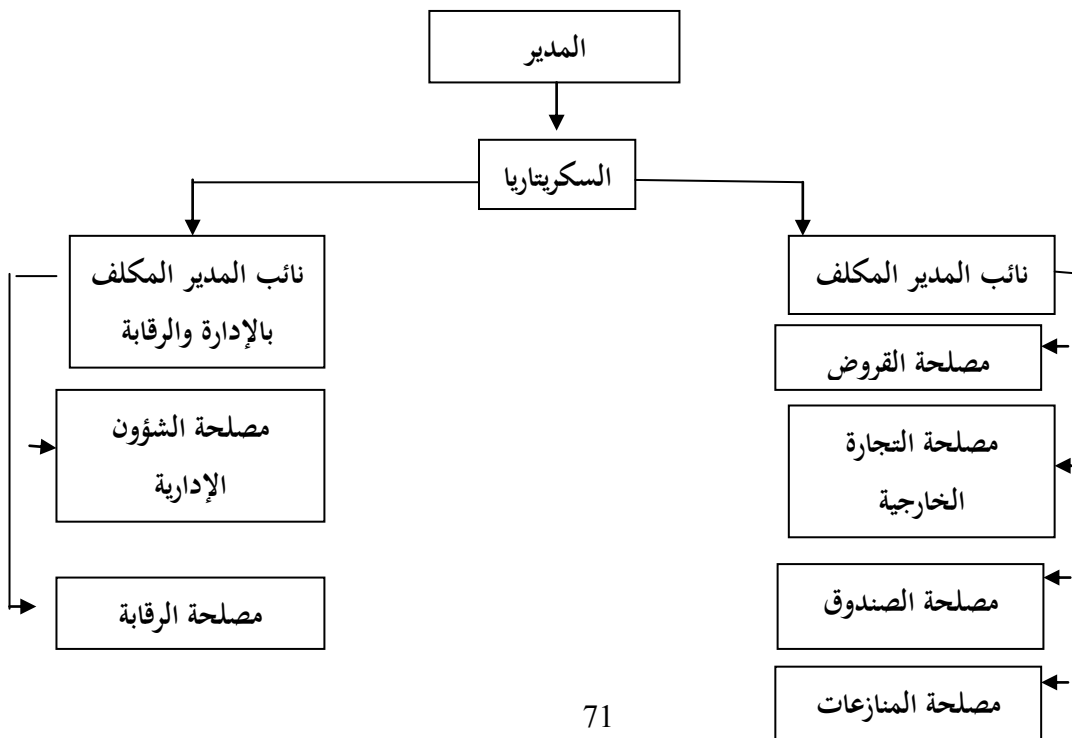
لكن بعد توسيع نشاط الوكالة الذي تعدا إلى عمليات التجارة الخارجية كغيرها من الوكالات الأخرى أصبحت

تظم 19موظف بدلا من 7 موظفين في بدايتها.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي ومهام واستراتيجية بنك القرض الشعبي فرع الوادي:

أولا: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي ولاية الوادي :و جاء حسب الوظائف المبينة في الشكل الموالي:-

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لوكالة الوادي (CPA)



المصدر: القرض الشعبي الجزائري بالوادي (CPA)

ثانيا: مهام مصالح وكالة الوادي ودورها:

أ- مصلحة الشؤون الإدارية: تقوم مصلحة الشؤون الإدارية بالمهام التالية:

1-مراقبة المصالح في كل نشاطاتها.

2-تسيير الميزانية.

3- تسيير المستخدمين.

4-ضمان قواعد الأعباء الجبائية.

ب- مصلحة القروض: ترتبط هذه المصلحة المنازعات حيث تقوم بالمهام التالية:

1-دراسة مهام القروض والإعتمادات مع إبداء رأيها في حدود الطلبات ،وكذا متابعة إستعمال القروض.

2-في حالة المنازعات تقوم بتوسيط مصلحة القروض والمنازعات بين المصرف والشخص المستفيد من القرض ،في حالة عدم الوفاء بالعهد أو بالعقد وتسديد ديونه بالطرق الودية ،وإن لم ينفع ذلك يتابع قانونيا برفع دعوة قضائية ضده.

3-إن المعرفة الجيدة للزبون فإنها تؤخذ في دراسة ملف الموضوع في المصلحة وهذه الدراسة تتم بالطريقة التالية:

3-1: دراسة الوضعية المالية: والتي تتمثل في وضعية حساب الزبون خلال فترة محددة في نهاية متابعة وظيفية ومراجعة الحسابات للثلاث الميزانيات الأخيرة.

3-2: دراسة الأخطار: حيث تأخذ بعين الاعتبار خطر عدم التسديد وتحميد الرصيد وتحمي هذه الدراسة من طرف الوكالة بواسطة الضمانات المطلوبة.

ج- مصلحة التجارة الخارجية: تهتم هذه المصلحة بتحقيق كل العمليات التي يكون أحد أطرافها أجنبي، و هذا

طبعا في حدود قواعد الصرف التجارية الخارجية وهي مكلفة خصوصا بالمهام التالية:

-تنفيذ كل التحويلات إلى الأجانب بطلب من الزبائن وفقا لقواعد المعاملات التجارية.

-مراسلة البنوك الأجنبية.

-التدخل في عمليات الربط التي تخص تحويل العقود،و ضمان تسجيلها وكذا متابعتها و مراجعتها.

-ضمان قبض التحصيلات المستندية.

-فتح، متابعة، مراقبة و مراجعة كل ملفات الوظيفة الخاصة بعمليات الإسترداد و التصدير.

د-مصلحة الصندوق: تكلف هذه المصلحة بإنجاز العمليات التي تهتم بحركة النقود أو حركة الأرصدة من حساب لآخر، حيث تندمج هذه المصلحة بمصلحة أخرى و هي مصلحة المحفظة التي تقوم بمعالجة عمليات التجارة و الشبكات لغزف المقاصة. وتهتم مصلحة الصندوق بما يلي:

- دعم العلاقة المتينة و الدائمة مع الزبائن الذين يتقدمون على شبائيك الوكالة و العمل على استمراريتها.

-ضمان مالية خزينة الوكالة.

-المحافظة على جميع الوثائق المكلفة بها

هـ -خلية المراقبة: وهي عملية تهدف إلى التأكد من أن النتائج تكون مطابقة للأهداف،فوكالة الوادي مراقبة من طرف مجموعة الاستغلال في باتنة، و تقوم الرقابة داخل الوكالة بالحرص على إرسال الوثائق المستعجلة مع ضرورة مراقبتها بالإضافة إلى الشيكات المرسلة إلى الوكالة المركزية و الوثائق المرسلة من طرف الوكالات الأخرى.

ثالثا: الأهداف وإستراتيجية وكالة القرض الشعبي الجزائري.

1_أهداف وكالة القرض الشعبي الجزائري (CPA): يهدف هذا المصرف إلى تطوير نشاطاته إلى جميع أعوان الاقتصاديين، حيث يسعى إلى تقديم خدمات تكوين مقبولة من طرف المتعاملين معه و تنال رضاهم بإضافة إلى كسب ثقتهم، وخاصة أنه أصبح يتعامل بالبطاقة البنكية التي تفتقد إلى الثقافة لدى أغلبية المجتمع الجزائري،لذا يهدف إلى كسب جميع الأعوان الاقتصاديين.

2_إستراتيجية وكالة القرض الشعبي الجزائري: إن البعد الإستراتيجي الذي يهدف إليه المصرف و يتمثل فيما يلي:

-البحث عن موقع الصدارة بين باقي المصارف.

-نشر شبكة على مستوى أكبر، و تطويرها للتقرب أكثر من الزبائن.

-تكوين و تأهيل موظفين بهدف الكفاءة و التخصص.

-الحرص على تحسين تواجده، بمنظور النوعية في تعدد قنوات التوزيع داخليا و خارجيا.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

في ظل المعلومات التي تحصلنا عليها من دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري- وكالة الوادي- والمتعلقة بدور الحوكمة في إدارة مخاطر البنوك، سنحاول في هذا البحث تدعيم هذه المعلومات من خلال البحث الميداني، وذلك عن طريق قيامنا بمقابلة مع مدير البنك، من أجل معرفة دور الحوكمة في إدارة مخاطر البنوك في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة الوادي-، حيث سنعمد إلى عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من أجل الوصول إلى نتائج واقتراحات حول الموضوع.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم في هذا المطلب منهج الدراسة وحدودها ومجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعا إلى تحقيقها وهي الوقوف على مدى مساهمة الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالوادي، ومقارنتها وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانياً: تحديد حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والموضوعية التالية:

أ-البشرية: اقتصر على عدد من عمال بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة الوادي-

ب-المكانية: بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة الوادي-

ج-الزمانية: تمت عملية تصميم الاستبيان وجمع بيانات وتحليلها وتفسيرها والإنهاء منها خلال 2014 بداية 20ماي إلى غاية 01جوان 2014.

د-الموضوعية: إقتصرت الدراسة على تناول موضوع دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية دراسة ميدانية ببنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة الوادي-

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة في موضوعنا هو: بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة الوادي- ولقد تم توزيع 50 إستمارة تم إسترجاع 36 إستمارة منها فقط.

رابعاً: مصادر البيانات: اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل في ما يلي:

*مصادر أولية: ومن أهم هذه المصادر نذكر: الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، الانترنت، الدراسات السابقة.

*مصادر ثانوية: يعد الاستبيان مصدر المعلومات الميدانية.

خامسا: أداة الدراسة وتصميمها:

هذه الدراسة تقوم على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على أداة الاستبيان لتجميع البيانات، وقمنا بتصميم الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مستندين على الدراسات السابقة المتاحة وهي موجهة إلى أعضاء CPA. بنك القرض الشعبي الجزائري.

المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

أولا: اختبار سلامة الاستبيان

بغية التأكد من صلاحية الاستبيان للدراسة تم إخضاعه قبل توزيعه لعملية التحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة لمناقشة مدى دقة و شمولية الأسئلة وكذا منهجية تصميم الاستبيان مع هؤلاء الأساتذة وبناء على تلك الملاحظات و التوجيهات المقدمة قمنا بمحاولة تدارك مختلف تلك النقائص و تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

ثانيا: اختبار صدق و ثبات الاستبيان

يعرف معامل الثبات بأنه استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه أي انه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة و قد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر و على العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي الواحد الصحيح، و كلما اقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعا و كلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما و ضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

للتحقق من صدق المحتوى أداة البحث وتأكد من أنها تخدم أهداف البحث ثم عرضها على هيئة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة في جامعة الوادي وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو إخراج أي ملاحظات مناسبة فيما يتعلق في التعديل أو التغيير أو حذف وفقا ما يراه المحكمين لازم.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا للاهداف.

ولقد اعتبرنا ان الاخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الاداة وبذلك اعتبرنا الاداة صالحة لقياس ماوضعت اليه.

ولقد لخصنا محاور دراستنا في الجدول التالي الذي يبين معاملات الثبات لمختلف محاور الدراسة.

جدول رقم(3-1): نتائج صدق المحك والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل الصدق
الحوكمة	05	0.56	0.749
حماية حقوق المساهمين	04	0.546	0.739
المساواة بين المساهمين في المعاملة	04	0.556	0.746
دور أصحاب المصالح	05	0.730	0.854
الإفصاح والشفافية	05	0.161	0.401
مسؤوليات مجلس الإدارة	23	0.518	0.712
المجموع	14	0.602	0.776
إدارة المخاطر البنكية	37	0.714	0.845
الإستبانة ككل			

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم(3-1):

-لقد تراوحت جميع معاملات ألفا كرونباخ للمحاور بين 0.161 و 0.730 وهي تقترب من الواحد الصحيح كما بلغت قيمة المعامل بالنسبة لجميع المحاور 0.714 وهو ما يعني بأن الاستبيان يتميز بالثبات.

-لقد تراوحت معاملات الصدق للمحاور بين 0.401 و 0.851 وهي تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة المعامل بالنسبة لجميع المحاور 0.845 مما يدل على أن محتوى الاستبيان يتميز بالصدق.

نخلص مما سبق بأن النتائج المتوصل إليها سواء لمعامل الثبات أو معامل الصدق كلها كانت قريبة من الواحد الصحيح بما يعني أن الاستبيان يتميز بالثبات و الصدق إذ نجده يعبر عن العينة في تمثيلها لمجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: : تحليل خاصة عينة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال مقابلتنا وزيارتنا لبنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة الوادي-، وذلك من اجل معرفة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية في هذا البنك.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول التالي يوضح عدد البيانات الموزعة والبيانات المستلمة من طرف بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة الوادي-.

جدول رقم(3-2): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	العدد الكلي	البنك
72%	36	50	50	بنك القرض الشعبي الجزائري

المصدر: إعداد الطالبتين

ثانياً: خصائص العينة:

حددت هذه الدراسة التي بين أيدينا مجموعة من المحددات نبرزها في ما يلي:

الجدول رقم (3-3): خصائص عينة الدراسة

الخاصية	المتغير
ذكر	الجنس
أنثى	
أقل من 30 سنة	العمر
من 30 إلى أقل من 40 سنة	
من 40 إلى أقل من 50 سنة	
من 50 سنة فأكثر	
تقني سامي	المؤهل العلمي
ليسانس	
دراسات عليا	
مؤهلات أخرى	
أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
من 05 إلى 10 سنوات	
من 10 إلى 15 سنة	
أكثر من 15 سنة	

المصدر: إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

المطلب الرابع: عرض ومناقشة النتائج

أولاً: تحليل ومناقشة البيانات الشخصية

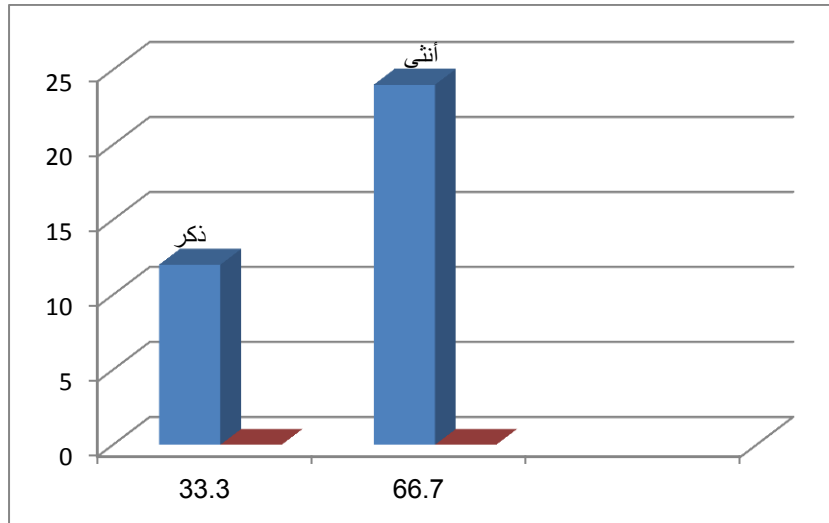
أ- تحليل البيانات الشخصية حسب الجنس

الجدول رقم (3-4): تحليل العينة حسب الجنس

البيان	العدد	النسبة	التجمع الصاعد للنسب
ذكر	12	33.3%	33.3%
أنثى	24	66.7%	66.7%
المجموع	36	100.0%	100.0%

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على حزمة SPSS

الشكل رقم (2-3): تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

-التعليق: بناءً على معطيات الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (2-3) نستنتج أن نسبة الإناث أكبر

من نسبة الذكور في المشاركة بأرائهم

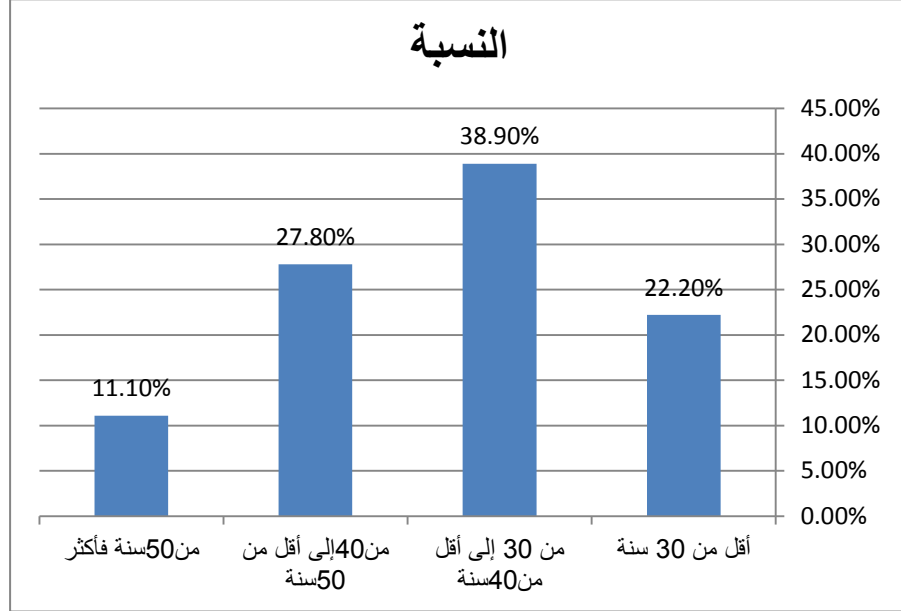
ب- تحليل البيانات الشخصية حسب العمر:

الجدول رقم (3-5): تحليل العينة حسب العمر

البيان	العدد	النسبة	التجمع الصاعد للنسب
أقل من 30 سنة	08	22.2%	22.2%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	38.9%	38.9%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	27.8%	27.8%
من 50 سنة فأكثر	04	11.1%	11.1%
المجموع	36	100.0%	100.0%

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على حزمة SPSS

الشكل رقم (3-3): تحليل عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول السابق

التعليق: بناء على معطيات الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-3) نستنتج أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة هي التي تعتبر الأكثر تلبية الفئة من 40 إلى 50 سنة لتأتي في المرتبة الثالثة الفئة الأقل من 30 سنة والفئة الأقل هي الفئة التي تفوق أعمارها 50 سنة.

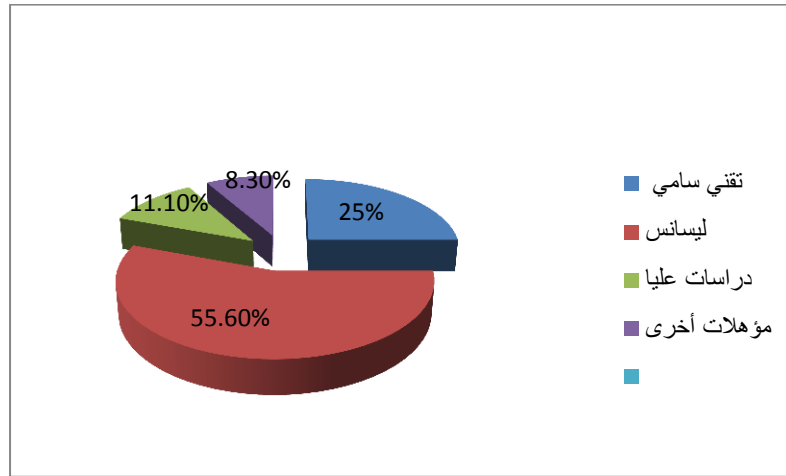
ج- تحليل العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-6): تحليل العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة	التجمع الصاعد للنسب
تقني سامي	09	25%	25%
ليسانس	20	55.6%	55.6%
دراسات عليا	04	11.1%	11.1%
مؤهلات أخرى	03	8.3%	8.3%
المجموع	36	100.0%	100.0%

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على حزمة SPSS

الشكل رقم (3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول السابق

التعليق: بناء على معطيات الجدول رقم (3-6) والشكل رقم (3-4) نستنتج أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة هي التي تعتبر الأكثر تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة لتأتي في المرتبة الثالثة الفئة الأقل من 30 سنة والفئة الأقل هي الفئة التي تفوق أعمارها 50 سنة.

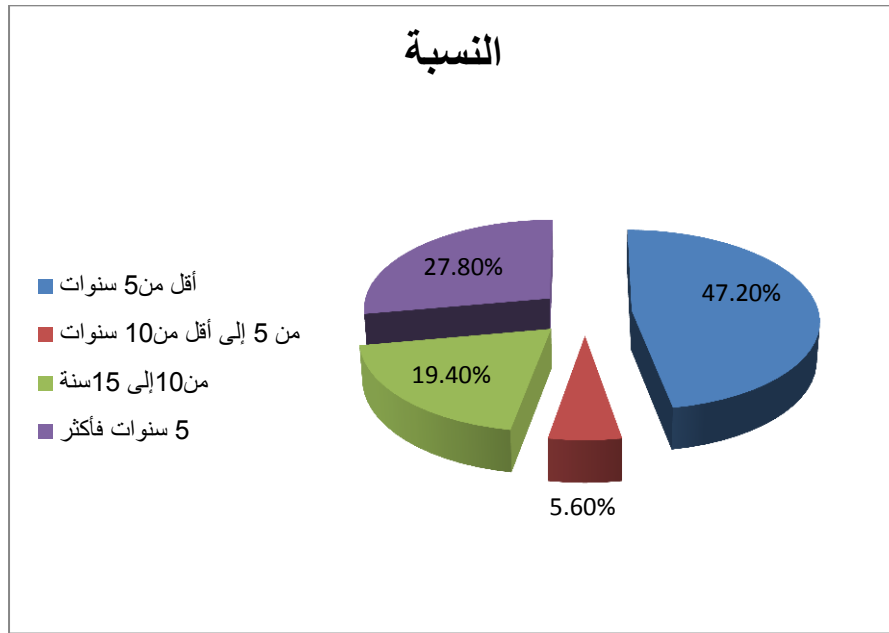
د-تحليل البيانات الشخصية على حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (3-7): تحليل العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	العدد	النسبة	التجمع الصاعد للنسب
أقل من 5 سنوات	17	47.2%	47.2%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	02	5.6%	5.6%
من 10 إلى 15 سنة	07	19.4%	19.4%
5 سنوات فأكثر	10	27.8%	27.8%
المجموع	36	100.0%	100.0%

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على حزمة SPSS

الشكل رقم (3-5): تحليل العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم

-**التعليق:** بناء على الجدول رقم (3-7) والشكل رقم (3-5) نستنتج أن الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات هي الفئة الأكثر في الادلاء برأيهم بعدها الذين تفوق سنوات خبرتهم 5 سنوات بعدها الذين لديهم سنوات خبرة من 10 إلى 15 سنة ثم الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات.

ثانيا: التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة

1- عرض التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

بغرض التحليل الأولي لعينة الدراسة فقد استخدمنا الإحصاء الوصفي في إستخراج كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري وذلك لمعرفة دور كل الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية، بمقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين : الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر البنكية، وقد تقرر ان يكون المتوسط الحسابي لإجابات عن كل العبارات من 1 الى أقل 1.79 دالا على مستوى غير موافق بشدة ومن 1.80 الى اقل من 2.59 دالا على مستوى غير موافق، ومن 2.60 الى اقل من 3.39 دالا على مستوى المحايد، من 3.40 الى اقل من 4.19 دالا على مستوى موافق، ومن 4.20 الى 5 دالا على مستوى الموافقة بشدة. ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): أطوال الفترات حسب مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة

من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

للإجابة على السؤال ما مدى مساهمة تطبيق الحوكمة المصرفية في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة الوادي-

يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات الحوكمة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتبة	المؤشرات الإحصائية					الاستجابات	التكرار النسبة	العبارة
				موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
04	موافق	0.866	3.86	08	19	06	02	01	(ت)		1-حق المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين
				22.22	52.78	16.67	5.56	2.78	%		
05	موافق	0.951	3.69	06	19	05	06	-	(ت)		2-حصول المساهمين على المعلومات دقيقة على المؤسسات بصفة دورية ومنتظمة وفي الوقت المناسب
				16.67	52.78	13.89	16.67	-	%		
03	موافق	0.910	4.17	14	20	03	01	01	(ت)		3-مراعاة الحقوق الأساسية للمساهمين من نقل أو تحويل الملكية الأسهم
				38.89	47.22	8.33	2.78	2.78	%		
02	موافق بشدة	0.421	4.25	12	22	01	01	-	(ت)		4-مشاركة الأرباح ومراجعة القوائم المالية
				33.33	61.11	2.78	2.78	-	%		
01	موافق بشدة	0.333`	4.31	13	21	02	-	-	(ت)		5-للمساهمين الحق في تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة، وزيادة
				36.11	58.33	5.56	-	-	%		

										رأس المال والتصرف في أصول المصرف
03	موافق	0.523	4.06	المتوسط العام لحماية حقوق المساهمين						
01	موافق	0.984	4.6	14	13	07	01	01	(ت)	6-معاملة المساهمين معاملة متساوية
				38.89	36.11	19.44	2.78	2.78	%	
04	موافق	0.713	4.03	10	20	03	03	-	(ت)	7-الإفصاح عن العمليات لجميع المساهمين
				27.78	55.56	8.33	8.33	-	%	
03	موافق بشدة	0.593	4.25	14	19	01	02	-	(ت)	8-حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الإستغلالية من طرف المساهمين المسيطرين
				38.89	52.78	2.78	5.56	-	%	
20	موافق بشدة	0.707	4.25	15	18	-	03	-	(ت)	9-يفصح أعضاء مجلس الإدارة والمديرين عن كافة التعاملات لجميع حملة الاسهم
				41.67	50	-	8.33	-	%	
01	موافق بشدة	0.749	4.28	المتوسط العام المساواة بين المساهمين في المعاملة						
40	موافق	0.707	4.08	11	20	02	03	-	(ت)	10-تطوير آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح
				30.56	55.56	5.56	8.33	-	%	
01	موافق بشدة	0.815	4.28	15	18	02	-	01	(ت)	11-يتم تعويض لأصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم
				41.67	50	5.56	-	2.78	%	
30	موافق	0.580	4.14	11	21	02	02	-	(ت)	12-حقوق أصحاب المصالح تكون وفقا القانون أو الإتفاقيات
				30.56	58.33	5.56	5.56	-	%	
20	موافق	0.723	4.14	11	20	04	01	-	(ت)	13-توصيل المعلومات

				30.56	55.56	11.11	2.78	-	%	في الوقت المناسب لأصحاب المصالح
02	موافق	0.706	4.16	المتوسط العام لدور اصحاب المصالح						
01	موافق	0.806	3.92	06	24	04	01	01	(ت)	14- يتم منح الفرصة والتوقيت للمستخدمين
				16.67	66.67	11.11	2.78	2.78	%	
03	موافق	0.882	3.72	05	21	05	05	-	(ت)	15- توفير قنوات لبث وتوزيع المعلومات بحصول المساهمين على معلومات كافية في الوقت وبتكلفة مناسبة
				13.89	58.33	13.89	13.89	-	%	
02	موافق	0.737	3.83	04	25	04	03	-	(ت)	16- القيام بالمراجعة السوية للحسابات بواسطة مراجع مؤهلة في الوقت المناسب
				11.11	69.44	11.11	8.33	-	%	
03	موافق	0.882	3.72	03	25	05	01	02	(ت)	17- يتم إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح والشفافية عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية
				8.33	69.44	13.89	2.78	5.56	%	
04	موافق	0.806	3.75	04	23	05	04	-	(ت)	18- يتم الإفصاح عن نتائج المالية والتشغيلية
				11.11	63.89	13.89	11.11	-	%	
04	موافق	0.823	3.788	المتوسط العام للإفصاح والشفافية						
04	موافق	0.668	3.81	03	25	06	02	-	(ت)	19- يتم تكريس وقت كاف لممارسة مسؤوليات مجلس الإدارة
				8.33	69.44	16.67	5.56	-	%	
03	موافق	0.696	3.97	06	25	03	02	-	(ت)	20- توفير العدالة في المعاملة بين المساهمين
				16.67	69.44	8.33	5.56	-	%	
05	غير موافق بشدة	0.697	1.5	-	-	04	10	22	(ت)	21- يقوم مجلس الإدارة بممارسة التقييم
				-	-	11.11	27.78	61.11	%	

الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة									
22- يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسهولة الوصول إلى المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	(ت)	-	02	02	21	11	4.08	0.536	موافق
	%	-	5.56	5.56	58.33	30.56			
23- مجلس الإدارة مسؤول عن تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين	(ت)	-	-	-	23	13	4.36	0.487	موافق بشدة
	%	-	-	-	63.89	36.11			
مسؤولية مجلس الادارة									
							3.544	0.611	موافق
المتوسط العام للحكومة									
							3.965	0682	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على حزمة SPSS

ب- المساواة بين المساهمين في المعاملة:

من خلال الجدول رقم (3-9): نلاحظ ان هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطى له من قبل المبحوثين، اذا بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد 4.28 بانحراف معياري 0.749 وفقا لمقياس الدراسة فان البعد يشير الى نسبة قبول موافق، كما يلاحظ متوسطات اجابات افراد عينية البحث على عبارات هذا البعد انها تشكل قبول موافق بشدة حيث تراوحت ما بين 4.25-4.6 وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.593-0.984، وهذا ما يدل على ان البنك يهتم بنسبة كبيرة في المساواة بين المساهمين في المعاملة.

ج- دور اصحاب المصالح:

من خلال الجدول رقم (3-9): نلاحظ ان هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطى له من قبل المبحوثين، اذا بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد 4.16 بانحراف معياري 0.706 وفقا لمقياس الدراسة فان البعد يشير الى نسبة قبول موافق، كما يلاحظ متوسطات اجابات افراد عينية البحث على

عبارات هذا البعد انما تشكل قبول موافق حيث تراوحت ما بين 4.08-4.28 وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.58-0.815، وهذا ما يدل على ان اصحاب المصالح مهتمين بالبنك محل الدراسة.

أ- حماية حقوق المساهمين:

من خلال الجدول رقم (3-9): نلاحظ ان هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطى له من قبل المبحوثين، اذا بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد 4.06 بانحراف معياري 0.523 وفقا لمقياس الدراسة فان البعد يشير الى نسبة قبول موافق، كما يلاحظ متوسطات اجابات افراد عينية البحث على عبارات هذا البعد انما تشكل قبول موافق بشدة حيث تراوحت ما بين 3.69-4.31 وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.333-0.951، وهذا ما يدل على ان البنك يهتم بحماية حقوق المساهمين.

د- الإفصاح والشفافية:

من خلال الجدول رقم (3-9): نلاحظ ان هذا البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطى له من قبل المبحوثين، اذا بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد 3.788 بانحراف معياري 0.823 وفقا لمقياس الدراسة فان البعد يشير الى نسبة قبول موافق، كما يلاحظ متوسطات اجابات افراد عينية البحث على عبارات هذا البعد انما تشكل قبول موافق حيث تراوحت ما بين 3.72-3.92 وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.737-0.882، وهذا ما يدل على ان البنك يهتم بنسبة اقل بالإفصاح والشفافية.

هـ- مسؤوليات مجلس الإدارة:

من خلال الجدول رقم (3-9): نلاحظ ان هذا البعد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطى له من قبل المبحوثين، اذا بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد 3.544 بانحراف معياري 0.611 وفقا لمقياس الدراسة فان البعد يشير الى نسبة قبول موافق، كما يلاحظ متوسطات اجابات افراد عينية البحث على عبارات هذا البعد انما تشكل قبول موافق حيث تراوحت ما بين 1.5-4.36 وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين 0.487-0.697، وهذا ما يدل على ان البنك يهتم بنسبة اقل بمسؤوليات مجلس الادارة.

التعليق: بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الحوكمة لدى بنك القرض الشعبي الجزائري جاء موافق وفقا لمقياس الدراسة اذ بلغ المتوسط اجابات المبحوثين عن بعد الحوكمة 3.966.

للإجابة على السؤال ما هو مستوى ادارة المخاطر البنكية في بنك القرض الشعبي الجزائري-بالوادي- يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

إدارة المخاطر البنكية

المؤشرات الإحصائية				الاستجابات					التكرار النسبة	رقم العبارة
الرتبة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	(ن) %	
02	موافق	0.762	4.166	2	27	03	2	2	(ت)	1-مسؤولية مجلس الإدارة تأكد أن عملية قبول المخاطر والسياسات الموضوعية تتماشى مع توقعات المساهمين والمالكين
				5.56	75	8.33	5.56	5.56	%	
01	موافق	0.917	4.190	03	26	03	04	-	(ت)	2-يتم وضع سياسات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة من قبل الإدارة التنفيذية
				8.33	72.22	8.33	11.11	-	%	
02	موافق	0.762	4.166	06	16	14	-	-	(ت)	3-على الإدارة أن توفر الموارد البشرية والمالية الكافية لدعم إطار هذه العملية من أجل ضمان فعالية عملية إدارة المخاطر
				16.67	44.44	38.89	-	-	%	
01	موافق	0.917	4.190	08	24	2	2	-	(ت)	4-تهدف إطار عملية دارة المخاطر إلى التأكد من أن كافة المخاطر قد تم تحديدها وإدارتها بما يتوافق مع توقعات الإدارة العليا
				22.22	66.67	5.56	5.56	-	%	
02	موافق	0.762	4.166	15	16	03	02	-	(ت)	5-التحليل السليم يقيم

				41.67	44.44	8.33	5.56	-	%	المخاطر بصورة متكاملة
01	موافق	0.917	4.190	08	25	03	-	-	(ت)	6- يهدف تكامل عملية إدارة المخاطر التأكد أن عملية إدارة المخاطر تتم بشكل مستمر على مستوى المشاكل
				22.22	69.44	8.33	-	-	%	
02	موافق	0.762	4.166	05	24	02	04	01	(ت)	7- توفر الفهم والإدراك لمدراء المسؤولين عن اتخاذ القرار في الأنشطة المختلفة بالمخاطر المترتبة عن اتخاذ القرارات الخاطئة وتأثيرها عن أهداف المنشأة
				13.8	66.67	5.56	11.11	2.78	%	
01	موافق	0.917	4.190	04	24	04	03	01	(ت)	8- إدارة المخاطر مسؤولية تكافلية لكافة المستويات الإدارية
				11.11	66.67	11.11	8.33	2.78	%	
02	موافق	0.762	4.166	-	-	01	11	24	(ت)	9- تقييم جميع المخاطر بشكل منتظم ودوري وفق الأحداث المحتملة وغير محتملة الحدوث
				-	-	2.78	30.56	66.67	%	
01	موافق	0.917	4.190	6	26	-	03	01	(ت)	10- في حالة قياس المخاطر كمياً فإنه يتم تحويلها إلى إجراءات ومقاييس نوعية تساعد في تقييم وتقدير هذه المخاطر
				16.67	72.22	-	8.33	2.78	%	
02	موافق	0.762	4.166	06	23	06	-	01	(ت)	11- يجب توفر السلطات والصلاحيات والخبرات الكافية لتقييم المخاطر
				16.67	63.89	16.67	-	2.78	%	
01	موافق	0.917	4.190	07	24	5	-	-	(ت)	12- يتمتع القسم المسؤول عن التدقيق بالاستقلالية التامة
				19.44	66.67	13.89	0	0	%	
02	موافق	0.762	4.166	09	26	-	01	-	(ت)	13- وجود سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة
				25	72.22	-	2.78	-	%	

الحدوث والظروف الطارئة									
14-توضع استراتيجية تشمل كافة أنواع المخاطر محتملة الوقوع ومراقبتها دوريا وبشكل منتظم	(ت)	-	-	2	18	16	4.190	0.917	موافق
	%	0	0	5.56	50	44.44			
المتوسط العام لإدارة المخاطر							4.178	0.839	

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على حزمة SPSS

التعليق: بناء على ماتقدم يتضح ان مستوى إدارة المخاطر البنكية لدى بنك القرض الشعبي الجزائري- بالوادي- جاء بمستوى موافق وفقا لمقياس الدراسة اذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن بعد إدارة المخاطر البنكية 4.178 بإنحراف معياري 0.839، كما يلاحظ متوسطات اجابات افراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد انها تشكل مستوى موافق حيث تراوح 4.166-4.190 وتراوحت انحرافات المعيارية 0.762-0.917

-اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات الرئيسية

H0: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للحكومة في ادارة المخاطر البنكية ببنك القرض الشعبي الجزائري- بالوادي- وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

تم استخدام نتائج تحليل تباين الانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية كما هو موضح في استخدام الجدول التالي:

جدول(3-11): نتائج تحليل التباين لانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1.284	14	0.92	3.03	0.07
الباقى	0.583	21	0.28		
المجموع الكلي	1.868	35	-		

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على حزمة SPSS

معامل الارتباط: R=0.829

معامل التحديد: $R^2=0.688$

من خلال الجدول تبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3.03 وبقية احتمالية 0.07 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وتوضح من نفس الجدول وبالإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو حوكمة يفسر ما قدره 68.80% من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة المخاطر البنكية، وهي القوة التفسيرية مقبولة وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة الحوكمة وإدارة المخاطر البنكية بلغت 0.829، وهي متوسطة ومقبولة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوكمة وإدارة المخاطر في البنك.

بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد الإختبار الفرضية الرئيسية وقد تبين من خلال الجدول التالي:

جدول(3-12): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر متغيرات المستقلة (ابعاد الحوكمة) على المتغير التابع (إدارة المخاطر)

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
حماية حقوق المساهمين	0.073	0.238	0.065	0.307	0.761
المساواة بين المساهمين في المعاملة	-0.134	0.144	-0.190	-0.934	0.358
دور أصحاب المصالح	0.038	0.185	0.042	0.204	0.839
الإفصاح والشفافية	-0.20	0.188	-0.021	-0.106	0.916
مسؤوليات مجلس الإدارة	0.094	0.296	0.060	0.317	0.753
الحوكمة بشكل عام	-0.672	0.719	-0.454	-0.934	0.358

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على حزمة SPSS

التعليق: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة كمجموعة وإدارة المخاطر البنكية ببنك القرض الشعبي الجزائري محل الدراسة اذ بلغت $T=0.934$ بمستوى دلالة 0.358 وهي اكثر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، بالإضافة الى ذلك تشير قيمة معامل الارتباط $R=0.186$ الى ضعف العلاقة بين المتغيرين حيث فسر متغير الحوكمة 68.8% من تباين في مستوى إدارة المخاطر في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة الوادي- محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0

عند البحث في دور كل بعد من ابعاد الحوكمة في تقليل من مخاطر الادارة في البنك تبين مايلي:

-نقبل الفرضية الفرعية الصفريّة الأولى H01 ونرفض الفرضية الفرعية البديلة الأولى H11 والتي تنص على:

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير حماية حقوق المساهمين في تقليل مخاطر ادارة البنكية بالبنك محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

-نقبل الفرضية الفرعية الصفريّة الثانية H02 ونرفض الفرضية الفرعية البديلة الأولى H12 والتي تنص على:

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المساواة بين المساهمين في المعاملة في تقليل مخاطر ادارة البنكية بالبنك محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

-نقبل الفرضية الفرعية الصفريّة الثالثة H03 ونرفض الفرضية الفرعية البديلة الثالثة H13 والتي تنص على:

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير دور أصحاب المصالح في تقليل مخاطر ادارة البنكية بالبنك محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

-نقبل الفرضية الفرعية الصفريّة الرابعة H04 ونرفض الفرضية الفرعية البديلة الرابعة H14 والتي تنص على:

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الإفصاح والشفافية في تقليل مخاطر ادارة البنكية بالبنك محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

-نقبل الفرضية الفرعية الصفريّة الخامس H05 ونرفض الفرضية الفرعية البديلة الخامسة H15 والتي تنص على:

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير مسؤوليات مجلس الإدارة في تقليل مخاطر ادارة البنكية بالبنك محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة:

- من خلال دراسة الميدانية لبنك القرض الشعبي الجزائري بالوادي وبناء على المعلومات المقدمة والأسئلة المطروحة ضمن الاستبيان قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلنا إلى النتائج التالية:
- مستوى ممارسة الحوكمة في بنك القرض الشعبي الجزائري بالوادي جاء مرتفعا للمتغير ككل بأبعاده المختلفة
 - مستوى إدارة المخاطر البنكية بالوادي كان مرتفعا
 - وجود دور معنوية ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعاد المختلفة في تقليل مخاطر الإدارة حيث فسر متغير الحوكمة (68.8%) من التباين في مستوى إدارة المخاطر البنكية في البنك محل الدراسة

الخاتمة

الخاتمة

في عصرنا الحالي برز الحديث بشدة عن حوكمة الشركات، خاصة بعد حالات الإنهيار التي أصابت العديد من الشركات العالمية الكبرى منها شركة "انرون"، حيث توجهت الشركات بصفة عامة والمصرفية بصفة خاصة للبحث عن مخرج لهذه اللإفخاريات، والناجية أساسا عن غياب أخلاقيات المهنة لبعض مسيري المصارف وانعدام الشفافية والإفصاح، هذا ما جعل البنوك الى إحداث تغييرات في أساليب الإدارة والإشراف تقوم أساسا على مبادئ أهمها الإفصاح الشفافية المساءلة والرقابة، حيث ساهمت هذه المبادئ وبشكل فعال وكبير في مواجهة والتقليل من حدة هذه الأزمات، وتعرف هذه الأخيرة بمبادئ الحوكمة المصرفية، ولقد سهلت الحوكمة طريقة توجيه البنوك وإدارتها وممارسة الرقابة عليها خاصة فيما يتعلق بإدارة الشؤون اليومية لها، وضمان الإدارة السليمة والفعالة فيها، واستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية هذا من جهة، ومن جهة أخرى ساهم استخدام الحوكمة في مجال إدارة المخاطر البنكية كثيرا في مراقبة ومواجهة هذه المخاطر وذلك من خلال توفير نظم معلومات فعالة لمراقبة كل التدفقات المالية في البنوك، ووضع معالم واضحة لمسؤوليات مجلس الإدارة تقوم أساسا على النزاهة والكفاءة والالتزام بالقوانين وقياس حجم المخاطر التي تواجه المصارف والتي قد تؤدي به إلى الإفلاس والتعرض الى الأزمات فقد أصبح تبني مبادئ الحوكمة في إدارة مخاطر البنكية امرا ضروريا، وهذا ما تطرقنا له في بحثنا هذا.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها المتمثلة في معرفة دور الحوكمة والحوكمة المصرفية في إدارة مخاطر البنكية، معتمدين في دراستنا على البنك القرض الشعبي الجزائري "CPA" كدراسة حالة، حاولنا إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من أجل معرفة هل يعتمد المصرف بتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مخاطر المصرفية.

* اختبار صحة فرضيات البحث:

فيما يلي سنحاول اختبار صحة الفرضيات التي قمنا بصياغتها في مقدمة البحث، وفقا لما يلي:

-الفرضية الأولى: مبادئ الحوكمة مطبقة في بنك القرض الشعبي الجزائري "CPA"

-الفرضية الثانية: يواجه بنك القرض الشعبي الجزائري "CPA"-وكالة الوادي- مخاطر البنكية

-الفرضية الثالثة: تساهم الحوكمة المصرفية في التقليل من إدارة المخاطر البنكية

الخاتمة

لتأكيد هذه الفرضية حاولنا معرفة مساهمة مختلف مبادئ الحوكمة، وميكانيزماتها، والأطراف والعناصر الرئيسية فيها في إدارة مخاطر البنوك، في بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة الوادي-، حيث وجدنا أن

***نتائج البحث:** من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها نستخلص مجموعة من النتائج أهمها:

النتائج النظرية:

- ✓ إن ظهور مبادئ الحوكمة في الشركات جاء نتيجة لمجموعة من الأزمات المالية والفساد المالي والإداري الذي عرفته مجموعة من الشركات المالية والمصرفية الكبرى.
- ✓ لقد اختلفت تعريفات الحوكمة بين الاقتصاديين، والمؤسسات الدولية فمنهم من عرفها على أساس الأفراد والمودعين، والفائدة التي تقدمها لهم، ومنهم من عرفها انطلاقاً من الفائدة التي تقدمها للبنوك من حيث القضاء على الفساد الإداري فيها وغيرها من وجهات النظر، لكن جميع هذه التعاريف استنبطت من المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة.
- ✓ من أهم العوامل الأساسية الداعمة لحوكمة البنوك نجد وضع أهداف استراتيجية فعالة، ووضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك، مراعاة الشفافية، الإفصاح، المراقبة والمساءلة في البنك وغيرها.
- ✓ تعتبر مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، ومخاطر سعر الصرف والفائدة، ومخاطر التشغيل، ومخاطر رأس المال من أهم المخاطر البنكية.
- ✓ الحوكمة تساهم في إدارة المخاطر البنكية، من خلال محاولة التقليل من الأخطار وإزالتها ومعالجتها والحد منها عند وقوعها.
- ✓ تسعى الحوكمة إلى الحد من المخاطر المصرفية ومواجهتها، وهذا لنتائج المترتبة عن هذه المخاطر التي قد تؤدي إلى إفلاس البنك، ووقوعه في أزمات مالية.
- ✓ توجد مجموعة من الميكانيزمات الخارجية والداخلية للحوكمة، تسمح في التقليل أو التحكم الجيد في مختلف أنواع المخاطر المصرفية.
- ✓ من أهم الأطراف الرئيسية والفعالة للحوكمة في إدارة المخاطر البنكية نجد السلطات التنظيمية والقانونية والسلطات الإشرافية، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، المساهمون، الجمهور، ولجنة المراجعة والمراجعون الداخليون والخارجيون.

الخاتمة

✓ تتمثل أهم العناصر الرئيسية الفعالة للحوكمة في إدارة مخاطر البنوك في وضع إستراتيجية للبنك، وتوزيع المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار، نظم الرقابة الداخلية، الحوافز المالية والإدارية، مراعاة الشفافية والوضوح، وتدفق المعلومات داخليا وخارجيا.

النتائج التطبيقية:

✓ من أهم مبادئ الحوكمة التي يعتمد عليها بنك القرض الشعبي الجزائري، المساواة بين المساهمين في المعاملة، حماية حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية.

✓ البنك يقوم بوضع استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر البنكية ويقوم بتوفير رقابة داخلية وخارجية ملائمة وكافية، ومراعات مبادئ الشفافية والوضوح عند تطبيق الحوكمة لإدارة مخاطر البنكية.

✓ تعتبر السلطات الإشرافية، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، ولجنة المراجعة والمراجعون الداخليون من الأطراف الفاعلين للحوكمة المساهمين في إدارة مخاطر البنكية في بنك القرض الشعبي الجزائري.

✓ تعتبر وضع إستراتيجية للبنك، توزيع المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار، نظم الرقابة الداخلية، الشفافية والوضوح، وتدفق المعلومات داخليا، من أهم العناصر الفعالة للحوكمة في إدارة مخاطر المصرفية لدى بنك القرض الشعبي الجزائري.

✓ رغم أن نتائج الإستبانة أظهرت مساهمة الحوكمة في إدارة مخاطر البنكية في بنك القرض الشعبي الجزائري ، إلا أن هذا لم يكن مقصودا، وذلك نتيجة لإهمال البنك للتطبيق العلمي، المخطط والمدرّس لمبادئ الحوكمة من أجل تطبيقها على إدارة مخاطر المصرفية في البنك.

توصيات: من خلال نتائج بحثنا هذا تبادرت إلى أذهاننا بعض الاقتراحات المتعلقة بالموضوع نذكر منها:

✓ تعميم تطبيق مبادئ الحوكمة في كل إدارات وأقسام الشركات والبنوك، وعدم الاكتفاء بتطبيقها في إدارة أو قسم دون الآخر.

✓ نشر ثقافة الحوكمة وأهمية تطبيقها، في كافة الشركات والمؤسسات العمومية والخاصة، سوى كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة.

✓ نقترح على البنك بنك القرض الشعبي الجزائري بتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية داخل البنك

الخاتمة

- ✓ على البنك أن يعتمد على مقاييس محددة لإدارة المخاطر، وأن يضع خطط تمويلية للطوارئ وجهاز إنذار مبكر لمواجهة خطر المصارف، بالإضافة إلى وضع خطة لمواجهة كل الازمات المتعلقة بالمصارف، وذلك عن طريق وضع الاجراءات اللازمة للتعامل مع أي عجز في الظروف غير عادية والطارئة.
 - ✓ نقترح على البنك أن يولي اهتماما بوضع نظام حوافز يتوافق مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة به، من أجل زيادة فاعلية العاملين فيه والحد من مختلف التجاوزات التي قد يقومون بها.
 - ✓ كما نقترح على البنك أن يقوم بإعطاء أهمية للمكانيزات الداخلية فيه لما لها من تأثير كبير على زيادة كفاءة وفاعلية البنك، وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي والإبداع، وتقديم كفاءات وحوافز... الخ.
 - ✓ نقترح على البنك الأخذ بعين الاعتبار رأي الجمهور والمراجعون الخارجيون عند وضع مختلف الإستراتيجيات والخطط.
 - ✓ نقترح على البنك انشاء نظام تقييمي داخلي لإدارة المخاطر البنكية.
 - ✓ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في البنك عن طريق تكوين العاملين، وتأهيلهم لمواجهة أي طارئ قد يصيب البنك.
- *أفاق البحث:**
- ان التطرق لموضوع دور الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية فتح لنا أفقا واسعا لبعض المواضيع والإشكاليات التي تصلح لأن تكون محل بحوث تطبيقية وميدانية لاحقا منها:
- ✓ مساهمة الحوكمة في تفعيل أداء الشركات.
 - ✓ لجنة بازل ودورها في ترسيخ ثقافة حوكمة البنوك.
 - ✓ أثر التطبيق غير السليم للحوكمة على أداء البنوك.

A decorative scroll frame with a light gray background and a black border. The frame has rounded corners and a vertical strip on the left side. The title is centered within the frame.

قائمة المراجع

المراجع اللغة العربية:

❖ الكتب والمؤلفات:

- 1- الزبيري حمزة محمود، "إدارة المصارف استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 2- ابراهيم الكراسية، "اطر اساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر"، صندوق النقد العربي، ابو ظبي 2006.
- 3- حاكم محسن الربيعي، حميد عبد الحسين راضي، "حوكمة البنوك واثارها في الاداء والمخاطرة"، الأردن، 2012.
- 4- حماد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 5- سامي عفيفي حاتم، "التأمين الدولي"، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 1986.
- 6- سعيد عبد العزيز عثمان، "دراسة جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق"، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996.
- 7- سمير الخطيب، "قياس وإدارة المخاطر بالبنوك"، منشأة المعارف، مصر، ط2، 2008.
- 8- سمير عبد الحميد رضوان، "المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها - دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية"، دار النشر للجامعات، مصر، 2005.
- 9- صلاح الدين حسن السييسي، "الرقابة على اعمال البنوك ومنظمات العمال"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010 .
- 10- صادق راشد الشمري، "استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية واثارها في الاداء المالي للمصارف التجارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.

- 11- طارق الله خان وحبيب أحمد، " إدارة المخاطر - تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية"، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 12- طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر(أفراد- إدارات- شركات- بنوك)"، الدار الجماعية، الإسكندرية، 2003.
- 13- طارق عبد العال حماد، "دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية - تحليل القوائم المالية، تحليل العائد والمخاطرة، التحليل الفني والاساسي"، الاسكندرية، 2005.
- 14- طارق عبد العال، "تقييم أداء البنوك التجارية - تحليل العائد والمخاطرة"، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 15- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو متحف، "تنظيم وإدارة البنوك"، المكتب العربي الحديث، مصر، 1987.
- 16- مؤسسة التمويل الدولية- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIP)، "حوكمة الشركات"، قائمة طلب المعلومات -المؤسسات المالية، 2003.
- 17- محسن أحمد الخضيرى، "حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- 18- محمد الجبالي، ايهاب نظمي، "قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الاعمال"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2012، ص76.
- 19- محمود ابراهيم نور واخرون، " إدارة المخاطر"، دار الميسرة للنشر، عمان، 2011، ص300.
- 20- محمد عقل مفلح، "وجهات نظر مصرفية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 200
- 21- محمود محمود السجاعي، "المحاسبة في شركات التأمين و البنوك التجارية"، المكتبة العصرية، مصر، 2008.
- 22- نبيل حشاد، "دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، اتحاد المصارف العربية"، لبنان، 2004.

23- هالة حلمي السعيد، "الحوكمة من المنظور المصرفي"، البنك المركزي المصري ، فيفري 2003 ، مركز المشروعات الدولية الخاصة .

❖ الاطروحات و المذكرات:

1- أمنه بن عزيزة، " دور الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية"، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-وكالة جيجل-، جامعة محمد خيضر بسكرة ،شهادة ماستر، 2011-2012.

2-بن عمر عبد الكامل وآخرون ، " دور حوكمة الشركات في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة الليسانس ، جامعة الوادي ، سنة 2012.

3- حلوة لقمان، "إدارة المخاطر في البنوك إسلامية، مذكرة ماستر"، تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، 2010/2011.

4- شادي صالح البجيرمي، "دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر"، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2010-2011.

5- ماجد إسماعيل أبو حمام ،"اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"،دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، مذكرة الماجستير ، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل ،غزة، فلسطين، 2009.

6- مسعودة دهانة،"قواعد الحيطة والحذر في تسير البنوك ومدى تطبيقها في النظام المصرفي الجزائري"، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، 2009/2010.

7- نورة بوسالم وهاجر يوسف،"حوكمة الشركات و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة"، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، مذكرة ليسانس،كلية العلوم التجارية ،تخصص مالية مؤسسة، سنة 2012-2013.

❖ المجلات و الندوات الاقتصادية :

1- أحمد منير النجار،"البعد المصرفي في حوكمة الشركات"، إتحاد المصارف الإلكترونية، العدد40، مارس 2007.

- 2- بن علي عزوز، "مداخل مبتكرة لحل المشاكل التعثر المصرفي في نظام حماية الودائع والحكومة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5.
- 3- بنك الإسكندرية، "الحوكمة الطريق إلى الإدارة الرشيدة، النشرة الاقتصادية"، العدد 35، 2003.
- 4- دهمش نعيم وإسحق أبو زر عفاف، "تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك"، مجلة البنوك، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، الأردن، ديسمبر 2003.
- 5- عبد الرزاق حبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 07.
- 6- شهيرة الراجحي، "الحوكمة صمام أمان الشركات ضد الانهيار"، جريدة الأهرام الاقتصادية، 2003/07/04.
- 7- محمد عبد الحليم عمر، "إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، سلسلة أبحاث ودراسات.
- 8- محمد زيدان، "أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى بنوك الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، العدد 09، 2009.
- 9- مصطفى حسن بسيوني السعدني، "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، مصر، نوفمبر 2006.

❖ المنتديات:

- 1- جونثان تشكام، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، "إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك"، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005.

❖ المؤتمرات والملتقيات:

- 1- أسامة صبحي الفاعوري، "إدارة المخاطر ودور مشغلي القطاع السياحي في وقت الأزمات-(دراسة تطبيقية للدولة الأردنية)"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع "إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة"، 2007، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 16-18 أبريل.

- 2- بوقرة رابح وغانم هاجر، "عنوان المداخلة: الحوكمة المفهوم والأهمية"، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالي والإداري. بجامعة محمد خيضر-بسكرة-، لسنة 2012.
- 3- صالح رجب حماد، "اثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي"، مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع (إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة)، الاردن، بدون سنة.
- 4- طيبة عبد العزيز ومرايمي محمد، "بازل 2 و تسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية"، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول "إصلاح النظام المصرفي الجزائري" في ظل التطورات العالمية الراهنة، 11-12 مارس 2008 ورقلة.
- 5- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، مارس 2006.
- 6- علال بن ثابت ونعيمة عبيدي، "الحوكمة في المصارف الإسلامية يوم دراسي حول التمويل الإسلامي" واقع وتحديات"، جامعة الاغواط، يوم 09 ديسمبر 2010 .
- 7- زرزاز العياشي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي 7-8 ديسمبر 2010.
- 8- نوال بن عمارة، "إدارة المخاطر في المصارف المشاركة"، ملتقى حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة ورقلة، أيام 20-21، أكتوبر 2009.

❖ قائمة المراجع بالاجنبية:

1-Financial Services Roundtable, Guiding Principles In Risk Management for U.S Commercial Banks Report of the Subcommittee and Working Group On Management Principles, June 1999.

2-Houssem Rachid, la gouvernance bancaire, laboratory of research in finance, accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences, university of tunis el manar, Tunisia

❖ المواقع الإلكترونية:

1- "الحوكمة في المصارف"، مقال متاح على الموقع الإلكتروني:

http://www.idbe_egypt.com/doc/governance.doc

2- الرزاق حبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 07، متاحة على الموقع الإلكتروني :

www.iefpedia.com

3- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، نشرة إلكترونية شهرية، عدد 53، فيفري 2004.

<http://www.ascasociety.org>

4- المعهد المصرفي المصري، " نظام الحوكمة في البنوك " ، العدد 06 ، متاح على الموقع الإلكتروني:

www.ebi.gof.eg

5- سناء عبد الكريم الخناق، " الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية ودورها في التصدي للازمات المالية- التجربة الماليزية " ، مقال متاح على الموقع الإلكتروني:

http://www.iefpedia.com/arab/wp_content/uploads/2009/11

6- محمد حتاملة، " دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركات "، منتدى تمويل إسلامي، الموقع الإلكتروني:

islamfin.go-forum.net/t859-topic

7- محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، بنك الاستثمار القومي، يونيو 2007. مقال متاح على الموقع الإلكتروني:

<http://www.saaidd.net/Doat/hawkama.doc>

8- محمد سهيل الدروبي، "إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، بحث منشور في الموقع:

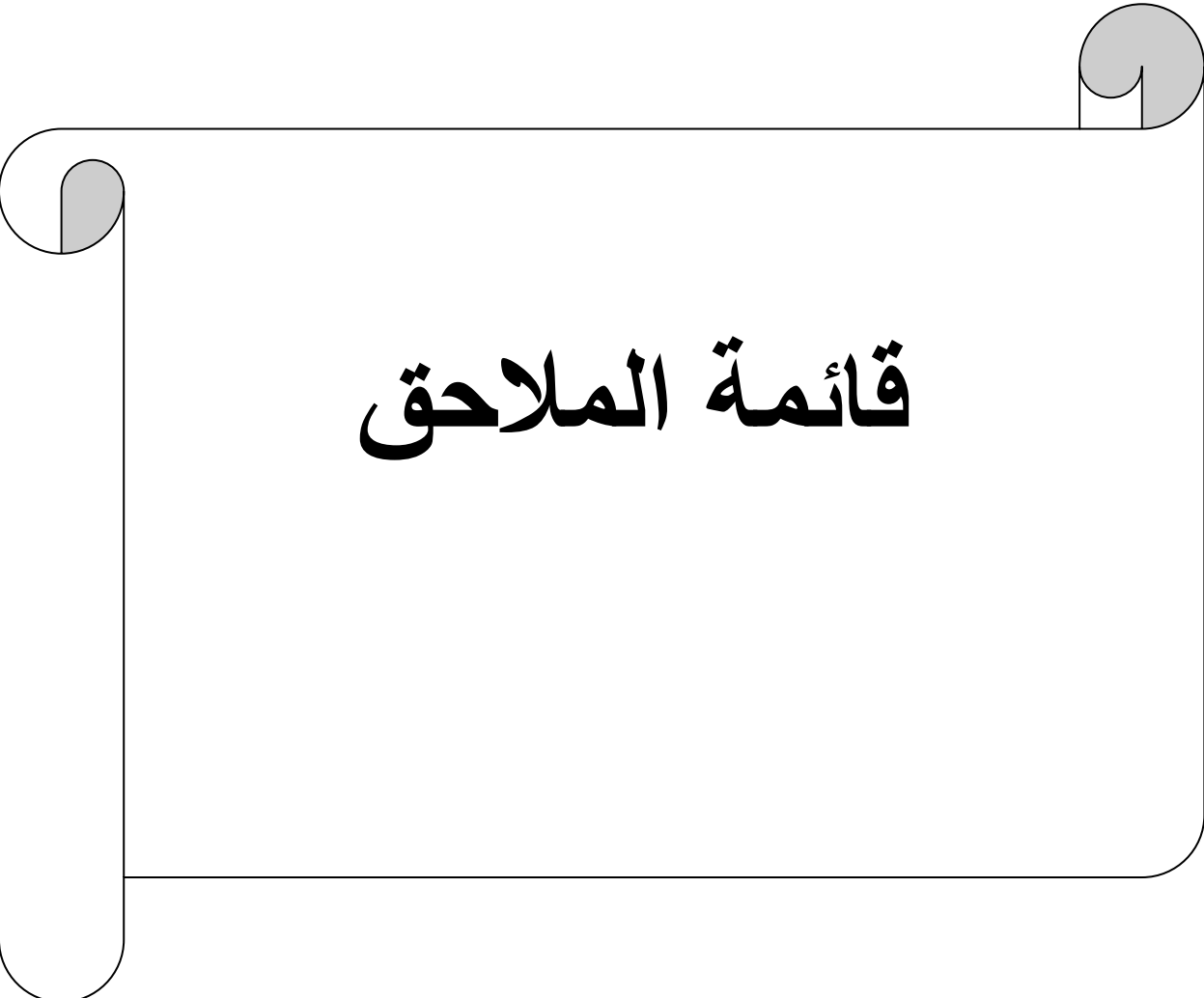
<http://www.kantakji.org>

9- معراج عبد القادر هوارى واحمد عبد الحفيظ اجدل، "الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في ارساء قواعد الشفافية"، متاحة على الموقع الإلكتروني:

www.iefpedia.com

10- نادية الصالح، "إستراتيجية إدارة المخاطر"، بحث منشور في الموقع :

<http://www.ksu.edu.sa>

A decorative border resembling a scroll, with a light gray background and a black outline. The border has rounded corners and a vertical strip on the left side. The title is centered within the main rectangular area of the scroll.

قائمة الملاحق

المجال الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي بنك بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1-الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2- العمر:

☐

من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

من 50 سنة فأكثر

☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐

دراسات العليا

☐

ليسانس

☐

تقني سامي

مؤهلات أخرى أذكرها

4- سنوات الخبرة:

☐

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

من 15 سنة فأكثر

☐

من 10 إلى 15 سنة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

تخصص مالية مؤسسة

استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة بعنوان: "دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية " : دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية، وتعظيم قيمة الشركات ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، لذلك نخب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ليسانس في العلوم التجارية: تخصص مالية مؤسسة

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبتان:

❖ عبير أحمودة

❖ مروة سعودي

السنة الجامعية: 2013م-2014م

المجال الثاني: مجالات الاستبيان

المحور الأول: مبادئ وقواعد الحوكمة

يهتم هذا القسم الى التعرف على مدى التزام البنك لمبادئ الحوكمة.

الرقم	مبادئ الحوكمة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
✓ 01- حماية حقوق المساهمين						
01	حق المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين					
02	حصول المساهمين على المعلومات دقيقة على المؤسسات بصفة دورية ومنتظمة وفي الوقت المناسب					
03	مراعاة الحقوق الأساسية للمساهمين من نقل أو تحويل ملكية الأسهم					
04	مشاركة الأرباح ومراجعة القوائم المالية					
05	للمساهمين الحق في تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة، وزيادة رأس المال والتصرف في أصول المصرف					
✓ 02- المساواة بين المساهمين في المعاملة						
06	معاملة المساهمين معاملة متساوية					
07	الإفصاح عن العمليات لجميع المساهمين					
08	حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الإستغلالية من طرف المساهمين المسيطرين					
09	يفصح أعضاء مجلس الإدارة والمديرين عن كافة التعاملات لجميع حملة الاسهم					
✓ 03- دور اصحاب المصالح						
10	تطوير آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح					
11	يتم تعويض لأصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم					
12	حقوق أصحاب المصالح تكون وفقا القانون أو الإتفاقيات					

الرقم	مبادئ الحوكمة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	توصيل المعلومات في الوقت المناسب لأصحاب المصالح					
✓ 04- الإفصاح والشفافية						
14	يتم منح الفرصة والتوقيت للمستخدمين					
15	توفير قنوات لبث وتوزيع المعلومات بحصول المساهمين على معلومات كافية في الوقت وبتكلفة مناسبة					
16	القيام بالمراجعة السنوية للحسابات بواسطة مراجع مؤهلة في الوقت المناسب					
17	يتم إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح والشفافية عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية					
18	يتم الإفصاح عن نتائج المالية والتشغيلية					
✓ 05- مسؤولية مجلس الإدارة						
19	يتم تكريس وقت كاف لممارسة مسؤوليات مجلس الإدارة					
20	توفير العدالة في المعاملة بين المساهمين					
21	يقوم مجلس الإدارة بممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة					
22	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بسهولة الوصول إلى المعلومات المناسبة في الوقت المناسب					
23	مجلس الإدارة مسؤول عن تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين					

المحور الثاني: قواعد ومبادئ إدارة المخاطر المصرفية

الرقم	قواعد ومبادئ إدارة المخاطر المصرفية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	مسؤولية مجلس الإدارة تأكد أن عملية قبول المخاطر والسياسات الموضوعة تتماشى مع توقعات المساهمين والمالكين					
02	يتم وضع سياسات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة من قبل الإدارة التنفيذية					
03	على الإدارة أن توفر الموارد البشرية والمالية الكافية لدعم إطار هذه العملية من أجل ضمان فعالية عملية إدارة المخاطر					
04	تهدف إطار عملية إدارة المخاطر إلى التأكد من أن كافة المخاطر قد تم تحديدها وإدارتها بما يتوافق مع توقعات الإدارة العليا					
05	التحليل السليم يقيم المخاطر بصورة متكاملة					
06	يهدف تكامل عملية إدارة المخاطر التأكد أن عملية إدارة المخاطر تتم بشكل مستمر على مستوى المشاكل					

الرقم	مبادئ وقواعد إدارة المخاطر المصرفية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
07	توفر الفهم والإدراك لمدراء المسؤولين عن اتخاذ القرار في الأنشطة المختلفة بالمخاطر المترتبة عن اتخاذ القرارات الخاطئة وتأثيرها عن أهداف المنشأة					
08	إدارة المخاطر مسؤولية تكافلية لكافة المستويات الإدارية					
09	تقييم جميع المخاطر بشكل منتظم ودوري وفق الأحداث المحتملة وغير محتملة الحدوث					
10	في حالة قياس المخاطر كمياً فإنه يتم تحويلها إلى إجراءات ومقاييس نوعية تساعد في تقييم وتقدير هذه المخاطر					
11	يجب توفر السلطات والصلاحيات والخبرات الكافية لتقييم المخاطر					
12	يتمتع القسم المسؤول عن التدقيق بالاستقلالية التامة					
13	وجود سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الحدوث والظروف الطارئة					
14	توضع استراتيجية تشمل كافة أنواع المخاطر محتملة الوقوع ومراقبتها دورياً وبشكل منتظم					

1 هاتين لكم حسن تعاونكم