



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع:

## دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية

دراسة حالة بنك التنمية المحلية وكالة بسكرة\_

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص مالية وحاكمية المؤسسات

إشراف:

إعداد الطالبة:

د/ جلاب محمد

بلبصير و داد

[/http://www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz)

الموسم الجامعي : 2017/2016

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26) وَاخْلُ عُنُقَهُ مِنْ

لِسَانِي (27) يَفْقَهُوا قَوْلِي (28) وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي (29) هَارُونَ

أَخِي (30) اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي (31) وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي (32) كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيرًا (33)

وَنَذُكُرَكَ كَثِيرًا (34) إِنَّكَ كُنْتَ بِنَا بَصِيرًا (35)

## صدق الله العظيم

### سورة طه

من الآية 25 إلى الآية 35

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه

لأبد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود بنا إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد

وقبل أن نمضي يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف محمد جلاب على كل ما قدمه من نصائح وتوجيهات من أجل إتمام هذا العمل وإخراجه في أحسن صورة، فجزاه الله عني خير جزاء

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى طاقم بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- على التسهيلات التي قدموها لنا والجهد الذي بذلوه معنا

# الإهداء

إلى صاحبة القلب الأبيض المليء بالحب

إلى من كانت دعواتها سببا في نجاحي

أمي الحبيبة .. دمت لي

إلى من حصد الأشواك عن طريقي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير

والذي العزيز

إلى من كانت لي الأم الثانية، الأخت والصديقة

إلى عنوان المحبة

الغالية سناء

وزوجها الدكتور إسماعيل لعبادي

وأولادها هيثم وهاشم

إلى سندي وقوتي، إلى من كنت ولازلت بهم أرفع رأسي

إخوتي وليد وابنه خالد، ربيع وهارون

إلى أصدقاء دربي، وكل من كان بجانبني وشجعني في رحلتي على التميز والنجاح

إلى كل من كان النجاح طريقه والتفوق هدفه والتميز سبيله

أهدي هذا العمل المتواضع

## المخلص

### باللغة العربية:

يكتسب القطاع المصرفي أهمية كبيرة ودور فعال في تنمية إقتصاديات الدول، فهو يعتبر الداعم الأساسي للقطاعات الأخرى، ويتعرض بدوره إلى العديد من المخاطر المرتبطة أساسا بنشاطه والتي من الممكن أن يؤدي سوء حوكمتها وإدارتها إلى تعثر النظام الإقتصادي ككل، وقد إرتبط مصطلح الحوكمة في الآونة الأخيرة بالمخاطر، ذلك لما يمكن أن تقدمه من حلول تساعد في حسن إدارتها والتخفيف من حدتها، وهو ما سنحاول إبرازه في هذا البحث من خلال إسقاط الجانب النظري المتعلق بالحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر ميدانيا على بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، الحوكمة المصرفية، إدارة المخاطر البنكية.

### باللغة بالانجليزية:

The banking sector is of great importance and is an active player in the development of the economies of countries. It is considered the main supporter of other sectors. It is also exposed to many of the risks associated with its activity, which can lead to mismanagement of the economy as a whole. This is what we will try to highlight in this research by dropping the theoretical aspect of banking governance and risk management on the ground to the local development bank – Biskra.

**Keywords:** Corporate Governance, Banking Governance, Banking Risk Management.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	كلمة شكر
IV	الإهداء
IV	الملخص
IV-IV	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
ب-ح	<b>المقدمة العامة</b>
ب	تقهيء
ب	الإشكالية
ب	الأسئلة الفرعية
ب	الفرضيات
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	منهج الدراسة
د	دوافع إختيار الموضوع
د	حدود الدراسة
د	وسائل جمع المعلومات
هـ-ز	دراسات سابقة
ز	محتوى الدراسة
ح	صعوبات الدراسة
28-2	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والحوكمة المصرفية</b>
2	<b>تمهيء</b>
3	المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات
3	المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات
7	المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات، مبادئها ونظرياتها

## فهرس المحتويات

15	المطلب الثالث: نظام الحوكمة، مقوماتها والأطراف المعنية بتطبيقها
18	المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة المصرفية
18	المطلب الأول: مدخل إلى المصارف والنشاط المصرفي
21	المطلب الثاني: ماهية الحوكمة المصرفية
23	المطلب الثالث: الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل
28	خلاصة الفصل
61-30	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر البنكية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية المخاطر البنكية
31	المطلب الأول: نشأة المخاطر البنكية، مفهومها وأنواعها
39	المطلب الثاني: أساليب قياس المخاطر
42	المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر البنكية
42	المطلب 1: مفهوم إدارة المخاطر البنكية، أهدافها ومراحلها
45	المطلب 2: طرق التخفيض من المخاطر البنكية (المشتقات المالية)
49	المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر البنكية
49	المطلب 1: دور لجنة بازل للرقابة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية
56	المطلب 2: مساهمة الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية
61	خلاصة الفصل
81-63	الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-
63	تمهيد
64	المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك التنمية المحلية
64	المطلب 1: نشأة بنك التنمية المحلية
65	المطلب 2: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-
68	المطلب 3: وظائف بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

## فهرس المحتويات

69	المبحث الثاني: دراسة وتحليل مدى تطبيق الحوكمة في بنك التنمية المحلية ومساهمتها في إدارة المخاطر
69	المطلب 1: مفاهيم عامة حول المقابلة
72	المطلب 2: دراسة وتحليل نتائج المقابلة الخاصة بالحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-
79	المطلب 3: أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-
81	خاتمة الفصل
85-83	الخاتمة العامة
83	الخلاصة العامة
83	إختبار صحة الفرضيات
84	نتائج البحث
84	الاقتراحات
85	آفاق البحث
94-87	قائمة المراجع



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	مجموعة من أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المصرفية	(1-1)
39	المؤشرات المستخدمة في قياس المخاطر البنكية	(2-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	خصائص حوكمة الشركات	(1-1)
10	مبادئ حوكمة الشركات	(2-1)
11	الأهداف المحققة عند تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	(3-1)
17	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	(4-1)
34	المخاطر البنكية حسب التقسيم الكلاسيكي	(5-2)
36	المخاطر البنكية الرئيسية	(6-2)
52	الدعائم الأساسية للجنة بازل 2	(7-2)
67	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-	(8-3)

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تمهيد :

شهدت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين العديد من الانهيارات المالية لكبرى الشركات، إضافة إلى أزمات مالية أخرى جعلت المفكرين يلجؤون إلى التفكير في حل يمكن أن يقلل من خطر وقوع مثل هذه الأزمات، لذلك كان عليهم أن يسعوا إلى إرساء مبادئ الحوكمة كونهما تساعد الشركات على تجنب الفشل المالي والإداري ومساهمتها في تحسين الأداء وتعزيز المكانة السوقية للشركات التي تتبنى اها خاصة المصارف التي تعتبر المحرك الرئيسي للنشاط الإقتصادي والذي يتعرض بدوره للعديد من المخاطر منذ بداية نشاطه، وهذا ما إستدعى أيضا إدارة فعالة لهذه المخاطر من أجل محاولة تجنبها أو التقليل منها.

ومن خلال ما سبق سيتم في هذا البحث معالجة الإشكالية الرئيسية التالية:

➤ كيف يساعد تطبيق الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- ؟

وبندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أهمية الحوكمة المصرفية؟ وما هو أهم أهدافها؟
2. ما هي أنواع المخاطر البنكية التي يمكن للبنوك التعرض لها؟
3. ما هي أهم ممارسات إدارة المخاطر البنكية؟
4. ماهي إنعكاسات تطبيق الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي جاءت على النحو التالي:

1. تتمثل أهمية الحوكمة المصرفية في تعزيز الشفافية والتقليل من المخاطر، ومن أهم أهدافها التأكيد على مبدأ فصل الملكية عن الإدارة.
2. تتعرض البنوك إلى مجموعة من المخاطر التي تنشأ بسبب التفاعل مع المحيط من بينها مخاطر مالية ومخاطر تشغيلية.
3. تعمل إدارة المخاطر المصرفية على التحكم في المخاطر الداخلية والخارجية التي يتعرض لها البنك ومحاولة التقليل منها.

## المقدمة العامة

4. يسعى بنك التنمية المحلية إلى تطبيق الحوكمة المصرفية تماشياً مع الإجراءات التي يفرضها القانون الجزائري والدولي، وينعكس ذلك على إدارة المخاطر بطريقة فعالة، بالتالي التحكم فيها والتقليل منها، ما يؤدي إلى تحسين أداء البنك وتعزيز ثقة المتعاملين الإقتصاديين فيه.

### أهمية الدراسة

نظراً للاهتمام الذي يلقاه موضوع الحوكمة في الآونة الأخيرة خاصة في ظل التحولات التي يشهدها الإقتصاد العالمي والوطني أردنا أن نسلط الضوء على الحوكمة في المصارف التي تحتل مكانة أساسية في نظام أي دولة، وباعتبار تعرضها (المصارف) للكثير من المخاطر ربطنا إدارة هذه الأخيرة بتطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وهذا ما إهتمت به الجزائر مؤخراً لأجل تعزيز النظام الإقتصادي والمصرفي.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على الحوكمة وكل ما يحيط بها من مبادئ ونظريات.
2. تسليط الضوء على الحوكمة المصرفية بصفة خاصة وما جاء في مضمون لجنة بازل حولها.
3. الوقوف على المخاطر التي تتعرض لها البنوك وطرق قياسها والتقليل منها وإدارتها.
4. التمعن في الدور الذي يلعبه تطبيق الحوكمة في المصارف في التقليل من المخاطر البنكية.

### منهج الدراسة

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة حول هذا الموضوع إتبعنا في هذه الدراسة المنهج التاريخي الذي يعتبر مجموعة من الطرق التي يتبعها الباحث لمعرفة الحقيقة التاريخية للموضوع محل الدراسة وهو الموافق لنشأة الحوكمة.

كذلك تم إتباع المنهج الوصفي في مفهوم الحوكمة في الشركات عامة والمصارف خاصة بمنهجية علمية وطريقة موضوعية.

وأخيراً المنهج التحليلي الموافق للجزء التطبيقي الذي يتم فيه تحليل البيانات والمعلومات المتاحة حول الموضوع محل الدراسة.

## المقدمة العامة

أما فيما يخص منهج دراسة الحالة فقد إعتدنا في ذلك على المقابلة كأسلوب لجمع المعلومات التي تمكننا من الإجابة عن إشكالية البحث.

### دوافع إختيار الموضوع

1. كونه يجمع بين تخصص الطالبة في الماستر (مالية وحوكمة الشركات)، وتخصصها في شهادة ليسانس (مالية وبنوك).
2. الإهتمام الملفت المتطور عبر الزمن بموضوع الحوكمة في العالم الإقتصادي.
3. المكانة الإقتصادية التي يحتلها النظام المصرفي وأهمية المحافظة على سلامته من المخاطر والأزمات التي يشهدها.

### حدود الدراسة

- 1 حدود مكانية: بنك التنمية المحلية- وكالة بسكرة-
- 2 حدود زمانية: إعتدنا في هذه الدراسة على معلومات ووثائق لسنة 2017.

### وسائل جمع المعلومات

تمثلت وسائل جمع المعلومات في:

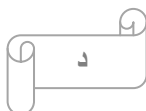
الكتب، المذكرات، مداخلات الملتقيات، المجلات.

### دراسات سابقة

في حدود ما لدينا فقد تم تناول الموضوع من قبل:

- 1 -دراسة كنزة براهيمة، مذكرة ماجستير بعنوان: "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات"، جامعة قسنطينة، 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة وذلك من خلال توضيح المفاهيم الأساسية لموضوعي الحوكمة والتدقيق والتعرف على أدوار التدقيق الداخلي وتوجهاته الحديثة ودوره في إدارة المخاطر وعلاقاته التعاونية مع أطراف الحوكمة وما إذا كان له دورا إيجابيا في تطبيق الحوكمة في الشركات، وذلك بإعتماد المنهج الوصفي التحليلي في العلاقة بين التدقيق والحوكمة إضافة إلى المنهج التاريخي في الجزء المرتبط بنشأة المفهومين.



## المقدمة العامة

وأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن الحوكمة هي القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من جهة من أجل تطوير الأداء وتحقيق العدالة والمساءلة والمصداقية، وأن التدقيق الداخلي كآلية يساعد المؤسسة على تطبيق الحوكمة بشكل سليم من خلال ضمان دقة وصحة المعلومات المالية والمحاسبية.

2 -دراسة عمر شريقي، مداخلة بعنوان: "دور وأهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي"، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في المصارف بصفة خاصة كبديل حديث لتقادي الأزمات أو التقليل من حدتها إضافة إلى معرفة وأهمية دور الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي، وواقع الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري.

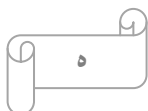
ومن أبرز نتائجها هو أن قدرة النظام المصرفي على مواجهة الأزمات تتوقف على مدى قدرة الإجراءات والتدابير الاحترازية الموضوعية من قبل السلطات النقدية.

3 -دراسة أمال عياري وأبو بكر خوالد، مداخلة بعنوان: " تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة الجزائر-، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة والحوكمة المصرفية، وإظهار أهمية تطبيقها في ترقية الأنظمة المصرفية والوقوف على ضرورة إهتمام المصارف بها وذلك بإعتماد المنهج الوصفي التحليلي. ومن أبرز نتائجها هي أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف يعد أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي موحد ومحكم يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال تحسين عملية إدارة المخاطر، وأن ضعف تجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية في المنظومة الجزائرية سببه ضعف الشفافية والإفصاح وعدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها.

4 -دراسة نسمان إبراهيم إسحاق، مذكرة ماجستير بعنوان: "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس والقواعد اللازمة لإقامة نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وفقا لمتطلبات الحوكمة، والتعرف على نظم وإجراءات إدارة المخاطر ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة.



## المقدمة العامة

وتم ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج إستخداما في الدراسات الإجتماعية والإنسانية.

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها أن المراجعة الداخلية إحدى مكونات عناصر تطبيق الحوكمة المصرفية وأن الميثاق الأخلاقي لهذه المهنة يؤثر بشكل كبير على دعم مبادئ الحوكمة.

5 -دراسة حياة نجار، أطروحة دكتوراه بعنوان: "إدارة المخاطر المصرفية وفق إتفاقيات بازل"، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع المخاطر المصرفية والتركيز على أهمية معايير لجنة بازل في التأكيد على أن أي نظام لمراقبة المخاطر يجب أن يقوم على تحديد جميع المخاطر التي تواجه البنوك وإدارتها، وذلك بإعتماد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن.

وأبرز نتائجها هي إقتصار البنوك التجارية الجزائرية على نسبة كوك للملاءة دون إهتمامها بباقي أنواع المخاطر، وأن قواعد الحيطة والحذر المطبقة غير كافية لضبط نشاط البنوك وإدارة مخاطرها، كذلك عدم فعالية الأنظمة الرقابية بالرغم من أنها شرط أساسي لتطبيق بازل 2.

6 -دراسة عبد الرزاق حبار، مقالة بعنوان: "الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال إفريقيا"، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قدرة الإعتقاد على ما جاءت به لجنة بازل للرقابة المصرفية في إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي العربي.

وقد توصل الباحث من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج أبرزها هو أن الحوكمة المصرفية تمنح فرصة تعبئة الموارد ورؤوس الأموال بشكل أكثر ثقة، وأن الممارسة السليمة للحوكمة في البنوك تؤدي إلى دعم وسلامة القطاع الإقتصادي ككل، وكل ذلك من خلال المبادئ التي أرستها لجنة بازل.

7 -دراسة بن علي بلعزوز، مقالة بعنوان: "مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة"، 2008.

هدف الباحث من خلال هذه المقالة إلى التركيز على الأساليب والطرق الفعالة التي تساعد في الحفاظ على سلامة وإستقرار النظام المصرفي، الذي يساعد بدوره في تمويل الإقتصاد وتحقيق التنمية، وذلك من خلال إعتماد أسلوب نظام حماية الودائع والحوكمة، بإستخدام المنهج الوصفي والتحليلي.



## المقدمة العامة

وتوصل في النهاية إلى أن تطبيق الحوكمة يساعد على التقليل من المخاطر، ومنه إلى تأمين كافة حقوق الأطراف الأخرى، بالتالي إستنتج أن الحوكمة والتأمين نظامين متكاملين غير بديلين، وقد أوصى مع ذلك بضرورة البحث المستمر على الوسائل المبتكرة للحفاظ على إستقرار المنظومة المصرفية.

### ✚ محتوى الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

#### الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والحوكمة المصرفية.

حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول تم فيه الإحاطة بكل ما يتعلق بالحوكمة في الشركات من نشأة وتعريف، نظريات، مبادئ، خصائص... إلخ، أما الثاني فتطرقنا فيه إلى موضوع المصارف والحوكمة في المصارف.

#### الفصل الثاني: إدارة المخاطر البنكية.

تم فيه تناول موضوع المخاطر التي تتعرض لها البنوك في المبحث الأول، وإدارة المخاطر البنكية وكل ما يحيط بها في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد حاولنا من خلاله الربط بين إدارة المخاطر البنكية والحوكمة المصرفية.

#### الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة

#### بسكرة-

وتم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين، الأول كان بطاقة قراءة حول البنك محل الدراسة، والثاني دراسة وتحليل مدى تطبيق الحوكمة في بنك التنمية المحلية ومساهمتها في إدارة المخاطر وتجنبها.

### ✚ صعوبات الدراسة

خلال إعدادنا لهذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات، منها ما تعلق بالجانب النظري كالربط بين المتغيرين، ومنها ما تعلق بالجانب التطبيقي كقلة وعي المحيط المصرفي هنا بموضوع الحوكمة بصفة عامة.

# الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة الشركات

والحوكمة المصرفية

تمهيد :

لقد أثبت في العقود الأخيرة أن الحوكمة من بين أهم الوسائل التي إتخذتها كبرى الشركات والمؤسسات كآلية للحد من المخاطر التي قد تواجهها مستقبلا، أي بث الأثر الإيجابي لها على أداء المؤسسة وقيمتها السوقية وذلك من خلال إرساء كل المبادئ المتعلقة بها.

وقد ساعد تطبيق الحوكمة المصرفية على زرع الثقة في كافة المتعاملين مع البنوك سواء كانوا عملاء طبيعيين أو معنويون (مؤسسات)، هؤلاء الذين يتأثرون بصفة مباشرة بالمخاطر التي تحيط بالمؤسسة المصرفية التي تحاول من خلال مجموعة من التعليمات إدارة هذه المخاطر لأجل تجنبها أو التقليل منها من أجل المحافظة على النظام المصرفي ككل.

وإنطلاقا مما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة المصرفية.

## المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات.

لم يشغل مصطلح فكر وعقل وضمير خبراء تقييم الشركات وكذا محترفي التعامل في الأسواق المالية مثل ما حدث مع مصطلح الحوكمة، وهو الذي أوجد ذاته وفرض نفسه بسبب الظروف التي أحاطت بكبرى الشركات خلال السنوات الأخيرة من أهمها شركة انرون enron إحدى شركات الطاقة الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أدى إنهيارها إلى إنهيار أكبر شركات التدقيق في العالم وهي شركة آرثر أندرسون arthur andersen لثبوت تورطها في التلاعبات المالية التي تمت في الشركة الأولى، هذا ما أرجعه الباحثون في الموضوع إلى تدني أخلاقيات المهنة وغياب الإفصاح والشفافية ما جعلهم يتعمقون أكثر في تحليل مفهوم الحوكمة بغية الوقوف على حلول نهائية للمشاكل والأزمات المالية التي تزداد في كل مرة عمقا وحدة.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يتحدث عن ماهية حوكمة الشركات، والمطلب الثاني تضمن أهمية حوكمة الشركات، مبادئها ونظرياتها، أما المطلب الثالث فتم فيه إدراج مقومات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها.

## المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات

تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث فروع، تم التطرق في الفرع الأول إلى نشأة الحوكمة، أما في الفرع الثاني فأدرجنا مختلف التعريفات وأهم الخصائص ثم دوافع ظهور الحوكمة في الفرع الثالث.

## الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات

أدى ظهور نظرية الوكالة Agency Theory وما إرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس الإدارة وبين المساهمين، إلى زيادة الإهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بغية تعظيم مصالحهم الشخصية كونهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة.

وفي عام 1976 قام كل من Jensen And Meckling بالإهتمام بمفهوم الحوكمة في الشركات وإبراز أهميته في الحد من المشاكل التي قد تتجم نتيجة فصل الملكية عن الإدارة، ولاحق ذلك العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية الإلتزام بمبادئ الحوكمة وأثرها على زيادة الثقة في أعضاء مجالس الإدارة.

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لهيئة الأوراق المالية بإصدار تقريرها المسمى Commission (Treadway)، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية.

وفي عام 1999 أصدر كل من New York Stock Exchange And Associatio Of Securities Dealers تقريرهما المعروف بإسم Blue Ribbon Report والذي إهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الإلتزام بمبادئ الحوكمة.

ونظرا لإرتباط الإقتصاد الأمريكي بالإقتصاد في المملكة المتحدة ظهر العديد من التقارير التي تؤكد على أهمية الإلتزام بمبادئ الحوكمة في المملكة المتحدة، و كان لبورصة لندن دور بارز في ذلك المجال حيث صدر في عام 1999 Cadbury Report كي يؤكد على أهمية الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية.

وظهر بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة وأنظمة الرقابة الداخلية واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر مثل: Hample Report عام 1995 و Higges And Smith Report في عام 2003.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات وخصائصها

### أولاً: مفهوم حوكمة الشركات

هناك عدة مفاهيم وتعريفات للحوكمة طبقا لما جاء في كتابات ومقالات الباحثين منها:

" أنها مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة بإستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين وتمكينهم وغيرهم من ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة). الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص\_ص 12\_15.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، حوكمة الشركات و أسواق المال العربية. بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ماي 2007، ص:7.

وتعرف أيضا على أنها: "نظام مناعة وحماية وتفعيل، يحكم الحركة ويضبط الإتجاه ويحمي كافة التصرفات داخل الشركة ويضع من أجلها سياج أمان فعال".<sup>1</sup>

وهناك من يعرفها: "وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله إستغلال موارد الشركة وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".<sup>2</sup>

وفي ديسمبر 1992 صدر التقرير الشهير The Financial Aspects of Corporate Governance وفي إطاره عرف الحوكمة بأنها: "النظام الذي تدار وتراقب به الشركات، وأن مجالس الإدارة هي المسؤولة عن حوكمة شركاتها، وأن دور المساهمين في الحوكمة هو إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، كما أن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل ورفع التقارير إلى المساهمين للتأكد أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العمومية".<sup>3</sup>

وإنطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج أن الحوكمة تعني النظام الفعال الذي تتخذه الشركات لضبط كافة الممارسات التي تهدف إلى حماية مصالح المساهمين وذوي الحقوق.

### ثانيا: خصائص حوكمة الشركات

يمكن إجمال أهم خصائص الحوكمة في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- 1 -إلتزام: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- 2 -الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- 3 -الإستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- 4 -المساعدة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- 5 -العدالة: أي وجوب إحترام حقوق مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- 6 -المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- 7 -المسؤولية الإجتماعية: أي النظر للمؤسسة كمواطن جديد.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات. مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص:54.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية. دارالجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2010، ص:17.

<sup>3</sup> The committee of the financial aspects of corporate governance. London, December 1992, p: 14.

<sup>4</sup> محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات و دورها في تحسين أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الأول، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2014، ص:30.

الشكل رقم (1-1): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، نفس المرجع. ص: 30.

يوضح الشكل أعلاه الخصائص الرئيسية التي يجب أن تتوفر في الشركات حتى نقول عن هذه الأخيرة أنها تتبنى نظام الحوكمة، وتكمل هذه الخصائص بعضها حيث يعمل تطبيق المساءلة على تحقيق العدالة، وتوفير خاصية الإنضباط تحمل المسؤولية.

### الفرع الثالث: دوافع ظهور حوكمة الشركات

يمكن تلخيص دوافع ظهور الحوكمة في ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.
- 2 - توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها.
- 3 - مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
- 4 - مساهمة أصحاب المصالح في نجاح أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- 5 - ضمان الحق المتكافئ للمساهمين وحصولهم على المعاملة العادلة.
- 6 - تشجيع المؤسسة على الإستخدام الأمثل والرشيد للموارد.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. إتحاد المصارف العربية، بدون ذكر بلد النشر، 2007، ص: 15، 16.

- 7 - توضيح مهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة بما يضمن عدم وجود غموض وتداخل في ما بين هذه الأطراف.
- 8 - توفير إطار عام يحقق التناسق بين أهداف المنشأة والوسائل المتاحة لتحقيقها.
- 9 - تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والإجتماعية أي كل الظروف السائدة التي تؤثر في المؤسسة.
- 10- توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

### المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات، مبادئها ونظرياتها

يتكلم هذا المطلب في ثلاث فروع عن أهمية الحوكمة، مبادئها ونظرياتها.

#### الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات

تعد الشركات الكبرى إحدى أهم الوسائل لتحقيق الثروة داخل بلد ما، وهذه الشركات أنشأت أساساً لخدمة المجتمع وحتى تقوم بهذا الدور يجب أن يتحلى مسيروها بالمسؤولية وأن تعمل في إطار أسواق تنافسية طبقاً لرقابة عامة سليمة، فحوكمة الشركات ترسي القيم الديمقراطية، العدل، المساواة، المسؤولية والشفافية في الشركات، وتضمن نزاهة المعاملات وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد، إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

كما تسمح حوكمة الشركات بضبط العلاقة بين المستثمرين، مجالس الإدارة، المديرين، المساهمين وغيرهم، وتهدف إلى زيادة إستثمارات المساهمين للحد الأقصى على المدى الطويل من خلال تحسين أداء الشركات وهذا ما يستوجب تقديم حوافز وإجراءات تخدم مصالح المساهمين وتحترم بقية أصحاب المصالح داخل الشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية. دار الفكر الجامعي، 30 شارع سوتير، الإسكندرية، 2016، ص:56.



الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

هناك عدة محاولات لتحديد أهم مبادئ حوكمة الشركات التي تم وضعها وإعتبارها أساسية، إلا أن نظرة الباحثين حول ما يمكن إعتباره أساسيا قد تغير عبر الزمن، وهذا راجع إلى التطور المستمر في البحث حول الحوكمة.<sup>1</sup> وتتضمن حوكمة الشركات خمسة مبادئ أساسية هي:

المبدأ الأول: حقوق المساهمين

حيث ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، ويشمل هذا البند العناصر التالية:<sup>2</sup>

1- الحقوق الأساسية للمساهمين: وتشتمل على ما يلي:

- \* تأمين أساليب تسجيل الأسهم.
- \* نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- \* الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- \* المشاركة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين.
- \* إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- \* الحصول على حصص من أرباح الشركة.

2- الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة  
مثل:

- \* التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة.
- \* طرح أسهم إضافية.
- \* أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

<sup>1</sup> نفس المرجع. ص ص 56، 57.

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق. ص ص 27\_30

3- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات، كما ينبغي إحاطتهم علماً بكل القواعد التي تحكم هذه الإجتماعات ومن بينها قواعد التصويت.

4- ينبغي السماح لجهات الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال يتسم بالشفافية.

5- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حياة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال.

6- يجب أن لا تستخدم الآليات المضادة للإستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

7- يجب أن يأخذ المساهمون في الحساب التكاليف، المنافع المقترنة لممارسة حقوقهم في التصويت.

#### المبدأ الثاني: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يتحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للإنتهاك.<sup>1</sup>

#### المبدأ الثالث : دور أصحاب المصالح

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح الرئيسيون (المساهمين، مجلس الإدارة، و الإدارة التنفيذية) التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل وإستدامة المنشآت.<sup>2</sup>

#### المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وأن يتم الإفصاح عن تلك المعلومات بطريقة عادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح وفي الوقت المناسب بدون تأخير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة. غرفة أبوظبي، بدون ذكر سنة النشر، ص: 17.

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص: 18.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق. ص: 10.

المبدأ الخامس: مسؤولية مجلس الإدارة

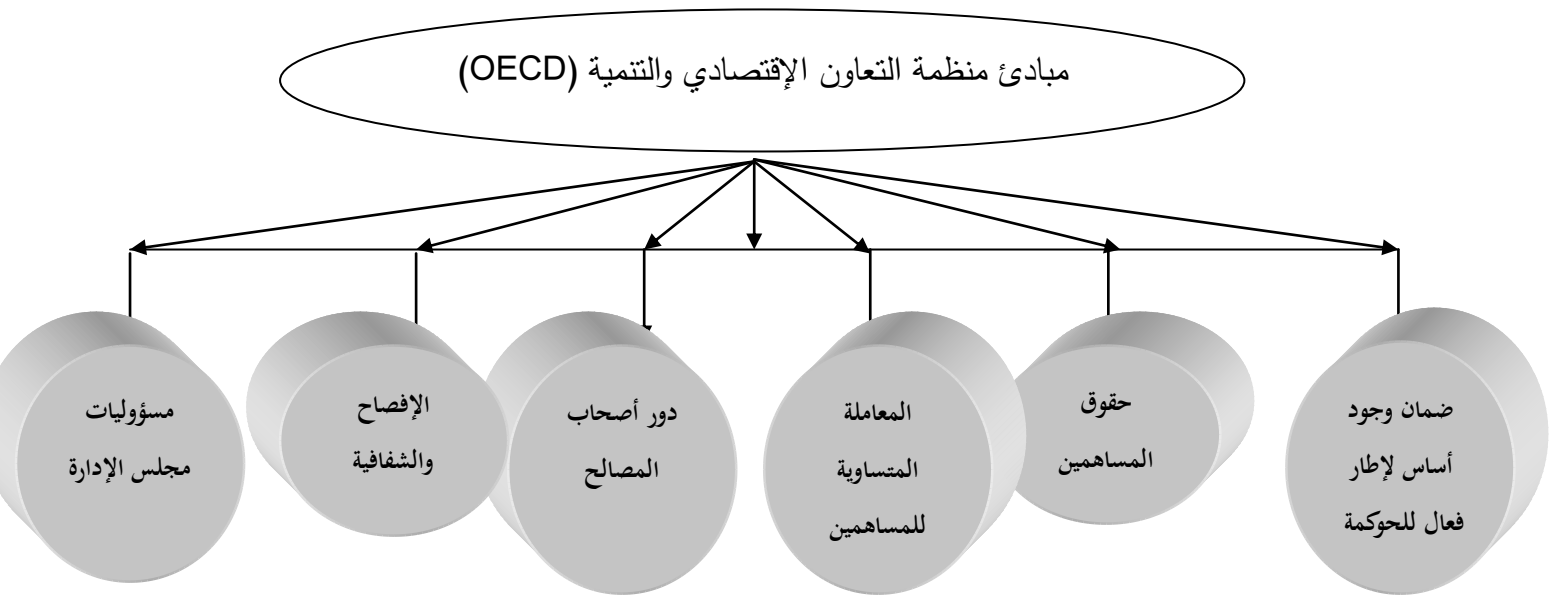
ويشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية إختياره الأعضاء ودوره في الإشراف على الهيئة التنفيذية.

ويتم إلزام الشركات بتعيين أعضاء مجالس إدارة مستقلين وتشكيل لجان مراجعة من طرف هؤلاء الأعضاء.

كذلك تلزم الشركات بالإفصاح عن هياكل الملكية والمساهمين الرئيسيين وتقرير مجلس الإدارة.<sup>1</sup>

ويلاحظ أنه قد أضيف مبدأ سادس لحوكمة الشركات في الآونة الأخيرة، يتضمن وجود إطار عام ومتكامل للحوكمة يحتوي على الإجراءات والإرشادات ودليل تطبيق الحوكمة في الشركة والمعايير التي يتم الإسترشاد بها في هذا الأمر، وقد تم وضع هذا المبدأ في الأولوية رقم 1 ليكون هو المبدأ الأول.<sup>2</sup> وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): مبادئ حوكمة الشركات



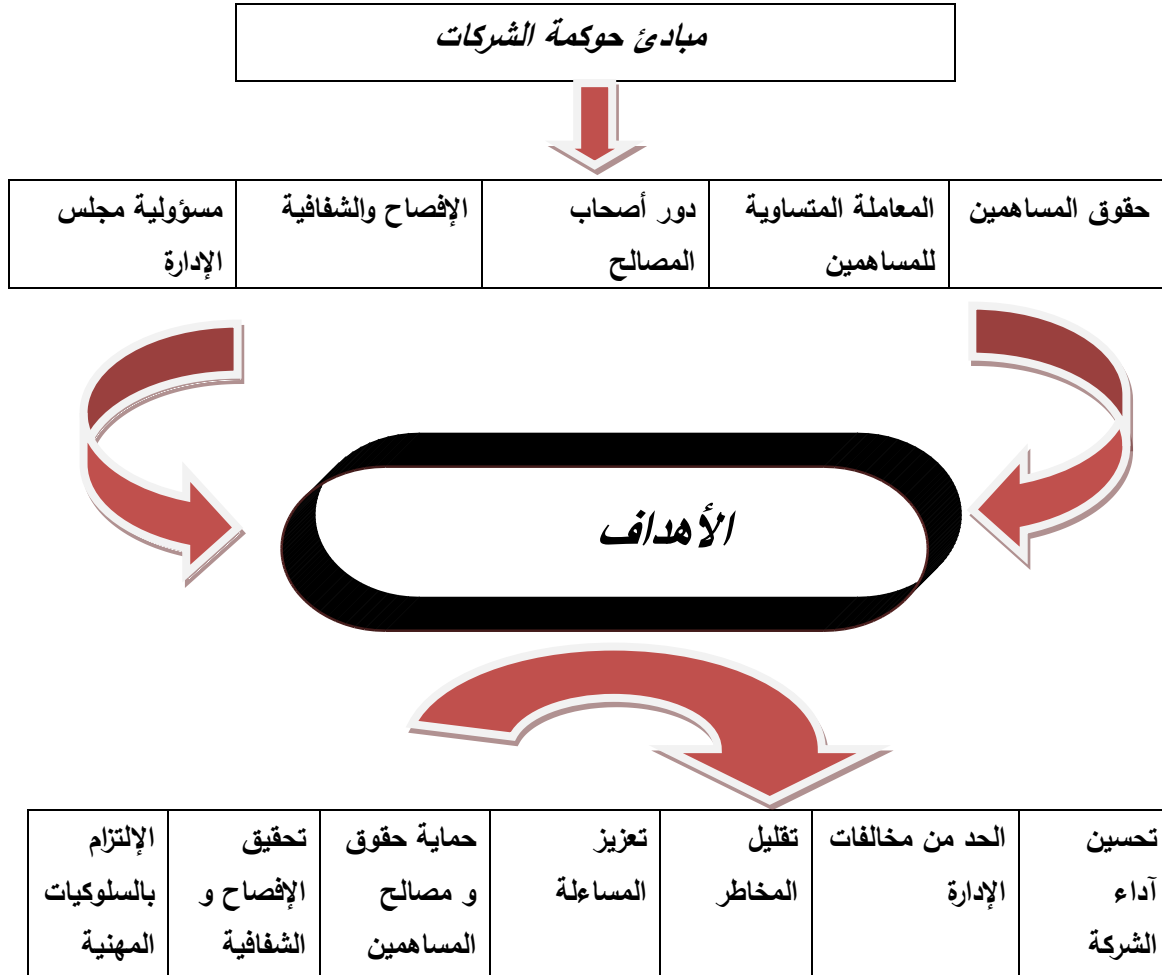
المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة). الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 50.

<sup>1</sup> نفس المرجع. ص: 11.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام، خاص ومصارف، المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات. الدار الجامعية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2007-2008، ص: 48.

كما أن الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف، والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-3): الأهداف المحققة عند تطبيق مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: كنزة براهمة، مرجع سابق. ص: 30.

يتضح من خلال هذا الشكل النتائج الإيجابية التي من الممكن أن تتحقق نتيجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات، حيث سينعكس ذلك على الإدارة من خلال تحسين الأداء والحد من المخالفات، إضافة إلى تقليل المخاطر وحماية حقوق المساهمين، والإلتزام بالسلوكيات المهنية وتحقيق المساهمة والإفصاح والشفافية.

الفرع الثالث: نظريات حوكمة الشركات

<sup>1</sup> كنزة براهمة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات. مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص: 30.

لم يكن ظهور مفهوم حوكمة الشركات إلا نتاجاً لسلسلة من النظريات الاقتصادية، ترابطت فيما بينها ملقبة الضوء على أهم المشاكل التي واجهتها الأنظمة الاقتصادية ككل، و يمكن حصر النظريات المفسرة للحوكمة في ما يلي:

### 1-نظرية حقوق الملكية:

يعرف ألتشيان آرمن Alchian Armen حق الملكية على أنه حق مقرر للفرد، مخصص وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة.<sup>1</sup>

ويرى فيشر Fisher أن حقوق الملكية هي علاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة الزيادة في ندرة الموارد بسبب زيادة استخدامها.<sup>2</sup>

أما نظرية حقوق الملكية فتعتبر إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الإنضباطي الذي تركز عليه حوكمة الشركات، بداية بأعمال كل من Berle و Means في 1932، وحسب هذه المقاربة فإن المزيج أو التنوع في أنظمة الملكية يؤثر على سلوكيات الأفراد ووظيفة وسير الشركة، إضافة إلى كفاءة النظام الاقتصادي بصفة عامة والشركة بصفة خاصة.<sup>3</sup>

وتقوم هذه المقاربة على فكرة أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية و نمو المؤسسة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة انعكس ذلك على أداء المؤسسة.<sup>4</sup>

ويوجد تفرقة حول حقوق الملكية حيث تصنف إلى:<sup>5</sup>

1 حق الإستعمال: تعني حق إستعمال المواد.

2 حق الإستغلال: مرتبطة بحق إستغلال المواد.

3 حق الإفراط: تعني حق بيع المواد.

<sup>1</sup> محمد الشريف بن زاوي، مرجع سابق. ص: 14.

<sup>2</sup> Fisher Irving, **The Elementary Principles of Economics**. The Macmillan Company, New York, 1912, p: 27.

<sup>3</sup> محمد جلاب، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص: 84.

<sup>4</sup> نعيمة عدي، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات. مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009، ص: 29.

<sup>5</sup> أم خليفة بلبركاني، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة التنظيم والعمل، العدد 5، جامعة معسكر، بدون ذكر سنة النشر، ص: 2.

2/ نظرية الوكالة :

تعود دراسة علاقة الوكالة والأسئلة المترتبة عنها إلى الأعمال التي قام بها آدم سميث Adam Smith، إضافة إلى دراسة بارل ومينز Berle And Means حول مشكل العلاقة بين المالك والمسير في شركة المساهمة، غير أن هذه الدراسات كانت بمثابة حالة خاصة عما يعرف بنظرية الوكالة، فقد قامت نظرية الوكالة بتوسيع مفهوم إقتسام المخاطرة ليضم ما يعرف بمشكل الوكالة، هذا الأخير الذي ينتج عندما يملك كل من الطرفين أهدافا مختلفة.

وبتعبير أدق، ترتبط نظرية الوكالة بعلاقة الوكالة التي تعني قيام أحد الأطراف يدعى الرئيس، بإيصال عمل معين لطرف آخر يدعى الوكيل من أجل تنفيذه، وهذا ما يترتب عنه تفويض جزء من سلطة الرئيس في إتخاذ القرار إلى الوكيل.

وينتج عن وجود علاقة الوكالة مشكلتين، الأولى تنجم عن تضارب أهداف الرئيس والوكيل والثانية، تتمثل في أنه من الصعب على المدير أن يتحقق من ما إذا كان الوكيل يسلك سلوكا إنتهازيا لا يخدم مصلحته، وهذا ما يتسبب في نقص الكفاءة وانخفاض قيمة المؤسسة.<sup>1</sup>

ويقوم كل من الرئيس والوكيل بحل مشاكل الوكالة عن طريق الرقابة والتوثيق، حيث تشمل عملية الرقابة ملاحظة سلوك و/أو أداء الوكيل، أما التوثيق فيعني الإتفاق حول العقوبات التي يتحملها الوكيل عند قيامه بأفعال تمس بمصلحة الرئيس، أو مكافأته عند عمله من أجل تحقيق أهداف الرئيس.<sup>2</sup>

3/ نظرية تكلفة الصفقات :

الصفقة هي عبارة عن تبادل منتج بين وحدتين مستقلتين إستقلالا كاملا أو جزئيا، ويمكن القول أن هناك صفقة عند إنتقال سلعة ما أو منتج معين من وحدة قرار إلى وحدة أخرى، وكل صفقة هي عقد لذلك يعتمد تحليل الصفقة على تحليل العقد وما يترتب عنه من تكاليف كتكلفة البحث عن المعلومة، أما تكاليف الصفقات فهي كل التكاليف التي تسمح بتحقيق الصفقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد شريف بن زاوي، مرجع سابق. ص: 22.

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص: 27.

<sup>3</sup> نفس المرجع. ص ص 31، 32.

ولقد برزت نظرية تكلفة الصفقات على يد الإقتصادي الأمريكي Coase في مقاله حول طبيعة المؤسسة سنة 1937، حيث يرى فيه أن فعل اللجوء إلى السوق هو طريقة للتنظيم الأمثل الذي تحكمه المنافسة التامة، كما إعتبر كوز أن تكاليف الصفقة تغطي الأسعار، المفاوضات وتنمة الصفقة، وهي مرتبطة بالتناظر مع المعلومة وإنتهازية الأفراد، لذا عند تحديد الإختيار بين اللجوء إلى السوق أو المؤسسة من أجل إتمام الصفقات يجب مراعاة الفرضيتين السلوكيتين التاليتين: إنتهازية الأفراد والرشادة المحدودة.<sup>1</sup> وقد صنف كوز تكاليف الصفقات إلى:<sup>2</sup>

1 تكاليف البحث والإعلام: مثلا إذا أردت شراء سيارة لا بد ان تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض والتحرك بين مختلف المتعاملين ومحاولة المقارنة بين التكلفة، كل هذا مكلف من حيث الوقت والتنقل.

2 تكاليف التفاوض وإتخاذ القرار: في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض والطالب معقدة، مثلا الكمية الواجب توريدها، المدة الزمنية، النوعية، الثمن المطلوب والضمان المقترح، ولهذه الأسباب يتطلب إتخاذ القرار وقتا وتكلفة.

3 تكاليف الرقابة والمتابعة: تنجر هذه التكاليف عند إتمام العقد من أجل ضمان إحترامه وتطبيقه.

وقد قام فيما بعد الإقتصادي Olivier Williamson بتطوير النظرية معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن أي البحث عن المؤسسات أين تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن،<sup>3</sup> حيث قام بالتحليل المفصل اتكاليف الصفقات إعتادا على ما جاء به كوز من شرحه لفكرة المؤسسة والرشادة المحدودة لسيمون Simon بالتالي فإن العقود المبرمة من طرف المؤسسة تكون غير كاملة نظرا لإتصاف المحيط بحالة عدم التأكد، وعدم إمكانية تحديد كل الظروف المحيطة بالعقد، وهذا ما قد يؤدي إلى ظهور إنتهازيين يظرون بمصالح المؤسسة، وبالتالي إرتفاع تكاليف الصفقات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، دراسة قياسية-حالة SPA الجزائر. أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد التنمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص: 64.

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص: 71.

<sup>3</sup> نفس المرجع. ص: 64.

<sup>4</sup> محمد الشريف بن زاوي، مرجع سابق. ص: 34.

### المطلب الثالث: نظام الحوكمة، مقوماتها والأطراف المعنية بتطبيقها

سيتم تقديم هذا المطلب عبر ثلاث فروع، يتضمن الفرع الأول نظام الحوكمة أي مدخلاتها، نظام التشغيل والمخرجات، أما الفرع الثاني فكان بعنوان مقومات حوكمة الشركات، وأخيرا الفرع الثالث وتناول الأكراف المعنية بتطبيق الحوكمة.

#### الفرع الأول: نظام حوكمة الشركات

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها في ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 مدخلات النظام: يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت قانونية، تشريعية، إدارية و إقتصادية.
- 2 نظام تشغيل الحوكمة: يقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، والمشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل أو خارج المؤسسة يساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الإلتزام بها وفي تطوير إحكامها والإرتقاء بفاعليتها.
- 3 مخرجات النظام: إن الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما هي أداة ووسيلة لتحقيق النتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة لأداء المؤسسات، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

#### الفرع الثاني: مقومات حوكمة الشركات

يرتبط نظام حوكمة الشركات بمجموعة من المقومات الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية، والتي تمثل أركان شاملة لنظام حوكمة الشركات،<sup>2</sup> والتي تدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أجل إحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة منظمات الأعمال، وأبرز هذه المقومات هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات. المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، أيام 24-26 سبتمبر 2005، ص: 5.

<sup>2</sup> ريم بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء. رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011-2012، ص: 18.

<sup>3</sup> زهاء ديوب، الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009-2010، ص: 12.



- 1 تتوفر القناعة الكاملة لدى إدارة المنظمات بقبول قواعد ومبادئ الحوكمة، وهذه القناعة مهمة وأساسية.
- 2 تتوفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية.
- 3 وجود لجان أساسية -منها لجنة المراجعة- تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية.
- 4 وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
- 5 فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
- 6 تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

### الفرع الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، ويمكن إجمال هذه الأطراف في:<sup>1</sup>

- 1 المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحصول الأرباح المناسبة لإستثماراتهم.
- 2 مجلس الإدارة: يقوم المساهمون بإختيار أعضائه ويقوم مجلس الإدارة بصفته بإختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ورسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- 3 الإدارة: هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، وهي في نفس الوقت المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
- 4 أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين والعمال، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم الحوكمة بشكل كبير بالعلاقات القائمة بين هذه الأطراف.

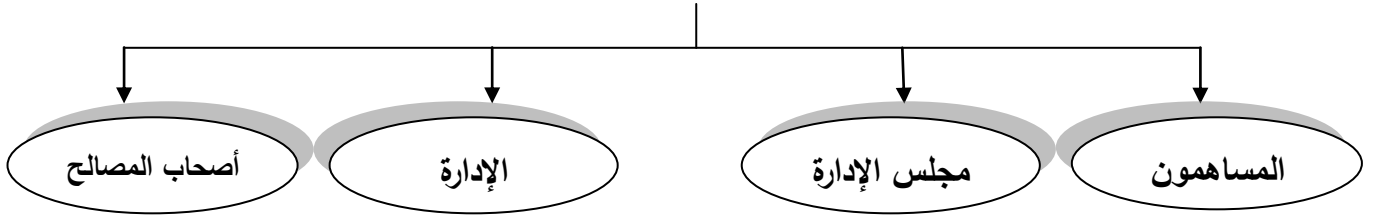
الشكل رقم (1-4): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

### الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية

<sup>1</sup> ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر

التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 25\_27.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق. 2006، ص: 20.

من خلال هذا الشكل نرى أن هناك إرتباط واضح بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، حيث يهتم مثلا مجلس الإدارة بحماية حقوق أصحاب المصالح، بينما تؤمن الإدارة كافة المعلومات اللازمة للمساهمين من أجل ممارسة حقوقهم كالتصويت داخل مجلس الإدارة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

إن النظام المصرفي يعتبر إحدى الركائز الأساسية لإستمرارية عمل المؤسسات، حيث يعتبر الداعم الأساسي لها من خلال تأمين السيولة اللازمة عبر تقديم القروض، لذلك وجب تطبيق نظام الحوكمة في المصارف والتقييد بمبادئها في ممارسات الأعمال المصرفية من أجل الحفاظ على سلامة هذا النظام.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، الأول كان تحت عنوان مدخل إلى المصارف والنشاط المصرفي، أما المطلب الثاني فكان حول ماهية الحوكمة المصرفية وأخيرا المطلب الثالث الذي تناولنا فيه الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل.

### المطلب الأول: مدخل إلى المصارف والنشاط المصرفي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض العناصر المتعلقة بالمصارف ونشاطها من خلال ثلاث فروع، الفرع الأول يتم فيه عرض لمحة عامة عن المصارف التجارية، والفرع الثاني تضمن أنواع المصارف، أما الفرع الثالث فجاء بعنوان أنواع المصارف.

### الفرع الأول: لمحة عامة عن المصارف التجارية

نشأت المصارف التجارية كمحصلة الظروف ومتطلبات إقتضتها التطورات الإقتصادية على مر السنين، ولعل الصيرفة في أوروبا وإيطاليا بالذات هم أول من طرق هذا الباب، فقد كان التجار ورجال الأعمال يودعون أموالهم لدى بعض الأطراف ذات الثقة وهكذا نشأت الوظيفة الأولى الكلاسيكية للبنوك وهي إيداع الأموال، بعد ذلك تعددت الوظائف نتيجة تعدد المعاملات بين الأعوان، فظهرت وظيفة الإقراض وخلق النقود. ولعل أول مصرف قام كان في البندقية عام 1157، ثم توالى ظهور المصارف بعد ذلك فظهر بنك أمستردام عام 1609 وبنك إنجلترا عام 1694 وبنك فرنسا عام 1800.

وتعد المصارف التجارية تلك المؤسسات التي تتعامل بالإئتمان، وتسمى أحيانا بمصارف الودائع، وأهم ما يميزها عن غيرها هو قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية وهذا ما ينتج عنه ما يسمى بخلق النقود.

إن مجرد قبول الودائع أمر تشترك فيه أنواع مختلفة من المصارف، فالبنك المركزي يشترط على البنوك التجارية أن تودع لديه جزءا محددًا من أموالها على شكل إحتياطي قانوني، كما أن بعض البنوك المتخصصة تقبل أنواعا مختلفة من الودائع لأجل أو الخاضعة لإشعار إلا أن ما يميز البنوك التجارية عن غيرها هو قبولها للحسابات الجارية، ما يجعلها على إستعداد لدفع هذه الأموال لأصحابها في أي وقت على عكس بعض المصارف الأخرى كما تم الذكر، فإن قبولها لودائع لأجل يجعل صاحب هذه الأخيرة لا يستطيع طلب أمواله إلا

بعد مضي فترة زمنية يتفق عليها مع البنك، كذلك الأمر بالنسبة للودائع الخاضعة لإشعار فإن على صاحب الوديعة أن يشعر المصرف بعزمه على سحب نقوده قبل موعد السحب بالمدة المتفق عليها، وإلا فإن للمصرف الحق في رفض الدفع أو سحب جزء من الفائدة الممنوحة للعميل لقاء عدم الإشعار.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع المصارف

تتقسم المصارف حسب مجموعة من المعايير إلى:<sup>2</sup>

#### أ/ من حيث طبيعة النشاط:

- 1 البنوك المركزية: وهو بنك البنوك لتوليه الإشراف والمراقبة عليهم، وبنك الإصدار لأن له سلطة إصدار النقد، وبنك الدولة لأنه يعمل على إدارة إحتياجات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية، وتوجيه السياسة النقدية في البلاد.
- 2 البنوك التجارية: بنوك الودائع لإعتمادها على ودائع الأفراد والهيئات بأنواعها.
- 3 البنوك الصناعية، الزراعية والعقارية: تهدف بصفة خاصة إلى تمويل قطاع الصناعة، الزراعة، البناء والإسكان على التوالي لفترات طويلة ومتوسطة.

#### ب/ من حيث شكل الملكية:

- 1 بنوك خاصة: تأخذ هذه البنوك شكل الملكية الفردية أو شركات الأشخاص، حيث تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو عائلة أو مجموعة من الشركاء.
- 2 بنوك عامة: تعود ملكيتها كلياً إلى الدولة مثل البنك المركزي والبنوك التجارية العمومية مثل بنك الفلاحة والتنمية الريفية \*BADR، البنك الخارجي \*BEA، وبنك التنمية المحلية \*BDL.
- 3 البنوك المختلطة: تشترك في ملكيتها كل من الدولة أي القطاع العام والقطاع الخاص مثل بنك البركة.

#### ج/ من حيث الجنسية:

<sup>1</sup> زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 1997، ص ص 21، 22.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة. دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2000، ص ص

\*BADR=> banque de l'agriculture et du développement rural.

\*BEA=> banque extérieure d'algerie.

\*BDL=> banque de développement local.

- 1 البنوك الوطنية: وهي البنوك التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للدولة التي تقوم هذه البنوك على أرضها.
- 2 البنوك الأجنبية: وهي التي تعود ملكيتها إلى رعايا دول أخرى غير الدولة التي تقوم فيها هذه البنوك مثل بنك الخليج، كاليو بنك، ..... إلخ
- 3 البنوك الإقليمية: يشترك في ملكيتها عدد من دول المنطقة مثلا صندوق النقد العربي.
- 4 البنوك والصناديق الدولية: وهي المنبثقة عن هيئات دولية مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي  
\*IMF.

### الفرع الثالث: وظائف البنوك

تقوم المصارف التجارية بوظائف نقدية وغير نقدية متعددة، ويمكن تقسيمها أيضا إلى وظائف كلاسيكية وحديثة، وعليه سوف نقوم بإجمالها في ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 قبول الودائع على أنواعها.
- 2 تشغيل موارد البنك على شكل قروض وإستثمارات متنوعة مع مراعاة مبدأ التوفيق بين سيولة أصول البنك وربحيته وأمنها.
- 3 إدارة الأعمال والممتلكات للمتعاملين (إدارة المحافظ المالية).
- 4 تقديم الإستشارات الإقتصادية والمالية.
- 5 تمويل الإسكان الشخصي.
- 6 سداد المدفوعات نيابة عن الغير (الكفالة).
- 7 خدمات البطاقة الإئتمانية.

### المطلب الثاني: ماهية الحوكمة المصرفية

تم تقسيم هذا المطلب كغيره إلى ثلاث فروع، الأول حول تعريف الحوكمة المصرفية والثاني حول أهميتها، أما الفرع الثالث فتضمن أهداف الحوكمة المصرفية.

<sup>1</sup> زياد رمضان، مرجع سابق. ص: 24.

\*IMF=> international monetary fund.

### الفرع الأول: تعريف الحوكمة المصرفية

تختلف البنوك عن باقي الشركات لأن إنهيارها يؤثر على عدد كبير من الأطراف مقارنة بالشركات، كما قد يؤدي إلى إنهيار النظام المالي ككل، مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتي قد تتحول إلى أزمة إقتصادية، وبالتالي زيادة دائرة عواقبها الوخيمة والسيئة على الإقتصاد بأسره.

ويعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في المصارف على أنها: "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، وذلك من خلال الإلتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين."

كما ترى الدكتورة هالة السعيد، أن نظام الحوكمة في المصارف يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق أصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين.<sup>1</sup>

ومن خلال ذلك نستطيع القول أن الحوكمة المصرفية هي: "النظام الذي يتخذه البنوك من أجل تحديد أهداف كافة المشاركين وحماية مصالحهم وضمان حقوقهم."

### الفرع الثاني: أهمية الحوكمة المصرفية

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة كالعملاء، المودعين والمقترضين، إنما يؤثر على إستقرار المصارف الأخرى بسبب العلاقات التي تربط بينهم فيما يعرف بسوق ما بين البنوك، ويمكن حصر أهمية الحوكمة المصرفية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف.
- رفع مستوى الأداء المصرفي ومن ثم التقدم والتنمية للدولة.

<sup>1</sup> عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي. مداخلة ضمن أعمال الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21/10/2009، ص: 4.

<sup>2</sup> أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر- الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. جامعة محمد خيضر، بسكرة، يوم 07/05/2012، ص ص 10، 11.

- جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمارات في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، وهذا ما يزيد إعتقاد المستثمرين عليها في عملية إتخاذ القرار.
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغار أو كبار، أقلية أو أغلبية، وتعظيم عائداتهم.
- ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين من أجل الوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في الأسواق العالمية.
- تجنب إنزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم وإستقرار نشاط المصارف العاملة بالإقتصاد.
- الحصول على مجلس إدارة قوي بإستطاعته إختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين و اللوائح الحاكمة و بطريقة أخلاقية.
- زيادة القدرة التنافسية في المدى الطويل نظرا لتمتع المصرف بالشفافية في تعاملاته وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين المحليين كانوا أو الدوليين.

### الفرع الثالث: أهداف الحوكمة المصرفية

تعمل الحوكمة المصرفية على تحقيق عدة أهداف من أهمها: <sup>1</sup>

1 التأكيد على مبدأ فصل الملكية عن الإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الإقتصادية للمصارف.

<sup>1</sup> إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة. مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 20.

- 2 إيجاد الهيكل الذي يحدد أهداف المصرف والوسائل التي تحقق هذه الأهداف ومتابعة الأداء.
- 3 التفريق بين مهام كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومسؤوليات كل منهم.
- 4 متابعة ومراجعة القوانين المتعلقة والحاكمة للأداء المصرفي وتحويل مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمون.
- 5 تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- 6 إمكانية المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين المشاركة في دور الرقابة على أداء المصارف.
- 7 تجنب المشاكل التي قد تصادف المصارف، مما يدعم النشاط المصرفي وإستقراره، أي تجنب الإنهيارات المالية في الأجهزة المصرفية والمساعدة على تحقيق النمو والتنمية الإقتصادية.

### المطلب الثالث : الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل

لا يمكن لمن يريد تناول موضوع الحوكمة المصرفية خاصة من جانب مبادئها إلا أن يتطرق للتقارير الصادرة عن لجنة بازل في ما يخص تعزيز الحوكمة في المصارف، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب الذي قسم إلى ثلاث فروع، الأول تحت عنوان تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية، والثاني أهداف اللجنة أما الثالث فتطرقنا فيه إلى الأعمال التي قامت بها لجنة بازل في مجال الحوكمة المصرفية.

### الفرع الأول: تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية تحت مسمى "الجنة الأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية"، مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية، وهي لجنة إستشارية فنية لا تستند إلى أية إتفاقيات دولية وإنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية لدول المجموعة العشرة المتمثلة في: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، سويسرا، السويد، بريطانيا، إسبانيا، لوكسمبورغ والولايات المتحدة الأمريكية.

تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا، وتساعدنا فرق عمل متكونة من فنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك وإعطاء إطار دولي للرقابة المصرفية، وإيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم يقوم



على التنسيق بين مختلف السلطات الرقابية لإيجاد آليات مواجهة المخاطر البنكية إدراكاً منها لمدى أهمية القطاع المصرفي، وتحدد هذه اللجنة ثلاثة محاور للتدخل هي:<sup>1</sup>

- 1 تبادل المعلومات حول الممارسات الوطنية للرقابة.
- 2 تحسين فعالية التقنيات المستخدمة في مراقبة النشاط البنكي العالمي.
- 3 تحديد المعايير الإحترازية.

### الفرع الثاني: أهداف لجنة بازل للرقابة المصرفية

أنشأت لجنة بازل بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها في ما يلي:<sup>2</sup>

- 1 دعم إستقرار النظام المصرفي العالمي خاصة بعد الأزمات التي تعرضت لها البنوك نتيجة الحجم الواسع من القروض الذي منحه لدول العالم الثالث مما أدى إلى إرتفاع مديونيتها الخارجية.
- 2 للبحث عن الطرق التي تساعد القطاع المصرفي في التأقلم والتكيف مع التطورات التكنولوجية السائدة.
- 3 توحيد المتطلبات الرقابية التي تخص كفاية رأس المال والتي تعتبر الدافع الحقيقي الذي أدى إلى تشكيل لجنة بازل.
- 4 تطوير وترقية نظم وأساليب الرقابة في البنوك لضمان إستقرار النشاط المصرفي في جميع أنحاء العالم.

### الفرع الثالث: أعمال لجنة بازل في مجال الحوكمة المصرفية

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المصرفية وهذه الأوراق موضحة في الجدول التالي كما يلي:<sup>3</sup>

الجدول رقم (1-1) : مجموعة من أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المصرفية

<sup>1</sup> حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق إتفاقيات بازل. أطروحة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013، ص: 94.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، العولمة وإقتصاديات البنوك. الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص ص 82، 83.

<sup>3</sup> فطوم حوحو، لخضر مرغاد، دور الحوكمة المؤسسية المصرفية في إستقرار الأسواق المالية. أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2014، ص: 60.

عنوان التقرير	السنة التي أصدر فيها
مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة	سبتمبر 1998
تحسين شفافية البنك	سبتمبر 1998
إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية	سبتمبر 1998
مبادئ إدارة مخاطر الإئتمان	ماي 1998

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على فطوم حوجو ولخضر مرغاد.

يوضح هذا الجدول الإهتمام الكبير الذي أبدته لجنة بازل للرقابة المصرفية بموضوع الحوكمة، وذلك من خلال إصدارها لعدة تقارير.

وأشارت لجنة بازل إلى أهمية التطبيق السليم للحوكمة في المصارف والذي يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات والتقنيات اللازمة، من أهمها: <sup>1</sup>

- 1 توفر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الإلتزام بهذه المعايير.
- 2 توفر إستراتيجيات واضحة للمؤسسة، يتم من خلالها قياس المنشأة ككل ومساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- 3 التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار.
- 4 -وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة العليا ومراجعي الحسابات.
- 5 توفر نظام رقابة فعال وقوي.
- 6 رقابة خاصة على مراكز المخاطر في المواقع والمناصب التي تتضارب فيها المصالح.

وحددت لجنة بازل مجموعة من المعايير التي يجب على البنك إتباعها وإلتزام تطبيقها في إطار تبني الحوكمة والتي نوجزها في ما يلي: <sup>2</sup>

- 1 -الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللبنك تحديدا لتحديد مسؤوليات الإدارة.
- 2 -التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة وعدم وجود أخطاء من قبل الإدارة العليا.
- 3 -ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.

<sup>1</sup> بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 5، 2008، ص ص 121، 122.

<sup>2</sup> بن علي بن عزوز، نفس المرجع. ص: 123.

4 - ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة.

إن تطبيق الحوكمة في البنوك يساعد على منع حدوث الأزمات المالية، وفي حال تعرض البنك للفشل فإن الإلتزام بتطبيق المعايير السالفة الذكر يساهم في إتباع الإجراءات اللازمة بمراعاة العدالة بين كافة المتعاملين وأصحاب المصالح.

كما أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك في سبتمبر 1999 تحت عنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك" <sup>1</sup> وقد جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة في المصارف ضمن سبعة مبادئ هي: <sup>2</sup>

- 1 بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم العمل.
- 2 وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة.
- 3 ضمان تأهيل أعضاء المجلس حسب وضعياتهم.
- 4 ضمان وجود إشراف ملائم من الإدارة العليا.
- 5 الإستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون.
- 6 ضمان كون أساليب المكافآت مشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والإستراتيجي له.
- 7 للعمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف.

ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005، وفي فيفري 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مجموعة من مبادئ الحوكمة في المصارف والمتمثلة في: <sup>3</sup>

- 1 ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.
- 2 ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
- 3 ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- 4 على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته.

<sup>1</sup> سارة بركات، دور الإجراءات الإحترازية في مواجهة مخاطر سوء الحوكمة، مع إشارة إلى حالة الجزائر. أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع عشر، جوان 2015، ص: 105.

<sup>2</sup> عبد الرزاق حبار، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال إفريقيا. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 7، 2010، ص: 86.

<sup>3</sup> عبد الرزاق حبار، نفس المرجع. ص ص 86، 87.

- 5 يجب على المجلس والإدارة العليا إستعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- 6 على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل ومع محيط الرقابة.
- 7 وجود إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.
- 8 ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الإلتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

هنا نلاحظ أن مبادئ تحسين حوكمة الشركات بالمؤسسات المصرفية في تقارير لجنة بازل متشابهة من حيث إنطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ، إلا أن آخر تقرير ( 2006 ) جاء بالمبدأ الثامن الجديد مقارنة بما جاء في تقرير 1999 وهو المتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن تتعرض لها البنوك على إعتبار أن الإفلاسات والإنهيارات التي واجهت البنوك والمؤسسات الأخرى كانت نتيجة سوء تقدير المخاطر التشغيلية المتمثلة في الإختلاس، التدليس والغش في القوائم المالية.

### خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التعرف على مختلف الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات، التي ظهرت نتيجة الأزمات المالية العالمية الأخيرة والنتيجة عن تضارب المصالح، وتوصلنا إلى أن تطبيقها يساعد على تحقيق الأهداف من خلال توفير الشفافية والإفصاح، وزيادة ثقة الأعوان الإقتصادييين في الشركة، إضافة إلى الحوكمة في المصارف، هذا المفهوم الذي حاولنا إبراز أهميته من خلال أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية، والتي تحاول دائما طرح مجموعة من الإجراءات تساعد في التقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وأبرز ما توصلنا إليه هو أن تطبيق الحوكمة في البنوك يساهم في الحفاظ على سلامة النظام المصرفي نظرا لأهميته بالنسبة للإقتصاد ككل.

# الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لإدارة

المخاطر البنكية

## تمهيد:

تتخذ البنوك التجارية مكانة كبيرة في النظم الإقتصادية لما لها من تأثير على التنمية الإقتصادية من خلال تعبئة المدخرات والتوزيع الأمثل لها على مختلف مجالات الإستثمار.

وبالرغم من ذلك أصبح القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي تتعرض للعديد من المخاطر خاصة في ظل ثورة تقنية المعلومات والإتصالات والحوسبة، ما جعل المصارف تقوم بإنشاء أقسام متخصصة في إدارة المخاطر، هذه الأخيرة سوف يتم التطرق إليها في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المخاطر البنكية

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر البنكية

المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر البنكية

المبحث الأول: ماهية المخاطر البنكية

تتعرض البنوك منذ بداية نشاطها إلى عدة مخاطر تعرقل السير الحسن لها، وتنتج هذه المخاطر غالبا عن المحيط الداخلي والخارجي للبنك، هذا الأخير (المحيط الخارجي) الذي تجد أغلب المؤسسات المصرفية صعوبة في التكيف مع التحولات التي تطرأ عليه، ما يفسر تحملها الدائم للمخاطرة، وتبقى درجة هذه الأخيرة والإجراءات المتخذة للتخفيف منها تعود أساسا إلى مدى فعالية أنظمة الرقابة التي توضع خصيصا لمواجهة التغيرات والإختلالات التي قد تحصل في المحيط.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم المخاطر البنكية وأنواعها، ثم تطرقنا إلى أساليب قياس هذه المخاطر في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: نشأة المخاطر البنكية، مفهومها وأنواعها

تضمن هذا المطلب ضمن ثلاث فروع كل من نشأة المخاطر البنكية، مفهوم المخاطر البنكية ثم أنواع المخاطر البنكية.

#### الفرع الأول: نشأة المخاطر البنكية

لقد ساعدت عدة عوامل على تحقيق الإستقرار للبيئة المصرفية في السبعينيات، حيث كان القطاع يخضع للتنظيم القانوني الشديد وكانت العمليات المصرفية التجارية تقوم أساسا على تجميع الموارد والتسليف، وسهلت محدودية المنافسة تحقيق ربحية عادلة ومستقرة، وكانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة القطاع المصرفي والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها والحد من مخاطرها ولم توجد الحوافز الدافعة للتغيير والمنافسة. أما أواخر السبعينيات والثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغيير الجذري في هذا القطاع، ومن بين القوى الدافعة الرئيسية كان هناك ثلاثة عوامل زعزعت الإستقرار هي:

\* الدور المتضخم للأسواق المالية.

\* التحرر من اللوائح والقواعد التنظيمية.

\* إزدياد المنافسة.

ومنذ تلك الفترة تم التحرر بشكل جذري من مجموعة المنتجات والخدمات المطروحة بواسطة البنوك، ونوعت معظم المؤسسات الإئتمانية نشاطاتها بعيدا عن أنشطتها الأصلية، وظهرت منتجات جديدة من قبل العاملين في الأسواق المالية بشكل خاص مثل المشتقات المالية والعقود المستقبلية، ومع هذا النمو السريع دخلت البنوك

مجالات عمل جديدة وواجهت مخاطر عدة، وظهر منافسون جدد في مجال الأعمال المصرفية التجارية كالمؤسسات التجارية، وتناقصت الحصة السوقية لأنشطة الوساطة مع نمو أسواق رأس المال، وأشدت المنافسة داخل الحصة السوقية القائمة.

ونتيجة لموجات التغيير السابقة الذكر والتي رغم سرعة تطورها إلا أنها تطورت على نحو منتظم، فقد برزت إدارة المخاطر بقوة شديدة لتصبح واحدة من أهم الوظائف الإدارية ضمن المؤسسات المصرفية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم المخاطر البنكية

تتشأ المخاطر عادة من خلال عمليات متعددة لا حصر لها وذات طبيعة مالية، شاملة بذلك المبيعات، الإستثمارات، القروض، ... إلخ وغيرها من الأنشطة الأخرى المختلفة، كما قد تنشأ نتيجة عمليات قانونية ومشروعات جديدة وإندماجات وإدماجات أو من خلال أنشطة الإدارة أو ذوي المصلحة أو المنافسين.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الخطر هنا على أنه: "إحتمال أن يكون العائد الفعلي مختلفا عن العائد المتوقع، وهو يعني تباين أو إنحراف العائد الفعلي عن العائد المتوقع."<sup>3</sup>

وقد اختلف الكتاب والدارسون في تعريفهم للخطر، فعرفه بعضهم على أنه: "عدم التأكد من وقوع خسارة معينة." وقد قام آخرون بتعريفه على أنه: "الخسارة المادية المحتملة نتيجة لوقوع حادث معين."<sup>4</sup>

ويعرف كل من وليامز وهابنيز الخطر بأنه: "الشك الموضوعي في ما يتعلق بنتيجة موقف معين" أي أن الخطر هو حالة من عدم التأكد.<sup>5</sup>

وبصفة عامة يرتبط مصطلح الخطر بالصدفة، ويمكن تعريفه على أنه حالة عدم التأكد التي من شأنها التأثير على ثروة المستثمر بالنقصان، أو أنها تعمل على الزيادة في حدة الخطر الناشئ عن وضعية ما.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> كندة البيطار، إدارة المخاطر المصرفية. مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، تخصص الإدارة المالية، جامعة دمشق، سوريا، 2009-2010، ص 6، 7.

<sup>2</sup> كارين أ. هوشر، ترجمة: عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، أساسيات إدارة المخاطر المالية. مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 20.

<sup>3</sup> محمد الحناوي وآخرون، الإستثمار في الأوراق المالية وإدارة المخاطر. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 21.

<sup>4</sup> شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص: 25.

<sup>5</sup> محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين. دار الكتب الأكاديمية، بدون ذكر بلد النشر، 2004، ص: 12.

<sup>6</sup> Norbert guedj, Finance d'entreprise, les règles du jeu. Editions d'organisation, 2e edition, paris, 2003, p.416.



ومن خلال ما سبق فإن الخطر هو ظرف أو وضع يوجد فيه تعرض لوضع معاكسة، وبشكل أكثر تحديدا يقصد بالمخاطرة الحالة التي تكون فيها إمكانية حدوث إنحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة.

أما المخاطرة البنكية فهي: "إحتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/ أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين".<sup>1</sup>

كما يمكن إعطاء تعريف آخر للمخاطرة البنكية وهو: "حالة عدم التأكد في إسترجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة".<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن المخاطرة البنكية تعني تعرض البنك إلى خسارة ترتبط بالنشاط الذي قام به سواء كان إقراض أو استثمار أو غيرها من الأنشطة التي يمارسها بهدف تعظيم العائد.

### الفرع الثالث: أنواع المخاطر البنكية

هناك عدة أنواع من المخاطر التي تواجه البنوك، بعضها يعتبر تقليدي كجزء من طبيعة عمل المصرف، وأخرى ظهرت مؤخرا نتيجة للتقدم التقني والتقارب الذي حدث بين إقتصاديات الدول،<sup>3</sup> وهناك العديد من المقاييس التي تصنف على أساسها المخاطر البنكية، فطبقا للتقسيم الكلاسيكي نجد أن المخاطر التي يواجهها البنوك هي: المخاطر المالية، مخاطر التشغيل، مخاطر الأعمال ومخاطر الأحداث، والشكل الموالي يوضح ذلك:<sup>4</sup>

الشكل رقم (2-5): المخاطر البنكية حسب التقسيم الكلاسيكي

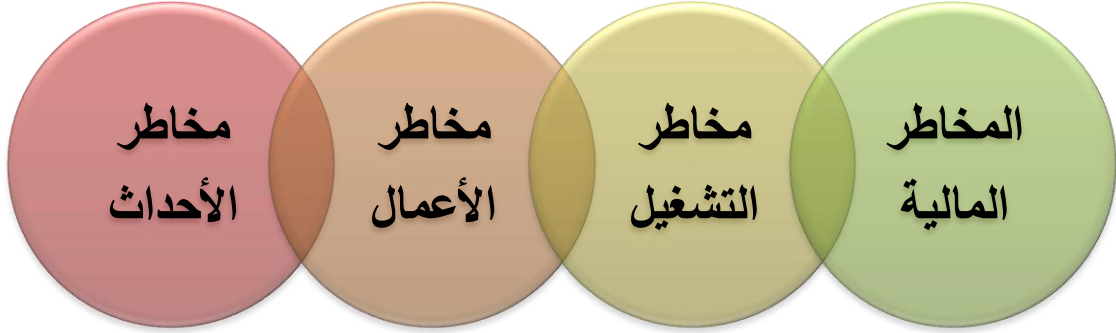
<sup>1</sup> نعيمة خضراوي، إدارة المخاطر البنكية-دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية و الإسلامية-. مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع نقود و تمويل،

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص:3.

<sup>2</sup> Anne Marie Percie du Sert, **Risque Et Contrôle du Risque**. Economica, Paris, 1999, p:25.

<sup>3</sup> أسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية، مدخل إدارة المخاطر. الذكرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص:346.

<sup>4</sup> نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، موسوعة بازل 2، الجزء الثاني. إتحاد المصارف العربية، 2005، ص:21.



المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على ما سبق

من خلال الشكل ( 2-4) نلاحظ أن هذا التصنيف شمل كافة المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على البنوك، مثل مخاطر الأحداث والتي يقصد بها هنا المخاطر السياسية والمخاطر الخارجية الأخرى، نفس الأمر بالنسبة لمخاطر الأعمال التي تشمل في هذه الحالة المخاطر القانونية ومخاطر السياسات.

أما من الناحية العلمية فقد تم تصنيف المخاطر على أساس إرتباط الخطر بالمؤسسة المصرفية، وعلى أساس مصدر الخطر، فإستناداً على التصنيف الأول تنقسم المخاطر البنكية إلى:<sup>1</sup>

**1** للمخاطر النظامية: أو ما يعرف بالمخاطر العامة، تؤثر بشكل مباشر على النظام المصرفي ككل لأنها مرتبطة بحالة عدم التأكد والتنبؤ بما يستجد من أحداث وتطورات مستقبلية، نتيجة عدة عوامل يصعب التحكم فيها.<sup>2</sup>

أو هي ذلك الجزء من القابلية الكلية لتباين العائد الذي تسببه عوامل تؤثر بشكل متزامن على كافة أسعار الأوراق المالية التي يتم التعامل بها في السوق، وتعتبر التغيرات الطارئة على البيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والمؤثرة على أسواق الأوراق المالية مصادر للمخاطر النظامية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حياة نجار، مرجع سابق. ص:51.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، إدارة الإئتمان المصرفي والتحليل الإئتماني. مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2002، ص:167.

2 للمخاطر الغير نظامية: أي المخاطر الخاصة وتتصل بمنشأة بعينها أو بنوع معين من الأصول، ويمكن التحكم في آثار المخاطر الخاصة بأصل معين من خلال كبر وتنويع المحفظة الإستثمارية، على عكس المخاطر العامة التي لا يمكن التقليل منها عن طريق التنويع.<sup>2</sup>

أما على أساس مصدر الخطر فتقسم المخاطر البنكية إلى:

1 للمخاطر المالية: الخطر المالي هو التقلب المحتمل في النواتج، بما يخلف خسائر قابلة للقياس الكمي، ويتميز بخاصيتين هما:<sup>3</sup>

- القيمة المستقبلية له لا تحدد على وجه اليقين.
- قيمته المستقبلية تكون إما:
  - ✓ موجبة إذا كانت القيمة الفعلية للخطر أفضل من القيمة المتوقعة.
  - ✓ محايدة إذا كانت القيمة الفعلية للخطر مساوية تماما للقيمة المتوقعة.
  - ✓ سالبة إذا كانت القيمة الفعلية للخطر أسوأ من القيمة المتوقعة له.

2 للمخاطر التشغيلية: وهي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية، وهي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة أو الإختلاس والعديد من الأخطاء التي تؤدي خسائر غير متوقعة.<sup>4</sup>

ورغم العديد من التصنيفات السابقة الذكر إلا أننا سنركز على المخاطر البنكية الرئيسية والمتمثلة أساسا في المخاطر المالية التي تتضمن مخاطر الإئتمان، مخاطر السوق ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية، والشكل التالي يوضح ما سيتم التطرق إليه:

الشكل رقم (2-6): المخاطر البنكية الرئيسية

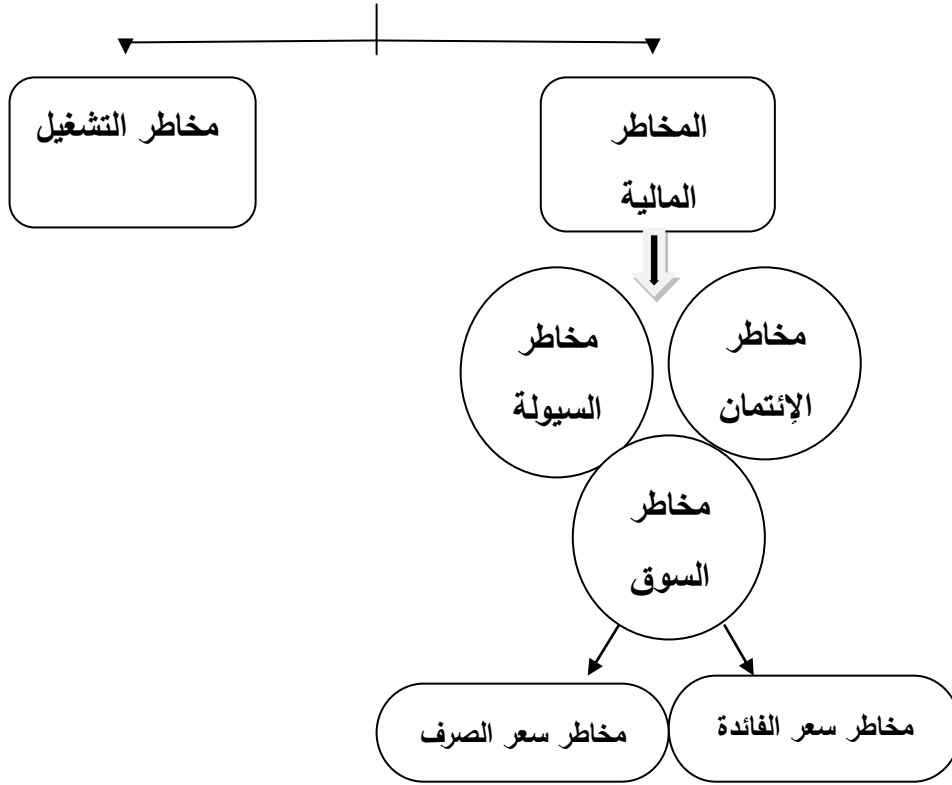
## المخاطر البنكية الرئيسية

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك). الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 363، 364.

<sup>2</sup> بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر (إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية). الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:36.

<sup>3</sup> Williams, C. Arthur & Smith, Micheal. L & Young, Peter. C, **Risk management and insurance**. Mcgraw-hill, 7<sup>th</sup> ed, new York, 1995, p.p 26,27.

<sup>4</sup> أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية-دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية في الجزائر-. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2015، ص:119.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق

يوضح الشكل (2-5) أهم المخاطر التي تواجه البنوك والتي تم تقسيمها إلى شقين، الشق الأول تمثل في المخاطر المالية أي كل المخاطر الملموسة المادية المتعلقة بالمال كالإئتمان، السيولة، أسعار الفائدة والصراف، أما الشق الثاني فهو المخاطر التي تتعلق بالعنصر البشري أي المخاطر التشغيلية والتي تنتج عن أخطاء يرتكبها العمال الغير مؤهلين والذين لا يملكون الخبرة.

#### أ- المخاطر المالية:

1 مخاطر الائتمان: هي الخسائر المحتملة الناجمة عن عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة بسبب ظروف عامة سياسية أو إقتصادية، أو ظروف خاصة بالمقترض نفسه، ويعبر عنها مصرفياً بمخاطر التعثر Default Risk.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها و سبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين. المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، أيام 4-5/07/2007، ص:11.

ورغم أن المخاطر التي تحيط بالإئتمان وليدة العديد من العوامل إلا أن العاما الجوهرية ناتج عن عدم رغبة العميل في تسديد ما بذمته من إئتمان أو فوائد الإئتمان أو الإئتمان معاً، أو عدم قدرته على ذلك بسبب عجزه عن تحقيق الدخل المناسب الذي يمكنه من التسديد.<sup>1</sup>

2 مخاطر السيولة: تنشأ مخاطر السيولة عن عدم قدرة المصرف على مواجهة النقص في الإلتزامات أو على تمويل الزيادة في الموجودات، وعندما تكون سيولة المصرف غير كافية يتعذر عليه الحصول على أموال كافية سواء عن طريق زيادة إلتزاماته أو تحمل تكلفة معقولة بتحويل موجوداته بسرعة إلى موجودات سائلة مما تؤثر في ربحيته، وفي الحالات القصوى من الممكن أن تؤدي عدم كفاية السيولة إلى إنعدام الملاءة المالية للمصرف.<sup>2</sup>

وجاء تعريف مخاطر السيولة ضمن المعيار المحاسبي الأول ( 32 ) بأنها مخاطر التمويل، وهي دالة للصعوبة التي يحتمل أن يتعرض لها البنك عند تدبير الأموال من أجل الوفاء بالإلتزامات، وقد تنتج من عدم القدرة على بيع أصل ما بقيمته العادلة.<sup>3</sup>

3 مخاطر السوق: هي المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن لها أن تؤثر على إيرادات البنك ورأسماله، والناجمة خاصة عن التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف، وهذا النوع من المخاطر تم إضافته إلى متطلبات معيار كفاية رأس المال في العام 1996، بحيث يتوجب على البنك الإحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر السوق بأنواعها.<sup>4</sup> وفي ما يلي توضيح لأهم أقسام مخاطر السوق:

➤ مخاطر سعر الفائدة: هي المخاطر التي يتحملها البنك من جراء منحه قرض بسعر الفائدة السائد الآن، معطى بتمويل حصل عليه بسعر فائدة معروف، ثم إضطر خلال أجل القرض إلى إعادة تمويله بسعر فائدة أعلى، فإذا كان سعر الفائدة الذي يفرضه البنك على القرض ثابتاً وسعر إعادة التمويل قد ارتفع فإن المردود الصافي الذي يحققه البنك سوف ينخفض، ذلك لأن أجل تقديم القرض لا يتوافق مع توقيت

<sup>1</sup> إيمان أنجرو، التحليل الإئتماني و دوره في ترشيد عمليات الإقراض. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الإقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة تشرين، سوريا، 2006/2007، ص:49.

<sup>2</sup> د.نضال رؤوف أحمد، دراسة تحليلية لمخاطر السيولة باستخدام كشف التدفق النقدي، مع بيان أثرها على كفاية رأس المال في القطاع المصرفي (دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين). مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، جامعة بغداد-المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية-، العراق، العدد 36، 2013، ص:306.

<sup>3</sup> نصر رمضان أحلاسه، دور المعلومات المحاسبية والمالية في إدارة مخاطر السيولة. رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص:57.

<sup>4</sup> نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، مرجع سابق. ص.11.

فرص حصول البنك على الودائع، وهكذا يتعرض البنك إلى درجة من التقلبات في أرباحه بسبب تقلبات أسعار الفائدة.<sup>1</sup>

➤ مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر الناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقتضي إماما كاملا ودراسات وافية عن أسباب تقلبات الأسعار.<sup>2</sup> ولم يسلم القطاع البنكي من خطر سعر الصرف، ففي سنة 1975 تم إفلاس بنك Harstatt من جراء تكثيف عمليات المضاربة في سوق الصرف.<sup>3</sup>

ب - مخاطر التشغيل:

يعد الإفتقار إلى الرقابة الداخلية، وضعف السيطرة على مجريات الأمور في البنك من أهم أنواع مخاطر التشغيل، التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة للخطأ والتدليس، أو التأخر في تنفيذ القرارات في الوقت المناسب. إضافة إلى قيام موظفي البنك في بعض الأحيان بتجاوز مسؤولياتهم الإدارية، وعدم الإلتزام بالقواعد المحددة. كما يضاف أيضا لمخاطر التشغيل أخطاء نظم تكنولوجيا المعلومات التي لا توفر المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل والدقة المطلوبين.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أساليب قياس المخاطر

سيتم في هذا المطلب التعرف على الأساليب الكمية لقياس المخاطر في الفرع الأول، والأساليب النوعية في الفرع الثاني، ولكن قبل ذلك سنوضح في الجدول الموالي أهم أنواع المخاطر السابقة الذكر، وكيفية التعرف عليها بأسلوب النسب الذي يعتبر من بين الأدوات التي تستخدمها إدارة المخاطر في التعرف على المخاطر، معالجتها أو على الأقل التقليل من حدتها.

### الجدول رقم (2-2): المؤشرات المستخدمة في قياس المخاطر البنكية

<sup>1</sup> عادل هبال، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة (دراسة حالة الجزائر). رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص:34.

<sup>2</sup> أيمن زيد، إدارة المخاطر الإنتمائية في المصارف التجارية وفقا لمتطلبات لجنة بازل (دراسة ميدانية على بعض المصارف الجزائرية، CPA، والمجموعة العربية المصرفية الجزائرية). مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع مالية، بنك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012، ص:14.

<sup>3</sup> Antoine Sardi, **Audit et inspection bancaire**. Afges Eds, 2 ème edition, Paris, 1993, p :135.

<sup>4</sup> سمير مسعي، تسعير القروض المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية). مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص:32.

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
المخاطر الائتمانية	- صافي أعباء القروض/إجمالي القروض - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها/إجمالي القروض - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها/القروض التي استحققت ولم ترد
مخاطر السيولة	- الودائع الأساسية/إجمالي الأصول - الخصوم المتقلبة/إجمالي الأصول - سلم الإستحقاقات النقدية
مخاطر التشغيل	- إجمالي الأصول/عدد العاملين - مصروفات العمالة/عدد العاملين
مخاطر سعر الصرف	- المركز المفتوح في كل عملة/القاعدة الرأسمالية - إجمالي المراكز المفتوحة/القاعدة الرأسمالية
مخاطر أسعار الفائدة	- الأصول الحساسة تجاه سعر الفائدة/إجمالي الأصول - الخصوم الحساسة تجاه سعر الفائدة/إجمالي الخصوم - الأصول الحساسة - الخصوم الحساسة

المصدر: حسين بلعجوز، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها. الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيجل، أيام 6-7/06/2005، ص ص 11، 12.

من خلال هذا الجدول نجد أن هناك العديد من الطرق للقياس النسبي لكل نوع من المخاطر، ونلاحظ هنا أيضا أن أي مؤشر هو تفسير لدرجة الخطر المتعلقة بكل عنصر.

### الفرع الأول: الأساليب الكمية (الإحصائية)

هذه الأساليب تمكننا من إجراء قياس دقيق للمخاطر، ومن أهمها نجد:

1 - المدى: وهو الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في التدفقات النقدية للإستثمار أو المتغير المالي موضع الإهتمام، و يعتبر من أبسط مقاييس التشتت، حيث كلما إرتفعت مقيماته أي الفرق المحسوب كان ذلك مؤشرا على إرتفاع درجة المخاطرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاطف وليد أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:332.

- 2- للتوزيعات الإحتمالية: هي أداة أكثر تفصيلا من المدى، وذلك من خلال تتبع سلوك المتغير المالي وتحديد القيم المتوقعة الحدوث في ظل الأحداث الممكنة، كذلك تحديد التوزيع الإحتمالي لهذه القيم وإستخدامه في المقارنة بين مستويات الخطر لمجموعة من الأصول المستقلة من أجل المفاضلة بينها، وكلما كان التوزيع الإحتمالي أكثر إتساعا نحو الطرفين كان ذلك مؤثرا على إرتفاع مستوى الخطر.
- 3- الإنحراف المعياري: يعتبر أكثر المقاييس الإحصائية إستخداما كمؤشر للخطر الكلي المصاحب للمتغير المالي، وهو يقيس درجة تشتت قيم المتغير موضوع الدراسة حول القيمة المتوقعة له بحيث كلما كانت قيمة الإنحراف المعياري كبيرة كلما إرتفع معها مستوى الخطر.<sup>1</sup>
- 4- معامل الإختلاف: وهو مقياس نسبي للمخاطر، حيث يزودنا بحجم المخاطرة لكل دينار من القيمة المتوقعة للتدفقات النقدية (العائد)، وفي حال عدم تساوي التدفقات النقدية المتوقعة لمشروعين إستثماريين يراد المفاضلة بينهما، فإن المقياس المناسب لذلك هو معامل الإختلاف كونه مقياسا نسبيا. ويحسب معامل الإختلاف من المعادلة التالية:

$$\text{معامل الإختلاف} = \frac{\text{الإنحراف المعياري للتدفقات النقدية/الوسط الحسابي للتدفقات النقدية}}{C.V} = \frac{\sigma}{R} \quad \leftarrow$$

- 5- معامل بيتا: يقيس المخاطر النظامية التي لا يمكن التقليل منها بالتنوع، ويرتبط ذلك بمدى تغير عائد المشروع (السهم) مع تغير عائد السوق، ويقصد بعائد السوق متوسط عائد الأسهم العادية المتداولة في سوق الأوراق المالية (عائد محفظة السوق). ويحسب معامل بيتا كما يلي<sup>2</sup>:

Rm: عائد محفظة السوق

$\sigma m$ : الإنحراف المعياري للسوق

Ri: عائد السهم (المشروع)

Cov: التباين

<sup>1</sup> محمد علي محمد علي، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية (مدخل لتعظيم القيمة). رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص:14.

<sup>2</sup> شقيري نوري موسى و آخرون، مرجع سابق. ص ص 65\_68.



## الفرع الثاني: مقاييس نوعية (كيفية)

في بعض الحالات فإنه من غير الممكن استخدام المقاييس الرياضية لقياس (تقييم) حجم التعرض للمخاطر، يحدث ذلك عندما تخفق الصيغ الرياضية في إعطائنا الوصف المناسب لما يمكن أن يحدث تحت مختلف ظروف السوق أو عندما لا يكون هناك قدر كاف من المعلومات حول سلوك الأصل، السوق أو العمليات. إذا لم تستطع المنشأة قياس الخطر بدقة فإن الأفضل أن تلجأ إلى استخدام المداخل الذاتية التي تعتمد على الخبرة السابقة والحدس لوضع توقعات لما يمكن أن يحدث، فعلى سبيل المثال يمكن لأي بنك إدراك حجم المخاطر التشغيلية التي سيتعرض لها نتيجة زيادة المعاملات إلى الحد الأقصى وإجهاد النظام والأخطاء البشرية التي تتجر عن ذلك... لاحظ أنه في هذه الحالة قياس المخاطر يعتمد على الخبرات السابقة أكثر منه على الصيغ الرياضية.

والمقاييس الذاتية لها مجالات محددة للتطبيق، كالمخاطر القانونية، مخاطر ملاءمة العملاء، ومخاطر العمليات (التشغيل) وهي مخاطر يصعب إخضاعها للنمذجة المالية.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر البنكية

تسعى الإدارة البنكية من خلال مزاوله نشاطها إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، وتتعرض في إطار ذلك إلى العديد من المخاطر السالفة الذكر، ومن أجل تجنبها والتخفيف من حدتها وجب على كل بنك أن يمتلك إدارة خاصة بالمخاطر، تهتم بمراقبة وقياس المخاطر ووضع القوانين اللازمة والمناسبة لكل نوع من المخاطر، ويتوقف نجاح أي إدارة للمخاطر على مدى إلتزام البنك بالأنظمة الداخلية والتشريعات السارية والأطر المحددة، وعلى مدى إستعداده للتعامل مع المستجدات العالمية.

<sup>1</sup> بن علي بلعوز و آخرون، مرجع سابق. ص ص 56، 57.

وفي إطار التطرق إلى موضوع إدارة المخاطر البنكية تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين كالتالي، المطلب الأول جاء بعنوان مفهوم إدارة المخاطر البنكية، أهدافها ومراحلها، والمطلب الثاني تناولنا فيه طرق التخفيض من المخاطر البنكية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر البنكية، أهدافها ومراحلها

قسم هذا المطلب إلى ثلاث فروع، حيث جاء الفرع الأول بعنوان مفهوم إدارة المخاطر البنكية والفرع الثاني بعنوان أهداف إدارة المخاطر البنكية، أما الفرع الثالث فكان تحت عنوان خطوات ومراحل إدارة المخاطر البنكية.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر البنكية

إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لنشاطها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط. ويعرفها الدكتور طارق عبد العال حماد بأنها: "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطرة، عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".<sup>1</sup>

ويعرفها الدكتور سمير عبد الحميد رضوان على أنها: "عملية تحديد وتقييم المخاطر، وإختيار وإدارة تقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها".

ويعرفها الدكتور ناشد محمود عبد السلام على أنها: "مجموعة من الواجبات والأنشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولون على المشروع للتحكم في الأخطار التي من شأنها خلق ظروف أمن معقولة قبل الحادث وبالتالي إرساء خطة للتخفيف من الآثار المادية المترتبة أثناء وقوع الخسارة وبعدها بهدف حماية المشروع من أي خسارة مالية مفاجئة نتيجة لأي ظروف تتعرض لها المنشأة".<sup>2</sup>

وعرفها كرزير بأنها: "الوسائل المنظمة لتحديد وقياس المخاطر مع تطوير وإختيار وإدارة الخيارات الملائمة للتعامل معها".

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق. ص: 51

<sup>2</sup> بن علي بلعوز وآخرون، مرجع سابق. ص: 45.

وقد حددت جمعية إدارة المشاريع APM بأن التعامل مع المخاطر يجب أن يكون بتقليلها أو تحجيمها إلى الحد الأدنى المقبول، والتأمين ضد حدوثها، ونقلها للغير، أو التعامل معها وإدارتها بحرص. وتعتبر إدارة المخاطر ذلك الفرع من علوم الإدارة الذي يهتم ب:<sup>1</sup>

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين والدائنين والمستثمرين.
  - إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالفروض والسندات والتسهيلات الإئتمانية وغيرها.
  - تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها.
  - العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية.
  - إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد وقوعها وذلك بغرض منع حدوثها أو عدم تكرارها.
  - حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقليص الأرباح أو عدم تحقيقها.
- ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يتبين لنا بأن إدارة المخاطر تمثل مجموعة من المبادئ والأسس الهادفة إلى تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة وإعطاء قيم لهذه المخاطر وفهم طبيعتها من أجل السيطرة عليها ومحاولة التخفيف من حدتها أو منع حدوثها.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر

إن الهدف من عملية ضبط المخاطر وإدارتها في المؤسسة المصرفية هو المحافظة على أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها خلال تقديم خدماتها لعملائها وذلك لأهمية هذه الحماية في إستمرار المصرف وسلامة وجوده، لذلك تعد وظيفة إدارة المخاطر من أهم الوظائف المصرفية التي تهدف بشكل رئيسي إلى:<sup>2</sup>

- إستقرار الأرباح أو المكاسب: حيث تساهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر إلى أقل مستوى ممكن.

<sup>1</sup> بن علي بلعوز، إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 7، 2010/2009، ص: 335.

<sup>2</sup> إبراهيم رياح إبراهيم المدون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة (دراسة تطبيقية). مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 39.

- إستمرارية النمو: عندما يكون النمو هدفاً تنظيمياً هاماً، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر، كما تعتمد إستراتيجية إدارة المخاطر على الإعداد لتسهيل إستمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد النمو الإقتصادي في المصرف.
- تعظيم قيمة المصرف: تساهم قرارات إدارة المخاطر في تعظيم القيمة السوقية للمصرف، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي منظمة، وهو معيار معقول لتقييم القرارات المؤسسية.

### الفرع الثالث: خطوات ومراحل إدارة المخاطر

هناك أربع مراحل في إدارة المخاطر البنكية وهي:<sup>1</sup>

- 1 تحديد المناطق التي قد تنتج عنها المخاطر، فمخاطر الإقراض قد لا تكون نتيجة سبب مباشر يتعلق بالمقترض وشروط القرض، بل قد تكون نتيجة ظروف عامة تؤثر في الإقتصاد الوطني أو في القطاع الذي ينتمي إليه المقترض، وتؤدي إلى تعطيل الإنتاج.
  - 2 قياس درجة الخطر: ويتراوح القياس عادة بين تقويم وضع عميل وتقويم مخاطر صناعة أو قطاع معين من الإقتصاد، وكذلك تقويم غرض قرض وطبيعة مشروع سيمول.
  - 3 تحديد مستوى المخاطر التي يمكن القبول بها وهذا يتطلب موازنة بين المخاطر والمردود.
  - 4 إدارة العمل بمستوى مقبول من المخاطر وهذا يتطلب التأكد من وجود نظام مناسب للموافقة والرقابة والمتابعة، مع تفويض الصلاحيات للعناصر الأكثر كفاية ضمن السياسات العامة الموضوعية.
- وبعد التعرف على الخطر وتحديد مستواه، يمكن إستعمال واحد أو أكثر من الأساليب التالية للتعامل معه:<sup>2</sup>

- 1 تجنب المخاطر: ويتحقق ذلك من خلال عدم الدخول في عملية معينة.
- 2 السيطرة عليها: ويتم ذلك من خلال بذل جهود من قبل الإدارة لتقليل احتمالات حدوث الخسارة، كما يتضمن تحديد المخاطر حتى لو وقعت بعد ذلك.
- 3 تحويلها: ويعني ذلك نقل النتائج المالية المتوقعة عن الخسارة إلى جهة تقبل بنقل المخاطر إليها مثل: التأمين، كما في حالة تمويل الصادرات والتغطية المستقبلية فيما يتعلق بالعملات.

### المطلب الثاني: طرق التخفيض من المخاطر البنكية (المشتقات المالية)

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، وجهات نظر مصرفية. الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 273.

<sup>2</sup> نعيمة خضراوي، مرجع سابق. ص: 19.

تعتبر المشتقات المالية عقود فرعية تبنى أو تشتق من عقود أساسية لأدوات استثمارية (أوراق مالية، عملات أجنبية، سلع...)، لتنشأ عن تلك العقود الفرعية أدوات استثمارية مشتقة.

والهدف الرئيسي من وجود هذه العقود هو تغطية المخاطر التي من الممكن حدوثها مستقبلا نتيجة تقلبات الأسعار<sup>1</sup>

ويتم تداول المشتقات المالية في سوقيين ماليين مختلفين، أحدهما هو السوق المنظم الذي يتسم بتوحيد شروط التعامل في المشتقات المالية (شروط التسليم، التسوية... الخ)، وهذا السوق يحتوي على غرفة مقاصة لتنظيم سيولة العقود وضمان تغطية مخاطر الطرفين من خلال هامش مبدئي بنسبة 3 إلى 5 % من العقد، ويتعامل فيه المتعاملين المعتمدين، أما السوق الثانية فهي السوق الغير منظمة التي تحكمها عمليات غير منظمة، فهي لا تخضع لأي رقابة و ليس لها غرفة مقاصة ولا هامش ضمان<sup>2</sup>.

ومن أجل التعرف على كل عقد من المشتقات قسمنا هذا المطلب إلى ثلاث فروع، يتضمن الفرع الأول العقود الآجلة والمستقبلية والفرع الثاني عقود الخيار، أما الفرع الثالث عقود المبادلة.

### الفرع الأول: العقود الآجلة والعقود المستقبلية:

• العقود الآجلة أو الأمامية هي تلك العقود التي يلتزم فيها البائع بتسليم المشتري السلعة محل التعاقد في تاريخ لاحق بسعر يتفق عليه وقت التعاقد يطلق عليه سعر التنفيذ<sup>3</sup>.

وقد يتفق الطرفان في مثل هذه العقود على دفع قيمة العقد عند التعاقد أو جزء منها والباقي يؤجل حتى تاريخ التسليم، كما يتم الإتفاق على الكمية وطريقة وكيفية التسديد، مما يبين الطابع الشخصي لهذا النوع من العقود، حيث يحدد الطرفان شروط العقد بما يلائمهما الأمر الذي يدل على أنه<sup>4</sup>:

- لا توجد سوق ثانوية لهذا النوع من العقود.

<sup>1</sup> مبارك سليمان آل سليمان ، أحكام التعامل في الأسواق المالية المعاصرة. دار كنوز إشبيليا للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص:917.

<sup>2</sup> جمال معنوق، إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية(دراسة مقارنة بين سوقيين ماليين). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسبير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، جامعة المسيلة، 2016/2015، ص:112.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية. منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص:668.

<sup>4</sup> منيرة عباس، الضوابط الشرعية للتعامل في المشتقات المالية. الملتقى العلمي حول: الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-2009/10/21، ص:4.

- عند إبرام العقد لا يمكن إلغاءه، مما ينطوي عليه مخاطر عدم القدرة على التسديد.

- أما العقود المستقبلية فهي إتفاقيات تعاقدية إما لشراء أو بيع عملة أو سلعة أو أداة مالية بسعر وتاريخ محدد في المستقبل، ولكن على خلاف العقود الآجلة يتم تداول العقود المستقبلية في البورصات، ومن أجل جعل التداول ممكناً تحدد البورصة سمات معيارية معينة للعقد، ونظراً لأن طرفي العقد قد لا يعرفان بعضهما بالضرورة فإن البورصة توفر آلية تعطي كلا الطرفين ضماناً بأن العقد سوف يحترم.

ويقوم مشتري وبائع العقد المستقبلي بالإتفاق على سعر العقد المعني من خلال مزاد تنافسي يتم في البورصة، ويستطيع أي شخص التعامل في المستقبلات وذلك من خلال أحد السماسرة (تجار المستقبلات بالعمولة) والذي يكون في العادة أحد أعضاء بورصة المستقبلات، ومع ذلك فإن معظم التعامل بالمستقبلات يتم بواسطة البنوك أو المؤسسات المالية المتخصصة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: عقود الخيار

الخيارات في اللغة جمع خيار، والخيار إسم مشتق من إختيار، والإختيار يعني الإصطفاء وطلب خير الأمرين، وخير بين الشئيين أي فوض إليه الخيار. أما في الأدبيات المالية والإقتصادية المعاصرة، فالخيار يتلائم مع ما تناولته اللغة حيث يعرف بأنه: "إتفاق تعاقدي خاص، يعطي لحامله الحق في شراء أو بيع الموجودات بسعر ثابت، وفي أي وقت وقبل التاريخ المعطى".

وهو كذلك: "عقد يعطي لحامله الحق في الإختيار وليس الإلتزام في شراء أو بيع أصل مالي محدد خلال فترة معينة، ونظراً لأن مشتري هذا الإختيار له الحق في تنفيذه من عدمه، فإنه يدفع لمن أعطاه هذا الحق وهو محرر الإختيار مكافأة غير قابلة للرد تسمى ثمن الخيار أو العلاوة، تدفع عند التعاقد ولا تعتبر جزءاً من قيمة العقد."

كما يعرف الخيار بأنه: "حق شراء أو بيع سلعة ما في تاريخ محدد بسعر متفق عليه سلفاً، ولا يترتب على مشتري الخيار إلتزام بيع أو شراء، وإنما مجرد حق يستطيع أن يمارسه أو يتركه، ويصبح المضارب مالكا للخيار

<sup>1</sup> عبد القادر بن عيسى، أثر إستخدام المشتقات المالية ومساهماتها في إحداث الأزمة المالية العالمية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية الأسواق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012، ص ص 63، 64.

بمجرد دفع قيمته، فالإختيار إتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول (البائع) أن يعطي للطرف الثاني (المشتري) الحق وليس الإجبار لشراء أو بيع أدوات مالية أو سلع حسب شروط منصوص عليها في العقد.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: عقود المبادلة Les Swaps:

هي إتفاق بين طرفين على تبادل قدر معين من أصل مالي أو عيني مقابل أصل آخر بشروط محددة وقت إبرام العقد، والتنفيذ يكون في تاريخ لاحق. وهناك عقود مبادلة على معدلات الفائدة، حيث يمكن مبادلة دين بمعدل ثابت مقابل دين بمعدل متغير، وكذلك عقود مبادلة العملات كمبادلة دين بالدولار مقابل دين باليورو. أو هي عقد يبرم بين طرفين يتفقان فيه على تبادل تدفقات نقدية خلال فترة مستقبلية.

كما يمكن تعريفها بأنها: "إتفاق بين طرفين أو أكثر على تبادل تدفقات نقدية في تاريخ معين، وهي المبادلات التي يتبادل طرفاها مدفوعات الفائدة الخاصة بكل منهما والمحسوبة بناء على معدلات الفائدة الثابتة أو المتغيرة، أو يكون التبادل لمدفوعات خدمة الدين لكل منهما والمقومة بعملات مختلفة، وهذه التقنية تمكن المدينين من تغيير العملة المقوم بها الدين أو طريقة سداد مدفوعات خدمة هذا الدين، أو طريقة حساب معدلات الفائدة عليه."

وعلى الرغم من توسع عقود المبادلة لتشمل أنواع عديدة من الأصول، إلا أنها غالبا ما تتركز في أدوات تدعى بمبادلة أسعار الفائدة ومبادلة العملات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مريم سرارمة، دور المشتقات المالية وتقنية التوريق في أزمة 2008-دراسة تحليلية-. مذكرة ماجستير، تخصص مالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسبير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص ص 43، 44.

<sup>2</sup> جمال معتوق، مرجع سابق. ص ص 113، 114.

### المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر البنكية

أعطت لجنة بازل للرقابة المصرفية أهمية بالغة لإدارة المخاطر البنكية، وقدمت في ذلك عديد الإقتراحات والإجراءات من خلال إتفاقياتها الثلاث، والتي يساعد تطبيقها والإلتزام بها على التقليل من المخاطر، وهو الأمر نفسه بالنسبة للحوكمة المصرفية وميكانيزماتها الداخلية والخارجية والتي لها دور كبير في عملية إدارة المخاطر، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذا المبحث الذي قسم إلى مطلبين، الأول حول دور لجنة بازل للرقابة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية والثاني حول مساهمة الحوكمة المصرفية بميكانيزماتها في إدارة المخاطر.

#### المطلب الأول: دور لجنة بازل للرقابة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية

سيتم في هذا المطلب التركيز على دور كل من لجنة بازل 1 و 2 و 3 في إدارة المخاطر البنكية عبر ثلاث فروع على التوالي.

الفرع الأول: لجنة بازل 1 (1988)



إن المخاطر الائتمانية ذات أهمية قصوى للبنوك وكذلك من جهة نظر البنوك المركزية، مما جعل وبعد سلسلة من الجهود والاجتماعات قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال، والذي عرف باتفاقية بازل 1، وذلك في يوليو (جويلية) 1988 ليصبح ذلك إتفاقا عالميا،<sup>1</sup> ويجب الإشارة في البدء إلى أن إتفاقية بازل الأولى إستهدفت بالدرجة الأولى كبريات البنوك العالمية، كما أن تطبيق مبادئ الإتفاقية يقع تحت مسؤولية السلطات الوطنية، فاللجنة ليس لها صفة الإلزام لتطبيق ما جاءت به (اللجنة لا تملك سلطات إلزامية للدول، كما أن نتائجها لا تحمل أي قوة رسمية أو قانونية)،<sup>2</sup> فبموجب هذه الإتفاقية تلتزم البنوك بالإحتفاظ بنسبة رأس مال تقدر ب 8% من حجم أصولها المرجحة للمخاطر، وقد عرفت هذه النسبة بنسبة Cooke، ويتم التعبير عنها بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \text{رأس المال الأساسي} + \text{رأس المال التكميلي} / \text{عناصر الأصول و الإلتزامات العرضية المرجحة بأوزان المخاطر} \leq 8\%$$

ويمكن إجمال أهم الجوانب التي إنطوت عليها إتفاقية بازل 1 في ما يلي:<sup>4</sup>

- 1- التركيز على المخاطر الائتمانية: حيث تهدف الإتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال أخذا في الإعتبار المخاطر الائتمانية أساسا، بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حد ما. ولم يشمل مع طر كفاية رأس المال كما جاء بالإتفاقية عام 1988 مواجهة المخاطر الأخرى مثل مخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف ومخاطر الإستثمار في الأوراق المالية.
- 2- تعميق الإهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها: حيث تم تركيز الإهتمام على نوعية الأصول ومستوى المخصصات التي يجب تكوينها للأصول أو الديون المشكوك في تحصيلها وغيرها من المخصصات، ذلك لأنه لا يمكن تصور أن يفوق معيار رأس المال لدى بنك من البنوك الحد الأدنى المقرر، بينما لا تتوافر لديه المخصصات الكافية، فيجب أولا كفاية المخصصات ثم يأتي بعد ذلك تطبيق معيار كفاية رأس المال.
- 3- تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان مخاطر الإئتمان: تم تصنيف الدول في ضوء تقرير اللجنة إلى مجموعتين، وذلك على النحو التالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:234.

<sup>2</sup> أيمن زيد، مرجع سابق. ص:61.

<sup>3</sup> أحمد قارون، مدى إلتزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع دراسات مالية ومحاسبية معمقة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2012/2013، ص:20.

<sup>4</sup> حياة نجار، مرجع سابق. ص ص 95، 96.

<sup>5</sup> بن علي بلعزوز وآخرون، مرجع سابق. ص:257.

- المجموعة الأولى: تشمل مجموعة الدول ذات المخاطر المتدنية-المنخفضة- والتي تضم دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE)، إضافة إلى المملكة العربية السعودية بإعتبارها من الدول التي عقدت ترتيبات إقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي، حيث ترى اللجنة أن مجموعة محددة من دول العالم ممثلة في هذه الدول من الممكن أن يتم تحديد وزن مخاطر لإلتزامات حكوماتها المركزية أو البنوك المسجلة بها يقل عن الوزن المخصص لباقي دول العالم.
- المجموعة الثانية: تضم باقي دول العالم، والتي إعتبرتها اللجنة دولاً ذات مخاطر مرتفعة.
- 4 وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول: قامت لجنة بازل بوضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول، فالوزن الترجيحي يختلف بإختلاف الأصل من جهة وبإختلاف الملتمزم بالأصل من جهة أي المدين من جهة أخرى، ومن هنا نجد أن الأصول تتدرج عند حساب معيار كفاية رأس المال من خلال أوزان خمسة هي صفر، 10%، 20%، 50%، 100%، فعلى سبيل المثال النقدية وزنها المرجح صفر، والقروض الممنوحة للقطاع العام أو الخاص وزنها 100%، وإتاحة قدر من المرونة في مجال التطبيق للدول المختلفة فقد أعطت اللجنة الحرية للسلطات النقدية المحلية أن تختار تحديد بعض أوزان المخاطر والأهم أن إعطاء وزن مخاطر لأصل ما لا يعني أنه أصل مشكوك في تحصيله بذات الدرجة، وإنما هو أسلوب ترجيحي للفرقة بين أصل وآخر حسب درجة المخاطر بعد تكوين المخصصات اللازمة.<sup>1</sup>
- 5 مكونات رأس المال المصرفي: تم تقسيم رأس المال حسب معيار بازل 1 إلى مجموعتين أو شريحتين:<sup>2</sup>
  - رأس المال الأساسي: ويمثل الشريحة الأولى: يشمل العديد من العناصر هي: حقوق المساهمين (رأس المال المدفوع) والإحتياطات المعلنة (الإحتياطات العامة والقانونية والأرباح المحتجزة).
  - رأس المال المساند: يمثل الشريحة الثانية ويشمل العناصر التالية: إحتياطات إعادة تقييم الموجودات والمخصصات العامة والإحتياطات غير المعلنة وأدوات رأس المال الهجينة (دين+حق ملكية) والديون طويلة الأجل من الدرجة الثانية.

وتشترط توصيات لجنة بازل أن لا يزيد مبلغ رأس المال المساند عن 100% من مبلغ رأس المال الأساسي.

<sup>1</sup> ميساء محي الدين كلاب، دوافع تطبيق دعائم بازل 2 وتحدياتها. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص: 31.

<sup>2</sup> صالح مفتاح، فاطمة رجال، تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي. المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا، أيام 09-10 سبتمبر 2013، ص: 3.

وفي سنة 1995 قامت اللجنة ببعض التعديلات على بازل 1 و ذلك بإقتراح إدخال مخاطر السوق التي تتحملها البنوك، بعد أن كانت الإتفاقية الأصلية لسنة 1988 تخص المخاطر الإئتمانية فقط. وإضافة شريحة ثالثة لرأس المال والتي تتمثل في القروض المساندة لأجل سنتين إضافة إلى الشريحتين المعمول بهما من قبل. بالتالي تصبح العلاقة المعدلة لحساب كفاية رأس المال كما يلي:

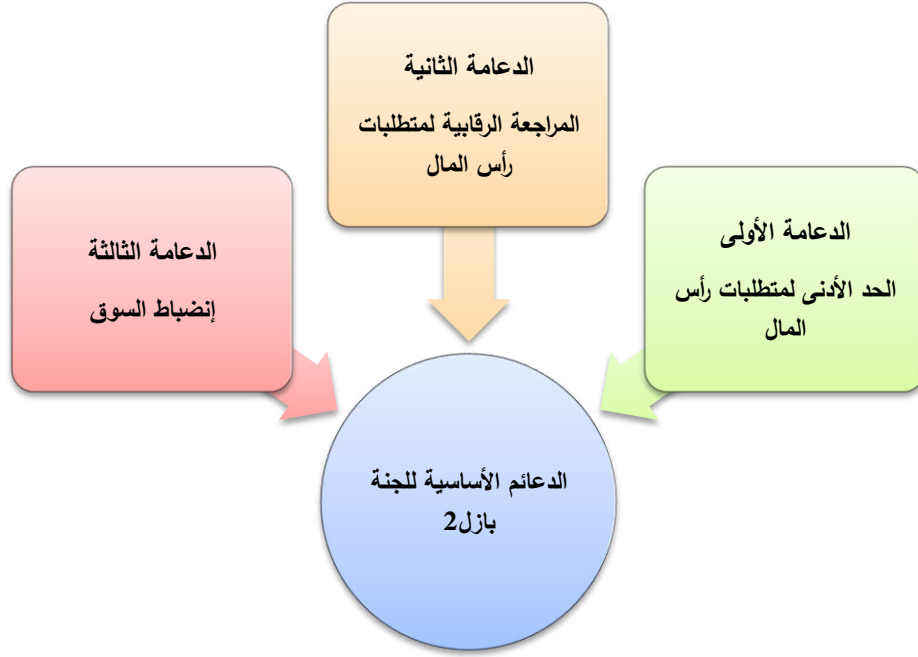
$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة} + \text{مقياس المخاطر السوقية} \times 12.5} \leq 8\%$$

### الفرع الثاني: لجنة بازل 2 (2004)

إن الإنتقادات التي وجهت لإتفاقية بازل 1 والسلبيات التي نتجت عنها في الواقع العملي بتأثر النظام المصرفي في العديد من الدول مثل ما حصل في المكسيك وأزمة دول جنوب شرق آسيا، أضف إلى ذلك ظهور الأدوات المالية المستحدثة كالمشتقات المالية والتوريق، والتطورات السريعة في مجال الإتصال والمعلومات، كل ذلك أدى بلجنة بازل للرقابة المصرفية إلى دراسة كل هذه الإنتقادات والسلبيات والتطورات الحاصلة في المحيط الإقتصادي، لتقدم سنة 1999 مقترحاتها حول تعديل حساب كفاية رأس المال والذي أطلقت عليه بازل 2، حيث تم عرض هذه المقترحات على المهنيين والمختصين والهيئات منها صندوق النقد الدولي والسلطات الرقابية، مما نتج عنها أخذ ورد على هذه المقترحات إلى غاية سنة 2004 أين أصدرت الصيغة النهائية لإتفاقية بازل الثانية شاملة المخاطر التي يتعرض لها البنك، والمتمثلة في مخاطر الإئتمان، مخاطر السوق ومخاطر التشغيل المستحدثة في حساب معدل كفاية رأس المال. وقد إرتكزت إتفاقية بازل 2 على ثلاث دعائم أساسية لقياس كفاية رأس المال، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-7): الدعائم الأساسية للجنة بازل 2

<sup>1</sup> مونه يونس، تحقيق كفاية رأس المال في البنوك التقليدية والإسلامية بين الرفع من رأس المال والتحكم في المخاطر. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية كمية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014، ص ص 37، 38.



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مونه يونس، مرجع سابق. ص: 38

من خلال الشكل رقم ( 2-6) يتضح الارتباط القائم بين هذه الركائز التي تتصف بأنها تدعم بعضها البعض، لتحقيق الهدف منها بتعزيز سلامة وأمن النظام المالي ككل.

- الركيزة الأولى- الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال: يعرض هذا الجزء من الإطار المعدل كيفية حساب الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال اللازم للمخاطر الائتمانية، ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل، وذلك لمساعدة المصارف في تحسين طريقة إدارة وقياس المخاطر، والإحتفاظ بكفاية رأس مال يتناسق مع المخاطر المحتملة التي قد تواجه موجودات المصرف.<sup>1</sup> حيث لم يرفع الإطار الجديد للإتفاقية الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستويات السابقة ( 8%)<sup>2</sup> ولكن تركز التغيير في الإطار الجديد على منهجية ترجيح الأصول لتغطية مخاطر الائتمان، وعلى إضافة نوع جديد من المخاطر للإتفاقية وهي مخاطر التشغيل، بينما أبقى على منهجية معالجة مخاطر السوق على الإتفاق الأول.<sup>3</sup>
- الركيزة الثانية- المراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال: تعتمد المراجعة الرقابية على أربعة مبادئ رئيسية هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ميرفت علي أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية "بازل 2". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص ص 46، 47.

<sup>2</sup> عادل هبال، مرجع سابق. ص: 86.

<sup>3</sup> ميرفت علي كمال، مرجع سابق. ص: 47.

<sup>4</sup> صالح مفتاح، فاطمة رحال، مرجع سابق. ص ص 5، 6.

- 1 يتوجب على المصارف إمتلاك أساليب لتقييم الكفاءة الكلية لرأس المال وفقا لحجم المخاطر، وأن تتطلب أيضا إستراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال المطلوبة.
  - 2 يتوجب على الجهة الرقابية مراجعة أساليب تقييم كفاية رأس المال لدى المصارف الخاضعة لها، وإتخاذ الإجراءات المناسبة عند قناعتها بعدم كفاية رأس المال الموجود.
  - 3 يتعين على الجهة الرقابية أن تتوقع إحتفاظ المصارف بزيادة في رأس المال عن الحد الأدنى المطلوب، وأن تمتلك هذه الجهة القدرة على إلزامهم بذلك.
  - 4 يتعين على الجهة الرقابية التدخل في وقت مبكر لمنع إنخفاض أو تراجع رأس المال عن المستوى المطلوب، وإتخاذ إجراءات سريعة في حال عدم المحافظة على هذا المستوى.
- الركيزة الثالثة-إنضباط السوق: تهدف لجنة بازل من خلال هذه الدعامة إلى تحسين وتدعيم درجة الأمان والصلابة في المصارف والمؤسسات التمويلية، ومساعدة المصارف على بناء علاقات متينة مع العملاء نظرا لتوفر عنصر الأمان بالسوق، كما تهدف إلى تدعيم إنضباط السوق عن طريق تعزيز درجة الشفافية وعملية الإفصاح، وهنا يجب الإشارة إلى وجوب توفر نظام دقيق وسريع للمعلومات بهدف تحقيق هذه الدعامة، وحتى يستطيع الأطراف المشاركة في السوق وتقييم أداء المؤسسات ومدى كفاءتها ومعرفة قدرتها على إدارة المخاطر.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: لجنة بازل 3 (2010)

تولدت إتفاقية إصلاحية تحت عنوان مقررات بازل 3 في 12 سبتمبر 2010، تضم مجموعة من الإجراءات والمعايير الجديدة التي تم إستنباطها من الدروس المستخلصة من الأزمة المالية العامية الحالية، والتي سيتم تطبيقها على أفق زمني يمتد حتى بداية سنة 2019، وسنحاول في هذا الإطار التعرف على أهم هذه المقترحات:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> Eric Lamarque, **Gestion bancaire**. Pearson Education france, Paris, p:89.

<sup>2</sup> حياة نجار، إتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري. مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 13، 2013، صص 280\_283.

**1 1** -رفع كمية ونوعية الأموال الخاصة: نصت مقررات بازل 3 على رفع وتحسين نوعية الأموال الخاصة في البنوك من أجل تعزيز قدرتها على إمتصاص الخسائر والتحكم في التسيير في فترات الضغط، لذلك تم إدخال بعض التغييرات الجوهرية وأصبحت نسبة كفاية رأس المال تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة كفاية رأس المال حسب بازل 3} = \frac{\text{الأموال اللتخطيطية الصافية}}{\text{مخاطر الإئتمان+مخاطر السوق+مخاطر}}$$

حيث تتكون الأموال الخاصة الصافية من الشريحة الأولى، وهي قيمة الأسهم العادية والأرباح المحتجزة وأي حقوق ملكية أخرى كالإحتياطات المعلنة، وأي أدوات مالية أخرى تستوفي شروط تصنيفها في هذه الشريحة التي سميت بالشريحة الأولى الإضافية، وقد تم حذف بعض العناصر منها كشهرة المحل وبعض المساهمات في رؤوس أموال البنوك والمؤسسات الأخرى... إلخ. والشريحة الثانية التي تسمى الأموال الخاصة المكتملة، وتضم إحتياطات إعادة التقييم والمخصصات العامة لخسائر الديون... إلخ.

**1 2** -تدعيم الصلابة المالية للبنوك: عملت لجنة بازل 3 على تعزيز الصلابة المالية للبنوك وذلك من خلال:

أ -زيادة قدرة البنوك على إمتصاص الصدمات عند التعسر: عند قيام البنك بإصدار أدوات مالية بغرض تدعيم الشريحتين الأولى أو الثانية، فإنها يجب أن تكون طبقاً للحد الأدنى للمتطلبات الرأسمالية أو تزيد عنها، وذلك بإحترام الشروط المنصوص عليها في هذه الإتفاقية والتي تؤهل الآداة المعنية لتكون ضمن إحدى شرائح رأس المال.

ب -تكوين هامش لحماية رأس المال: يفتتح هذا الهامش بنسبة 2.5% عند تحقيق الأرباح، وقد بدأ هذا الإقتطاع سنة 2016 لتصل النسبة إلى 4.5% سنة 2019، وهذا التدرج في الإقتطاع عرضه تخفيف العبء المالي على البنوك.

ت -تكوين هامش حماية من التقلبات الدورية: لم تغفل بازل 3 عن الإهتمام بالبيئة الكلية للبنوك، نظراً للتأثير المباشر للتقلبات فيها، وكذلك فرضت تكوين مخصص يتراوح بين 0 و 2.5% وتركت حرية تحديد هذه النسبة للسلطات الرقابية المحلية لتختار ما يناسب بيئتها الكلية.

**2** - توسيع وتعزيز تغطية المخاطر: وكانت أهم التعديلات التي جاءت بها بازل 3 في ما يخص المخاطر كما يلي:

- 2 1** -توسيع مفهوم المخاطر: أي الأخذ بعين الاعتبار كل المخاطر المادية التي من الممكن أن تلحق بالبنك خلال أداء عمله، كذلك المخاطر الناجمة عن عمليات التوريق والمشتقات المالية التي أهملتها بازل 2، وأخيرا أقرت بازل 3 أنه يتوجب على البنوك أخذ إحتياطات التعرض لجميع أنواع مخاطر الطرف المقابل في الأسواق المالية.
- 2 2** -إدخال نسبة الرافعة المالية: أضاف بازل 3 معيار جديد وهو الرافعة المالية، وتمثل الأصول داخل وخارج الميزانية بدون أخذ المخاطر بعين الاعتبار إلى رأس المال من الشريحة الأولى، وهذه النسبة يجب أن لا تقل عن 3%<sup>1</sup>.
- 2 3** -تعزيز سيولة البنك: شملت هذه الإصلاحات أيضا اعتماد مقاييس جديدة بخصوص السيولة، ولا زالت تستوجب حصول على الموافقة من طرف قادة دول مجموعة العشرين، حيث سيتعين على البنوك تقديم أدوات أكبر للسيولة، مكونة بشكل رئيسي من أصول عالية السيولة مثل السندات. وقد إقترحت الإتفاقية الجديدة اعتماد نسبتين في الوفاء لمتطلبات السيولة:<sup>2</sup>
- الأولى للمدى القصير وتعرف بنسبة تغطية السيولة، وتحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك، إلى حجم 30 يوم من التدفقات النقدية لديه، ويجب أن لا تقل عن 100%، وذلك لمواجهة إحتياجاته من السيولة ذاتيا.
  - الثانية تعرف بنسبة صافي التمويل المستقر لقياس السيولة البنوية في المدى المتوسط والطويل، والهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك، وتحسب بنسبة مصادر التمويل لدى البنك (المطلوبات وحقوق الملكية)، إلى إستخدامات هذه المصادر (الأصول)، كما يجب أن لا تقل عن 100%.
- 3** إدارة ومراقبة المخاطر: تضمنت مقترحات بازل 3 ضرورة تحسين إدارة المخاطر والرقابة عليها، فقد تضمنت تعديلات مست على وجه الخصوص مبادئ عملية المراجعة الرقابية المنصوص عليها في بازل 2، وذلك بهدف معالجة الأخطاء المسجلة في ممارسات إدارة المخاطر بالبنوك، والتي تم إكتشافها خلال الأزمة المالية العالمية الأخيرة.
- 4** إنضباط السوق: في إطار بازل 3 ألزمت اللجنة البنوك بضرورة الإفصاح عن كل العناصر المكونة للأموال الخاصة القانونية والتخفيضات المطبقة، كما يجب أن تنشر على مواقعها الإلكترونية كل الخصائص التعاقدية للأدوات التي تدخل ضمن الأموال الخاصة القانونية، إضافة إلى ضرورة الإفصاح

<sup>1</sup> فلاح كوكش، أثر إتفاقية بازل 3 على البنوك الأردنية. معهد الدراسات المصرفية، يناير (جانفي) 2012، ص: 2.

<sup>2</sup> صالح مفتاح، فاطمة رحال، مرجع سابق. ص: 8.

عن معلومات واضحة ودقيقة في الوقت المناسب حول ممارسات التعويضات والمكافآت، كل ذلك يساعد ويسمح للمتعاملين في السوق بإجراء تقييم دقيق وملائم لممارسات البنوك.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مساهمة الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية

في هذا المطلب سنتحدث عن ميكانيزمات الحوكمة الخارجية في الفرع الأول، والداخلية في الفرع الثاني، أما الفرع الثالث فسيكون بعنوان مسؤوليات الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية.

#### الفرع الأول: الميكانيزمات الخارجية للحوكمة المصرفية (المعايير والتنظيمات الإحترازية)

ويقصد بها كافة الإجراءات التي تساعد في التقليل أو التحكم في المخاطر المصاحبة للنشاط المالي، وتصدر هذه القواعد بهدف إستقرار النظام وحماية أصحاب الحقوق، ويتم ذلك من خلال العناصر التالية:

#### أولاً: الإثبات النظري للمعايير والتنظيمات الإحترازية

يتضح عند تحليل المنظومة المصرفية وجود ثلاث عراقيل أساسية تجعل الدولة تتدخل من أجل زيادة فعالية السوق المصرفية وتتمثل هذه العراقيل في:<sup>2</sup>

- 1 عدم تماثل المعلومات: إن أحد وأهم العوامل الأساسية التي تؤدي إلى عدم الإستقرار المالي وحدثت أزمات مالية ومصرفية هي مشكلة عدم تماثل المعلومات،<sup>3</sup> وهذه المشكلة تتواجد على مستوى العلاقة بين أصحاب الودائع ومسيري البنك، حيث يتعرض أصحاب الودائع إلى حالة عدم اليقين فيما يخص تسديد حقوقهم من جهة، ومن جهة أخرى فإن خصوم البنك (الموارد) تحتوي على عدد كبير من أصحاب الودائع الصغيرة، وهذه الثنائية تجعل الرقابة على البنوك صعبة.
- 2 -الآثار الخارجية للإقتصاد الكلي: إن إفلاس بنك يؤدي إلى ضياع المعلومات على كافة المتعاملين مع هذه المؤسسة، ونتائج وخيمة على النمو الإقتصادي وإنخفاض المستوى العام للإستثمار أي إرتفاع البطالة، كل هذه التأثيرات تخلفها المخاطر التي يتعرض لها النظام المالي وهي ما تجعل من الإقتصاد الكلي في خطر، وهذا ما يفسر إنشغال الدولة بتنظيم ورقابة المجال المصرفي.

<sup>1</sup> حياة نجار، مرجع سابق. 2013، ص: 284.

<sup>2</sup> محمد جلاب، مرجع سابق. ص ص 114، 115.

<sup>3</sup> جمال الدين خاسف، فلسفة التوريق والأزمات العالمية. الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص: 6.



3- الآثار الخارجية للاقتصاد الجزئي (الخطر النظامي): ويقصد بالخطر النظامي تهديد خاص بالنظام المصرفي وهو ما يعرف بأثر دومينو، ويمس هذا النوع من الأزمات جميع المتعاملين في السوق المالي، وهذا الإثبات الذي يفسر تدخل الدولة في شكل تنظيم ورقابة إحترازية، هو الأكثر قبولا من طرف الإقتصاديين.

ثانيا: أهداف المعايير والتنظيمات الإحترازية

تهدف المعايير والتنظيمات الإحترازية إلى:<sup>1</sup>

- 1 توحيد شروط المنافسة المصرفية: إن وضع وتعزيز شروط المنافسة المصرفية تساهم في تحقيق المساواة في التعامل الحر بين البنوك في السوق، وخلق محيط تنافسي يسمح بالتطور والحفاظ على إستقراره وصلابته.
- 2 تعزيز الضمان والأمان المصرفي: وذلك من أجل التصدي لأي خطر يواجه البنك ويضع النظام المصرفي ككل في أزمة، لذلك تهدف معايير الضبط المصرفي إلى رقابة دائمة على النظام من أجل إستقراره وإرساء الثقة فيه.
- 3 تحديث سير البنوك: يجب أن تتأقلم التنظيمات والمعايير الإحترازية وتتوافق مع التطورات والإبتكارات المالية والأسواق والعمليات الجديدة التي تؤثر على سير البنوك.

### الفرع الثاني: الميكانيزمات الداخلية

تتمثل الميكانيزمات الداخلية للحوكمة المصرفية في الأساليب الإدارية التي تدار بها هذه الأخيرة، وهنا سنركز على النموذج الأحادي أي مجلس الإدارة والرئيس المدير العام، وهو النموذج الأكثر إستعمالا في كبرى المصارف ذلك نظرا لأهمية مجلس الإدارة في خلق القيمة والسيطرة والبحث عن الفرص، فهو يتدخل من أجل تحفيز ورفع أداء المسيرين من خلال نظام المكافآت أو التهديد، وهذا الدور الإنضباطي للمجلس ضعيف في الشركات العائلية، وله السلطة في حماية مصالح الأطراف الأخرى والتدخل كجهاز هرمي من أجل تقسيم مداخل المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي، كما يعتبر أداة للحصول على المعلومات وخلق الكفاءات، حيث يلتزم بتطويرها من أجل بناء توجهات إستراتيجية جديدة.

<sup>1</sup> محمد جلاب، مرجع سابق. ص: 115.

وقد قام بنك التسويات الدولية سنة 1999 بتحديد إستراتيجيات والتزامات مجلس الإدارة للصناعة المصرفية والتي تمثلت في:<sup>1</sup>

- السهر على قيام الإدارة العامة للبنك بتطبيق سياسات تمنع الأنشطة المشوهة للحوكمة مثل صراعات المصالح والقروض المقدمة للعمال والمسيرين و غيرها.
- ممارسة الإدارة العامة للرقابة على إطارات مجالات ونشاطات متخصصة.
- قيام مجلس الإدارة بتحديد مسؤولياته الأساسية ومسؤوليات الإدارة العامة.
- ضمان كفاءات ومهارات الإداريين على مستوى المجلس.
- السهر على المعاملة العادلة لكافة المساهمين، وتطبيق المعايير الأخلاقية والأخذ بعين الإعتبار مصالح جميع الأطراف.
- على مجلس الإدارة أن يتوفر على بعض الوظائف الأساسية كإعادة النظر وإدارة إستراتيجية البنك، تحديد الأهداف، الرقابة، توظيف أهم المسيرين، تسيير نزاعات المصالح والقيام بإجراءات نشر وتوزيع المعلومات والإتصال بالبنك، وهذه الأخيرة لها دور كبير في خلق الشفافية المصرفية التي ألحت لجنة بازل على ضرورتها، والتي تمكن المؤسسات من الحصول على مختلف المعلومات ما يجعلها شرطا ضروريا لسير الأسواق المالية بشكل أكثر كفاءة.

### الفرع الثالث: الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر البنكية

نظرا لإرتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر، وبلعتبر مجلس الإدارة أعلى سلطة إدارية على مستوى البنك، وإرتباط كل منهما بممارسة الحوكمة الجيدة، لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر في المحاور التالية:

- 1 مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر: يعتبر مجلس الإدارة طرفا رئيسيا في عملية إدارة المخاطر، وذلك من خلال مسؤولياته المتمثل في:<sup>2</sup>
- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.

<sup>1</sup> فاتح دبله، محمد جلاب، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر. مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الإفتتاحي، دون ذكر السنة، ص\_ص 110\_108.

<sup>2</sup> محمد جلاب، مرجع سابق. ص: 122.

- القيام بتصميم أو الموافقة على الهياكل التي تتضمن تفويضات السلطة والمسؤوليات لكل مستوى.
  - مراجعة السياسات التي تحدد المخاطر المقبولة، بالمقابل كم ونوعية رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك.
  - ضمان إتخاذ الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك من قبل الإدارة العليا وقياسها ثم مراقبتها والسيطرة عليها.
  - مراجعة الضوابط الرقابية لمعرفة ما إذا كانت لا تزال مناسبة.
  - إجراء مراجعات للإلتزام الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة، والتعرضات الإئتمانية ومدى كفاية المخصصات المكونة.
  - ضمان مراجعة الإلتزام بالسياسات والإجراءات من طرف المراجع الداخلي.
  - تفويض سلطة تنفيذ الإستراتيجيات إلى الإدارة بعد القيام بتقييم الخطة الإستراتيجية والموافقة عليها.
  - ضمان وجود بيئة عمل إيجابية وإجراء تقييم سنوي لآداء رئيس مجلس الإدارة.
  - إنتخاب لجنة المكافآت المكونة من مديرين غير تنفيذيين، وظيفتها تحديد مبالغ المكافآت المقدمة للمديرين التنفيذيين، وإنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر والتي تتكون كذلك من أعضاء غير تنفيذيين.
- 2** مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر: إن السلامة المالية للنظام المصرفي تعتمد على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، لذلك فإن تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشادة هو الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي، كذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في الحفاظ على سلامة البنك من خلال مسؤولياتها المتعلقة بإدارة المخاطر والمتمثلة في:<sup>1</sup>
- عرض خطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر للموافقة عليها، ثم القيام بتنفيذها.
  - إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
  - إعداد أدلة تتضمن السياسات والإجراءات الخاصة بوظائف البنك ومخاطره.
  - وضع وتنفيذ نظام خاص بالتقارير الإدارية يعكس مخاطر الأعمال.
  - تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية يعمل على تقييم المخاطر المادية التي من المحتمل أن تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف.
  - ضمان التقيد باللوائح والقوانين وإبلاغ الإدارة في حالات عدم الإمتثال.

<sup>1</sup> محمد جلاب، نفس المرجع. ص: 123.

- 3** مسؤولية لجنة إدارة المخاطر: ويطلق عليها أيضا لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وهذه اللجنة يعينها مجلس الإدارة لتقوم بوضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة المخاطر الأخرى بخلاف المخاطر الإستراتيجية، وتتمثل في مخاطر العملية المصرفية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات المصرفية (مخاطر السوق والائتمان)، وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بما يلي:<sup>1</sup>
- التأكد من عمل النظام بشكل مرضي عن طريق المراجعة الداخلية والإدارة، مع مراعاة الإجراءات التي أقرتها هذه الأخيرة لمنح القروض، إمتداد فترتها، والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين عن طريق جمع البيانات الائتمانية من طرف المسؤولين عن القروض والإحتفاظ بها.
  - مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان بالتفصيل، والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية.
  - التأكد من حصول أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفون الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات إئتمانية، ومطالبة المختصين بالمصادقة على أوضاع الأطراف الحاصلين على الضمان، نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات، وأي تعثر غير متوقع قد يلحق بالبنك أضرارا كبيرة.

### خاتمة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وكيف أن نشأتها كانت مرتبطة أساسا بالنشاط المصرفي منذ القدم، كما حاولنا توضيح أساليب قياس المخاطر بأنواعها، فإستنتجنا أن هناك حالات من المخاطر تستدعي توفر الخبرة من أجل قياسها ومعرفة درجة حدتها، ثم قمنا بأخذ المشتقات المالية كطريقة للتخفيض منها بإعتبارها وسائل تساعد في إتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، بالتالي تقليل الوقوع في المخاطر، بعد ذلك وفي إطار التطرق إلى إدارة المخاطر البنكية والدور الذي لعبته لجنة بازل (1-2-3) للرقابة المصرفية في هذا المجال، لاحظنا أن هذه الأخيرة قدمت مجموعة من المعايير يساعد الإلتزام بها وتبنيها كإستراتيجية من قبل الدول على تجنب المخاطر والأزمات المالية المصرفية، أخيرا حاولنا ربط هذا المتغير (إدارة

<sup>1</sup> نفس المرجع. ص ص 123، 124.

المخاطر) بالميكانيزمات الخارجية والداخلية للحوكمة المصرفية، وإستنتجنا أن مجلس الإدارة كميكانيزم أساسي له دور فعال في تطبيق الحوكمة من جهة وإدارة المخاطر من جهة أخرى.

# الفصل الثالث

دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في

إدارة المخاطر البنكية لبنك التنمية

المحلية\_وكالة بسكرة\_

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

### تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوعنا هذا الخاص بالحوكمة وإدارة المخاطر، أردنا إسقاط ذلك على بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- BDL، هذا الأخير الذي يعتبر إحدى أهم المؤسسات المصرفية في الجزائر وذلك نظرا لما يقدمه من خدمات تمس أغلب القطاعات الحساسة في البلاد، وما يساهم به في العمل على تنميتها وتطورها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك التنمية المحلية

المبحث الثاني: دراسة وتحليل مدى تطبيق الحوكمة في بنك التنمية المحلية ومساهمتها في إدارة المخاطر

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

### المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك التنمية المحلية

يعتبر بنك التنمية المحلية مؤسسة وطنية مالية ذات أهمية ومسؤولية واسعة، يهدف إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول نشأة بنك التنمية المحلية، والمطلب الثاني الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة، أما المطلب الأخير فسننتظر فيه إلى الوظائف أو الخدمات التي يقدمها البنك.

#### المطلب الأول: نشأة بنك التنمية المحلية

بموجب المرسوم الرئاسي 85-86 والمؤرخ في 30 أفريل 1985، أنشأ بنك التنمية المحلية بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري CPA، وقد بدأ نشاطه برأس مال قدره 60 مليار دينار جزائري ليرتفع بعد 10 سنوات إلى 70 مليار دينار جزائري، و هو آخر بنك يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، مقره الرئيسي في سطاوالي بولاية تيبازة.

باشر عمله في جويلية 1985 وهو مؤسسة مالية عمومية تعود ملكيتها للدولة الجزائرية، خاضع للقانون التجاري ويتولى كافة العمليات التقليدية للبنوك.

وبموجب القانون رقم 89-04 المتعلق باستقلالية المؤسسات، استقل بنك التنمية المحلية عن القرض الشعبي الجزائري وذلك في 20 فيفري 1989.

وفيما يخص وكالة بسكرة فقد أنشأت في 02 جانفي 1987 برأس مال قدره نصف مليار دينار جزائري ليصبح الآن 36.800.000.000.00 DA، تتكون من 20 موظف قابلة للزيادة، تقع في شارع الإخوة جزار بعاصمة الولاية (بسكرة)، وهي مؤسسة مالية تابعة للإدارة الجهوية الكائن مقرها بباتنة، لديها الكثير من المهام منها:<sup>1</sup>

- دراسة وتحليل ملفات القروض التي تقدمها الوكالة للمؤسسات الخاصة أو العمومية.

- الأعمال الإدارية المتعلقة بمعالجة الحسابات والعمليات القائمة مع الزبائن سواء كانت بالعملة الوطنية أو الأجنبية.

<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من مصلحة القروض ببنك التنمية المحلية-بسكرة-



## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

- تسهيل المعاملات التجارية مع الأفراد خاصة التجار.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

يضم بنك التنمية المحلية مجموعة من الموظفين موزعين على أقسام البنك، وسيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الهيكل التنظيمي الذي يتكون من:

1 مدير البنك: يعين بموجب مرسوم رئاسي من طرف وزارة المالية، وهو المنسق والمحرك لكل عمليات

الوكالة، ولديه العديد من المهام والمسؤوليات نذكر من بينها:<sup>1</sup>

✓ التوقيع على جميع العقود و المستندات والوثائق.

✓ تقديم التقارير الدورية عن نشاط الوكالة للمديرية العامة.

✓ السهر على الإستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية في صالح الوكالة.

✓ تطبيق كافة القوانين واحترامها.

2 نائب المدير: يقوم بمساعدة المدير وإستخلافه في حال غيابه، بدوره يقوم بالعديد من المهام منها:

✓ التنسيق بين مختلف مصالح الوكالة.

✓ الإهتمام بمعالجة الشكاوي المقدمة من طرف العملاء.

✓ متابعة نشاط الوكالة والسعي إلى الحفاظ على مواردها المالية.

3 خلية الرقابة: تتم من خلال هذه الخلية متابعة ومراقبة كافة العمليات القائمة في البنك بشكل يومي،

وضمن سيرها بأفضل الطرق من أجل السلامة المالية.

4 الأمانة: هي الوسيط بين المدير وباقي المصالح، تحفظ جميع ملفات الوكالة ومتعاملاتها، تقوم بمتابعة

شروط فتح الحسابات وتهتم بإبلاغ العملاء بكل ما هو جديد حول طلبات القروض.

5 مصلحة الصندوق: وهي أهم مصلحة في البنك حيث تقوم بها العديد من العمليات أهمها:

• قبض الشيكات الخاصة بالسحب والإيداع.

• تنظيم الإيداعات النقدية والدفع بجميع العملات، ثم مراجعة الوثائق ومقارنتها مع الأموال الموجودة،

كل هذل يتولى إدارته أمين الصندوق.

• التحويلات النقدية من حساب إلى حساب آخر.

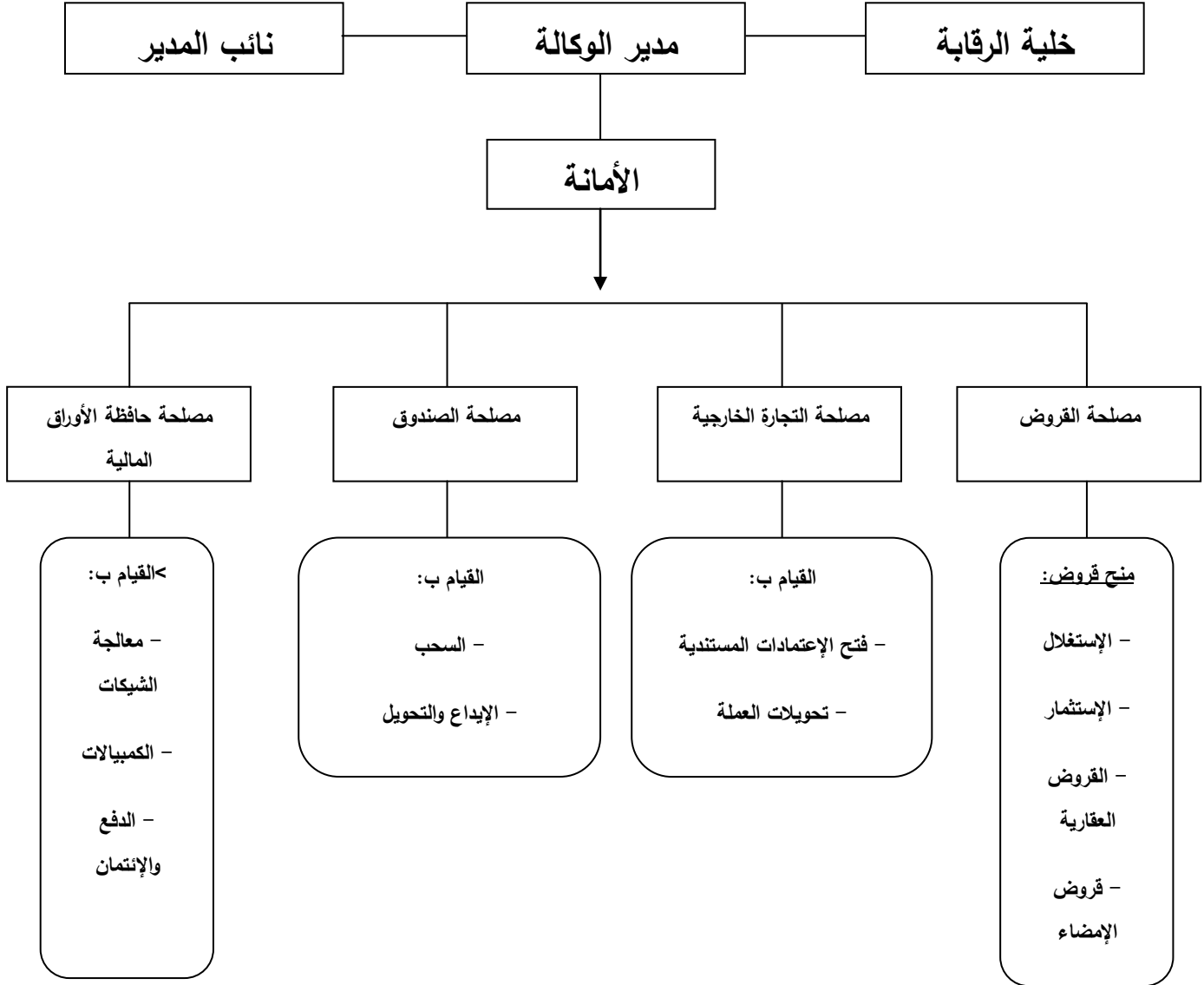
<sup>1</sup> مقابلة مع السيد، رشيد بروال. مدير بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

- أخيرا يتم تداول أوراق الدين ما بين البنوك وهو ما يعرف بالمقاصة، ويكون ذلك يوميا بالبنك المركزي داخل غرفة خاصة تسمى غرفة المقاصة.
  - تسليم بطاقات الدفع والإئتمان.
- 6 مصلحة القروض: تهتم هذه المصلحة بتمويل مختلف المشاريع بعد القيام بدراساتها، وتقديم عدة أنواع من القروض منها قروض الإستغلال والإستثمار، القروض العقارية وقروض الإمضاء.
- 7 مصلحة حافظة الأوراق المالية: ويقوم رئيس المصلحة هنا بحفظ الأوراق المالية وفرزها، أي معالجة السندات والشيكات والكمبيالات من أجل خصمها أو تحصيلها.
- 8 مصلحة التجارة الخارجية: تهتم هذه المصلحة بجميع الأعمال المتعلقة بالتجارة الخارجية، مثل فتح الإعتمادات المستندية وإدارتها والقيام بتحويل العملات.
- وعليه يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية لوكالة بسكرة في الشكل الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

الشكل رقم (3-8): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

### المطلب الثالث: وظائف بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

باعتباره بنك تجاري يقوم بنك التنمية المحلية بعدة وظائف ومهام يمكن حصرها في ما يلي:

- 1 قبول الودائع ومنح القروض.
- 2 فتح الحسابات لكافة المتعاملين الإقتصاديين سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين.
- 3 القيام بعمليات الدفع نقدا أو عن طريق الشيك أو بالتحويل.
- 4 القيام بعمليات الصرف والتحويل من العملة الوطنية إلى العملة الأجنبية أو العكس.
- 5 تمويل عمليات التجارة الخارجية مثل الإعتماد المستندي.
- 6 تمويل المؤسسات أو المقاولات العمومية ذات الطابع الإقتصادي.
- 7 تمويل المشاريع الإستثمارية في مختلف مراحلها سواء عند بداية الإنجاز، التوسع أو التجديد.

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

### المبحث الثاني: دراسة وتحليل مدى تطبيق الحوكمة في بنك التنمية المحلية ومساهمتها في إدارة المخاطر

سنقوم في هذا المبحث بدراسة تحليلية حول الحوكمة وإدارة المخاطر من خلال المعلومات التي إستطعنا التحصل عليها من المقابلة التي قمنا بإجرائها مع مدير البنك محل الدراسة ونائبه، وقسمنا طريقة العمل هنا إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول سنقدم فيه مفاهيم عامة حول المقابلة، أما المطلب الثاني سيتم فيه تحليل الإجابات المقدمة حول الحوكمة المصرفية ومدى الإلتزام بمبادئها وخصائصها وكل ما يدل عليها كخطوة أولى، وكخطوة ثانية في هذا المطلب سيتم تحليل وتفسير نتائج المقابلة التي قمنا بها حول إدارة المخاطر البنكية، أما المطلب الأخير فسيكون حول أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

#### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المقابلة

يعتبر البحث العلمي بصفة عامة مهمة شاقة ودقيقة، تستدعي إستخدام الباحث للعديد من المناهج والأدوات التي تساعده في الوصول إلى النتائج التي يريدها، لكن مما لا شك فيه أن قوة هذه الأدوات على معرفة الحقيقة المرغوب فيها محدودة، وأمام كثرتها سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على المقابلة كأداة مستخدمة في البحوث العلمية وذلك من خلال ثلاث فروع، يتضمن الفرع الأول مفهوم المقابلة والفرع الثاني أنواعها، أما الفرع الأخير فقد جاء بعنوان خطوات إعداد وإجراء المقابلة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

### الفرع الأول: مفهوم المقابلة

بالرجوع إلى أدبيات علم الاجتماع بصفة عامة والمنهجية بصفة خاصة نجد أن المقابلة أخذت الكثير من المعاني، فلقد عرفها موريس أنجرز بأنها: "تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة أفراد أو مجموعات على إفراد بطريقة نصف موجهة".<sup>1</sup>

في حين يرى دافيد ناشيماز وشافا فرانكفورت ناشيماز أن المقابلة الشخصية هي مقابلة وجه لوجه، حيث يقوم من يجري المقابلة بتوجيه الأئلة للمستجيبين بغرض إستخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث، وتتحدد بنية المقابلة بالأسئلة وصياغتها وطريقة تتابعها.<sup>2</sup>

ورغم كثرة التعاريف إلا أنها تلتقي في كون المقابلة تختلف عن أي محادثة شخصية يومية، لأنها تتم من أجل تحقيق هدف معين يسعى إليه المقابل ويدركه الطرف الآخر، وهو الحصول على إجابات لتساؤلات بحثه التي تكون محددة ومؤطرة من قبل بشكل دقيق.<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المقابلة هي وسيلة من وسائل البحث العلمي، تتضمن مجموعة من الأسئلة تكون محددة في سياق موضوع البحث، يقوم بطرحها الطرف الباحث على طرف آخر بغية الحصول على أجوبة تساعد في حل إشكاليته.

### الفرع الثاني: أنواع المقابلات

عموما يتم تصنيف المقابلات حسب درجة الحرية الممنوحة للمبحوث، من هذا المنطلق تقسم المقابلات إلى:<sup>4</sup>

1 - المقابلة غير الموجهة: وتسمى أحيانا بالمقابلة الحرة، وتعني أن يقترح الباحث موضوعا على المبحوث ويقوم بطرح أسئلة حرة غير محددة.

<sup>1</sup> نيل حميدشة، المقابلة في البحث الإجتماعي. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سكيكدة، العدد الثامن، جوان 2012، ص: 98.  
<sup>2</sup> دافيد ناشيماز، شافا فرانكفورت ناشيماز، ترجمة: ليلي الطويل، طرائق البحث في العلوم الإجتماعية. دار بتر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004، ص: 236.  
<sup>3</sup> نيل حميدشة، مرجع سابق. ص: 99.  
<sup>4</sup> نفس المرجع. ص: 102.

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

- 2 للمقابلة نصف الموجهة: في هذا النوع من المقابلة يقوم الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة وطرحها على المبحوث، مع إحتفاظه بحق طرح أسئلة أخرى من حين لآخر في سياق الموضوع.
- 3 مقابلة ذات إستمارة أسئلة مغلقة: تسمى بالمقابلة القياسية التي تحدد فيها مجموعة من الأسئلة صياغة وترتيباً، وإعطاء المبحوث بعض الدلائل في بعض الأحيان دون خروجه عن الموضوع.
- 4 مقابلة ذات إستمارة أسئلة مفتوحة: تحدد فيها الأسئلة صياغة وترتيباً مع إعطاء الحرية للمبحوث في التوسع في إجاباته.

### الفرع الثالث: خطوات إعداد وإجراء المقابلة

يتبع الباحث في إجراءه للمقابلة خطوات محددة يمكن إيجازها في ما يلي:

- 1 +الإعداد للمقابلة:
  - تحديد الهدف من المقابلة: أي أن على الباحث أن يحدد ما يريد الحصول عليه.<sup>1</sup>
  - تصميم دليل المقابلة: معناه أن يقوم الباحث بكتابة مجموعة من الأسئلة تعينه على حصر مقابلته، مع الأخذ بعين الإعتبار التسلسل المنطقي للأسئلة وترابطها وعدم تداخلها.<sup>2</sup>
  - إختبار دليل المقابلة ميدانياً (عملياً): هنا يقوم الباحث بعرض دليل المقابلة وتطبيقه على مجموعة من أفراد مجتمع البحث للتأكد من سلامة الأسئلة، بعد ذلك يعيد صياغة الدليل صياغة سليمة، ويقوم بتدريب معاونين على تطبيقه إن وجدو.<sup>3</sup>
- 2 إجراء المقابلة: بعد القيام بالتحضير للمقابلة يبدأ الباحث في إجرائها وفق الخطوات التالية:<sup>4</sup>
  - على الباحث أولاً أن يكسب ثقة المبحوث قدر المستطاع، لأن هذا العامل ضروري لنجاح المقابلة.
  - إزاحة الحواجز النفسية بينه وبين المبحوث ليتمكن هذا الأخير من التكلم بحرية.
  - طرح الأسئلة بشكل واضح ومختصر.
  - طرح الأسئلة السهلة في البداية والصعبة في نهاية المقابلة.
  - عدم طرح أكثر من سؤال واحد في الوقت نفسه.

<sup>1</sup> صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة، 2003، ص: 394.

<sup>2</sup> نبيل حميدشة، مرجع سابق. ص: 103.

<sup>3</sup> نفس المرجع. ص ص 103، 104.

<sup>4</sup> نفس المرجع. ص ص 105، 106.

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

- إستعمال لغة رسمية ومناسبة يفهمها المبحوث.
- عدم التطرق لمواضيع أخرى لا تخدم هدف المقابلة.
- وفي ختام المقابلة يحاول الباحث أن يشعر المبحوث بأهمية المقابلة ويمدئ إستفادته منها.

### المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج المقابلة الخاصة بالحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر البنكية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى كل ما يخص الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر البنكية في البنك محل الدراسة، وذلك من خلال تحليل الإجابات التي تحصلنا عليها من المقابلة التي قمنا بإجرائها مع مدير البنك ونائبه.

### الفرع الأول: دراسة وتحليل نتائج المقابلة الخاصة بالحوكمة المصرفية

من خلال مقابلتنا لمدير بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- السيد رشيد بروال، قمنا بطرح بعض الأسئلة التي تتمحور حول مدى توفر الحوكمة، مبادئها وخصائصها أو كل ما يدل عليها في البنك، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها بعد تقديم الإجابات، هذه الأخيرة التي كانت إما اعتماداً على الخبرة المهنية للسيد المدير أو المنصب الذي يشغله وممارساته الوظيفية اليومية.<sup>1</sup>

**1 مجلس الإدارة:** بخصوص أعضاء مجلس الإدارة، قمنا بطرح سؤال حول شروط تعيينهم وما يجب أن يتوفر فيهم وأهم المهام التي يقومون بها، وكانت الإجابة كالتالي:

**1 1** - يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة ببنك التنمية المحلية حسب المهارة والكفاءة والمستوى التعليمي، بحيث يجب أن يكونوا تقنيين في المحاسبة والمالية والقانون، وهذه الشروط لا يمكن عادة أن تتوفر في شخص واحد لذلك يتم تعيين خبراء ماليين محاسبين بالإضافة إلى رجال قانون، كما يجب أن يتوفر فيهم شرط النزاهة وذلك لأن القرار الأخير في البنك يعود إليهم.

**1 2** - من أهم المهام التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة في بنك التنمية المحلية هو الحرص على التطبيق السليم للقوانين والنظام الداخلي للبنك، ومدى الإلتزام بها.

✓ من خلال ذلك، نلاحظ إلتزام بنك التنمية المحلية بتطبيق مبدأ الحوكمة المصرفية الذي جاءت به لجنة بازل حول الشروط التي يجب أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة، كما لاحظنا أن هؤلاء

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد، رشيد بروال. مدير بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-



## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

الأعضاء لديهم مستويات تعليمية تجمع بين المالية والمحاسبة والقانون، وهذا ما يؤهلهم لممارسة مسؤولياتهم وإتخاذ قراراتهم بشكل سليم كونهم يحرصون على مدى تطبيق القانون داخل البنك، والتي تعتبر من بين أهم الوظائف التي يقومون بها.

**2 الإفصاح:** إنطلاقاً من أهمية الإفصاح الذي يخص القوائم المالية للبنك قمنا بطرح سؤالين، السؤال الأول حول الوقت الذي يفصح فيه البنك عن قوائمه المالية، والثاني حول المسؤول عن هذه العملية، وقد تحصلنا على الإجابات التالية:

**2 1** - باعتبار حياة البنك على سجل تجاري فهو يقوم بالإفصاح عن قوائمه المالية بعد مراجعتها وتصحيح الأخطاء الناتجة عن العمليات اليومية إن وجدت، وذلك في المدة التي يحددها القانون والتي توافق 30 أبريل من كل سنة قابلة للتمديد.

**2 2** - بعد مراجعة القوائم المالية يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة عن هذه القوائم، ليتكفل بعد ذلك مدير المحاسبة والمالية الذي تكون لديه الخبرة والكفاءة بإتمام العملية.

✓ بعد هذه الإجابات التي تحصلنا عليها تبين لنا أن الفكرة التي إنطلق منها المدير هي كون البنك يحوز على سجل تجاري، أي أنه يعتبر تاجر وهذا الأخير ملزم بموجب القانون بالإفصاح عن قوائمه المالية في مدة محددة تكون قابلة للتمديد في بعض الأحيان، كما لاحظنا أن دور مجلس الإدارة في هذه العملية هو المصادقة على القوائم نظراً لأهميتها، فهي تعكس الصورة المالية الحقيقية للبنك.

**3 الشفافية:** بهذا الخصوص تم ربط الشفافية بالمعلومات التي تتعلق بالبنك فقمنا بطرح سؤالين، الأول حول مدى توفرها للمتعاملين الإقتصاديين في السوق والثاني حول ما إذا كانت تتوفر بشفافية، وكنا قد تحصلنا على الإجابات التالية:

**3 1** - في صورة واضحة يوفر البنك داخل موقعه BDL.DZ كافة المعلومات المتعلقة به في ما يخص الوضعية المالية والخدمات التي يقدمها والإمتيازات التي يمنحها منذ تاريخ نشأته إلى حد الساعة، كما يوفر لمتعامليه قدرة الإطلاع على حساباتهم الشخصية في أي وقت ممكن.

**3 2** - إحتراماً للقانون يلتزم بنك التنمية المحلية بتقديم المعلومات المتعلقة بنشاطه لكافة متعامليه بشفافية مطلقة.

✓ من خلال الإجابات التي تحصلنا عنها في ما يخص الشفافية، تبين لنا أن البنك يعمل على توفير كل ما يحتاجه المتعاملون الإقتصاديون في السوق معرفته حوله، وتماشياً مع التطورات يقدم البنك

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

تسهيلات إلكترونية تمكن عملاءه من معرفة أرصدهم في كل وقت ومن أي مكان، كما يعمل البنك في إطار تسويق خدماته عبر الموقع الإلكتروني إلى جذب أكبر عدد من المتعاملين الجدد الذين بدورهم يستطيعون الإطلاع على كافة المعلومات التي تتعلق بالبنك، كل هذا يتم تقديمه بكل شفافية لأنه يتماشى مع الإفصاح الذي كنا قد قلنا أنه يعكس الصورة المالية الحقيقية للبنك.

**4 التدقيق:** حتى نتمكن من معرفة مدى إستقلالية وأهمية وظيفة التدقيق في البنك، قمنا بطرح ثلاثة أسئلة حول الوقت الذي تتم فيه عملية التدقيق، الإختلاف بين المدقق الداخلي والخارجي، وأخيرا مدى مساهمتها في تعزيز الشفافية، وتحصلنا على الإجابات التالية:

**4 1** تتم عملية التدقيق الخارجية في البنك من طرف مدقق خارجي مستقل، ليثبت صحة وصدق القوائم

المالية، بإستطاعته تدقيق الحسابات داخل البنك أو إلكترونيا، لذلك فهذه العملية ليس لها وقت محدد، أما في ما يخص عملية التدقيق الداخلي فتتم على مستوى البنك من أجل التأكد من دقة كافة العمليات اليومية ويقدم المدقق الداخلي تقريره للمدير بكل ما هو غير مطابق ليتم تصحيحه.

**4 2** يكمن الفرق بين المدقق الخارجي والداخلي في المهام التي يتولى كل واحد منهما القيام بها، فمثلا المدقق الخارجي يتولى التدقيق في العمليات التي تمت عبر سنوات عدة أما الداخلي فيقوم بمراجعة العمليات اليومية فقط ولا يدقق في الحسابات السابقة، كذلك فيما يخص تبعية المدقق نفسه فالأول يتمتع بالحرية والحيادية أما الثاني فيكون خاضع لأوامر المدير في البنك.

**4 3** تساهم عملية التدقيق في تعزيز الشفافية بل تخلقها، ولكن الأصل في المهارة والحيادية التي يملكها المدقق، فهو يجب أن يعمل على إكتشاف الأخطاء والتصريح بها وعدم إخفاءها.

✓ ومن خلال هذه الإجابات التي إستطعنا التحصل عليها فيما يخص عملية التدقيق، نستنتج أن بنك التنمية المحلية يحرص على سلامة قوائمه المالية وتقديمها بشفافية لذلك يتمتع المدققين بالبنك بالكفاءة والمهارة والمصداقية والحرية في العمل ولا يتعرض لأي تدخل أو ضغط من قبل مجلس الإدارة مما يساعده في إبداء رأيه بكل صدق وموضوعية.

**5 الإنضباط:** نظرا لأهمية الإنضباط في تحسين الأداء، قمنا بطرح سؤال حول الإجراءات أو الوسائل التي تعزز من هذه الخاصية بالبنك محل الدراسة وكان الجواب كالآتي:

**5 1** من أجل ضمان توفر خاصية الإنضباط يسعى بنك التنمية المحلية إلى تعزيز المراقبة الداخلية، لأن هذه الأخيرة هي التي تجعل من كل شخص مسؤول القيام بعمله بالشكل المناسب والصحيح.

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

- ✓ من هنا يتضح أن الرقابة الداخلية لها دور كبير في تعزيز الإنضباط داخل بنك التنمية المحلية، فمن خلالها يضمن البنك قيام كل شخص بعمله على أكمل وجه وعدم تهريبه من أداء المهام الموكلة إليه.
- 6 المساءلة: نظرا لأهمية هذه الخاصية في تفعيل نظام الحوكمة، أردنا معرفة الطريقة التي يتم بها مساءلة الموظفين في البنك أي تقييم وتقدير عملهم، وتحصلنا على الإجابة التالية:
- 6 1 في إطار تقييم عمل الموظفين يعتمد بنك التنمية المحلية على ما يسمى بنظام المردود الشهري، ومعناه أن يتم في نهاية الشهر تقييم عمل كل موظف على حدى وتنقيطه حسب عدد العمليات التي قام بها ونسبة نجاحها.
- ✓ من خلال هذه الإجابة يتضح أن البنك هنا يسعى دائما إلى مراقبة وتقييم أداء الموظفين من أجل ضمان سيره بالشكل المطلوب.
- 7 تحديد الأهداف: في إطار المعايير التي حددتها لجنة بازل والتي يجب على البنك تطبيقها في إطار تبني الحوكمة، قمنا بطرح سؤال حول تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك، وقد تحصلنا على الإجابة التالية:
- 7 1 في جانفي وخلال بداية السنة تقدم المديرية العامة لبنك التنمية المحلية ما يسمى بالأهداف السنوية، وهي وثيقة تتضمن الأهداف التي يجب على البنك تحقيقها خلال هذه السنة، بالإضافة إلى الميزانية التي تكون وسيلة للبنك في تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ ومن خلال هذه الإجابة نستنتج أن أهداف البنك تحدد من طرف المديرية العامة في بداية كل سنة، حيث يجب عليه أن يكون في نهاية السنة قد حقق كل الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: دراسة وتحليل نتائج المقابلة الخاصة بإدارة المخاطر

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

خلال المقابلة التي أجريناها مع السيد عمار خليفة نائب مدير وكالة بنك التنمية المحلية-بسكرة- أردنا معرفة المخاطر التي يتعرض لها هذا البنك محل الدراسة وسبل إدارتها والتخفيف من حدتها، من أجل ذلك قمنا بطرح بعض الأسئلة التي سيتم عرضها وإجاباتها في هذا الفرع.<sup>1</sup>

**1 المخاطر:** في هذا الإطار قمنا بطرح سؤال حول أهم المخاطر التي يتعرض لها بنك التنمية المحلية، وقد تحصلنا على الإجابة التالية:

**1 1** أهم المخاطر التي تواجه بنك التنمية المحلية هي مخاطر عدم التسديد، ومخاطر التشغيل المتعلقة بالموظفين الجدد.

✓ من هنا يتضح أن المخاطر الرئيسية التي تواجه بنك التنمية المحلية والتي يسعى لتفاديها هي تلك المتعلقة بالقروض الممنوحة، أي الخطر الذي يكون المتسبب الرئيسي فيه هو العميل المقترض، والذي نظرا لأسباب عدة لا يقوم بتسديد أقساط القرض مما يجعل هذا الأخير مصنف ضمن القروض المشكوك فيها، إضافة إلى مخاطر التشغيل والتي حددت لنا الإجابة التي تحصلنا عليها أنها تنتج خاصة من طرف الموظفين الجدد، فهم في تلك الفترة غالبا لا يمتلكون التوازن العملي مما يجعلهم يرتكبون بعض الأخطاء.

**2 أنواع القروض التي يقدمها البنك:** بعد إدراكنا للمخاطر التي يتعرض لها البنك والتي من بينها مخاطر عدم التسديد، أردنا معرفة أنواع القروض التي يقدمها البنك، وتحصلنا على الإجابة التالية:

**2 1** يقدم بنك التنمية المحلية العديد من القروض منها:

**2 1 1** قروض الإستثمار: وهي التي تمول المجموعة الثانية من الميزانية مثل المعدات

والأدوات والعقارات، وتختلف مدة القرض حسب مدة إهلاك الأصل بالإضافة إلى فترة تأجيل يمنحها البنك للمقترض، مثلا المعدات والأدوات مدتها على الأكثر 5 سنوات في هذه الحالة البنك يمنح قرض بمدة 5 سنوات إضافة إلى فترة تأجيل من سنة إلى سنتين بفائدة تتراوح ما بين 4 و5%.

**2 1 2** قروض الإستغلال: ترتبط بدورة الإستغلال، مدتها لا تفوق السنة وتدخل في مضمونها

العديد من الأنواع مثل تسبيقات على الفاتورة، تسهيلات الصندوق، حساب على المكشوف بفائدة 8%.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد، عمار خليفة. نائب مدير وكالة بنك التنمية المحلية-بسكرة-

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

2 1 3 -قروض بالإمضاء: تشمل القرض المستندي والكفالة.

2 1 4 -قروض موسمية: تمنح للتجار الذين يحققون أرباح في موسم معين فقط من السنة.

2 1 5 -القروض التي تمنح للأفراد: في هذا المجال يقدم البنك قروض عقارية وقروض إستهلاكية.

2 1 6 -القروض الإيجارية: في ما يخص القروض الإيجارية تهتم الشركة الوطنية للإجارة

SNL بهذه العملية، وهي شركة متخصصة في هذا المجال أنشأت في إطار شراكة بين بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري.

✓ من خلال هذه الإجابة التي تحصلنا عليها إستنتجنا أن البنك يقدم أنواع عديدة من القروض، يصنف البعض منها للمؤسسات والبعض الآخر للأفراد كما أن هناك أنواع من قروض الإمضاء يمنحها البنك في شكل قرض سندي أو كفالة، أما بالنسبة للقروض الإيجارية إداريا يقدمها بنك التنمية المحلية ولكن عمليا تتم في الشركة الوطنية للإجارة المتخصصة في هذا المجال كشراكة بين BDL و BNA.

3 شروط التوظيف في البنك: تبعا للإجابة الأولى التي تحصلنا عليها حول المخاطر التي يتعرض لها البنك وخاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري (مخاطر التشغيل)، أردنا معرفة الشروط الواجب توفرها في الأفراد العاملين هناك وقد تحصلنا على إجابة مفادها أن يكون العامل متحصل على شهادة جامعية في التخصص الذي يمكنه من فهم العمل المصرفي وأداء عمله بالشكل المطلوب، إضافة إلى ذلك يجب عليه أن يتمتع بسيرة حسنة تجعله محل ثقة، لذلك فالشيء الوحيد الذي يرتبط بخطر التشغيل هو قلة الخبرة الذي يجعل من الموظف الجديد قادر على أن يرتكب أخطاء غير مقصودة.

4 قياس المخاطر: بخصوص قياس المخاطر التي يتعرض لها البنك، أردنا معرفة الطريقة التي يعتمد عليها هذا الأخير في تقييم المشاريع التي يمولها أي التعرف على الفائدة أو الخسارة التي يستطيع هذا المشروع تحقيقها، وتحصلنا على الإجابة التالية:

4 1 يعتمد البنك في تقييمه للمشاريع التي يمولها على دراسة الجدوى التي توضح التدفقات النقدية لهذا المشروع والمخاطر المتوقعة له، ويطلب البنك هذه الدراسة من العميل الطالب للتمويل والتي يشترط أن تكون من طرف مكتب دراسات متخصص في المجال، من هنا يستطيع البنك معرفة الفوائد التي يمكن لهذا المشروع تحقيقها والمخاطر التي من المحتمل أن يواجهها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

- 4 2 وفي بعض الحالات يعتمد البنك على عامل الخبرة في تحديد درجة المخاطرة في مشروع معين، وهذه الخبرة تكون إما متعلقة بالبنك أو العميل في حد ذاته.
- ✓ من خلال هذا يتبين إعتقاد البنك لطريقتين في تقييمه للمخاطر وهذا حسب موضوع المشروع الذي سيموله، فالعديد من المشاريع تستدعي دراسات قياسية تحدد الفوائد التي ستأتى من هذا المشروع، ومنه إلى معرفة المخاطر التي من الممكن ان تتجر عنه وهذا يرتبط عادة بالمشاريع الجديدة التي لا يملك البنك عنها أي فكرة أو لا يتوقع درجة نجاحها.
- ✓ الطريقة الثانية التي يستخدمها البنك هي التي تعتمد على الخبرة، وكما تمت الإجابة ترتبط هذه الخبرة إما بالعميل أي أنه يتم دراسة ملفه حول ما إذا كان لديه خبرة في مجال المشروع الذي يريد الإستثمار فيه وما إذا كان يجيد التعامل مع مثل هذا النوع من المشاريع، وإما بالبنك الذي يرى نفسه شبه متأكد من تحقيق عوائد عن تمويل هذا المشروع من خلال خبرته فيه، من هنا يستطيع البنك تحديد أو توقع عوائده ومخاطره.
- 5 إدارة المخاطر: من خلال هذه النقطة أردنا التطرق إلى الإجراءات التي يتخذها بنك التنمية المحلية لمواجهة المخاطر التي يتعرض لها، وكنا قد تحصلنا على إجابتين الأولى تخص مخاطر عدم التسديد والثانية مخاطر التشغيل:
- 5 1 فيما يخص مخاطر عدم التسديد فإن البنك يعمل على مواجهتها بالضمانات التي يطلبها عن كل قرض، وتتمثل هذه الضمانات في الرهن الحيازي (رهن العتاد) ورهن العقارات والكفالات ورهن الصفقة بالنسبة للقروض التي تمنح للصفقات العمومية.
- 5 2 أما مخاطر التشغيل فيعمل البنك على مواجهتها بالدورات التكوينية التي يسعى من خلالها إلى تحسين وتطوير قدرات موظفيه الجدد، من أجل تكوين قاعدة صحيحة للعنصر البشري هناك، وفي إطار ذلك هناك نوعين من التكوين الأول يكون على مستوى الوكالة، من خلاله يمر الموظف على المصالح التي تعني العمل الذي سيكلف به أي المنصب الذي سيشغله ليكون على إطلاع بطريقة العمل ويسمى تكوين على مستوى المصالح، والثاني تكوين على مستوى أعلى يتم عبر المديرية العامة للبنك، هذه الأخيرة تهتم بكل ما يخص برنامج التكوين من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم، وتختلف مدة التكوين حسب منصب العامل وهي عادة تتراوح بين أسبوع من كل شهر لمدة سنة أو 3 سنوات، ولكن هذا لا يعني أن الدورات تقتصر فقط على الموظفين الجدد ففي بعض الأحيان يتم

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

التخطيط لتطوير أداء الموظفين القدامى بالبنك وذلك من أجل تأهيلهم للعمل وفق التطورات العالمية في القطاع المصرفي، كما يعمل البنك على مراقبة أداء موظفيه بشكل مستمر بغية التأكد من أداءهم للمهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب.

✓ إن إهتمام البنك بإدارة المخاطر التي يتعرض لها يتضح من خلال سعيه لمواجهتها، وذلك عبر الضمانات المقدمة من العملاء المقترضين بالنسبة لمخاطر عدم التسديد، حيث يضمن البنك من خلال هذا الإجراء إلى التقليل من حدة هذا الخطر إن تم والتأكد من أن حقوقه محمية، كذلك يعتمد البنك في مواجهته لخطر التشغيل على الدورات التكوينية التي يتم تأطيرها إما على مستوى الوكالة أو على مستوى المديرية العامة التي تهتم بكافة الإجراءات التي تسهل هذه العملية، كل ذلك من أجل تحسين كفاءة العاملين وتطوير مستواهم العملي الذي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء البنك.

### المطلب الثالث: أثر تطبيق الحوكمة على إدارة المخاطر

من خلال المقابلة التي تمت مع مدير بنك التنمية المحلية السيد رشيد بروال ونائبه السيد عمار خليفة، والتي تحصلنا من خلالها على مجموعة من الإجابات المتعلقة بالحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر البنكية، تبين لنا أن تطبيق الحوكمة وإرساء مبادئها وإعتماد خصائصها له عدة آثار إيجابية كتعزيز ثقة المتعاملين الإقتصاديين في البنك من خلال تحسين الأداء، كما لها أثر ودور كبير في إدارة المخاطر البنكية، مواجهتها والتقليل منها، وهو ما تم إستنتاجه خلال هذه الدراسة الميدانية، حيث نجد أن:

- إلتزام بنك التنمية المحلية بمبدأ الحوكمة المصرفية في تعيين وإختيار أعضاء مجلس الإدارة يؤدي إلى تكوين قاعدة صحيحة للبنك تساهم في إتخاذ القرارات المناسبة التي تسيير البنك بالشكل الذي يجعله قادرا على مواجهة المخاطر التي يتعرض لها.
- إلتزام القانون الجزائري بالإفصاح عن القوائم المالية للبنك بشكل ووقت محددين وبشفافية يجعل البنك يسعى دائما إلى تحسين أداءه الذي سينعكس حسابيا في هذه القوائم، ولا يتحسن الأداء إلا إذا كان البنك قادرا على مواجهة مخاطره وحسن إدارتها والتعامل معها.
- تأثير التدقيق يكمن في كونه عملية يقوم بموجبها المدقق بمقارنة بين العمليات التي تمت والتسجيلات المحاسبية المتعلقة بها، وإكتشاف الأخطاء الناتجة عن ذلك وتبليغ الجهة المختصة بتصحيحها، بهذا

## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

يكون المدقق قد جعل البنك يتجنب العديد من المخاطر التي كانت من الممكن أن تتجر نتيجة هذه الأخطاء.

- تعزيز الرقابة الداخلية على الأداء تؤدي إلى الإنضباط في العمل المصرفي، وهذا ما يضمن قيام كل فرد بعمله أي التخلص من مشكلة التهرب المعنوي.
- تأثير المساءلة كخاصية من خصائص الحوكمة يكمن في تقييم العمل الذي يقوم به كل موظف بالبنك، ما يؤثر بشكل مباشر على الأداء، وما سينعكس بعدها بالشكل الإيجابي على التخفيف من مخاطر التشغيل والتي كنا قد ربطناها بالعنصر البشري، بالتالي فإن التقييم الدائم والتقدير المستمر ضروري من أجل التحسيس بمسؤولية كل فرد في أداء المهام المكلف بها، أي خلق الجدية في العمل.
- تحديد الأهداف في إطار معايير الحوكمة التي حددتها لجنة بازل للرقابة المصرفية يساعد البنك على توقع المخاطر التي ستواجهه في طريق تحقيقه لهذه الأهداف ويتحدد ذلك عند وضع خطط العمل التي سيسيير وفقها، بالتالي فالبنك هنا سيعمل على تحديد الطريقة التي سيواجه بها هذه المخاطر المتوقعة بالشكل الذي يخفف من حدتها.

### خاتمة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل دراسة مدى تطبيق الحوكمة في بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- ومعرفة مدى تأثيرها على إدارة المخاطر البنكية عبر تحليل نتائج المقابلة التي قمنا بها حول المتغيرين، والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من الإستنتاجات من أهمها:



## الفصل الثالث: دراسة حالة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية ببنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة-

- يهتم بنك التنمية المحلية بتطبيق الحوكمة والسير وفق مبادئها والعمل على تعزيز خصائصها، وهذا ما إنعكس بشكل إيجابي على أداءه ومكانته السوقية.
  - سعي البنك إلى التقليل من حدة المخاطر التي تواجهه كمخاطر عدم التسديد ومخاطر التشغيل من خلال جملة من الإجراءات.
  - التأثير الإيجابي لتطبيق الحوكمة على إدارة المخاطر.
  - عدم إمتلاك بنك التنمية المحلية-وكالة بسكرة- للجنة خاصة بإدارة المخاطر، بالتالي يجب تعيين أعضاء يمثلون هذه اللجنة ويعملون في إطار الحوكمة على التقليل من المخاطر التي يواجهها البنك.
- إنّ يجب العمل على إرساء قواعد الحوكمة في المصارف وتطبيقها بالشكل اللازم، لما لها من أهمية كبيرة ودور فعال في إدارة المخاطر البنكية.

# الخاتمة العامة

### الخلاصة العامة

لقد نال موضوع الحوكمة قدر وإهتمام كبير من طرف الباحثين الإقتصاديين، خاصة بعد الأزمات المالية العالمية الأخيرة في العديد من الدول كأزمة دول جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية، ذلك لما يمكن أن يقدمه من حلول تساعد في التخفيف من وقوع مثل هذه الأزمات.

ونظرا لموجات التغير المستمرة التي يعرفها القطاع المصرفي والمتماشية مع التطورات التكنولوجية والعولمة، أصبحت البنوك عرضة للعديد من المخاطر التي ستكون سببا في تعثر النظام الإقتصادي ككل إن لم تحسن السلطات المعنية التعامل معها.

لذلك فإن الإهتمام بتعزيز تطبيق الحوكمة في المصارف أصبح ضرورة تتحدد من خلالها مسؤوليات وصلاحيات كافة الأطراف العاملة في البنك، وسبيل لإيجاد نظام فعال ومحكم يساهم في الإدارة الجيدة للمخاطر البنكية أي التخفيف من حدتها والآثار السلبية التي من الممكن أن تنجر عنها، ومنه إلى تحسين أداء البنك الذي سيؤثر بشكل مباشر على جودة القوائم المالية المنشورة وزيادة ثقة المتعاملين الإقتصاديين.

### إختبار صحة الفرضيات

- 1 تظهر أهمية الحوكمة المصرفية في العمل على تخفيض المخاطر التي يتعرض لها البنك من خلال رفع مستوى الأداء وتعزيز الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية والحصول على مجلس إدارة قوي بإستطاعته إتخاذ القرارات الصحيحة التي تؤدي في النهاية إلى تعظيم القيمة السوقية للمصرف، أما أهم أهداف الحوكمة المصرفية فهو العمل على تأكيد مبدأ فصل الملكية عن الإدارة والرقابة على الأداء وتحسين الكفاءة الإقتصادية للبنك، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- 2 تتعرض البنوك إلى العديد من المخاطر تقسم حسب العديد من الأسس، ومن بينها مخاطر على أساس إرتباط الخطر بالمؤسسة المصرفية والتي نجد فيها المخاطر النظامية والغير نظامية، وعلى أساس مصدر الخطر والتي تضم مخاطر مالية ومخاطر تشغيلية، بالتالي فالفرضية الثانية صحيحة.
- 3 تتخذ إدارة المخاطر مكانة أساسية في أي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لنشاطها، بهدف التقليل منها والتحكم فيها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

## الخاتمة العامة

4 يتضح مع دخول الجزائر لإقتصاد السوق ومتابعتها للتطورات الحاصلة في القطاع المصرفي، أنها تسعى لبذل جهود كبيرة يتم من خلالها العمل على إرساء كافة قواعد الحوكمة في المصارف خاصة المبادئ التي نصت عليها لجنة بازل للرقابة المصرفية، وهذا الشيء قد تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية ببنك التنمية المحلية، الذي يسعى من خلال ذلك إلى مواجهة المخاطر التي يتعرض لها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأخيرة.

### نتائج البحث

تم التوصل من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في ما يلي:

- 1 يتخذ نظام الحوكمة مكانة كبيرة في العالم الإقتصادي وهو الأمر الذي يفسر قدرته على وضع أسس فعالة لمواجهة الأزمات العالمية.
- 2 تكتسي الحوكمة المصرفية أهمية بالغة في إدارة المخاطر البنكية، حيث يساعد تطبيقها والإلتزام بمبادئها على التحكم فيها والتخفيف من حدتها.
- 3 للدور البارز الذي لعبته لجنة بازل للرقابة المصرفية في تحديد المبادئ التي يجب على البنوك الإلتزام بها في تطبيق الحوكمة.
- 4 الإهتمام الذي أبدته لجنة بازل للرقابة المصرفية بإدارة المخاطر عبر إتفاقياتها الثلاث، ووضع مجموعة من القواعد الإحترازية للحماية من المخاطر التي تواجه البنوك.
- 5 توفر العديد من الخصائص المعبرة عن الحوكمة في بنك التنمية المحلية مثل الإنضباط والمسؤولية والشفافية، والمبدأ الذي نصت عليه لجنة بازل المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة.

### الإقتراحات

- 1 الأخذ بعين الإعتبار الدور الفعال لنظام الحوكمة وبذل جهود أكبر لتطبيقه في البنوك.
- 2 تعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق بإعتبارها تساعد في كشف الأخطاء التي تخلق المخاطر.
- 3 للعمل على توفير الشفافية في الأعمال المصرفية ونشر ثقافة أخلاقيات المهنة.
- 4 على بنك التنمية المحلية أن يبحث في المخاطر الناتجة عن أنشطته الأخرى مثل الصرف، والتي من الممكن أن تؤثر بشكل كبير على مردوبيته ومكانته السوقية، وأن لا يركز فقط على كيفية مواجهة مخاطر الإئتمان أو التشغيل.

### آفاق البحث

يتضح في إطار موضوع الحوكمة وإدارة المخاطر أن هناك العديد من الدراسات التي من الممكن إقترحها:

- 1 الحوكمة المصرفية ودورها في إتخاذ القرار الائتماني.
- 2 حوكمة الشركات والهندسة المالية.
- 3 دور الحوكمة في تعزيز جودة الإفصاح المحاسبي.
- 4 دور مبادئ حوكمة الشركات في التخفيض من مشكلة تضارب المصالح في المؤسسات الإقتصادية.

# قائمة المراجع

قائمة الكتب:

- 1 أسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية، مدخل إدارة المخاطر. الذاكرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- 2 بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر، (إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 3 حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني. مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2002.
- 4 خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة. دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2000.
- 5 دافيد ناشيماز، شافا فرانكفورت ناشيماز، ترجمة: ليلى الطويل، طرائق البحث في العلوم الإجتماعية. دار بترا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.
- 6 زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 1997.
- 7 شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
- 8 طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك). الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 9 طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، أفراد \_ إدارات \_ شركات \_ بنوك \_ مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف. الدار الجامعية، رمل الإسكندرية، مصر، 2007.
- 10 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام، خاص ومصارف، (المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات). الدار الجامعية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2007-2008.
- 11 عاطف وليد أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 12 عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك. الدار الجامعية، مصر، 2002-2003.
- 13 عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 14 عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة . إتحاد المصارف العربية، بدون ذكر بلد النشر، 2007.

- 15 كارين أ. هوشر، ترجمة: عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، أساسيات إدارة المخاطر المالية. مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 16 مبارك سليمان آل سليمان ، أحكام التعامل في الأسواق المالية المعاصرة. دار كنوز إشبيليا للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
- 17 محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات. مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة، 2005.
- 18 محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية . دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2010.
- 19 محمد الحناوي وآخرون، الإستثمار في الأوراق المالية وإدارة المخاطر. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 20 محمد الشريف بن زاوي ، حوكمة الشركات والهندسة المالية . دار الفكر الجامعي، 30 شارع سوتير، الإسكندرية، 2016.
- 21 محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين. دار الكتب الأكاديمية، بدون ذكر بلد النشر، 2004.
- 22 محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة) . الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006.
- 23 محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالية والإداري (دراسة مقارنة). الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 24 مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة. غرفة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، بدون ذكر سنة النشر.
- 25 مفلح محمد عقل، وجهات نظر مصرفية. الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 26 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات ، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية ، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية . شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ماي 2007.
- 27 منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق و المنشآت المالية. منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.



28 نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، موسوعة بازل 2، الجزء الثاني. إتحاد المصارف العربية، بدون ذكر بلد النشر، 2005.

### ✚ الرسائل والأطروحات:

- 1 إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة. مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 2 إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة (دراسة تطبيقية). مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 3 أحمد قارون، مدى إلتزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع دراسات مالية ومحاسبية معمقة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013/2012.
- 4 إيمان أنجرو، التحليل الإئتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الإقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006.
- 5 أيمن زيد، إدارة المخاطر الإئتمانية في المصارف التجارية وفقا لمتطلبات لجنة بازل (دراسة ميدانية على بعض المصارف الجزائرية، CPA، والمجموعة العربية المصرفية الجزائر). مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع مالية، بنك وتأمين، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012.
- 6 جمال معتوق، إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية (دراسة مقارنة بين سوقيين ماليين). أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016/2015.
- 7 حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق إتفاقيات بازل. أطروحة دكتوراه علوم، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014/2013.
- 8 ريم بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء. رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2011.
- 9 زهاء ديوب، الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2009.

- 10 سمير مسعي، تسعير القروض المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية). مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.
- 11 عادل هبال، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة (دراسة حالة الجزائر). رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
- 12 عبد الصمد عمر علي، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات. مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدينة، 2009/2008.
- 13 عبد القادر بن عيسى، أثر استخدام المشتقات المالية ومساهمتها في إحداث الأزمة المالية العالمية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية الأسواق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.
- 14 علي مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، دراسة قياسية-حالة SPA الجزائر. أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2013.
- 15 كندة البيطار، إدارة المخاطر المصرفية. مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، تخصص الإدارة المالية، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009.
- 16 كنزة براهمة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات. مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.
- 17 محمد جلاب، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.
- 18 ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية. مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 19 محمد علي محمد علي، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية (مدخل لتعظيم القيمة). رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.

- 20 مريم سرارمة، دور المشتقات المالية وتقنية التوريق في أزمة 2008-دراسة تحليلية- مذكرة ماجستير، تخصص مالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
- 21 مونه يونس، تحقيق كفاية رأس المال في البنوك التقليدية والإسلامية بين الرفع من رأس المال والتحكم في المخاطر. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية كمية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014.
- 22 ميرفت علي أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية "بازل 2". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 23 ميساء محي الدين كلاب، دوافع تطبيق دعائم بازل 2 وتحدياتها. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 24 نصر رمضان أحلاسه، دور المعلومات المحاسبية والمالية في إدارة مخاطر السيولة. رسالة مقدمة إبتكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 25 نعيمة خضراوي، إدارة المخاطر البنكية-دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية و الإسلامية-. مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع نقود وتمويل، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009-2008.
- 26 نعيمة عبيدي، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات. مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2008.

### **الملتقيات الوطنية والدولية:**

- 1 أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة الجزائر- الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يوم 7 ماي 2012.
- 2 أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات. المؤتمر العلمي الأول حول: التدقيق في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، أيام 25-26 سبتمبر 2005.

- 3 جمال الدين خاسف، فلسفة التوريق والأزمات العالمية. الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009.
- 4 حسين بلعجوز، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها. الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيجل، أيام 6-7/06/2005.
- 5 صالح مفتاح، فاطمة رحال، تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي. المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا، أيام 09-10 سبتمبر 2013.
- 6 عبد القادر شلالي، علال قاشي، مدخل إستراتيجي لإدارة المخاطر المالية. الملتقى الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على إقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، أيام 26-27/11/2013.
- 7 عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي. الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20\_21 أكتوبر 2009.
- 8 منيرة بباس، الضوابط الشرعية للتعامل في المشتقات المالية. الملتقى العلمي حول: الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21/10/2009.
- 9 نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين. المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، أيام 4-5/07/2007.

#### المجلات والأبحاث الإقتصادية :

- 1 فطوم حوجو، لخضر مرغاد، دور الحوكمة المؤسسية المصرفية في إستقرار الأسواق المالية. أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس عشر، ديسمبر 2014.
- 2 أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية-دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية في الجزائر. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2005.

- 3 أم خليفة بلبركاني، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة التنظيم والعمل، العدد الخامس، جامعة معسكر، بدون ذكر سنة النشر.
- 4 بن علي بلعزوز، إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 7، 2010/2009.
- 5 بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 5، 2008.
- 6 حياة نجار، إتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري. مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 13، 2013.
- 7 د.نضال رؤوف أحمد، دراسة تحليلية لمخاطر السيولة بإستخدام كشف التدفق النقدي، مع بيان أثرها على كفاية رأس المال في القطاع المصرفي (دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين). مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، جامعة بغداد-المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية-، العراق، العدد 36، 2013.
- 8 سارة بركات، دور الإجراءات الإحترازية في مواجهة مخاطر سوء الحوكمة ، مع إشارة إلى حالة الجزائر. أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع عشر، جوان 2015.
- 9 عبد الرزاق حبار، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال إفريقيا. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، 2010.
- 10 فاتح دبله، محمد جلاب، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر. مجلة الإقتصاديات المالية، البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الإفتتاحي، بدون ذكر السنة.
- 11 فلاح كوكش، أثر إتفاقية بازل 3 على البنوك الأردنية. معهد الدراسات المصرفية، يناير (جانفي) 2012.
- 12 محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الأول، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2014.
- 13 نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الإجتماعي. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سكيكدة، العدد الثامن، جوان 2012.

مراجع باللغة الأجنبية:

- 1 The committee of the financial aspects of corporate governance, London, December 1992.
- 2 Anne Marie percie du sert, Risque et contrôle du risque, Economica, Paris, 1999.
- 3 Antoine Sardi, Audit et inspection bancaire, Afges Eds, 2éme Edition, Paris, 1993.
- 4 Eric Lamarque, Gestion bancaire, Pearson Education, France, Paris.
- 5 Fisher Ivring, The Elementry Principles of economics, the Macmillian company, New York, 1912.
- 6 Norbert Guedj, Finance d'entrepris, Les règles du jeu, Editions d'organisation, 2éme edition, Paris, 2003.
- 7 Williams, C.Arthur & Smith, micheal.L & Young, Peter.C, Risk management and insurance, Mcgraw-hill, 7<sup>th</sup> ed, New York, 1995.