الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
المرجع: ..... / ق.ع.إ / 2014

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques
Réf : …….. / D.S.E / 2014

الموضـــــوع

دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص :مالية وحاكمية المؤسسة

إعـداد الطـالب(ة):

▪ .حامي ايمان

إشراف الأستـاذ(ة):

▪ غقال الياس

السنة الجامعية : 2015-2016

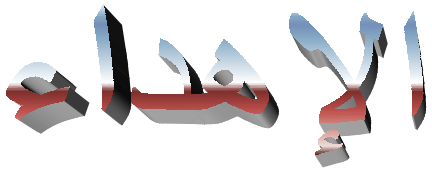
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انْشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آَمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

[سورة المجادلة, الآية :11]

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



إلى الوالدين الكريمين أمي و أبي و والدي زوجي

أتمنى لهم دوام الصحة والعافية

والى زوجي الغالي

والى إخوتي و أخواتي

و عائلة زوجي حفظهم الله

اهدي هذا العمل المتواضع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

احمد الله على إتمام هذا العمل ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

الأستاذ المشرف:غقال الياس،على ما قدمه من نصائح وتوجيهات كان لها الأثر في إتمام هذا الموضوع.

رئيس قسم العلوم الاقتصادية الأستاذ: عبة فريد

كل الأستاذة والدكاترة الذين كان لهم الفضل الكبير: مفتاح صالح،رحماني ، الطيب داودي ، خنشور جمال، عقبة نصيرة، بوطي عز الدين،بوزاهر، عبيسة ،عديسة، حوحو، العمري.....والقائمة طويلة.

كل عاملات وعمال قسم العلوم الاقتصادية

شكرا جميعا وجازاكم الله خيرا.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص

في خضم التحولات والمستجدات العالمية التي تعرفها البيئة المصرفية الدولية , وما يصاحبها من زيادة حدة المنافسة وتنوع في طبيعة و درجة المخاطر المصرفية وتنامي حالات الفضائح والأزمات المالية التي منيت بها العديد من الشركات العالمية بما فيها المصارف ,الأمر الذي أدى إلى ضرورة تبني أسلوب إداري أكثر فعالية , في إطار ما يسمى بحوكمة الشركات.

لقد نال موضوع حوكمة الشركات جزء كبير من اهتمامات الدراسيين والباحثين والهيئات الدولية, نظرا لما يضمن هذا النظام من شفافية وإفصاح في المعاملات و قواعد العدالة و المسألة و أخلاقيات الأعمال , وتحقيق لمصالح جميع الأطراف المتداخلة .وخلال سنوات العشريتين الماضيتين تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف بإعتباره من أهم وأخطر القطاعات و أكثرها حساسية و عرضة للأزمات والمخاطر.

وسنحاول من خلال هذا البحث إبراز **دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية.**

الذي يمكننا من الوصول إلى التعرف على:

1. مبادئ و أهمية حوكمة الشركات.
2. دعم الجهاز المصرفي من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات , حوكمة المصارف , إدارة المخاطر المصرفية.

Résume

Dans le sillage des mutations profondes que connaît le système bancaire international et dont les retombées économiques sont : la concurrence incontournable, la mauvaise gestion des risques, l'ampleur des crise financières engloutissant les grandes entreprises de renommée mondiale dont on entend s'écouler, l'apparition d'un nouveau système de management plus performant s'impose alternative, afin de réduire la probabilité de sombrer dans ces risques dans le cadre d'une nouvelle stratégie appelée, la gouvernance d'entreprise.

Vu le rôle majeur et primordial de cette nouvelle stratégie de la gouvernance, théoriciens, chercheurs et voire des organisations internationales lui accordé une primauté de réflexion ainsi que les valeurs et les principes qu'elle peut véhiculer, transparence dans les transactions, pour plus de performance, éthique et surtout l'équité dans le partage des responsabilités et en corollaire des intérêts des différents partenaires.

Ces recherches se sont accentuées, en ces deux dernières décennies, sur la mise en pratique des ces principes dans le management des systèmes bancaires, car c'est l'un des secteurs sensible à ces principes à son développement et susceptible aux risques qui le guettent de par le monde.

Justement, la présente étude s'inscrit dans le cadre de montrer l'intérêt et l'importance de la gouvernance d'entreprise dans les systèmes bancaires. Pour ce faire :

1. Principes et importance de la gouvernance d'entreprise.
2. Le renforcement du système bancaire à travers l'application des principes de la gouvernance d'entreprise.

Les mots clé : la gouvernance d'entreprise, la gouvernance Bancaire.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس المحتويات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة	IX
إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية.	X
فرضيات الدراسة	X
أهداف الدراسة.	X
أهمية الدراسة.	X
منهجية الدراسة.	X
دراسات سابقة.	XI
هيكل الدراسة.	XI
الفصل الأول:مفاهيم حوكمة الشركات و حوكمة المصارف.	1
تمهيد	1
المبحث الأول:مفاهيم حول حوكمة الشركات.	2
المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات.	2
الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات وأسباب ظهورها.	**2**
الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات.	5
الفرع الثالث:أهداف حوكمة الشركات.	6
الفرع الرابع: أهمية حوكمة الشركات.	6
المطلب الثاني: أساسيات الحوكمة الشركات.	7
الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات.	7
الفرع الثاني: الأطراف حوكمة الشركات.	7
الفرع الثالث: محددات حوكمة الشركات.	10
المبحث الثاني: مفاهيم حول حوكمة المصارف.	11
المطلب الأول: ماهية حوكمة المصارف .	11
الفرع الأول: مفهوم حوكمة في المصارف.	11
الفرع الثاني: أهمية حوكمة في المصارف.	11
المطلب الثاني: أساسيات حوكمة المصارف.	12

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الأول: الأطراف الفاعلة في حوكمة المصارف.	12
الفرع الثاني: مبادئ حوكمة المصارف.	15
خلاصة الفصل الأول	18
الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية و إدارة المخاطر .	19
تمهيد	19
المبحث الأول: ماهية المخاطر المصرفية.	20
المطلب الأول: مفهوم و أنواع المخاطر المصرفية.	20
الفرع الأول:مفهوم المخاطر المصرفية	20
الفرع الثاني: انواع المخاطر المصرفية	20
المطلب الثاني:مصادر المخاطر المصرفية.	22
المطلب الثالث: مراحل اعتماد حوكمة المصارف.	22
المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالمعايير الدولية.	27
المطلب الاول: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية.	27
الفرع الأول: مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر.	27
الفرع الثاني:مسؤولية الإدارة العاليا المتعلقة بإدارة المخاطر.	27
الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر.	28
المطلب الثاني: المعايير الدولية للرقابة المصرفية	28
الفرع الاول: اتفاقية بازل1	28
الفرع الثاني: اتفاقية2	30
الفرع الثالث: اتفاقية3	31
خلاصة الفصل الثاني	32
الفصل الثالث: دراسة حالة بمصرف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة.	33
تمهيد	33
المبحث الأول: واقع تطبيق حوكمة المصارف لإدارة المخاطر الصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري	34
المطلب الاول: اجراءات بنك الجزائر لارساء مبادئ الحوكمة لادارة المخاطر المصرفية	34
الفرع الاول: سن قوانين محاربة الفساد المالي لاداري	34
الفرع الثاني: المراقبة والمساءلة في المصارف الجزائرية	34

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: ارساء الحوكمة من خلال دعم محافظي الحسابات	35
الفرع الرابع:دور بنك الجزائر في تفعيل مبادئ الحوكمة من خلال التزام المصارف بمقررات لجنة بازل	36
المطلب الثاني: تقديم مصرف الفلاحة والتنمية الريفية	38
الفرع الاول: لمحة حول مصرف الفلاحة والتنمية الريفية	38
الفرع الثاني:مراحل تطور مصرف الفلاحة والتنمية الريفية	39
الفرع الثالث: مهام و أهداف مصرف الفلاحة والتنمية الريفية	40
المبحث الثاني: إدارة المخاطر على مستوى مصرف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة	41
المطلب الأول: مفهوم مصرف الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة خنشلة	41
الفرع الاول: تعريف الوكالة و نشأتها	41
الفرع الثاني: اهم نشاطات الوكالة	41
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة خنشلة	42
المطلب الثاني: أنظمة تقدير المخاطر و مراقبتها والتحكم فيها	43
الفرع الأول: أنظمة تقدير المخاطر	43
الفرع الثاني: أنظمة مراقبة والتحكم في المخاطر	43
المطلب الثالث: استجوابات حول دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية بمصرف الفلاحة والتنمية الريفية-خنشلة-	44
الفرع الأول: عرض أسئلة االمقابلة	44
الفرع الثاني: عرض نتائج المقابلة	45
الفرع الثالث: تحليل نتائج المقابلة	46
خلاصة الفصل	48
الخاتمة العامة	49

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	نشأة وجهود الدول في حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتمنية الاقتصادية	03
02	الخطوات المتوالة لحوكمة الشركات	23
03	اوزان المخاطر المرجحة للاصول حسب بازل1	29

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مدى استفادة المصارف من تطبيق الحوكمة	8
02	مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	9
03	الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	10
04	المحددات الاساسية لتطبيق حوكمة الشركات	12
05	الهيكل التنظيمي لوكالة خنشلة	42

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقدمة العامة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقدمة

تختلف المصارف عن باقي الشركات في أن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا حيث يؤدى إلى أضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره .

مما دفع المصارف إلى إتباع طرق ابتكاريه لإدارة أعمالها والاحتياط بوسائل وإجراءات ضرورية لتفادي والتقليل من المخاطر وإكسابه قدرة عالية في التنبؤ، إضافة إلى تقرير سلامته وتقوية قدراته المالية للقيام بأداء مصرفي ذو مستوى عال أمام المنافسة والمحافظة على نصيبه في السوق.

من أجل ذلك تضافرت جهود السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية وأيضا قطاع المصارف على وضع تدابير واليات من شأنها تحسين أساليب الرقابة و الإشراف و إدارة المصرف خاصة،ولعل أحدث ما توصلت إليه في هذا المجال ما اصطلح عليه ب"**الحوكمة"** والتي تعتبر هدف ووسيلة باعتبارها خطوة هامة نحو تحسين سياسات وممارسات الهياكل الداخلية للمصرف.

وخلال السنوات الخمس والعشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين المصارف والمنشات غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للمصارف مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إشكالية البحث:

إن معالجة موضوع"**دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية**" يدفعنا إلى البحث في الإجابة عن الإشكالية التالية: **ما هو دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية؟**

التساؤلات الفرعية:

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

التساؤل الفرعي 1: ما هي مبررات تبني مفهوم حوكمة الشركات و انعكاساتها؟

التساؤل الفرعي2: ما مضمون الحوكمة المصرفية ؟

التساؤل الفرعي 3: ما واقع حوكمة المصارف في إدارة المخاطر ببنك الفلاحة و التنمية الريفية؟

الفرضيات:

على ضوء ما تقدم و أملا في تحقيق أهداف البحث وضعت مجموعة من الفرضيات نوردها فيما يلي:

الفرضية1: يمكن للحوكمة ان تساهم في ادارة المخاطر المصرفية

الفرضية 2: يساعد تطبيق المعايير الدولية للرقابة المصرفية في تسهيل عملية ادارة المخاطر المصرفية.

الفرضية3: يمكن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة خنشلة-ان يعتمد على مبادئ الحوكمة لتحسين ادارة المخاطر على مستوى الوكالة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ. إلقاء الضوء على تحديد مفهوم حوكمة الشركات وكذا مبادئها ومحددتها .

ب. معرفة جهود لجنة بازل في مجال الحوكمة المصرفية .

ج. معرفة واقع الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-خنشلة-.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من الدور الذي يلعبه نظام الحوكمة في حماية مختلف الأطراف بالبنك إذ أن القطاع المصرفي يعرف العديد من المخاطر التي تتعرض لها مختلف المؤسسات المصرفية في العالم دون أن نستثني القطاع المصرفي الجزائري.

المنهج المتبع:

تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية التي تتوافق مع صيغة الدراسة والمتمثلة في:

المنهج التاريخ: وهو الذي يستخدم لمعرفة الماضي من خلال العرض التاريخي لعدد من الوقائع البارزة والمتعلقة بموضوع البحث لأنه لا يمكن فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل دون التطرق إلى الماضي.

و يظهر ذلك في بحثنا من خلال التطرق تاريخ نشأة الحوكمة.

المنهج الوصفي: و يستخدم هذا المنهج لغرض بعض المفاهيم النظرية لوصف الظاهرة وعناصرها وفق التدرج التاريخي للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

و يظهر ذلك في بحثنا من خلال وصف واستعراض الإطار النظري لحوكمة الشركات بصفة عامة و حوكمة المصارف بصفة خاصة.

مجتمع الدراسة:

لمصطلح الحوكمة مفهومين اثنين،الأول على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وهو ما يعرف بالحكم الراشد أو الحكم الصالح الذي يتم تداوله في الخطابات السياسية على مستوى المسؤولين،وأما المفهوم الثاني فيتعلق بالاقتصاد الجزئي أي على مستوى الشركات وهو ما يدور حوله بحثنا ،حيث يأخذ البحث على عاتقه دور وأهمية مبادئ ومعايير حوكمة المصارف لإدارة المخاطر،لتطبيق حوكمة المصارف.

أدوات البحث:

لقد تم الاعتماد في جمع المعلومات المستخدمة لإنجاز هذا البحث على مجموعة من الأدوات، ونظرا لحداثة موضوع الحوكمة المصرفية،فإن معظم المراجع المستخدمة عبارة عن بحوث ودراسات نشرت في دوريات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

محكمة أو قدمت على شكل أوراق بحث في مؤتمرات وملتقيات علمية،بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن مؤسسات مالية محلية ،فضلا عن الاستعانة ببعض الكتب المتوفرة والبحوث الأكاديمية المنشورة في المواقع الالكترونية لجامعات الجزائر وجامعة مصر و الأردن.

الدراسات السابقة:

حسب اطلاعي في حدود ما توفر لدي من معلومات ومراجع حول موضوع البحث هناك بعض من الدراسات والبحوث العلمية التي أنجزت في مختلف الجامعات الوطنية والدولية وتناولت موضوع الحوكمة وإن كانت في معظمها تتصف بالطابع الوصفي لحوكمة الشركات ومبررات تطبيقها وجانبها التشريعي، و قليل من هذه الدراسات ما أشار إلى موضوع حوكمة المصارف وإدارة المخاطر ومن بين الدراسات السابقة التي عالجة الموضوع لدينا:

1) العربي محمد "الحوكمة وتنمية المؤسسة"،رسالة ماجيستير علوم التسيير تخصص اقتصاد صناعي ،المركز الجامعي خميس مليانة،2007.

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ الحوكمة ترفع الغطاء عن عمليات الاحتيال وتسمح بمحاسبتهم ومقاضاتهم.
- ✓ إحداث التغيير في المؤسسة لفائدة تطبيق الحوكمة يكون من خلال الانتقال من العمل بالعلاقات إلى العمل بالقوانين.
- ✓ الحوكمة من خلال تنمية الإدارة تعمل على إقامة جهاز إداري شفاف وعادل من خلال الكشف عن المعلومات الصادقة والبيانات الدقيقة لكل المتعاملين و أصحاب المصالح.

2) بادن عبد القادر ،**دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**،رسالة ماجستير علوم اقتصادية،جامعة الشلف،2008.

على أساس هذا البحث،فانه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين من خلال المسوؤليات الاجتماعية التي تتحملها الشركات ومساهمتها في دفع التنمية المستدامة والعمل على مكافحة كل أشكال الفساد.
- ✓ قلة الشفافية و الإفصاح أو انعدامه في أماكن و أحيان أخرى وقصور أنظمة الرقابة و الإشراف من بين الأسباب التي أدت إلى نشوب الأزمة الآسيوية.
- ✓ وضعية النظام البنكي الجزائري لها شقين،الـأول تميز براحة مالية وسيولة كبيرة،والشق الثاني ضعف خدماته المقدمة وضعف ثقة المستثمر الخارجي في قدرات البنوك الجزائرية على تمويل مشاريعهم.
- ✓ البيئة التشريعية والمؤسسية الراهنة لا تشجع على قيام وتنفيذ مبادئ مثلى للحوكمة بالبنوك،بسبب ما يعتريها من نقص.

هيكل الدراسة :

جاء البحث متضمنا ثلاثة فصول :

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة الشركات و حوكمة المصارف.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية و إدارة المخاطر .

الفصل الثالث: دراسة حالة إدارة المخاطر المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة* خنشلة*.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

www.manaraa.com

الفصل الأول

الحوكمة الشركات وحوكمة المصارف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد

تعد حوكمة الشركات من المواضيع الهامة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر،إذ نتيجة الأزمات المالية التي عاني بسببها الاقتصاد العالمي فقد تم وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات،لأن لمفهوم حوكمة الشركات منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ مبدأ إدارة المخاطر من خلال تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار و الصلاحيات لكل من المساهمين و مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و أصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية و الإفصاح ،بوضع محددات تخدم المصالح العامة و الحقوق الخاصة للمساهمين ،وقد تضافرت جهود السلطات الرقابية والمؤسسات الدولية لتحسين أساليب الإدارة في المؤسسات الاقتصادية أهمها أعمال منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك العالمي،صندوق النقد الدولي و أعمال لجنة بازل فيما يخص حوكمة المصارف.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

بعض مفاهيم حوكمة الشركات في المبحث الأول،و كذا بعض المفاهيم لحوكمة المصارف في المبحث الثاني.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: مفاهيم حول حوكمة الشركات

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

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

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات و أسباب ظهورها

- **نشأة حوكمة الشركات:**

تطورت حوكمة الشركات ومرت بالعديد من المراحل التي أثرت عليها و كانت بدايتها غير المباشرة بتنبؤات سميث سنة1776 التي ذكرها في كتابه ثروة الأمم حيث قال:"أنه من غير المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يشرفوا على الشركات كأنه من يدير هذه الشركات هم نفسهم أصحابها، وذلك لأن المديرين يقومون بإدارة أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية"، ومن المتوقع أن يكون هناك إهمال بشكل أو بأخر في إدارة شؤون الشركات ومراجعة الحسابات والفساد في الحسابات.

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

[1] علال بن ثابت،محمد بن جاب الله،"الحوكمة المؤسسية و متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية"ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول:أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة عمار ثلجي،الأغواط،2008ص2.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم1 نشأة وجهود الدول في حوكمة الشركات

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

المصدر: حسين مصطفى هلالي،"من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد"،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2007،ص89.

❖ **أسباب ظهور حوكمة الشركات:**

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

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

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ العولمة: يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم الى قرية صغيرة ،وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة التي تمكن الفرد عموما والمستثمر خصوصا من معرفة أحداث المستجدات العالمية في لحظتها ،بالإضافة إلى حالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال ،بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم ،هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية وتربط بين الشركة الأم والشركات التابعة.[2]
- ✓ العوامل الاقتصادية: تتمثل هذه العوامل فيما تطمح إليه حوكمة الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال ،وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات النمو ممكنة وتنمية استثماراتها، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز فرص الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسستها بغرض الاستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.
- ✓ نظرية الوكالة: يعتبر الفصل بين الملكية الإدارية من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كلا من BERLE وMEANS أول من تناول هذا الموضوع 1932.

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

[2] ظاهر شاهر القشي،ا"نهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة"،المجلة العربية للإدارة،الاردن،العدد2،2005.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

تجدر الإشارة قبل التطرق إلى تعريف الحوكمة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد يتفق عليه كافة الاقتصاديين والقانونين و المحللين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة (Governance encyclopedie corporat) من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم ،ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من أمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات وفي هذا الصدد عرفها البعض على أنها:

- "الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة (مثلا المساهمين....الخ) لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة"
- كما يصف تقرير cadbury عام 1992 حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"[3] و الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب كما يلي:
  - أ. الحكمة : و ما يقتضيه من التوجيه و الإرشاد.
  - ب. الاحتكام: و ما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية و إلى خبرات ثم الحصول عليها سابقا.
  - ج. الحكم: و ما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
  - د. التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة و تلاعبها بصالح المساهمين.

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

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

كما خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية والرشيدة و السياسية و الإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات"

أما تعريف حوكمة الشركات كنظام نظر البعض إلى الحوكمة على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل و إفادة الفرد و المنظمة والمجتمع.[4]

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

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

[3] حسين يرقى عمر علي عبد الصمد،"واقع الحوكمة وسبيل تفعيلها في الجزائر"،2000،ص3.
[4] سميحة فوزي،"تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"،المركز المصري للدراسات الاقتصادية،القاهرة،ص 5.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: أهداف حوكمة الشركات.

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

أ. إيجاد ضوابط و قواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
ب. تنمية الاستثمارات و تدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
ج. العمل على تنمية المدخرات و تعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
د. العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
ه. فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
و. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
ز. جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
ح. الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل و ضبط الفساد في الشركة.[5]
ط. تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
ي. العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم،وتعميق ثقتهم بالشركة.

الفرع الرابع: أهمية حوكمة الشركات.

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

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

- أصبحت درجة التزام الشركات والمنظمات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات احد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار،خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية،ومن ثم فان الشركات التي تطبيق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الاستثمار واقتحام الأسواق.
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة الشركات وتجنب التعثر و الإفلاس ويضمن تطور الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في الشركات إلى المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة العام.
- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقترضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
- تؤدي العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباط وثيقا على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء الشركة ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.[6]

[5] نرمين أبو العطا،"حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"،إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة،غرفة التجارية الأمريكية،واشنطن،2003.
[6] عبد الوهاب نصر علي شحاته السيد شحاتة،"مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات"،الدار الجامعية،مصر،2007،ص85.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني:أساسيات حوكمة الشركات.

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات

وتمثل هذه المبادئ العمود الفقري لحوكمة الشركات،فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بنك التسويات الدولي وغيرهم، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب فلقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى، ولكن أكثرهم قبولا واهتماما هي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

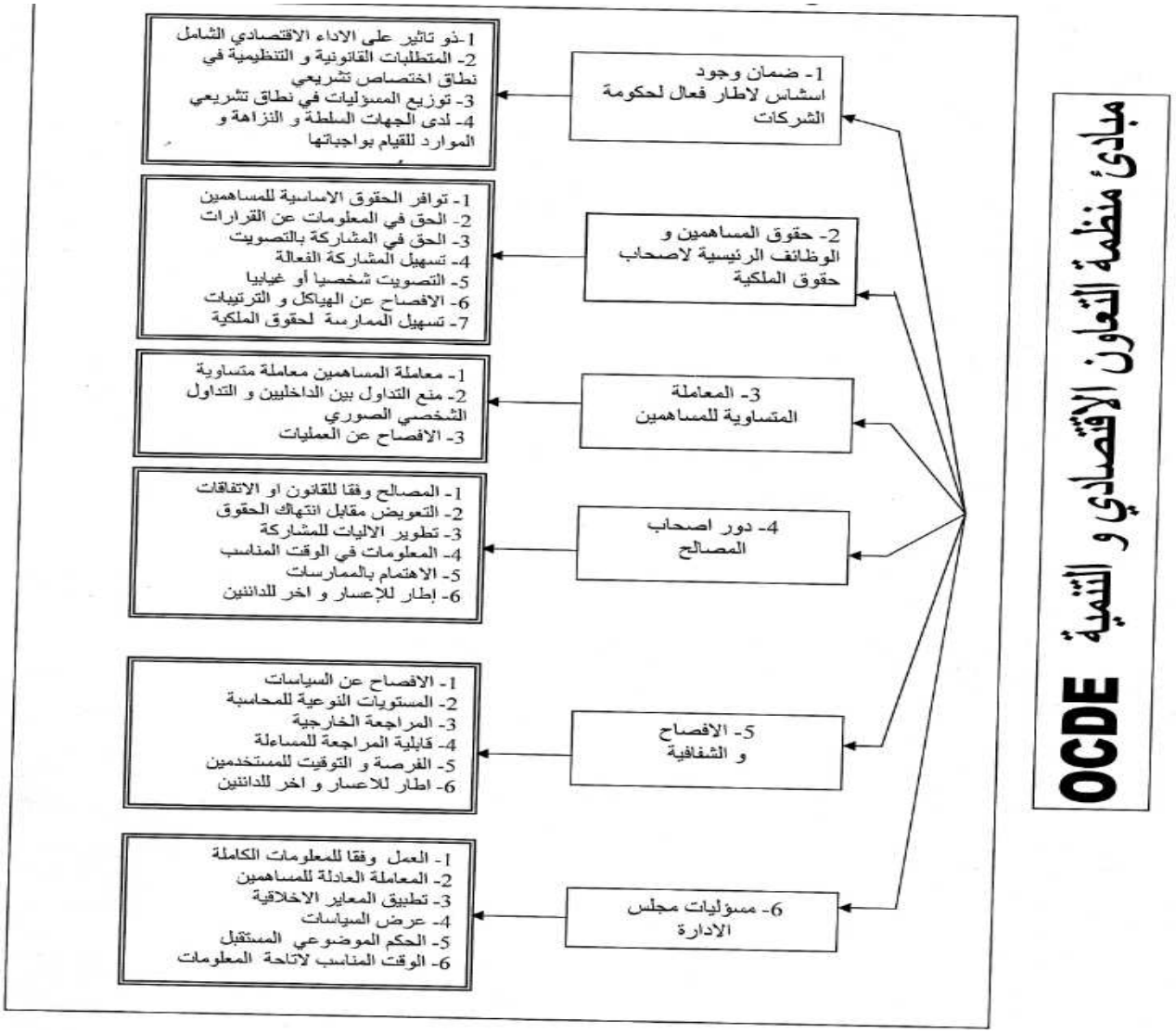
تهدف مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وفق النسخة المحدثة في عام 2004،إلى عرض معايير للممارسات المثلى الشائعة،بحيث يمكن لبلدان ذات ثقافات مختلفة الاتفاق عليها دون أن تكون إلزامية وتفصيلية شكل مرهق،و يمكن تطبيق المبادئ أساسية وهي:

1) المبدأ الأول: ضمان وجود أساس فعال لإطار الحوكمة:
ينبغي على إطار الحوكمة أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية.
2) المبدأ الثاني: ضمان حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:
ينبغي على إطار الحوكمة أن يوفر الحماية للمساهمين وان يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
3) المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين:
ينبغي على إطار الحوكمة ان يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
4) المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح: ينبغي على إطار الحوكمة أن يتعرف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون،أن تنشا نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وان يعمل على تشجيع التعاون و النشاط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل و استدامة ماليا.
5) المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية: ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و الأداء وحقوق الملكية و حوكمة الشركات.
6) المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن التوجيه و الإرشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولية أمام الشركة والمساهمين.[7]

[7] خالد الخطيب،"تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية"،مؤتمر إدارة منظمات الاعمال،جامعة العلوم التطبيقية،الأردن،ماي 2009،ص3.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل1: مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية



المصدر: علام فرحان طالب و إيمان شيخان المشهداني،"الحوكمة المؤسسية و الأداء الإستراتيجي للمصارف"،الطبعة الأولى،دار صفاء النشر والتوزيع،عمان2011،ص ص27-28

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات

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

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

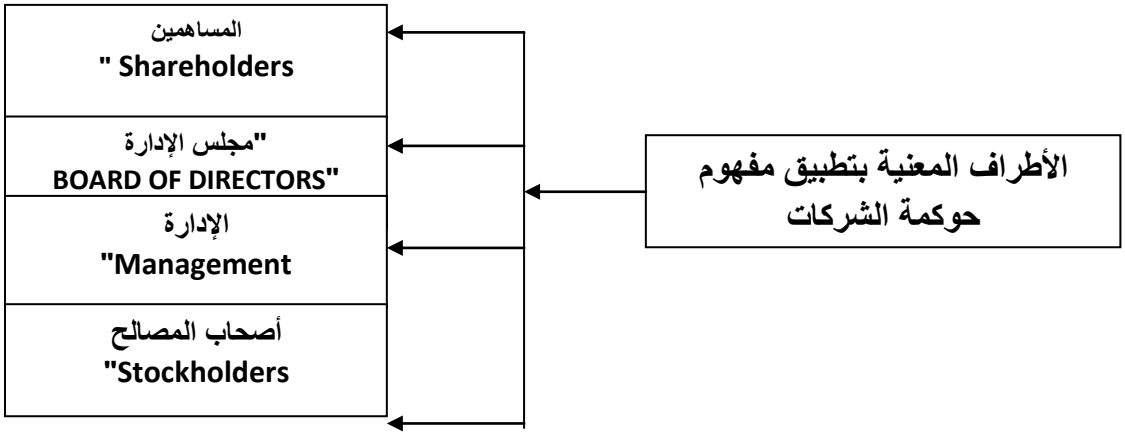
2-مجلس الإدارة:يشمل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى أصحاب المصالح،ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

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

4-الإدارة :وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة،وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعميم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين،كما تعد حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة[8].

والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

شكل 2:يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر:محمد كامل ليلة،"نظرية المؤسسات العمومية"،جامعة بيروت العربية،2000،ص12.

[8] طالب علاءفرحان،ايمان شيحان المشهداني،مرجع سبق ذكره،ص45.

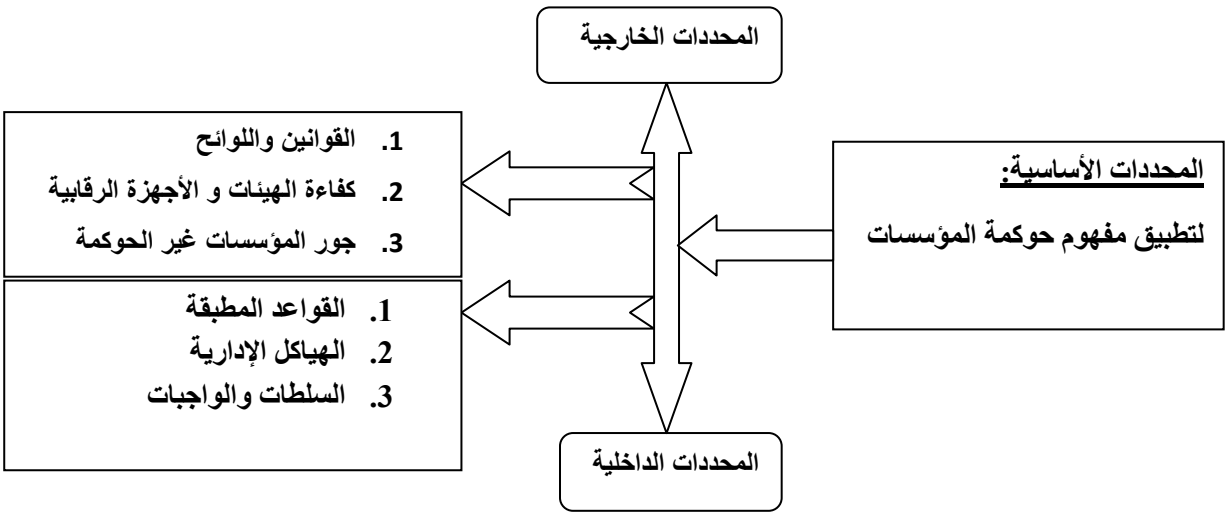
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: محددات حوكمة الشركات

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

أ -**المحددات الخارجية :**إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة:
-المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
-تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
-وجود قطاع مالي كفؤ البنوك وسوق المال يستطيع توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية هيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات.
-وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق،المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
-وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية.
ب -**المحددات الداخلية** :هذه المحددات تشمل ما يلي:
-القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل الشركة.
-وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات.
-توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف[9].

الشكل3 المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر:بن ثابت علال،محمد جاب الله،"الحوكمة المؤسساتية ومتطلبات الاصلاح لتطبيقها في الدول النامية"،الملتقى الدولي حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية،جامعة بومرداس ،2006،ص6.

[9]أشرف جمال الدين،"متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية"،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2007،ص55.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: مفاهيم حول حوكمة المصارف

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

المطلب الأول: ماهية حوكمة المصارف

الفرع الأول : مفهوم حوكمة المصارف

تعرف حوكمة المصارف"بأنها مجموعة الأنظمة والإجراءات ولسياسات التي يتم من خلالها ضبط وتوجيه مسار وتوجهات المصارف .
تمثل الحوكمة المصرفية الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف من خلال الدور المنوط بمجلس الإدارة و الإدارة العليا بما يؤثر في تحديد أهدافه مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في النشاط المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية،لذا فسلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين وممثليهم في مجلس إدارة المصرف.

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

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

- ووفقا للجنة بازل فإنها ترى :أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها و الإدارة العليا في كيفية قيام المؤسسة بما يلي:
  - ✓ و ضع أهداف إدارة العمليات اليومية للمؤسسة للكفاءة .
  - ✓ مراعاة ذوي الشأن للمتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموظفين و العملاء و المساهمين.
  - ✓ إدارة أنشطة المؤسسة و تعاملاتها بطريقة آمنة و سليمة وفقا للقوانين السارية و بما يحمي مصالح المودعين المؤسسة.[10]

الفرع الثاني: أهمية حوكمة المصارف

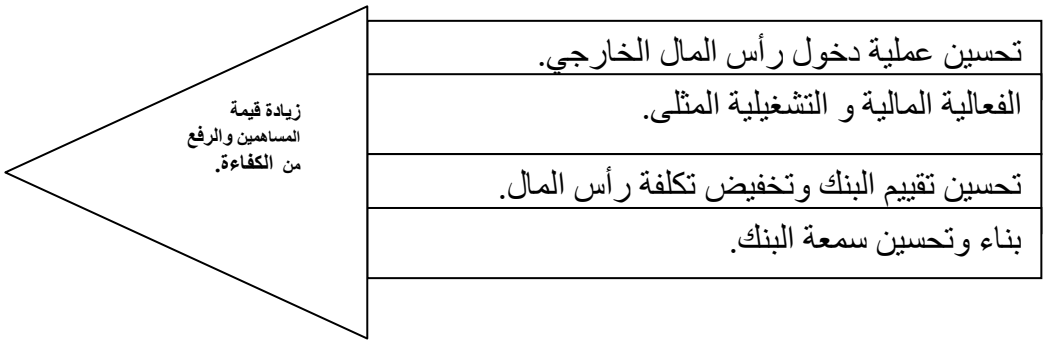
تنعكس أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي في جملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي:
1-أصبحت درجة التزام المصارف والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرار الاستثمار،خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية ، ومن ثم فإن المصارف التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع و اقتحام الأسواق وجلب العملاء.
2-إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة المصارف وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

[10] بادن عبد القادر،"دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الازمات المالية والمصرفية بالاشارة الى حالة الجزائر"،رسالة ماجيستير علوم التسيير،جامعة الجزائر،2006.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في المصارف إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء المصرف بشكل عام.
4-تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
5-تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا-على مستوى الأسواق الناشئة-بين أداء المصارف ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.[11]

الشكل4 مدى استفادة المصارف من تطبيق الحوكمة



المصدر:باسل طه،"دور البنوك في تحديث حوكمة الشركات"،البنك العربي،الإدارة الإقليمية،2006،ص25.

المطلب الثاني: أساسيات حوكمة المصارف
الفرع الأول:الأطراف الفاعلين في حوكمة المصارف.

- الفاعلين الداخلين:

1) مجلس الإدارة : المسؤولية النهائية عن شئون المصرف

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

ويجتذب مجلس الإدارة قدرا كبيرا من اهتمام السلطات التنظيمية،وذلك لأن المدخل القائم على السوق للإشراف على المصرف يركز على مسؤوليات المجلس الائتمانية ويسعى لضمان تمتع أعضائه بالمؤهلات والقدرة التي تمكنهم من النهوض بمثل هذه المسؤوليات وعزل أعضاء المجلس، كذا متطلبات الإفصاح بالنسبة لمصالح العمل الخارجية. [12]

[11] علال بن ثابت،مرجع سبق ذكره،ص9.
[12] احمد رجب عبد المالك،"دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للاسهم في سوق الاوراق"،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،العدد1،ص12.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفي العموم،تتكون مجالس الإدارة من:

1. الرئيس: الذي يعتبر أكبر موظف في المصرف وغالبا ما تكون أعماله أقل روتينية من أعمال المدير العام، حيث أنها تتركز في رسم السياسات والعلاقات العامة والقيام بأعمال جديدة ،فنشاطاته تعتمد على شخصية وعلى علاقاته الاجتماعية في عالم الأعمال وعلى نفوذه داخل وخارج المصرف
2. أعضاء المجلس غير التنفيذيين: يعتبر الأعضاء غير لتنفذين مكون مهم لحوكمة الشركات من جانب المستثمرين المؤسسين حيث أنهم يكافحون لأجل ضمان أن استثماراتهم يتم تناولها بشكل صحيح،من مسؤولياتهم الإدارية:

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

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

3. أعضاء المجلس التنفيذيين: من حيث الاستقلالية لهم مستويات ودرجات أقل من الأعضاء غير التنفيذيين لأنهم من داخل المصرف، ويمكن السيطرة عليهم ودفعهم إلى تنفيذ أي عمليات في غير صالح المصرف من قبل المديرين، لذا ليست لهم مهام حساسة مثل غير التنفيذيين خاصة فيما يخص السهر على إعداد القوائم المالية ولا المسؤوليات الكبيرة كتقييم المخاطر و إدارتها بالمصرف.[13]
4. الإدارة العليا: من المهم أن يتم تقييم جودة الإدارة، والهدف الرئيسي لمثل هذا التقييم هو تقييم ما إذا كان أفراد الإدارة العليا:

-لديهم مقدرة فنية كافية وخبرة ونزاهة لإدارة المصرف. وهذه الجوانب يمكن تقييمها بناءا على ممارسات موظفي المصرف في مجال استمرارية الإدارة.
-لديهم نظم لمراقبة والتحكم في مخاطر المصرف المادية،بما في ذلك الائتمان وتركيز التعرضات ومعدل الفائدة والعملة والقدرة على الدفع والسيولة والمخاطر الأخرى، وينبغي تقييم ما إذا كانت هذه النظم تطبق على الوجه الأكمل أم لا وما إذا كانت الإدارة تتخذ إجراءات مناسبة أو لا عند الضرورة.
-قدموا توجيها إداريا مناسبا واتخذوا قرارات كافية في كل الجوانب الرئيسية لنشاط المصرف.
-التزموا بكل شروط التسجيل السارية على المصرف.
-داوموا على الاتصال بأولئك الأشخاص القادرين على التحكم في المصرف أو التأثير عليه بدرجة كبيرة على نحو يتعارض مع مصالح المصرف،و كان ينبغي أن توضع أيضا سياسات تدعو للإفصاح عن صراعات مصالح أعضاء مجلس الإدارة.

2) لجنة المراجعة و المراجعين الداخلين: امتداد لوظيفة إدارة المخاطر بالمجلس

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

-تمكين الإدارة من التعرف على مخاطر العمل و التعامل معها.
-توفير تقييم مستقل.

[13] احمد رجب عبد المالك،مرجع سابق ذكره،ص12-13.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

-تقييم فعالية العمليات وكفاءتها واقتصادها.
-تقييم الامتثال للقوانين والسياسات والتعليمات التشغيلية.
-تقييم اعتمادية المعلومات المنتجة بواسطة نظم المحاسبة والحاسب الآلي.
-تقديم خدمات استقصائية للإدارة التنفيذية.
وحتى يقوم المراجع الداخلي بعمله على أحسن وجه ،ينبغي أن يتمتع بالاستقلالية،ففي ظل علاقته الوظيفية من حيث ارتباطه التنظيمي و الهرمي للإدارة بالمصرف وسعى هذا الأخير إلى تطبيق وتنفيذ ما يخدم مصالحها بالدرجة الأولى وتفاديا لأي حرج أمام المساهمين وباقي أصحاب المصلحة ،فانه لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل ومن ثم يتحول الأمر إلى محاولة تحقيق نوع من الاستقلال.
لجنة المراجعة ومسؤوليات المراجع الداخلي تشكل مراقبة وتوجيه وظيفة المراجعة الداخلية جزءا لا يتجزأ من مسؤوليات لجنة المراجعة الإجمالية. وكل من المجلس و الإدارة يجب أن تتوافر لديهما أداة للمساعدة على ضمان إتباع السياسات وأن المخاطر يجري إدارتها، وفقا للمدخل نحو السوق يتجاوز المراجعة مسائل وأمور تتصل مباشرة بالضوابط الإدارية والمحاسبة ،فهو يضم كل الأساليب والمقاييس المطبقة داخل المنشأة لصيانة أصول المنشأة وإدارة مخاطرها،

3) المساهمون: تعيين صناع السياسة المناسبين
إن صدور موافقة صريحة من البنك المركزي مطلوب لكي يصبح شخص ما مؤسس مصرف أو مساهم أكبر وهو ما يعني ضمنيا امتلاك نسبة مئوية معينة من أسهم المصرف(في حدود 10-15%غالبا).
وتقوم هذه الموافقة على قدرة المساهمين على الوفاء بمجموعة معينة من المعايير المحددة مسبقا والهدف من هذه المعايير هو طمأنة الجمهور على المساهمين الجمهور على أن المساهمين قادرون ومستعدون لممارسة مسئولياتهم الائتمانية بفعالية،وقادرون على توفير رأس مال للمصرف وقت الحاجة ،ولا يرون في المصرف مانحا للأموال من أجل مشروعاتهم المفضلة، ويوافق البنك المركزي عادة على كل التغيرات في هيكل حملة الأسهم في المصرف ،كما تقوم البنوك المركزية في معظم الدول أيضا بمراجعة والموافقة على النظام الأساسي للمصرف واللوائح الأساسية المحددة للعلاقة بين المصرف ومساهميه.
وينبغي على المساهمين أن يلعبوا دورا رئيسيا في الإشراف على شؤون المصرف ،ويتوقع منهم عادة أن يختاروا مجلس إدارة كفء يتمتع أعضاؤه بالخبرة ويكونوا مؤهلين لوضع سياسات وأهداف سليمة ويجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا على تبيني إستراتيجية عمل مناسبة للمصرف و الإشراف على شؤون المصرف ومركزه المالي والمحافظة على رسملة معقولة والحيلولة دون حدوث ممارسات المصلحة الذاتية بين أعضائه وعلى مستوى المصرف ككل.
وفي الواقع العلمي قد لا يستطيع المساهمون ممارسة وظيفة الإشراف والمراقبة في حالة المصارف الكبيرة ذات هيكل الملكية المشتت ،.[14]

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

1) البنك المركزي:
يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالمصارف باعتبارها أنها أجهزة حكومية مركزية يناط بها المحافظة على سلامة المراكز المالية للمصارف وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه

[14] احمد رجب عبد المالك،مرجع سبق ذكره،ص14.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الذي يخدم السياسة الاقتصادية وتعتبر الرقابة المصرفية وسيلة لتحقيق هذا.لأن الرقابة المصرفية تهدف إلى الحفاظ على الاستقرار المالي وصيانة الثقة الموضوعة من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقليص خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين.

2) المراجعون الخارجيون:

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

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

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

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

ينصرف نظام ضمان الودائع إلى حماية صغار المودعين بالعملة المحلية والعملة الصعبة من مخاطر إفلاس المصارف أو توقفها عن الدفع من خلال مساهمة المصارف في صندوق ضمان الودائع يغذي بموجب رسوم و اشتراكات المصارف العاملة في السوق المصرفي.[15]

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة المصارف

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

المبدأ الأول:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف ، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفة المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالمصرف وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه المصرف ، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة ، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة المصرف وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للمصرف التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية ، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته

[15] باسل طه،مرجع سبق ذكره،ص43.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشان إدارة مخاطر الائتمان ،السوق –السيولة ،التشغيل ،السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية المصرف .

المبدأ الثاني :

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية لمصرف وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في المصرف ، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية لمصرف وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة ،

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة .

المبدأ الثالث :

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

المبدأ الرابع:

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

المبدأ الخامس:

من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء المصرف ،و يجب أن تقر الإدارة العليا بالمصرف بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة المصرف في الآجل الطويل .[16]

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

المبدأ السادس :

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

المبدأ السابع :

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصارف في ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف وأهدافه ،ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية ، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية

[16] طارق حماد عبد العال،"حوكمة الشركات القطاع العام والخاص والمصارف"،الدار الجامعية،مصر،2008،ص69.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وحجم تعرض المصارف للمخاطر أو عما إذا كان المصرف مسجلا في البورصة ، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر ،الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحكومة في المصرف ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين .

المبدأ الثامن :

يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض المصرف لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة المصرف لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة المصرف للخطر.[17]

[17] طارق حماد عبد العال مرجع سبق ذكره،ص70.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل

من خلال ما قدمته في هذا الفصل تم التوصل إلى ما يلي:

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد

إن سلامة الاقتصاد الوطني و فعالية السياسة النقدية لأي دولة تعتمد على مدى سلامة الجهاز المالي و بالأخص سلامة الأجهزة المصرفية ، حيث أصبحت الصناعة المصرفية ترتكز في مضمونها على فن إدارة المخاطر و ذلك في ضوء ما شاهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية و التطور السريع للتقدم التكنولوجي ، و من هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر المصرفية ، و ذلك من اجل المحافظة على قوة و سلامة هذا الجهاز خدمة للاقتصاد الوطني و رفع كفاءة إدارة العمليات المصرفية حيث اهتمت المصارف بإنشاء جهاز الغرض منه قياس و توجيه و مراقبة مخاطر المصارف المختلفة ، ليس بهدف المساهمة في تقليل المخاطر بل يمتد دوره إلى المساهمة في اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات المصارف و استراتيجياتها و تدعيم قدراتها التنافسية في السوق ، و المساعدة في تسعير الخدمات المصرفية المختلفة و وضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر على أساس عقلاني.

و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية المخاطر المصرفية

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالمعايير الدولية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: ماهية المخاطر المصرفية

لكل مصرف درجة معينة من المخاطر تختلف باختلاف نشاطه الرئيسي ، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على المفاهيم المختلفة للمخاطر التي تتعرض لها المصارف وعوامل التي أدت إلى إنشائها وكذا أنواعها المختلفة

المطلب الأول: مفهوم وأنواع المخاطر المصرفية

الفرع الأول: مفهوم المخاطر المصرفية

يحدد مفهوم الخطر في كونه يتفق مع حالة اللا تأكد في أن كلا منهما يحمل عنصر الشك وعدم اليقين في أحداث المستقبل،بسبب تغير حالات الطبيعة وعدم ثباتها، ولكن في حالة الخطر يستطيع متخذ القرار أن يضع احتمالات لحدوث حالات المستقبل اعتمادا على الخبرة السابقة والدراسات الإحصائية،وما إلى ذلك من معلومات تاريخية.

المخاطر:"تنشأ عن حالة عدم التأكد المحيطة باحتمالات تحقق أو عدم تحقق العائد المتوقع على الاستثمار"

ويمكن تعريفها كذلك بأنها "احتمال الخسارة في الموارد المالية أو الشخصية نتيجة عوامل غير منظورة في الأجل الطويل أو القصير"

أما المخاطرة المصرفية:" احتمالية تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين"

ويمكن إعطاء تعريف أخر للمخاطر المصرفية: "هو حالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقترضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة"

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الخطر لصيق بالعمل المصرفي سواء رغب المصرف أو لم يرغب وهذا لتنوع مصادر الخطر.[1]

الفرع الثاني: أنواع المخاطر المصرفية

هناك عدة أنواع من المخاطر تواجه المصارف و أهمها:

*1_* ***المخاطر الإستراتيجية:***

هي تلك المخاطر الحالية و المستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات المصرف و على رأس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات و عدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع المصرفي، و يتحمل مجلس إدارة المصرف المسؤولية الكاملة عن المخاطر الإستراتيجية و كذلك إدارة المصرف العليا التي تتمثل مسؤوليتها في ضمان وجود إدارة مخاطر إستراتيجية مناسبة للمصرف، و السياسات المتعلقة باستراتيجيات العمل تعد حاسمة لمعرفة القطاعات التي سيقوم المصرف بالتركيز عليها في المدى القصير و الطويل.

*2_* ***خطر الاعتماد:*** وهو الخطر الناشئ في حالة عجز طرف مقابل أو أطراف مقابلة تعتبر كمستفيد واحد.

3-***خطر الائتمان:*** الإقراض وهو ذلك المتغير الأساسي المؤثر على صافي الدخل و القيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن عدم السداد أو تأجيل السداد لأنه كلما استحوذ المصرف على احد الأصول المربحة فانه بذلك يتحمل مخاطرة عجز المقرض عن الوفاء برد أصل الدين و فوائده وفقا للتواريخ المحددة و تعتبر القروض هي أهم مصادر الائتمان.

4-***خطر التسوية:*** الخطر الناشئ ضمن عمليات الصرف ,لاسيما خلال الفترة التي تفصل ما بين اللحظة التي لا يمكن فيها الإلغاء من طرف واحد .لأمر بدفع أداة مالية تم بيعها و الاستلام النهائي للأداة التي تم شرائها

5-***خطر السيولة:*** و هو خطر الشح في الموارد المالية لدى المصرف بحيث يمكن أن يقع المصرف في أزمة سيولة أو نقص في الموارد المالية مما يترتب عليه عدم القدرة على الوفاء بالتزاماته المستحقة و ذلك نتيجة إتباعه لسياسة ائتمانية غير عقلانية أو سوء تسيير الموارد المتوفرة لديهما يؤدي إلى عدم توافق زمني بين أجال الاستحقاق للقروض الممنوحة و أجال استحقاق الودائع لدى المصرف .و يتجلى خطر السيولة عندما لا يكون حجم السيولة لدى المصرف كافية لمقابلة الالتزامات.

*6-**خطر قانوني:*** خطر وقوع أي نزاع مع طرف مقابل ناجم عن أي غموض .نقص أو عجز أيا كانت طبيعته قد يتسبب للمصرف في المسالة القانونية.

7خطر عدم التسديد: وهو الخطر المهم بالنسبة للمصرف فالمقترض قد لا يسدد ما عليه من دين لسبب أو أخر أو أن المصرف يعجز عن تحصيل ماله في الأجل المحدد.وهذا ما يفسر انه مهما كانت الضمانات من حيث الحجم

[1] حسين بلعجوز،"إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها"،الملتقى الوطني،جامعة جيجل،2005،ص3.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أو النوع فإنها غير كافية لضمان تحصيل القرض ومهما حاول المصرف تحصيل أمواله بالطريقة القانونية فهي الأخرى تعد له خسارة نظرا للتكاليف المادية و المعنوية و خسارة للوقت كما تفوت عليه فرصا أخرى لتوظيف أمواله اخذين بالاعتبار المدة الزمنية التي تتطلبها إجراءات المنازعات القضائية على القروض غير المسددة.

8-***خطر سعر الفائدة***:هو الخطر الحالي أو المستقبلي الذي له تأثير سلبي على إيرادات للمصرف و رأسماله الناتج عن التقلبات المعاكسة في سعر الفائدة، فخطر سعر الفائدة الكبير يمكن أن يشكل تهديد كبير لقاعدة الأرباح و رأس المال بالنسبة إلى المصرف ،و من أهم أسباب خطر سعر الفائدة :

-المنافسة بين المصارف فالعميل يتجه إلى المصارف التي تقترح معدلات فائدة منخفضة .

- سوء تسيير الموارد و تقديم قروض بأسعار فائدة امتيازيه و يؤدي خطر سعر الفائدة في حالة حدوثه إلى زيادة الأعباء و تخفيض قيمة المردودية.

9- ***خطر سعر الصرف***:هي المخاطر الحالية و المستقبلية التي قد تتأثر بها إيرادات المصرف و رأسماله نتيجة للتغيرات المغايرة في حركة سعر الصرف.و ينتج عن عملية سعر الصرف العديد من المخاطر تؤثر على المصرف و على المستثمرين على سواء .

أ- مخاطره المتعلقة بالمصرف**:** في مجال التعامل بالنقد الأجنبي نجد عدة مخاطر يتحملها المصرف بالدرجة الأولى و مسؤولية التعامل مع بعض المخاطر و محاولة تجنبها أو التقليل من حدتها و منها ما يلي:

- مخاطر الائتمان بالعملة الصعبة:خطر وقوع الدولة في مشاكل مع الخارج .
- مخاطر السعر:التغير المحتمل في أسعار العملات خلال الفترة المحتفظ بها.
- مخاطر السيولة : و هنا الخطورة تكمن في صعوبة التسويق للسيولة أو صعوبة بيعها من اجل الحصول على عملات مطلوبة مما يساوي إقراض هذه العملات في السوق إذا توفرت.

ب-مخاطر سعر الصرف الأجنبي المرتبطة بالعميل: إن خطر سعر الصرف المرتبط بتقلب أو تدهور قيمة أرصدة المصارف من العملات الأجنبية من جهة و كذا تقلب قيمة العملات التي تم بواسطتها تقديم القروض و هذا ما يؤثر سلبا على القيمة الحقيقية للقرض عند حلول آجاله كما يمكن أن ينتج هذا الخطر عن بعض السياسات و التدابير التي تستخدمها السلطات النقدية و التي تؤثر على القيمة الحقيقية للقروض الممنوحة كتخفيض قيمة العملة .

10- المخاطر التشغيلية:و هي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص و الأنظمة أو حدوث ظروف خارجية .إن مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس،.....الخ تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة ،فبعض المصارف لا تملك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة و أخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي المصرف،كما يجب على المصرف استيعاب السرقات التي تتم بواسطة الموظفين أو عملاء المصرف.

11- *مخاطر السوق*:و يقصد بها احتمال وقوع بعض الأحداث الهامة محليا أو عالميا مثل احتمال تغيرات جوهرية في النظام الاقتصادي أو السياسي في الدولة ذاتها أو في دول أخرى.

12- *خطر تجميد الأموال*:و ذلك عندما يجد المصرف أمواله مجمدة لدى الغير تبعا لتواريخ استحقاقها و وضعيتها المختلفة فقد يفتح المصرف اعتمادا لأحد متعامليه و الذي يمكن أن لا يستغل بالكامل،و بما أن هذا النوع من القروض يعتبر استخداما لأحد موارد المصرف و الذي تكلفه تسديد فوائد لأصحابها ،فانه في مثل هذه الحالة يقع في وضعية تجميد أمواله.[2]

13- خطر السحب على المكشوف:هو عملية سحب العميل لأموال المصرف دون توفير رصيد في حسابه و هذا نظرا لثقة المصرف الكبيرة في عميله،و هذا النوع متعامل به جدا في الجزائر مع عدم المراعاة لمدى ارتباطه بمسائل الإنتاجية.

[2] حمزة محمود الزبيدي،"إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني"،مؤسسة الوراق،عمان،2002،ص167

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

14- مخاطر السمعة: احتمالية انخفاض إيرادات المصرف أو قاعدة عملائه نتيجة لعدم تقيد المصرف بالأنظمة و القوانين و المعايير الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لأخر و هذا النوع من المخاطر يعرض المصرف إلى غرامات مالية و بالتالي التأثير على نشاطات المصرف بشكل عام.[3]

المطلب الثاني: مصادر المخاطر المصرفية

المخاطر المصرفية ترجع إلى مصدرين هما:

1) المخاطر النظامية: ويطلق عليها المخاطر العامة وهي تؤثر بشكل مباشر على النظام المصرفي ككل لأنها مرتبطة بحالة عدم التأكد والتنبؤ الدقيق بما يستجد من أحداث وتطورات مستقبلية ،نتيجة عوامل يصعب التحكم فيها مثل: زيادة حدة التضخم والتوجه نحو العولمة المصرفية بالإضافة إلى اشتداد المنافسة مابين المصارف ومع غيرها .

وهي تعني "إن المصارف تتعرض إلى نوع من المخاطر بسبب مجموعة متغيرات هامة أدت إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المصارف بشكل عام بحيث لا تتمكن من أن تتجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم فيها أو التنبؤ باحتمالات حصولها"

2) المخاطر غير النظامية: وهي مخاطر خاصة لارتباطها بالمخاطر الداخلية للمصرف، ويمكن تجنب هذا النوع من المخاطر بالتنويع في المحفظة الاستثمارية للمصرف.

وهناك عوامل أثرت في المخاطر المصرفية من حيث حجمها وتنوعها نذكر منها:

- ✓ التغيرات التنظيمية و الإشرافية: فقد فرضت العديد من الدول قيودا تنظيمية على المصارف للتقليل من مخاطر المنافسة ،ولتشجيع المصارف على الالتزام بالمبادئ المصرفية السليمة مثل الالتزام بعلاقة معينة بين الأصول الخطرة ورأس المال ووضع الحدود القصوى من التسهيلات التي يمكن تقديمها للعميل الواحد.
- ✓ عدم استقرار العوامل الخارجية: أدى عدم استقرار أسعار الفائدة والتغير الشديد في أسعار العملات إلى لجوء الكثير من الشركات الكبرى إلى الأسواق المالية وهذا لتفادي الخسائر المستقبلية أو لتحقيق أرباح منها ،كما أدى عدم الاستقرار إلى ابتكار المصارف للعديد من أدوات التغطية المستقبلية لكن في المقابل خلق مخاطر من نوع أخر أضيفت للمخاطر المصرفية.
- ✓ المنافسة: فمع تزايد أثر العولمة المالية، فقد أخذت المنافسة تشتد في السوق المصرفي وقد اتخذت هذه المنافسة ثلاثة اتجاهات رئيسية:
  - الاتجاه الأول: المنافسة بين المصارف التجارية فيما بينها سواء فيما يتعلق بالسوق المصرفية المحلية أو السوق المصرفية الدولية.
  - الاتجاه الثاني: المنافسة بين المصارف والمؤسسات المالية الأخرى.
  - الاتجاه الثالث: المنافسة بين المصارف والمؤسسات غير المالية على تقديم الخدمات المالية والمصرفية.
- ✓ التطورات التكنولوجية: حيث كانت عمليات التحويل الالكتروني للأموال والبطاقات البلاستكية أهم مظاهر ثورة المعلومات ،هذا إلى جانب تخفيض الكلفة وزيادة قدرة المصرف للتعرف على المخاطر وقياسها وإدارتها.[4]

المطلب الثالث: مراحل اعتماد حوكمة المصارف.

الحوكمة في المصارف تبدأ من منح التراخيص المزاولة العمل المصرفي مرورا بتشكيل من مجلس الإدارة ووضوح مهامه و أهدافه ثم تكوين المصرف بإدارته ووضوح مهامه و أهدافه ثم تكوين المصرف بإدارته و أقسامه وموظفيه وعادة ما تنص قوانين المصارف والشركات على من هو مؤهل لمزاولة العمل المصرفي و يأتي هنا دور المصارف المركزية لتطبيق شروط من له حق مزاولة العمل المصرفي و التأكد من أهمية ونزاهته وقدراته المادية وموارده البشرية و إمكانية التقنية،ولا يكتفي المصرف المركزي بالتحقق من بداية الترخيص لمزاولة المهنة بل تستمر الرقابة في الخطوات اللاحقة لإنشاء المصرف كملاءة المساهمين وتاريخهم المهني و

[3] حمزة محمود الزبيدي،مرجع سبق ذكره،ص168.

[4] جلال العبد،"حوكمة الشركات...ماذا تعني؟ومانعكاساتها على سوق المال وحملة الاسهم؟من الموقع http:/www.alaswaq.net، اطلع عليه يوم:2016/03/28.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إمكانياتهم المادية ومصادر الحصول على هذه المساهمات، و تأتي الخطوات اللاحقة بتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية ممن سيديرون المصرف بدءا من أعضاء مجلس الإدارة إلى الجهاز الإداري بكل مستوياته وتعيين المراجعين الخارجين من المشهود لهم بالمهنية.

الجدول2 الخطوات المتوالية لحوكمة المصارف

السمات	المستوى1: ممارسات حوكمة الشركات المتعارف عليها	المستوى2: الخطوات الاضافية لضمان تحقيق حوكمة الشركات	المستوى3: الاسهام الاساسي في تحسين حوكمة الشركات على المستوى الوطني	المستوى4: القيادة
الالتزام بحوكمة الشركات	-التأكد من ممارسة الجوانب الشكلية من الحوكمة. -يحتفظ المصرف بعدد من السياسات المصاغة أو بميثاق للحوكمة يتناول كحد أدنى حقوق المساهمين والتعامل معهم ودور مجلس الادارة الشفافية والافصاح وأخلاقيات المهنة.	-يحدد المصرف موظف مسئول عن ضمان التزامه بميثاق الحوكمة سياساته ومراجعة هذا الميثاق وهذه السياسات بشكل دوري. -يفصح المصرف بشكل دوري للمساهمين عن ميثاق الحوكمة والممارسات ودرجة التزام هذه امماسات في هذه الدولة.	-يلتزم المصرف بجميع التوصيات المتعلقة بميثاق أفضل الممارسات الاختياري القائم في الدولة. -يحتوي مجلس الادارة على لجنة للحوكمة.	-المصرف متعرف به دوليا بوصفه زعيم وطني له موقع بين رواد العالم في الحوكمة.
هيكل مجلس الادارة وعمله	-ينعقد مجلس الادارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الادارة التنفذية للمصرف. -يحصل أعضاء مجلس الادارة على معلومات مناسبة ووقت كافللتحليل والتشاور من أجل ممارسة مهامهم المتعلقة بالاشراف على اتجاه المصرف وتنميته. -يشمل المجلس على اعضاء ليسوا من ضمن الموظفين التنفذين به ولا تابعين له ولا هم أعضاء	-يتضمن المجلس عضوين او ثلاثة مستقلين عن الادارة والمساهمين المسيطرين. -لدى المجلس لجنة غدارة للمخاطر ويحصل مجلس الادارة باكمله على مراجعات سنوية تحتوي على اراء من مصادر خيرات خارجية بخصوص نظم ادارة المخاطر بالمصرف. -وضع المصرف اجراءات خاصة لمراجعة كاملة لمجلس الادارة حول	-يحتوي مجلس الادارة على لجنة للمراجعة الحسابية تتكون من اعضاء مستقلين فقط. -معظم اعضاء مجلس الادارة مستقلين. -تعمل لجنة من لجان مجلس الادارة تتكون فقط من الاعضاء المستقلين على اقرار جميع الصفقات الهامةالمبرمة مع التابعين للمساهمين المسيطرين أو مع أعضاء مجلس الادارة أو الادارة. -توجد لجنة متخصصة اخرى	-أن يكون لدى المصرف مراجعة مستقلة للاصول وان يتم اخطار مجلس الادارة لضمان التعرف السريع على الاصول المتعرة وحل هذه المشكلة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	ضمن مجموعة المساهمين المسيطرين. -يشمل المجلس على لجنة للمراجعة والالتزام معظم اعضاءها مستقلين،تقدم التوصيات بشأن اختيار المراجعيين الخارجين واجتماعات المساهمين ومراجعة تقارير المراجعين الداخلين والخارجين واقرارها،كما تعد مسئولة عن الاشراف على تنفيذ توصيات المراجع وبرنامج المصرف التنظيمي. -يؤسس مجلس الادارة ويراجع على أساس دوري سياسات المصرف فيما يتعلق بنوع الصفقات الائتمانية التي تتطلب موافقة المدير ولجنة الائتمان وكافة مستويات المجلس.	كافة صفقات الائتمان الهامة المبرمة مع الاعضاء المنتدبين واعضاء المجلس والتابعين للمصرف. -تكوين مجلس الادارة من حيث الاختصاصات والمهارات المتنوعة يتناسب ومهام الاشراف واتمام التقييم السنوي.	منبثقة من المجلس تختص بموضوعات فنية او فض نزاعات المصالح المحتملة -يعاد انتخاب مجلس الادارة كاملا بشكل سنوي.	
الشفافية والافصاح	-يتم اعداد القوائم المالية المصرف وفق النظام الدولي للمحاسبة وتراجعها شركة مستقلة. -تلتزم سياسات المصرف وممارساته فيما يتعلق بتوثيق رأس المال وجودة محفظة الاوراق المالية ومكافحة غسيل الاموال وغير ذلك من الامور التنظمية بالمعايير التي تضعها الجهات	-تتخطى حسابات المصرف المالية والتنظمية وسياسات رفع التقارير و الافصاح الشروط القانونية والتنظمية الوطنية،بحيث تدرج عناصر هامة من أفضل الممارسات الدولية للمصرف.	-لدى المصرف ممارسات للافصاح عن الشؤون المالية وغير المالية تتفق مع أعلى المعايير الدولية. -تتاح جميع صور الافصاح والاتصالات بالمساهمين على شبكة الانترنت في الوقت المناسب.	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	التنظمية الوطنية المناظرة لها. -لدى المصرف نظام قائم من الضوابط الداخلية يتسق دائما مع المراجعيين ويعد مسئول أمام مجلس الإدارة.			
معاملة المساهمين الأقلية	-يلتزم المصرف بشروط الإفصاح جميعها بموجب القوانين السارية والنظم والقواعد التي تحكم القيد،ويتم التعامل مع المستثمرين و المحللين الماليين بالتساوي عند الإفصاح عن المعلومات . -يحصل أقلية المساهمين على إخطار في الوقت المناسب بالعقاد اجتماعات المساهمين بالإضافة إلى جدول الاعمال، مع السماح لهم بالمشاركة في التصويت أثناء تلك الاجتماعات. -يعامل المصرف جميع المساهمين المنتمين لفئة واحدة من الأسهم بالتساوي فيما يتعلق بحقوق التصويت والاكتتاب ونقل ملكية الأسهم. -يتم التعامل مع جميع حملة الاوراق المالية بالتساوي فيما يخص الافصاح عمع المعلومات. -يحصل المساهمون	-تمثل جيد لمساهمي الأقلية يتمثل في آليات التصويت التجميعي وغير ذلك من الآليات. -وضع المصرف بوضوح سياسات قابلة للتطبيق تتعلق بالتعامل مع حقوق أقلية المساهمين عند تغيير السلطة. -يتبنى المصرف سياسة مفهومة وممارسة للإفصاح الكامل للمساهمين يتعلق بكافة الصفقات الهامة مع تابعي المساهمين المسيطرين أو الإدارة (تضارب المصالح) مع الإفصاح التام عن كافة اتفاقيات المساهمين بين المساهمين المسيطرين. -يفصح التقرير السنوي عن المخاطر الرئيسية التي تواجه أقلية المساهمين فيما يتعلق بهوية المساهمين المسيطرين بالمصرف او درجة تركيز الملكية او الملكية المشتركة بين	-لدى المصرف آليات فعالة للتصويت من اجل حماية أقلية المساهمين من التصرفات التي تتسم بالتحيز ضدهم عند تركز الملكية أو تضارب مصالحهم مع مصالح المساهمين المسيطرين.	-تاريخ البنك في المساواة بين المساهمين يشهد التزام يتسق مع توقعات السوق الدولية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	على معلومات دقيقة في الوقت المناسب تتعلق بعدد الاسهم في كل فئة التي يحملها المسيطرين والتابعين للمصرف.	تابعي المصرف، والوضع العام للاسهم بالمصرف.		

المصدر: جلال العبد،"حوكمة الشركات...ماذا تعني؟ومامانعكاساتها على سوق المال وحملة الاسهم؟من الموقع http:/www.alaswaq.net، اطلع عليه يوم:2016/03/28.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالمعايير الدولية.

تتميز المصارف بخصائص و سيمات تجعل منها أداة مهمة في دفع التنمية الاقتصادية وتتطلب لذلك معاملة مميزة عن باقي الشركات غير المصرفية خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر التي تتعرض لها ومن خلال المبحث سأتطرق إلى أهم النقاط في إدارة المخاطر:

المطلب الأول: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية

الفرع الأول: مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر.

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.
- ✓ تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى.
- ✓ مراجعة و إقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة رأس المال المطلوب للتشغيل الأمن للمصرف.
- ✓ ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر المصرف المالية و التشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.
- ✓ إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة و إجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.
- ✓ الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة و الأطراف الأخرى ذات العلاقة و التعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.
- ✓ ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات و الإجراءات.
- ✓ تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسميا(ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية)
- ✓ تحديد محتوى ونوعية التقارير.
- ✓ ضمان وجود ممارسات شغل وظائف و مكافآت سليمة وبيئة عمل ايجابية.
- ✓ إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة.
- ✓ انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين لتنفذين وتسمى لجنة المكافآت.
- ✓ تنشا لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.[5]

الفرع الثاني: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما , تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للمصارف ،والمركز الإستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة المصرف وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها و إدارتها، كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للمصرف و لهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة المصرف بحكمة و رشادة ولذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف و تهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الاضطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة المصرف.

ونلخص أهم المسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

- ✓ وضع والتوصية بخطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها.
- ✓ تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.
- ✓ إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
- ✓ ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف المصرف الرئيسية ومخاطره.

[5] احمد رجب عبد المالك،مرجع سبق ذكره،ص18.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ 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 المصرف.
- ✓ ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين , وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول و الالتزامات, وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر، وذلك بخلاف إدارة المخاطر الإستراتيجية , ويكون من صلاحيات و اختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى.

وبخلاف المخاطر الإستراتيجية, هناك نوعيان رئيسيان من المخاطر:

- مخاطر العملية المصرفية , ويطلق عليها أحيانا مخاطر التشغيل.
- مخاطر المعاملات المصرفية , وهي تنطوي على مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بما يلي:

- ✓ التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي , مع مراعاة الإجراءات التي أقرتها الإدارة لمنح القروض أو امتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين ,وأنه لم يتم تجاوز السلطات التقديرية المخولة على كل المستويات , وأن الموظفين والمديرين المسئولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين و الاحتفاظ بها، وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها، التأكد من طلبات الحصول على القروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية , مصحوبة بأحدث القوائم المالية والقروض السابق الحصول عليها.
- ✓ مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية .
- ✓ التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في المصرف والموظفون يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغير جوهري، وهذا الأمر له أهمية بالغة الأهمية نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات , وقد تلحق بالمصرف أضرار كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع.[6]

المطلب الثاني: المعايير الدولية للرقابة المصرفية

الفرع الأول:اتفاقية بال 1

بعد سلسلة من الجهود و الاجتماعات قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال في المصارف التجارية، و الذي عرف باتفاقية بازل1 و ذلك في سنة 1988 ، ليصبح بعد ذلك اتفاقا عالميا، و بعد دراسات تم وضع نسبة عالمية لكفاية رأس المال تعتمد على نسبة هذا الأخير إلى الأصول حسب درجة خطورتها و بطريقة مرجحة، و قدرت هذه النسبة بـ 8 % ، و أوصت اللجنة على تطبيق هذه النسبة اعتبارا من نهاية 1992 ، ليتم ذلك بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات بدءا من 1990، و كانت هذه التوصيات مبنية على مقترحات تقدم بها كوك " COOKE*" الذي أصبح بعد ذلك رئيسا لهذه اللجنة، لذلك سمية النسبة السابقة لكفاية رأس المال بنسبة بازل أو نسبة كوك، و يسميها الفرنسيون معدل الملاءة الأوربي "RSE ".

[6] طارق حماد،مرجع سبق ذكره،ص89.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و قامت مقررات لجنة بازل على أساس تصنيف الدول إلى مجموعتين، الأولى متدنية المخاطر و تضم دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية "OECD" يضاف إلى ذلك دولتان هما سويسرا و المملكة العربية السعودية. أما المجموعة الثانية فهي عالية المخاطر و تضم باقي دول العالم.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{المخاطر المرجحة}} \geq 8\%$$

حيث أن: الأموال الخاصة= رأس المال الأساسي + رأس المال التكميلي

ويتمثل:

- رأس المال الأساسي في: (حقوق المساهمين+الاحتياطات المعلنة و الاحتياطات العامة و القانونية+الأرباح غير الموزعة)-(قيم معنوية +الاستثمار في شركات تابعة)
- رأس المال التكميلي في: احتياطات غير معلنة+احتياطات إعادة تقييم الأصول+مخصصات لمواجهة مخاطر عامة+الاقتراض من المساهمين.

و تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول كما يلي:

الجدول 1: أوزان المخاطر المرجحة للأصول حسب بال1

أوزان المخاطر المرجحة للأصول حسب بازل1	
قروض لحكومات و البنوك المركزية لدول OECD	% 0
قروض لغير حكومات دول OECD+ بنوك دول منظمة OECD	% 20
قروض مضمونة برهانات عقارية	% 50
جميع الأصول الأخرى	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بتصرف عن بعض مراجع البحث.

بعد وضع هذه النسبة رأت المصارف ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، و ذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، لذلك أصدرت لجنة بازل اتفاقية سنة 1996 خاصة لاحتساب كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية، بعد أن كانت الاتفاقية الأولى تعنى بمخاطر الائتمان فقط، وتعتبر هذه الاتفاقية تعديلا لاتفاقية 1988.

مع أن هذه التعديلات أبقت على نسبة 8% كما وردت في اتفاقية بازل لسنة 1988 إلا أنها عدلت من مكونات النسبة، حيث سمحت للمصارف بإصدار قروض مساندة لأجل سنتين تدخل ضمن الأموال الخاصة لمواجهة مخاطرها السوقية[7]. لتصبح نسبة "COOKE " كما يلي:

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الأصول مرجحة حسب المخاطر+المخاطر السوقية} \times 12.5} \geq 8$$

[7] جلال العبد ،مرجع سبق ذكره.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال هذا التعديل يمكن للمصارف أن تختار بين الصيغة التنظيمية التي وضعتها اللجنة و النماذج الداخلية الخاصة بكل مصرف على حدا و التي يضعها لمواجهة مخاطره السوقية.

و يمكن تسجيل بعض النقائص في إتفاقية بال 1:

- أعطت وضعا مميزا لمخاطر دول و مصارف دول منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية(L'Organisation de coopération et de développement économiques OCDE) على حساب باقي دول العالم على الرغم من أن بعض دول هذه المنظمة تعاني من مشاكل إقتصادية.
- تزايد المنافسة من طرف مؤسسات غير مصرفية تمارس خدمات مصرفية و لا تخضع لمعيار كفاية رأس المال، مما يجعل المصارف في موقع تنافسي أضعف من المؤسسات المذكور.
- تركز بصفة رئيسية على مخاطر الإئتمان و مخاطر السوق خلال فترة لاحقة و أهملت المخاطر الأخرى مثل المخاطر التشغيلية.
- لم تأخذ مقررات لجنة بازل 1 عند تحديدها لمعيار رأس المال وضع المصارف في الدول النامية التي تتميز بصغر حجم مصارفها و ضآلة رؤوس أموالها، و الصعوبات التي تتعرضها في سبيل إستيفاء كفاية رأس المال.
- تطبيق معيار كفاية رأس المال على المدى الواسع بكل دول العالم لم يمنع من حدوث الأزمات المصرفية.

في 1999 نشرت لجنة بازل اقتراحات أولية لإطار جديد لقياس كفاية رأس المال يحل محل اتفاقية 1988، وتدخل فيه معايير جديدة تأخذ في الاعتبار وبشكل أكثر دقة و شمولية معامل المخاطرة في ميزانيات المصارف. و في 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا وتفصيلا حول الإطار الجديد لمعدل كفاية رأس المال، وطلبت إرسال تعليقات عليها من المعنيين والمختصين و الهيآت قبل شهر ماي 2001 ، و كان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الاتفاق قبل نهاية سنة 2001 ، لكن نظرا لكثرة الردود و الملاحظات تأخر إصداره إلى سنة 2004 و هو الذي عرف باتفاقية بازل 2.

الفرع الثاني: اتفاقية بازل 2

يبدأ تنفيذ اتفاقية بازل الثانية الخاصة بكفاية رأس المال في المصارف التجارية هذا العام، والجانب الأساسي في هذه الاتفاقية هو كيف تتمكن المصارف من المواكبة والتكيف لثلاثة أنواع أساسية من المخاطر وهي: مخاطر الائتمان ومخاطر السوق إضافة إلى المخاطر الجديدة المضافة و هي المخاطر التشغيلية. و يلاحظ أيضا أن الإتفاقية الجديدة تخلت عن التمييز بين المقترضين من دول منظمة OECD و من غير دول المنظمة و ألزمت المصارف بترجيح المخاطر حسب نوعية المقترض وليس حسب عضوية المنظمة، و أبقت الإتفاقية على نفس نسبة كفاية رأس المال (8%) في حين حافظت على نفس القاعدة الرأسمالية، إلا أن التغيير المهم كان في الأوزان المخصصة للمخاطر، و سميت النسبة الجديدة بنسبة **" Mc Donough"** نسبة إلى رئيس اللجنة الحالي للجنة.

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{الأمـوال الـخاصـة}}{\text{مخاطر الائتمان+(مخاطر السوق + مخاطر التشغيلية)}\times 12.5} \geq 8\%$$

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و هناك ثلاث دعائم أساسية لاتفاقية بازل الثانية و هي:

- الدعامة الأولى: طريقة مستحدثة لحساب كفاية رأس المال المرجح لأوزان المخاطرة و اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.
- الدعامة الثانية: المراجعة من قبل السلطة الرقابية و الهدف منها التأكد من أن المصارف تلتزم بكفاية رأس المال حسب نوعية المخاطر التي تواجهها.
- الدعامة الثالثة: انضباط السوق، ويعني ذلك المزيد من الإفصاح عن المعلومات حول طرق حساب متطلبات رأس المال وأنواع المخاطر وحجمها و طرق تسييرها.[8]

الفرع الثالث: المحاور الأساسية للجنة بازل 3

تتكون اتفاقية بازل الثالثة من خمسة محاور هامة وهي:

- ينص المحور الاول لمشروع الاتفاقية الجديدة على تحسين نوعية وبنية وشفافية المصارف، وتجعل مفهوم رأس المال المكتتب به و الأرباح غير الموزعة من جهة مضافا إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، اي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها.

أما رأس المال المساند فقد يقتصر بدوره على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل اية مطلوبات للغير على المصرف، وأسقطت بازل 3 كل ماعدا ذلك من مكونات رأس المال التي كانت مقبولة عملا بالاتفاقات السابقة.

- تشدد مقترحات لجنة بازل في المحور الثاني على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين من خلال فرض متطلبات رأس مال إضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الاصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق.
- تدخل لجنة بازل في المحور الثالث نسبة جديدة هي نسبة الرفع المالي وهي تهدف لوضع حد اقصى لتزايد نسبة الديون في النظام المصرفي، وهي نسبة بسيطة،كما أن المخاطر التي لاتستند الى نسبة الرفع المالي تستكمل متطلبات رأس المال على أساس المخاطر، وهي تقدم ضمانات اضافية في وجه نماذج المخاطر ومعايير الخطأ،وتعمل كمعيار اضافي موثوق لمتطلبات المخاطر الاساسية.
- يهدف المحور الرابع الى التحول دون اتباع المصارف سياسات اقراض مواكبة اكثر مما يجب فتزيد التمويل المفرط للانشطة الاقتصادية في مرحلة النمو والازدهار،وتمتنع أيام الركود عن الاقراض فتعمق الركود الاقتصادي وتطيل مداه الزمني.
- يعود المحور الخامس لمسألة السيولة، والتي تبين أثناء الازمة العالمية الاخيرة مدى أهميتها لعمل النظام المالي و الاسواق بكاملها،ومن الواضح أن لجنة بازل ترغب في بلورة معيار عالمي للسيولة،وتقترح اعتماد نسبتين،الاولى هي نسبة تغطية السيولةLCRوالتي تتطلب من المصارف الاحتفاظ بأصول ذات درجة سيولة غالية لتغطية التدفق النقدي لديها حتى 30يوما، أما النسبة الثانية NSFRفهي لقياس السيولة المتوسطة والطويلة الامد،والهدف منها أن يتوفر المصارف مصادر تمويل مستقرة لأنشطتها.[9]

[8] عادل قرقاد،ابو بكر خوالد،"دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد المالي في القطاع المصرفي،مداخلة مقدمة في اطار المؤتمر الدولي الثامن،جامعة حسيبة بوعلي،الشلف،19/20نوفمبر 2013.

[9] محمد زيدان،"اهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري"،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،الجزائر،العدد09،2009.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل ماهية المخاطر المصرفية و الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالمعايير الدولية.
ويمكن تلخيص ما تم التوصل إليه فيما يلي:

- يمنح تطبيق الحوكمة المصرفية الفرصة الأفضل لتعبئة الموارد و رؤوس الأموال والتمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو و الإنتاجية.
- يجب على مجلس الإدارة ولجان المراقبة والتفتيش الاقتناع بأهمية الحوكمة المصرفية .
- ضرورة الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج و أداء المصرف.
- إن اتفاقيات بازل سواء منها الأولى والتعديلات التي أدخلت عليها أو الثانية تعتبر من أهم التطورات التي مست القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة والتي جاءت لمواجهة التحديات الخطيرة التي يواجهها هذا القطاع و آخرها المخاطر التشغيلية التي أوردتها اتفاقية بازل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحي والتنمية الريفية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا إليها في الفصل الأول والثاني حول الحوكمة المصرفية ودور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية وكيفية إدارة هذه المخاطر،والتي استخلصنا من خلالها تعدد المخاطر التي تعيق سير المصارف والتأثير السلبي على أدائها مما يستلزم على المصارف إنشاء مديرية أو قسم خاص لإدارة هذه المخاطر، لذلك سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لدور الحوكمة في التقليل من حدة المخاطر وذلك باختيار مصرف من أبرز المصارف وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخنشلة .حيث سنتطرق إلى الإجراءات بنك الجزائر لإرساء مبادئ الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وعموميات متعلقة بمصرف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة وبعدها إدارة المخاطر على مستوى الوكالة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: واقع تطبيق حوكمة المصارف لإدارة المخاطر المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري

المطلب الأول: اجرءات بنك الجزائر لإرساء مبادئ الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية

ظهرت في السنوات الأخيرة بعض الدلالات التي تشير إلى سعي الجزائر إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية وكذلك تفعيل د ورها في محاربة مختلف أنماط الفساد الذي يهدد استقرارها،كما قام بنك الجزائر باتخاذ عدة إجراءات وتدابير من أجل تطبيق هذه المبادئ.

الفرع الأول:سن قوانين محاربة الفساد المالي والإداري

انعكست جهود السلطات العمومية الرامية إلى الوقاية من الفساد من خلال تصديق الجزائر على الاتفاقية الدولية المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته حيث:

1. في 20فيفري 2006 تم إصدار القانون رقم 01-06 والمتضمن محاربة الفساد، كما على الأمر رقم 10-05في 26اوت 2010 المكمل له.
2. قصد تفعيل الشفافية في القطاع المصرفي ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال،أصدرت السلطات العمومية القانون 05-01 المؤرخ في 2005/02/06 والمتعلق بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما، وبمقتضى المادة(7) تجد المصارف نفسها ملزمة بالتأكد من هوية وعناوين زبائنها قبل فتح أي حساب أو دفتر ،حفظ سندات،إيصالات، تأجير صندوق أو ربط علاقة عمل أخرى، وعلى الهيئات الإشرافية السهر على أن تتوفر للمصارف والمؤسسات المالية على برامج للكشف عن غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والوقاية منها،كما تم اعتماد إجراء لمنع تبيض الأموال وتمويل الإرهاب منذ سنة2012 عن طريق سن الأمر رقم12-02 بتاريخ 13فيفري2012 المعدل والمكمل للقانون رقم 05-01 بشأن منع ومكافحة تبيض الأموال، ويهدف الأمر إلى تكييف القوانين الجزائرية مع التقنيات الجديدة التي يستعملها المجرمون في انتهاك الأنظمة المصرفية ومع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.[1]

الفرع الثاني: المراقبة والمساءلة في المصارف الجزائرية

قانون المراقبة المالية للمصارف والمؤسسات المالية(النظام رقم 02-03 المؤرخ في 2002/1/14) والذي يجبر المصارف والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للرقابة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، وحسب المادة الرابعة من التعليمة رقم 08-11 المؤرخ 28 نوفمبر 2011 بشأن المراقبة الداخلية في المصارف والمؤسسات المالية فان أنظمة المراقبة الداخلية التي عليها إقامتها ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

1. نظام مراقبة العمليات و الإجراءات الداخلية: يهدف نظام مراقبة العمليات و الإجراءات الداخلية خاصة في أحسن الظروف الأمنية والمصداقية والشمولية إلى:

- مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية و التنظيمية، للمقاييس و الأعراف والعادات المهنية و الأدبية ولتوجيهات هيئة التداول.
- مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر من كل نوع و التقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي لاسيما إذا تعلق الأمر بمعايير لتسيير على شكل حدود قصوى.
- مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية،سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة التداول المقدمة لبنك الجزائر اللجنة المصرفية أو المخصصة للنشر.
- مراقبة شروط تقييم وتسجيل،حفظ ووفرة المعلومات المحاسبية ا ولمالية لضمان مسار التدقيق في حالة العمليات المعالجة عن طريق المعلوماتية.

[1] محمد الجموعي قريشي،"قياس الكفاءة الاقتصاددية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية"؛أطروحة لنيل شهادة دكتورة نقود مالية،2005، ص71.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

2. **تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات:**يجب على المصارف والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية،نوعية ومصداقية المعلومات وكذا مناهج التقييم والمحاسبة لاسيما عن طريق:

- مراقبة دورية يجب أن تتم على تطابق المناهج والمقاييس المعتمدة لتقييم العمليات في أنظمة التسيير.
- مراقبة دورية يجب القيام بها للتأكد من ملائمة المخططات المحاسبية بالنظر إلى الأهداف العامة للأمن والحذر بالإضافة إلى مطابقتها للقواعد المحاسبية المعمول بها.
- بالنسبة للعمليات التي تتعرض لمخاطر السوق عن طريق القيام بمقاربة يجب أن تتم على الأقل شهريا،بين النتائج التي تم حسابها للتسيير العملياتي والنتائج المدرجة في الحسابات مع التقيد بقواعد التقييم المعمول بها،يجب أن تكون الفوارق الملاحظة قابلة للتعرف عليها وتحليلها.

3. **نظمة تقييم المخاطر والنتائج:**يجب أن تقيم المصارف والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير وتحليل وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض ارتقاب المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات،خاصة المخاطر المرتبطة بالقروض وبالسوق بمعدلات الفائدة،بالسيولة وبالتسوية.
4. **أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر:**يجب على المصارف والمؤسسات المالية أن تضع أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض،معدلات الفائدة،معدلات الصرف،السيولة والتسوية التي تبين الحدود الداخلية والشروط التي يتم في إطارها احترام هذه الحدود،كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياتية والمخاطر القانونية.
5. **نظام التوثيق والإعلام:**تقوم المصرف والمؤسسات المالية بإعداد وثائق الإجراءات المتعلقة بأنشطتها المختلفة ويجب أن تتضمن هذه الوثائق على الأقل كيفيات التسجيل،المعالجة واسترداد المعلومات، المخططات المحاسبية وإجراءات الشروع في العمليات.

كما تقوم بإعداد مستندات تحدد بدقة الوسائل المخصصة لضمان السير الحسن للمراقبة الداخلية لاسيما:

- مختلف مستويات المسؤولية.
- الاختصاصات المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة المراقبة الداخلية.
- القواعد التي تضمن استقلالية هذه الأنظمة.
- الإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة الإعلام والاتصال.
- وصف أنظمة تقدير المخاطر.
- وصف أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر[2].

الفرع الثالث: إرساء الحوكمة من خلال دعم محافظي الحسابات

يعرف القانون91-08المؤرخ فى27 أفريل المتعلق بمهنة الخبير المحاسبي،محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد في المادة27 محافظة الحسابات على أنها": يعد محافظ الحسابات في مفهوم هذا القانون كل شخص يمارس بصفة عادية،باسمه الخاص وتحت مسؤولية مهنة الشهادة بصحة وانتظامية حسابات الشركات والهيئات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمول به."

ويعرف محافظ الحسابات حسب المادة22من القانون 10-01 المؤرخ في يونيو2010 كما يلي" يعد محافظ الحسابات في مفهوم هذا القانون،كل شخص يمارس بصفة عادية باسمه الخاص وتحت مسؤوليته ،مهمة المصادقة على صحة حسابات الشركات والهيئات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمولة به"

في أحكام الأمر03-11المتعلق بالنقد والقرض ولاسيما المادة100 من الأمر المذكور نص على إلزام كل مصرف أو مؤسسة مالية وعلى كل فرع من فروع المصارف الأجنبية،أن يعين محافظين اثنين للحسابات على الأقل،كما حددت المادة100 من نفس الأمر السابق الذكر مضمون ودورية التقارير وأعمال المراقبة الناتجة عن

[2] محمد الجموعي قريشي، مرجع سبق ذكر ،ص74.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المسؤوليات المنوطة بمحافظي حسابات المصرف أو المؤسسة المالية والملزمين بإرسال التقارير الآتية إلى محافظ بنك الجزائر:

1. نسخة من التقارير المرفوعة إلى الجمعية العامة للمساهمين أو إلى هياكل المؤسسة.
2. تقرير خاص حول المراقبة التي قام بها محافظي الحسابات،و يجب أن يسلم هذا التقرير للمحافظ في أجل أربعة أشهر ابتداء من تاريخ إقفال كل سنة مالية.

نسخة من التقرير الخاص المقدم للجمعية العامة،حول منح المؤسسة لأية تسهيلات لأحد الأشخاص الطبيعيين والمعنويين المذكورين في المادة 104 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض والنصوص التنظيمية وتعليمات وتوجيهات السلطات النقدية سلطات الرقابة المصرفية.

يعتبر تدعيم الممارسات السليمة لمهنتي التدقيق والمحاسبة أمر هام لتطوير ممارسات مجالس الإدارة بالمصارف، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة،حيث يلعب مراقب الحسابات دورا محوريا في تفعيل الحوكمة المؤسسية في المصارف عبر فحصه الدقيق لحساباتها بما يمكنه من التأكد من مصداقيتها واحترامها للمعايير ا ولقوانين المعمول بها[3].

ولتفعيل دور مراقب الحسابات قامت الجزائر ببعض التعديلات على مهنة التدقيق التي كان ينظمها القانون رقم 91-08 المتعلق بالخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبي المعتمدين من خلال إصدار القانون رقم 01/10 المؤرخ في 2010/06/29 ا ولمعدل وفق القانون السابق،حيث قام بتكريس مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال مبدأ حماية حقوق المساهمين ومبدأ العدالة بين المساهمين،كذلك بالنسبة لمبدأ الشفافية الإفصاح من خلال التقارير العامة والخاصة التي يعدها محافظ الحسابات حول الأمور المتعلقة بالمؤسسة، ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الذي يتيح مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين من خلال تقديم شروط إبرام الاتفاقيات التي تكون فيها للقائمين بالإدارة مصالح مباشر أو غير مباشرة.

ومن بين آليات الحوكمة المرتبطة بمراقبي الحسابات نجد :

1. التغير الإلزامي لمراقب الحسابات بصفة دورية.
2. درجة استقلال مراقب الحسابات.
3. مدى التزام مراقب الحسابات بتطبيق معايير المراجعة الدولية والمحلية.
4. مدى تقديم مراقب الحسابات لخدمات مهنية استشارية للمنشأة محل المراجعة.

الفرع الرابع:دور بنك الجزائر في تفعيل مبادئ الحوكمة من خلال التزام المصارف بمقررات لجنة بازل:

كان لزاما على الجزائر بدخولها اقتصاد السوق أن تساير المعايير العالمية للعمل المصرفي، وأهمها معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية.

وقد حددت التعليمة رقم 74-94 الصادرة في 1994/11/29 معظم المعدلات المتعلقة بقواعد الحيطة والحذر المعروفة عالميا وأهمها تلك المتعلقة بكفاية رأس المال،فقد فرضت هذه التعليمة على المصارف الالتزام بنسبة ملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي 8% تطبق بشكل تدريجي مراعاة للمرحلة الانتقالية التي مر بها الاقتصاد الجزائري في تلك الفترة، وحددت آخر أجل لذلك نهاية ديسمبر 1999 وذلك وفق المراحل التالية:

- 4% مع نهاية شهر جوان 1995.
- 5% مع نهاية شهر ديسمبر 1996.
- 6%مع نهاية شهر ديسمبر 1997.
- 7% مع نهاية شهر ديسمبر 1998.
- 8% مع نهاية شهر ديسمبر1999.[4]

[3] سمير ايت عكاش،"تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية"،أطروحة دكتورة علوم اقتصادية، الجزائر3، 2012،ص152.

[4] محفوظ لعشب،"الوجيز في القانون المصرفي الجزائري"،ديوان للمطبوعات الجامعية،الجزائر،2000،ص26.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد حددت المادة 05 من التعليمة السابقة كيفية حساب رأس المال الخاص للمصرف في جزئه الأساسي، بينما حددت المادتين 06 و07 العناصر التي تحسب ضمن رأس مال التكميلي للمصرف ومجموع هذين الجزأين يشكل رأس المال الخاص للمصرف،بينما بينت المادة 08 مجموع العناصر التي يتوفر فيها عنصر المخاطر،ثم صنفتها المادة 11 وفق أوزان المخاطرة الخاصة بها سواء بالنسبة لعناصر الميزانية أو عناصر خارج الميزانية ،وكل ذلك بطريقة مشابهة لما ورد في اتفاقية بازل الأولي.
أما بالنسبة لاتفاقية بازل الثانية فقد أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02-03 بتاريخ 2002/11/14، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل الثانية.

كما أن النظام 02-03 قد تطرق إلى مختلف الإجراءات والتوضيحات اللازمة لإقامة الأنظمة السابقة الذكر بالمصارف ولمؤسسات المالية مع مراعاة تكييفها لطبيعة وحجم نشاطها وأهميتها مع مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها[5].

فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات المصرفية، وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق حيث اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية منها:
أ/إنشاء فريق متخصص لمشروع اتفاقية بازل الثانية تحت إشراف مساعدين خارجيين، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسئول على تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية.
ب/ إعداد دراسة الأثر الكمي لهذه الاتفاقية من طرف بنك الجزائر :وفي ضمن هذا الصدد فإن المصارف الجزائرية قد استفادت من برنامج دعم و عصرنة النظام المالي الذي أقره الإتحاد الأوروبي من أجل مساعدة المصارف الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية،و وضع مخطط مراقبة التسيير وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:
-تحسين دور مجالس الإدارة ووضع عقود كفاءة وأداء :وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي إنشاء لجنة مراجعة الحسابات التي يترأسها خبراء على مستوى المصارف وتتمثل مهامها في:

- فحص البيانات المحاسبية و تقييم برامج أعمال المراقبة الداخلية.
- ضمان وجود وتنفيذ إجراءات المراقبة و التحكم في المخاطر.
- فحص حالة النزاعات العامة التي يمكن أن تؤثر على حسابات المصرف.
- إعطاء رأي حول سياسة الاستثمار الخاصة بالمصرف.

وعلى صعيد تحسين التسيير وتأهيل الوظائف المصرفية على مستوى المصارف العمومية تم تطبيق مخطط ألتأهيلي المؤسسي ولمالي على عمليات المراجعة المؤسسية والمالية وتوقيع عقود المساعدة المعززة وكذلك التعاون مع المصارف الأجنبية وتوسيع نطاق التكوين المصرفي بالشراكة مع الخبراء الأجانب،وفيما يتعلق بتقييم الموارد البشرية بغية تعزيز حكامة المصارف تم إنشاء أدوات للأجور جديدة وانتقالية تهدف إلى جذب الكفاءات عن طريق استحداث علاوة خاصة بتقييم المنصب إلى جانب إعادة تقييم أجور كافة عمال القطاع(نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء.)

- زيادة فعالية الوساطة المالية:عن طريق إعادة الهيكلة المصرفية وتحسين قدرات التزام المصارف بتحسين مستوى الأموال الخاصة فيها من خلال إعادة تقييم الأصول ،وكذلك من خلال تطبيق المادة 81 من قانون المالية لسنة 2008 والذي يرخص للخزينة وضع خط اعتماد متوسط و بعيد المدى لصالح المصارف موجه لتمويل استثمارات المؤسسات.

وقد تجسدت عملية تحديث الهياكل القاعدية التقنية و المادية للمصرف و تعزيزها منذ عام2006 بوضع نظام للتسويات والتسديد الفوري في وقت قياسي للمبالغ الكبيرة ،وكذا نظام داخلي للإعلام وللمقاصة الآلية للتسديد ،وقد شرع العمل به في نهاية2008 حيث أن جل عمليات تعويض أدوات الدفع تتم بطريقة إلكترونية.

[5] محفوظ لعشب،المرجع سبق ذكره،ص26.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وما يمكن ملاحظته على القطاع المصرفي الجزائري أن التشريع الجزائري من خلال التنظيم 74-94 لسنة 1994 حاول تطبيق بعض ما جاء في اتفاقية بازل الأولي،كما حاول النظام 02-03 لسنة 2002 المتضمن المراقبة الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية تطبيق بنود اتفاقية بازل 2، لكن هذا النظام بقي يحتاج إلى العديد من التعليمات الموضحة لكيفية تطبيقه خاصة وأن اتفاقية بازل 2 تتميز بتعقيدات كبيرة من الناحية الميدانية .[6]

المطلب الثاني: تقديم مصرف الفلاحة والتنمية الريفية

انطلاقا من الأهمية الإستراتيجية للقطاع الفلاحي ضمن المسار التنموي، وكذا الظروف الملحة للنهوض بهذا القطاع وتطويره تم إنشاء مؤسسة مالية متخصصة في تمويل القطاع الفلاحي(كان هذا في البداية)

لتضاف إلى قائمة المصارف التي عملت الدولة على إرسائها منذ الاستقلال،وقد تمثلت هذه المؤسسة في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية.

والذي يعد من أهم المصارف وأكثرها شيوعا في جميع الولايات على الإطلاق.

الفرع الأول: لمحة حول مصرف الفلاحة والتنمية الريفية.

❖ تعريف مصرف الفلاحة والتنمية الريفية

يعرف مصرف الفلاحة والتنمية الريفية بأنه مصرف تجاري بمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضا مصرف التنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة، وهدفها تكوين رأس المال الثابت،أوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي، ومع مرور السنوات تعددت نشاطاته،بدءا بتدعيم فروعه على مستوى التراب الوطني حيث حقق ما كان يصبو اليه اذ بلغ عدد وكالاته سنة 1985 إلى 296 وكالة،منها 06رئيسية 31فرع،اما في يومنا هذا فشبكته تضم أكثر من 300وكالة موزعة على 40فرع محلي في مختلف ولايات التراب الوطني ويضم أيضا 21مديرية مركزية و05وكالات عدد العمال والاطارات التي تعمل على مستوى هياكله المركزية والاقليمية والمحلية لا تتجاوز 7000 فرد، ويبلغ راس ماله حاليا 33مليار دينار جزائري وهذا ما يفسر تطوره، يتواجد مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة،17نهج العقيد عميروش،صندوق بريد544الجزائر.

ونظرا لكثافة نشاطه ومستواه فقد صنف مصرف الفلاحة والتنمية الريفية من قبل قاموس مجلة البنوك لطبعة 2001 في المركز الاول في ترتيب المصارف الجزائرية و688 عالميا من أصل 4100مصرف مصنف.

❖ نشأة مصرف الفلاحة والتنمية الريفية

مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR،هو عبارة عن مؤسسة مالية تأسست طبقا للأمر رقم 82-106 بتاريخ 13مارس 1982، وهو شركة ذات أسهم برأسمال 2.200.000.000 دينار جزائري،و طبقا للقانون 90/10 في 14أفريل 1990،هو مكلف بتوفير النصائح والمساعدة في استعمال وتسيير وسائل الدفع لحساب المؤسسات الاقتصادية العمومية،وهذا في إطار احترام التشريع البنكي، وبمقتضى نفس القانون المتعلق بالنقد والقرض،أصبح مصرف--BADR شخصيا معنويا يقوم بعمليات استلام رؤوس الاموال من الشعب،والقيام بعمليات منح القروض وكذا وضع تحت تصرف زبائنه وسائل الدفع والتسيير.

ولقد عرف المصرف زيادة في راسماله سنة 1999، حيث بلغ 33.000.000.00 دج.

[6] سمير ايت عكاش،مرجع سبق ذكره،ص160.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني:مراحل تطور مصرف الفلاحة والتنمية الريفية

مصرف الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة ذات طابع فلاحي لدى إنشائه، وأصبح مصرف—BADRمع مرور الوقت وبعد اصدار قانون10/90 بنكا عالميا يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية، وكغيره من المؤسسات الوطنية شهد مصرف الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته الى يومنا هذا تمثلت في مختلف الاصلاحات التي اخضع لها القطاع المصرفي في الجزائر ككل، ويمكن تقسيم مراحل تطوير مصرف الفلاحة والتنمية الريفية الى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الاولى(1982-1990):

خلال الثمان السنوات الاولى، كان هدف المصرف المنشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، بمرور الزمن اكتسب المصرف سمعة كفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي،قطاع الصناعة الغذائية ،والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

هذا الاختصاص كان منصوص في اطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل مصرف عمومي يختص باحدى القطاعات الحيوية العامة.

المرحلة الثانية(1991-1999):

بموجب صدور القانون 10/90الذي ينص على نهاية فترة تخصص المصارف وسع -BADR-أفاقه الى مجالات أخرى من نشاط الاقتصادي، خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة(PME/PMI)، بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

في المجال التقني هذه المرحلة كانت بداية ادخال تكنولوجيا الاعلام الالي:

1991: تطبيق نظام"SWIFT" لتطبيق عمليات التجارة الدولية (الخارجية).

1992: وضع برمجيات مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات المصرفية(تسيير عمليات الصندوق،تسيير المودعات الفحص عن بعد لحسابات الزبائن).

1993: ادخال الاعلام الالي على جميع عمليات التجارة الخارجية(عمليات فتح القروض الوثائيقية أصبحت في يومنا هذا لاتفوق 24 ساعة على الاكثر).

1994: ادخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

1995: انهاء عملية ادخال الاعلام الالي على جميع العمليات المصرفية.

1996: تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR.

1997:ادخال عملية الفحص السلكي، فحص وانجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

1998: تشغيل بطاقة السحب مابين المصارف.

المرحلة الثالثة:(2000-2002):

تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي للمصارف العموميةلبعث نفس جديد في الاستثمارات المنتجة، جعل نشاطاتها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوقنفي مجال التدخل في تمويل الاقتصاد،بمصرفBADR

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رفع الى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة(في شتى مجالات النشاط الاقتصادي) وفي نفس الوقت رفع مستوى معوناته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه،وضع مصرف BADR برنامجا خماسيا فعليا يتركز خاصة على عضوية المصرف وتحسين الخدمات وكذلك احداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي ميدان المالي.

هذا البرنامج نتجت عنه الانجازات التالية:

- ✓ 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لمصرفBADR وانجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.
- ✓ 2001: التطهير الحسابي والمالي.
  - اعادة النظر، تقليل الوقت وتخفيف الاجراءات الادارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض المدة تتراوح مابين 20و90 يوما سواء بالنسبة لقروض الاستغلال،الاستثمار او مكان التسليم لغرض الدراسة (الوكالة،المديرية الجهوية،المديرية العامة).
  - تحقيق مشروع المصرف الجالس(خدمات مشخصة)،(وكالة عميروش شراقة..).
  - ادخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
  - تعميم شبكة (MEGA/PAC) عبر الوكالات والمنشات المركزية.
  - انشاء تطبيق الي يختص بإدخال اليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.
- ✓ 2002:
  - تدعيم نظام الشبكة المحلية مع اعادة تنظيم البرامج كزبون مقدم للخدمة
  - تدعيم المصرف الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الاساسية على المستوى الوطني.

الفرع الثالث: مهام و أهداف مصرف الفلاحة والتنمية الريفية

❖ **مهام مصرف الفلاحة والتنمية الريفية**

تم انشاء مصرف الفلاحة والتنمية الريفية كضرورة حتمية ناتجة عن ادارة الدولة في ترسيخ قواعد ثابتة لسياسة اعادة هيكلة القطاع الفلاحي، الشئ الذي يضمن الاستغلال الاقتصادي للبلاد، ويرفع من مستوى معيشة سكان المناطق النائية والريفية ويضطلع مصرف BADR بمهام رئيسية تتمثل في:

-دراسة كل العمليات القرض،الصرف والخزينة.

-فتح الحسابات لكل فرد يقدم طلبا بذلك.

-استقبال ايداعات الافراد مهما كانت قيمتها ومدتها.

-المشاركة الفعالة في تنمية وتطوير القطاع الفلاحي وضمان ترقية نشاطاته،سواء منها الفلاحية الغذائية،الفلاحية الصناعية،الفلاحية الحرفية.

-يتعهد للسلطات الوصية بمراقبة النشاطات المالية للمؤسسات العلمية لديه.

❖ **اهداف مصرف الفلاحة والتنمية الريفية**

كأي مؤسسة مالية او اقتصادية اخرى للمصرف اهداف يسعى الى تحقيقها ومن بينها نجد:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

-محاولة زيادة الموارد باحسن الاسعار،وجعلها منتجة توفر له مدخولا ومردودية وهذا بواسطة القروض المتنوعة التي يمنحها وذلك في اطار احترام القواعد والقوانين والتشريعات التي يمليها عليه البنك المركزي.

-التسيير الصارم لخزينة المصرف سواء بالدينار او العملة الصعبة.

-ضمان تنمية متناسقة للمصرف في مجال النشاطات التي يضطلع بتقديمها.

-محاولة توسيع ونشر شبكة فروعه وكالاته على كامل التراب الوطني.

-محاولة قدر الامكان تلبية رغبات وبائنه المتزايدة بمنحهم منتجات وخدمات من شأنها مسايرة هذا التعدد والتنويع والتغيير.

-وضع برنامج لتسيير ديناميكي في مجال التحصيل.

-التنمية التجارية بادماج تقنيات جديدة لادارة الاعمال مثل التسويق و ادخال سلسلة منتجات جديدة.[7]

المبحث الثاني: ادارة المخاطر على مستوى مصرف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة

يعتبر مصرف الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة خنشلة من بين احد المصارف المتواجدة ضمن القطاع المصرفي الجزائري وهو مثله اي مصرف لديه خدمات يقدمها بهدف تحسين مستوى ادائه.

المطلب الاول: مفهوم مصرف الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة خنشلة

الفرع الاول: تعريف الوكالة و نشأتها

تعرف الوكالة المصرفية على انها الخلية المتعددة الكفاءات،وتمثل قاعدة الاستغلال لانها على علاقة مباشرة مع الزبون،والوكالة محل الدراسة هي الحاملة لرمز " 236" لولاية خنشلة الواقعة بشارع 100 مكتب ، بالقرب من مقر الولاية.

تم انشاء هذه الوكالة في 31مارس 1983 براس مال قدره2.2 مليار دينار وهذا نتيجة اجتماع اسباب متعددة كون منطقة خنشلة منطقة فلاحية كما ان هذا المصرف يختص بتنفيذ عمليات التجارة الخارجية في حدود تخصصه ويتراوح عدد الموظفين فيه23 موظف.

الفرع الثاني:اهم نشاطات الوكالة

منذ نشأة هذه الوكالة وبفضل السياسة الراشدة المتبعة فقد ساهمت بقسط كبير في تمويل عدة مؤسسات اقتصادية بمنحها قروض قصيرة،متوسط المدى،حيث ساهمت في استثمارات عديدة ومتنوعة نذكر منها:

- فتح عيادات طبية.
- فتح عيادات جراحة الأسنان.
- صيدليات.
- تربية الدواجن(بيض).
- تربية دواجن(لحوم بيضاء).
- تربية اغنام وابقار
- منتجات فلاحية(اشجار مثمرة).
- معدات فلاحية.

[7] موقع أطلع عليه يوم www.badr-dz:2016/04/24

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

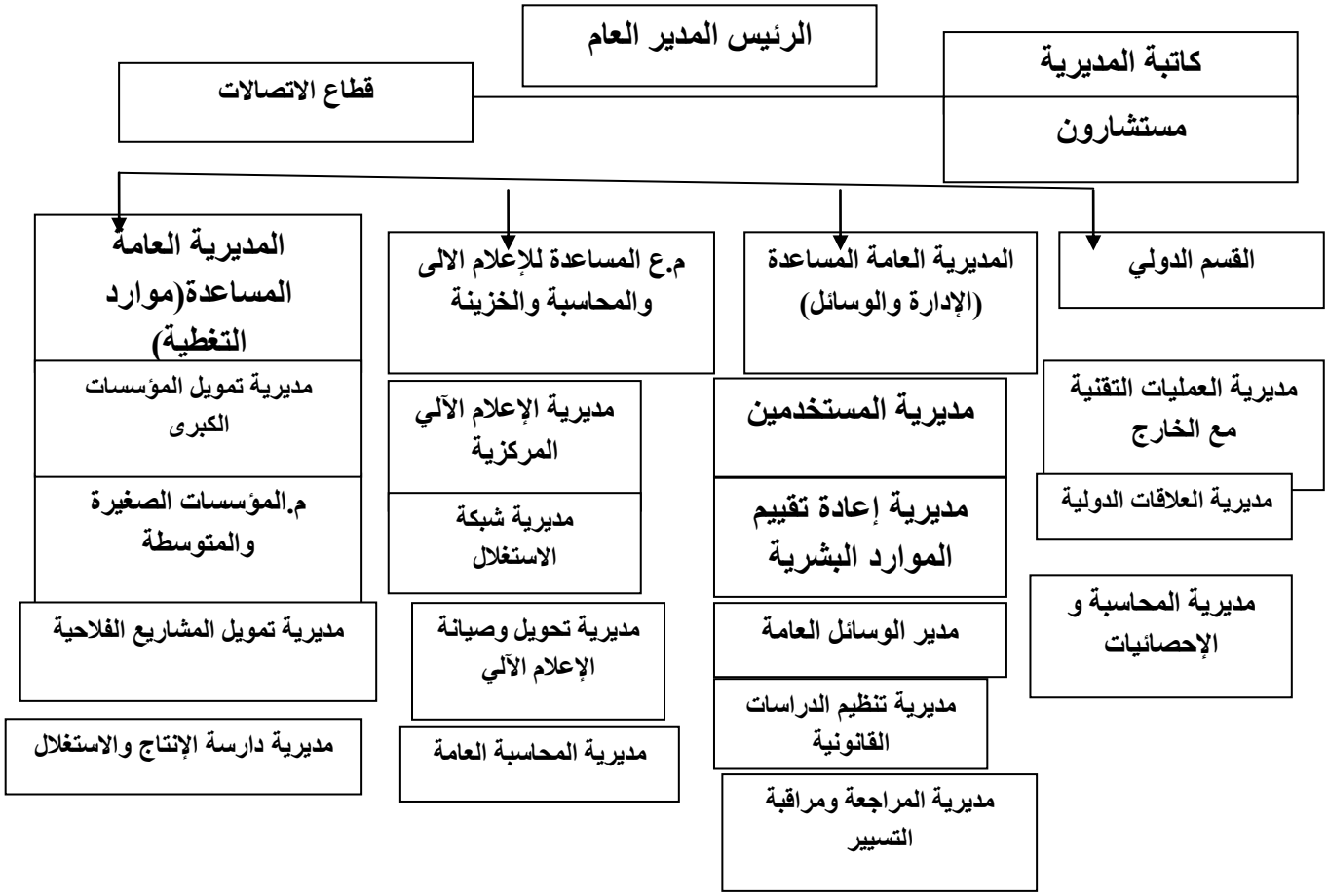
- مصانع(مطحونات).
- مشاريع تشغيل الشباب(نقل البضائع او الاشخاص...الخ).

لكن ابتداء من 2005 فان السياسة المنتجة من طرف المديرية العامة توجهت الى الاستثمار في القطاع الفلاحي مع العلم ان الوكالة تبقى تتعامل مع زبائنها لكل انواعها واشكالها.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة خنشلة

نرى من خلال الشكل رقم الهيكل التنظيمي لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة خنشلة-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: انظمة تقدير المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها

الفرع الاول: انظمة تقدير المخاطر

لتقليل من مخاطر القروض يستلزم اختيار نظم لقياس وتقدير هذه المخاطر لتنبأ بها واجتنابها.

1. **نظام اختيار وتقدير مخاطر القروض:**

يتم اختيار مخاطر القروض على مستوى مصرف الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لمجموعة من الاجراءات:

- يأخذ بعين الاعتبار تقييم مخاطر القروض العناصر الخاصة بالوضعية المالية للمستفيد،قدرته على السداد والضمانات المتحصل عليها.
- تكون مديرية القروض على مستوى المجمع الجهوي لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية ملفات القروض، بغرض الحصول على مجموع المعلومات سواء من جانب النوعية او الكمية الخاصة بالطرف المقابل.
- يتم اختيار عمليات القروض على اساس معيار المردودية .
- يجري مجلس ادارة المصرف تحليل استدلاليا لمردودية عمليات القروض كل سداسي.

2. **نظام تقدير مخاطر السوق:**

يقوم مصرف الفلاحة والتنمية الريفية بتقييم مخاطر السوق، واقامة ومتابعة العمليات المحققة في اليوق لحسابه الخاص الى جانب القيام بما يلي:

-التسجيل اليومي لعمليات الصرف،وكذلك العمليات المتعلقة بمحفظة تحويل أوراقها المالية والقيام بحساب النتائج، يقيم مدى تعرضه لمخاطر الصرف بالنسبة للعملة الصعبة واحدة او مجموعة من العملات.

3. **نظام تقدير مخاطر معدل الفائدة:**

يحدد معدل الفائدة في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية طبقا لتعليمات البنك المركزي.

الفرع الثاني:أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر

يتم مراقبة والتحكم في مخاطر القروض في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية من خلال مديرية متابعة القروض التابعة للمجمع الجهوي والتي نشئت مؤخرا على مستوى المصرف الفلاحة والتنمية الريفية إلا انه في حقيقة الأمر نجد أن هذه المديرية تفتقد لأي نظام للمتابعة والتحكم في المخاطر كما نجد أن المصرف يعاني من مخاطر قانونية بدرجة مرتفعة سواء على مستوى ادارة الشؤون القانونية والمنازعات بالادارة العامة او على مستوى المجمع الجهوي.

اما بخصوص الحدود الكلية الداخلية فقد وضعت الادارة العامة معالم هذا النظام،للتحكم في مخاطر القروض والسيولة في شكل حدود الكلية حيث نجد:

- الحد الاقصى لدفتر الاعباء المقدم لطالب القروض عند قيمة 10.000.000دج
- الحد الاقصى للرصيد اليومي للخزينة عند قيمة 1000.000دج.
- اما معدل الفائدة الاقصى 5%.

اما فيما يخص نظام الفحص والتتبع فإن مصرف الفلاحة والتنمية الريفية يملك هيكل تنظيمي يتكون من أجهزة تسمح بفحص العمليات المنفذة ومتابعة خاصة ادارة محاسبة وادارة المراجعة وكذلك باقي الإدارات المذكورة سابقا،حيث توكل لها جميعا مراجعة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية المطبقة حسب المخطط المحاسبي واستخراج النقائص،وهذه الادارات يترأسها المدير العام.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما من جانب الكشوف الشاملة فغن على مستوى الادارة العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ويوجد برنامج الاعلام الالي.

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة مدى هشاشة نظام الرقابة المالية المكونة لنظام الرقابة الداخلية،والمتمثلة أساسا في أنظمة تقدير المخاطر والنتائج،وكذلك أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر حيث يفتقد المصرف الى دراسة السوق وتحليل مختلف المخاطر،خاصة تلك المرتبطة لاقروض والسيولة، مما يجعل المصرف يتخبط في مشاكل كبيرة في مجال استرجاع القروض بسبب عدم توفر التغطية الكافية والضمانات القادرة على تغطية القروض.

المطلب الثالث: استجوابات حول دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية بمصرف الفلاحة والتنمية الريفية-خنشلة-

تعتبر المقابلة من أهم ادوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات،وأكثرها استعمالا نظرا لما تقدمه من فائدة للحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الافراد وقياسهم واتجاهاتهم نظرا لما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الاسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم، وتعرف المقابلة التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين قائم المقابلة وبين شخص أخر أو اشخاص أخرين.والمقابلة الشخصية هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة أفراد بكيفة ومنعزلة،لكن تكون ايضا في بعض الاحيان مسائلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الاشخاص المبحوثين.

المقابلة هي أفضل التقنيات لحل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للافراد واستكشاف الاسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة،ونتيجة لهاته الاسباب تستعمل المقابلة عادة اما للتطرق الى ميادين مجهولة كثيرا او للتعود على الاشخاص المعنين بالبحث قبل اجراء اللقاءات مع عدد اكبر باستعمال تقنيات اخرى ويتقدم المستجوا في اطار مقابلة البحث بدليل الاسئلة المراد شرحها وينبغي ان لا تكون مقابلة البحث جامدة،كما ينبغي أن تكون جدلية.

الفرع الاول: عرض اسئلة المقابلة

1. **هل تطبق الوكالة مبادئ الحوكمة؟**
2. **هل توجد مديرية او قسم خاص بالحوكمة لادارة المخاطر على مستوى الوكالة؟**
3. **إذا لم توجد مصلحة خاصة بالحوكمة لادارة المخاطر فأين يتم تحديد المخاطر؟**
4. **ماهي الطرق المتبعة من طرف الوكالة لتقدير حجم المخاطر؟**
5. **ماهي الطرق التي تتبعها الوكالة في حالة وقوعها في خطر ما؟**
6. **هل تتمتع الوكالة باستقلالية في معالجة المخاطر؟**
7. **هل سبق ووقعت الوكالة في أي نوع من أنواع المخاطر المصرفية؟**
8. **ما نوع الخطر؟**
9. **كيف تمت معالجة هذا الخطر؟**
10. **هل تواجه الوكالة مشكل أو خطر السيولة؟**
11. **هل الوكالة في وضعية جيدة مع زبائنها؟**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: عرض نتائج المقابلة

بعد قيامنا بطرح مجموعة من الاسئلة على مدير مصرف الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة خنشلة -السيد: عبد الرزاق بوفريوة – حول موضوعنا كانت الاجابات كالتالي:

ج1-لا

ج2-لا

ج3-باعتبار الخطر الوحيد الذي يحيط بالوكالة هو احتمالية عدم استرداد القرض فعملية تقدير وتحديد الخطر تكون على مستوى مصلحة القرض.

ج4- تعاني الوكالة خطر وحيد ألا وهو خطر القروض المتعثرة أو خطر عدم التسديد ويتم تقدير هذا النوع من الخطر امتناع المقترض من التسديد للقسط الاول من القرض وذلك باستخدام نسبة الملاءة المالية التي تعد من أهم الطرق التي تستخدمها المصارف في تقدير او التنبؤ بقدرة المقترض بتسديد قرضه من عدمها وتنقسم النسب المالية الى:

نسب السيولة: وهي النسب التي مدى قدرة المؤسسة او الشخص المقترض على الوفاء بالتزاماته قصيرة الاجل عند استحقاقها ومثال على نسب السيولة نسبة الاصول التي توضح مدى قدرة الاصول المتداولة تغطية الالتزامات المتداولة.

نسب الربحية:تعطي نسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة المنشأة على توليد أرباح من المبيعات او من الاموال المستثمرة،ومثال هذا النوع من النسب نسبة صافي الربح الى مجموع الاصول.

ج5- مصرف الفلاحة والتنمية الريفية-خنشلة- كباقي المصارف يستخدم طرقتين الاولى قبل المتابعة القضائية وتتمثل في الضمانات التي يحصل عليها المصرف قبل منحه لقروض، حيث تتعدد الضمانات التي قد يحصل عليها المصرف حيث تضمن له استرداد كامل امواله او جزء منها.

والطريقة الثانية هي المتابعة القضائية و تأتي هذه المرحلة بعد نفاذ السبل الودية المقدمة من طرف المصرف للعميل صاحب القرض حيث يبدأ المصرف في تطبيقها بعد انقضاء ثلاثة اشهر من تواجد الملف في مرحلة ما قبل المنازعات، ولم يقم الزبون بتسديد مستحقاته،يتم تحويل الملف الى مرحلة المنازعات،حيث يمنح المصرف مهلة أيام لكي يقوم بتسديد دينه.

- فان لم يدفع المصرف بعد حصوله على التصريح يقوم بتطبيق الاجراءات اللازمة لاسترجاع حقوق المصرف، سواء عن طريق المبالغ المحتجزة او بيع الاشياء المحتجزة،بعد مرور 30يوم من الانذار يعلم المصرف المحكمة التي تتكفل بتعيين المحضر القضائي، الذي يقوم بعملية البيع في المزاد العلني اذا كان الضمان يتمثل في محل التجاري،15 يوم اذا كان الضمان عبارة عم معدات وادوات.

ج6- بالنسبة لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية –خنشلة- كل قرار يجب العودة الى المديرية الجهوية بأم البواقي،اما بالنسبة للاجراءات العادية تتم على مستوى الوكالة،على سبيل المثال استدعاء المقترض،توجيه رسائل اعذار،المتابعة القضائية...الخ.

ج7- نعم

ج8-خطر عدم التسديد

ج9-صادف المصرف حالة عدم التسديد لأحد القروض التي منحها وتمثل القرض الممنوح في قرض متوسط المدى مدته 50سنوات لكنه تمكن من استرجاع قيمة القرض وذلك بعد فرضها جملة من الضمانات تمثلت في:

يعمل المصرف دائما بطلب ضمانات ذات قيمة القرض في اغلب الأحيان أكثر من 200%،وكذلك لضمان استرجاع أمواله،اذ عجز المدين عن تسديدها عند تاريخ الاستحقاق،وفي هذا الصدد فقد طلب المصرف الضمانات التالية:

- رهن المال المنقول على المركبة لفائدة المصرف.
- اكتتاب تأمين كل الاخطار على المركبة وتفويضه لفائدة المصرف.
- رهن عقاري على قطعة ارض لفائدة المصرف.

أ. **رهن المال المنقول على المركبة الفلاحية لفائدة المصرف:**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من الطبيعي ان يكون اول الضمانات الي يفرضها المصرف، هو ضمان الشيء المراد اقتناءه من وراء اخذ هذا القرض،فكانت في حالة هذا الشخصالذي يريد شراء مركبة ان تكون هي موضع الرهن كمال منقول،ولا توجد مشكلة في تحديد قيمته بما انه اقتناء جديد وقيمة محددة بفاتورة الشراء ومختلف المصاريف التابعة له.

وهذا النوع من الرهون يقوم على الحيازة الصورية للمركبة،بمعنى ان الضمان المرهون يبقى بحوزة المقترض وتحت وصايته مع انها مرهونة لصالح المصرف وهو تامين ممنوح بقوة القانون للبائع، وذلك عن طريق القيد ويثبت هذا الرهن بوثيقة رسمية ويحدد تاريخ الرهن بمدة القرض ويلتزم المقترض طيلة مدة الرهن بعدم التصرف في المركبة كبيع او تاجير.

ب. **اكتتاب تامين كل الاخطار على المركبة لفائدة المصرف:**

بهدف استرجاع جميع حقوقه يضطر الى طلب اكبر قدر من الضمانات،ومن هذه الضمانات التامينات على المنقولات،التي تاخذ عنده كضمان لقرض،ففي هذا القرض التامين على القرض من جميع الاخطار بحكم انه اجباري بسلطة القانون،اضافة انه احدى شروط المصرف ليتم اخذ المركبة كضمان،ويتم تجديد تامين المركبة طيلة مدة القرض.

ج. **رهن عقاري من الدرجة الولى على قطعة ارض لفائدة :**

هذا النوع من الضمانات العينية المستبعدة لمفهوم الشخص،يقوم المقترض بتخصيص العقار لضمان الوفاء بالتزاماته، وهو حق يحمي المصرف من تصرف مدنيه في هذا المال،وهذا لضمان يخول لدائن حق التتبع والتنفيذ على اموال المدين،وكما يقي الدائن خطر مزاحمة باقية الدئنين بما يخوله حق التقدم عليهم جميعا من استفاء حقه من ثمن العقار.

كما تم اعطاء فرصة للمستثمر تمثلت في منحه قرض مساعد حتى يتمكن من اعادة بعث نشاطه وتحقيق عائد ليتمكن من تسديد ماعليه من دين، هذا يعتبر كحل ودي ضمن سياسة المصرف وقد تم ما كان متوقع، حيث تحسنت الوضعية المالية وقام المقترض بتسديد ماعليه من دين .

ج10-لا

ج11-نعم

الفرع الثالث: تحليل نتائج المقابلة

بعد ان قمت بالزيارة الميدانية الى ومصرف الفلاحة والتنمية الريفية-خنشلة- بغية معرفة هل يقوم المصرف محل الدراسة بتطبيق الحوكمة لمعالجة المخاطر التي قد تحيط به ،فكان لي مجموعة من الاسئلة مجملها يدور حول موضوع دور الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية على مستوى مصرف الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تلقيت مجموعة من الاجوبة.

استنتجت من خلال الأجوبة السابقة أن المصرف لا يطبق مبادئ او قواعد الحوكمة، حيث تعتبر مجمل عمليات المصرف تابعة لسياسة الدولة كمنح قروض لدعم الفلاحين الأمر الذي جعل وجود مصلحة لإدارة المخاطر أمر غير ضروري.

أما كيفية تقدير المخاطر بالمصرف يقوم باستخدام نسب الملاءة المالية لمعرفة قدرة المقترض على السداد لكن المصرف بفضل استراتيجياتها الودية المتمثلة في منح منها،كما سبقت المصرف لخطر تمثل في خطر عدم السداد لكن المصرف بفضل استراتيتجها الودية المتمثلة في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

منح فرصة جديدة للعميل تمكنت من الخروج من هذا الخطر بسلام وتجنبت بذلك خطر عدم استرجاع أموالها،كما كانت قد فرضت عليه عدة ضمانات كاحتراز لعدم استرجاع قيمة القرض.

وبفضل جودة خدماتها وخبرة معظم موظفي المصرف فأنها لا تعاني من مشكل السيولة حيث توجد الوحدة في حالة تشبع مالي كبير هذا ما يعكس الثقة المتبادلة بين المصرف ومختلفة المتعاملين معه.

من خلال ما توصلنا إليه في الجزء النظري من معلومات وحقائق أردنا تجسيدها في الواقع، وبالتالي قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مصرف الفلاحة والتنمية الريفية بخنشلة لمعرفة مدى مطابقتها مع ما وردفي الجزء النظري.

ومن خلال هذه المطابقة لاحظنا أن المصرف وعلى رغم من حذره الصيرفي وخبرته في مجال منح الائتمان،إلا أن هذا لا يمنع من وقوعه في أخطار عدم السداد،حيث يمكن التقليل من حدته بإتباع طرق و أساليب مختلفة. [8]

[8] بنك الفلاحة والتنمية الريفية مقابلة مع نائب مدير الوكالة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة، وقد حاولنا من خلال هذا الفصل الالمام بالمعلومات التي سبق ادراجها ضمن الجزء النظري،فمن خلال المعلومات التي تحصلت عليها بالنسبة لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية فانها تدل على:

- مصرف الفلاحة والتنمية الريفية من بين اهم المصارف على الساحة الوكنية لكونه يمتلك اكبر شبكة مصرفية في الجزائر،بالاضافة الى انه يقوم بتمويل عدد كبير من المشاريع،وهذا ما يجعله عرضة للعديد من المخاطر خاصة تلك التي تتعلق بالقروض وتحصيلها،مما وجب اتخاذ اجرءات و اساليب حديثة للوقاية والتخفيف من هذه المخاطر الى اقصى حد ممكن.
- من اهم نشاطات مصر الفلاحة والتنمية الريفية فتح عيادات طبية،تربية الدواجن بمختلف انواعها، ربية اغنام وابقار،منتجات فلاحية(اشجار مثمرة) ومعدات فلاحية،مشاريع تشغيل الشباب(نقل البضائع او الاشخاص...الخ) والهدف منها هو تنمية روح العمل وتشجيع الجانب الفلاحي.
- الوكالة تتبع سياسة تمكنها من تجنب الوقوع في خطر عدم تحصيل اموالها هذا ما يجعلها تحافظ على الوضعية المالية الجيدة التي توجد عليها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخاتمة العامة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

www.manaraa.com

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة لموضوع دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية-دراسة حالة مصرف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة-تم التوصل إلى ما يلي:

إن المخاطر أمر ملازم للعمل المصرفي،نظرا لطبيعة عمله منذ البداية، كما أن التطورات العالمية تضيف المزيد إلى هذه المخاطر، من حيث المقدار والنوع، الأمر الذي فرض على إدارات المصارف إعطاء المخاطر العناية التي تستحقها لتبقى هذه ضمن حدود السيطرة عليها.

نتائج اختبار فرضيات البحث:

بالنسبة للفرضية الأولى: (يمكن للحوكمة أن تساهم في إدارة المخاطر المصرفية).
بينت هذه الدراسة مدى الدور الذي تلعبه الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفي فهي بتطبيق مبادئها تضمن تحقيق العائد و الأهداف المسطرة،حيث تهدف إلى تحديد وقياس المخاطر ومحاولة التحكم فيها و تهدف إدارة المخاطر لتوفير الأمان والتعامل مع المخاطر يجب أن يكون بتقليلها.

بالنسبة للفرضية الثانية:(يساعد تطبيق المعايير الدولية للرقابة المصرفية في تسهيل عملية إدارة المخاطر المصرفية).نعم من خلال تطبيق المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل حول الحوكمة والمتمثلة في توصيات 1999-2006-2010.

بالنسبة للفرضية الثالثة: (يمكن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة خنشلة-أن يعتمد على مبادئ الحوكمة لتحسين إدارة المخاطر على مستوى الوكالة).
استنتجت من خلال الاستجواب أن المصرف لا يطبق مبادئ أو قواعد الحوكمة حيث تعتبر مجمل عمليات المصرف تابعة لسياسة الدولة كمنح قروض لدعم الدولة كمنح القروض الدعم ،كما تقدر المخاطر بالوكالة باستخدام نسب الملاءة المالية لمعرفة قدرة المقترض على السداد.

النتائج:

- ✓ تعني حوكمة المصارف مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للمصرف وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجين.
- ✓ يعد تطبيق مبادئ الحوكمة ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن إن يساهم في إدارة المخاطر المصرفية وتوزيعه الصلاحيات بين مختلف الأطراف للمشاركة للحد من المخاطر.
- ✓ رغم الضعف المسجل في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية إلا إننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التطبيق الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال جهود بنك الجزائر.

الاقترحات والتوصيات:

- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة والجمهور.
- تأهيل الموارد البشري وتكوينه في مجال الحوكمة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل المصرف وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي.
- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني لتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على توفير الإطار القانوني وبيئة مناسبة لذلك.
- ضرورة إصدار دليل للحوكمة في المصارف الجزائرية.

الافاق:

موضوع الحوكمة المصرفية، جديد نوعا ما على مستوى الدراسات والبحوث في الجزائر فمن بين ما نقترحه كمواضيع لدراستها في المستقبل:

- دور مقررات لجنة بازل الدولية في ضبط اداء المصارف.
- واقع الرقابة المصرفية في الجزائر ومتطلبات تطبيق بازل الثانية.
- مدى امكانية تطبيق بازل الثالثة وملاءمتها للمنظومة المصرفية الجزائرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com