التأصيل النظري للحوكمة المصرفية و دورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية.

أ. سليم بن رحمون أ-سميحة بوحفص

- جامعة خنشلة

benrahmoune03@hotmail.com bouhafs.samiha@yahoo.fr

الملخص :

يتميز القطاع المصرفي بحساسية نشاطه نظرا لتابعيته لمختلف القطاعات الهامة الأخرى، فالمخاطر التي تصيب أي قطاع من هذه القطاعات لها تأثير عليه، هذا ما أدى لتنوع المخاطر المصرفية و تطورها بصورة مستمرة من ناحية النوع و تفاقمها من ناحية الأثر والحجم، بالتالي أصبحت إدارة المخاطر في البنوك من المسائل التي نالت إهتمام الباحثين في جانب القطاع المصرفي، و في هذا الإطار تم التطرق للحوكمة المصرفية حيث تضمن الحوكمة السير الجيد للعمليات المصرفية بموجب تحديد المعايير الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكيفية قيامهم بمختلف مهامهم.

إذ نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أهم المخاطر المصرفية التي تتعرض لها المصارف و معرفة الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في إدارة هذه المخاطر، من خلال التركيز على الجانب النظري لمختلف متغيرات الدراسة المتمثلة في المخاطر المصرفية والحوكمة المصرفية و دورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية.

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

Résumé

Le secteur bancaire se caractérise par une sensibilité à son activité en raison de son suivi de divers autres secteurs importants, Les risques pour chacun de ces secteurs ont un impact, Résultant à la diversification des risques bancaires et leur développement sur une base continue en

termes de type et exacerbé en termes d'impact et de taille, Ainsi, la gestion des risques dans les banques est devenue un sujet d'intérêt pour les chercheurs du secteur bancaire , Et dans ce contexte nous avons abordé la gouvernance bancaire la gouvernance assure de bons processus bancaires prise en compte de la détermination des critères à respecter par les membres du conseil d'administration et l'administration exécutif et la façon dont ils remplissent leurs différentes fonctions.

Dans cet article, nous visons à mettre en évidence les risques bancaires les plus importants Qui sont exposés aux banques ; Et pour connaître le rôle de la gouvernance bancaire dans la gestion de ces risques, En se concentrant sur le côté théorique des différentes variables d'étude représentées; Les risques bancaires et la gouvernance bancaire et son rôle de mécanisme de gestion des risques bancaires.

Mots-clés: risques bancaires, gouvernance bancaire, gestion des risques bancaires.

مقدمة:

القطاع المالي من أكثر القطاعات التي شهدت الكثير من التطورات خلال العقود الأخيرة و من أبرزها التوجه نحو الطرق و الآليات التكنولوجية الحديثة، و يعد النظام المصرفي أحد الأنظمة التي تأثرت بظاهرة العولمة و المتمثلة أهم جوانبها في جملة التغييرات الأساسية التي شهدتها الساحة المالية و المصرفية الدولية التي كان في صدارتها الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود المحيطة بها ومحاولة إزالة كافة المعوقات التي قد تعرقل سير عملها، ليسمح ذلك للبنوك بالتوسع بمختلف دول العالم، الأمر الذي إنجر عنه اتساع نطاق المنافسة بين مختلف المؤسسات المصرفية هذا ما ساهم في إحداث تحول جذري بأنماط العمل المصرفي من خلال إحداث وابتكار خدمات مصرفية جديدة وتطوير أساليب تقديمها للعملاء.

تختلف المصارف عن باقي الشركات، لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي كله والمتتبع لتطورات الاقتصاد العالمي يمكنه أن يلاحظ أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشاكل المصارف قاسما مشتركا فيها، وأرجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين

المصارف انعكست على نمو الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية المستخدمة من طرف المصارف و لقد أدت هذه التحولات إلى اتساع دائرة المخاطر التي قد تتعرض لها المصارف كما كشفت إمكانية تعرضها لازمات مالية قد تؤدي للانهيار و الإفلاس لذلك تزايدت حاجة المصارف لحلول موحدة لتحقيق الاستقرار بالنظام المصرفي و المالي ككل ، مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها ، لذلك وجب تطبيق الحوكمة في البنوك للتقليل من حدة المخاطر التي تواجهها و الحفاظ على سلامتها المالية.

إنطلاقا من أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف لقياس المخاطر المصرفية و إدارتها و السيطرة عليها للمحافظة على إستقرارها ومن ثم الإستقرار الاقتصادي للدولة فإن الإشكالية التي يمكن طرحها من خلال هذه الورقة البحثية و تستدعي منا الإجابة عنها هي:

ماهو دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية؟

و للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم المخاطر المصرفية

المحور الثاني: ماهية الحوكمة في المصارف

المحور الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لإدارة المخاطر المصرفية

المحور الأول: مفهوم المخاطر المصرفية

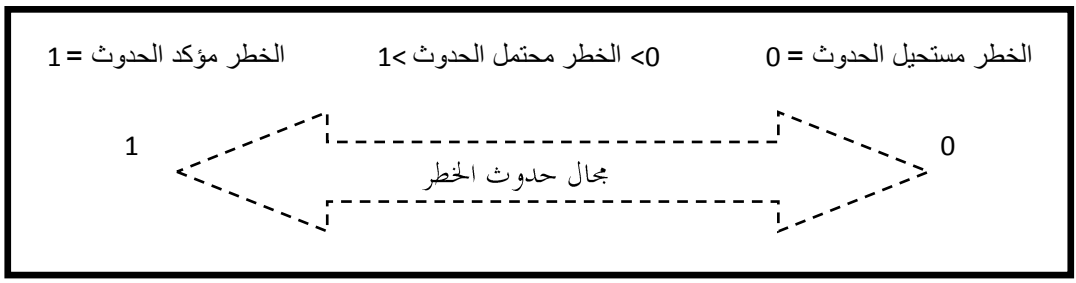
أولا: تعريف المخاطر المصرفية:

لقد تعرض الكثير من المهتمين إلي تعريف المخاطر المصرفية ، واختلفت تعريفاتهم طبقا للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث وللزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة محل الدراسة, حيث في كثير من الحالات يختلف عادة الأمر بين مفهوم المخاطر ومفهوم الخطر والمخاطر المصرفية لذلك سنتطرق لتوضيح كل منهم كما يلي:

عرف البعض الخطر على انه: عدم التأكد من وقوع خسارة معينة ؛ وقد اعتمد هذا التعريف على الحالة العفوية للفرد عند اتخاذ قراراته على الاحتمالية والاحتمالية تعبير رياضي تتراوح قيمته بين (صفر، 1). فإذا كانت درجة الاحتمال تساوي الصفر فهذا يعني أن هذا الخطر مستحيل الحدوث وإذا كانت درجة الاحتمال = 1، فهذا يعني أن هذا الخطر مؤكد الحدوث أما إذا كانت درجة الاحتمال أكبر من صفر وأقل من الواحد صحيح فهذا يعني أن الخطر المحتمل الحدوث[1].

و يمكن تبسيط هذا التعريف من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01): إحتمالية وقوع الخطر



المصدر: من إعداد الباحثين

تجدر الإشارة إلى أن المخاطر مصطلح مرتبط بالخطر ، فهو يعبر عن ذلك المقياس لدرجة الخطورة . و يمكن توضيح تعريف المخاطر في الاصطلاح الاقتصادي على أنها: " هي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة " في حين أن المخاطر في الاصطلاح المالي " هي عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي".[2]

أما فيما يخص المخاطر المصرفية : "هي حالة عدم التأكد من إسترجاع رؤوس

1- شقيري نوري موسى وآخرون، **إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص24.
2- محمد محمود مكاوي ، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**، المكتبة العصرية، مصر، 2012 ، ص 19.

الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة".[3]

مما سبق نستنتج أن مصطلح المخاطر المصرفية يدل على احتمالية تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها فضلاً عن تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين ، و تنشأ المخاطر المصرفية أساساً من مصادر معينة هي:

-نقص التنوع؛

-نقص السيولة؛

-إرادة المصرف في التعرض للمخاطر.

إن هذه المصادر الثلاثة متصلة وتؤثر على بعضها البعض، حيث يمكن اعتبار إرادة المصارف في التعرض للمخاطر المبرر الأساسي للفوائد التي تجنيها. فكلما كانت المخاطر المحيطة بمنح القروض كبيرة، كلما كان العائد المتوقع منه كبيرا ، لذلك من الممكن أن تتعرض المصارف إلى المخاطر بهدف تعظيم العائد، بناء على ما تقدم، نخلص إلى القول أنه إذا كان مفهوم المخاطرة ملازما للنشاط المصرفي، فإن الاهتمام الأساسي للبنوك هو كيفية تحقيق التفُّوق وتعظيم العوائد من خلال تقبُّل فكرة المخاطرة.[4]

ثانيا: أسباب تفاقم المخاطر المصرفية:

من أهم الأسباب التي أدت لتفاقم المخاطر المصرفية نجد:[5]

1 -عدم تطابق المعلومات المتاحة بين المقرض والمقترض: حيث يجب أن يكون هناك تطابق معلوماتي بين طرفين متعاملين في مجال اقتصادي معين، حيث يقصد بالتطابق هو أن تكون المعلومات المتوفرة هي نفسها بين الطرفين، حيث يمكن أن يكون الطرفان هما المسير والمستثمر على مستوى المؤسسة الاقتصادية

3- Anne Marie Percie du Sert**, Risque et contrôle de risque,** Economica, Paris, 1999, p: 25.

4- حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق إتفاقية بازل – دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية –، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2013- 2014، ص 50.

5- M .Bensafta**,La gestion du risque de Marché :Application de la valeur- a '-Risque** , séminaire national du système bancaire Algérien et les changement économiques , université du Chleff, 2004,p 50 .

مثلا، أو كذلك بين المؤسسة الاقتصادية والعميل الذي يتعامل معه وهذا ما يجب أن يتوفر أيضا لعلاقة البنك بالفرد أو المؤسسة الاقتصادية في مجال منح القروض.

2 –عدم التزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقرض: من العوامل المعبرة عن مشكلة أخلاقيات المقترض حيال القروض الممنوحة له من المصرف ما هو مرتبط بالعوامل الذاتية بحته، وأخرى موضوعية قد تشكل بالنسبة للمقترض المبرر الكافي في عدم تسديد مستحقات الدين، فالمسير على مستوى المؤسسة الاقتصادية ذات المسؤولية المحدودة مثلا عادة ما يلجأ إلي التصريح بنتائج أرباح المؤسسة وبأرقام مغايرة للواقع بحيث تسمح له بتجنب الالتزام بتسديد مستحقات الدين وبغض النظر عن هذه الحالة التي قد يختبئ فيها المقترض وراء القانون فإن هناك من السلوكيات الأخرى والملاحظة على مستوى المقترض مما يجعل البعض منهم يحجم عن عملية التسديد للمستحقات التي عليه إلا إذا حقق المزايا التي كان يرغب فيها من عملية الاقتراض.

ثالثا: أنواع المخاطر المصرفية:

تتعرض المصارف لأنواع متعددة من المخاطر سواء بالنسبة لعملياتها أو أصولها ، والتي قد تحد من قدرتها على القيام بمهامها ، أو تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها ، ومن هذه المخاطر ما يمكن للمصرف أن يؤثر فيها وتخضع لسيطرته ، ومنها ما يكون ناتجاً عن ظروف خارجية لا يستطيع المصرف التحكم فيها، و سنتعرض لأنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة التي حدثت فيها هذه المخاطر فمنها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث المرتبطة بالتطورات التكنوليجية الحديثة و التي سنبينها كما يلي:

I - المخاطر المصرفية التقليدية:

و تشمل المخاطر التالية:

1 -المخاطر الائتمانية:

تتعلق المخاطر الائتمانية دائما بالسلفيات (القروض) والكشف على الحساب أو أي تسهيلات ائتمانية تقدم للعملاء، تنجم هذه المخاطر عادة عندما يمنح المصرف العملاء قروضا واجبة السداد في وقت محدد في المستقبل، ويفشل العميل في الوفاء بالتزاماته بالدفع وقت حلول موعد إرجاع القروض، أو عندما يفتح البنك خطاب اعتماد مستندي لإسترداد بضائع نيابة عن العميل في توفير المال الكافي لتغطية البضائع حين وصولها.[6]

2 -مخاطر السيولة:

تتعرض المصارف من حين إلى آخر إلى سحوبات مفاجئة من قبل المودعين لأسباب خاصة بهم ولابد للمصارف أن تحتاط لمثل هذه السحوبات إما الاحتفاظ باحتياطي في شكل نقد في خزائنها أو ودائع لدى بنوك ومؤسسات أخرى، أو الاحتفاظ بموجودات عالية السيولة والتي يمكن تحويلها بسرعة إلى نقد.[7]

فمخاطر السيولة تنشأ عن عدم قدرة المصرف على تسديد إلتزاماته قصيرة الأجل عند مواعيد إستحقاقها.[8]

6- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المناهج ، الأردن، 2006، ص 60.

7- عبد المنعم السيد علي ، نزار سعد الدين العيسى، **النقود والمصارف والأسواق المالية**، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 194.

8- Sophie Brana , Michel Cazals, Pascal Kanffmann, **économie monétaire et financière**, 2éme Edition, Dunod, Paris, 2003, P 114.

3 -مخاطر التشغيل:

هي "المخاطر المباشرة أو غير المباشرة المتولدة عن الخسائر التي تنشأ عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والنظم، أو تنشأ لأحداث خارجية".[9]

4 -مخاطر السوق:

و هي تلك المخاطر التي تصاحب كل التغيرات في ظروف السوق كالتذبذب في معدلات الفائدة، الأسعار ومعدلات الصرف،[10] و تشمل ما يلي:

أ - مخاطر أسعار الصرف: يتمثل هذا النوع من المخاطرة في الخسائر التي يتكبدها البنك نتيجة للتغيرات في أسعار الصرف. حيث تحدث التباينات في المكاسب بسبب ربط الإيرادات والنفقات بأسعار الصرف بواسطة مؤشرات، أو ربط قيم الأصول والخصوم بذات العملات الأجنبية.[11]

ب -مخاطر أسعار الفائدة: إن خطر سعر الفائدة مرتبط مباشرة بعملية تحويل ديون أو قروض قصيرة الأجل إلى قروض طويلة الأجل فإن الم صرف يتعرض لانخفاض أو تدهور فائدته في حالة ارتفاع سعر الفائدة، و من ثم ينخفض الناتج المصرفي الصافي بسبب التبديل السريع للديون بسبب ضيق هوامش الفائدة على القروض الجارية و ارتفاع تكلفتها المتوسطة[12].

ج -مخاطر التسعير: يتعين على المصرف دراسة أسعار المنتجات المقرضة التي يتم تحميلها للعملاء في صورة أعباء وربطها بمستوى المخاطر، فكلما زادت المخاطر ارتفع العائد المتوقع من التسهيلات ويتعلق الأمر بالهامش المضاف الذي

9- Atoine Sardi , Henri Jacob , **Management des Risques Bancaires** , Afges, Paris , 2001, p21.

10 Michel Crouhy , Dan Galai , Robert Mark , **The Essentials Of Risk Management**,1st edition, McGrawHill, United States , America,2006, p:27.

11- Sylvie De Coussergues, Gestion de la Banque : du Diagnostic à la Stratégie, 3eme édition, Dunod, Paris,2002, p.184.

12- حسين بلعجوز، **إدارة المخاطر البنكية و التحكم فيها** ، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة منافسة – مخاطر – تقنيات، جامعة جيجل، أيام 6 و 7 جوان 2005، ص 7.

يميز بين عميل وآخر، لذلك يتحدد سعر الإقراض الأساسي من خلال تكلفة الأموال التاريخية أو السوقية مضاف إليها نسبة الاحتياطي وتكلفة إدارة الدين، وباجتماع لجنة إدارة أصول وخصوم المصرف بصفة دورية يتم مناقشة سعر الإقراض الأساسي .[13]

5 -المخاطر القانونية و السياسية:

يعد متابعة الجوانب السياسية والقانونية من الأمور ذات الأهمية التي تتطلب من المسؤولين بالإقراض متابعتها وإن عدم التقيد والالتزام بها يشكل خطرا حقيقيا على صناعة خدماتها المصرفية، ومن المخاطر السياسية ما يتعلق بقدرة الدولة على الالتزام بتعهداتها والوفاء بديونها وأيضا ما يتعلق بكيفية الإشراف على المؤسسات المالية واللوائح والقوانين المنظمة لذلك ضمن النظام المالي بالدولة.[14]

6 -المخاطر الإستراتيجية:

و تتمثل في إحتمال فشل استراتيجيات الاستثمار البعيد المدى في عملات معينة، او الاستثمار القصير المدى في عملات أخرى، نتيجة عوامل كثيرة و متنوعة قد تحدث في أي لحظة لتحول دون تحقيق هذه الإستراتيجية، أهدافها المعلنة و المتوقعة.[15]

II- المخاطر المصرفية الالكترونية:

يمكن تقسيم المخاطر المصرفية الالكترونية التي تتعرض لها المصارف التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تقديم مختلف عملياتها إلى ما يلي:

1 -مخاطر التعرض:

وهي المخاطر التي تنتج بسبب إخفاق بعض الأنظمة في تحقيق الرقابة على كافة المراحل التي تمر بها العمليات المصرفية الإلكترونية، وضمان عدم إجراء

13- مفتاح صالح، معارفي فريدة، **المخاطر الائتمانية (تحديدها – قياسها – إدارتها و الحد منها)**، المؤتمر العلمي السنوي السابع: إدارة المخاطر و إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16 – 18 أفريل 2007، ص 4.

14- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، **إدارة البنوك التجارية**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 ،ص449.

15- Michel Crouhy , Dan Galai , Robert Mark , Op. cit, p: 32

تعديلات على رسائل العملاء أثناء إنتقالها عبر القنوات الإلكترونية، وضمان المحافظة على سرية المعاملات.[16]

2 -**مخاطر السمعة** : وتنتج مخاطر السمعة عن الآراء العامة السلبية المؤثرة والتي ينتج عنها خسارة كبيرة للعملاء أو الأموال، حيث تتضمن الأفعال التي تمارس من قبل إدارة المصرف أو موظفيه والتي تعكس صورة سلبية عن المصرف وأدائه وعلاقاته مع المصرف والجهات الأخرى، كما أنها تنجم عن ترويج إشاعات سلبية عن المصرف ونشاطه، وبشكل عام فإن مخاطر السمعة تكون نتيجة طبيعية لعدم نجاح المصرف في إدارة أحد أو كل أنواع المخاطر المصرفية الأخرى التي يواجهها المصرف، وكذلك قد تنشأ في حالة عدم كفاءة أنظمة المصرف أو منتجاته مما يتسبب بردود أفعال سلبية واسعة، حيث يتسبب الإخلال بالاحتياطات الأمنية سواء بسبب الاعتداءات الداخلية أو الخارجية على نظام المصرف في انتزاع ثقة العملاء في سلامة عمليات المصرف ، كما تبرز مخاطر السمعة في حال عدم تقديم الخدمات للعملاء حسب التوقعات أو عدم إعطائهم بيانات كافية عن كيفية استخدام المنتج أو خطوات حل المشاكل.[17]

3 -مخاطر التشغيل: المخاطر التشغيلية لها مصادر متعددة ، فهناك ما يرتبط بحقيقة أن الكثير من المصارف يعتمد على طرف ثالث لإدارة البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لدعم عمليات المصارف الإلكترونية ، بحيث ترتبط أنظمتها بأنظمة هذا الطرف الثالث ، وهكذا فإن المصارف يمكن أن تتعرض إلى أخطاء ، على صعيد تشغيل العمليات ، في حال كانت أنظمة المصارف الإلكترونية غير متكاملة بالشكل المطلوب، من هنا يتعين على

16- على عبد الله شاهين، **نظم الدفع الإلكترونية و مخاطرها ووسائل الرقابة عليها – دراسة تطبيقية على بنك فلسطين –**، مجلة جامعة الازهر بغزة، المجلد 12، العدد 1، 2010، غزة، ص 526.

17- سمير الخطيب، **قياس وادارة المخاطر بالبنوك** ، الاسكندرية: منشأة المعارف، 2005، ص79.

المصارف أن تتأكد من أن هذه المعطيات ليتم مراقبتها والتحكم بها بشكل ملائم، كما يتعين على السلطات الرقابية تقييم مدى القدرة المتواصلة لإدارة المصرف على تحقيق ذلك.[18]

4 -المخاطـر القانونية: تقع المخاطر القانونية في حالة انتهاك القوانين و القواعد و الضوابط المقررة من قبل السلطات، أو قد تقع من جراء عدم التحديد الواضح للحقوق الالتزامات القانونية الناتجة عن التعاملات المصرفية الإلكترونية، النقص في متطلبات الإفصاح المرتبطة في ذلك، كما تأتي المخاطر القانونية نتيجة الإخفاق في توفير السرية المطلوبة لمعاملات العملاء أو نتيجة الاستخدام الغير سليم للمعلومات و البيانات، و يعزز هذه المخاطر النقص في التشريعات المصرفية المتعلقة بالتعاقدات للعمليات الإلكترونية و الأدوات القانونية لضبط تنفيذ هذه التعاقدات و التعاملات.[19]

5 -المخاطر الإستراتيجية: إن العمليات المصرفية الإلكترونيـة تعتمد على الإنترنت من أجل توفير المعلومـات لعملائهـا وأيضا تنفيذ العمليات التي يطلبونها . ولا شك في أن التطورات السريعة في التكنولوجي ا، و ازدياد حدة التنافس بين المصارف ذاتها وبين المؤسسات غير المصرفية , قد تعرض المصارف إلى مخاطر كبيرة في حال عدم سلامة عمليات التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية العمليات المصرفية الإلكترونية.[20]

18- أحمد سفر، **أنظمة الدفع الإلكترونية**، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2008، ص26.

19- بن علي بلعزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار، **إدارة المخاطر (إدارة المخاطر– المشتقات المالية – الهندسة المالية)** ، الطبعة الاولى، الوراق للنشر و التوزيع، 2013، ص 189.

20- منير الجنبيهي ،ممدوح الجنبيهي، **البنوك الالكترونية**، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005، ص 19.

المحور الثاني: ماهية الحوكمة في المصارف:

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والإنهيار الإقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الإهتمام بالحوكمة ، و كانت المصارف من بين المؤسسات التي مستها الحوكمة و من خلال مايلي سنحاول إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة كما يلي:

أولا: تعريف الحوكمة و خصائصها: عرفت مؤسسة التمويل الدولية(IFC) Corporation International Finance حوكمة الشركات على أنها "مجموعة الهياكل و العمليات اللازمة لتوجيه و ضبط الشركات و تحديد توزيع الحقوق و الواجبات بين المشاركين الرئيسين في الشركة بمن فيهم المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة و المدراء، و كذلك تحديد القواعد و الإجراءات الخاصة بإتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة".[21]

وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Organization for Economic Co-operation and Development عام 1999 " النظام الذي ينبغي أن يضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، و الرصد الفعال من جانب مجلس الإدارة ، و مسائلة الإدارة أمام المؤسسة و أمام المساهمين".[22]

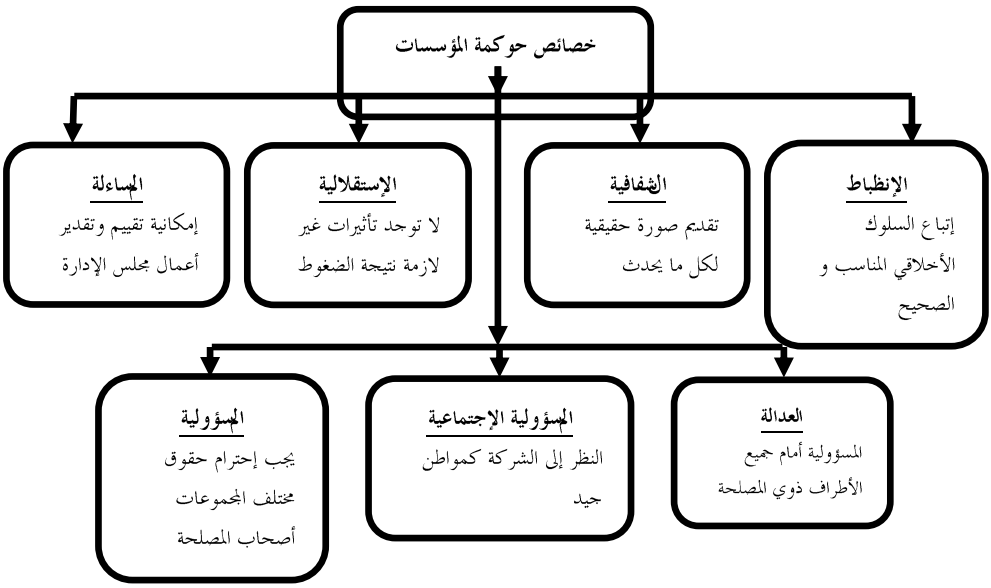
21- خاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 25.

22- Organisation for economic co_operation and devlopment , «**Using the OECD Principles of Corpoate Governance a boadroom perspective** », paris , 2008,p 15. https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/40823806.pdf 29/08/2016. 12:25.

*-**بنك التسويات الدولية**: هو منظمة دولية للبنوك المركزية و لا يخضع للمساءلة أمام أي حكومة، و هو أقدم مؤسسة مالية دولية، يقوم البنك بأعماله من خلال لجان فرعية، و عبر لقائه العام السنوي لجميع الأعضاء، و يؤدي أيضا خدمات مصرفية لكن فقط للبنوك المركزية، أو للمنظمات الدولية مثله، يقع مقر البنك في بازل (سويسرا)، و تأسس وفق إتفاقية لاهاي عام 1930،

و الحوكمة كآلية لها جملة من الخصائص التي تتميز بها و التي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

شكل رقم (02): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ،التجارب، المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدر الجامعية، مصر، 2007- 2008، ص25. (بتصرف).

ثانيا: ماهية الحوكمة المصرفية: تعددت وجهات النظر التي تطرقت لتطبيق الحوكمة بمفوهمها الشامل على المؤسسات المالية بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة هذه الأخيرة التي خصص لها مفهوم الحوكمة المصرفية و من خلال هذه النقطة سنحاول إبراز مفهومها كما يلي:

I-تعريف الحوكمة المصرفية: يعرف بنك التسويات الدولية* الحوكمة في البنوك بأنها " الأساليب التي تداولها البنوك من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا و التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك و التشغيل وحماية مصالح حملة

الأسهم و أصحاب المصالح مع الإلتزام بالعمل وفقا للقوانين و النظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين"[23]

أما لجنة بازل[**] فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها و الإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي:[24]

- وضع أهداف المصرف؛
- إدارة العمليات اليومية في المصرف؛
- إدارة الأنشطة و التعاملات بطريقة آمنة و سليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المدعوين؛
- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف بما فيهم الموظفين و العملاء و المساهمين و غيرهم.

II- أهداف حوكمة المصارف: هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها في محيط تطبيقها على المصارف و من أهمها:[25]

1 -التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية و الإدارة و الرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الإقتصادية للمصارف؛

2 -إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المصرف، ووسائل تحقيق تلك الأهداف و متابعة الأداء؛

23- حبار عبد الرزاق ، "**الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي "حالة دول شمال إفريقيا"**،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، 2009، ص 80.

-لجنة بازل (لجنة للرقابة المصرفية)** : و هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أي اتفاقية دولية وأنشئت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية (دول المجموعة العشرة) مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا و تساعدها فرق عمل مكونة من فنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك.

24- عبد القادر بريش، **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية –دراسة حالة الجزائر–** ، مجلة الإصلاحات الإقتصادية و الإندماج في الإقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 01، 2006، ص 07.

25- إبراهيم إسحق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة –دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين–**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 20.

3 -متابعة المراجعة و التعديل للقوانين الحاكمة لأداء المصارف، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين و هما مجلس إدارة المصرف و المساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف؛

4 -عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضائه؛

5 -تقييم أداء الغدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة؛

6 -إمكانية مشاركة المساهمين و الموظفين و الدائنين و المقرضين، و الإضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف؛

7 -تجنب حدوث مشاكل محاسبية و مالية، بما يعمل على تدعيم و استقرار نشاط المصارف العاملة بالإقتصاد، و عدم حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية و العالمية، و المساعدة في تحقيق التنمية و الإستقرار الإقتصادي.

المحور الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لإدارة المخاطر المصرفية:

تطبيق الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي جاء بغرض معالجة مختلف المخاطر التي تعيق عمل هذا القطاع و فيما يلي سنبين هذا الجانب:

أولا: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية:

من خلال التطرق لتعريف إدارة المخاطر المصرفية كما سنتطرق لمراحل وأساليب إدارة المخاطر:

ا - تعريف و أهداف إدارة المخاطر المصرفية:

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، وبدون المخاطر تقل الأرباح أو تنعدم، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدر أكبر من المخاطر نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، ومن هنا تأتي أهمية إكتشاف

المصرفيين لمخاطر عملهم، للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم عائد الإستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح.[26]

و يمكن تعريف إدارة المخاطر في مجال العمل المصرفي على أنها العملية التي تشمل مجموعة الأدوات و التقنيات المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات البنك.[27]

مما سبق تتجلى لنا أهداف إدارة المخاطر المصرفية بشكل مباشر في:[28]

1 -السهر على عدم حدوث أخطاء كبيرة و تجنب حدوث المفاجآت؛

2 -عدم تفويت الفرص البديلة و تسريع عملية التغير، و التي تتحقق من خلال تعظيم العائد و إبقاء المخاطر في حدها المرغوب؛

3 -تعريف العاملين و المتعاملين بالمخاطر و أنواعها و كيفية الحد منها؛

4 -المحافظة على مستوى المخاطر ضمن الإطار العام الموافق عليه من قبل الإدارة العليا؛

بالإضافة إلى العمل على تحقيق التناسب بين تحقيق رأس المال و الموارد مع مستوى المخاطرة و الوصول إلى قرارات تحمل المخاطر بشكل واضح و مفهوم، و المحافظة على الاستمرارية و النمو.

II - مراحل و أساليب إدارة المخاطر:

هناك أربع مراحل في إدارة المخاطر البنكية و هي:[29]

26- طيبة عبد العزيز، مرايمي محمد، **بازل 2 و تسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية** ، الملتقى الدولي حول "إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة "، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 11 و 12 مارس 2008، ص 19.

27- منصور منال، **إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية القطرية والاقليمية** ، الملتقى العلمي الدولي حول" الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20-21 أكتوبر 2009، ص03.

28- حياة نجار، مرجع سابق، ص 65.

29- مفلح محمد عقل، **وجهات نظر مصرفية**، الجزء 2، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006، ص 273، 274.

1 -تحديد المناطق التي قد تنتج عنها المخاطر: فمخاطر الإقتراض قد لا تكون نتيجة سبب مباشر يتعلق بالمقترض و شروط القرض، بل قد تكون نتيجة ظروف عامة تؤثر على الاقتصاد الوطني او في القطاع الذي ينتمي إليه المقترض، و تؤدي إلى تعطيل الإنتاج؛

2 -قياس درجة الخطر: و يتراوح القياس عادة بين تقويم وضع عميل معين، و تقويم مخاطر صناعة أو قطاع معين من الإقتصاد وكذلك تقويم غرض القرض، و طبيعة المشروع الذي سيمول؛

3 -تحديد مستوى المخاطر التي يمكن القبول بها: و هذا يتطلب موازنة بين المخاطر و المردود؛

4 -إدارة العمل بمستوى مقبول من المخاطر: و هذا يتطلب التأكد من وجود نظام مناسب للموافقة و الرقابة و المتابعة، مع تفويض الصلاحيات للعناصر الأكثر كفاية ضمن السياسات العامة الموضوعة.

بعد التعرف على الخطر و تحديد مستواه يمكن إستعمال واحد أو أكثر من الأساليب التالية للتعامل معه:

1 -تجنب المخاطر و يتحقق ذلك من خلال عدم الدخول في عملية معينة؛

2 -السيطرة عليها: و يتم ذلك من خلال بذل جهود من قبل الإدارة لتقليل إحتمالات حدوث الخسارة كما يتضمن تحديد المخاطر حتى لو وقعت بعد ذلك؛

3 -تحويلها: و يعني ذلك نقل النتائج المالية المتوقعة عن الخسارة إلى جهة تقبل بنقل المخاطر إليها مثل: التأمين، كما في حالة تمويل الصادرات و التغطية المستقبلية فيما يتعلق بالعملات.

ثانيا: مبادئ و ميكانيزمات تطبيق الحوكمة في المصارف:

للحوكمة المصرفية دور هام في تسيير المخاطر المصرفية، كون إدارة المخاطر جزء مهم في الحوكمة، إذ أن اهم جزئية في تعريفها أنها مجمل الإجراءات المستخدمة من قبل أصحاب المصالح لتوفير رقابة على المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بعملها[30]، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذه النقطة كما يلي:

30- ماهر الواكد، الحوكمة الرشيدة و المنشآت المالية، مجلة التدقيق، العدد 71، الأردن، 2007، ص24.

I-مبادئ الحوكمة المصرفية:

أصدرت جملة من المبادئ التي خصصت لتطبيق الحوكمة في المصارف من قبل عدة جهات أولت لموضوع الحوكمة المصرفية أهمية خاصة و من خلال هذه النقطة سنتطرق للمبادئ الموضوعة من قبل لجنة بازل و تحديد أهم الإجراءات التي يتم إتباعها لتطبيق مبادئ الحوكمة كما يلي:

1 - مبادئ تطبيق الحوكمة في المصارف:

أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصيا تها و أعمالها السابقة عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في:[31]

- المبدأ الأول: 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.
- المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
- المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- المبدأ الرابع: على ا لمجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته.
- المبدأ الخامس: ينبغي على ا لمجلس والإدارة العليا فعليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

31- حبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 86- 87.

- المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.
- المبدأ السابع: ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.
- المبدأ الثامن: ينبغي على المجلي والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

2 **إجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف:** لتحقيق مبادئ و أهداف الحوكمة المصرفية ينصح بإتخاذ الإجراءات التالية:[32]

- يجب أن يضمن إطار حوكمة البنوك حماية حقوق المساهمين و المساواة في معاملتهم؛
- أن يتعرف إطار حوكمة البنوك حماية حقوق المساهمين و المساواة في معاملتهم؛
- أن يعترف إطار الحوكمة بحقوق ذوي الشأن و المصالح يتم إقرارها للقانون و تشجيع التعاون الفعال بينهم و بين البنك من أجل إنجاحه، و خلق فرص العمل و ضمان إستمرار قوة المركز المالي له؛
- يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كذلك تحقيق الإفصاح و الشفافية في كافة الأمور الأساسية المختلفة المتعلقة بالبنك بما فيها الوضع المالي و الملكية و إدارة البنك؛
- يتطلب إطار الحوكمة وضع تخطيطي إستراتيجي للبنك و المراقبة الفعالة لأداء الإدارة و التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة إتجاه البنك و المساهمين.

II-ميكانيزمات الحوكمة المصرفية:

32- بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع و الحوكمة ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، جامعة الشلف، جانفي 2008، ص 122.

هناك نوعين من الميكانيزمات في إطار تطبيق الحوكمة المصرفية و هما الخارجية و الداخلية:[33]

1 -**الميكانيزمات الخارجية**: و هناك من يطلق عليها تسمية المعايير و التنظيمات الإحترازية قصد السيطرة الجيدة على مختلف المخاطر المتأتية من مكونات النظام المالي و ذلك من خلال العناصر التالية:

أ - **الإثبات النظري للمعايير والتنظيمات الإحترازية** : إن دراسة وتحليل المنظومة المصرفية تقودنا إلى تحديد ثلاث عراقيل أساسية تمنح للدولة التدخل من أجل زيادة فعالية السوق المصرفية والمتمثلة في عدم تجانس المعلومات، و وجود آثار خارجية(جانبية) سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى الاقتصاد الجزئي، و تتمثل هذه العراقيل في:

- عدم تماثل(تناسب) المعلومات: إن إشكال المعلومة يتواجد على مستوى العلاقة بين أصحاب الودائع ومسيري البنك من جهة نوعية حقوقهم
- الآثار الخارجية للاقتصاد الكلي: إن إفلاس بنك يؤدي إلى ضياع المعلومات بالنسبة للمقترضين المتعاملين مع هذه المؤسسة ونتائج وخيمة على النمو الاقتصادي، وينتج عنه أيضا انخفاض في المستوى العام للاستثمار، أي بطريقة غير مباشرة ارتفاع في البطالة، من جهة أخرى أيضا فإنه إذا تعرض النظام المالي لمخاطر فهذا يعني أن الاقتصاد الكلي في خطر، وهذا ما يفسر انشغال الدولة ورغبتها وحرصها على تنظيم ورقابة المجال المصرفي.
- الآثار الخارجية للإقتصاد الجزئي(الخطر النظامي): إن الخطر النظامي هو تهديد خاص بالنظام المصرفي يعرف بأثر دومينو، فهذا النوع من الأزمات يمس جميع المتعاملين في السوق المالي، وهذا هو الإثبات الأكثر قبولا من طرف الإقتصاديين الذي يفسر تدخل الدولة في شكل تنظيم ورقابة احترازية.

ب -**أهداف المعايير والتنظيمات الإحترازية**

33- جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2009/ 2010، ص 114- 115.

تهدف المعايير و التنظيمات الإحترازية إلى توحيد شروط المنافسة المصرفية، تعزيز الضمانات المصرفية وتحديث وتطوير سير البنوك، من خلال مايلي:

- توحيد شروط المنافسة المصرفية: إن وضع وتعزيز شروط المنافسة المصرفية تعتبر هدف نهائي بالنسبة للمعايير والتنظيمات الاحترازية، من تحقيق المساواة في التعامل الحر ما بين البنوك في السوق وخلق محيط تنافسي يسمح للبنوك بالتطور والحفاظ على استقراره وصلابته.
- تعزيز الضمان والأمان المصرفي: يتمثل في التصدي ومواجهة كل خطر من شأنه أن يعترض البنك ويضع النظام المصرفي ككل في أزمة.
- تحديث سير البنوك: إن حملات التجديد والابتكارات المالية، أثرت على سير البنوك، الأسواق الجديدة و التطبيقات المصرفية الجديدة، ولهذا لابد أن تتأقلم المعايير والتنظيمات الاحترازية مع هذه التطورات.

2 -الميكانيزمات الداخلية

التي تتمثل في الأساليب الإدارية الخاصة بتطبيق الحوكمة المصرفية، ففي البعد الداخلي للحوكمة المصرفية ستركز على النموذج الأحادي بحيث يعتبر الأكثر إستعمالا في المصارف الكبرى و يقوم هذا النموذج على مجلس الإدارة و المدير العام، و التي نأخذها من خلال ما يلي:

أ - تعريف مجلس الإدارة حسب نظريات الحوكمة:

حسب (charreaux 2000) لم يعد مجلس الإدارة ميكانيزم يساهم في خلق القيمة فقط، بل هو جهاز سلطة، سيطرة، البحث عن فرص و خلق معايير إجتماعية، اما بإعتماد مختلف النظريات المرتبطة بالحوكمة فيعرف مجلس الإدارة كما يلي:

- حسب النظرية التعاقدية المالية للحوكمة: يتدخل مجلس الإدارة من أجل تحفيز و رفع أداء المسيرين.
- حسب النظرية التشاركية للحوكمة: يعتبر مجلس الإدارة أداة لتسهيل خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة للمؤسسة ، و يتدخل كجهاز هرمي في السلطة من أجل تقسيم مداخيل المؤسسة و تشجيع العمل الجماعي.

- حسب النظرية الاستراتيجية للحوكمة: يعتبر مجلس الادارة أداة الحصول على المعلومات و يساعد على خلق الكفاءات من خلال تسهيل و تطوير هذه الكفاءات و المساعدة على بناء إستراتيجية جديدة.

ب – دور مجلس الإدارة في حوكمة المصارف:

قام بنك التسويات الدولية سنة 1999 بتحديد استراتيجيات و التزامات مجلس الإدارة للصناعة المصرفية كما يلي:

- يسهر مجلس الإدارة و يحرص على قيام الإدارة العامة للبنك بتطبيق سياسات من شأنها أن تمنع الأنشطة المشوهة لنوعية الحوكمة؛
- الإدارة العامة يجب أن تتحمل و تمارس الرقابة إتجاه المجالات و النشاطات المتخصصة؛
- يجب أن يقوم مجلس الإدارة بتحديد المسؤوليات الأساسية الملقاة على عاتقه و كذلك على الإدارة العامة؛
- يجب أن تضمن الكفاءات و المؤهلات للإداريين على مستوى المجلس؛
- مجلس الإدارة يعزز الحوكمة على مستوى البنوك حسب بنك التسويات الدولية، حيث أنه يعمل على تقديم التوصيات و الآراء و تجنب صراعات المصالح؛
- يجب أن يسهر مجلس الإدارة على المعاملة العادلة لكل المساهمين؛
- يجب أن يعمل مجلس الإدارة على تطبيق المعايير الأخلاقية؛
- يجب أن يتوفر مجلس الإدارة على بعض الوظائف الأساسية و من أهمها:

✓ إعادة النظر و إدارة إستراتيجية البنك؛

✓ تحديد الأهداف و ممارسة الرقابة؛

✓ إجراءات نشر و توزيع المعلومات و الإتصال للبنك؛

✓ توظيف أهم المسيرين و تحديد مكافآتهم مقارنة بمصالح البنك و المساهمين؛

✓ تسيير نزاعات المصالح.

ثالثا: العناصر الأساسية للحوكمة في إدارة المخاطر

نظرا لارتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر، وباعتبار مجلس الإدارة أعلى سلطة إدارية على مستوى البنك، وارتباط كل منهما بممارسة الحوكمة الجيدة، لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر في النقاط التالية[34]:

I-أولا: الأساليب الإدارية التي تدار بها

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

- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر؛
- التصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى؛
- مراجعة و إقرار سياسات تحدد كميا بوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب لتشغيل الأمن للبنك؛
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها و مراقبتها و السيطرة عليها؛
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة و اجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى؛
- الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للإئتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة و التعرضات الإئتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة؛
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية، تشمل مراجعة للإلتزام بالسياسات والإجراءات؛

34- دبلة فاتح، جلاب محمد، **الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر**، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال، العدد الإفتتاحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون ذكر السنة، ص 210- 212. (بتصرف)

- تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات إلى الإدارة رسميا(ومع ذلك يجب على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية)؛
- تحديد محتوى ونوعية التقارير؛
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية؛
- إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة؛
- انتخاب لجنة من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت؛
- إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.

II-مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

ونلخص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

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

III - مسؤولية لجنة إدارة المخاطر:

تتمثل مهام وصلاحيات لجنة إدارة المخاطر في التالي[35] :

1 -يترتب على إدارة المخاطر تحديد و إدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها المصرف، بما يشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية وأية مخاطر أخرى، ولذا يترتب على اللجنة الحصول على جميع التقارير والبيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك.

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

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

- توفر المراقبة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا.
- تحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتبطة بالأنشطة المصرفية.
- إيجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها.
- الإحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهتها.

4 -يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في المصرف مع مراعاة ما يلي:

- أن تشمل هذه السياسات أهداف محددة، و استراتيجيات و إجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر بشكل يتناسب مع وضع و خصوصية المصرف وحجم نشاطه وكبيعة المخاطر التي يواجهها وقدرة المصرف على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر.

35- إبراهيم إسحاق نسمان، مرجع سابق، ص 52- 53.

- أن تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الإدارة التنفيذية الإلتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية والمعايير المصرفية ذات الصلة.
- أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة المصرف والموظفين المكلفين بإدارة المخاطر.
- د-وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري وأن يتم إخطار مجلس إدارة المصرف عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة المصرف.

5 -على اللجنة التحقق من إلتزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة.

الخاتمة:

إن مختلف التطورات المصرفية العالمية و التي أهمها كان التوجه نحو تطبيق مختلف الآليات الحديثة التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات أدت لإعطاء نظره جديدة فيما يخص مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك نتيجة العديد من الأزمات و التي تعد أحد الأسباب الرئيسية في بروز عدة طرق و توجهات لإدارة هذه المخاطر و السيطرة عليها.

من خلال هذه الورقة البحثية فإن الحوكمة تعد هدفا هاما خاصة في المؤسسات المصرفية، اذ يمكن القول بأن وجود الحوكمة في المصارف أصبح أكثر من ضرورة لنظام رقابة فعال بإمكانه المساهمة في تحسين أداء المصارف، كون الحوكمة أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة و التحكم بآليات العمل المصرفي لتحقيق أهداف المصرف.

أما فيما يخص أهم النتائج المتحصل عليها نجد:

1 -من أهم مسببات المخاطر المصرفية ضعف إمكانيات المسئولين في تحديد منح القروض، فالمصارف دائما عرضة لهذا النوع من المخاطر و عدم وفاء عملائها لتسديد ديونهم؛

2 -هناك العديد من المخاطر التي تتعرض لها المصارف التقليدية منها أو الإلكترونية و يجب أن يولى لكل منها إهتمام منفرد؛

3 -يكمن دور إدارة المخاطر في التقليل من العمليات و الأنشطة غير المدروسة و توقع المخاطر المحتملة، و كذلك تنفيذ كل الإجراءات لمواجهة المخاطر من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر من خلال التعامل مع الخطر و معالجته و تفادي الأضرار عن طريق المخططات الفعالة، مع حسن تسيير الخطر في المصرف؛

4 -الحوكمة المصرفية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في المصرف واضحة مما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح؛

5 -تحدد الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المصرف؛

6 -يؤدي انتهاج المبادئ السليمة لحوكمة المصارف إلى اتخاذ كل الاحتياطات اللازمة لضمان الاستقرار في القطاع المصرفي.