الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس –سطيف–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: الحوكمة ومالية المؤسسة

تحت عنوان:

دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية

دراسة مقارنة

من إعداد الطالبة:

كتفي خيرة

إشراف الأستاذ:

أ.د جبار محفوظ

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د بروش زين الدين.....جامعة سطيف 1.....رئيسا

أ.د جبار محفوظ.....جامعة سطيف 1.....مشرفا ومقررا

د.ذوادي مهيدي..... جامعة سطيف 1.....مناقشا

د.خبابة حسان..... جامعة سطيف 1.....مناقشا

د.شريقي عمر..... جامعة سطيف 1.....مدعوا

السنة الجامعية 2015 – 2016

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى على توفيقي وإعانتي للانتهاء من هذا العمل.

انطلاقا من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف: الأستاذ الدكتور "**جبار محفوظ**" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة والذي ما توانا يوما عن مد يد المساعدة لي، وعلى ما أفاض به علي من نصائح ثمينة وتوجيهات قيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "كراغل سمير" على مساعدته الدائمة لي بالإضافة إلى الأستاذين "شايب محمد" و "عمران عز الدين"

وفي الأخير أشكر أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار ...

والـــــــدي العزيز

إلى سندي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني...إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي...

أمـــــــي الحبيـــبة

إلى زوجي ورفيق دربي إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل، في نهاية مشواري هذا أريد أن أشكرك على مساندتك الدائمة لي.

يـــاسيـــــــــن

إلى جـــدي وجـــدتي

إلى إخوتي **خالد، أسامة، ياسر** وإلى أختي **هاجر**

إلى كل صديقاتي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقدمة العامة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد

تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة وذلك راجع لما شهده الاقتصاد العالمي من أزمات مالية وإفلاس لكبريات الشركات وما نتج عنها من ضياع لحقوق أصحاب المصالح وفقدان لثقة المستثمرين، مما استلزم البحث عن حلول من أجل إيجاد أسلوب تدار به الشركات ويعمل على ضمان السير الحسن لها حيث يتمثل في حوكمة الشركات، والتي تعتبر وسيلة غاية في الأهمية من شأنها حماية حقوق كل أصحاب المصالح في المؤسسة، إذ أن مبادئها تعمل على تجنب الأزمات، ولا تقتصر الحوكمة على شركات دون الأخرى على عكس درجة أهميتها فهي تختلف بين تطبيقها في المصارف وتطبيقها في باقي الشركات.

اكتسبت الحوكمة في المصارف مكانة بارزة، وذلك نظرا لأهمية المصارف في تمويل الاقتصاد كما أن سلامة هذا الأخير مرتبطة أساسا بسلامة النظام المصرفي، ونظرا للتطورات التي شهدها هذا النظام في ظل العولمة المالية، واستحداث خدمات مالية جديدة، وعلى الرغم من أنها تعتبر كمؤشر ايجابي بالنسبة للنمو الاقتصادي، لكن وإن تتبعنا تطورات الاقتصاد العالمي نلاحظ أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشاكل المصارف قاسما مشتركا فيها، وذلك راجع إلى ارتفاع درجة وتنوع المخاطر الناتجة عن تطور الأعمال المصرفية التي وفي الغالب تؤدي إلى إفلاسها، حيث أن إدارتها بواسطة الأساليب التقليدية أصبحت غير فعالة وفي أحيان أخرى غير مجدية تماما، حيث أن الهدف الأساسي لإدارة المصرف هو تعظيم القيمة السوقية للأسهم أو تعظيم ثروة الملاك لذلك فأنه كلما زادت العوائد زادت المخاطر وعلى هذا الأساس فقد نرى أن قسما من الإدارات المصرفية تتبع سياسة متحفظة والبعض يتبع سياسة هجومية مغامرة والبعض منها يتبع سياسة معتدلة في إدارة استثماراتها أي في إدارة الموجودات. وكل هاته الأسباب أدت إلى التفكير في البحث عن أساليب جديدة فعالة من أجل إدارة هاته المخاطر وذلك ضمن ما يعرف بالحكم الراشد (السليم) للمصارف أو ما اصطلح عليه بـ "حوكمة المصارف" والتي تهتم بكيفية إدارة العمليات المصرفية بطريقة سليمة وآمنة وفي هذا الإطار قامت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لجنة بازل للرقابة المصرفية بوضع معايير تعمل على تنظيم ومراقبة أعمال البنوك والتي في معظمها كانت تتعلق بإدارة المخاطر المصرفية.

لقد تعاظم الاهتمام بالحوكمة بصفة عامة والحوكمة المصرفية بصفة خاصة في العديد من الاقتصاديات النامية ومن بينها الجزائر والمغرب ففي الوقت الذي تتحول فيه الأنظمة المصرفية للدول المتقدمة إلى مستويات متطورة لإدارة المخاطر وتسعى إلى تكييف بيئتها المصرفية بما يتوافق وفق مقررات لجنة بازل، أصبح من الضروري أن تعمل كل من الجزائر والمغرب على مواكبة هذا التطور وجعل قواعد العمل المصرفي متناسبة مع ما هو مطروح عالميا.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق نجد أن إدارة المخاطر هي أداة إدارية توفر قاعدة ومنطلقا لحوكمة المصارف بهدف حماية حقوق المساهمين والمودعين وجميع الأطراف أصحاب المصلحة، ويمكن أن نلخص إشكالية هاته الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية ؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:

- فيما تتمثل أهمية الحوكمة في النظام المصرفي؟
- فيما تتمثل الجهود الدولية المتعلقة بإدارة المخاطر في إطار حوكمة المصارف ؟
- إلى من يوكل نظام الحوكمة إدارة المخاطر في المصارف؟
- ما مدى تطبيق المصارف في الجزائر وفي المغرب للحوكمة المصرفية ؟

فرضيات البحث:

وللرد على مختلف التساؤلات التي تم إثارتها مسبقا فقد حددت في هذه الدراسة عدة فرضيات يتم اعتمادها في إطار الإجابة على إشكالية الموضوع وتتمثل فيما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تعمل الحوكمة على ضمان استقرار النظام المصرفي.
- سعت العديد من المنظمات الدولية لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية ومن أبرزها لجنة بازل التي أصدرت توجيهات من أجل تسريع ممارسات إدارة سليمة للمخاطر المصرفية.
- في إطار حوكمة المصارف يمثل مجلس الإدارة الفاعل الرئيسي في إدارة المخاطر.
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الجزائرية لايزال ضعيفا مقارنة بتطبيقها في المصارف المغربية.

أهمية وأهداف البحث:

إبراز الدور الهام لتطبيق الحوكمة في النظام المصرفي، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف وبالتالي استقرارها، وتختلف البنوك عن باقي الشركات لان انهيارها يؤثر على دائرة اكثر اتساعا ويؤدى الى اضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثار سيئة على الاقتصاد بأسره، وهذا ما دفع بلجنة بازل إلى إصدار عدة مقررات (بازل1، بازل2، بازل3) محاولة بذلك تدارك جميع المخاطر التي قد تواجه المصارف، وعلى الرغم من أن هذه المقررات غير إلزامية إلا أن تطبيقها يؤدي إلى استقرار النظام المصرفي.

أما أهداف البحث فيمكن تلخيصها فيما يلي :

- إلقاء الضوء على إدارة المخاطر وعلاقتها بالحوكمة المصرفية.
- معرفة دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي.
- معرفة جهود لجنة بازل فيما يخص بالحوكمة المصرفية.
- معرفة مدى التزام المصارف الجزائرية والمغربية بتطبيق مبادئ الحوكمة.

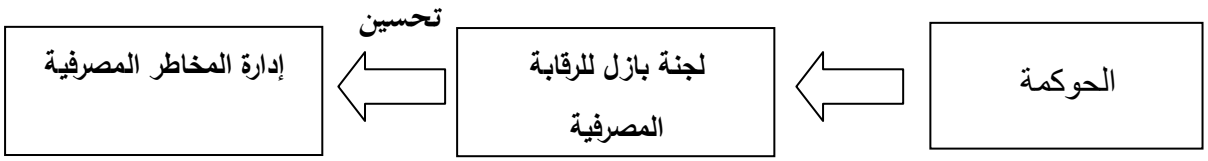
أسباب اختيار الموضوع:

- الميول لتخصص ليسانس " مالية، بنوك ونقود" وربطه مع طبيعة التخصص المتبع في الماجستير.
- زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة بصفة عامة وحوكمة المصارف بصفة خاصة.
- التأثيرات الوخيمة للاقتصاد نتيجة سوء إدارة وحوكمة المنظومة المصرفية، باعتبار المصارف أكثر المؤسسات عرضة للمخاطر والأزمات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- معرفة ودراسة واقع الحوكمة في الجزائر ومحاولة مقارنتها مع المغرب.

نموذج البحث:



تعمل الحوكمة على تحسين إدارة المخاطر المصرفية وذلك من خلال الالتزام بمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية.

المنهج المتبع:

سنتبع في هذا البحث عدة مناهج والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي بالنظر إلى طبيعة الموضوع وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى استخدام المنهج التاريخي من خلال عرض كل من مراحل تطور النظام المصرفي للجزائر والمغرب، وكذلك الاعتماد على المنهج المقارن من خلال مقارنة النظامين السابقين الذكر.

الدراسات السابقة:

- **الدراسات باللغة العربية:**

الدراسة الأولى: إيهاب ديب مصطفى رضوان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، سنة 2012 بعنوان: **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية** "دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقا لمعايير التدقيق الدولية وتلخصت أهم نتائج الدراسة على وجود دلالات إحصائية :

- ✓ بين تطبيق معايير الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية لأجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية وبين إدارة المخاطر.
- ✓ بين أداء إدارة أنشطة التدقيق والتخطيط وإدرة الموارد من قبل أجهزة التدقيق الداخلي وبين إدارة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخاطر المصرفية.

- ✓ بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها.

الدراسة الثانية: حياة نجار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس –سطيف–، 2014، بعنوان **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل –دراسة واقع البنوك العمومية الجزائرية–** وتمحورت إشكالية الأطروحة حول مدى قيام البنوك التجارية العمومية الجزائرية بإدارة المخاطر المصرفية وفق معايير بازل الدولية للرقابة المصرفية، وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ اقتصار البنوك التجارية العمومية الجزائرية بصفة أساسية على نسبة كوك للملاءة دون اهتمامها بباقي أنواع المخاطر.
- ✓ قواعد الحيطة والحذر المطبقة في الجزائر غير كافية لضبط نشاط البنوك التجارية العمومية وإدارة مخاطرها.
- ✓ افتقار البنوك العمومية الجزائرية إلى نصوص تشريعية تحدد تقنيات تغطية وقياس مخاطر السوق، مخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية.
- ✓ عدم فعالية الأنظمة الرقابية الداخلية في البنوك العمومية.

الدراسة الثالثة: حبار عبد الرزاق، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، جامعة الشلف، بعنوان **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي** " حالة دول شمال إفريقيا"، حيث تمحورت إشكالية الموضوع حول مدى إمكانية الاعتماد على أعمال لجنة بازل في إرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي وتمثلت نتائج الدراسة في:

- ✓ لا يعتمد نجاح الحوكمة على وضع النظم الرقابية فقط وإنما في تطبيقها السليم.
- ✓ الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي إلى سلامة النظام المصرفي وذلك من خلال تطبيق معايير لجنة بازل.
- ✓ ارتكاز الحوكمة في دول شمال افريقيا حول تنظيم المنافسة البنكية، وتطبيق القواعد لاحترازية المستمدة من اتفاقيات لجنة بازل.

الدراسة الرابعة: دبلة فاتح، بركات سارة، ورقة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 بعنوان **الحوكمة البنكية كعلاج لتفادي مخاطر الأزمات المالية والمصرفية**، وهدفت إشكالية الورقة إلى معرفة مدى عمل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التطبيق السليم للحوكمة على مستوى النظام المصرفي في تفادي الأزمات الدورية التي يتعرض لها حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة وتشجيع الشفافية في المعاملات.
- ✓ يعمل نظام الحوكمة على تعزيز سلامة وتقوية إدارة البنك وتوفير عامل الاستقرار المالي والرقابة.
- ✓ تعتبر الحوكمة أفضل منهاج للمعالجة والوقاية من الأزمات.

– **الدراسات باللغة الأجنبية:**

Senouci Kouider, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Option : Management, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen-,2014, **La gouvernance bancaire face aux parties prenantes cas des banques publiques algériennes**.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة الجيدة على أداء المصارف في البنوك العمومية الجزائرية على اعتبار أن الأداء الجيد يعمل على حماية جميع الأطراف ذات المصلحة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يعمل نظام الحوكمة في المجال المصرفي على احترام القواعد الإدارية والتي من خلالها يتم حماية حقوق مختلف أصحاب المصلحة للبنك.
- ✓ الحكم الراشد يعمل على تحسين أداء المصارف بالتالي تجنب الوقوع في أزمات.
- ✓ في إطار حوكمة المصارف تعمل البنوك العمومية الجزائرية على تعزيز رأسمالها على حساب تحسين رقم أعمالها وتحقيق أرباح مما يجعلها غير قادرة على حماية جميع الأطراف ذات المصلحة.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو محاولة إسقاط مباشر على الدور الذي تلعبه الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية، كما تتميز الدراسة بمحاولة لدراسة النظام المصرفي المغربي ومقارنته بالنظام المصرفي الجزائري.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خطة البحث:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة بالإشكالية وتحقيقا لأغراض البحث تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول وفق الخطة التالية:

- ✓ **الفصل الأول:** سنحاول من خلال هذا الفصل تناول المفاهيم الأساسية حول إدارة المخاطر، من خلال التطرق إلى مفهوم المخاطر أنواع المخاطر التي قد تواجهها المصارف، بالإضافة إلى اتفاقيات لجنة بازل ودورها في تطوير عملية إدارة المخاطر المصرفية.
- ✓ **الفصل الثاني:** من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفاهيم حول الحوكمة بصفة عامة من خلال التطرق إلى نشأة الحوكمة ومفهومها وإبراز أهميتها، ثم نتطرق إلى المفاهيم الأساسية حول حوكمة البنوك، الأهمية، المبادئ والآليات وغيرها.
- ✓ **الفصل الثالث:** سيخصص هذا الفصل لدراسة مقارنة بين النظام المصرفي الجزائري والنظام المصرفي المغربي من خلال عرض الإصلاحات التي مر بها النظامين وجهود الدولتين في إطار إرساء الحوكمة، كما سنتطرق إلى بعض مؤشرات النظام المصرفي لكل من البلدين وفي الأخير سنحاول المقارنة بين النظامين مبرزين أوجه التشابه وأوجه الاختلاف.

صعوبات البحث:

في إطار إعدادنا لهذا البحث واجهتنا عدة صعوبات من أهمها الصعوبات التي تتعلق بالمجال التطبيقي، وذلك للسرية التي يحظى بها العمل المصرفي، وبالتالي استحالة الحصول على بيانات تخدم البحث بشكل مباشر، بالإضافة إلى عدم تماثل البيانات الخاصة بالتقارير المنشورة من طرف بنك الجزائر وبنك المغرب مما جعلنا نحصر عملية المقارنة ضمن مجال معين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول:

إدارة المخاطر المصرفية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

إن التطور الذي عرفته الصناعة البنكية في شتى الميادين وخاصة من خلال استخدام وسائل الإعلام الآلي المتقدمة، أدى إلى زيادة وتنوع الخدمات التي تقدمها كما أدى إلى تعقيد العمليات البنكية التي تقوم بها، مما جعلها تحقق عوائد مرضية بأقل قدر ممكن من المخاطرة، ذلك لأن البنوك حاليا تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية والتحكم في كل هذه المتغيرات صعب إن لم يكن مستحيلا. خاصة وأنها تعمل في سوق يتسم بشدة المنافسة، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل البنكي ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة بما يخدم أهداف البنك، ومنه يمكن القول بأن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود منه تحقيق أعلى عائد، إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدى إلى فقدان هذه العوائد، ومن أجل الفهم الصحيح لإدارة المخاطر البنكية والتقويم الذاتي لها سعت العديد من المنظمات الدولية إلى تحديد إطار يمكن من خلاله التحكم في المخاطر، ومن بين هذه المنظمات لجنة بازل للرقابة المصرفية التي قامت بإصدار توصيات متعددة تمثلت في اتفاقية بازل الأولى الثانية والثالثة محاولة بذلك إيجاد أفضل السبل لإدارة المخاطر التي تواجه البنوك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر المصرفية

تعرف المخاطر على أنها الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة، كما ينظر إليها على أنها توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه. ومنه فمفهوم المخاطرة يدور حول فكرة الاحتمالية وعدم التأكد من حصول العائد المخطط له.[1] ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمخاطر المصرفية.

1-1 نشأة وتعريف المخاطر المصرفية

1-1-1 نشأة المخاطر المصرفية

لقد ساعدت عدة عوامل على تحقيق الاستقرار في البيئة المصرفية في السبعينات، فقد كانت الصناعة تخضع للتنظيم القانوني الشديد، وكانت العمليات المصرفية التجارية تقوم أساسا بتجميع الموارد والتسليف، وسهلت محدودية المنافسة على تحقيق ربحية عادلة ومستقرة، وكانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة الصناعة والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، ووحدت من مخاطرها أيضا، وكان هناك حوافز منخفضة للتغيير والمنافسة.[2]

أما السبعينات والثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغيير الجذري في الصناعة، وبين القوى الدافعة الرئيسية كان هناك ثلاثة عوامل معوقة لتلك التغييرات وهي:[3]

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

ولقد وسع التحرير بشكل جذري من مجموعة المنتجات والخدمات المطروحة بواسطة البنوك، ونوعت معظم المؤسسات الائتمانية عملياتها بعيدا عن أعمالها الأصلية، وتم ابتكار منتجات جديدة باستمرار، خاصة من أولئك العاملين في الأسواق المالية مثل المشتقات وعقود المستقبليات، وقد نشط

[1] د.بلعزوز بن علي، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2010، ص 331.

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

[3] نفس المرجع السابق، ص362.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البحث الجدي عن فرص سوقية ومنتجات سوقية جديدة من نمو مجالات أخرى غير الوساطة. وتطورات خدمات القيمة المضافة مثل تملك الأصول وتمويل المشروعات والتوريق وبطاقات الائتمان والمشتقات والبنود خارج الميزانية العمومية بمعدل سريع، ودخلت البنوك مجالات أعمال جديدة وواجهت مخاطر جديدة ودخل لاعبون جدد مثل المؤسسات التجارية في مجال الأعمال المصرفية التجارية، وتناقصت الحصة السوقية للوساطة مع نمو أسواق رأس المال، واشتدت المنافسة داخل الحصص السوقية القائمة.[1]

1-1-2 تعريف المخاطر المصرفية:

- ✓ تعرف المخاطر على أنها الخسائر المرتبطة بالتطورات السلبية حيث تكون النتيجة المباشرة لهذا التدهور هي التأثير على النتائج.[2]
- ✓ هي حالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة.[3]
- ✓ تعرف بأنها الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية البنك ورأسماله. [4]
- ✓ تعرف المخاطرة بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/ أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين. أي أن هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المراجعين (AUDITEURS) والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار البنكية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف البنك المعتمدة وتنفيذ استراتيجياته.[5]

ومن خلال التعاريف الواردة الذكر يمكن استخلاص التعريف التالي: أن المخاطر المصرفية هي الخسائر التي قد يواجهها البنك الناتجة عن حالة عدم التأكد التام، مما يؤثر على مدى تحقيق الأهداف المحددة.

---

[1] د. طارق حماد عبد العال، مرجع سابق.

[2] Joel Bessis, **Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Edition Dalloz, France, 1995, p15.

[3] Anne Marie Percie, **Risques et cotrole de risque**, Economica, Paris, 1999, p 25.

[4] د.شعبان فرج، **العمليات المصرفية وإدارة المخاطر**، ندوة حول المخاطر المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014، ص 60.

[5] حسين بلعجوز، **إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها**، بحث مقدم للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بجيجل، 7-6 جوان 2005، ص 3.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-2 العوامل المؤثرة في مخاطر العمل المصرفي

مر سير المصارف التجارية منذ بداية السبعينات عبر مرحلة مهمة من التطورات المستمرة، والتي يتوقع لها أن تستمر لسنوات أخرى قادمة. وقد كان من نتائج هذه التطورات تركها آثارا مميزة في حجم المخاطر التي تواجهها المصارف في عملها ومداها. وكان من بين التغيرات التي تركت آثارا مهمة في مخاطر العمل المصرفي ما يلي:[1]

- **التغيرات التنظيمية والإشرافية:** فقد فرضت العديد من الدول الكثير من القيود التنظيمية على عمل المصارف للتقليل من مخاطر المنافسة، ولتشجيع المصارف على الالتزام بالمبادئ المصرفية السليمة، مثل الالتزام بعلاقة معينة بين الأصول المخاطرة ورأس المال، ومثل القيود الخاصة بالحدود القصوى من التسهيلات التي يمكن تقديمها للعميل الواحد الأمر الذي كان له آثار إيجابية في المخاطر.
- **عدم استقرار العوامل الخارجية:** أدى عدم استقرار أسعار الفوائد، والذبذبة الشديدة في أسعار العملات التي حدثت على إثر انهيار اتفاقية بروتن وودز، إلى دخول مديري الخزينة في الشركات الكبرى، خاصة المتعددة الجنسيات منها إلى الأسواق المالية، إما لتفادي الخسائر المستقبلية التي قد تنتج عن مثل هذه الذبذبات، أو لتحقيق أرباح منها، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة في تلك الأسواق. كما أدى عدم الاستقرار، والحاجات التي نتجت عنه، إلى ابتداع المصارف العديد من أدوات التغطية المستقبلية. وقد كان إبداع المصارف في هذا المجال، وتطويرها دوائر متخصصة في الهندسة المالية، دليلا على براعة المؤسسات المصرفية، وقدرتها على التعامل مع المتغيرات. لكن هذا الإبداع نفسه أدى إلى خلق مخاطر من نوع جديد أضيفت إلى مخاطر المصارف.
- **المنافسة:** من مزايا المنافسة إجبارها المتنافسين على تقديم أفضل الخدمات بأدنى الأسعار، كما أنها تقوم بمكافأة الأفضل بين المتنافسين. ولا شك في أن للمنافسة مخاطر ائتمانية على الإدارة وعلى الدخل، لأنها تضيق الهوامش الربحية إلى حدود قصيرة.
- **تزايد حجم الموجودات خارج الميزانية:** تزايد حجم الموجودات وتنوعها أضاف إلى مخاطر العمل المصرفي، وقد كان الخطر الذي واجهته المصارف التي تعهدت بتغطية إصدار أسهم شركة BP

[1] شعبان فرج، مرجع سابق، ص 61-62.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بمبلغ 1,5 مليار جنيه استرليني، عندما انهارت السوق المالية العالمية في يوم الاثنين الأسود 1987\10\19، أوضح مثال على مدى أثر مثل هذه الموجودات في مخاطر العمل المصرفي.

- ✓ **التطورات التكنولوجية:** من العوامل التي أثرت إيجابيا في التعرف على مخاطر العمل المصرفي، قياسه وإدارته التطورات في تكنولوجيا المعلومات التي كان من نتائجها المباشرة زيادة قدرة المصارف في التعرف على مخاطرها، وإدارتها بطريقة أفضل، إلى جانب تمكينها من إدخال منتجات جديدة مثل الدفع الإلكتروني وإدارة النقد. إلا أن هذه التطورات خلقت في الوقت نفسه مخاطر جديدة، مثل مخاطر تصفية الدفعات التي كانت ثمرة استعمال أنظمة الدفع الإلكتروني.

1-3 مصادر وأنواع المخاطر المصرفية

1-3-1 مصادر المخاطر المصرفية

1-3-1-1 المخاطر النظامية: ويطلق عليها المخاطر العامة وهي تؤثر بشكل مباشر على النظام المصرفي ككل لأنها مرتبطة بحالة عدم التأكد بسبب مجموعة متغيرات هامة أدت إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها البنوك بشكل عام بحيث لا تتمكن من أن تتجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم فيها أو التنبؤ باحتمالات حصولها.[1]

1-3-1-2 المخاطر اللانظامية: يطلق على المخاطر اللانظامية تسميات متعددة، منها المخاطر التي يمكن تجنبها والمخاطر القابلة للتنويع والمخاطر الخاصة، حيث تعرف على أنها ذلك الجزء من المخاطر الكلية التي تكون فريدة أو خاصة بالمؤسسة أو بالصناعة.[2] أو هي ذلك الجزء من المخاطرة الكلية التي تنفرد بها ورقة مالية معينة، فالتغيرات مثل إضراب العمال والأخطاء الإدارية والحملات الإعلانية وتغير أذواق المستهلكين و الدعاوى القضائية، تسبب قابلية عوائد مؤسسة ما للتباين ويكون هذا التباين غير مستقل عن العوامل المنتظم مستقلا عن العوامل المؤثرة على الصناعات و الأسواق والأوراق المالية الأخرى. نظرا لأن المخاطرة غير نظامية، تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة على مؤسسة ما أو عدد قليل من المؤسسات.[3]

---

[1] خضراوي نعيمة، **إدارة المخاطر البنكية " دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية " حالة BADRو بنك البركة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص 4.

[2] الأخضر لقليطي، حمزة غربي، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**، ورقة مقدمة ضمن الملتقى " أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية"، 2010، ص 3.

[3] إبراهيم حسني، **إدارة المخاطر المصرفية**، مقال منشور على الموقع: www.mondeadm.com شوهد يوم 2015\04\12.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-3-1-3 المخاطر الكلية: هي التباين الكلي في معدل العائد على الاستثمار في السوق المالية أو في مجال استثماري آخر، وأيضا عند جمع المخاطر النظامية مع المخاطر اللانظامية فإنها ستشكل المخاطر الكلية أو مخاطر المحفظة، وهذه المخاطر هي التي سيتحملها المصرف وباعتبار أن المصرف يستطيع التأثير على المخاطر اللانظامية فإنه لا يستطيع التأثير على المخاطر النظامية، وبالتالي فإنه يمكن التقليل من المخاطر الكلية إلى أقصى درجة ممكنة ذلك عن طريق التحكم في المخاطر النظامية.[1]

1-3-2 أنواع المخاطر المصرفية

- ✓ **المخاطر الائتمانية:** كما تعرف بأنها مخاطر الطرف المقابل، فهي الخطر الأول الذي تواجهه البنوك وذلك لأنها مرتبطة بالنشاط الأساسي الذي يمارسه البنك المتمثل في الوساطة المالية (تمويل الاقتصاد)، حيث يحتل هذا النوع من الخطر مكانا خاصا لأنه يعتمد على العلاقة الأولية بين البنك وعملائه القائمة على أساس الثقة كما أن الفوائد المترتبة عن القروض تمثل المصدر الرئيسي لربحية البنك. تعرف مخاطر الائتمان بوجه عام بأنها المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته المتعهد بها مما يؤدي بالبنك إلى الوقوع في الخطر.[2]
- ✓ **مخاطر السيولة:** خطر السيولة في البنوك ينشأ من تمويل الأصول طويلة الأجل عن طريق الخصوم قصيرة الأجل، مما يجعل الخصوم تخضع للتمديد أو إعادة تمويل المخاطر[3]، وتعرف على أنها احتمال أن البنك قد لا يكون قادر على الوفاء بالتزاماته عند تاريخ استحقاقها.
- ✓ **مخاطر سعر الفائدة:** وهي المخاطر الناتجة عن الفوارق المتباعدة بين أسعار الفائدة التي يحصل عليها البنك نتيجة إقراض أمواله، والتي يدفعها للحصول على موارده.[4]
- ✓ **مخاطر سعر الصرف:** هو الخطر المرتبط بتقلب أو تدهور قيمة أرصدة البنوك من العملات الأجنبية من جهة وكذلك تقلب قيمة العملات التي تم بواسطتها تقديم قروض.
- ✓ **المخاطر التشغيلية:** وتكون هذه المخاطر نتيجة الأخطاء البشرية أو الفنية أو الحوادث، وهي مخاطرة الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية. وتعود العوامل الداخلية إما إلى عدم كفاية التجهيزات أو الأفراد أو التقنية وإما إلى قصور أي منها. وبينما تكون المخاطر البشرية

---

[1] الأخضر لقليطي، حمزة غربي، مرجع سابق، ص 5.

[2] أسماء طهراوي، بن حبيب عبد الرزاق، **إدارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل**، دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد 19، العدد 1، جامعة تلمسان، 2013، ص 61.

[3] Manish Kumar, Ghanshyam Chand Yadav, **Liquidity Risk Management In Bank: A Conceptual Framework**, AIMA Journal of Management & Research, Delhi, , May 2013, p 3.

[4] Eric Manchon, **Analyse bancaire de l'entreprise**, Economica, Paris, 2001, p 234

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسبب عدم الكفاءة أو بسبب فساد أخلاقي، فإن المخاطر الفنية قد تكون من الأعطال التي تطال أجهزة الاتصالات والحاسب الآلي. أما مخاطر العمليات فقد تحدث لأسباب عديدة منها أخطاء مواصفات النماذج، وعدم الدقة في تنفيذ العمليات، والخروج عن الحدود الموضوعة للسيطرة على التشغيل.[1]

✓ **المخاطر الاستراتيجية:** هي مخاطر مرتبطة بالقرارات والسياسات والتوجهات التي تتخذها الإدارة العليا للمصرف، وتختلف بذلك عن بقية المخاطر المصرفية في كونها أكثر عمومية واتساعا من بقية المخاطر الأخرى، كما أن لها تأثيرات على كافة هذه المخاطر.[2] ويبين هذا الخطر غياب أو سوء توجيه استراتيجي لإدارة البنك مما يؤثر سلبا على نشاط البنك ونتائجه ويحمله خسائر قد تؤدي للإفلاس خصوصا في ظل محيط يتميز بشدة المنافسة.

✓ **مخاطر السمعة:** تنتج مخاطر السمعة عن الآراء العامة السلبية المؤثرة والتي ينتج عنها خسائر كبيرة للعملاء أو الأموال، حيث تتضمن الأفعال التي تمارس من قبل إدارة البنك أو موظفيه والتي تعكس صورة سلبية عن المصرف وأدائه وعلاقاته مع عملائه والجهات الأخرى، كما أنها تنجم عن ترويج إشاعات سلبية عن البنك ونشاطه.[3]

وبشكل عام، فإن مخاطر السمعة تكون نتيجة طبيعية لعدم نجاح البنك في إدارة أحد أو كل أنواع المخاطر المصرفية الأخرى التي يواجهها، وكذلك قد تنشأ في حالة عدم كفاءة أنظمة البنك أو منتجاته مما يتسبب بردود أفعال سلبية واسعة، حيث يتسبب الإخلال بالاحتياطات الأمنية سواء بسبب الاعتداءات الداخلية أو الخارجية على نظام البنك في انتزاع ثقة العملاء في سلامة عمليات البنك، كما تبرز مخاطر السمعة في حال عدم تقديم الخدمات للعملاء حسب التوقعات أو عدم إعطائهم بيانات كافية عن كيفية استخدام المنتج أو خطوات حل المشاكل.

✓ **الخطر القانوني:** يعرّف الخطر القانوني بأنه الخطر الذي يحدث عند وقوع نزاع أو خلاف بين البنك وزبائنه نتيجة وجود غموض أو فراغ قانوني أو تقصير أيا كان عند القيام بعملية ما أو إبرام عقد، كما يتمثل في عدم احترام البنك لتطبيق القوانين المتعلقة بالنظام المصرفي سواء بتعمد أو حسن النية،

---

[1] طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر " تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية** "، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 32-33.

[2] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **العمليات المصرفية الالكترونية والإطار الإشرافي**، صندوق النقد العربي، أبوظبي 2007، ص 60.

[3] د. نصر عبد الكريم، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II**: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس – جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-2007/07/5، ص 12.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مما يؤدي بالسلطات الرقابية المصرفية إلى فرض عقوبات مالية مكلفة أو تقديم إنذارات تمس بسمعة البنك.[1]

1-4 تصنيف المخاطر المصرفية حسب لجنة بازل

قامت لجنة بازل بتقسيم المخاطر المصرفية إلى 3 فئات وهي: المخاطر الائتمانية، المخاطر السوقية والمخاطر التشغيلية.

1-4-1 المخاطر الائتمانية

تعرف بأنها مخاطرة أن يتخلف العملاء عن الدفع أي يعجزون عن الوفاء بالتزاماتهم بخدمة الدين، ويتولد عن العجز عن السداد خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل، وللمخاطرة الائتمانية أهمية قصوى من حيث أهمية الخسائر المحتملة،[2] وبمعنى مبسط هي خطر تدهور في الوضع المالي للمقترض يقلل من احتمالات السداد.[3] فالبنك عند منحه القروض فإنه يأخذ على عاتقه عدة مخاطر منها مرتبط بالعميل أو بطبيعة العملية المطلوبة تمويلها أو طبيعة النشاط الاقتصادي الذي ينتمي إليه العميل[4].

1-4-1-1 المصادر الرئيسية لمخاطر الائتمان: إن عجز الطرف المقترض عن تسديد التزاماته قد يكون نتيجة عدة أسباب؛ منها ما هو متعلق به ومنها ما هو خارج عن نطاق سيطرته، ويمكن تلخيصها في أربعة عناصر رئيسية[5]:

- **المخاطر العامة:** تتمثل في المخاطر المتأتية نتيجة تدهور الوضعية السياسية أو الاقتصادية للبلد الذي يمارس فيه المقترض نشاطه، أو وقوع كوارث في البلد كالفيضانات والزلازل، فهي كلها تؤدي بالشخص المقترض إلى الوقوع في إفلاس، وبالتالي يعجز عن الوفاء بالتزاماته تجاه البنك.

---

[1] علي منصوري، **دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية " دراسة حالة بنك سوسيتيجينرال الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2008، ص 41.

[2] د.طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) "تطبيقات الحوكمة في المصارف"**، مرجع سابق، ص 363-364.

[3] Véronique Rougès, **Gestion bancaire du risque de non-remboursement des crédits aux entreprises** , publié dans « identification et maitrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique, 2OO3, p 2.

[4] عبد الحميد محمد الشواربي، **إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية تحت منظومة المخاطر الائتمانية و الإستثمارية**، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2002، ص39.

[5] علي منصوري، مرجع سابق، ص 45-46.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **مخاطر القطاع:** كما تعرف بالمخاطر المهنية، فهي متعلقة بالأوضاع الاقتصادية للنشاط الذي قام البنك بتمويله، حيث تتجلى هاته المخاطر في التغيرات والتطورات والقيود والعوائق المرتبطة بظروف الاستغلال التجارية و/أو الصناعية، ومن أكثرها شيوعا: انهيار الأسعار، نقص المواد الخام، انهيار الطلب، التهديدات من المنتجات البديلة، تغيرات في عمليات الإنتاج ...إلخ[1].

- **المخاطر المتعلقة بالمقترض:** تمثل نسبة كبيرة من أسباب مخاطر القرض، وتتعلق بعدم قدرة المقترض على تسديد دينه لأسباب داخلية متعلقة بتدهور وضعيته المالية نتيجة تحقيقه لخسارة في نشاطه أو تحايله.

- **خطر البلد:** يتعلق خطر البلد بالقروض الموجهة لتمويل عمليات التجارة الخارجية، والذي يكثر وجوده في الدول النامية إذ أنه مرتبط بالوضعية النقدية لبلد المقترض وليس بهذا الأخير في حد ذاته.

فإذا كان لدولة ما احتياطي قليل من العملة الصعبة، فهي تقيد عملية تحويل عملتها الوطنية إلى العملة الصعبة، أين يصبح البنك المركزي لهذا البلد عاجزًا عن تحويل مبالغ الدين على عاتق أفراده بالعملة الصعبة إلى الخارج.

كما يمكن أن ينشأ خطر البلد عند عجز دولة ما إما عن تسديد ديونها الخارجية المحررة بالعملة الصعبة تجاه البنوك الدولية، أو تسديد ديونها المحلية المحررة بالعملة الوطنية تجاه البنوك المحلية نتيجة حدوث اضطرابات سياسية أو أحداث طبيعية، ويسمى في هذه الحالة بخطر السيادة لأنه يمس بسيادة البلد المعني.

1-4-2 المخاطر السوقية

إن البنوك بصفة عامة تتعرض لمخاطر سوقية وخاصة تلك التي تعمل في إطار الأسواق المالية (الأسهم، السندات، العملات...الخ)، فهي مخاطر ناتجة عن تغيرات في أسعار الفائدة، أسعار الصرف، أسعار الأدوات المالية وغيرها، ويكون البنك في مواجهة لهذه التقلبات التي قد تكون مواتية أو غير مواتية بحيث قد تولد خسائر رأسمالية[2]. وتختلف مخاطر السوق عن مخاطر الائتمان حيث أن مخاطر السوق التي يواجهها البنك لا تنتج بالضرورة عن أداء ضعيف للمصدر أو بيع أدوات مالية، فهي تنتج عن

[1] Maddouche Yacine, **Problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie**, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Science Economique, Faculté des science économique, commerciale et des gestions, Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou, 2009, P 51.

[2] Dan Chelly, Stéphane Sébéloué**, Les métiers du risque et du contrôle dans la banque**, Optimindwinter, Paris, 2014, p 19.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التغيرات المعاكسة أو التي ليست في صالح البنك وذلك بالنسبة لأسعار السوق حيث تصنف مخاطر السوق عادة ضمن مخاطر المضاربة حيث أن تحركات الأسعار من الممكن أن ينتج عنها أرباح أو خسائر بالنسبة للبنك.

1-2-4-1 مخاطر سعر الفائدة: يتعرض البنك لخطر سعر الفائدة عند حدوث تقلبات في السعر، إذ يعرف هذا الخطر بالخسارة المحتملة للبنك والناجمة عن التغيرات غير الملائمة لسعر الفائدة، ويتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية سلبيا للتغيرات التي تطرأ على مستوى أسعار الفائدة، وتحصل هذه المخاطر عندما تكون تكلفة الموارد أكبر من عوائد المستحقات وتزداد بزيادة ابتعاد تكاليف الموارد عن مردودية تلك الاستخدامات.[1]

1-2-4-2 مخاطر سعر الصرف: تتمثل مخاطر العملة في ملاحظة تحقق خسائر نتيجة للتغيرات في أسعار الصرف. وتحدث التباينات في المكاسب بسبب ربط الإيرادات والنفقات بأسعار الصرف بواسطة مؤشرات، أو ربط قيم الأصول والخصوم ذات العملات الأجنبية. وبصفة عامة تمثل المخاطر الناتجة عن التعامل بعملات أجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقضي الإلمام الكامل والدراسة المعمقة عن أسباب تقلب الأسعار.

1-2-4-3 مخاطر السيولة: هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي لها تأثير على إيرادات البنك ورأس ماله الناشئة عن عدم مقدرة البنك لمقابلة التزاماته عند استحقاقها بدون تكبد خسائر غير مقبولة. وتتحقق مخاطر السيولة لعوامل داخلية وخارجية كما يلي:[2]

- **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

✓ ضعف تخطيط السيولة مما يؤدي إلى عم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق.

✓ سوء توزيع الأصول على استخدامات ذات درجات متقاربة مما يؤدي إلى صعوبة التحول لأرصدة سائلة.

✓ التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.

---

[1] عبد الرزاق حبار، **المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2005، ص 36.

[2] إيهاب ديب مصطفى رضوان، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية " دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 33-34.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **العوامل الخارجية:** ويمكن إيجازها في كالتالي:

✓ الركود الاقتصادي وما يترتب عليه من تعثر.

✓ الأزمات الحادة التي تنشأ بأسواق المال.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى تفاقم خطر نقص السيولة ما يلي[1]:

✓ يتجلى السبب الأول في حدوث أزمة ثقة تجاه البنك لما تتدهور وضعيته المالية نتيجة سوء التسيير أو منح قروض ذات مخاطر عالية أو وجود منافسة حادة تقلل من تنافسيته أو الوقوع في احتيالات واختلاسات؛

✓ أما السبب الثاني فهو نتيجة حدوث أزمة ثقة تجاه قطاع معين، كالأزمات التي مست البنوك المموّلة للقطاع العقاري في سنوات الثمانينيات في دول أوروبا، أو التي تمس عادة البنوك المتخصصة في تمويل القطاع الفلاحي عند وقوع الفلاحين والمزارعين في جفاف.

فيؤدي هذان السببان إلى نقص ثقة الزبائن تجاه بنكهم، فيسارعون لسحب أموالهم المودعة مما يشوش ويؤثر على عمل البنك.

✓ أما السبب الثالث فهو خارج عن نطاق البنك، يكمن في وجود أزمة سيولة مرتبطة بظهور أزمة اقتصادية حادة تقلل من إمكانية تدبير البنك للأموال اللازمة لمواجهة السحوبات من السوق المالية و/أو النقدية، كما يمكن أن يكون نتيجة وجود خطر نظامي متعلق بالنظام المالي ككل.

1-4-2-4 مخاطر أسعار الأوراق المالية: هي مخاطر احتمالية تعرض البنك لخسائر بسبب التقلبات في الأسعار السوقية للسندات والأسهم ، لذلك يجب أن تقوم البنوك بإعداد واعتماد سياسات محددة تحكم التعامل مع هذه الأنشطة، وأن تعكس هذه السياسات مستوى قبول البنك للمخاطر المختلفة التي قد تنشأ عن المتاجرة والاستثمار، ويعتبر قياس مخاطر السعر في غاية الأهمية من أجل إدراك الخسائر المحتملة والتأكد من أن هذه الخسائر لا تؤثر بشكل كبير على رأس المال.[2]

1-4-3 المخاطر التشغيلية

عرفتها لجنة بازل على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية. ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه

[1] علي منصوري، مرجع سابق، ص27.

[2] د. نصر عبد الكريم، مرجع سابق، ص 12.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية". ولا يعتبر الإحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل II بل هو جزء جوهري فيه. يمكن أن ينشأ الخطر التشغيلي إذا تحقق أي حدث خارجي يمُس بهياكل البنك كالأضرار المرتبطة بالبيئة والخارجة عن سيطرة البنك (العواصف والفيضانات والزلازل أو الحرائق).[1] يمكن تحديد أنواع المخاطر التشغيلية المتعلقة بأحداث معينة، والتي تنطوي على احتمال السبب في خسارة كبيرة فيما يلي:[2]

- **الاحتيال الداخلي:** هي تلك الأفعال التي تهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة الشركة من قبل مسؤوليها أو العاملين فيها.
- **الاحتيال الخارجي:** هي كل الأفعال التي يقوم بها طرف ثالث والتي تهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون.
- **ممارسات العمل والأمان في مكان العمل:** كل الأعمال التي لا تتسق مع طبيعة الوظيفة وشروط قوانين الصحة والسلامة أو أية اتفاقيات، أو الأعمال التي ينتج عنها دفع تعويضات في إصابات شخصية.
- **الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال:** وهي الإخفاق غير المتعمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددين (بما في ذلك شروط الصلاحية والثقة) أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج.
- **الأضرار في الموجودات المادية:** وهي الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية جراء كارثة طبيعية أو أية أحداث أخرى.
- **توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر:** أي تعطل في الأعمال أو خلل في الأنظمة.
- **التنفيذ أو إدارة المعاملات:** الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة والبائعين.

---

[1] علي منصوري، مرجع سابق، ص 39.

[2] اللجنة العربية للرقابة المصرفية ، **إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها** ، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2007، ص 5.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية

إن العلاقة الطردية الموجودة بين العائد والمخاطرة، جعلت إدارات البنوك تركز في عملها على إيجاد أفضل السبل والوسائل للحد أو على الأقل تخفيف حدة المخاطر الممكن حدوثها من أجل تحقيق أكبر عائد بأقل خطر ممكن، وذلك عن طريق ما يسمى بإدارة المخاطر.

2-1 مفهوم إدارة المخاطر المصرفية

- ✓ يقصد بإدارة المخاطر المصرفية وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، حيث أن اعتماد هاته الاستراتيجيات قائم على أساس تقييم أنواع المخاطر التي تم تحديدها وتقدير حجم الآثار المحتملة من خلال تحليل هاته المخاطر.[1]
- ✓ وتعرف بأنها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.[2]
- ✓ كما تعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها المسيرون بتحديد المخاطر، فهمها وقياسها، والفصل بين المخاطر التي يمكن تجنبها والمخاطر التي لايمكن تجنبها والعمل على تخفيفها وتحديد الوسائل المناسبة لإدارتها ووضع إجراءات لمراقبة وضعية المخاطر الناتجة.[3]
- ✓ وتعرف على أنها عبارة عن تحديد، تحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول المالية للمصرف، وبصفة أخرى فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها.[4]
- ✓ إدارة المخاطر ليست مجرد عملية من أجل تحديد المخاطر، وإنما تحليل آثارها واتخاذ الاجراءات المناسبة للحد أو التقليل منها. وينبغي أن تكون إدارة المخاطر عملية مستمرة من خلال تحديد وتحليل والإبلاغ عن المخاطر بصفة دائمة.[5]

---

[1] David Crowther, Shahla Sefie, **Corporate governance and risk management**, ventuspublishing, Danemark, 2010,p 36.

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 50.

[3] David H. Pyle, **Bank Risk Management** : Theory, Research program in finance working paper, University of California, Berkeley, 1997, P 2 .

[4] خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 10.

[5] Nigel J. Smith & others, **Managing Risk In Construction Projects,** 2nd Edition, Blackwell publishing, UK, 2006, p 191.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ هي مجموعة من الواجبات و الأنشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولون عن المشروع للتحكم في الأخطار التي يتعرض لها و التي من شأنها خلق ظروف آمنة معقولة قبل حدوث الحادث و بالتالي إرساء خطة للتخفيف من الآثار المادية المترتبة أثناء وقوع الخسارة و يهدف إلى حماية المشروع من أي خسارة مفاجئة نتيجة لأي ظروف يتعرض لها المصرف.[1]

2-2 أهمية ومراحل إدارة المخاطر المصرفية

2-2-1 أهمية إدارة المخاطر المصرفية

إن أهمية إدارة المخاطر بالبنوك مستوحاة من الهدف الرئيسي لها والمتمثل في قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:[2]

- **أداة لتنفيذ الإستراتيجية:** تزود إدارة المخاطر البنوك بنظرة أفضل للمستقبل، فبدون إدارة المخاطر لا يمكن رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية، ولن يكون بالإمكان السيطرة على حالات عدم التأكد المحيطة بالمكاسب المتوقعة. وتنبع أهمية إدارة المخاطر من حقيقة مفادها أن بدونها ستكون عملية تنفيذ الإستراتيجية مقصورة على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر لتأثيرها على مفاضلة مخاطر العائد الخاصة بالبنك.

- **تنمية الميزة التنافسية:** التعرف على المخاطر مدخل ضروري لمعرفة الأسعار الواجب تقاضيها من العملاء. وهي الأداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز السعري بين العملاء ذوي المخاطر المتباينة. فإذا لم يقم البنك بالتسعير تظهر تأثيرات معاكسة، بحيث يتقاضى أسعارا مبالغا فيها من العملاء ذوي المخاطر المنخفضة والعكس لذوي المخاطر المرتفعة، وهذا ما يحبط العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ويدعم ذوي المخاطر العالية، مما يؤدي بالمنافسين لاجتذاب هذا الصنف من العملاء من خلال تقديم أسعار أقل.

- **قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات:** إن الخسائر هي نتيجة لكل المخاطر. ومخاطر القدرة على الوفاء هي النتيجة النهائية لكل المخاطر المقترنة برأس المال المتاح الذي يحدد الخسائر القصوى التي تتجاوزها حالات العجز عن الدفع. إن هذا الدور مبني على مبادئ يمكن عرضها على النحو التالي:

---

[1] عبد الحق بوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 49.

[2] حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل "دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص 78-79.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ يجب أن يغطي رأس المال الانحرافات السلبية للخسائر في كل الحالات تقريبا حتى المستوى الذي يتم عنده الحكم على الوفاء بأنه مقبول لدى المديرين ومالكي الأسهم.
- ✓ كل الخسائر غير المتوقعة المتجاوزة لمبلغ رأس المال تولد عجز البنك عن الدفع.
- ✓ مخاطر القدرة على الوفاء نتيجة مشتركة لكل من رأس المال المتاح والمخاطر التي تم تحملها.

– **أداة لاتخاذ القرار**: إن البنوك التي تتحكم في مخاطرها لديها القدرة على اتخاذ قرارات سليمة. ومعرفة المخاطر عنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار.

– **المساهمة في اتخاذ قرارات التسعير**: إن العلم بالمخاطر يسمح للبنوك بتسعيرها، وبدون العلم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابل للمقارنة من معاملة لأخرى ومن عميل لآخر أو عبر وحدات الأعمال. كما أن القدرة على تسعير المخاطر وتحميلها على العملاء يسمح باتخاذ عدة إجراءات قادرة على التوفيق بين رأس المال المتاح والمخاطر.

– **رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها**: بدون قياس المخاطر يصبح من غير الممكن مقارنة المكاسب عبر المنتجات أو العملاء أو وحدات الأعمال، ومن السهل زيادة الهوامش عن طريق تحمل المخاطر، والحل البسيط هو إقراض العملاء ذوي المخاطرة العالية الذين تكون معدلات عجزهم عن السداد فوق المتوسط في المستقبل. ولكن هذه السياسة تقود إلى زيادة فورية في الهوامش، ثم في مرحلة ثانية إلى حالات عجز عن السداد.

إن مراقبة المخاطر يمكن أن تشجع على تحملها عن طريق توفير معلومات واضحة ومباشرة عن المخاطر. ومع المخاطر غير المعلومة يسود الحذر ويحول دون اتخاذ قرار بتحمل المخاطرة رغم أن ربحيتها يمكن أن تكون متماشية مع مخاطرها. وإذا لم يستطع موظفو الائتمان أن يبينوا أن الهوامش والرسوم المتوقعة التي تغطي بالفعل المخاطر، فإن إدارة الائتمان سوف تحجم عن الإقدام على تلك المخاطر.

2-2-2 مراحل إدارة المخاطر المصرفية

إن عملية إدارة المخاطر يجب أن تمر بسلسلة منطقية من الخطوات التي تميل إلى الاندماج مع بعضها البعض في الواقع العملي، حيث تتمثل هذه الخطوات في:[1]

[1] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، مرجع سابق، ص 59_ 63.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-2-2-1 تقرير الأهداف: تتمثل الخطوة الأولى لعملية إدارة المخاطر في تقرير ما يود المصرف أن يحققه برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، و ذلك للحصول على أقصى منفعة من النفقات المتعلقة بإدارة المخاطر، و لذلك يلزم وضع خطة دقيقة و إلا نشأ اعتقاد بأن إدارة المخاطر هي عبارة عن سلسلة من المشاكل الفردية المنعزلة وليست مشكلة واحدة.

و هناك العديد من الأهداف المحتملة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل أساساً الحفاظ على بقاء المصرف، و تقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة كإصابات العمال، وفي العديد من الأوقات يتم تجاهل هذه الخطوة، ولذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة و غير متسقة.

و من ناحية مثلى، يجب أن تصدر الأهداف وسياسة إدارة المخاطر عن مجلس الإدارة حيث أن المسئولية النهائية عن الحفاظ على أصول الشركة تقع على عاتقهم.

2-2-2-2 التعرف على المخاطر: من الواضح أنه قبل القيام بأي فعل يجب التعرف على الأخطار التي تواجه المصرف، حيث يجب أن يكون مدير المخاطر على دراية و وعي بها، و من الصعب إيجاد تصميمات بشأن المخاطر التي يتعرض لها المصرف، لأن اختلاف العمليات و الأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة، حيث يكون بعضها واضحا، في حين أن بعضها الآخر يمكن أن يتم تجاهله.

وتوجد العديد من الأدوات للتعرف على المخاطر، و من أهمها السجلات الداخلية للمنظمة، وقوائم مراجعة بواليص التأمين و استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط العمليات و تحليل القوائم المالية...الخ.

وأفضل منهج مطبق للتعرف على المخاطر هو منهج الدمج، وذلك بتطبيق مختلف أدوات التعرف على المخاطر، وهنا تبرز أهمية نظام المعلومات الفعال في المصرف.

إن عملية تحديد الخطر تفرض على البنك أن يعرف جيدا مختلف المخاطر ومصادرها، وهذا حتى يتمكن من قياسها ومتابعتها ومراقبتها، لأنه في بعض الحالات يكون التمييز بين المخاطر غير واضح وهذا من خلال المعرفة العامة لها، وبالتالي يصعب تحديدها وقياسها[1].

[1] Eric Manchon, **op cit**, p 232.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-2-2-3 تقييم المخاطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب على مدير المخاطر أن يقوم بتقييمها، و يتضمن ذلك قياس حجم الخسارة المحتملة و احتمال حدوث تلك الخسارة ثم يتم بناء على ذلك ترتيب أولويات العمل، و عادة ما تصنف المخاطر ضمن ثلاث مجموعات:

- **المخاطر الحرجة**: كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة كارثية و سوف ينتج عنها الإفلاس.
- **المخاطر الهامة**: ظروف التعرض للمخاطرة التي لن ينتج عن خسائرها المحتملة الإفلاس، ولكنها سوف تستلزم من المصرف الاقتراض لمواصلة نشاطه.
- **المخاطر الأقل أهمية**: ظروف التعرض للمخاطرة التي يمكن تعويض الخسارة المحتملة الناتجة عنها بالاعتماد على الأصول الحالية للمنظمة أو دخلها دون أن يتسبب ذلك في ضائقة مالية.

إن توزيع ظروف التعرض للمخاطرة على واحدة من هذه المجموعات يتطلب تقرير مبلغ الخسارة المالية التي تنشأ من تعرض معين، و تقييم قدرة المصرف على استيعاب مثل هذه الخسائر. و يتضمن ذلك قياس مستوى الخسارة غير المؤمن ضدها و الممكن تحملها دون اللجوء للاقتراض، و الوقوف على القدرة الائتمانية القصوى للمصرف.

2-2-2-4 دراسة البدائل و اختيار أسلوب التعامل مع المخاطر: تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وتمثل هذه المرحلة مشكلة في اتخاذ القرار، بعبارة أكثر تحديدا تقرير أي التقنيات المتاحة ينبغي استخدامها في التعامل مع كل مخاطرة، وتتفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من مصرف لآخر.

و عند محاولة تقرير ماهية التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب على مدير المخاطر الأخذ بالاعتبار مدى أولوية المخاطرة، ثم يتم إجراء تقييم للعوائد و التكاليف المرتبطة بكل منهج، ثم يتم اتخاذ القرار بناء على أفضل المعلومات المتاحة و بالاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر في الشركة.

2-2-2-5 تنفيذ القرار: في هذه المرحلة يتم وضع البديل المقرر موضع التنفيذ، حيث يجب وجود تكامل بين جميع إدارات المنظمة و ذلك لضمان اتخاذ الإجراءات التي تساهم في تنفيذ القرار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-2-2-6 التقييم و المراجعة: إن هذه العملية مهمة جداً لضمان نجاح برنامج إدارة المخاطر، و يجب إدراجها في البرنامج لسببين:

الأول أن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ، فالتغيير مستمر حيث تظهر مخاطر جديدة و تختفي مخاطر قديمة، ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون مناسبة هذا العام، و الانتباه المتواصل مطلوب.

الثاني فهو أن الأخطاء ترتكب أحياناً، و يسمح إجراء تقييم و مراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات و استكشاف الأخطاء و تصحيحها قبل أن تصبح باهظة التكاليف.

ويمكن أن تتم عملية المراجعة إما من قبل مدير المخاطر في المصرف أو في بعض المصارف يتم استقدام استشاريين من الخارج للقيام بعملية المراجعة.

يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر شاملة ومتكاملة تغطي كل الإدارات والأقسام التابعة للبنك حتى يكون هناك إدراك ووعي بهذه الإدارة، حيث تهدف إدارة المخاطر بشكل رئيسي إلى التأكد من استيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات، وحصر إجمالي التعرض للمخاطر، بالإضافة إلى تحديد تركز المخاطر وتفاديه.[1]

2-3 العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر لكل مصرف يجب أن تشتمل على العناصر الرئيسية التالية:[2]

2-3-1 رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا: تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف، استراتيجيات، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة، وطبيعة مخاطرها، ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

كذلك على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة البنك، بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها.

[1] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص 20.
[2] د. إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، صندوق النقد العربي، ابو ظبي، 2006، ص 47.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجهات الإستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة، كما أن عليها أن تحدد خطوة واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر وأن يتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

2-3-2 كفاية السياسات والحدود: على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر التي تنشأ في البنك. كذلك ضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، وقياسها، وتخفيفها، ومراقبتها والإبلاغ عنها والتحكم فيها. ولذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة، وسقوف وإجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة وبما يتناسب مع نطاق ومدى وطبيعة أنشطة البنوك.

2-3-3 كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات: إن الرقابة الفعالة لمخاطر البنك تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وبالوقت المناسب حول أوضاع البنك المالية، الأداء وغيرها.

ويجب أن تنسجم درجة تعقيد أنظمة المعلومات مع حجم البنك ودرجة تعقيد نشاطاته. وفي الحقيقة تحتاج البنوك إلى إعداد تقارير إدارية تتعلق بنشاطات رقابة المخاطر. مثل هذه التقارير قد تشمل تقارير يومية أو أسبوعية حول وضعية الميزانية والأرباح والخسائر، قائمة بالديون تحت المراقبة، قائمة بالقروض المستحقة وغيرها. لذلك يتوقع أن يكون لدى البنوك أنظمة معلومات تمكنها من تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بكافة التقارير اللازمة حول حجم ومراقبة مخاطر البنك.

2-3-4 كفاية أنظمة الضبط: إن هيكل وتركيبة أنظمة الضبط في البنك هي حاسمة بالنسبة إلى ضمان حسن سير أعمال البنك على وجه العموم وعلى إدارة المخاطر على وجه الخصوص. إن إنشاء والاستمرار في تطبيق أنظمة رقابة وضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة البنك. إن مهمة فصل الوظائف تعتبر الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر. وفي حال عدم وجود مثل هذا الفصل، فإن مصير ومستقبل البنك سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل. وهذا في الحقيقة يتطلب تدخل من قبل السلطات الرقابية من أجل تصويب هذا الوضع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن من أهم مميزات أنظمة الرقابة والضبط إذا أحسن تطبيقها أن توفر تقارير مالية مهمة ذات مصداقية عالية كذلك تساعد على التقيد والالتزام بالأنظمة والقوانين مما يسهم في حماية موجودات البنك.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع يجب إيلاء تقارير مدققي الحسابات الداخلي والخارجي الأهمية اللازمة من أجل الإطلاع على نطاق أنظمة الرقابة والضبط. كذلك يجب أن يتم إعادة النظر من وقت إلى آخر بأنظمة الرقابة للتأكد من مدى انسجامها مع التغيرات التي تحدث في نشاطات البنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: بازل وإدارة المخاطر المصرفية

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

3-1 لجنة بازل للرقابة المصرفية

3-1-1 تعريف لجنة بازل

تعرف لجنة بازل بأنها لجنة الإشراف والرقابة المصرفيين، تكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة[1]، وذلك مع نهاية عام 1974م تحت إشراف بنك التسويات الدولية، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم نسبة الديون المشكوك في تحصيلها، التي منحتها البنوك العالمية، وتعثر بعض البنوك ويضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوروبية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك.[2]

وتجدر الإشارة أن لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أي اتفاقية دولية وإنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية و تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا و يساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، و لذلك فان قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة " فعلية " كبيرة و تتضمن قرارات و توصيات اللجنة وضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على اتباع تلك المبادئ و المعايير و الاستفادة من هذه الممارسات .[3]

كذلك تلجأ بعض المنظمات الدولية، فضلا عن بعض الدول إلى ربط مساعدتها للدول الأخرى بمدى احترامها لهذه القواعد والمعايير الدولية وتتضمن برامج الإصلاح المالي للصندوق والبنك الدوليين في كثير من الأحوال شروط بإلزام الدول بإتباع القواعد و المعايير الدولية في مجال الرقابة على البنوك و

---

[1] الدول الصناعية العشرة: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا ولوكسمبورج.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص80 .

[3] منار حنينة، **المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة قسنطينة، 2014، ص 28.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

غيرها من قواعد و معايير الإدارة السليمة ،فالقواعد التي تصدرها لجنة بازل تتمتع بهذا الإلزام الأدبي والذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم الانصياع له.[1]

وتقوم اللجنة منذ عدة سنوات ببحث أفضل السبل لتوقيع نطاق الإشراف المصرفي في كل الدول ولتقويته بوجه خاص في الدول الأعضاء. هذا وتعتبر البنوك والتعليمات الرقابية بمثابة العناصر الأساسية للتنمية والاستمرار المالي في الدول، حيث أن ضعف الإدارة وعدم فعالية الرقابة يؤدي إلى ضعف في إدارة المخاطر وبالتالي حدوث أزمات عالية تؤثر على النظام بكامله.[2]

3-1-2 أهداف لجنة بازل

الهدف الرئيسي للجنة بازل هو: "تعزيز ممارسات التنظيم والإشراف المصرفي في العالم من أجل تعزيز الاستقرار المالي"، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:[3]

- ✓ تحديد المخاطر التي تهدد النظام المالي العالمي الناشئ من خلال تبادل المعلومات في مجال الخدمات المصرفية والأسواق المالية.
- ✓ تعزيز التفاهم المتبادل وتحسين التعاون عبر الحدود.
- ✓ إنشاء وتعزيز المعايير العالمية للتنظيم والإشراف على البنوك عن طريق إصدار المبادئ التوجيهية.
- ✓ سد النقص في النظم الرقابية التي تشكل خطرا على الاستقرار المالي.
- ✓ مراقبة تنفيذ المعايير الصادرة عن اللجنة في البلدان الأعضاء.
- ✓ تفعيل دور البنوك المركزية والسلطات الرقابية المصرفية في الدول غير الأعضاء من أجل تحفيزها على اعتماد القواعد الصادرة عن اللجنة.
- ✓ التنسيق والتعاون مع الهيئات التنظيمية في القطاع المالي والمنظمات الدولية التي تعزز الاستقرار المالي.

[1] منار حنينة، مرجع سابق، ص29.

[2] ماجدة أحمد شلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل**، الدليل الإلكتروني للقانون العربي، مصر، ص 26، متوفر على الموقع www.arablawinfo.com شوهد يوم 13\07\2015.

[3] Rachida Hennani, **De Bale I à Bale III les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient**, LAMETA, Montpellier, France, 2015 ,p 6.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-2 اتفاقية بازل I

أولى الخبراء في مجال البنوك اهتماما متزايدا بحجم رأس المال، باعتباره خط الدفاع الأول في حالة تعرض البنك لخسائر بسبب توظيف أمواله في عمليات لا تخلو من المخاطر مثل: القروض والتوظيفات الأخرى، وذلك مقابل التزام هام وهو ضمان أموال المودعين.[1]

3-2-1 لجنة بازل وكفاية رأس المال

تعبر كفاية رأس المال عن الملاءة المصرفية وهي الاحتفاظ بقدر من رأس المال في المصرف لإشاعة الثقة بين المصرف وبين الآخرين فيما يتعلق بأداء وتوزيع الخدمات المصرفية.[2]

بعد سلسلة من الجهود والاجتماعات قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال، والذي عرف باتفاقية بازل 1، وذلك في يوليو 1988 ليصبح بعد ذلك اتفاقا عالميا، وبعد أبحاث وتجارب تم وضع نسبة عالمية لكفاية رأس المال تعتمد على نسبة هذا الأخير غلى الأصول حسب درجة خطورتها وبطريقة مرجحة، وقدرت هذه النسبة ب 8%، وأوصت اللجنة من خلاله على تطبيق هذه النسبة اعتبارا من نهاية عام 1992، ليتم ذلك التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، بدءا من 1990، وكانت هذه الوصيات مبنية على مقترحات تقدم بها كوك، والذي أصبح بعد ذلك رئيسا لهذه اللجنة، لذلك سميت تلك النسبة السابقة لكفاية رأس المال بنسبة بازل، أو نسبة كوك. وتتحدد نسبة كفاية رأس المال كمايلي:

في البسط نجد مكونات رأس المال المصرفي وتم تقسيمه إلى مجموعتين أو شريحتين :[3]

أ- **رأس المال الأساسي:** يشمل (حقوق المساهمين + الاحتياطيات المعلنة والاحتياطيات العامة والقانونية + الأرباح غير الموزعة أو المحتجزة) – (القيم المعنوية +الاستثمار في الشركات التابعة).

ب- **رأس المال التكميلي:** يشمل احتياطيات غير معلنة + احتياطيات إعادة تقييم الأصول + احتياطيات مواجهة ديون متعثرة + الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين + الأوراق المالية (الأسهم والسندات التي تتحول إلى أسهم بعد فترة).

ويجب احترام الشروط الآتية في رأس المال:

---

[1] سليمان ناصر، **علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص34.

[2] حامد أبو زيد الدسوقي، **إدارة البنوك**، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص 284.

[3] سليمان ناصر ، **علاقة البنوك الاسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة**،الطبعة الأولى، مكتبة الريان، الجزائر، 2006 ، ص 63_64.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– ألا يزيد رأس المال التكميلي عن رأس المال الأساسي.

– ألا تزيد نسبة القروض التي يحصل عليها البنك من المساهمين والتي تدخل ضمن هذا الإطار عن 50 % من رأس المال الأساسي.

– ألا تزيد المخصصات العامة كحد أقصى عن 2 % مرحليا، ثم تحدد بـ 1,25 من الأصول والالتزامات العرضية مرجحة الخطر، لأنها لا ترقى إلى حقوق الملكية.

– تخضع احتياطيات إعادة التقييم للأصول لاعتبارات معينة (خصم بنسبة 55 % لاحتمال خضوع هذا الفرق للضريبة عند بيع الأصول)، وكذا الأوراق المالية التي تتحول إلى أسهم (يتم سدادها بعد حقوق المودعين وقبل المساهمين).

– يشترط لقبول أية احتياطيات سريَة ضمن قاعدة رأس المال المساندة أن يكون موافقا عليها ومعتمدة من قبل السلطات الرقابية، وأن تكون من خلال حساب الأرباح والخسائر، وأن لا يكون لها صفة المخصص، وبعض الدول لا تسمح بها.

أما في المقام فتحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول وفق جدول خاص وضعته لجنة بازل، وتتراوح هذه الأوزان من صفر إلى 100 %، كما وضعت جدولا آخر لأوزان المخاطر للتعهدات خارج الميزانية تتراوح من 20 إلى 100 %. والجدول الموالي يعكس لنا أوزان المخاطرة حسب أصناف الأصول:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (01-01): أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب نسبة بازل

درجة المخاطرة	نوعية الأصول
- 0%	- النقدية + المطلوبات من الحكومات المركزية والبنوك المركزية والمطلوبات(*) بضمانات نقدية وبضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات + المطلوبة أو المضمونة من حكومات وبنوك مركزية في بلدان OCDE.
- 10 إلى 50 %	- المطلوبات من هيئات القطاع العام المحلية (حسبما يتقرر وطنيا)
- 20 %	- المطلوبات من بنوك التنمية الدولية وبنوك دول منظمة OCDE + النقدية في الطريق .
- 50 %	قروض مضمونة برهونات عقارية، ويشغلها ملاكها.
- 100 %	- جميع الأصول الأخرى بما فيها القروض التجارية + مطلوبات من القطاع الخاص + مطلوبات من خارج دول منظمة OCDE ويتبقى على استحقاقها ما يزيد عن عام + مطلوبات من شركات قطاع عام اقتصادية + مساهمات في شركات أخرى + جميع الموجودات الأخرى.

المصدر: عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة و اقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص87.

تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات العرضية التعهدات خارج الميزانية كما يلي: يتم ضرب الالتزام في معامل ترجيح الخطر(حسب الجدول الآتي ثم يتم ضرب الناتج في معامل ترجيح الالتزام الأصلي المدين) أو المقابل له في أصول الميزانية، و معاملات الترجيح للتعهدات خارج الميزانية هي كالآتي:

(*) المطلوبات يقصد بها القروض الممنوحة لتلك الجهة، أو الأموال المودعة لديها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (01-02): أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية

أوزان المخاطر	البنود
% 100	بنود مثيلة للقروض (مثل الضمانات العامة للقروض)
% 50	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان، تنفيذ عمليات مقاولات أو توريدات)
% 20	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل تتم بالتصفية الذاتية (الإعتمادات المستندية)

المصدر: عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة و اقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص88.

يصبح معدل كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل كما يلي:

$$\frac{\text{رأس المال (الشريحة 1 + الشريحة 2)}}{\text{مجموع الأصول والتعهدات بطريقة مرجحة الخطر}} \geq 8\ \%$$

3-2-2 التعديلات التي أدخلت على اتفاقية بازلI [1]

بعد وضع هذه النسبة رأت المصارف ضرورة إعادة في احتساب كفاية رأس المال لديها، وذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات، لذلك أصدرت لجنة بازل اتفاقية خاصة لاحتساب الملاءة أي كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية بعد أن كانت الاتفاقية الأولى تعنى بمخاطر الائتمان فقط، وقد كان ذلك في يناير من سنة 1996 وفي صورتها النهائية بعد أن طرحتها كاقتراح للنقاش في أفريل 1995، وتعتبر هذه الاتفاقية تعديلا لاتفاقية 1988، ومع تلقي الملاحظات وإدخال التعديلات عليها أصبحت جاهزة للتطبيق في سنة 1998.

ومن خلال هذا التعديل يمكن للبنوك أن تختار بين الصيغة التنظيمية التي وضعتها اللجنة والنماذج الداخلية الخاصة بكل بنك على حده والتي يضعها لمواجهة مخاطره السوقية، ومع أن هذه

[1] سليمان ناصر ، **علاقة البنوك الاسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة**، مرجع سابق، ص 37- 39.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعديلات أبقت على معدل الملاءة الإجمالية عند 8% كما ورد في اتفاق بازل 1 إلا أنها عدلت من مكونات النسبة كما يلي:

سمحت للبنوك بإصدار قروض مساندة لأجل سنتين لتدخل ضمن الشريحة الثالثة لرأس المال، لمواجهة جزء من مخاطرها السوقية، وبهذا يصبح رأس المال الإجمالي يتكون من : الشريحة الأولى (رأس المال المدفوع + الاحتياطيات+ الأرباح المحتجزة) + الشريحة الثانية (رأس المال المساند أو التكميلي). وهذا كما هو محدد في اتفاقية 1988 + الشريحة الثالثة (قروض مساندة لأجل سنتين).

عند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للبنك يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب مقياس المخاطرة السوقية في 12.5 ، وبما أن المخاطرة السوقية قد تختلف من بنك لآخر فقد تضمنت مقترحات اللجنة طرقا إحصائية نمطية لقياس هذه المخاطر، منها القيمة المقدرة للمخاطرة VAR إضافة إلى مقاييس كمية ونوعية أخرى.

تصبح إذن العلاقة المعدلة لحساب كفاية رأس المال كما يلي:

$$\%8 \leq \frac{\text{إجمالي رأس المال (الشريحة 1 + الشريحة 2 + الشريحة 3)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة + مقياس المخاطر السوقية} \times 12.5}$$

3-2-3 الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل 1

انطوت اتفاقية بازل الأولى على العديد من الجوانب أهمها:[1]

- ✓ **التركيز على المخاطر الائتمانية:** حيث تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال أخذا في الاعتبار المخاطر الائتمانية أساسا، بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حد ما ولم يشمل معيار كفاية رأس المال كما جاء بالاتفاقية عام 1988 مواجهة المخاطر الأخرى مثل مخاطر سعر الفائدة ومخاطر سعر الصرف ومخاطر الاستثمار في الأوراق المالية.
- ✓ **تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها:** حيث تم تركيز لاهتمام على نوعية الأصول ومستوى المخصصات التي يجب تكوينها للأصول أو الديون المشكوك في تحصيلها وغيرها من المخصصات، وذلك لأنه لا يمكن تصور أن يفوق معيار رأس المال لدى

[1] سمير خطيب، مرجع سابق، ص 37.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بنك من البنوك الحد الأدنى المقرر بينما لا تتوافر لديه المخصصات الكافية. فيجب أولا كفاية المخصصات ثم يأتي بعد ذلك تطبيق معيار كفاية رأس المال.

- ✓ **تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان مخاطر الائتمان:** قامت مقررات لجنة بازل على أساس تصنيف الدول إلى مجموعتين، الأولى متدنية المخاطر وتضم مجموعتين فرعيتين، والثانية ذات المخاطر المرتفعة.

المجموعة الأولى وتضم:

- ✓ الدول الأعضاء في منظمة التعاون الدولي الاقتصادي والتنمية يضاف إليها دولتان هما: سويسرا والمملكة العربية السعودية.
- ✓ الدول التي قامت بعقد بعض الترتيبات الاقتراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي وهي: أستراليا، النرويج، النمسا، البرتغال، نيوزيلندا، فنلندا، أيسلندا، الدانمارك، اليونان وتركيا. وقد قامت اللجنة بتعديل هذا التصنيف في جويلية 1994 وذلك باستبعاد أي دولة من هذه المجموعة لمدة خمس سنوات إذا ما قامت بإعادة جدولة دينها.

المجموعة الثانية: تضم باقي دول العالم، وينظر إلى تلك الدول على أنها ذات مخاطر أعلى من دول المجموعة الأولى وبالتالي لا تتمتع هذه الدول والبنوك العاملة فيها بتخفيضات في أوزان المخاطر المقررة لمجموعة OECD والدول ذات الترتيبات الاقتراضية الخاصة مع صندوق النقد الدولي.

- ✓ **وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول:** إن الوزن الترجيحي يختلف باختلاف الأصل من جهة، وكذلك اختلاف الملتزم بالأصل من خلال خمسة أوزان هي: (صفر بالمائة، 10%، 20%، 50%، 100%). ولإتاحة قدر من المرونة في مجال التطبيق للدول المختلفة، فقد تركت اللجنة للسلطات النقدية المحلية حرية اختيار وتحديد بعض أوزان المخاطر. كما أن إعطاء وزن مخاطر لأصل ما لا يعني أنه أصل مشكوك في تحصيله بذات الدرجة وإنما هو أسلوب ترجيحي للتفرقة بين أصل وآخر حسب درجة المخاطر بعد تكوين المخصصات اللازمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-2-4 إيجابيات وسلبيات لجنة بازل الأولى

- **الإيجابيات:** [1]

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

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

✓ لم يعد المساهمون في المصارف مجرد حملة أسهم ينتظرون العائد منها على غرار الشركات الأخرى بل اقتحم ذلك المعيار مساهمي المصارف في صميم أعمالها، حيث أن وجوب زيادة رأس المال بزيادة الأصول الخطرة، وقد ضاعف ذلك من مسئولية الجمعيات العمومية في اختيار مجالس إدارات المصارف واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

✓ أصبح من المتاح للمساهم العادي أو لرجل الشارع القدرة على تكوين فكرة سريعة عن سلامة المؤسسات المالية، وذلك من خلال أسلوب متفق على مكوناته وعناصره دوليا.

✓ سيدعو تطبيق المعيار إلى أن تكون المصارف أكثر اتجاها إلى الوصول إلى المعاملات الأقل من حيث المخاطرة وهو ما قد يترتب عليه الارتفاع النسبي في درجة الأمان من أصول المصارف.

- **السلبيات:**

✓ اقتصرت على المخاطر الائتمانية في البداية ثم تم تعديل النموذج ليشمل مخاطر السوق (1996) رغم أن المخاطر الأخرى هي عوامل هامة للتغيير.

✓ الوعي بأن الشرط الوحيد لمتطلبات رأس المال الأدنى كان ناقصا ما دام من دون تشجيع البنوك في التسيير التطبيقي لعملياتها، فكل البنوك التي أفلست كانت تحترم مبادئ ونسبة كوك، مما يشجع ضرورة إدراج الشروط الكمية.

✓ إعطاء مقياس واحد لجميع البنوك، على أساس أن المتطلبات هي نفسها، مهما كان مستوى المخاطر، تطورها ونوع نشاط البنك.[2]

[1] ميساء محي الدين كلاب، **دوافع تطبيق بازل II وتحدياتها دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 36.

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على الرغم من أن اتفاقية بازل كانت مفيدة للصناعة المصرفية، إلا أنها لم تكن مواكبة للتطورات الحاصلة وأصبح من الضروري الانتقال إلى إطار تنظيمي أكثر تطورا.[1]

3-3 اتفاقية بازل II

يتكون إطار اتفاقية بازل لمعدل كفاية رأس المال من ثلاث محاور وهي كالتالي:

3-3-1 الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال:

درست اللجنة ثلاث بدائل أو مناهج للتحديد الدقيق لمتطلبات رأس المال وهي:

- السماح لوكالات التقييم الخارجية بتقييم المخاطر الائتمانية.
- استخدام نظم التقييم الداخلية في البنوك.
- استخدام نماذج تقييم محافظ المخاطر الائتمانية.

3-3-1-1 المخاطر الائتمانية: بالنسبة لأساليب قياس مخاطر الائتمان، فإن بازل I استخدمت مقياس واحد يناسب كل المصارف دون تمييز في أوزان المخاطر المحددة الأمر الذي دفع إلى استبداله بمنهجيتين لقياس رأس المال في بازل II وهي:[2]

- ✓ المنهجية المعيارية (التصنيف النمطي)
- ✓ منهجية القياس الداخلي: وتتضمن المستوى الأساسي والمستوى المتقدم.

- **المنهج المعياري أو النمطي:** تعتبر الطريقة المستخدمة في قياس المخاطر الائتمانية الأبسط لاحتساب متطلبات رأس المال، وتستخدمها المصارف التي تمارس أنشطة غير معقدة ، وتتضمن تصنيفا أدق للمخاطر، كما تتضمن توسيع إطار الرهونات لتغطية المخاطر الائتمانية، وذلك ضمن وسائل جديدة لتخفيف مخاطرها وبالتالي تخفيف الأعباء الرأسمالية المرتبطة بها. حيث أعطى الإطار الجديد أوزانا للمخاطر بشكل تصنيفات مستقلة ولتوضيح ترجيح الأصول بالمخاطر وفقا للطريقة المعيارية، يتبين بنود هذه التصنيفات في الجدول التالي:

[1] Laurent Balthazar , Op cit .

[2] تهاني محمود محمد الزعابي، **تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 68.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (01- 03): ترجيح الأصول بالمخاطر وفقا للطريقة المعيارية

التقييم		AAA إلى AA^-	A^+ إلى A^-	BB^+ إلى BB^-	BB^+إلى B^-	أقل من B^-	لم يتم تقسيمها
التقييم السيادي للدولة		% 0	% 20	% 50	% 100	% 150	% 100
تقييم البنوك	خيار 01	% 20	% 50	% 100	% 100	% 150	% 100
	خيار 02	% 20	% 50	% 50	% 100	% 150	% 50
تقييم الشركات		% 20	% 10	% 100	% 100	% 150	% 100

المصدر: ميساء محي الدين كلاب، **دوافع تطبيق بازل II وتحدياتها دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 90.

AAA: أعلى درجة تقييم للملاءة الائتمانية.

AA: درجة تقييم جيد جدا لملاءة الائتمانية.

A: درجة تقييم للملاءة الائتمانية.

BBB: درجة تقييم مقبولة للملاءة الائتمانية.

BB: يشير التصنيف إلى شكوك في قدرة المنشأة على السداد

B: يشير التصنيف إلى ازدياد الشكوك في قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها من الأقساط.

- **المنهج المعتمد على القياس الداخلي الأساسي والمتقدم**: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المتقدمة لقياس المخاطر، حيث يعتمد على قيام البنوك بالاعتماد على تقديراته الذاتية في قياس مكونات الخطر في حالة استخدام الأسلوب المتقدم أو بمساعدة السلطات الإشرافية بغرض الوصول إلى الأوزان الترجيحية لمخاطر الأصول، ومن ثم يتم حساب رأس المال واجب الاحتفاظ به في حالة استخدام الأسلوب الأساسي.

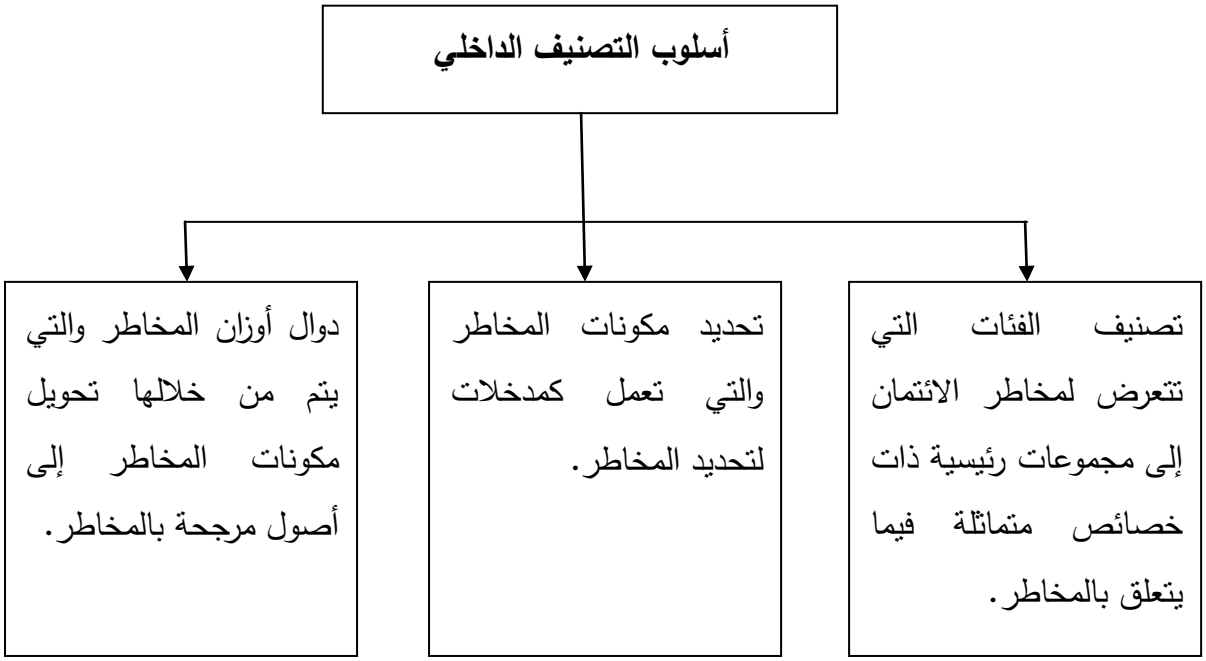
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نظرا لاختلاف تطور أنظمة القياس الداخلي بالبنوك فقد حددت اللجنة مدخلين يمكن للبنوك اتباعها تتمثل في:

- ✓ مدخل التصنيف الداخلي الأساسي.
- ✓ مدخل التصنيف الداخلي البسيط أو المتقدم.

كما أنه بالنسبة لكل فئة من فئات الأصول التي يغطيها أسلوب التصنيف الداخلي توجد ثلاثة عناصر أساسية وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (01-01): أسلوب التصنيف الداخلي للمخاطر



المصدر:آسيا قاسيمي، **أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص 132.

2-1-3-3 المخاطر السوقية: نظرا للخسائر التي قد تلحق بالبنوك نتيجة تقلبات أسعار مختلف المتغيرات في السوق فقد اهتمت الاتفاقية بها وحددت طريقتين لحسابها هما:

- **المنهج المعياري:** والتي تعتمد على أوزان المخاطر القائمة على تصنيف المؤسسة المالية عالميا من حيث المخاطر، حيث تقوم على أساس إعطاء طريقة محددة لحساب المخاطر المرتبطة ب: معدلات الفائدة، أسعار الأسهم، أسعار السلع. وكمثال فمخاطر الأسهم قسمتها إلى:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أطر متعلقة بالجهة المصدرة للورقة وتمثل: 8 %من قيمة التعرض للخطر.
- أطر السوق العامة وهي تمثل 8% من القيمة الاسمية للورقة المالية.

- **منهج النماذج الداخلية:** التي تستند إلى إطار عمل قائم على أساس كل من السعر والمركز المترتب على الأنشطة التجارية في ظل وجود حدود للقياس، حيث يتم عرض هذه المعطيات على نموذج محوسب يقوم بقياس مدى تعرض المصرف للمخاطر السوقية، في محاولة إحصائية لتقدير الحد الأقصى من الخسائر التي يمكن أن تنجم عن المحفظة الاستثمارية.

3-3-1-3 المخاطر التشغيلية: إن اختيار المنهج المناسب لإدارة المخاطر التشغيلية يعتمد على عدة عوامل أهمها حجم البنك وتطوره وطبيعة مستوى تطور أنشطته، وبشكل عام هناك عدة عوامل أساسية لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر التشغيلية بغض النظر عن حجم البنك أو نطاق عمله ويشمل ذلك توفر الإستراتيجيات الواضحة ومدى كفاءة مجلس الإدارة والإدارة العليا وتوفر نظام رقابة داخلية فعال ومتين وتحديد الصلاحيات وفصل المسؤوليات بالإضافة إلى فعالية إعداد التقارير الداخلية وخطط الطوارئ.

إن الهدف من طرح المخاطر التشغيلية ليس زيادة رؤوس أموال البنوك وإنما التأكد من زيادة قدرتها على حسن إدارة ومواجهة المخاطر التشغيلية، ويعتمد المنهج المستخدم في قياس رأس المال اللازم على درجة التطور والتعقيد الإحصائي في عمليات وأنشطة البنك. وفيما يلي أهم المناهج والطرق الملائمة لاحتساب متطلبات رأس المال اللازم لتغطية المخاطر التشغيلية:[1]

- **الطريقة الأولى: منهج المؤشر الأساسي**

وفق هذا المنهج يتم احتساب متطلبات رأس المال بناء على مؤشر واحد وهو إجمالي الدخل لآخر ثلاث سنوات، حيث يتم الوصول لرأس المال اللازم عبر حاصل ضرب إجمالي الدخل في نسبة ثابتة (ألفا-Alpha) والتي تم تحديدها من قبل لجنة بازل في الورقة الاسترشادية بـ 15%، ويتم الاحتساب وفق المعادلة التالية:

متطلبات رأس المال = متوسطات إجمالي الدخل لآخر ثلاث سنوات x ألفا.

$$K_{BIA} = (\sum (GI1 \dots n * \acute{\alpha}))/n$$

[1] د. نصر عبد الكريم، مرجع سابق، ص 16_ 18.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث: K_{BIA}: متطلب رأس المال، **GI**: الدخل الإجمالي السنوي لآخر 3 سنوات

n: عدد السنوات **ά**: النسبة الثابتة (ألفا) وحددتها اللجنة بنسبة 15%

ويعرف إتفاق بازل II إجمالي الدخل على أنه إجمالي دخل الفوائد وغير الفوائد قبل طرح أي مخصصات أو مصروفات تشغيلية والمصاريف المدفوعة مقابل خدمات الإسناد، ولكن يستثنى من إجمالي الدخل أية إيرادات استثنائية مثل دخل الاستثمارات في الأوراق المالية، أو دخل بيع شركة تابعة، أو التعويضات من التأمين.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حال كان إجمالي الدخل في إحدى السنوات الثلاث بالسالب (أي خسارة) فإنها تستثنى من الاحتساب في المعادلة وتقتصر فقط على السنوات التي يكون فيها إجمالي الدخل موجباً. وتعتبر هذه الطريقة أبسط المناهج لاحتساب المتطلبات الرأسمالية للمخاطر التشغيلية وتكون ملائمة للبنوك التي لا تعمل على المستوى العالمي، وكذلك يمكن للبنوك التي تعمل على المستوى العالمي استخدامها ولكنها لا يتوفر لديها نظام إدارة مخاطر يمكنها من استخدام الطرق الأكثر تطوراً.

ويعتبر هذا المنهج الأكثر شيوعاً نظراً لسهولته وبساطة تكلفة القياس عبر استخدامه، إلا انه يحمل البنك حجم أكبر من المتطلبات الرأسمالية نظراً لكون النسبة الثابت (ألفا) واحدة ولا تتغير حسب نوع الخدمة أو المنتج كما في المنهج الثاني. إلا أنه ونظراً لبساطته وانخفاض تكلفة استخدامه فإنه يعتبر الأسلوب الأكثر ملائمة الواقع المصرفي العربي بشكل عام والفلسطيني بشكل خاص، ولا سيما أن معظم البنوك العربية تعمل على مستوى محلي أو إقليمي وقليلة الإنتشار دولياً كما أن عملياتها وأنشطتها أقل تعقيداً من البنوك العالمية.

- **الطريقة الثانية: المنهج المعياري**

تعكس هذه الطريقة المراجعة المستمرة والتنقيح للطرق المستخدمة في احتساب متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تعتمد أيضاً عوامل ثابتة كنسبة من إجمالي الدخل إلا أنها تسمح للبنوك بتقسيم العوامل حسب وحدات العمل (خطوط العمل) وبالتالي تكون أكثر مرونة من منهج المؤشر الأساسي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتحتسب متطلبات رأس المال بناء على عدة مؤشرات (الدخل الإجمالي لوحدات العمل) بحيث يتم تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل المصرفي وحسب الخدمات المصرفية المقدمة).

وتحتسب متطلبات كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر كل نوع من المنتجات المصرفية بحاصل ضرب المؤشر في معامل رأس المال (بيتا)، بحيث يكون مجموعها هو الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية.

وبذلك تكون عناصر المعادلة هي:

متطلبات رأس المال = [(متوسط إجمالي الدخل لكل وحدة عمل) x (بيتا لكل نشاط)] /3

$$3K_{TSA} = [\sum years\ 1\text{-}3 \max (GI_{1\text{-}8} \times ß_{1\text{-}8})]/$$

حيث أن: K_{TSA}: متطلبات رأس المال، **GI**: الدخل الإجمالي السنوي في سنة محددة لكل نشاط من الأنشطة الثمانية.

ß: النسبة الثابتة (بيتا) وحددتها اللجنة بنسبة محدد لكل نشاط كما هو مبين في الجدول أعلاه.

وتجدر الإشارة أنه قد يكون إجمالي الدخل في سنة معينة لبعض وحدات العمل سالباً (خسارة) وهذا سيؤدي إلى أن يكون متطلبات رأس المال لهذه الوحدة بالسالب أيضاً، ولكن بما انه سيتم إضافتها لمتطلبات رأس المال لوحدات العمل الأخرى والتي قد تكون موجبة فإن ذلك سيكون إجمالي متطلبات رأس المال لإجمالي وحدات العمل موجباً. أما إذا كانت محصلة دمج الدخل لكافة الوحدات سالبة فإنه يتم استبعاد هذه السنة من الاحتساب.

- **الطريقة الثالثة: منهج القياس المتقدم**

بموجب هذا المنهج تقوم البنوك الكبيرة والتي يكون لها عدة شركات تابعة (مجموعة مصرفية) وتعمل على المستوى الدولي وتتصف عملياتها بالتطور والتعقيد باستخدام أسلوب داخلي لتحديد وتقييم حجم تعرض البنك للمخاطر التشغيلية واحتساب رأس المال التنظيمي اللازم لمواجهتها. وتتميز هذه الطريقة بأنها أكثر تقدما من الطرق السابقة كما تعتبر أكثر ملاءمة لتحديد وتعريف المخاطر التشغيلية في المؤسسة المصرفية.

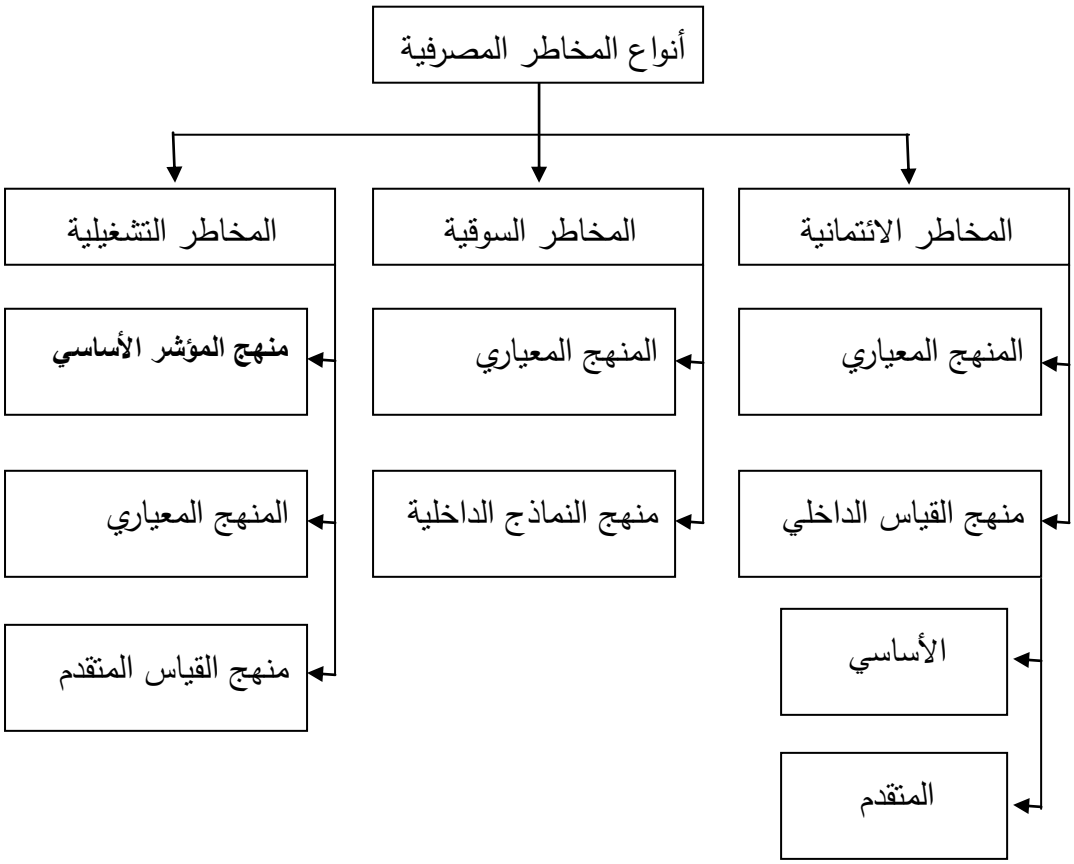
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعتمد تحديد المتطلبات الرأسمالية وفق هذا المنهج على قياس حجم التعرض للمخاطر التشغيلية عبر نظام القياس الداخلي المستخدم من قبل البنك، كما يحتاج استخدام هذا المنهج موافقة واعتماد السلطة الرقابية.

وفقاً لهذه المنهجية، تعتمد البنوك على بياناتها الإحصائية المبنية على خسائرها السابقة، بحيث تستخدم هذه البيانات ضمن برامج متقدمة لتقدير المخاطر وبعد موافقة السلطة الرقابية على الآلية وتقييمها لقدرة المصرف على قياس مخاطره وإدارتها.

ويمكن تلخيص أساليب قياس المخاطر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01- 02): أساليب قياس المخاطر المصرفية



Source : Abdelkader Beltas**, Instrument pour la gestion du risque de crédit bancaire,** Légende, Alger, 2007, p 148.

3-3-2 الرقابة الاحترازية أو الإشرافية

وتستند الدعامة الثانية من الاتفاق الجديد على مجموعة من المبادئ التوجيهية، مشددة على ضرورة تقييم البنوك لكفاية رأس المال فيما يتعلق بالمخاطر، وبالنسبة للسلطة الإشرافية تقوم باتخاذ الإجراءات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المناسبة من أجل إدارة فعالة للبنك[1]. حيث تهدف الركيزة الثانية لمقترح بازل 2 إلى خلق نوع من التناسق والانسجام بين المخاطر التي يواجهها بنك معين وحجم أمواله الخاصة. والتأكيد على أن إشراف البنك ليس مجرد مسألة الالتزام بعدة معدلات كمية بسيطة، ولكنه يتضمن أيضا القيام بتقديرات نوعية حول كفاءة إدارة البنك وقوة أنظمته ورقابته وسلامة إستراتيجيته العملية وعائداته المحتملة، وترتكز الدعامة الثانية على أربعة مبادئ أساسية هي:[2]

- يجب على البنوك امتلاك أساليب لتقييم الكفاية الكلية لرأس المال وفقا لحجم المخاطر، وأن تمتلك أيضا إستراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال المطلوبة.
- يجب على الجهة الرقابية مراجعة أساليب تقييم كفاية رأس المال لدى البنوك الخاضعة لها، واتخاذ الإجراءات المناسبة عند عدم قناعتها بعدم كفاية رأس المال الموجود.
- إلزام البنوك بالاحتفاظ بزيادة في رأس المال عن الحد المطلوب وأن تمتلك هذه الجهة القدرة على إلزامهم بذلك.
- يتعين على الجهة الرقابية التدخل في وقت مبكر لمنع انخفاض أو تراجع رأس المال عن المستوى المطلوب واتخاذ إجراءات سريعة في حال عدم المحافظة على هذا المستوى.
- إن الغرض الأساسي لهذه الدعامة هو الحرص على الثقة في البنك، لأن اهتزازها ستكون له آثار وخيمة عليه وعلى النظام المصرفي والاقتصاد ككل.

كما أن الركيزة الثانية تتيح للمشرفين أن يشاركوا في تحليل العمليات الداخلية التي وضعتها المصارف لإدارة المخاطر التي تتعرض لها، حيث يكون إطار الحيطة أكثر وضوحا.[3]

3-3-3 انضباط السوق

تهدف لجنة بازل من خلال هذه الدعامة إلى تحسين وتدعيم درجة الأمان والصلابة في البنوك والمنشآت التمويلية ومساعدة البنوك على بناء علاقات متينة مع العملاء نظرا لتوافر عنصر الأمان بالسوق، كما تهدف إلى تدعيم انضباط السوق عن طريق تعزيز درجة الشفافية وعملية الإفصاح، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لتحقيق الانضباط الفعال للسوق فغن الأمر يتطلب ضرورة توافر نظام دقيق وسريع

[1] Comité de Bâle sur le contrôle bancaire**, Vue d'ensemble du Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres**, 2003 , p 8.

[2] حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل "دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"**، مرجع سابق، ص 105-106

[3] Pierre-Yves Thoraval**, Le dispositif de Bale II : rôle et mise en oeuvre du pilier 2**, Banque de France, Revue de la stabilité financière, N°9, 2006, p 132.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للمعلومات يمكن الاعتماد عليه، حتى تستطيع الأطراف المشاركة في السوق تقييم أداء المؤسسات ومدى كفاءتها ومعرفة مقدرتها على إدارة المخاطر، أي التمكن من فهم أفضل للمخاطر التي تواجه البنوك ومدى ملائمة رأس المال لمواجهتها.

كما أنه يتوجب على البنوك الإفصاح بشكل دقيق وفي التوقيت المناسب عن متطلبات رأس المال التي تلتزم بها لكي تواجه المخاطر التي قد تتعرض لها، وتلك المعلومات لابد وأن تتوافر في التقارير المالية السنوية، التي يجب أن تتضمن كافة البيانات التفصيلية عن البنك وأدائه ووضعه المالي وأنشطته والمخاطر التي تواجهه وكيفية إدارتها.

3-3-4 تقييم اتفاقية بازل II

إن بازل II بدعائمها الثلاثة لها انعكاسات هامة على إدارة البنوك ونظم عملها، وتحمل العديد من الإيجابيات يمكن إيرادها فيما يلي:[1]

- **نظرة متكاملة للمخاطر**: لم تقتصر اتفاقية بازل II على مخاطر الائتمان والسوق وإنما امتدت إلى مخاطر التشغيل، والتعامل مع المخاطر لا يقتصر على مجرد توفير حد أدنى لرأس المال بل يتطلب مراعاة منظومة كاملة من مبادئ الإدارة السليمة للبنك والتحقق من الوفاء بها. على هذا الأساس، أضاف اتفاق بازل II الدعامة الثانية المتعلقة بعمليات الرقابة الاحترازية، والدعامة الثالثة ركزت على انضباط السوق والشفافية الكاملة في البيانات التي تصدرها البنوك تعتبر شرطا ضروريا لضمان الاستقرار المالي.
- **حساسية أكبر للسوق في تقدير المخاطر**: جاء اتفاق بازل لإضفاء مزيد من الاحتكام لتقدير السوق لهذه المخاطر، فالفكرة الرئيسية لمفهوم المخاطر وفق التعديل، هي انها أصبحت أكثر حساسية لتقديرات السوق، فمع مراعاة المبادئ الأساسية للرقابة الفعالة على البنوك ظهرت فكرة رأس المال الاقتصادي والتي تمكن البنك من تحديد مدى كفاية رأس المال استنادا إلى مستوى المخاطر المتوقعة.
- **إلغاء التمييز مع زيادة المرونة**: عمدت اللجنة إلى إلغاء التمييز بين الدول فيما يخص المخاطر، فالمخاطر تبقى نفسها أينما كانت، والسوق وحدها هي الأكثر قدرة على تقديرها، وذلك عن طريق توفير المزيد من المرونة أمام البنوك في تطبيقها لمعايير كفاية رأس المال الجديد، واستمرار لمنطق توفير أكبر قدر من المرونة لمراعاة ظروف الدول والبنوك، وتمثل التعددية في الأساليب المتاحة ليس فقط مزيدا من الخيارات وإنما ترشد البنوك أيضا إلى مسار ممكن للتطور في أساليب إدارة المخاطر.

[1] بلعزوز بن علي، إليفي محمد، **إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل**، الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص 48.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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

- تتجه البنوك من اجل تحقيق معيار كفاية رأس المال وفقا لبازل الثانية إلى احتجاز نسبة مرتفعة من الأرباح لزيادة قاعدة رأس المال، مما يعني عدم القيام بتوزيعات للأرباح على المساهمين.
- إن مؤسسات التصنيف الائتماني الدولية قد لا تتمكن من تقدير مخاطر الائتمان الممنوح للقطاع الخاص في الاقتصاديات الناشئة على نحو دقيق.
- ارتفاع التكلفة الناتجة عن زيادة رأس المال في البنوك، سيؤدي إلى ضعف موقفها التنافسي أمام المؤسسات المالية الأخرى، التي تقدم خدمات بنكية لكنها لا تخضع لقواعد هذا المعيار.
- احتمال توقف البنوك الكبرى عن إقراض الدول الأكثر فقرا، نتيجة ارتفاع مخاطر الإقراض، وبالتالي الاحتفاظ برأس مال كبير لمواجهة هذه المخاطر.
- يتطلب الإطار المقترح بأن يتوافر لدى البنوك نظام لتقدير مدى كفاية رأس مالها بالنسبة لكل سوق أو نشاط، ويتطلب ذلك توافر تقنيات حديثة غير متوفرة لدى معظم البنوك في الدول النامية.
- على الرغم من أن إطار اتفاقية بازل الثانية يهدف إلى توحيد وتنميط طرق حساب متطلبات رأس المال، وجعلها أكثر عدالة، إلا أنه يربط مصير القطاع البنكي بمجموعة من وكالات التصنيف التي هي في أغلب الأحيان لا تخضع لأية جهة رقابية، ولا يمكن الجزم بحياديتها كونها تحصل على أجورها من البنوك التي تقوم بتقييمها.

3-4 اتفاقية بازل III

النشاط البنكي هو نشاط قائم على أساس المخاطرة وذلك بحكم طبيعته، حيث يتوجب على البنوك التعامل مع هذا الواقع. إن الأزمة المالية التي بدأت عام 2007 التي كانت بداياتها على أساس أزمة رهن عقاري ثم تحولت إلى أزمة سيولة لم يسبق لها مثيل، مما خلق الحاجة إلى إعادة رسملة العديد من البنوك وإعادة النظر في القواعد الاحترازية "بازل 3 "[2]

[1] زبير عياش، **اتفاقية بازل III كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 30، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013، ص 451.

[2] Philippe Monnier, Sandrine Mahier**, les technique bancaires « pratiques-applications corrigées**, 4e édition, Dunod, Paris, 2013, p 7.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أعلنت الجهة الرقابية للجنة بازل للرقابة البنكية، عن إصلاحات للقطاع البنكي بتاريخ 12 سبتمبر 2010 وذلك بعد اجتماعها في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية في مدينة بازل السويسرية، وتم المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في سيئول العاصمة الكورية الجنوبية في 12 نوفمبر 2010، وتلزم قواعد اتفاقية بازل **III** البنوك بتحصين أنفسها جيداً ضد الأزمات المالية في المستقبل، وبالتغلب بمفردها على الاضطرابات المالية التي من الممكن أن تتعرض لها من دون مساعدة أو تدخل البنك المركزي أو الحكومة قدر ما أمكن، و تهدف الإصلاحات المقترحة بموجب اتفاقية بازل 3 إلى زيادة متطلبات رأس المال وإلى تعزيز جودة رأس المال للقطاع البنكي حتى يتسنى له تحمل الخسائر خلال فترات التقلبات الاقتصادية الدورية، حيث أن الانتقال إلى نظام بازل الجديد يبدو عملياً إذ أنه سوف يسمح للبنوك بزيادة رؤوس أموالها خلال فترة ثماني سنوات على مراحل، إذ أن تبني المعايير المقترحة سوف يتطلب من البنوك الاحتفاظ بنسب عالية من رأس المال وكذلك برأسمال ذي نوعية جيدة.[1]

3-4-1 المتطلبات الدنيا لرأس المال وفق اتفاقية بازل III

وفقا للنصوص التي صدرت من طرف لجنة بازل، والتي تعتبر المرجعية الرئيسية لهذه الاتفاقية، فإن أهم المستجدات التي جاءت بها فيما يخص المتطلبات الدنيا لرأس المال هي:[2]

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

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

وفقا لنصوص الاتفاقية فإن الأموال الخاصة الصافية تتكون من:

- **الشريحة الأولى:** وهي قيمة الأسهم العادية والأرباح غير الموزعة، وتعتبر النواة الصلبة للبنك. كما تتكون الشريحة 1، من أية حقوق ملكية أخرى كالاحتياطات المعلنة، إضافة إلى أية أدوات مالية

[1] أ.د مفتاح صالح، رحال فاطمة، **تأثير مقررات لجنة بازل III على النظام المصرفي الإسلامي**، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي أيام من 09-10 سبتمبر 2013، أسطنبول، تركيا، ص 14.

[2] نجار حياة، **اتفاقية بازل III وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2013، ص 280.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أخرى تستوفي شروط تصنيفها في هذه الشريحة سميت بالشريحة 1 الإضافية. ويتم الرفع التدريجي لما تمثله النواة الصلبة من قيمة المخاطر من 2 % حاليا إلى حدود 4,5 % مع بداية سنة 2015. أما ما تمثله الشريحة 1 الإضافية من قيمة الأصول المرجحة بأوزان المخاطر فسوف تنتقل من 2% سنة 2012 إلى 1% سنة 2013 ثم 1,5 % سنة 2014 لتبقى عند هذا المستوى . ووفقا لنصوص الاتفاقية فإن الشريحة 1 يتم حذف بعض العناصر منها، كشهرة المحل وبعض المساهمات في رؤوس أموال البنوك والمؤسسات المالية الأخرى ...إلخ. والاتفاقية تحاول الوصول إلى رأس المال الفعلي الذي يمكن البنك من مواجهة الأزمات ويظهر الكفاية الفعلية لرأس المال. وبغرض مساعدة البنوك في إعادة تشكيل قواعدها الرأسمالية فقد راعت مبدأ التدرج في نسبة الاقتطاعات، حيث تبدأ من 20 % سنة 2014 لتصل إلى 100 % سنة 2018.

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

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

– **تدعيم الصلابة المالية للبنوك:** عملت اتفاقية بازل على تعزيز الصلابة المالية للبنوك من خلال مايلي:[1]

– زيادة قدرة البنوك على امتصاص الصدمات عند التعسر: إذا قام البنك بإصدار أدوات بغرض تدعيم الشريحة الأولى أو الثانية فيجب أن تكون طبقا للحد الأدنى للمتطلبات الرأسمالية أو أن تزيد عنها، وذلك باحترام الشروط المنصوص عليها في هذه الاتفاقية والتي تؤهل الأداة المالية المعنية لتكون ضمن إحدى شرائح رأس المال.

[1] حياة نجار، **اتفاقية بازل III وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مرجع سابق، ص 281– 282.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تكوين البنوك لهامش حماية لرأس المال: عند تحقيق أرباح يقتطع البنك منها ما نسبته 2,5 % من الأصول المرجحة بأوزان المخاطر لتدعيم رأسماله لمواجهة الخسائر المحتملة، يبدأ هذا الاقتطاع سنة 2016 ويتم رفع النسبة حتى 4,5% سنة 2019 وعندها تصبح الأموال الخاصة تشكل نسبة 7 من إجمالي متطلبات رأس المال. والتدرج في الاقتطاع غرضه تخفيف العبء المالي على البنوك.

✓ تكوين هامش حماية من التقلبات الدورية: لم تغفل بازل أهمية البيئة الكلية لنشاط البنوك، فالتقلبات في البيئة الكلية تكون لها انعكاسات مباشرة عليها، ولهذا فرضت تكوين مخصص لهذه التقلبات يتراوح ما بين 0 و 2,5%، غير أنها تركت حرية تحديد نسبته للسلطات الرقابية المحلية لتختار ما يناسب ظروف بيئتها الكلية.

3-4-2 المحاور الأساسية لاتفاقية بازل III

- **تعزيز تغطية المخاطر**: تسعى لجنة بازل للإشراف المصرفي إلى الاستمرار في دعم تغطية المخاطر عن طريق تضمين المخاطر الرئيسية للبنود داخل وخارج المركز المالي وكذلك تعرضات المشتقات المرتبطة بها. وفي هذا الشأن قامت لجنة بازل بتخصيص جزء من رأس المال لتغطية الخسائر المحتملة لمخاطر السوق وربط ذلك بتعديل التقييم الائتماني عند حدوث انخفاض في الملاءة الائتمانية للطرف المقابل. ومن ناحية أخرى يمكن أن تتعرض البنوك لخسائر في البنود خارج المركز المالي على المنتجات التي توظفها بالنيابة عن العملاء أو منتجات إدارة الأصول والتي قد تنشأ عن احتمال دفع تعويضات للمستثمرين وهو ما يعرف بالمخاطر التجارية المنقولة. يمكن للبنوك تقديم آرائها المتعلقة بمتطلبات رأس المال اللازم لتغطية المخاطر المتعلقة بتعديل التقييم الائتماني، وكذا المخاطر المتعلقة بإدارة استثمارات العملاء.[1]

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

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

[1] حياة نجار، **اتفاقية بازل III وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مرجع سابق، ص 283.

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

[3] أ.د مفتاح صالح، رحال فاطمة، مرجع سابق، ص10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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

نسبة السيولة قصيرة الأجل = الأصول السائلة عالية الجودة / صافي التدفقات النقدية خلال 30يوم ≥ 100 %

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

✓ نسبة السيولة طويلة الأجل = الموارد المستحقة المتاحة لسنة / الحاجة للتمويل المستقر لسنة ≥ 100 %

3-4-3 التحديات الناتجة عن تطبيق بازلIII

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

- سوف تواجه البنوك التحدي المتمثل في التماشي مع متطلبات بازل الجديدة والحفاظ في الوقت ذاته على مستوى ربحية أعمالها مما قد يشكل صعوبة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي يمر بها العالم، بالإضافة إلى زيادة تكلفة رأس المال وتكلفة السيولة مع ارتفاع الأصول المرجحة بأوزان المخاطر مما سيؤثر سلبا على هوامش الربح عبر جميع القطاعات.
- تكوين جزء من رأس المال كهامش للحماية من أي ضغوط مستقبلية يضع على البنوك قيودا على توزيع الأرباح وصرف المكافآت وعمليات إعادة شراء الأسهم.
- نسبة السيولة الجديدة ستفرض على البنوك ما يلي:
  ✓ التنافس الشديد لجذب ودائع التجزئة والشركات.

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ إدراج نسبة أعلى من الأصول السائلة ضمن أصول البنك.
- ✓ سوف تلجأ البنوك إلى منح قروض وتسهيلات ذات آجال قصيرة أقل من سنة حتى تتمكن من الالتزام بنسبة صافي التمويل المستقر.

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

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

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

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاتمة:

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني:
حوكمة المصارف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

إن الاهتمام بحوكمة الشركات جاء نتيجة للتعقيدات المتزايدة في البيئة القانونية والعالمية، وزيادة مشاركة المستثمرين في تطوير الأسواق ومدى وعي هؤلاء المستثمرين والشركات بالمخاطر الناجمة عن عدم ممارسة الحوكمة، أضف إلى ذلك مدى أهمية مسؤولية الشركات أمام مجتمعاتها المحلية. كل هذا أدى للاهتمام بالحوكمة المؤسسية والتي أدت بدورها إلى بروز مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية ومرتكزات كفيلة لحماية حقوق الأطراف ذات المصلحة.

وباعتبار أن الأعمال المصرفية أكثر تعقيدا من الأعمال في باقي الشركات كما أنها أكثر عرضة للمخاطر، جعل من الضروري الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل التي تساعد المصارف على الإدارة الجيدة والرشيدة، مما يجعلها قادرة على التصدي للأزمات أو على الأقل التخفيف من حدتها، وبالتالي فإن تطبيق الحوكمة المصرفية يعتبر الحل الأمثل لذلك، لهذا نجد تضافر للجهود الدولية من أجل تحديد المبادئ التي تضمن التطبيق الجيد لها ومن أهمها توصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات

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

1-1 نشأة ومفهوم حوكمة الشركات

1-1-1 نشأة حوكمة الشركات

تعود جذور حوكمة الشركات إلى **Berle & Means** اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة[1]، لكن يرجع البعض نشأة حوكمة الشركات إلى نظرية المنشأة والتي نادى بها آدم سميث في القرن الثامن عشر، الذي ذكر أهمية تقنين العلاقة التي تربط المساهمين أو الملاك بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الوكيل)، حيث أشار إلى أن المدراء التنفيذيين في الشركات من المحتمل ألا يعتنوا بالشركة وأموالها بقدر اهتمامهم بشركاتهم وأموالهم الخاصة.

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد

[1]. بتول محمد نوري، د. علي خلف سليمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2010، ص 5.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قامت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني.

أما المفوضية الأوربية فقد قامت بتكليف فريق عمل ببروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.

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

ويرجع تعاظم الاهتمام بظاهرة حوكمة الشركات سواء في الاقتصاديات المتقدمة والاقتصاديات النامية والصاعدة إلى العديد من الدوافع التي يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

- كثرة المشاكل الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة أو الذي يعرف بمفهوم الوكالة والتي ينجم عنها وجود تضارب في المصالح بين الإدارة والمساهمين من ناحية وبين ذوي المصالح المتعارضة من ناحية أخرى، ومدى الحاجة إلى قواعد جيدة لحوكمة الشركات للحد من المشكلات ودعم ثقة المستفيدين من إدارة الشركات.
- بقاء التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم المعاملات التجارية لفترة زمنية طويلة دون تعديلات قد تقتضيها وجود أدوات استثمارية جديدة وإنشاء الشركات في قطاعات غير تقليدية الأمر الذي يستوجب وجود قواعد حاكمة للشركات.
- دور البورصات العالمية في تتبع التغيرات التي تحدث عن طريق مراقبة شركات المساهمة المقيدة والمتداول أسهمها بأسواق المال العالمية وذلك من خلال مجموعة من القواعد واللوائح الصادرة عن هذه الأسواق والتي قد لات تفي بإجراء هذه المراقبة لما لها من صفة العموم ولعدم قدرتها على التنبؤ بسلوك المتعاملين مع هذه الشركات ومدى الحاجة إلى قواعد للحوكمة لسد هاته الثغرات حفاظا على حقوق المساهمين وضمانا لسلامة الاقتصاد الوطني بكل دولة.

[1] د.عطاالله وارد خليل، د.محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 22-25.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تزايد الممارسات المالية والإدارية الخاطئة بالشركات وما يتبعها من تلاعب وتضليل في التقارير المالية وظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري.
- تدني أخلاقيات الأعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة معظم الشركات مما يستوجب تبني قواعد مستجدة لتنظيم أعمال هذه الشركات ومراقبة أدائها.
- ازدياد عدد القضايا القانونية المقامة على شركات المراجعة العالمية مثل شركة آرثر أندرسون غرمت في عام 1999 ما يقارب 90 مليون دولار نتيجة تورطها في قضايا مهنية تسببت في خسائر عدة شركات.
- غياب التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات مجالس إدارة الشركات ومديريها التنفيذيين أمام أصحاب المصالح المتعارضة.
- ضعف حماية حقوق صغار المساهمين نتيجة احتمالات تواطؤ كبار المساهمين مع إدارة الشركة لتعظيم منافعهم الخاصة على حساب المنفعة العامة للشركة.
- زيادة حدة مخاطر منظمات الأعمال وخاصة مخاطر الاستثمار والمخاطر المالية، وارتفاع تكلفة التمويل بالملكية وبالمديونية ومدى الحاجة إلى وجود آلية للحد من هذه المظاهر مستقبلا.
- عدم وجود مؤشرات مرجعية للإفصاح والشفافية والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية.
- اعتماد الشركات على مقاييس تقليدية للأداء مبنية على المعلومات المالية فقط دون الاهتمام بالمعلومات غير المالية.
- منح الرواتب الضخمة والعلاوات المتفاقمة والمكافآت العالية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالشركة.

1-1 -2 مفهوم الحوكمة

1-1 -2-1 أصل كلمة الحوكمة

استخدم البعض ترجمة الحاكمية والحكمانية والمحكومية والحكامة للتعبير عن مفهوم Gouvernance لكن ترجمة المفهوم بالحوكمة برز وكأنه الأكثر قبولا في سياق الاجتهاد ومن دون

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تبيين رسمي، في الترجمة التي أقرها مجمع اللغة اللعربية بالقاهرة وتعبر بشكل دقيق عن دلالة المصطلح وتبدو أمينة للروح الوزنية والصرفية واللغوية[1]

1-1 -2-2 تعريف الحوكمة

تعددت تعاريف الحوكمة ومن بينها:

- هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة.[2]
- هي الإدارة الرشيدة للشركات لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للشركات من خلال توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى.[3]
- هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة.[4]
- وعرفت بأنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله تكليف المديرين بالمسؤوليات والواجبات فيما يتعلق بإدارة شؤون الشركة، كما أنها عبارة عن نظام مساءلة يعتمده المساهمون من أجل الحفاظ على مصالحهم وتعظيم أرباحهم.[5]
- عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة.[6]

---

[1] أ. العياشي عجلان، **ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر**، بحوث وأوراق الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس –سطيف–، 2009، ص 543.

[2] د. مصطفى محمد سليمان، **دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 18.

[3] د. أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 81.

[4] د. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم–المبادئ–التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، مرجع سابق، 2005، ص 20.

[5] Saleem Sheikh, William Rees, **Corporate Governance & Corporate Control**, Cavendish Publishing Limited, London, 1995, p5.

[6] دهمش نعيم، اسحاق أبو زر عفاف، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن**،العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، الأردن، ديسمبر 2003، ص 27.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- كما عرفها البنك الدولي: بأنها مجموعة العلاقات بين أصحاب الأسهم، المديرين وأصحاب المصلحة الآخرين (العملاء، العمال، الموردين، المجتمع ...الخ)، حيث من خلالها يعطى لمجلس الإدارة القدرة على تحقيق قيمة مستدامة عن طريق الموازنة بين مختلف المصالح، حيث تعمل الحوكمة على ضمان بقاء، نمو وتطوير الشركة، وفي الوقت نفسه المساءلة في ممارسة السلطة والسيطرة مع تقديم التحفيزات من أجل تقليل الخلافات بين المصالح الخاصة والاجتماعية.[1]

انطلاقا من التعاريف السابقة لحوكمة الشركات يمكننا إعطاء تعريف لها كالتالي:

الحوكمة عبارة عن نظام شامل يتضمن مجموعة من الآليات والقواعد والإجراءات التي تعمل على تحديد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، وجميع الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، وذلك في سبيل ضمان تحقيق أهداف الشركة.

وبناءا على ما تم ذكره، نجد أن مصطلح حوكمة الشركات يشير إلى الخصائص التالية:[2]

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **المسائلة:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- **المسؤولية** الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جديد.

[1] Julian Roche, **Corporate governance in Asia**, Routledgeedition, London, 2005, p 6.

[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف** ، مرجع سابق، ص23.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-1 أهمية وأهداف حوكمة الشركات

1-2-1 أهمية حوكمة الشركات

تزداد أهمية إدارة الشركات لزيادة الثقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية المنشورة لمستخدميها خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، حفاظا على حقوقهم. وفي الآونة الأخيرة تعاظمت أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات، من خلال ذلك تبرز أهمية الحوكمة في النقاط التالية:

1-1-2-1 الأهمية الاقتصادية للحوكمة:

إن الحوكمة لا تعد هدفا في حد ذاتها، ولا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية ولا تمثل التزاما دقيقا بإرشادات محدودة أو بملاحظة أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن هدفها الحقيقي هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مسيرين بمستويات عالية الجودة، وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحي للمساهمين والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق المساهمين، واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات، إذ توفر الحوكمة قدرا ملائما من الطمأنينة لحملة الأسهم والصكوك والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم، مع تعظيم قيمة الأوراق المالية والمحافظة على حقوق حملتها.[1]

2-1-2-1 الأهمية القانونية للحوكمة:[2]

وتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها الحوكمة على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة

---

[1] جاوحدو رضا، مايو ابو عبد االله، **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية**، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، 7-8 ديسمبر 2010، ص 05.

[2] بشرى نجم عبد الله المشهداني، **أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي _دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال شركات المساهمة في العراق_**"، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العربي الأول حول متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مصر، 2-3 ماي 2007، ص9.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يضمن حقوق كل طرف منهم.

وفي المقابل تعد القوانين والأنظمة صمام الأمان الرئيس الذي يضمن حوكمة جيدة للشركات كما أن كلا من معايير الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية الأخرى يجب أن تشكل عصب مبادئ حوكمة الشركات، هذا وقد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 أن يتم إصدار قواعد أو دساتير لحوكمة الشركات يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق رأس المال والشركات، مع ضمان كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاظم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق وذلك بالاستناد إلى دعامتين هامتين هما الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية السليمة.

هذا وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة.

1-2-1-3 أهمية الحوكمة من الناحية المحاسبية والرقابية

تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي:[1]

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.
- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

[1] عباس حميد التميمي، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**، متوفر على الموقع **http://www.nazaha.iq/body.asp//newsarabic** اطلع عليه يوم **2014/11/10**.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

1-2-1-4 أهمية الحوكمة من الناحية الاجتماعية:

تشجع حوكمة الشركات على القيام بدور اجتماعي أكثر فاعلية. فلابد أن تدرك الشركات أنها ليست بمعزل عن المجتمع وأن المجتمع ليس فقط مستهلك، فيجب أن تنتبه الشركات إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، ومثال ذلك تنفيذ الدراسات والبحوث التي تعود بالنفع للشركة والمجتمع والبيئة والاقتصاد، أخذا بعين الاعتبار الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.[1]

1-2-2 أهداف حوكمة الشركات

تهدف الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستثمارات، ومحاربة الفساد بكل أشكاله سواء كان إداريا أو محاسبيا أو ماليا، وكل ذلك لتحسين الاقتصاد، حيث تتمثل هاته الأهداف فيما يلي:[2]

- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.

[1] مركز عمان لحوكمة الشركات، **حوكمة الشركات**، اتحاد الشركات الاستثمارية،مكتبة الآفاق، ص 50-51.

[2] أ. شريفة جعدي، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 – 26 نوفمبر 2013، ص 9– 10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة، والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
- تحسين أداء أنشطة الشركة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في نطاق بيئتها الاقتصادية، ومن ثم ارتفاع العائد على رأس المال المملوك، وتحقيق نسب عالية من القيمة الاقتصادية المضافة.[1]

وفي الأخير إن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد المالي والإداري في الشركة بكل أشكاله، والعمل بشتى الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة و الناجحة. [2]

1-3 مبادئ حوكمة الشركات

لتحقيق أهداف الحوكمة، لابد من توافر مبادئ أساسية تساهم في إقامة نظام سليم يعزز فرص النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي للشركات،حيث سعت العديد من الدول والحكومات بالإضافة إلى عدد من المؤسسات الإقليمية والدولية إلى إصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم للحوكمة، لكن وفي ماي سنة 1995 صوت وزراء يمثلون 29 حكومة بالإجماع على إقرار مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حيث تم التفاوض على هذه المبادئ على مدار السنة بالتشاور مع عدة أطراف أخرى من أهمها الشبكة العالمية لحوكمة الشركات[3].كانت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الرائدة في صياغة هذه المبادئ فقد قامت بوضع مجموعة من الإرشادات والمعايير عرفت باسم "مبادئ حوكمة الشركات". وأصبح تطبيق هذه القواعد وسيلة لتعزيز الثقة في الشركات المدرجة بالسوق المالي ومؤشرا على المستوى الذي وصلت إليه إدارة الشركات من التزام مهني بقواعد الحوكمة من حسن الإدارة والشفافية والمحاسبة ووجود إجراءات الحد من الفساد.

---

[1] د.عطاالله وارد خليل، د.محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص 37.

[2] د. زرقون محمد وآخرون، **أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 – 26 نوفمبر 2013، ص 5.

[3] Robert A.G Monks, NellMinow, **Corporate Governance**, 3rd edition, blackwellpublishing, United States, 2004, p299.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لقد أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ الحوكمة سنة 1999 كما أنها أدخلت عليها تعديلات سنة 2004 حيث تتمثل هذه المبادئ في:[1]

1-3-1 المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية وذلك من خلال:

- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددا بشكل واضح ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

1-3-2 المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وفقا للآتي:[2]

- تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي:
  - ✓ تأمين أساليب تسجيل الملكية.
  - ✓ نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
  - ✓ الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات**، 2004. http://www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/OECD_Principles_of_Corporate_Governance_2004.pdf

[2] د. عطا الله وارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص 39 – 40.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
- ✓ انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- ✓ الحصول على حصص من الأرباح.

- للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها:

- ✓ التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- ✓ طرح أسهم إضافية.
- ✓ أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت التي تتضمن:

- ✓ يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
- ✓ يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة لإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك.
- ✓ ينبغي أن يتمكن المساهمون من الحضور بصفة شخصية أو بالإنابة كما ينبغي أن يعطى نفس الوزن للأصوات الأخرى، سواء كانت حضورية أو بالإنابة.

- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن المساهمين ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- ينبغي السماح لمنظومة الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال يتسم بالشفافية.
- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم دعم نظم الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفصح

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.

- ✓ يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة الإدارية.
- ✓ ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم بالتصويت.

1-3-3 المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

ابتداء يجب أن يكفل نظام حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي حالة انتهاك حقوقهم وعليه:

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول غلى المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم، كما يجب أن تعلن أية تغييرات في حقوق التصويت مبكرا وفي الوقت المناسب لضمان حقوق المساهمين.

يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة للمساهمين. كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة التصويت.

يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم أو بذويهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-3-4 المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحابها كما يرسيها القانون. وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة وعليه:

- ينبغي أن يعمل في إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإنه ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها عملية تحسين مستويات الأداء.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة. يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المالية وغير المالية المتصلة بذلك.

1-3-5 المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، الأداء، والملكية وأسلوب ممارسة السلطة وعليه:

- يجب أن يشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:
  - ✓ النتائج المالية والتشغيلية للشركة
  - ✓ أهداف الشركة.
  - ✓ حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت.
  - ✓ أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
  - ✓ عوامل المخاطرة المنظورة.
  - ✓ المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
  - ✓ هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.
- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.
- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

1-3-6 المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمسامين وذلك من خلال:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

✓ مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء ويتابع التنفيذ وأداء الشركة كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

✓ اختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم حينما يقتضي الأمر ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- ✓ متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.
- ✓ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية والالتزام بأحكام القانون.
- ✓ متابعة فعالية حوكمة الشركات التي تعمل المجالس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.
- ✓ الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.

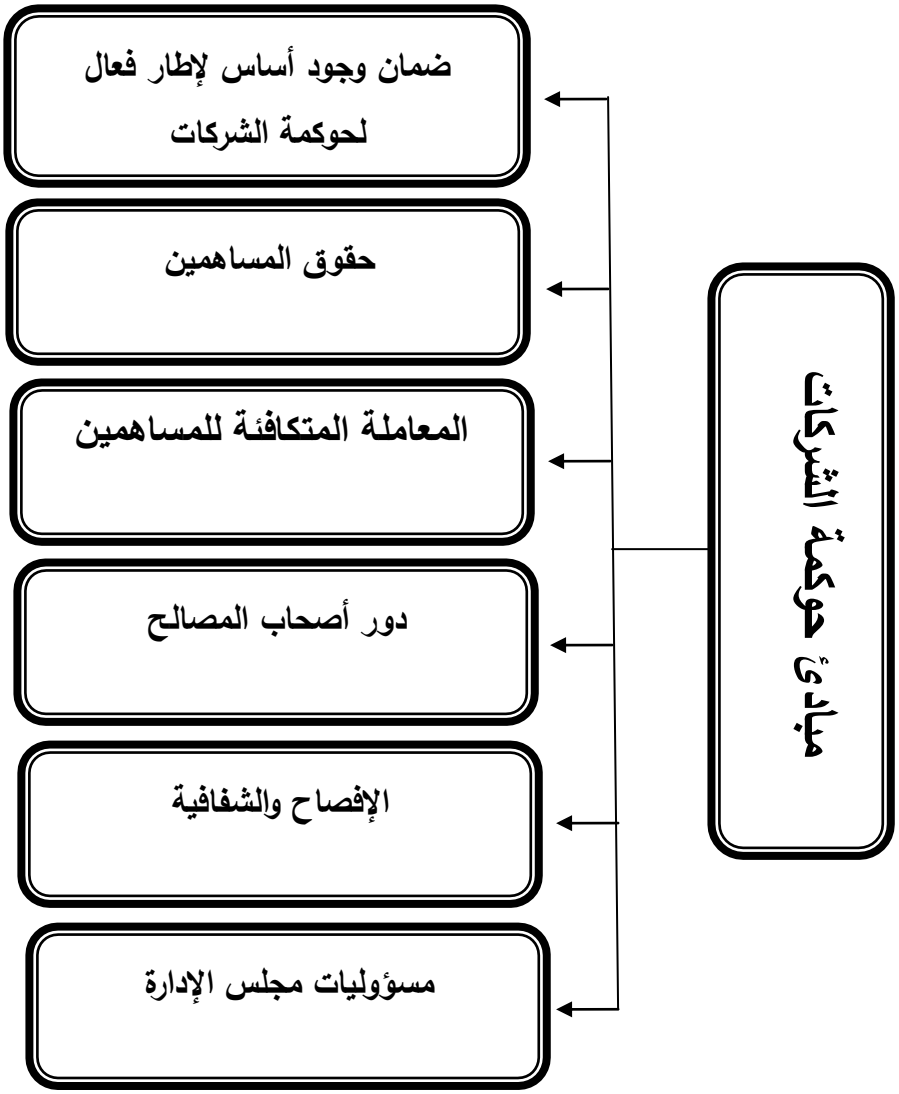
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

- ✓ يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح. ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية: التقارير المالية، وترشيح المسئولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- ✓ يجب أن يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقت كافي لمباشرة مسؤولياتهم.
- ✓ كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

ويمكننا تلخيص مبادئ الحوكمة في الشكل الموالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (02-01): مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات**، 2004.

1-4 آليات حوكمة الشركات

آليات الحوكمة هي مختلف الأطر القانونية والتنظيمية التي تسمح بتجسيد مبادئ الحوكمة، كما يطلق عليها مصطلح ميكانيزمات، حيث تعمل هذه الآليات على ضمان حماية حقوق كافة الأطراف ذات المصلحة، حيث تم تقسيمها إلى آليات داخلية وآليات خارجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-4-1 الآليات الداخلية

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة. ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

1-4-1-1 مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.[1] ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

1-4-1-2 المراجعة الداخلية: ضمن مفهوم الحوكمة المؤسسية توسع مفهوم المراجعة الداخلية ليتخطى الدور التقليدي المحصور بخدمات الضمان التقليدية ليشمل خدمات الاستشارة والدور الحوكمي الذي يمكن أن تلعبه في العديد من أنواع الاستشارات من خلال فلسفة إضافة القيمة لتحسين عمليات المنظمة ويعني ذلك أن المهنة يمكنها ان تضيف قيمة من خلال تقديم تقييم لموثوقية البيانات والعمليات في مجالات تنظيمية محددة ويتضمن هذا المفهوم جميع مجالات المراجعة التقليدية التي تتعلق بمراجعة الالتزام، المراجعة المالية والتشغيلية إضافة إلى المجالات الجديدة من الضمان التي تتعلق بقضايا إدارة المخاطر والرقابة.[2]حيث يعتبر نشاط المراجعة الداخلية بمثابة تأكيد مستقل وموضوعي واستشاري لإضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة وتساعد المراجعة الداخلية الشركة في تحقيق أهدافها بإيجاد ثقافة واتجاه منتظم وملتزم لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة.

1-4-1-3 لجنة المراجعة: تعتبر لجنة فرعية منبثقة عن مجلس الإدارة، تضم أعضاء مستقلين في الشركة والغاية منها مساعدة مجلس الإدارة على الوفاء بالتزاماته في الإشراف على النظام الرقابي للشركة

---

[1] محمد حمودة، **دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي**، جوان 2011، مقال منشور على الموقع الالكتروني http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post_3325.html شوهد يوم: 2015/02/14

[2] فكري عبد الغني محمد جوده، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص47.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بشكل عام، وتهدف إلى ضمان تطبيق الشركة لأحكام عقدها والقانون بالإضافة إلى تقديم توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل الدور الرقابي وتطويره بما يحفظ المصالح المتعارضة فيها.[1]

1-4-2 الآليات الخارجية

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة. ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:[2]

1-4-2-1 منافسة سوق (المنتجات/الخدمات) وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات. ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido)، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري(Labor Market) للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

1-4-2-2 الاندماجات والاكتسابات

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم. ويشير كل من (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

---

[1] عمار حبيب جهلول، **النظام القانوني لحوكمة الشركات**، منشورات زين الحقوقية، لبنان، 2011، ص 194.

[2] د. بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول " حوكمة الشركات كآليات للحد من الفساد المالي والإداري ن يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 16- 18.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

1-4-2 -3 التدقيق الخارجي

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى Abbot and Parker أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات، إذ يساعد المدققون الخارجيون الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight والحكمة Foresight. حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرار، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، تدقيق الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية. وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي. فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق SAS No. 65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق. أما معيار التدقيق SAS No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-4-2-4 التشريع والقوانين

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم . فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-OxlyAct متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة. كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق.

1-4-2-5 آليات حوكمة خارجية أخرى

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة. حيث أن هذه الآليات لا تقتصر على المنظمين فقط بل أيضا المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

و لهذا فإنه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، حيث يأخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات. إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، وأن يضمن أنها تتفاعل فيما بينها، مثال على ذلك التفاعل بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا. وإن لهذا التفاعل تأثير كبير في الحد من حالات الفساد المالي والإداري.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول حوكمة المصارف

تركز الاهتمام على تطبيق حوكمة الشركات في المصارف نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير المصرفية.

2-1 مفهوم حوكمة البنوك

لا يخرج مفهوم حوكمة البنوك في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حتى أن بعضهم يذهب إلى اعتماد تسمية حوكمة الشركات للمنظمات البنكية، أو حوكمة الشركات في القطاع البنكي أو حوكمة الشركات في البنوك، وهناك عدة تعريفات لحوكمة البنوك نلخصها فيما يلي:

- تتمثل حوكمة البنوك في الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك.[1]

- ويعرف آخرون حوكمة المصارف بأنها مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساسا من منظومة حوكمة المصارف ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح الآخرين. [2]

- تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، والفاعلين الداخليين، بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تحدد من خلال الإطار

---

[1] د. بن علي بلعزوز، أ.عبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية – بالإشارة لحالة الجزائر**، بحوث وأوراق الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس –سطيف–، 2009، ص645.

[2] أ.د.حاكم محسن الربيعي، أ.د.حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011، ص32.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء البنوك.[1]

- تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة على مستوى البنوك بأنها الطريقة التي يدير بها كل من مجلس الإدارة والإدارة العامة العمليات والنشاطات الأخرى، وتنعكس أيضا في الطريقة التي تتبعها البنوك في:[2]

- ✓ وضع أهدافها بما في ذلك تحقيق الأرباح للمساهمين.
- ✓ إدارة أعمالهم اليومية.
- ✓ مراعاة مصالح أصحاب المصالح (الموظفين، العملاء، الموردين، المجتمع)، وبالنظر إلى الدور الفريد للبنوك في الاقتصاديات الدولية والمحلية وفي النظم المالية فإن سلطات الرقابة والدولة تعتبران أيضا من أصحاب المصالح.

- كما أعطت لجنة بازل تعريفا آخر للحوكمة المؤسسية في البنوك ورد في اتفاقية بازل 2 وهو كالآتي: تعني الحوكمة بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء البنك (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة،...إلخ)، ومحاولة تلافي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع ويضمن إدارة المصارف، وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي.[3]

2- 2 ركائز الحوكمة في المصارف

2-2-1 السلوك الأخلاقي

يمكن اعتبار السلوك الأخلاقي مجموعة محددة من المبادئ والقيم التي تنفرد بها ثقافة معينة أو تكون جزءا من التراث الثقافي المشترك للأمم، والتي تحكم سلوك الفرد والجماعة وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول، أما فيما يخص الشركات فيطلق عليها أخلاقيات الأعمال.

ويلعب السلوك الأخلاقي دورا جوهريا في حوكمة الشركات وهو ما أثبتته الأزمات التي مست كبريات الشركات الأمريكية مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ أنه وبالرغم من أن أغلب قواعد ومعايير

[1] جوناثان تشاركهام، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات 2005، ص 9.

[2] Comité de bale sur le contrôle bancaire, **Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires,Banque des reglements internationaux**,Bale,suisse, septembre 1999, p 3.

[3] حاكم محسن الربيعي، أ.د.حمد عبد الحسين راضي ، مرجع سابق، ص 31.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حوكمة الشركات كانت مطبقة والقوانين والتشريعات كانت متوفرة إلا أنها كانت تخفي وراءها شيوع الفساد الإداري بين مديري الشركات سواء من الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وعدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة، ما أدى في النهاية إلى إفلاس العديد من أكبر الشركات والبنوك الأمريكية، وأصبح من الواضح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم أسباب الأزمات التي مست دول العالم[1]، وفيما يخص القطاع المصرفي فالسلوك الأخلاقي يمنع الفساد وتعاطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للعمليات المصرفية، فضلا عن أنها تحد من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجم دور الحوكمة المؤسسية للإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في البنك أو أي تعاملات تفضيلية لأطراف مقربين من المسؤولين حيث تحث الحوكمة المؤسسية على تطبيق ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل وتعميمه على جميع العاملين في البنك.

2-2-2 الرقابة والمساءلة[2]

يتحتم وجود نظام فعال للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة على أداء البنوك، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذه الركيزة يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء الحوكمة المؤسسية في البنوك، فتطبيق المعايير الدولية الصادر عن اللجنة الدولية لمعايير المحاسبة وكذلك معايير لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية كل ذلك يعد دعامة لسلامة الجهاز المصرفي عامة وسلامة الأنظمة المالية والمحاسبية الخاصة بها من أنظمة إعداد التقارير وحماية الموجودات بشكل خاص، هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل بموجب القانون واللوائح الداخلية على أن يتم الإشراف عليه وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر ذلك، هذا فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذي يعتمد عملهم على مبادئ وأصول مهنة المحاسبة والتدقيق المعتمدة.

---

[1] بوالزيفة صابر، **دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس –سطيف–، 2013، ص 22.

[2] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 53_54.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة لا تكمن فقط في التدقيق الداخلي والخارجي فقط بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال، البنك المركزي والبورصة والغرف التجارية والصناعية وكل الأطراف ذات المصلحة.

يتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للمصرف وكركيزة مهمة لنظام الحوكمة المؤسسية التي استطاعت في ضوء ذلك أن تغير العمل التقليدي للمدقق وأصبح دوره يتجاوز تحديد المخاطر فحسب بل تعدى ذلك ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير يساعد في تطوير وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية، وأكثر من ذلك أصبح مطالبا بالمهارات الفنية التي تساعده في استيعاب الخطط وأسس بناء البرامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف، بالإضافة للمساءلة التي من شأنها تمكين أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل عمل البنك أو الإساءة إليه دون سند قانوني أو دليل.

2-2-3 إدارة المخاطر

برزت الحاجة الملحة إلى الاهتمام بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية الذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على السواء، ففي أواخر الثمانينات قد أخذت الأعمال المصرفية التقليدية بالنقصان وقد أتاح نمو الأسواق المالية والدولية والتنوع الكبير في الأدوات المالية للبنوك الدخول على مزيد من الأموال مما أتاح لهذه المصارف تقديم خدمات أكثر تطورا بالإضافة إلى استخدام أساليب فنية جديدة، وهكذا أصبحت الممارسة المصرفية للأعمال التقليدية على أساس تلقي الودائع ومنح القروض هي فقط جزء من الأعمال المصرفية الأساسية وغالبا ما تكون الأقل ربحية له، وعلى أساس المعلومات والتعاملات في الأسواق المالية فضلا عن الابتكارات المالية وتسويق الموجودات من خلال طرح مفاهيم جديدة مثل مبيعات مبادلة القروض وتوريق الموجودات كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسية لربحية المصرف، لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد والتعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذلك الوقت، مما دعى إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها البنك وتعد من أهم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ركائز الحوكمة المؤسسية، لأن تقليل المخاطر هو احد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة المؤسسية فيحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالآتي:[1]

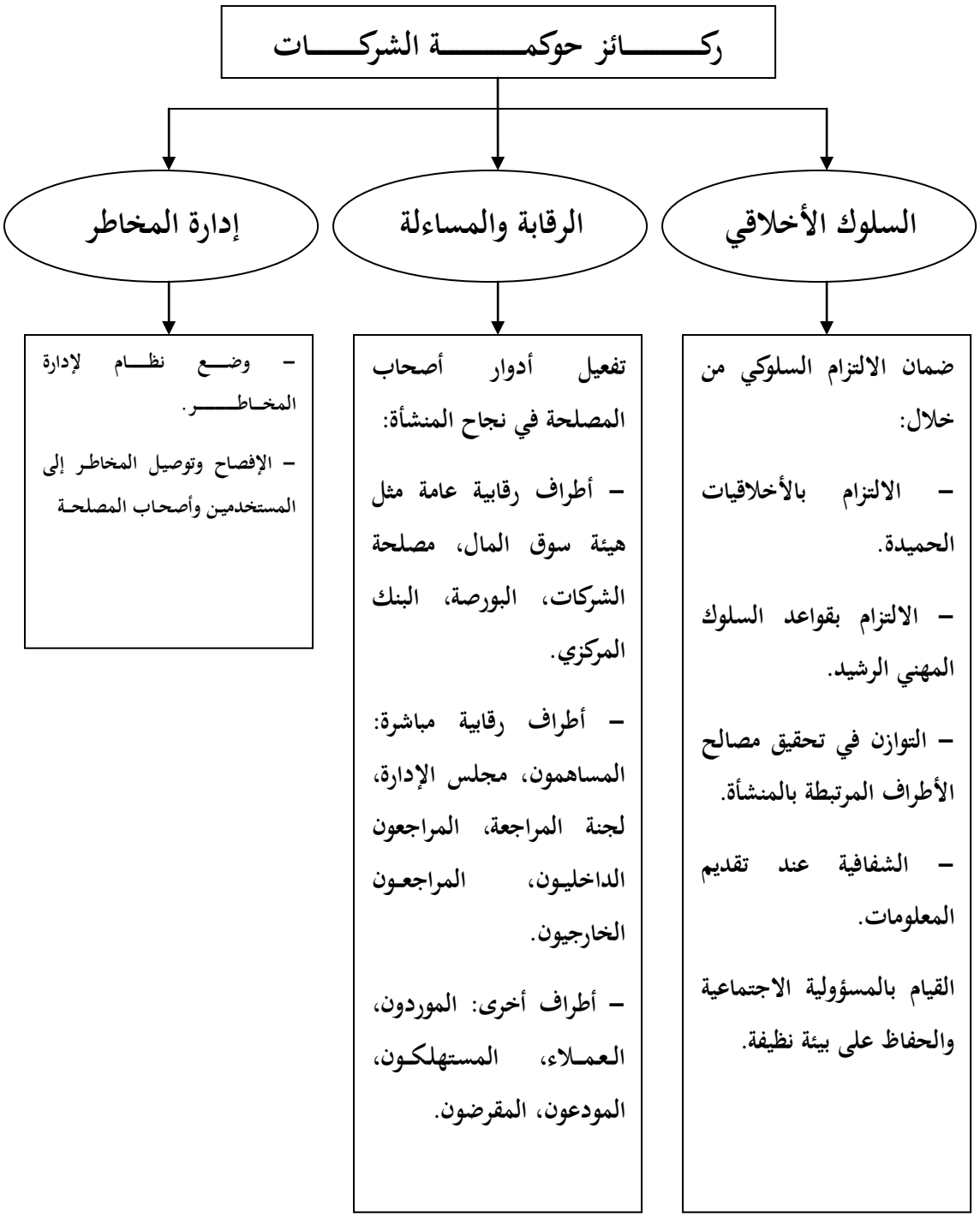
- التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تتأتى عنها وإدارتها من اجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للبنك تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال المصرفية التي يراد القيام بها.
- المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين، الدائنين والمستثمرين.
- إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط موجوداتها بالمخاطر كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع الخسائر المحتملة أو تقليلها.
- حماية صورة البنك من خلال توفير الثقة للمودعين والدائنين والمستثمرين بتعزيز قدرته الدائمة على توليد الأرباح على الرغم من أية خسائر عارضة قد تؤدي على تقليل الأرباح أو عدم تحققها.

من خلال الشكل الموالي يتم تلخيص أهم الركائز لحوكمة البنوك:

[1] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص 55.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (02-02): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: د. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص47.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-3 أوجه الاختلاف بين المصارف والشركات في مجال الحوكمة

تتماثل حوكمة المصارف مع حوكمة الشركات في جميع التفاصيل المتعلقة بهما، إلا أن الأولى تتميز بحساسيتها الشديدة تجاه المخاطرة، إضافة إلى امتداد أعمالها اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا ومحليا ودوليا.[1]

إن اختلاف نموذج الحوكمة في المصارف عن الحوكمة في الشركات الأخرى يعود إلى أن المصارف تتمتع بخصائص منفردة ومنها أن المصارف بشكل عام لا تتمتع بالشفافية نسبة إلى باقي المؤسسات المالية، وذات كثافة عالية من المخاطر، بالإضافة إلى تعرضها إلى قوانين وقواعد صارمة، ناهيك عن أن السلطة المالكة للمصارف تجعل الحوكمة تختلف عن الأنواع الأخرى في المنظمات وبما يتناسب وطبيعة العمل فيها.[2]

أما أهمية تفعيل وتطبيق الحوكمة في البيئة المصرفية فقد أخذت تتزايد لسببين أساسيين: الأول هو أن القطاع المصرفي من أهم مكونات اقتصاديات الدول، ومن جهة أخرى فإن المصارف هي من أشد القطاعات حساسية للمخاطر بسبب الخصوصية في تركيبة حقوق الملكية، أما السبب الثاني فيعود إلى خضوع القطاع المصرفي عالميا ومحليا لإجراءات رقابة تختلف عن باقي المنظمات وذلك لكي تستطيع المنظمات المصرفية مواجهة المصارف العالمية لابد لها من الالتزام بالمعايير الرقابية العالمية. وتستأثر الحوكمة في المصارف بأهمية أكبر من نظيراتها في الشركات وذلك لأن للمصارف دورا رقابيا على زبائنها من الشركات المقترضة وذلك لتأمين حماية قروضها وتسهيلاتها الائتمانية من المخاطر المالية والإفلاس في الشركات المقترضة. ولا شك أن هذا الدور لا يمكن ان تلعبه المصارف بصورة مناسبة ما لم تتمتع بحوكمة جيدة. كما أنه بالنظر للارتباط الوثيق بين كثير من المصارف، فإن انهيار أي منها سيؤدي دون شك إلى انهيار النظام المصرفي برمته[3]. ومن خلال هذا يجب التركيز على مجموعة من النقاط عند تطبيق الحوكمة بالمصارف والمتمثلة في:[4]

---

[1] د. سناء عبد الكريم الخناق، **الاطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية التجربة الماليزية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف–، العدد 12، 2012، ص 75.

[2] نفس المرجع السابق.

[3] نفس المرجع السابق.

[4] د. دبلة فاتح، بركات سارة، **الحوكمة البنكية كعلاج لتفادي مخاطر الأزمات المالية والمصرفية**، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 – 26 نوفمبر 2013، ص 6.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عنصر الثقة: أي ثقة الجمهور في سلامة العمليات فأي شك سيقابله رد فعل والذي يتمثل في سحب الأموال وهروب المودعين ومنه انعدام الثقة في النظام المصرفي ككل مما ينتج عنه الميول إلى استخدام المقايضة، وهذه الظاهرة نجدها بكثرة في اقتصاديات بعض الدول النامية.
- تضارب المصالح: ففي البنوك نجد هذا التضارب في النزاع الداخلي بين الربحية على المدى القصير وخطر عدم السداد، ويتم حل هذا التضارب من خلال تنفيذ نظام اتخاذ القرار الذي يحد من المخاطر ويكون ماليا أكثر منه قانونيا.
- تعقد الهياكل والعمليات البنكية: مما يؤدي إلى السهولة للتعرض للأخطاء والتي تضر بالبنك.
- أهمية السيطرة على الموارد المالية: حيث يمثل حجم الأموال المتدفقة عن طريق الودائع تحديا دائما بالنسبة للبنوك، ومنه يجب تطبيق قواعد صارمة لمواجهة مخاطر الأخطاء والغش، لذا يعتبر نظام الرقابة الداخلية كعنصر أساسي للسيطرة على المخاطر التشغيلية.
- الأثر النظامي للإفلاس أو الفشل: بما أن البنوك تشكل فيما بينها نظاما يرتبط عن طريق مجموعة من العلاقات (إعادة التمويل، الضمانات، تقاسم المخاطر، التعاون في أنظمة الدفع ...) ومنه ففشل أحد البنوك قد يِدي إلى إفلاس المجموعة بأكملها ومنه إلى فشل النظام المصرفي ككل.

2-4 أهمية الحوكمة في المصارف

وتحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله وموجوداته، مما يعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي. ومن أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف نجد:[1]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ومن تم الدول
- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية .

[1] إبراهيم إسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة** "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص20-21.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار أو من المستثمرين الكبار وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، وتجنب حدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: مبادئ وممارسات حوكمة المصارف

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة الاقتصاد ككل، ومنه يظهر جليا سبب الاهتمام بحوكمة المصارف، فلقد اهتمت لجنة بازل بتحديد مبادئ الحوكمة في البنوك وأفضل السبل للممارسات الفعالة لها.

3-1 مبادئ حوكمة المصارف

3-1-1 توصيات لجنة بازل سنة 2006

لا يملك من يريد تناول موضوع الحوكمة في المصارف، خاصة من جانب مبادئها إلا التطرق للتقارير التي أصدرتها لجنة بازل عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1998 وسنة 1999، والتي أصدرت نسخة معدلة عنهما عام 2005، ثم في شهر فيفري 2006 أصدرت نسخة جديدة ومحدثة وعلى أساسها فإن مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في:[1]

3-1-1-1 المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح، وأن يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك ، وأن 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 البنك وأن يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية ، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم، وأن 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 بشأن إدارة مخاطر الائتمان،السوق، السيولة،التشغيل ،السمعة وغير

[1] د.محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد09، 2009، ص 17-19.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك .

3-1-1-2 المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك، وقيم ومعايير العمل؛ آخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك ، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك 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.

3-1-1-3 المبدأ الثالث:يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك، لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات .

3-1-1-4 المبدأ الرابع :يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

3-1-1-5 المبدأ الخامس:يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف، وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل.

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-1-1-6 المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.

3-1-1-7 المبدأ السابع :تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية ، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة ، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية و بالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

3-1-1-8 المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

3-1-2 توصيات لجنة بازل 2010

بعد أربعة سنوات وفي أكتوبر سنة 2010 أصدرت اللجنة نسخة أخرى معدلة لمبادئ الحوكمة في البنوك حيث وجدت أنه من الضروري تحديث الوثيقة الإرشادية وذلك من أجل استدراك الهفوات التي وقعت في السنوات الماضية، حيث أصدرت توصيات جديدة تلخصت في أربعة عشر مبدأ:[1]

3-1-2-1 المبدأ الأول (مهام مجلس الإدارة): يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن المصرف بما في ذلك وضع الأهداف الإستراتيجية للمصرف وإستراتيجية المخاطر ومعايير الحوكمة والقيم المؤسسية، ويكون مسؤولا عن تطبيق هذه الأهداف والمعايير والإشراف على سلامة تطبيقها بالإضافة إلى الإشراف على الإدارة التنفيذية.

[1] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، نوفمبر 2012، ص 8- 40.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مهام ومسئوليات مجلس الإدارة: من الضروري أن يعي جميع أعضاء مجلس الإدارة مهام ومسئوليات المجلس.
- يشمل دور المجلس ومسئولياته، ولا ينحصر في الأداء التجاري العام وإستراتيجية المصرف وطلب إعداد القوائم المالية للمصرف التي تفصح بدقة عن وضع المصرف المالي، ومراقبة أداء الإدارة والدعوة للاجتماعات وإعداد جداول الأعمال لاجتماعات المساهمين والتأكد من عدم تعارض المصالح ومنع المعاملات التي يسيء استخدامها طرف ذو علاقة، وضمان المعاملة العادلة للمساهمين (بما فيهم المساهمين الذين يملكون الأقلية من حصص المصرف) والمودعين وغيرهم من الأطراف ذوي المصلحة.
- يجب على المجلس ضمان اتخاذ الخطوات المناسبة لإيصال قيم المصرف لجميع الأطراف لدى المصرف، والمعايير المهنية لقواعد السلوك التي وضعها. ويجب على المجلس وضع معايير العمل للإدارة العليا والموظفين عن طريق توثيق ونشر قواعد للممارسات الأفضل لحوكمة المصرف أو أية وثيقة مشابهة.
- يتحمل المجلس المسئولية النهائية عن أعمال المصرف، وإستراتيجية المخاطر والسلامة المالية، فضلا عن كيفية إدارة وتنظيم المصرف. ويجب على المجلس مراعاة المصالح المالية طويلة الأجل للمصرف، وتعرضه للمخاطر وقدرته على إدارة المخاطر بشكل فعال. يشمل دور المجلس ومسئولياته على سبيل المثال لا الحصر: الموافقة والمراقبة بشكل كامل لأداء الأعمال وإستراتيجية المخاطر للمصرف، بما في ذلك نسبة المخاطر المسموح بها ودرجة تحمل المخاطر. ويجب أن يتحمل أعضاء مجلس الإدارة، مجتمعين ومنفردين، مسئولية القيام بهذه المهام والمسئوليات، ومع انه يجوز للمجلس تفويض اللجان للقيام بمهام معينة، إلا أنه لا يجوز له تفويض مهمة ضمان وجود إطار كافي وفعال وشامل وشفاف لحوكمة المصرف.
- **عملية اتخاذ قرارات المجلس:** يجب أن يكون من بين أعضاء المجلس أشخاصا من أصحاب الرأي والمعرفة بحيث يمكن للأعضاء الاستفادة من خبرات وتجارب كل منهم. وعلى رئيس مجلس الإدارة القيام بدور فاعل لنشر الثقة المتبادلة بين الأعضاء والحوار المنفتح والبناء ومساندة القرارات بعد الاتفاق عليها.
- **استقلالية قرارات الأعضاء:** يجب على كل عضو من أعضاء المجلس أن يكون مستقلا عند اتخاذ القرارات. ولا يجوز لأي عضو أو مجموعة من الأعضاء السيطرة على مجريات اتخاذ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القرارات بالمجلس، ولا يجوز لأي شخص أن يكون لديه صلاحيات مطلقة على القرارات، وعلى الأعضاء التنفيذيين إعلام المجلس بجميع المعلومات التجارية والمالية الداخلة ضمن اختصاصاتهم كمسئولين، وعليهم أن يدركوا بان دورهم كأعضاء في المجلس يختلف عن دورهم كمسئولين في المصرف، ويجب أن يكون الأعضاء غير التنفيذيين مستقلين بالكامل عن الإدارة، وعليهم القيام بشكل بناء بالتدقيق والفحص والمساءلة للإدارة بما فيها الأداء الإداري للأعضاء التنفيذيين.

- **تمثيل المجلس لجميع المساهمين:** يجب على كل عضو من أعضاء المجلس أن يعتبر نفسه انه يمثل جميع المساهمين، وعليه التصرف على هذا الأساس، وعلى المجلس أن يتجنب وجود ممثلين عن مجموعات أو مصالح محددة بعضوية المجلس، ويجب ألا يسمح بأن يتحول المجلس إلى ساحة خلافات للمصالح الشخصية.
- **إمكانية حصول أعضاء مجلس الإدارة على المشورة المستقلة:** يجب على المجلس أن يضمن حصول الأعضاء على المشورة القانونية أو المشورة الفنية على حساب المصرف حينما يقرر الأعضاء ضرورة هذه المشورة للقيام بمهامهم ومسئولياتهم كأعضاء ويجب أن يكون ذلك حسب سياسة المصرف المعتمدة من قبل المجلس.
- **الاتصالات بين أعضاء المجلس والإدارة:** رغم أنه لا يجوز للإدارة التنفيذية حضور اجتماعات المجلس، إلا انه على المجلس أن يشجع على مشاركة الإدارة في المواضيع المطروحة للدراسة أمام المجلس، وكذلك مشاركة المسئولين الإداريين الذين بحكم مسئولياتهم أو لإعدادهم لتقلد مناصب إدارية عليا بالمصرف والذي يعتقد الرئيس التنفيذي أنهم بحاجة إلى التواصل مع أعضاء المجلس.

3-1-2-2 المبدأ الثاني: (مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة): يتعين عل اعضاء مجلس الغدارة أن يكونوا مؤهلين باستمرار من خلال حصولهم على التدريب. وأن يتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة، وأن يكون لديهم القدرة على الحكم السليم والموضوعية في إدارة المصرف.

- يتعين أن يمتلك مجلس الإدارة بشكل جماعي المعرفة والخبرة المناسبة في جميع الأنشطة المصرفية، التخطيط الاستراتيجي، الاتصال والتواصل، الحوكمة، إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، فهم للتطورات الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية والبيئة القانونية والرقابية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجب على رئيس المجلس التأكد من أن جميع الأعضاء الجدد يحصلون على دورة تعريفية رسمية مصممة خصيصا لضمان مساهمة فاعلة في المجلس من قبل الأعضاء منذ بداية فترة عضويتهم. ويجب أن تشمل هذه الدورة التعريفية اجتماعات مع كبار المسئولين الإداريين، وزيارات إلى مرافق المصرف، ومعرفة الخطط الإستراتيجية، والمواضيع المتعلقة بالإدارة المالية والمحاسبة وإدارة المخاطر، وبرامج الالتزام، والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي والمستشار القانوني. ويتولى جميع الأعضاء مسئولية الاستمرار بتعلم المزيد عن أعمال المصرف وحوكمته.

3-1-2-3 المبدأ الثالث (ممارسات المجلس وتضارب المصالح): على مجلس الإدارة تحديد الممارسات المناسبة لنشاطاته الخاصة ووضع ما يلزم من وسائل لضمان إتباعها والالتزام بها.

- إن وجود معايير وحوافز مناسبة للسلوك المهني لدى المجلس تساهم في انجاز مهامه بشكل فعال وتعزيز مبادئ الحوكمة.
- يجب أن يقوم المجلس بتقييم أدائه وأداء جميع اللجان وجميع الأعضاء مرة واحدة في السنة على الأقل.
- المسئولية الشخصية: يجب على كل واحد من أعضاء المجلس والمسئولين الإداريين أن يدرك أنه وبموجب قانون الشركات التجارية وقانون المصارف، يتحمل مسئولية شخصية أمام المصرف والمساهمين في حالة مخالفة واجبه القانوني فيما يتعلق بالولاء للمصرف، وأنه يمكن أن يتعرض للملاحقة القانونية من قبل المصرف أو المساهمين في مثل هذه الحالات.
- تجنب تضارب المصالح: يجب على كل عضو من أعضاء المجلس وكل مسئول بالمصرف بذل كل الجهود الممكنة لترتيب الشؤون المتعلقة بأعمال المصرف والشئون المتعلقة بالأعمال الشخصية بطريقة تؤدي إلى تجنب تضارب مصالحه الشخصية مع مصالح المصرف.
- الإفصاح عن تضارب المصالح: يجب على كل عضو من أعضاء المجلس والمسئولين بالمصرف إعلام المجلس بأكمله عن وجود تضارب في المصالح في حالة ظهورها. وهذا الإفصاح يشمل جميع الوقائع الجوهرية ذات العلاقة في العقود أو المعاملات المتعلقة بعضو مجلس الإدارة أو أي من مسئولي المصرف.
- الإفصاح للمساهمين عن تضارب المصالح: يجب أن يقوم المصرف بالإفصاح للمساهمين، في تقريره السنوي، وعن حالات الامتناع عن التصويت الناتجة عن وجود تضارب في المصالح، وعن حالات الموافقة على عقود أو معاملات تشمل تضارب مصالح بموجب قانون الشركات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-1-2-4 المبدأ الرابع (لجان مجلس الإدارة): يتعين على مجلس الإدارة تشكيل لجان منبثقة عنه بهدف تعزيز فاعلية رقابة المجلس على العمليات في المصرف.

- يتوجب على المجلس أن يشكل اللجان المتخصصة حسب الحاجة وذلك بالحد الأدنى اللجان التالية: لجنة التدقيق، المخاطر، والمكافآت، ولجنة الترشيح.
- لجنة إدارة المخاطر تتولى مهمة تحديد المخاطر المصاحبة لأعمال المصرف و الحد من تلك المخاطر ووضع إستراتيجية شاملة حالية و مستقبلية حول درجة تحمل المخاطر و الإشراف على تنفيذ الإدارة العليا لتلك الإستراتيجية. و لتعزيز فعالية لجنة إدارة المخاطر، ينبغي تبادل الاتصال الرسمي و غير الرسمي بينها و بين قسم إدارة المخاطر و مسئول رئيس المخاطر.
- لجنة الترشيح : يجب أن يقوم المجلس بتشكيل لجنة ترشيح مكونة من ثلاثة من أعضائه على الأقل، و تتولى هذه اللجنة المهام التالية :

✓ تحديد الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى عضوية مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بالمصرف ماعدا تعيين المدقق الداخلي الذي يكون من مسؤولية لجنة التدقيق .

✓ تقديم التوصيات للمجلس بجميع أعضائه و من ضمنها التوصيات الخاصة بالمشرحين المحتملين لعضوية المجلس التي يتم إدراجها من قبل المجلس على برنامج العمل للاجتماع القادم للمساهمين .

✓ الإشراف على سياسات الموارد البشرية بشكل عام .

✓ المسؤولية الشاملة عن تشكيل و عمل نظام التعويضات و المكافآت للمصرف بأكمله .

وتشتمل هذه اللجنة على أعضاء مستقلين فقط، أو أعضاء غير تنفيذيين غالبيتهم أعضاء مستقلين، و يكون الرئيس عضو مستقل. ويتماشى هذا التشكيل مع أفضل الممارسات الدولية و التي بموجبها يمكن للجنة الترشيح ممارسة صلاحيتها بدون أي تضارب بين المصالح الشخصية و الوظيفية. يجب أن يتواءم مقدار التعويض أو المكافأة مع المخاطر. من المهم أيضا فهم عملية قياس المخاطر و إدارتها في المصرف و كيفية تأثير مختلف ممارسات التعويضات و منح المكافآت على اطر مخاطر للمصرف.

- ترشيحات المجلس إلى المساهمين : يجب أن يكون أي اقتراح يتقدم به المجلس إلى المساهمين لانتخاب أو إعادة انتخاب الأعضاء مشفوعا بتوصية من المجلس و ملخص عن تقرير لجنة الترشيح.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجوز للمجلس تشكيل لجنة المتابعة / الالتزام أو اللجنة الأخلاقية لضمان وجود الوسائل المناسبة لتعزيز عملية اتخاذ القرارات و الالتزام بالقوانين و الأنظمة و القواعد الداخلية و الإشراف على وظيفة الالتزام ويجوز للمجلس او اللجنة دعوة أشخاص من غير الأعضاء للمشاركة في اجتماعات اللجنة بحيث تستفيد اللجنة من خبراتهم و تجاربهم في المجالات المالية أو غيرها.

يجب على اللجان أن تتعامل بناء على التفويض الممنوح لها من قبل المجلس فقط. ولذلك يجب أن لا يسمح المجلس لأية لجنة أن تحل محله في تولي مسؤولية اتخاذ القرارات ويجوز دمج اللجان مع بعضها شريطة أن لا يكون هناك تعارض بين واجبات و مسؤوليات هذه اللجان .

3-1-2-5 المبدأ الخامس (الإدارة التنفيذية العليا) : يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا و بإشراف مجلس الإدارة ،التأكد من أن أنشطة المصرف تتسق مع إستراتيجية النشاط و نزعة المخاطر و السياسات المعتمدة من مجلس الإدارة .

- تتألف الإدارة التنفيذية العليا من مجموعة الأشخاص المعينين من مجلس الإدارة للقيام بمسؤولياتهم في إدارة عمليات المصرف، و يتعين على هؤلاء الأشخاص امتلاك التأهيل العلمي و الخبرة اللازمة و الكفاءة و النزاهة لإدارة أعمال المصرف التي تقع ضمن مجالات إشرافهم، وان يكون لديهم رقابة على الأفراد الرئيسيين في هذه المجالات .
- يتعين على الإدارة التنفيذية المساهمة بشكل أساسي في الحوكمة السليمة من خلال السلوك الشخصي عن طريق توفير الرقابة الكافية على الأنشطة التي يقومون بإرادتها، و ضمان أن أنشطة المصرف تتسق مع إستراتيجية عمله و السياسات المعتمدة من مجلس الإدارة.
- إن الإدارة التنفيذية هي المسئولة عن تفويض الواجبات للموظفين و إنشاء هيكل إدارة يعزز المساءلة و الشفافية ، و يجب أن تظل الإدارة التنفيذية مدركة لالتزامها في الإشراف على ممارسة هذا التفويض و المسؤولية عن أداء المصرف أمام مجلس الإدارة.
- يجب على الإدارة التنفيذية أن تقوم بما يتفق مع توجه مجلس الإدارة بوضع النظم الملائمة لإدارة المخاطر سواء المالية او غير المالية التي يتعرض لها المصرف ، ووضع نظم رقابة داخلية فعالة و العمل على تنفيذ أنشطة المصرف بصورة منسجمة مع إستراتيجية أعماله و المخاطر المسموح بها و السياسات التي اقرها مجلس الإدارة و المساهمة في وضع المقترحات بإستراتيجية عمل المصرف و ميزانيته السنوية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-1-2-6 المبدأ السادس (منهجيات إدارة المخاطر): يجب أن يوجد لدى المصرف نظام رقابي داخلي فعال و عملية إدارة المخاطر (بما في ذلك رئيس إدارة المخاطر أو ما يعادله) بصلاحيات و موارد كافية و إمكانية تواصله مع المجلس.

- يجب تحديد المخاطر و رصدها / مراقبتها بشكل مستمر على نطاق المجموعة و بشكل فردي للمصرف ، و يجب أن تواكب إدارة المخاطر للمصرف و البنى التحتية للرقابة الداخلية أية تغيرات تطرأ على اطر مخاطر المصرف (بما في ذلك نموها) و التغيرات التي تطرأ على المخاطر الخارجية .
- يجب أن يكون لدى المصرف مسئول تنفيذي مستقل ذو صلاحيات مستقلة لعملية إدارة المخاطر و يكون مسئول عن الإطار الشامل لإدارة المخاطر للمصرف، ويشار إليه برئيس المخاطر. يجب أن يكون دور رئيس المخاطر مستقل عن غيره من المهام التنفيذية و مسؤوليات خط الأعمال التجارية، و يجب أن لا يكون هناك أي مسؤوليات مزدوجة (أي أن لا يشغل رئيس المخاطر دور الرئيس التنفيذي للعمليات، أو المدير المالي ، أو رئيس مدققي الحسابات أو أي منصب آخر في الإدارة العليا).
- يجب على الإدارة العليا و المجلس حسب الحالة مراجعة وإقرار السيناريوهات التي يتم استخدامها في تحليل المخاطر في المصرف، ويجب أن يكونوا على اطلاع بالافتراضات و أوجه القصور المحتملة الموجودة ضمن نماذج المخاطر للمصرف .
- في حالة المصارف الفرعية، يظل مجلس الإدارة و إدارة ذلك الفرع المسئولين عن فعالية عمليات إدارة المخاطر للفرع.
- يتوجب على المصرف وضع و تطوير أنظمة وإجراءات قوية و شاملة لإدارة المخاطر بحيث تكون قادرة على التعرف على طبيعة جميع المخاطر المؤثرة التي يتعرض لها المصرف .
- على المصرف مراعاة المخاطر الناتجة عن إدخال منتجات جديدة أو تغيير حجم النشاط أو البيئة التشغيلية و الاقتصادية أو نوعية المحفظة وان يتم اخذ هذه المتغيرات عند قياس المخاطر مع اعتماد المقاييس النوعية و الكمية لدى قياسها.
- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة أن يكون هناك خط اتصال مباشر وقوي بين دائرة المخاطر والدوائر الأخرى في المصرف وبين دائرة المخاطر والمستويات العليا و المتمثلة بمجلس الإدارة أو اللجنة المنبثقة عنه بالخصوص.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عملية إدارة المخاطر تشمل عموما:

✓ تحديد المخاطر الرئيسية للمصرف.

✓ تقييم هذه المخاطر و قياس مدى تعرض المصرف لها .

✓ رصد/مراقبة التعرض للمخاطر و تحديد احتياجات رأس المال بناءا عليه (أي تخطيط احتياجات رأس المال) بطريقة مستمرة .

✓ رصد/مراقبة و تقيم القرارات لقبول مخاطر معينة، وتدابير التقليل من حدة المخاطر وعما إذا كانت القرارات المتعلقة بالمخاطر تتماشى مع سياسة و درجة تحمل المخاطر التي اقرها المجلس.

✓ تقديم التقارير إلى الإدارة العليا و المجلس حسب الحاجة.

3-1-2-7 المبدأ السابع (الرقابة الداخلية): يجب أن يقوم المجلس بوضع قيود صارمة وشديدة على التدقيق و التقارير المالية و الرقابة الداخلية، و الالتزام بمراعاة القانون كجزء من هذا المبدأ العام، يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا الاستخدام الفعال لعمل مدقق الحسابات الداخلي و مدققي الحسابات الخارجيين و الرقابة الداخلية.

- تهدف الرقابة الداخلية من بين أمور أخرى إلى ضمان ان كل خطر رئيسي له سياسة و نهج إدارة معين ووضع آلية لرقابة تلك المخاطر و ضمان تطبيق السياسات المعنية بكل نوع من أنواع المخاطر على النحو المطلوب . و من هذا المنطق تساعد الرقابة الداخلية على ضمان نزاهة و التزام و فعالية عمليات إدارة المخاطر المذكورة أعلاه، ويتوجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الاستفادة بشكل فعال من أعمال التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي ووظائف الرقابة الداخلية.
- يتعين على مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي بشكل مستمر عن طريق تشجيع المدققين لمواصلة متابعة المعايير الدولية ذات العلاقة، وأن يكون كادر التدقيق مؤهلا و يمتلك الخبرات الكافية للقيام بالمهام و المسؤوليات وان يتوفر إجراءات تصحيحية فعالة في الوقت المناسب للملاحظات المتعلقة بأعمال التدقيق الداخلي .
- يتوجب على مجلس الإدارة ضمان إمكانية عقد لقاءات دورية بين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين و بين المدقق الخارجي و التدقيق الداخلي بما يعزز قدرة مجلس الإدارة في تقييم مدى التزام الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات و الاستراتيجيات المعتمدة منه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **لجنة التدقيق:** على المجلس أن يقوم بتشكيل لجنة تدقيق مكونة من ثلاثة أعضاءه على الأقل تكون غالبيتهم من الأعضاء المستقلين بالمجلس بما فيهم رئيس اللجنة، و تتولى اللجنة المهام التالية :

✓ مراجعة الممارسات المحاسبية و المالية للمصرف .

✓ مراجعة مصداقية الرقابة المالية و الرقابة الداخلية للمصرف و القوائم المالية .

✓ مراجعة مدى التزام المصرف بالمتطلبات القانونية .

✓ التوصية بتعيين المدقق الخارجي و قيمة أتعابه و الإشراف على عمله و مراجعة التزامه.

3-1-2-8 المبدأ الثامن (الهيكل الإداري): يجب آن يقوم المجلس بوضع هيكل إداري واضح و فعال.

- **وضع الهيكل الإداري:** يجب ان يقوم المجلس بتعيين (وعند الضرورة استبدال) المسئولين بالمصرف الذين تشمل صلاحيتهم الإدارية للقيام بالأنشطة اليومية للشركة بالرجوع لمجلس الإدارة وبإشرافه. يجب أن يقوم المجلس بالإشراف على الإدارة العليا كجزء من مهامه و يجب على المجلس بموجب ذلك القيام بمراقبة عمل الإدارة العليا بحيث يتوافق مع الإستراتيجية و السياسات المعتمدة من قبل المجلس، بما في ذلك نسبة المخاطر المسموح بها.
- تساهم الإدارة العليا بشكل فعال في سلامة حوكمة المصرف من خلال السلوك الشخصي لمسئولي المصرف والتماشي مع إستراتيجية المجلس للحوكمة السليمة للمصارف والذي يعتبر بدوره مقياس يحتذى به، بالإضافة إلى القيام برقابة كافية على المسئولين و ضمان أنشطة المصرف التي تتوافق مع إستراتيجية عمل المصرف و نسبة المخاطر المسموح بها و السياسات المعتمدة من قبل مجلس إدارة المصرف.

3-1-2-9 المبدأ التاسع (التواصل بين المجلس و المساهمين): يجب أن يتواصل المصرف مع المساهمين و يشجعهم على المشاركة و يحترم حقوقهم.

- عقد اجتماعات المساهمين: يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمراعاة قانون الشركات من حيث متطلبات اجتماعات المساهمين.
- الاتصالات المباشرة مع المساهمين : يجب ان يحافظ رئيس مجلس الإدارة (والأعضاء الآخرين بحسب كل حالة) على علاقات شخصية متواصلة مع المساهمين الكبار لمعرفة آرائهم و

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المواضيع التي تهمهم. و يضمن رئيس مجلس الإدارة نقل أراء المساهمين إلى المجلس بأكمله و يجب أن يناقش رئيس مجلس الإدارة الحوكمة والاستراتيجيات مع كبار المساهمين. وبالنظر لأهمية مراقبة السوق لفرض طريقة (مبدأ الالتزام أو التوضيح) لهذه الورقة، فانه يجب أن يقوم المجلس بتشجيع المستثمرين و خاصة المستثمرين من أصحاب المؤسسات للمساعدة في تقييم حوكمة المصرف.

- المساهمين المسيطرين : في المصارف التي تحتوي على واحد أو أكثر من المساهمين المسيطرين بحيث يجب أن يقوم رئيس مجلس الإدارة والأعضاء الآخرين بتشجيع المساهمين المسيطرين على استخدام مناصبهم بطريقة مسئولة و الاحترام الكامل لحقوق صغار المساهمين.

3-1-2-10 المبدأ العاشر(سياسة منح المكافآت و الحوافز): يتعين على مجلس الإدارة ان يتحمل المسؤولية الكاملة لتعزيز مبادئ الحوكمة الفاعلة و الممارسات السليمة لمنح المكافآت المالية حتى في ظل وجود "لجنة المكافآت المالية" و لا يجوز أن يعهد بهذه المسؤولية للإدارة التنفيذية.

- على كل مصرف أن يشكل لجنة لمنح المكافآت بحيث تتألف من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة (عضوين من أعضاء المجلس المستقلين وعضوا من الأعضاء غير التنفيذيين) على أن يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين، ويمكن أن تضم مستشارين خارجيين في عضويتهما.
- على مجلس الإدارة، من خلال لجنة المكافآت المالية، أن يضمن مراجعة سياسة منح المكافآت سنويا (داخليا بواسطة إدارة التدقيق الداخلي أو خارجيا عن طريق شركة مراجعة معتمدة أو شركة استشارات) و أن تجري بشكل مستقل عن الإدارة. ويفترض من تلك المراجعة أن يقيم التزام المصرف بقواعد ممارسات منح المكافآت المالية و مبادئ و قواعد مجلس الاستقرار المالي. ويجب أن يأخذ المجلس في الاعتبار نتائج المراجعات عند تحديد الأمور المتعلقة بمنح المكافآت.
- ينبغي أن تكون سياسة منح المكافآت المالية معدة لكي تجتذب و تحافظ على الموظفين ذوي الكفاءة و المعرفة و المهارات و الخبرات اللازمة للقيام بالأعمال المصرفية للمصرف. كما يتعين على المصارف التأكد من أن الحوافز التي تقدمها سياسة المكافآت تأخذ في الاعتبار المخاطر و رأس المال و السيولة و احتمالات المكاسب و توقيتها، و الوضع المالي والأداء التشغيلي والأفاق التجارية للمصرف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجب أن لا يكون إجمالي الدخل او الربح المكتسب هو العنصر الوحيد لقياس الأداء. حيث يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عناصر أخرى في قياس أداء الموظفين مثل المخاطر المرتبطة بالعمليات الأساسية و جودة الخدمات المصرفية ورضا عملاء المصرف و العائد المعدل بالمخاطر على راس المال و غيرها ،حيثما كان ذلك قابلا للتطبيق.
- يجب أن يصمم هيكل المكافآت المالية لمختلف مستويات الموظفين بالمصرف لتعزيز فعالية إدارة المخاطر و تحقيق أهداف منح المكافآت المالية.
- يجب أن يعد هيكل منح المكافآت المالية المتعلق بالموظفين الذين يعملون في الوظائف الرقابية مثل إدارة المخاطر، و الامتثال، و الرقابة الداخلية، و الرقابة المالية، و مراجعة الحسابات و غيرها بشكل يضمن موضوعية و استقلالية هذه الوظائف. كما يجب التأكد بأن لا يتم قياس الأداء و تحديد منح المكافآت المالية للموظفين الذين يشغلون الوظائف التي سبق ذكرها بواسطة أي شخص يعمل آو له علاقة بمجالات الأعمال التي يراقبها هؤلاء الموظفين.
- يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ العلاوات الأداء العام للمصرف حيث انه يجب أن يكون توزيع المصرف للعلاوات مبني على أداء الموظف إضافة إلى وحدة أو قسم العمل الذي يعمل به. غير انه يجب ان لا يكون هناك حد أدنى للعلاوات و المدفوعات الأخرى غير المستندة على الأداء سوى راتب الموظف.

3-1-2-11 المبدأ الحادي عشر(الإفصاح عن حوكمة المصرف): يجب ان يقوم المصرف بالإفصاح عن حوكمته بشفافية للمساهمين و المودعين و غيرهم من الأطراف ذوي العلاقة و المشاركين في السوق.

- يتعين على كل مصرف إعداد سياسة للإفصاح و الشفافية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية الخاصة بمبادئ حوكمة الشركات ، بما يحقق أغراض المصرف و أصحاب المصالح و الجهات ذات العلاقة لديه بهدف الارتقاء بمستوى تطبيقات الحوكمة.
- يجب أن تتضمن سياسات الإفصاح و الشفافية كافة المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها وفي الوقت المناسب.
- يجب أن يقوم المصرف بنشر هذه الإرشادات في الموقع الالكتروني الخاص به.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجب أن يقوم مجلس الإدارة في كل اجتماع سنوي للجمعية العمومية للمساهمين، بتقديم تقرير حول مدى التزام المصرف بالإرشادات و التوجيهات الخاصة بهذه الورقة و يوضح مدى الاختلافات و مبررات حالات عدم الالتزام أن وجدت.
- يجب أن يقوم المجلس أيضا في كل اجتماع سنوي للجمعية العمومية للمساهمين، بتقديم تقرير عن أي من المواضيع ويجب أن يكون الإفصاح دقيق وواضح وعرضه بطريقة مفهومة بحيث يمكن للمساهمين و المودعين و غيرهم من ذوي المصلحة ، ويمكن للمشاركين في السوق الرجوع إليه بسهولة. كما يجب الإفصاح للعموم في الوقت المناسب في التقارير المالية السنوية و الدورية أو بأي شكل أخر ملائم كموقع المصرف الالكتروني.

3-1-2-12 المبدأ الثاني عشر(متطلبات إضافية لحوكمة المصارف الإسلامية): يجب على المصارف التي تصف نفسها بالإسلامية الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية.

تقع على المصارف التي تتبع مبادئ الشريعة الإسلامية في نظامها الأساسي مسؤوليات إضافية تجاه مساهميها و تخضع المصارف التي تصف نفسها على أنها إسلامية لمتطلبات حوكمة و إفصاح إضافية لتقديم ضمان للمساهمين بأنها تلتزم بمبادئ الشريعة الإسلامية ويجب على كل مصرف أن يشكل هيئة للرقابة الشرعية تتكون من ثلاثة من علماء الشريعة (المتخصصين بفقه المعاملات المالية الإسلامية) على الأقل وذلك لضمان الالتزام بمبادئ الشريعة وذلك وفقا للشروط المرجعية الرئيسية للهيئة الشرعية.

3-1-2-13 المبدأ الثالث عشر(المصارف ذات الهيكل المعقد/ المركب): يجب على الإدارة العليا و المجلس المعرفة و الإلمام بهيكلية العمليات لدى المصرف آو المجموعة ككل و المخاطر التي تشكلها.

- يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا فهم بنية و هيكلية المجموعة، أي فهم أهداف وحداتها وهيئاتها المختلفة والروابط الرسمية وغير الرسمية والعلاقات بين الهيئات و الشركة الأم. وهذا يشمل فهم المخاطر القانونية والتشغيلية والقيود على أنواع مختلفة من التعرضات والتعاملات داخل المجموعة وكيفية تأثيرها على تمويل المجموعة و رأس المال و المخاطر في ظل الظروف العادية و ظروف السوق السيئة.
- يجب على المجلس الموافقة على سياسات و استراتيجيات واضحة لإنشاء هياكل جديدة، و يجب أن يكون على دراية وفهم لهيكل/بنية المصرف و تطوره و حدوده حيث تزداد التعقيدات عندما

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تقوم المجموعة المصرفية بتكوين هياكل لأغراض قانونية آو رقابية أو مالية أو لتقديم المنتجات بشكل وحدات أو عن طريق فروع أو شركات تابعة أو غيرها من الهيئات القانونية كما يمكن أن يؤدي العدد الكبير من الكيانات القانونية وعلى وجه الخصوص العلاقات المتشابكة والمعاملات داخل المجموعة بين هذه الكيانات إلى تحديات في تحديد و مراقبة وإدارة المخاطر في المجموعة ككل، و الذي يشكل خطرا في حد ذاته.

3-1-2-14 المبدأ الرابع عشر(الشركات ذات الأغراض الخاصة): في حالة عمل المصرف من خلال هياكل الشركات ذات الأغراض الخاصة و ذات الصلة أو في دول تحول دون الشفافية أو لا تطبق المعايير المصرفية الدولية، يجب على مجلس إدارتها والإدارة العليا فهم الغرض و الهيكل و المخاطر الفريدة من نوعها لهذه العمليات. ويجب أن تسعى أيضا إلى التقليل من تلك المخاطر.

3-2 الفاعلين الأساسيين في حوكمة المصارف

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين(الخارجيين والداخليين) والمتمثلين في:

3-2-1 الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

1- **مجلس الإدارة:** يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل المصرف أو ما يسمى بالأعضاء الداخليين، وأعضاء من خارج المصرف أو ما يعرف بالأعضاء الخارجيين وبنسب تمثيل متباينة على وفق القوانين والأنظمة الداخلية المتبعة في المصارف، وان كان التوجه يسير الآن نحو تغليب عدد الأعضاء الخارجيين من مجموع أعضاء المجلس الإجمالي، وذلك لاعتبارات تتعلق بأن هؤلاء الأعضاء الخارجيين قد يقدمون إسهامات هامة لمجلس الإدارة والمصرف ولاسيما أنهم موضوعيون في تقييمهم للأوضاع وتحررهم فيما يبدون من آراء وتمتعهم بالاستقلالية. وتتحدد مسؤوليات أعضاء المجلس الأساسية بالعمل على حماية حقوق ومصالح المساهمين والمودعين على السواء، من خلال توجيه ورقابة ومساءلة المدراء التنفيذيين القائمين على إدارة عمليات المصرف الداخلية.[1] كما أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على انه طرف رئيسي في إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في: [2]

[1] د.حاكم محسن الربيعي، د.حمد عبد الحسين راضي، **مرجع سابق**، ص113.
[2] محمد طارق سليمان، مرجع سابق، ص 289- 294.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.
- تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسئوليات عند كل مستوى.
- مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة راس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك.
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.
- الحصول على شروح وتفسيرات في حال تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة الالتزام بالسياسات والإجراءات.
- تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية.
- تحديد محتوى ونوعية التقارير.
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية.
- إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة.

2- **لجنة إدارة المخاطر:** تقوم هذه اللجنة بمساندة المجلس في الاضطلاع بمسؤوليات الإشراف العام على كافة المخاطر التي تنطوي عليها أنشطة المصرف، وكذا عن وضع ومراجعة استراتيجية إدارة المخاطر ورفع التوصيات اللازمة بشأنها، وتحديد مستويات المخاطر المقبولة. وتتكفل اللجنة أيضا بضمان وجود السياسات المعنية لغدارة المخاطر التي يواجهها المصرف، بما في ذلك مخاطر السيولة ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل ومخاطر الائتمان، والمخاطر النظامية والقانونية ومخاطر السمعة. وهي التي ترسم حدود وسياسات تحمل المخاطر واختيار مدى الامتثال لتلك الحدود، كما تراقب اللجنة بشكل منتظم أداء المصرف في مجال إدارة المخاطر وتحصل على أساس منتظم على التأكيد اللازم بشأن الالتزام بسياسات إدارة المخاطر،[1] وفي هذا الصدد تقوم اللجنة ب:[1]

[1] مصرف قطر الإسلامي، الحوكمة نهج الإدارة، ص10 تقرير متوفر على الموقع: http://www.qib.com.qa/ar/images/QIB-Corporate-Governance-Ar-2012.pdf شوهد يوم: 2013/12/09.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي مع مراعاة الإجراءات التي تقرها 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 والاحتفاظ 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 البنك 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 به أي تغير جوهري , وهذا الأمر له أهمية بالغة الأهمية نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات , وقد تلحق بالبنك أضرار كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع .

3- **لجنة المراجعة:** تعتبر لجان المراجعة في البنوك من العناصر الهامة في عملية الرقابة المالية حيث تلعب دورا رئيسيا في تعزيز الرقابة الذاتية وإصدار التقارير المالية، وتتمثل مهام لجنة المراجعة في المساهمة بحماية موجودات البنك والتعامل مع المدققين الخارجيين والداخليين والمفتشين والتقارير المالية وقضايا أخرى مثل الأعراف والسلوك والأخلاق المهنية والبيئية...الخ. ومن هنا يتضح أن المسؤولية الأساسية للجنة المراجعة هي حماية مصالح المساهمين والمستثمرين والمودعين وغيرهم من ذوي العلاقة مع البنوك.[2]

4- **التدقيق الداخلي:** ضرورة وجود وحدة تدقيق داخلي مستقلة تتبع مجلس إدارة المصرف مباشرة، وتقوم بالتدقيق على جميع أعماله وأنشطة المصرف بما فيها إدارة المخاطر.[3]

5- **حملة الأسهم:** يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة حيث أنه بإمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك. حيث يقع على المساهمين عبء اختيار مجلس الإدارة وهو

---

[1] محمد طارق سليمان، مرجع سابق، ص 289- 294.

[2] مؤسسة النقد العربي السعودي، **الإدارة العامة لمراقبة البنوك**، إدارة التفتيش البنكي، ص2،تقرير متوفر على الموقع:
http://www.sama.gov.sa/en-US/Laws/BankingRules/RevisionCommitteeOrganizationalConsultationGuide.pdf
شوهد يوم: 2015/04/03.

[3] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2010، ص70.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المسؤول عن عمليات الحوكمة وبالتالي فإن اختياره يجب أن يكون اختيارا سليما لضمان وجود إدارة مثلى في البنك.

6- **الإدارة التنفيذية:** يتم تعيين الإدارة التنفيذية في البنك بواسطة مجلس الإدارة الذي يتأكد من امتلاكها الخبرات والكفاءات والأمانة الضرورية لإدارة أعمال البنك وشؤونه على نحو يتوافق ومعايير السلوك المهني لاسيما الإشراف على إدارة البنك والتمتّع بالصلاحية المناسبة للإشراف على الأفراد الرئيسيّين المرتبطين بعمليات البنك. هذا وتساهم الإدارة التنفيذيّة في تنفيذ حوكمة البنوك الفعّالة للبنك من خلال السلوك الشخصي (على سبيل المثال، تقديم المساعدة للمحافظة على مفهوم "الإدارة العليا" بالتزامن مع المجلس) والإشراف الملائم على الموظفين تحت إدارتهم . في هذا الإطار، تنشط الإدارة التنفيذيّة في تحديد المهام للموظفين كما هو ملائم كما يقع على عاتقها تحديد بنية إدارية ترتكز على تعزيز مفهوم المحاسبة والشفافية. تكون هذه الإدارة ملزمة بالإشراف على الوفاء بالمسؤوليات/الصلاحيات المحدّدة كما تكون مسئولة دون سواها تجاه المجلس عن أداء البنك[1].

3-2-2 الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين[2]

3-2-2-1 الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع اتباع السلوك الحصين، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي، وفي هذا الصدد، وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والاحتياطي بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية.

3-2-2-2 التدقيق الخارجي: يتم تعيين مدقق خارجي أو أكثر من طرف الجمعية العامة للمصرف، حيث يجب أن تتوفر فيه المؤهلات والخبرات اللازمة شريطة أن لا تربطه أي علاقة من نوع آخر مع

[1] بنك برقان الكويتي، الإدارة التنفيذية ولجانها، متوفر على الموقع: http://www.burgan.com/corpgovar/SitePages/Page6.aspx شوهد يوم: 2014/02/05

[2] د. بن علي بلعزوز،،أ.عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص 652-653.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المصرف (أن لا يكون مدينا له، أو موظفا فيه أو وكيلا ...الخ). وتتمثل مهمة المدقق الخارجي مراجعة أعمال وحسابات المصرف وأن يبين أي مخالفات للتشريعات واللوائح المعمول بها حيث يقوم بتزويد مجلس الإدارة بتقرير يتضمن جميع مواطن الضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية وأي أمور تسترعي انتباهه خلال عملية التدقيق. يجب على المدقق الخارجي التقيد بالسرية التامة حتى بعد انتهاء مهمته في المصرف المعني.

3-2-2-3 دور العامة:

- **المودعين:** يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.
- **وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.
- **شبكة الأمان وصندوق تامين الودائع:** يعتبر صندوق تامين الودائع احد أشكال شبكة الأمان(نظام التأمين الضمني، نظام التأمين الصريح).

ونلخص أدوار الأطراف الرئيسية في حوكمة البنوك في الجدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (02-01): أدوار الأطراف الرئيسية في حوكمة البنوك

الأطراف الرئيسية	المسؤولية عن إدارة المخاطر	الأهمية	
		مستوى السياسات	المستوى التشغيلي
في مجال النظم سلطات قانونية وتنظيمية	التعظيم والتحسين	حاكمة	-
مشرفو البنك	المراقبة	غير مباشرة (مراقبة)	غير قابلة للتطبيق غير مباشرة
حملة الأسهم	تعيين الأطراف الأساسية	غير مباشرة	غير مباشرة
مجلس الإدارة	وضع السياسة	حاكمة	غير مباشرة
الإدارة التنفيذية	تنفيذ السياسة	حاكمة (التنفيذ)	حاكمة
لجنة المراجعةالمراجعة الداخلية	اختبار مدى التقيد بسياسات مجلس الإدارة وتوفير تأكيد بشأن حوكمة الشركات والنظم الرقابية وعملية إدارة المخاطر	غير مباشرة (الالتزام)	-
المراجعون الخارجيون	التقييم وإبداء الرأي	غير مباشرة (تقييم)	-
أطراف خارجية	التصرف بشكل مسئول	غير قابلة للتطبيق	غير مباشرة

المصدر: . طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص421

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-3 دور البنك المركزي والعناصر الأساسية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة

3-3-1 دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة

تلعب البنوك المركزية دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى البنوك، وذلك من خلال إجراءات الرقابة البنكية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والبنوك وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري.

وللبنك المركزي دور أساسي في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك وذلك للأسباب التالية:[1]

- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيد يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
- إن البنوك تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كونها مسئولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين).
- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في البورصة، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لها.
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

3-3-2 العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك

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

- **وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك:**

يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف استراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاستعانة بها، لذا تقع على عاتق مجلس إدارة البنك وضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك.

---

[1] أمال عياري، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر-**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول " حوكمة الشركات كآليات للحد من الفساد المالي والإداري ن يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص11.

[2] د.محمد زيدان، مرجع سابق، ص21-25.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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

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

- **وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة في البنك:** يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الغدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.
- **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:** يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية، إذ يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، مما يتحتم عليه متابعة آداء البنك وأن تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.
- **ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك:** من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاتهن على اعتبارها عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل البنك.
- **الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين:** يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.
- **ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:** يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجية والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذه الأمر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.
- **مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:** لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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

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

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

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين: الأول يقوده البنك المركزي باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي والثاني هو من خلال البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار.

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاتمة:

تعاظم الاهتمام بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك نظرا لأهميتها المستمدة من خصوصية نشاطها البنكي، حيث تعتمد الحوكمة على صياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للبنوك وتدعم تسييرها، وتقويم أعمال البنوك ووضع الخطط الكفيلة لتحسين أدائها، وذلك دفع الحوكمة لصياغة مبادئ تتماشى ومتطلبات سير أعمال المصارف بغية الوصول إلى مرحلة الأداء الأمثل وبما يحقق الغايات المتوخاة، حيث يعمل تطبيق الحوكمة في المصارف على دعم الثقة في النظام المصرفي مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في النظام المالي ككل والدفع بعجلة الاقتصاد إلى الأمام، كما يؤدي اتباع المبادئ التي أصدرتها لجنة بازل إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في النظام المصرفي ومكافحة مقاومة المصارف للإصلاحات. كما توفر هاته المبادئ إطارا لإدارة المخاطر المصرفية مما يساعد إدارة المصرف على إيجاد الإستراتيجية الأمثل التي من شأنها تحقيق أهداف البنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث:

دراسة مقارنة بين النظام المصرفي الجزائري والنظام المصرفي المغربي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

تلعب المصارف دورا رياديا و تنمويا في اقتصاديات مختلف الدول النامية على حد سواء، ومن بينها الجزائر والمغرب، و في الآونة الأخيرة برزت مجموعة من التحولات مست مختلف الدول نتيجة لما يعرف بالعولمة المالية أثرت تأثيرا كبيرا على القطاع المصرفي في هذه الدول حيث وبفعل هذه الأخيرة أصبح من الضروري تبني إصلاحات تواكب هذا التطور، و في ظل هذه الأوضاع و المتغيرات التي تعرفها المصارف وأدائها ومتطلبات إصلاحها من أجل جعل هذا القطاع قادر على منافسة المصارف الأجنبية و الوقوف أمام تيار العولمة المالية وتحقيق الإدارة المثلى للمخاطر، عملت الدولتان على تبني مفهوم حوكمة المصارف وذلك من خلال محاولة تطبيق معايير لجنة بازل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: النظام المصرفي الجزائري

ورثت الجزائر عن فرنسا نظاما مصرفيا قائما على أساس لبرالي وبعد الاستقلال انتهجت السلطات سياسة التخطيط المركزية، فلم تكن السياسة النقدية منفردة ببرنامج مالي مستقل عن بقية البرامج التنموية. وهذا ما نتج عنه اختلال لا يزال مستمرا بالرغم من المجهودات المبذولة في مجال الإصلاح، وذلك لعدم نجاعة الإصلاحات المتبناة من طرف الدولة حيث يتم تكييف كل إصلاح حسب برنامج تنموي معين.

1-1 إصلاحات المنظومة المصرفية الجزائرية

يعتبر النظام المصرفي الجزائري نتاج تحولات تمت عبر عدة مراحل بعد الاستقلال منذ سنة 1962، وتشكل في البداية من إرث المؤسسات والهياكل الموجودة في هذه الفترة، وانطلاقا من عام 1967 تم إضفاء السيادة عليه، وبدأ يتضح هيكله الذي عكس التوجهات السياسية والاقتصادية للدولة آنذاك. وبالرغم من حداثة نشأة النظام المصرفي إلا أنه شهد مجموعة من الإصلاحات كان أولها الإصلاح المالي سنة 1971 الذي من خلاله أسندت مهمة تسيير ومراقبة العمليات المالية للمؤسسات العمومية للبنوك في إطار إعادة تنظيم الهياكل المالية، ثم توالت بعدها الإصلاحات التنظيمية والتشريعية لتطوير النظام المالي بصفة عامة والنظام المصرفي بصفة خاصة.

1-1-1 قانون القرض والبنك لسنة 1986

تحت ضغط أزمة النفط الخانقة، فإن أول إجراء قامت به الحكومة الجزائرية ضمن سلسلة من الإجراءات التي كانت تهدف إلى التحول بالنظام الاقتصادي مبادئه ومؤسساته نحو اقتصاد يقوم على أسس وقواعد السوق، هو إصدراها لقانون بنكي جديد هدفه الأساسي إصلاح جذري للمنظومة المصرفية، محددا بوضوح مهام ودور البنك المركزي والبنوك التجارية كما تقتضيه قواعد ومبادئ النظام المصرفي ذو المستويين، مع إعادة الاعتبار لدور وأهمية السياسة النقدية في تنظيمها لحجم الكتلة النقدية المتداولة، ومراقبتها تماشيا وتحقيق أهداف السياسة الاقتصادية الكلية.

وهكذا أصبحت سياسة الائتمان المصرفي تخضع لمتطلبات وحاجات الاقتصاد الكلي وليس لاحتياجات المؤسسات، الأمر الذي نتج عنه نوع من الاستقلالية والمرونة في تعديل هيكل أسعار الفائدة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطبقة من طرف المصارف، مع ضبط وتعديل إجراءات التعامل مع المؤسسات فيما تعلق بشروط منح الائتمان.

ويعتبر القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 أول قانون بنكي كان الهدف منه وضع إطار قانوني مشترك وموحد لكل مؤسسات القرض بغض النظر عن طابعها القانوني، رغم هذه الإصلاحات إلا أن النظام الجزائري ظل يعاني في الواقع من جملة من النقائص أهمها:[1]

- ✓ محدودية صلاحيات البنك المركزي، مما يعني عدم استقلاليته ومنه عدم استقلالية الجهاز المصرفي ككل.
- ✓ سيطرة الخزينة العمومية على مجمل عمليات التمويل التي هي في الأساس من مهام البنوك التجارية.
- ✓ شمولية صلاحيات وزير المالية التي وصلت أحيانا إلى درجة تحديد أسعار الفائدة في حين هي من مهام البنك المركزي.
- ✓ طبيعة ملكية البنوك التجارية التابعة للدولة مما جعلها مجرد أداة لتنفيذ سياسة الحكومة.

1-1-2 الإصلاحات المصرفية لسنة 1988

أدت الإصلاحات الاقتصادية إلى إحداث تغيرات عميقة على النظام المصرفي منذ 1986 بإصدار قانون البنوك والقروض لبعث الجهاز المصرفي من خلال تجديد صلاحياته، ثم تدعيمه بقانون آخر لاستقلالية المؤسسة العمومية رقم 06-88 الصادر في بداية 1988 وجاء هذا الإجراء كحد لهيمنة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومحاولة إعطاء ديناميكية جديدة لآليات التمويل ولإعطاء استقلالية مالية وفي التسيير.[2]

تدعمت هذه الإرادة بقوانين استقلالية المؤسسات سنة 1988 التي تضمنت نصوصها المعتمدة في هذا الإطار إشارات الانتقال من نظام التسيير المركزي للاقتصاد إلى النظام اللامركزية في التسيير. فصدر قانون استقلالية المؤسسات العمومية والتي أصبحت البنوك بموجبه مؤسسات اقتصادية مستقلة.

---

[1] لحسن تركي، عبد السلام مخلوفي، **معوقات تطور النظام البنكي في الجزائر**، ورقة مقدمة في ملتقى حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، 24\25 أفريل 2006، ص 6.

[2] ياسين الطيب، **النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية**، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003، ص 52.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجزائر كغيرها من الدول النفطية، فقد شرعت الجزائر منذ سنة 1988 في تطبيق برنامج إصلاحي واسع شمل مختلف القطاعات الاقتصادية. تطبيق مبادئ هذه الإصلاحات استلزم هندسة جديدة للجهاز المصرفي والمالي وفرض آليات تمويل مغايرة لتلك التي اتبعت من قبل. فقد مست الإجراءات المتخذة في هذا الإطار القطاع المصرفي والمالي، ووضع القانون 88_ 06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 الذي نص على استقلالية المؤسسات المصرفية والمالية، فأصبحت مؤسسات القرض عبارة عن مؤسسات عمومية تعمل بقواعد المتاجرة و المردودية.[1]

في إطار استقلالية المؤسسات، تغير تعامل المصرف مع المؤسسات الاقتصادية العمومية، فأصبحت تراعي في تعاملها عاملي المردودية والمخاطرة. وأصبحت المصارف متسلحة بعدة صلاحيات منها معالجة ملفات الطالبين للاستثمارات وكذا التفاوض بين المصرف والمتعاملين الاقتصاديين.

فقد جاء في المادة 08 من القانون 88-01 المؤرخ في1988/01/12 المحدد لاستقلالية المصارف العمومية : أن الدولة ليست مسؤولة عن التزامات المؤسسات العمومية الاقتصادية، ولا يمكن أن تتدخل في التطهير إلا في إطار قانون المالية. لكن يلاحظ تراجع تطبيق استقلالية المصارف العمومية و إن كانت أولى المؤسسات التي تطبق القواعد التجارية، فهي مازالت تخضع لوصاية وزارة المالية.

1-1-3 الإصلاحات المصرفية 1990 " قانون النقد والقرض 90-10"

يشكل القانون 90-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 نصا تشريعيا جديدا لدعم الإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها منذ 1988 من طرف السلطات وهو من بين القوانين التشريعية الأساسية التي بينت التوجهات الجديدة للانتقال نحو اقتصاد السوق، و يشمل كل المسائل المتعلقة بالنقد و القرض و البنك سواء تعلق الأمر بالشكل القانوني للبنوك، أنشطة البنوك، مراقبة البنوك و معايير التسيير ...الخ، و بهذا يوفر تسيراً فعالاً و مرناً للنشاطات الاقتصادية و يرمي هذا القانون إلى وضع حد نهائي لكل التداخلات في المهام و بالتالي منع التدخلات الإدارية في القطاع المصرفي و المالي، ويتضمن القانون ثلاثة مستويات من السلطة لتنظيم الوظيفة المصرفية وهي:

[1] ياسين الطيب، مرجع سابق، ص 53.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مجلس النقد و القرض.
- بنك الجزائر.
- الهيئات الرقابية.

1-1-3-1 مجلس النقد و القرض: يتكون هذا المجلس من محافظ رئيسا ونوابه الثلاثة كأعضاء و ثلاثة موظفين سامين معينين بموجب مرسوم من رئيس الحكومة[1]، و هو مجلس إدارة للبنك المركزي و هو سلطة نقدية تتمتع بأوسع الصلاحيات لإدارة شؤون البنك المركزي[2] و يمارسها ضمن إطار هذا القانون بإصدار أنظمة مصرفية تتعلق بالأمور الآتي بيانها:[3]

- إصدار النقود على النحو المنصوص عليه في المادتين 4 و 5 من هذا القانون و تغطيته .
- أسس و شروط عمليات البنك المركزي.
- أهداف تطور مختلف عناصر الكتلة النقدية و حجم القروض.
- غرفة المقاصة.
- شروط إنشاء البنوك و المؤسسات المالية.
- شروط فتح مكاتب تمثيل البنوك المالية الأجنبية في الجزائر .
- الأسس والنسب المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية وخاصة تغطية وتوزيع المخاطر والسيولة و الملاءة (القدرة على التسديد).
- حماية عملاء البنوك و المؤسسات المالية.
- النظم و القواعد المحاسبية التي تطبق على البنوك و المؤسسات المالية .
- مراقبة الصرف و تنظيم السوق

كما يتخذ المجلس القرارات الفردية التالية :

- الترخيص بإنشاء البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية والأجنبية.

[1] المادة 32 من قانون النقد والقرض 90-10.
[2] المادة 42 من قانون النقد والقرض رقم 90-10.
[3] المادة 44 من قانون النقد و القرض رقم 90-10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الترخيص بفتح مكاتب تمثيل للبنوك و المؤسسات المالية الأجنبية .
- تفويض صلاحيات لتطبيق نظام الصرف .

1-1-3-2 صلاحيات البنك المركزي و عملياته: يسير مديرية البنك المركزي المحافظ بالإضافة إلى ثلاثة نواب و يعين المحافظ و نواب المحافظ من طرف رئيس الجمهورية لمدة 5 و 6 سنوات على التوالي و يتمتع البنك المركزي بصلاحيات و مهام رئيسية هي :

- يقوم البنك المركزي بإصدار الأوراق النقدية و القطع النقدية بواسطة شبكته المكونة من الوكالات الرئيسية و الجهوية .
- تسيير احتياطات الذهب و العملات الأجنبية حرة التداول بالشراء والبيع والرهن و الاقتراض و الخصم و إعادة الخصم .
- يمكن للبنك المركزي استخدام أدوات السياسة النقدية كإعادة الخصم و منح قروض مضمونة في حدود مبلغ يحدده المجلسو أو التدخل في السوق النقدية بالشراء و البيع للسندات عامة تستحق في أقل من ستة أشهر و سندات خاصة يمكن قبولها للخصم و فرض نسبة احتياطي على مجموع ودائع البنوك و لا يمكن أن يتعدى 28 % .
- يعتبر البنك المركزي هو المؤسسة المالية للدولة لجميع عمليات الخزينة المصرفية و التسليف و يمكن للبنك المركزي أن يمنح الخزينة مكشوفات الحساب الجاري لمدة أقصاها 240 يوما متتالية أو غير متتالية خلال السنة الواحدة على أن يتم بالتعاقد و في حد أقصاه 10% من الإيرادات العامة للدولة المثبتة خلال السنة المالية السالفة، و يجب تسديد هذه التسبيقات قبل نهاية كل سنة مالية .
- يقوم البنك المركزي بدور بنك البنوك و سلطة وصية على النظام المصرفي، حيث يضع البنك المركزي جميع المعايير التي يلتزم كل بنك باحترامها بشكل دائم مثل القواعد الاحترازية التي تضمن استمرارية جيدة للقطاع المصرفي .
- يسير البنك المركزي معدل الصرف حيث يحدد يوميا معدل الصرف للدينار و ينظم سوق الصرف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-1-3-3 الهيئات الرقابية: تتكون الهيئات الرقابية من:

- **اللجنة المصرفية:** إن الهدف من إنشاء اللجنة المصرفية هو مراقبة تطبيق القوانين و الأنظمة التي تخضع لها البنوك و المؤسسات المالية و معاقبة المخالفات المثبتة.[1]

و تتألف هذه اللجنة من المحافظ أو من نائبه الذي ينوب الرئيس و قاضيين من المحكمة العليا و عضوين يتمتعان بخبرة في الشؤون المصرفية و المالية وخاصة المحاسبية معينين من طرف رئيس الحكومة، باقتراح من وزير المالية يكون عملها كما يلي :

- ✓ تأمر اللجنة المصرفية بإجراء الرقابة على أساس القيود و المستندات و يمكن إجراء الرقابة في مراكز البنوك و المؤسسات المالية.
- ✓ يمكن للبنك المركزي أن ينظم وحدة إدارية خاصة للرقابة مكلفة بذلك، و يمكن أن يبيح بالسر المهني للجنة المصرفية، و يمكن أن تمتد الرقابة إلى الشركات المتفرعة عن الشركات الجزائرية والموجودة في الخارج ضمن إطار اتفاقات دولية.
- ✓ إذا خالف بنك أو مؤسسة مالية إحدى الأحكام القانونية أو التنظيمية يمكن للجنة المصرفية أن تسلط العقوبات التالية : التنبيه، اللوم، المنع من ممارسة بعض الأعمال وإلغاء الترخيص بممارسة العمل .

- **مركزية المخاطر**: في إطار الوضع الجديد المتسم بحرية المبادرة وقواعد السوق في العمل المصرفي، ونظرا لحرية المنافسة بين البنوك، تتزايد المخاطر المرتبطة بالنشاط المصرفي على التقليل من هذه المخاطر. وفي هذا الإطار أسس قانون 90-10 في المادة 160 هيئة تقوم بتجميع هذه المعلومات سميت مركز المخاطر (ينظم ويسير بنك الجزائر مصلحة مركزية للمخاطر تدعى مركز المخاطر تتكفل بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة وسقف القروض الممنوحة والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالية)، وتتضمن اللائحة 92-01 المؤرخة في 22 مارس 1992 والصادرة عن بنك الجزائر تنظيم مركز المخاطر وطرق عمله. [2]

- **مركزية عوارض الدفع:** رغم أن هناك مركزية للمخاطر على مستوى بنك الجزائر تعطي مسبقا معلومات خاصة ببعض أنواع القروض والزبائن، إلا أن ذلك لا يلغي بشكل كامل المخاطر المرتبطة بهذه

[1] المادة 143 من نفس القانون 90-10.

[2] بورمة هشام، **النظام المصرفي الجزائري وإمكانية الاندماج في العولمة المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2009، ص 35-36.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القروض، لذلك فقد قام بنك الجزائر بموجب النظام 92-02 المؤرخ في 22 مارس 1992 بإنشاء مركزية لعوارض الدفع، وفرض على كل الوساطة المالية الانضمام إلى هذه المركزية وتقديم كل المعلومات الضرورية لها، وتقوم مركزية عوارض الدفع بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تظهر عند استرجاع القروض أو تلك التي لها علاقة باستعمال مختلف وسائل الدفع في هذا المجال وتتلخص في عنصرين:[1]

- ✓ تنظيم بطاقية مركزية لعوارض الدفع وما قد ينجم عنها وتسييرها، وتتضمن هذه البطاقة بطبيعة الحال كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع أو تسديد القروض.
- ✓ نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينجم عنها من تبعات وذلك بطريقة دورية وتبليغها إلى الوسطاء الماليين و إلى أية سلطة أخرى معينة.

- **مكافحة إصدار الشيكات دون رصيد:** جاء هذا الجهاز ليدعم ضبط قواعد العمل بأهم أحد وسائل الدفع وهي الشيك، ويعمل الجهاز على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد والقيام بتبليغ هذه المعلومات إلى الوسطاء الماليين المعنيين.

1-1-3-4 مبادئ قانون النقد والقرض: كرس قانون النقد والقرض أفكار ومبادئ جديدة فيما يتعلق بتنظيم النظام البنكي وآدائه حيث تتمثل مبادئه الأساسية فيما يلي:

- **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:** في نظام التخطيط المركزي كانت القرارات النقدية تتخذ على أساس كمي حقيقي وتبعا لذلك لم تكن هناك أهداف نقدية بحتة بل الهدف الرئيسي كان يتمثل في تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج المخططة، وقد تبنى قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين الدائرتين الحقيقية والنقدية حيث تتخذ القرارات النقدية على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية، وبناءا على الوضع النقدي السائد والذي يتم تقديره من طرف هذه السلطة ذاتها، كل هذا أدى إلى استعادة البنك المركزي لدوره في قمة النظام النقدي.
- **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة المالية:** اعتمد قانون النقد والقرض أيضا مبدأ الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة، فالخزينة لم تعد حرة في اللجوء إلى عملية القرض، وتمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي لم يعد يتم بلا حدود ولا قيود، بل أصبح يخضع إلى بعض القواعد.

[1] بورمة هشام، مرجع سابق.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمان:** كانت الخزينة في النظام الموجه تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات الدولة، حيث كان دور المصارف يقتصر على تسجيل عبور الأموال من الخزينة إلى المؤسسات، فجاء هذا القانون ليضع حدا لذلك، حيث أبعدت الخزينة من منح القروض للاقتصاد، حيث أصبح توزيع القروض لا يخضع لقواعد إدارية.
- **إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:** لقد ألغى قانون النقد والقرض 90-10 التعدد في مراكز السلطة النقدية الذي كان سائدا من قبل، فوزارة المالية كانت تتحرك على أنها هي السلطة النقدية، والخزينة كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها على أساس أنها سلطة نقدية أيضا، والبنك المركزي بطبيعة الحال سلطة نقدية لاحتكاره إصدار النقد، ومن خلال قانون 90-10 تم إنشاء سلطة نقدية وحيدة مستقلة عن أي جهة أخرى تتمثل في مجلس النقد والقرض.
- **وضع نظام بنكي بمستويين:** كرس قانون النقد والقرض مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين وذلك من خلال التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزع للقروض.

1-1-3-5 تقييم قانون النقد والقرض: يعتبر قانون النقد والقرض 90-10 نقطة تحول جوهرية في إصلاح النظام المصرفي الجزائري، إذ قبل هذا الإصلاح لم يكن يمكن الحديث عن وجود سياسة نقدية ومصرفية واضحة بأتم معنى الكلمة وذلك للتداخل الكبير بين دور الخزينة العمومية ودور البنك المركزي. حيث وضع هذا القانون المنظومة المصرفية والنظام النقدي في مسار الانتقال من اقتصاد اشتراكي إلى اقتصاد السوق حيث تسعى البنوك لتحقيق الربح وتعمل في ظل المنافسة وفق قوانين البنك المركزي الذي أصبح سلطة مستقلة يمكنه تعزيز الحكم الراشد في البنوك. وكما كان لهذا القانون إيجابيات إلا انه لم يخلو من السلبيات أيضا والتي سنبرزها كالتالي:[1]

- **الايجابيات:**

✓ إعادة تقييم ورد الاعتبار إلى العملة الوطنية من خلال وظائفها الداخلية كوسيلة للتبادل ومخزن للقيمة.

✓ منح تراخيص بإنشاء بنوك خاصة وأجنبية وبالتالي فتح سوق مصرفي.

✓ استعادة البنوك التجارية لاستقلاليتها ووظائفها التقليدية.

[1] رضا كنز، قانون النقد والقرض، مقال متوفر على الموقع http://kanz-redha.blogspot.com/2011/06/blog-post_08.html شوهد يوم 17\5\2015.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ إبعاد الخزينة العمومية عن احدث العملة ومنح القروض.
- ✓ وضع قانون مصرفي معدل ومكمل يتمثل في هيئة للرقابة.
- ✓ ارتفاع الودائع لأجل مقارنة مع مكونات الكتلة النقدية، وهذا يعني أنه يوجد نمو في الادخار لدى الأفراد.
- ✓ رد الاعتبار للبنك المركزي وتوضيح مكانته في النظام المصرفي.
- ✓ تخفيض سعر إعادة الخصم وارتفاع سعر الفائدة.

- **السلبيات:**

- ✓ أعطى صلاحيات واسعة للبنك المركزي تفوق قدراته التقنية وإمكانياته البشرية.
- ✓ صعوبة تجسيد العلاقة بين الخزينة العمومية وبنك الجزائر.
- ✓ صعوبة تطبيق مبادئ قانون النقد والقرض على المؤسسات المالية العاجزة.
- ✓ الاهتمام بالجانب الشكلي أكثر من المضمون، فنلاحظ إعطاء البنك المركزي مهام هو عاجز عن آدائها، بالإضافة إلى صلاحيات واسعة لمحافظ البنك فهو مدير البنك، رئيس البنك وممثل البنك المركزي في الخارج.
- ✓ مجلس النقد والقرض هو الذي يدير السياسة النقدية دون استشارة الجهاز التنفيذي.
- ✓ غياب جهة قضائية متخصصة لحل النزاعات التي تكون في المجال المصرفي والمالي.

1-1-4 تعديلات قانون النقد والقرض

على الرغم من اعتبار قانون النقد والقرض 90-10 معلما هاما في الإصلاح الهيكلي للقطاع المصرفي وفي دعم النقدية إلا انه على مدى عشر سنوات بدا من الضروري إعادة تهيئة بعض أحكامه لدعم الانسجام في المسعى المؤسساتي، كذلك ضرورة تعزيز استقلالية السلطة النقدية لذا تم إصدار أول تعديل المتمثل في الأمر 01-01 .

1-1-4-1 التعديلات التي جاء بها الأمر 01-01

إن الأمر 01-01 المعدل والمتمم لأحكام قانون النقد والقرض 90-10 الصادر في 27 فيفري 2001 كان هدفه الوحيد يخص الجانب التنظيمي وذلك لبلوغ هدفين يتمثل الأول في التمكن من الانسجام بين السلطة التنفيذية ومحافظ بنك الجزائر، أما الثاني فيتمثل في الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والسلطة النقدية قصد إرساء الاستقلالية النقدية وتحقيق الرابط بين مختلف مكونات الصرح المؤسساتي. وتتمثل التعديلات التي أتى بها الأمر 01-01 فيما يلي:[1]

- ✓ التخلي عن عهدة المحافظ ونوابه وتعيينهم بمرسوم رئاسي.
- ✓ الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض كسلطة نقدية.
- ✓ توسيع مجلس النقد والقرض باعتباره سلطة نقدية إلى ثلاث شخصيات تختار لكفاءتها في المجالين الاقتصادي والمالي.

وزيادة على ذلك، فإن إدارة دعم استقلالية السلطة النقدية تقدر من جهة في إعفاء مجلس إدارة بنك الجزائر من ممارسة الصلاحيات في مجال النقد والقرض، ومن جهة أخرى في التشكيلة التي يتكون منها مجلس النقد والقرض، الذي يفتح من خلال تعيين ممثلين يختارون من خارج بنك الجزائر، والمحافظة من خلال إسناد هذه السلطة إليه، إضافة إلى رأيه المرجح الذي يتمتع به.

1-1-4-2 التعديلات التي جاء بها الأمر 03-11

لقد جاء هذا النص التشريعي في ظرف تميز بتخبط الجهاز المصرفي في ضعف كبير في الأداء وخاصة بعد الفضائح المتعلقة بإفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري، والذي بين بصورة واضحة عدم فعالية أدوات المراقبة والإشراف التي يديرها بنك الجزائر باعتباره السلطة النقدية. فجاء هذا الأمر بعدة نقاط تسمح لبنك الجزائر بممارسة صلاحياته بشكل أحسن حيث:[2]

- ✓ تم الفصل بين مجلس الإدارة المكلفة بتسيير بنك كمؤسسة، وبين مجلس النقد والقرض الذي يمارس اختصاصات جوهرية في مجال سياسة النقد والقرض.
- ✓ توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض المخول باختصاصات في مجال السياسة النقدية، وسياسة الصرف، والتنظيم والإشراف وأنظمة الدفع.
- ✓ إقامة هيئة رقابية، مكلفة بمهمة متابعة نشاطات البنك ولاسيما النشاطات المتصلة بتسيير مركزية المخاطر ومركزية المستحقات غير المدفوعة والسوق النقدية.

[1] بورمة هشام، مرجع سابق، ص 47.

[2] مجدوب بحوصي، **استقلالية بنك الجزائر بين قانون النقد والقرض والأمر 03\11**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 16، المركز الجامعي غرداية، 2012، ص 105- 106.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ يعزز القانون التشاور بين بنك الجزائر والحكومة في المجال المالي ويشير هذا المضمون إلى شروط عرض التقارير الاقتصادية والمالية والتقارير المتصلة بالتسيير، التي يرفعها بنك الجزائر إلى مختلف مؤسسات الدولة.
- ✓ ينشأ لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية للإشراف على تسيير المديونية الخارجية.
- ✓ ينظم سيولة أفضل في انسياب المعلومات المالية التي أصبحت ضرورية بحكم مكافحة الآفات المعاصرة "تبييض الأموال".
- ✓ يسمح بضمان حماية للبنوك وللساحة المالية والادخار العمومي ومن شأنه أيضا أن يعزز شروط ومقاييس اعتماد البنوك ومسيري البنوك والعقوبات الجزائية التي يتعرض لها مرتكبو المخالفات.
- ✓ يصدر مجلس النقد والقرض نظام يحدد الحد الأدنى الجديد لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية وسيعمل على هذا الأساس بنك الجزائر على تعزيز التقييم لطلبات الاعتمادات الجديدة.
- ✓ يشكل قاعدة للرقابة على الوثائق والمستندات، ويسمح بالتقييم والإطلاع السريع على تطور الوضعية المالية الخاصة بكل بنك.

تزامن إصدار الأمر 03-11 في بداية الألفية الثالثة مع تزايد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية خصوصا بعد إفلاس شركة "انرون" سنة 2003، كما بينت تجربة البنوك الخاصة نقائص عديدة في التسيير الناتج بشكل كبير عن تزاوج الملكية والإدارة وعدم احترام قواعد الحذر وهي عناصر أساسية في نظام الحوكمة الجيد في البنوك، كما انه اهتمام الأمر 03-11 بموضوع الرقابة المصرفية وإلزام البنوك بوضع نظام للمراقبة الداخلية وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر يصب جميعها في اتجاه تبني مبادئ حوكمة المصارف.

2-1 الحوكمة المصرفية في الجزائر

1-2-1 أزمة البنوك الخاصة وضرورة تطبيق الحوكمة

- **أزمة بنك الخليفة:** لقد شكلت قضية بنك الخليفة أهم أزمة عرفتها المنظومة المصرفية في الجزائر، بالنظر لحجمها وتداعياتها، فبنك الخليفة الذي تأسس في عام 1997 وأعتمد في عام 1998 كان يتمتع بوضع خاص من حيث كونه بنكا تتوفر فيه المعايير الدولية، وكان البنك يمتلك 130 وكالة موزعة عبر كافة التراب الوطني خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية والنشاطات الاقتصادية، فيما

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قدرت أصول البنك حوالي 1.5 مليار دولار، ولكن الإدارة غير الرشيدة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشاط بنك الخليفة تعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها هذا البنك، وهذا حسب ما أشارت له اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش. حيث أن سوء التسيير (غياب الحوكمة) ظهر من خلال النقائص التي واجهها بنك الخليفة والمتمثلة في:[1]

- ✓ عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة.
- ✓ التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر.
- ✓ المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين.
- ✓ غياب المتابعة والرقابة.
- ✓ عدم احترام قواعد الحيطة والحذر.

وقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن. لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع بتقديم تعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين، وهو ما لم يكن كافيا، مما اضطر مصفي البنك للقيام بإجراء ثاني وهو تطهير الحسابات وبيع أصول البنك.[2]

- **أزمة البنك التجاري والصناعي:** نفس الشيء حدث مع البنك الصناعي والتجاري الجزائري الذي تم اعتماده في سبتمبر 1998 من طرف بنك الجزائر. وفي إطار برنامج الرقابة، قامت الجهات المعنية ببنك الجزائر بالرقابة الشاملة سنة 2001 بالعديد من عمليات الرقابة بعين المكان على مستوى البنك التجاري والصناعي، حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:[3]

- ✓ عدم احترام التسيير الجيد للمهنة (التسيير البنكي)، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- ✓ عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.

[1] أمال عياري، بوبكر خوالد، مرجع سابق، ص 13.
[2] نفس المرجع السابق.
[3] عبد الرزاق خليل، الطيب داودي، **الحوكمة المؤسسية للبنوك**، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة سكيكدة 09-10 ديسمبر 2007، ص 14.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ غياب الاحتياطي الإجباري.
- ✓ تجاوزات لقوانين الصرف.

إن سهولة حصول هذين البنكين على الموارد وغياب رقابة بنك الجزائر دفع بهما للقيام بعمليات غير مدرة لعائد كتمويل النوادي الرياضية، منح المسيرين والمساهمين في البنك قروضا ذات مخاطر تتجاوز في كثير من الأحيان الحدود التي نصت عليها القوانين (كأن لا يتجاوز القرض 20% من الأموال الخاصة وغيرها) أضف إلى ذلك غياب الخبرة في مجال التسيير البنكي وغياب الرقابة داخل البنك وكذا رقابة بنك الجزائر، حيث ارتفع إجمالي القروض المقدمة من طرف البنوك الخاصة من 39.7 مليار دج سنة 2001 إلى 181.3 مليار دج سنة 2002 أي ارتفاع بنسبة 356.6 %. إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى كالتوزيع الضعيف لمخاطر المحفظة وتمويل الاستثمارات عن طريق قروض قصيرة الأجل وبمعدلات فائدة غير مناسبة وهو ما كان من أهم أسباب الأزمة المالية لهذين البنكين. لهذا قامت السلطات بتصفية هذين البنكين بعد إعلان عدم قدرتهما على السداد.

ولازالت متاعب القطاع المصرفي الخاص متواصلة إذ أصدرت اللجنة البنكية، وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس القرض والنقد، مقررا يوم 27 ديسمبر 2005 يقضي بسحب الاعتماد الممنوح لـ " الشركة الجزائرية للبنك" بموجب المقرر رقم 99/02 المؤرخ في 28 أكتوبر 1999 الصادر عن محافظ بنك الجزائر، ووضع قيد التصفية البنك المذكور وتعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية، و يشير ذلك البيان أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع. ويعد هذا القرار الجديد الصادر عن اللجنة البنكية القرار الخامس من نوعه الذي يمس بنكا خاصا بعد كل من "بنك الخليفة "و"البنك الصناعي والتجاري الجزائري" و" يونيون بنك" وأخيرا" البنك الدولي الجزائري" ليتقلص عدد البنوك الخاصة برأسمال جزائري إلى بنكين أساسيين هما "أركو بنك" و "مونا بنك".[1]

كما أن المتتبع لأداء البنوك العمومية في الجزائر يجد أنها ليست على أحسن حال، إذ تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية كما تعاني من

[1] عبد الرزاق خليل، مرجع سابق. ص15.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ضعف الرقابة الداخلية و الخارجية. كما يشير البعض إلى أن مشكل البنوك في الجزائر يرجع إلى المحيط و السياسات المطبقة في المجال المصرفي و المالي، وأنها لا تطبق كامل قواعد الحذر وأن هناك بنوكا عمومية بلغت حد الإفلاس طبقا للقواعد المعمول بها دوليا، مما يجعلها تقع تحت طائلة المادة 715 مكرر 20 من القانون التجاري الجزائري الذي ينص على أن المؤسسة تصبح مفلسة إذا أضحت أصولها الصافية أقل من ربع رأس مالها.[1]

1-2-2 ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

في شهر جويلية من سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات". وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في: تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ. وبعد تفاعل جميع الأطراف مع الفكرة تمت ترجمتها إلى مشروع مع ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل.

وفي هذا السياق، ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالإضافة إلى مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية بالانضمام لفريق العمل المنصب شهر نوفمبر 2007، وفي غضون فترة زمنية تمكن فريق العمل وبعمق من تبني ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، حيث تم الأخذ بمبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمرجع لإعداد الميثاق مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

في 2009\03\11 تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات والذي جاء في الوقت المناسب، حيث أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد الحجر الأساس في تخطي الأزمات المالية والتقليل من تداعياتها على الاقتصاد الجزائري. ولقد أكد رئيس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات أن غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار

[1] عبد الرزاق خليل، مرجع سابق، ص16.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والتطور، ولن تقوم المصارف أو الشركاء أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة الحوكمة سيخلق موار أكبر ويساعد على تنمية الأعمال. وفي نفس السياق فقد أكد السيد مصطفى بن بادا وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشآت الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفقودة في الوقت الحالي وذلك من خلال المزيد من الشفافية. [1]

1-2-3 اتفاقية بازل وتعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

تبنت السلطات النقدية في الجزائر من خلال قانون النقد والقرض والتعديلات التي تلته التوصيات الصادرة عن لجنة بازل، وذلك من أجل تعزيز سلامة الوحدات المصرفية والنظام المالي بشكل عام.

- **اتفاقية بازل الأولى:** في إطار تطبيق البنوك الجزائرية للقواعد الاحترازية التي جاءت بها اتفاقية بازل الأولى تم وضع مجموعة من قواعد الحذر للتسيير بهدف تدعيم مساعي السلامة المصرفية و في منحى يدعم مرتكزات الملاءة المصرفية و يعتبر ما جاءت به التعليمة:94/74 الصادرة في 29 نوفمبر 1994 الأهم في هذا الصدد حيث يمكن أن نميز القواعد التالية :

لقد فرض الأمر 94/74 الصادر بتاريخ 94/11/29 المتعلق بتثبيت التنظيم الحذر لتسيير البنوك والمؤسسات المالية على البنوك الالتزام بنسبة ملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي 8 % تطبق بشكل تدريجي مراعاة للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري نحو نظام اقتصاد السوق وذلك ونظرا لطابع الذي تكتسبه جل البنوك الجزائرية، وذلك على النحو التالي:[2]

- ✓ 4% ابتداء من نهاية جوان 1995 م.
- ✓ 5% ابتداء من نهاية ديسمبر 1996 م.
- ✓ 6% ابتداء من نهاية ديسمبر 1997 م.
- ✓ 7% ابتداء من نهاية ديسمبر 1998 م.
- ✓ 8 % ابتداء من نهاية ديسمبر 1999 م.

[1] عمر شريقي، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، بحوث وأوراق الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس –سطيف–، 2009، ص 721.

[2] المادة: 3 من التعليمة رقم 94 – 74 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 المتعلقة بتحديد قواعد الحيطة والحذر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما تطرق الأمر 74\94 إلى نسبة توزيع المخاطر، فقد فرض بنك الجزائر على البنوك والمؤسسات المالية، عند ممارستها لنشاطها العادي المتمثل في توزيع القروض أن لا تتجاوز الأخطار المحتملة مع المستفيد نفسه النسب التالية من الأموال الخاصة الصافية:[1]

- ✓ 40% ابتداءا من 01 جانفي 1992 م.
- ✓ 30% ابتداءا من 01 جانفي 1993م.
- ✓ 25% ابتداءا من 01 جانفي 1995م.

وفيما يخص الأموال الخاصة لا يعتبر في حد ذاته تسيير لكن انسجامه ضروري لأنه يساهم في مختلف النسب القانونية، فهي آخر ملاذ عند حدوث صدمات لا يمكن استعابها عن طريق الإرباح العادية والمؤونات.

الأموال الخاصة الأساسية : حسب المادة 05 من التعليمة رقم 94 -74 تشمل الأموال الخاصة الأساسية العناصر التالية:

- ✓ رأس المال الاجتماعي.
- ✓ احتياطات أخرى من غير احتياطات إعادة التقييم.
- ✓ النتيجة الموجبة المؤجلة للسنة الجديدة.
- ✓ مؤونات المخاطر البنكية العامة.
- ✓ الأرباح المحددة عند تواريخ وسيطية.

الأموال الخاصة التكميلية: حسب المادة 06 من التعليمة رقم 94 – 74 تشمل الأموال التكميلية العناصر التالية:

- ✓ احتياطات وفروق إعادة الخصم.
- ✓ ديون مرتبطة بفترة استحقاق غير محددة.
- ✓ السندات والديون ذات فترة استرداد أكثر من 5 سنوات.

العناصر المحذوفة:

- ✓ الحصة الغير محررة من الرأي المال الاجتماعي.

[1] المادة 02 من التعليمة رقم 74/ 94

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ الأسهم الخاصة الممتلكة مباشرة آو بصفة غير مباشرة.
- ✓ النتيجة المؤجلة للسنة الجديدة عندما تكون مدينة.
- ✓ الأصول الغير مادية بما فيها نفقات التأسيس.
- ✓ مساهمات البنوك والمؤسسات المالية التي تظهر في الميزانية.

- **اتفاقية بازل الثانية:** بالنسبة لاتفاقية بازل الثانية فقد أصدر بنك الجزائر التنظيم رقم 03/02 بتاريخ : 2002/11/14م والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية، تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر (الائتمانية، السوقية، التشغيلية) تماشياً مع ما ورد في هذا الاتفاق.

لقد ورد في اتفاقية بازل 2 تعليمات خاصة بالمخاطر التشغيلية فقد ورد في التنظيم 03/02 تعريف لها "خطر ناجم عن نقائص تصميم وتنظيم وتنفيذ إجراءات القيد في النظام المحاسبي وبشكل عام في أنظمة الإعلام الخاصة بمجموعة الأحداث المتعلقة بعمليات البنك والمؤسسة المالية المعنية"[1] على الرغم من تعريف التنظيم وإقراره بهذا النوع من المخاطر إلا أنه لم يحدث تغيير في طريقة حساب نسبة الملاءة.

كما تلزم المادة 47 من التعليمة رقم 02-03 البنوك والمؤسسات المالية إرسال للجنة المصرفية ومندوبي الحسابات، التقريران الخاصان ب:

- ✓ الشروط التي تتم في إطارها المراقبة الداخلية.
- ✓ تقدير ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها.

حرص المشرع الجزائري من خلال هذه المادة على أن تمس عمليات الإفصاح والشفافية الخاصة بنشاط البنوك والمؤسسات المالية أهم عنصر في النشاط البنكي وهو المخاطر بالإضافة إلى ضمان استمرارية الرقابة.

كما أصدر بنك الجزائر بعد ذلك، التنظيم رقم 11-03 بتاريخ 24 \05\ 2011 والمتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك، والذي يحث البنوك على إنشاء نظام مراقبة داخلية لمنح القروض والاقتراض من البنوك خاصة تلك التي تمت في السوق النقدية، بحيث يتم تحديد حد أقصى للقروض المقدمة والقروض المتحصل عليها، وشروط كل عملية، بالشكل الذي يمكّن من توظيف التمويلات المتحصل عليها مع

[1] المادة: 2 من التنظيم رقم 02 – 03 المؤرخة في 14 نوفمبر 2002 المتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مراعاة إجراءات إدارة المخاطر وتسيير السيولة. ويمكن اعتبار هذا التنظيم تكملة لما ورد في التنظيم رقم 02-03 المشار إليه سابقاً، والذي يجبر البنوك على إنشاء أنظمة للمراقبة الداخلية، والذي يعتبر إحدى مكونات الأركان الثلاثة لاتفاقية بازل الثانية.[1]

وبتاريخ 2011\11\28 أصدر بنك الجزائر التنظيم رقم11-08 المتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وهو لا يختلف كثيراً عن التنظيم رقم 02-03 لسنة 2002، إلا أنه يشير هذه المرة بوضوح إلى أن مخاطر سعر الفائدة جزء من مخاطر السوق، وأن الأحداث الخارجية جزء من مخاطر التشغيل، ويوضح بشكل أكبر طرق قياس كلا النوعين من المخاطر، ولكن دون صدور تعليمة تفصيلية تدرجهما ضمن حساب نسبة كفاية رأس المال.

في إطار المشروع الهيكلي وتنفيذا لاتفاق بازل الثاني اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، والإجراءات الرئيسية المتخذة بهذا الخصوص هي كما يلي:

- ✓ إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل الثاني تحت إشراف مساعدة خارجية.
- ✓ إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل الثانية بركائزها الثلاثة.
- ✓ يعكف بنك الجزائر إلى إعداد دراسة الأثر الكمي (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

- **اتفاقية بازل الثالثة:** لم يرد لحد الآن أي تنظيم أو تعليمة تبين حساب معدل كفاية رأس المال بطريقة مشابهة لما ورد في اتفاقية بازل 3، لكن مع ذلك تجب الإشارة إلى أن التنظيم رقم 14-01 المؤرخ في 16.02.2014 والمتضمن نسبة الملاءة المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية، نص على رفع نسبة الملاءة من 8% إلى 9.5% ابتداءا من أول أكتوبر 2014، على أن يغطي رأس المال الأساسي (أو القاعدي كما يسميه) كلا من مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل بنسبة 7% على الأقل، إضافة إلى فرض تكوين هامش بنسبة 2,5% من الأموال الخاصة القاعدية للبنك سماه "وسادة أمان"، وخول التنظيم للجنة المصرفية منح مهلة للتطبيق التدريجي لهذه الإجراءات، كما خولها أيضا فرض نسبة ملاءة أكبر إذا اقتضى الأمر ذلك. ويلاحظ هنا أن هذا التنظيم يأخذ من بازل 2 إدراج كل من مخاطر السوق والتشغيل في نسبة كفاية رأس المال إضافة إلى حساب ترجيحات مخاطر الائتمان.[2]

[1] سليمان ناصر، **المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014، ص 53.

[2] سليمان ناصر، **المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية** ، مرجع سابق، ص 54.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالإضافة إلى الجهود المبذولة من طرف الجزائر من أجل تعزيز الحوكمة المصرفية عن طريق تبني معايير لجنة بازل هناك مؤشرات تدل على تبني مبادئ الحوكمة في البنوك والمتمثلة في العناصر التالية:[1]

- ✓ أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية، بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة من الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين، من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة.
- ✓ تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية، وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك.
- ✓ إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة، والوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأسمال البنوك العمومية.

1-2-4 معوقات ممارسة الحوكمة الجيدة بالمصارف الجزائرية

على الرغم من الجهود المبذولة إلا أن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولية، إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة، أين يصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العلمية والأنشطة، حتى تتفادى النحرافات وتتجنب الوقوع في الأزمات.

على الرغم من جهود السلطات في إطار ترسيخ مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائري إلا أنها كانت ولازالت تعاني من الإختلالات والتي تظهر من خلال النقاط التالية:[2]

- ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية.
- عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه البنوك.
- عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر في إعداد تقارير النشاطات السنوية.
- عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية، كما ينص على ذلك قانون النقد والقرض.

[1] رايس مبروك وآخرون، **الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري بجامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06، 07 ماي 2012، ص9.

[2] الآلية الافريقية للتقييم من قبل النظراء، **تقرير الجمهورية الجزائرية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة**، نوفمبر 2008، ص 14.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية.

بالإضافة إلى ما سبق هناك معوقات أخرى تتعلق بالجوانب التالية:[1]

- **عدم فعالية شبكة نقل المعلومات:** حتى وإن هذه الشبكة لا يمكن ملاحظتها من قبل الزبائن ورغم التدابير التي اتخذت لتحسين أدائها، إلا أن شبكة الاتصال مازال أداؤها هزيل ولا يعتمد عليها كمصدر موثوق للمعلومات، وقد ساهم هذا بشكل كبير في عرقلة المجهودات التي تبذل لعصرنة الخدمات البنكية وهذا ما يعرقل حتما سيرورة الإصلاحات الجارية ككل.
- **البطء في إتمام إجراءات العدالة:** عملية إتمام إجراءات العدالة في ظل الظروف الحالية تكبح أية ديناميكية جديدة ومتطورة في الخدمات البنكية، وتحد كذلك من تبادل المخاطر مما يؤدي إلى توقف مبادرات المؤسسات والاستثمارات. كل هذا قد يكون ناجما عن:
  - ✓ البطء الذي يميز عملية تسوية النزاعات مثلا إصدار شيك دون رصيد.
  - ✓ البطء في تمكين البنوك من الضمانات في حالة عدم التزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقرض.
- **محدودية الإطار التنظيمي عند البنوك الوطنية الكبرى:** فالعوامل السابقة الذكر والتي اعتبرناها كمعوقات سيرورة إصلاح البنوك، زادت حدتها مع اتساع حجم الفجوة الموجودة بين الطلب المتزايد على الخدمات البنكية ومهاراتها الإدارية والتي تبقى محدودة كنمط الحوكمة وطرق التسيير المعتمدة. فهذه الفجوة تتجلى في صميم إشكالية حوكمة وإدارة البنوك الوطنية الكبرى التي أصبحت عبارة عن مجمعات بنكية كبيرة لا تتوافر حتى الآن على الوسائل الملائمة للقيام بالدور المنوط بها.

3-1 مؤشرات النظام المصرفي الجزائري

يتشكل النظام المصرفي في الجزائر من 29 مصرفا ومؤسسة مالية، تقع كل مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة نبرزها من خلال الجدول التالي:

[1] الآلية الافريقية للتقييم من قبل النظراء، مرجع سابق، ص 18.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (03-01): المصارف والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر سنة 2014

المصارف والمؤسسات المالية المعتمدة	العدد
المصارف العمومية	**6**
من بينها صندوق التوفير	1
المصارف الخاصة	**14**
– مصارف برؤوس أموال أجنبية	13
– مصارف برؤوس أموال مختلطة	1
المؤسسات المالية	**3**
– عمومية	2
– خاصة	1
شركات الاعتماد الإيجاري	**5**
– عمومية	3
– خاصة	2
تعاضدية للتأمين الفلاحي	**1**
المجموع	**29**

المصدر: بنك الجزائر

تقوم المصارف بجمع الموارد لدى الجمهور وتوزع القروض للزبائن كما تضع بحوزة الزبائن أدوات الدفع وتضمن تسييرها، كما تقوم بعمليات مصرفية مختلفة ملحقة. أما فيما يخص المؤسسات المالية فتقوم بجميع العمليات المصرفية باستثناء جمع الموارد من الجمهور وتسيير وسائل الدفع.

فيما يخص هيكل القطاع المصرفي، نلاحظ من ناحية عدد المصارف والمؤسسات المالية أن القطاع الخاص يتفوق على القطاع العام (17 مصرف ومؤسسة مالية خاصة مقابل 12عامة) أي أن القطاع الخاص يمثل ما نسبته 58%. ولكن في الحقيقة أن المصارف العمومية مهيمنة على القطاع المصرفي وذلك من خلال أهمية شبكات وكالاتها الموزعة على كامل التراب الوطني رغم تسارع وتيرة إنشاء وكالات المصارف الخاصة في هذه السنوات الأخيرة. كما تساهم الزيادة المستمرة في نشاط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المصارف الخاصة في ترقية المنافسة سواء تعلق الأمر بجمع الموارد أو على مستوى توزيع القروض وعرض الخدمات المصرفي الذي من شأنه أن يعمل على تطوير النظام المصرفي الجزائري.

بالرغم من قلة عدد البنوك العمومية مقارنة بالبنوك الخاصة، فقد كانت السيطرة ولا تزال للقطاع العام ويتضح ذلك من خلال توزيع كل من الودائع والقروض التي نلخصها في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (03-02): توزيع الودائع بين البنوك العمومية والخاصة خلال الفترة (2010-2014)

السنـــــوات / البيـــــــان	2010	2011	2012	2013	2014
حجم الودائع مليار دج	5819,1	6733	7238	7787,4	9117,5
حصة البنوك العمومية%	89,9	89,1	87,1	86,6	87,7
حصة البنوك الخاصة%	10,1	10,9	12,9	13,4	12,3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقارير بنك الجزائر

نلاحظ تطور في حجم الودائع الإجمالي للبنوك فقد ارتفع بنسبة 56,68% سنة 2014 مقارنة بسنة 2010 لكن هذا التطور كان كله من نصيب البنوك العمومية فلا تزال مسيطرة حيث كانت تمثل حصة البنوك العمومية حوالي 90% سنة 2010، وإن كانت هذه النسبة قد تناقصت بشكل تدريجي لتصل إلى 87,7 %سنة 2014 إلا أنها بقيت مرتفعة، مقابل ارتفاع طفيف وتدريجي لحصة البنوك الخاصة.

أما فيما يخص توزيع القروض سوف نبرزه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): توزيع القروض بين البنوك العمومية والخاصة في الجزائر خلال الفترة (2010-2014)

السنـــــوات / البيـــــــان	2010	2011	2012	2013	2014
حجم القروض مليار دج	3266,7	3724,7	4285,6	5154,5	6502,9
حصة البنوك العمومية%	86,81	85,75	86,74	86,5	87,8
حصة البنوك الخاصة%	13,19	14,25	13,26	13,5	12,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير بنك الجزائر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويلاحظ نفس الأمر من خلال هذا الجدول بالنسبة لتوزيع القروض، حيث تبقى حصة البنوك العمومية من إجمالي القروض مرتفعة جدا وتساوي بالتقريب النسب التي حققتها فيما يخص الودائع حيث سجلت حصة البنوك العمومية من القروض نسبة 86,81% سنة 2010 لتنخفض سنة 2011 بنسبة 1% لتعود للارتفاع سنة 2014 محققة نسبة 87,8% وتبقى هذه التغيرات طفيفة حيث يمكننا القول أن حصتها تبقى مستقرة خلال سنوات الدراسة مما يعني استقرار في حصة البنوك الخاصة، هذا يعني محدودية مساهمة البنوك الخاصة في تمويل الاقتصاد الجزائري كما أن معظم قروضها تكون موجهة لتمويل نشاط الاستيراد وتقديم بعض التسهيلات الائتمانية.

إن سيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفية في الجزائر بكل ما يعانيه من صعوبات ومشاكل، كتخلف أنظمة الدفع، منح القروض لأهداف سياسية أكثر منها اقتصادية وغيرها. كما أن دعم الدولة المستمر لهذا القطاع قد أدى إلى انعدام المنافسة بين القطاع العام والخاص، وكل هذا جعل النظام المصرفي الجزائري لا يستطيع مواكبة التطور المصرفي في العالم. وهنا تطرح إشكالية تطبيق معايير دولية مواكبة للتطور المصرفي في نظام مصرفي يعاني من سلبيات ورواسب النظام الاشتراكي، مما يستلزم صعوبة تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ما لم تتغير بنية القطاع ككل.

3-1-1 صلابة القطاع المصرفي الجزائري

تحسنت وضعية القطاع المصرفي بوضوح خلال العشر سنوات الأخيرة كونه لم يتضرر بصفة مباشرة بآثار الأزمة المالية لسنة 2008، فبعد إقامة الإطار التنظيمي الجديد في 2008 والمتضمن رأس المال الأدنى للمصارف، قد قامت كل من المصارف العمومية والخاصة بتعزيز أموالها الخاصة مما جعلها تحقق نسب ملاءة عالية والتي نظهرها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): تطور نسبة ملاءة البنوك الجزائرية

السنوات / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
نسبة الملاءة	%23,31	%23	%23,7	%21	%16

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير بنك الجزائر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الملاءة المالية مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الملاءة التي حددتها اتفاقية بازل فقد تجاوزت 20% وذلك خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى 2013 لتنخفض في سنة 2014 إلى 16% وهذا الارتفاع بفضل آثار رسملة البنوك التي بدأت منذ سنة 2009.

3-1-2 الرقابة والإشراف المصرفي

يتضمن جهاز الرقابة المصرفي الجزائري احترام التدابير القانونية والتنظيمية التي تدير نشاطات المصارف وكذا تقييم صلابتها المالية من خلال الرقابة على أساس المستندات والرقابة بعين المكان. من خلال هذين النوعين للرقابة يتم تقييم المصارف من حيث:

- ✓ موثوقية حساباتها.
- ✓ نوعية تسيير مخاطرها.
- ✓ الإفصاحات والتصريحات الدورية المرسلة إلى بنك الجزائر.
- ✓ نوعية الرقابة الداخلية وكذا الإجراءات المتخذة لضمان الودائع.
- ✓ مدى تطبيق القوانين والتنظيمات.

- **الرقابة على أساس المستندات:** تتجسد هذه الرقابة في استغلال وتحليل المعلومات المحاسبية والمالية للمصارف الخاضعة للرقابة الاحترازية للجنة المصرفية وذلك من خلال استغلال التقارير التي تخص الوضعيات المحاسبية الشهرية ونسب الملاءة وتقسيم المخاطر ونسب التعرض لمخاطر الصرف...إلخ. ومن خلال الجدول التالي نبرز عدد المخالفات المسجلة خلال الفترة (2011-2014):

الجدول رقم (03-05): حالات عدم احترام المعايير الاحترازية خلال الفترة (2011-2014)

السنوات	2011	2012	2013	2014
عدد الحالات	50	48	65	66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات بنك الجزائر.

تتعلق مجمل المعايير القانونية والتنظيمية التي لم يتم احترامها خلال فترة الدراسة بصافي الأصول ذات الصلة برأس المال الأدنى القانوني إضافة إلى النسبة الفردية لتقسيم المخاطر، حيث أن أغلبية هاته المخالفات تتعلق بالمصارف العمومية حيث وفي سنة 2012 لم تسجل المصارف الخاصة أي مخالفة فقد كانت مجمل المخالفات تخص المصارف العمومية. فعلى الرغم من المجهودات المبذولة منذ إصدار أول نظام حول الرقابة الداخلية سنة 2002، تبقى التدابير الموضوعة من طرف المصارف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وخاصة العمومية منها تتميز بنقائص مرتبطة خصوصا بتقييم، قياس ومراقبة المخاطر وأنظمة المعلومات.

- **الرقابة بعين المكان:** إن الغاية من الرقابة بعين المكان هي الحصول على تقييم لتسيير المصارف والمؤسسات المالية كما يهدف إلى التأكد من موثوقية المعلومات المرسلة إلى بنك الجزائر والتعمق في تحليل المخاطر الممكن التعرض، حيث يغطي برنامج مهمات الرقابة بعين المكان مختلف وجهات نشاط المصرف حيث تشمل عمليات الرقابة كل من أنظمة الدفع، رقابة تمويل التجارة الخارجية، مكافحة تبييض الأموال بالإضافة إلى مهمات موضوعية أخرى.

إن عملية الرقابة بعين المكان والتي هي جزء من البرنامج السنوي للجنة المصرفية وذلك بموجب الصلاحيات المخولة لها بمقتضى الأمر 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض. وضمن هذا الإطار قامت الهيكل الإداري للرقابة ب 32 مهمة[1] رقابة بعين المكان في سنة 2014 .

- **الرقابة الكاملة:** تخص تقييم الوضعية المالية ونوعية حوكمة المصارف من خلال فحص وتحليل الجوانب المرتبطة برأس المال والأصول والسيولة ودرجة تعرض المؤسسة للمخاطر ومستوى المراقبة اللازم بخصوصها، من خلال هاته الرقابة تم تسجيل مستويات معتبرة من حيث الأموال الخاصة فهي قادرة على امتصاص الخسائر، كما تشهد على ذلك نسب ملاءة تفوق العتبات التنظيمية، بالمقابل لا تزال نقائص أخرى موجودة خصوصا بما يتعلق ب:

- ✓ تدابير الرقابة الداخلية.
- ✓ الأمن المعلوماتي وموثوقية أنظمة المعلومات والتي ينبغي لجودة بياناتها أن تتحسن أكثر لضمان فاعلية أكبر.
- ✓ تسيير المخاطر، الذي تنقص فعاليته في بعض الحالات.
- ✓ التحكم ومتابعة الخطر العملياتي.

[1] - رقابة كاملة: 6 مهمات.-تقييم محفظة الائتمان: 4 مهمات. -التجارة الخارجية: 4 مهمات. -تحقيقات خاصة: 19 مهمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكل هذا ناتج عن مشاكل بخصوص حوكمة المصارف الجزائرية بالخصوص العمومية منها التي أثرت على تسييرها السليم، مما جعل اللجنة المصرفية تلزم المسيرين باتخاذ التدابير اللازمة من أجل ترسيخ مبادئ الحوكمة في المصرف الذي هم مسؤولون عنه.

وضمن هذا الإطار أعلن وزير المالية محمد جلاب من خلال الدورة ال38 لمجلس محافظي البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربي بالجزائر عن إصلاحات في القطاع المصرفي وتتضمن الإصلاحات تحسين وعصرنة حوكمة البنوك العمومية وعصرنة أنظمة الدفع وتنويع مصادر تمويل الاقتصاد. حيث أن أولى محاور الإصلاح ستمس مجال حوكمة البنوك، من خلال توسيع التمثيل في مجالس الإدارة، وعدم حصرها في موظفي البنوك، من أجل الذهاب نحو احترافية أكبر، وتطوير مستويات المسؤوليات والمبادرات في القطاع وتنويع مصادر تمويل الاقتصاد، إضافة إلى تطوير أنظمة الدفع من أجل الذهاب سريعا وبقوة نحو استعمال وسائل الدفع بالجزائر كالصكوك والبطاقات البنكية، مع تشجيع التجار على الانضمام أكثر فأكثر إلى هذا المسار، وذلك في مصلحة الجميع "مواطنون وتجار واقتصاد وطني". كما تتضمن الإصلاحات المعلن عنها تطوير تمويل الاقتصاد وتنويع مصادره.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: النظام المصرفي المغربي

تلعب المصارف دورا أساسيا في الاقتصاد المغربي، ويمكن اعتبارها أحد أهم محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد بصفتها المصدر الرئيسي لتمويل الاقتصاد، مع ما يترتب عن ذلك من آفاق للنمو. وتعبر الإصلاحات القانونية والتنظيمية التي يعرفها القطاع البنكي والمالي بالمغرب عن إرادة واضحة نحو تحديث مزيد من العصرنة والتنظيم للقطاع من أجل مواجهة رهانات التنمية الوطنية، والاستجابة لمتطلبات الحكامة الجيدة وتدبير المخاطر المصرفية.

2-1 التطور التاريخي للقانون البنكي المغربي

مر النظام المصرفي المغربي بعدة مراحل والمتمثلة في:

2-1-1 المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة سنة 1943 وهو تاريخ ظهور المهنة البنكية بالمغرب ففي 11 مارس 1943 أصدر مدير المالية قرارا يعتبر بمثابة أول إطار قانوني لمراقبة النشاط البنكي بالمغرب، وقد وضع هذا القرار شروطا ينبغي توافرها في من يرغب ممارسة المهنة البنكية وأغلب نصوصه مقتبسة من القانون البنكي الفرنسي لسنة 1941. ووفق هذا القانون توكل مهمة مراقبة البنوك إلى مدير المالية.

2-1-2 المرحلة الثانية: في 21 أفريل 1967 تم صدور المرسوم الملكي المتعلق بالمهنة البنكية والقرض وهذا القانون يعتبر أول قانون يخضع ممارسة المهنة البنكية للحق العام. كما أنه تم إسناد مهمة مراقبة البنوك إلى بنك المغرب، غير أن مركز وزير المالية ظل في الصدارة لاحتكاره منح الاعتماد وسحبه في مزاولة المهنة البنكية.

2-1-3 المرحلة الثالثة: هي مرحلة صدور مرسوم 06 جوان 1993 المتعلق بمؤسسات الائتمان ومراقبتها، وأهم ميزة في هذا القانون أنه وحد الإطار القانوني لكل من البنوك وشركات التمويل، وأصبحت تسمى مؤسسات الائتمان كما تخضع هذه المؤسسات لنفس القواعد القانونية التي تخص الإنشاء والمراقبة والجزاءات المفروضة عليها في حالة مخالفتها لأحكام هذا القانون والنصوص التنظيمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن إدراك السلطات النقدية بالمغرب للدور المحوري الذي يلعبه الجهاز المصرفي في ديناميكيات إصلاح القطاع المالي جعلها تتبنى أربعة دعائم لإصلاح النظام المصرفي وتتمثل في:[1]

- ✓ إصلاح الإطار التشريعي المنظم للعمل المصرفي وإدخال مفهوم البنوك الشاملة.
- ✓ تحرير العمل المصرفي عن طريق تحرير أسعار الفائدة.
- ✓ تعزيز القواعد التنظيمية التحوطية.
- ✓ تحديث أدوات السياسة النقدية.

2-1-4 المرحلة الرابعة: إن القوانين السابقة اتسمت بكون المهنة البنكية والنشاط البنكي، كانا يمارسان في مناخ تنظيمي وهيكلي غير متجانس، الشيء الذي دفع بالحكومة سنة 2004 إلى تقديم مشروع قانون بنكي جديد (34.03)، الذي صدر في 16 فيفري 2006 المتعلق بمؤسسات الائتمان والهيئات المعتبرة في حكمها، ومن مستجدات هذا القانون أنه وسع من نطاق تطبيقه ليشمل إلى جانب البنوك وشركات التمويل هيئات أخرى أطلق عليها الهيئات المعتبرة في حكم مؤسسات الائتمان. وركز هذا القانون على مسألة استقلالية البنك المركزي في إعداد السياسة النقدية وتنفيذها وأصبح والي بنك المغرب، يحتكر مهام الرقابة على البنوك، ولم تعد لوزير المالية إلا بعض الصلاحيات التي لا تؤثر على الرقابة البنكية.

أما فيما يخص قواعد المحاسبة المطبقة على هذه المؤسسات، فقد أنيط تحديدها بـ "بنك المغرب" بعد استشارة "المجلس الوطني للمحاسبة". ويسعى هذا التقنين الاحترازي إلى إلزام مؤسسات الائتمان باعتماد نظام المراقبة الداخلية، فضلا عن ضرورة احترام "النسب الاحترازية."

كما منح هذا القانون "بنك المغرب" الحق في فرض قواعد احترازية وإلزامية على المؤسسات المعرضة لبعض الأخطار، وكذا الترخيص، بصفة مؤقتة واستثنائية، للمصارف المعسرة بمخالفة قواعد الاحتراز[2]. وأوضح هذا القانون مهمة "بنك المغرب" المرتبطة بفحص ملاءمة أنظمة المراقبة الداخلية لمؤسسات الائتمان وأوضاعها المالية، كما مكنه من وسائل جديدة للتدخل في إطار تعزيز المراقبة والتي

[1] Driss Chkiriba, **Secteur bancaire et financement de la croissance au Maroc**, Revue des économies nord Africa, N°6 ,p 55,56.

[2] المادة 52: من القانون 34-03، الظهير الشريف (المرسوم) رقم 178-05-01، المؤرخ في 14 فيفري 2006

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمتد إلى مندوبي الحسابات، إذ يوافق بنك المغرب على تعيين مندوبي الحسابات للتحقق من مدى احترام قواعد المحاسبة والاحتراز.[1]

2-1-5 المرحلة الخامسة : تبدأ هذه المرحلة من تاريخ صدور مشروع القانون رقم 103.12 سنة 2014 المعدل للقانون البنكي 34.03 ودخوله حيز التنفيذ، وهذا المشروع يحمل عدة مستجدات لعل أبرزها تنظيم البنوك التشاركية وإضافة هيئات أخرى تعتبر في حكم مؤسسات الائتمان، وتتلخص أهم مستجداته كما يلي:[2]

- ✓ اعتماد أحكام جديدة ضمن القانون البنكي بشأن جمعيات السلفات الصغيرة والبنوك الحرة وبالتحديد فيما يتعلق بإخضاع هذه المؤسسات لمقتضيات القانون البنكي بشأن منح وسحب التراخيص وتطبيق اللوائح والعقوبات الاحترازية والمحاسبية، على ان تبقي خاضعة للنصوص الخاصة بها فيما عدا ذلك.
- ✓ إحداث وضع قانوني خاص بمؤسسات الأداء المخولة بإجراء عمليات الأداء والتي تشمل شركات تحويل الأموال، وكذا اعتماد مقتضيات وأحكام جديدة تتعلق بتصنيف وتحديد التجمعات المالية ومراقبتها.
- ✓ وضع إطار قانوني وتنظيمي لتأطير نشاط تسويق منتوجات وخدمات البنوك التشاركية في النظام البنكي المغربي.
- ✓ إحداث إطار للرقابة الاحترازية الكلية الذي سيعهد بها إلى لجنة التنسيق والرقابة على المخاطر الشمولية، واعتماد قواعد جديدة تهم حكامة المؤسسات البنكية.
- ✓ ملاءمة القانون البنكي مع أحكام نصوص قانونية أخرى، وعلى وجه الخصوص قانون مكافحة غسل الأموال، وقانون المنافسة، وقانون حماية المستهلك، وقانون حماية المعطيات الشخصية.
- ✓ إقامة جسور بين بنك المغرب ومجلس المنافسة الذي يمكنه ابداء آراء بشأن حالات الاندماج بين مؤسسات الائتمان.

[1] المادة 51 من القانون 34-03، الظهير الشريف (المرسوم) رقم 178-05-01، المؤرخ في 14 فيفري 2006.

[2] المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، **مشروع القانون رقم 103.12 يتعلق بمؤسسات الائتمان والهيئات المعتبرة في حكمها**، المملكة المغربية، 2014، ص7.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما تلخصت أهداف القانون رقم 103.12 في:[1]

- ✓ اعتماد مدونة للحكامة خاصة بالقطاع البنكي تدرج ضمن بنودها أحكام المدونة العامة للممارسات الجيدة لحكامة المقاولة، فضلا عن توجيهات بنك المغرب التي يتعين إغناؤها وتحيينها في ضوء أنشطة البنوك التشاركية.
- ✓ تعزيز تدابير خاصة لحماية المستعملين، بموجب القانون 18-97 المتعلق بالقروض الصغرى.
- ✓ التعجيل بإصدار مراسيم تطبيقية متصلة بقوانين حماية المستهلك، والتي تتعلق بالقروض الصغرى، وخاصة المقتضيات المتعلقة بمكافحة المديونية المفرطة، وبحظر الإشهار الكاذب أو المضلل، وبالممارسات التي تشجع على شراء القروض.
- ✓ تعزيز الجهود الرامية إلى تعميم الثقافة المالية والبنكية، باعتبارها عاملا أساسيا نحو تعزيز الشمول المالي، وخاصة بالنظر إلى إدخال أساليب جديدة للأداء، وإلى تطور التكنولوجيات الحديثة التي تسهل الولوج إلى الخدمات المالية.

2-2 الرقابة المصرفية بالمغرب

حسب المادة 51 من القانون 34.03، فإنه يجب على مؤسسات الائتمان أن تتوفر على نظام ملائم للمراقبة يراد به تحديد جميع المخاطر التي تتعرض لها وقياسها ورقابتها وأن تقيم اجهزة تمكنها من قياس مردودية عملياتها، وقد حدد منشور والي بنك المغرب المؤرخ في 19 فبراير 2001 المتعلق بالمراقبة الداخلية لمؤسسات الائتمان مجموعة من المبادئ الواجب على البنوك إتباعها. حيث ينقسم نظام الرقابة الداخلية إلى 4 مستويات:[2]

- السهر المتواصل والمستمر على جودة معالجة العمليات ومراقبتها للتحكم في المخاطر التي تهدد البنوك. حيث أن تنشيط وقيادة نظام المراقبة الداخلية يستدعي :
- ✓ تقييم فعالية مقتضيات المراقبة الداخلية برؤية مركزة على تدبير المخاطر وإرادة قوية لتزويد كل المصالح بالتوصيات والنصائح اللازمة.

[1] المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مرجع سابق، ص 11.
[2] بنك المغرب، **الرقابة على المؤسسات الائتمانية والهيئات المعتبرة في حكمها**، متوفر على الموقع file:///C:/Users/lenovo/Downloads/DSB%20TDB%20%20juin%203514%20fr.pdf شوهد يوم 09\11\2015.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ الإشراف وتتبع كل المراقبات المتعلقة بمهام المطابقة والتدقيق والتنسيق بين البرامج الجهوية المختلفة والبرامج المركزية.

- التحكم المركزي في المخاطر، كمجموعات متماثلة ومتجانسة ويسند قيادة هذا التحكم بالنسبة لكل مجموعة إلى إطار متخصص في الميدان المعني. وحسب دورية والي بنك المغرب، هناك خمسة مجموعات من المخاطر:
  - ✓ مجموعات المخاطر المتعلقة بالقروض وهي مسندة إلى مديرية القروض.
  - ✓ مجموعات المخاطر المالية والمحاسبية وهي مسندة إلى مديرية الشؤون المالية والمحاسبية.
  - ✓ مجموعات المخاطر المتعلقة بالمعلومات ووسائل الاتصال الحديثة.
  - ✓ مجموعات المخاطر المتعلقة بالقانون.
  - ✓ مجموعات المخاطر المختلفة.
- مهام الوحدات الجهوية للمراقبة المكونة للمستوى الثاني من المراقبة الداخلية نذكر:

✓ التأكد من مطابقة العمليات المنفذة للقواعد المنصوص عليها حسب برنامج ملائم لضمان مراقبة مستمرة.

✓ مراقبة انتظام ومشروعية العمليات المنجزة.

✓ مراقبة تطبيق المساطر المتعلقة بسلامة الأشخاص والقيم وكل الموجودات.

- المراقبة الابتدائية التي تتم في أي وكالة بنكية تنجز العمليات مع الزبون وتتكون من أربعة أشكال من المراقبة وهي :

✓ **المراقبة الذاتية** :تمكن المراقبة الذاتية من التأكد المستمر من تطبيق المقتضيات المتعلقة بالإنجاز العادي للعمليات، ويثبت العون الذي نجز العملية التأكد من صحتها وتطبيقه السليم بإمضاءه المستند المحاسبي أو الوثيقة أو الوصل الذي استعمل كدعامة للعملية.

✓ **المراقبة المتبادلة** :تتم هذه المراقبة بين الأعوان في المؤسسات البنكية، وخصوصا في الوكالات تتجلى هذه المراقبة في مراجعة العمليات التي قام بها البنكي من طرف زميل له وذلك للتطويق النسبي للأخطاء غير المعتمدة والاختلاسات .

✓ **المراقبة التراتبية** : يتولى هذه المراقبة المسؤول الأول عن الوكالة البنكية وذلك بعد توقيع العون المحاسب أو رئيس مصلحة الصندوق، وتكمن أهمية هذه المراقبة في التأكد من التطبيق الجيد والسليم للمراقبتين السالفتين ومن احترام التعليمات إذ تتميز هذه المراقبة بكونها بعدية تهدف إلى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

استدراك الأخطاء العادية التي قد تقع وذلك قبل المصادقة النهائية وتسجيلها في النظام المعلوماتي للمؤسسات البنكية.

- ✓ **المراقبة الآلية:** تعتبر المراقبة الآلية عبارة عن مراقبات تتم في البرامج المعلوماتية لضمان تماسك عناصر معطيات العملية، إذ يرفض إثر هذه المراقبة الأوتوماتيكية تسجيل كل عملية لا تتوفر على الشروط المبرمجة حسب خصوصياتها. فإن لم تمنع هذه المراقبة الآلية الأخطاء ومحاولات الاختلاس، فهي تساهم مع المراقبات الأخرى في الحد منها.

2-3 الحوكمة المصرفية في المغرب

2-3-1 ميثاق الحوكمة في المغرب

يأتي ميثاق الممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة في ظرفية تتميز باعتماد المغرب لدستور جديد يهدف إلى تعزيز دولة الحق والقانون وتكريس مبادئ فصل السلطة وتعزيز الحكامة الجيدة وتوطيد العلاقة بين المسؤولية العمومية والمحاسبة.[1] لقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل فريق عمل شكلته اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات، برئاسة وزارة الاقتصاد والمالية ومشاركة كل من وزارة الشؤون العامة والحكامة والاتحاد العام لمقاولات المغرب بالإضافة إلى هيئات أخرى.

وفي إطار إصدار وتكريس الممارسات الجيدة، قامت اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات في مارس 2008 بإعداد الميثاق المغربي للممارسات الجيدة للحكامة وكذا الملحقات الخاصة بالمقاولات المتوسطة والصغيرة من جهة والمؤسسات البنكية من جهة أخرى. كما وجه رئيس الحكومة منشورا إلى جميع الأعضاء يدعوهم فيه تعميم هذا الميثاق وتفعيل مقتضياته، كما يحث هيآت حكامة المؤسسات والمنشآت العمة على إعداد مخططات لتحسين الحكامة والسهر على حسن تطبيق هذا الميثاق.

ويهدف هذا الميثاق، الذي يشمل المبادئ العامة والتوصيات ومناهج السلوك في مجال الحكامة الجيدة، إلى إرساء تسيير مسؤول وشفاف يضمن مصداقية وفعالية ونجاعة الأداء العمومي وكذا تأكيد إلزامية الإخبار بالإنجازات وشفافية اتخاذ القرارات وتشجيع التفاعل والشفافية من أجل الاستجابة لانتظارات الأطراف المعنية. وهكذا، فإن هذا الميثاق يسعى بالخصوص إلى:

[1] اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات، **الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة**، وزارة الاقتصاد والمالية، المملكة المغربية، 2008، ص 8.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- نشر وتكريس الممارسات الجيدة لحكامة المنشآت العامة وترسيخ ثقافة المساءلة ونشر قيم الشفافية والإعلام والتواصل .
- تحسين أداء وجدوى ونجاعة عمل المؤسسات والمقاولات العمومية وذلك بتعزيز مساهماتها في تطوير نسيج اقتصادي تنافسي .
- تقوية دور ومسؤوليات هيأة حكامة المؤسسات والمقاولات العمومية وذلك بتمتيع هذه الهيأة بالسلط والكفاءات والموضوعية اللازمة لتنفيذ وظيفتها في القيادة الاستراتيجية ومراقبة تدبير المؤسسة .
- ضمان المعاملة العادلة للأطراف المعنية والحفاظ على حقوقها.

وفي إطار حوكمة المصارف يضع القانون البنكي في المغرب مقتضيات تهدف إلى تحسين شفافية أنشطة البنك المركزي في ما يتعلق بعملية الإشراف البنكي. وهكذا صار لزاما على بنك المغرب إبلاغ قراراته المتعلقة بطلبات الاعتماد وذلك في أجل لا يتعدى 120 يوم، كما يقوم بنشر تقرير سنوي عن مراقبة مؤسسات الائتمان وعن نشاط هذه المؤسسات ونتائجها وكذا الوضعية المحاسبية التي تستعرض عمليا صندوق ضمان الودائع. ويقوم بنك المغرب بإرسال نتائج التفتيش الميداني إلى أعضاء مجلس إدارة المؤسسة المعنية أو مجلس رقابتها.[1]

في أفق تحسين مراقبة المخاطر، تم إحداث اللجنة التنسيقية لهيئات الإشراف على القطاع المالي والتي تتمثل مهمتها تنسيق أعمال الإشراف التي تقوم بها السلطات الرقابية في مختلف فروع النظام المصرفي مع كل من مؤسسات التأمين والسوق المالي.[2]

2-3-2 اتفاقية بازل وتعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك المغربية

- **اتفاقية بازل الأولى:** المغرب وكغيرها من الدول عملت على تطبيق مقررات لجنة بازل الأولى وذلك من خلال تحديد نسبة الملاءة التي فرضتها اللجنة والمقدرة على الأقل ب 8 %، وذلك ابتداءا من 1993\01\01. وهي نفس النسبة التي حافظ عليها قرار وزير المالية الصادر في 22 جانفي 1997.هذا القرار الذي تم تتميمه بقرار أخر لوزير المالية رقم 00-1439، الصادر في 6 أكتوبر 2000، والذي ألزم مؤسسات الائتمان بالمحافظة على نسبة دنيا لمعامل الملاءة تساوي 8% بين مجموع أموالها الذاتية، وبين مجموع أصولها والتزاماتها.

[1] BANK AL-MAGHREB, **Loi relative aux établissements de crédit et organismes assimiles**, sur le site : http://www.bkam.ma/wps/wcm/resources/file/eb8f2803cc1e4ef/NoteInfo2fr.pdf p 5 .
[2] Op.cit, p 6.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما أنها تبنت تقريبا مقررات اللجنة بحذافيرها وذلك من خلال إصدار البنك المركزي المغربي لمناشير يوضح فيها كل القواعد الواجب العمل بها.

- **اتفاقية بازل الثانية:** لتنفيذ اتفاقية بازل الثانية، اعتمد بنك المغرب نهجا عمليا آخذا بعين الاعتبار هيكل النظام المصرفي، وذلك من أجل تشجيع تبني أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر وحساب متطلبات رأس المال. وقد روعي في الأعمال التحضيرية لتنفيذ أحكام الاتفاقية تكوين ست لجان فنية مشتركة تتألف من ممثلين عن بنك المغرب والبنوك بالإضافة إلى ممثل عن وزارة المالية، حيث تتحدد مسؤولية هاته اللجان في فحص مستوى المخاطر وفق بازل 2 (المخاطر الائتمانية، السوقية والتشغيلية) بالإضافة إلى عمليات الإشراف والرقابة وانضباط السوق.[1]

بالإضافة إلى متطلبات رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، نوقشت توجيهات من أجل إدارة المخاطر التشغيلية عن طريق لجنة مؤسسات الائتمان حيث أن هذا التوجيه يشكل دعامة للممارسات السليمة لنظام إدارة المخاطر التشغيلية بالتركيز على الجوانب الرئيسية المتمثلة في: [2]

- ✓ رصد المخاطر التشغيلية من قبل الهيئات الإدارية.
- ✓ تحديد وقياس ومراقبة وتخفيف المخاطر التشغيلية.
- ✓ إنشاء نظام للتحكم في إدارة المخاطر التشغيلية.
- ✓ وضع مخطط من أجل استمرارية العملية.

أصدر بنك المغرب تعميما حول تحديد المعلومات التي يجب الإفصاح عنها من قبل مؤسسات الائتمان في إطار الركن الثالث من اتفاقية بازل الثانية. ويشمل هذا التعميم كل من المعلومات النوعية والكمية الخاصة بهيكل رأس المال، ومختلف المخاطر المتعرض لها بالإضافة إلى إجراءات إدارة المخاطر.

- **اتفاقية بازل الثالثة:** شرع البنك المركزي المغربي خلال سنة 2012 في الأشغال الرامية إلى تنفيذ الإصلاح المسمى بازل 3، ولضمان مطابقة الإطار الاحترازي المغربي مع هذه المعايير، اعتمد بنك المغرب مقاربة تدريجية، مع إعطاء الأولوية للإصلاحيين الكبيرين لبازل 3 المتعلقين بالأموال الذاتية وبنسبة السيولة على المدى القصير. ومع بداية سنة 2013 انكبت جهود بنك المغرب بالأساس على تطبيق هاته الإصلاحات وذلك بعد أن قام بدراسة للأثر والتشاور مع مهنيي القطاع البنكي. وقد تم إعداد

[1] BANK AL-MAGHREB, **Ball II**, sur le site http://www.bkam.ma
[2] BANK AL-MAGHREB, **Implémentation de Bâle II au Maroc**, sur le site http://www.bkam.ma

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول زمني تدريجي لتطبيق هذه المعايير مما يساعد البنوك على الاستمرار في توفير التمويل الملائم للاقتصاد.

وفي هذا الإطار واصلت البنوك تدابيرها الرامية إلى تعزيز قاعدتها المالية. إذ عملت على الرفع بشكل ملموس من أموالها الذاتية الاحترازية. حتى تستجيب للمقتضيات الجديدة.

2-4 مؤشرات القطاع المصرفي المغربي

يضم القطاع البنكي في المغرب 84 مؤسسة ائتمان وهيئة معتبرة في حكمها ونوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06): عدد مؤسسات الائتمان والهيئات المعتبرة في حكمها في المغرب "جوان 2015"

مؤسسات الائتمان والهيئات المعتبرة في حكمها	العدد
البنوك	**19**
بما فيها البنوك المدرجة في البورصة	6
شركات التمويل	**34**
– شركات قروض الاستهلاك	16
– شركات قروض الإيجار	6
– شركات قروض العقار	2
– شركات الكفالة	2
– شركات شراء وتحصيل الديون	2
– شركات تدبير وسائل الأداء	3
– شركات أخرى	3
البنوك الحرة	**6**
جمعيات القروض الصغرى	**13**
شركات تحويل الأموال	**10**
مؤسسات أخرى	**2**
المجموع	**84**

المصدر: بنك المغرب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من حيث بنية رأس المال يتميز النظام البنكي المغربي بتنوع المساهمين وبانفتاحه الكبير على الصعيد الدولي، وذلك بالنظر إلى العدد الهام من البنوك الأجنبية المستقرة بالمغرب، كما يسجل حضور بنوك مغربية بالخارج، حيث هناك 7 بنوك و 9 شركات تمويل تخضع لمساهمة مهيمنة لمصالح أجنبية كما أن الدولة تواصل انسحابها من رأس مال القطاع البنكي، حيث أن القطاع العمومي حاليا يحتفظ بمساهمة مهيمنة في 5 بنوك و4 شركات تمويل، ومن خلال هذا نلاحظ أن معظم البنوك ذات رأس مال خاص سواء كان رأس مال خاص محلي أو رأس مال خاص أجنبي. حيث أن البنوك ذات رأسمال الخاص والتي يشكل المغاربة غالبية رأسمالها تمثل 66% من الأصول وتتوفر على 51% من الشبابيك حيث أن المصارف الخاصة تعتبر مهيمنة على القطاع المصرفي من خلال عدد الشبابيك الموزعة وهذا ما يبين وجود منافسة كبيرة داخل النظام المصرفي المغربي.

ومن خلال الجدولين التاليين سنعرف كيفية توزيع الودائع والقروض ضمن القطاع المصرفي المغربي:

الجدول رقم (03-07): توزيع الودائع في البنوك المغربية خلال الفترة (2010-2014)

السنـــــوات / البيـــــــان	2010	2011	2012	2013	2014
حصة البنوك العمومية%	14,6	10	14,7	15,3	15,8
حصة البنوك الخاصة%	64,3	69	65,6	65,5	65,5
حصة البنوك الأجنبية%	21,1	21	19,7	19,2	18,6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير بنك المغرب

نلاحظ أن البنوك الخاصة مهيمنة فيما يخص تحصيل الودائع من الجمهور حيث تبلغ حصتها أكثر من 60% خلال فترة الدراسة، وفي حال أضفنا نسبة البنوك الأجنبية سترتفع النسبة لتصبح أكثر من 80%، حيث أن البنوك العمومية تحتفظ بنسب ضئيلة من حجم الودائع على الرغم من تسجيلها ارتفاع إلا أنه يبقى طفيفا، ومن خلال الجدول نلاحظ أن هذا الارتفاع كان على حساب تراجع في نسبة البنوك الأجنبية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما في يخص توزيع القروض:

الجدول رقم (03-08): توزيع القروض في البنوك المغربية خلال الفترة (2010-2014)

السنـــوات / البيـــــان	2010	2011	2012	2013	2014
حصة البنوك العمومية%	**18,9**	**13**	**13,5**	**13,5**	**13,4**
حصة البنوك الخاصة%	**57,8**	**64**	**64,5**	**65,7**	**65,8**
حصة البنوك الأجنبية%	**23,3**	**23**	**22**	**20,8**	**20,8**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير بنك المغرب

لا يختلف الأمر عن توزيع الودائع فنلاحظ أن البنوك الخاصة لا تزال وستظل المهيمنة حيث أنها تسجل ارتفاعا خلال فترة الدراسة من 57,8**%** سنة 2010 إلى 65,8**%** سنة 2014 وذلك على حساب تراجع في حصة البنوك العمومية التي سجلت نسبة 18,9**%** سنة 2010 لتنخفض هاته النسبة وتصبح 13,4**%** سنة 2014. أما حصة البنوك الخاصة والأجنبية مجتمعة فهي تفوق 80**%** من إجمالي القروض، وهذا يدل أن تمويل الاقتصاد يتم عن طريق القطاع الخاص.

3-1-3-1 صلابة المصارف المغربية:

سنحاول من خلال الجداول التالية معرفة صلابة المصارف المغربية:

الجدول(03-09): تطور تغطية المخاطر بالأموال الذاتية من وجهة نظر احترازية في البنوك المغربية

الوحدة: مليار درهم

السنـــوات / البيـــــان	2010	2011	2012	2013	2014
الائتمانية	**577**	**619**	**648**	**635**	**667**
السوقية	**28**	**44**	**46**	**41**	**48**
التشغيلية	**55**	**59**	**66**	**70**	**75**
المجموع	**660**	**722**	**760**	**747**	**805**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير بنك المغرب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نلاحظ أن التغيرات في إجمالي المخاطر متذبذبة لكن الاتجاه العام يميل نحو الارتفاع، حيث انه في سنة 2012 كان صافي المخاطر المرجحة للقطاع المصرفي يبلغ 760 مليار درهم لينخفض سنة 2013 بنسبة 1,71% ليصبح 747 مليار درهم وذلك بفعل انخفاض في كل من المخاطر الائتمانية والسوقية ويرجع ذلك إلى تباطؤ في نشاط الائتمان وانخفاض سندات التداول الخاصة ببعض البنوك لفائدة سندات الاستثمار. أما في سنة 2014 فقد بلغ 805 مليار درهم مسجلا بذلك زيادة قدرها 7,7% مقارنة بسنة 2013. حيث أن الظرفية الاقتصادية الصعبة التي يمر بها المغرب أدت إلى تزايد المخاطر لا سيما المخاطر التي تتعلق بالمقاولات الخاصة غير المالية.

ولمراقبة هذه المخاطر يعتمد بنك المغرب على التقارير المحاسبية والاحترازية التي ترفعها المصارف، بالإضافة إلى نتائج الاستقصاءات التي ينجزها لدى هذه المؤسسات، ويتم استكمال هذه العملية من خلال مهمات المراقبة الميدانية.

3-1-3-2 تطور الأموال الذاتية للبنوك ونسب الملاءة

تتألف الأموال الذاتية من الأموال الذاتية الأساسية والأموال الذاتية التكميلية. وتتكون الأموال الذاتية الأساسية من الأسهم العادية والاحتياطات والمبالغ المرحلة من جديد. بينما تتألف الأموال الذاتية التكميلية من احتياطات إعادة تقييم الأصول. والمؤونات العامة والقروض الثانوية التي تستجيب لبعض الشروط، ومن خلال الجدول التالي سنبرز تطور الأموال الذاتية في فترة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (03-10): تطور الأموال الذاتية للبنوك

الوحدة: مليار درهم

السنـــــوات / البيـــــان	2010	2011	2012	2013	2014
الأموال الذاتية الكلية	81	84	93	99	111
الأموال الذاتية الأساسية	64	69	77	83	96

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير بنك المغرب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تطور ملحوظ في حجم رأس المال فبعد أن كان 81 مليار سنة 2010 إرتفع ليصبح 111 مليار سنة 2014 أي بنسبة 37% ويرجع هذا الارتفاع المسجل في الأموال الذاتية إلى الزيادات في رأس المال بالإضافة إلى احتفاظ البنوك بجزء أكبر من أرباحها كاحتياطي، ويندرج هذا التعزيز في إطار مراعاة المتطلبات الاحترازية الجديدة استجابة للمتطلبات التي حددها بنك المغرب لتتوافق مع معايير اتفاقية بازل الثالثة.

أما فيما يخص تطور نسبة الملاءة في المصارف المغربية فسنبرزها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(03-11): تطور نسبة الملاءة في المصارف المغربية

السنـــوات / البيـــان	2010	2011	2012	2013	2014
نسبة الملاءة	%12,3	%11,7	%12,3	%13,3	%13,8
نسبة الأموال الذاتية الأساسية	%9,7	%9,6	%10,1	%11,1	%11,9

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير بنك المغرب.

اعتبارا للتطورات الحاصلة في رأس المال تحسنت نسب الملاءة للبنوك فبعد أن كانت النسبة 12,3% سنة 2010 ارتفعت لتصبح 13,8% سنة 2014، حيث يدل هذا على احترام البنوك لنسبة الملاءة التي حددتها اتفاقية بازل واستطاعت أن تحقق نسبة تفوقها، كما أن تعزيز رأس المال يعكس الجهود الرامية إلى تعزيز الممارسات المصرفية في مجال تدبير المخاطر وتحسين الإطار التنظيمي بشكل مستمر، تماشيا مع المعايير الدولية، وذلك على الرغم من الوضع الاقتصادي الصعب الذي عاشته المغرب في هاته الفترة خاصة بعد أزمة الأورو التي أثرت على اقتصادها ككل.

3-1-3-3 الرقابة والإشراف:

تخضع المصارف لمراقبة بنك المغرب، وذلك عبر نوعين متكاملين من الرقابة:

- **الرقابة المستندية:** حيث تكون هذه الرقابة بصفة مستمرة وتعتمد على دراسة البيانات المحاسبية والاحترازية والتقارير التي يتعين على المؤسسات الخاضعة للمراقبة أن تقدمها بصفة دورية لمديرية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإشراف البنكي، وترتكز هذه المراقبة أيضا على دراسة نتائج عمليات المراقبة الميدانية التي يقوم بها البنك المركزي وتقارير مراقبي الحسابات والمناقشات.

وتمكن هذه الإجراءات من تقييم الوضع المالي والاحترازي للمصارف وكذا اغناء نظام التنقيط الداخلي الذي يساهم في تحديد نوعية المخاطر، وتنفيذ مهمة الإنذار والوقاية، وتحديد التدابير الصحيحة وتوجيه التدخلات الميدانية التي تشكل خطرا.

- **الرقابة الميدانية:** يحدد بنك المغرب برنامج المراقبة الميدانية اعتمادا على معطيات المراقبة المستندية فمن جهة يعمل على رقابة تطور المخاطر التي قد تتعرض لها المصارف ومكامن الهشاشة ومن جهة أخرى يقوم بالتردد على هذه المؤسسات من أجل مراقبة مدى التزامها بالمناشير والتعليمات التي يصدرها بنك المغرب. وفي سنة 2014 تم تسجيل بعض حالات الغش لدى بعض المصارف، وعمل بنك المغرب على تتبع التدابير التصحيحية لتدارك هاته الاختلالات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: دراسة المقارنة

سنحاول في هذا المبحث المقارنة بين النظام المصرفي الجزائري والنظام المصرفي المغربي وذلك من خلال الاعتماد على المبحث الأول والثاني.

3-1 الإصلاحات المصرفية في كل من الجزائر والمغرب

من خلال الجدول الموالي سنحاول المقارنة بين مختلف الإصلاحات التي اعتمدتها الدولتين في سبيل عصرنة نظاميهما المصرفيين:

الجدول رقم (03-12): الإصلاحات المصرفية في كل من المغرب والجزائر

الدولـــــــة / البيـــــــان	الجزائر	المغرب
أهم الإصلاحات القانونية	- قانون القرض والبنك لسنة 1986 - قانون استقلالية المصارف سنة 1988 - قانون النقد والقرض 90- 10 سنة 1990 (نقطة التحول في النظام المصرفي الجزائري) التعديل الأول: الأمر 01-01 سنة 2001 التعديل الثاني: الأمر 03-11 سنة 2003	- قانون المهنة البنكية والقرض سنة 1967. - قانون مؤسسات الائتمان ومراقبتها سنة 1993. - قانون مؤسسات الائتمان والهيئات المعتبرة في حكمها 34-03(يمثل نقطة التحول) سنة 2006. التعديل: المشروع 103.02 سنة 2014
استقلالية البنك المركزي	يتمتع بالاستقلالية التامة	يتمتع بالاستقلالية التامة
تحرير أسعار الفائدة	تم تحرير أسعار الفائدة خلال الفترة 1990-1995.	قامت السلطات بتحرير أسعار الفائدة بطريقة تدريجية في أوائل التسعينات.
الاحتياطي الإلزامي	كانت نسبة الاحتياطي تقدر ب 3	تم رفع نسبة الاحتياطي من 10 إلى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	في المائة سنة 2001 وتم رفعها سنة 2007 إلى 6,5 في المائة ثم أصبحت 8% سنة 2008.	14 في المائة سنة 2002 وإلى 16,5 في المائة سنة 2003 ثم تخفيضه إلى 15% سنة 2008.
نظام ضمان الودائع	تم إنشاؤه بمقتضى الامر 03-11 سنة 2003 ويقدر المبلغ الأعلى للتغطية ب 10000 دولار (600000 دج) كما أنه لا يغطي الودائع بالعملة الأجنبية ويتم تمويله من طرف الحكومة والمصارف.	أنشئ هذا النظام سنة 1993 ودخل حيز التنفيذ سنة 1996، يقدر المبلغ الأعلى للتغطية ب 5000 دولار (500000 درهم)، كما يغطي الودائع بالعملة الأجنبية ويتم تمويله من طرف المصارف.
مركزية المخاطر	أسست من خلال قانون النقد و القرض 90\10 في مادته 160 مركزية المخاطر	أنشئت عام 1978 وتم توضيح عملها سنة 1993 في نص المادة 109 ثم تم تعديلها ضمن المادة 120 للقانون 34,03 الصادر سنة 2006.

المصدر: من إعداد الطالبة

عملت كل من الجزائر والمغرب على إصلاح النظام المصرفي فجهود الإصلاح التي قامت بها الجزائر كانت ضمن الإصلاح الاقتصادي الشامل أما المغرب فكانت الإصلاحات في سبيل توجهها نحو الانفتاح المالي العالمي، حيث تمكنت كل من الدولتين من تحرير أسعار الفائدة وإزالة القيود على الائتمان وتحسين الرقابة المصرفية وتقوية الإطار التنظيمي والقانوني للقطاع المصرفي، كما ركزت الإصلاحات على تعزيز استقلالية البنوك المركزية. لكنه وعلى الرغم من هذه الإصلاحات إلا أن القطاع المصرفي في كلا الدولتين لا زال يعاني من مشاكل عديدة ولا يزال بحاجة إلى أن يجاري التطورات التنظيمية والتقنية ليواكب أداء الصناعة المصرفية العالمية لهذا لجأت السلطات النقدية للبلدين بانتهاج قواعد (مبادئ الحوكمة المصرفية) تساعدها على زيادة سرعة وفعالية التغييرات المتبعة من أجل السير ضمن الطريق الصحيح

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-2 الحوكمة المصرفية في كل من الجزائر والمغرب

في إطار الإصلاحات التي مر بها كل من النظام المصرفي الجزائري والنظام المصرفي المغربي كانت هناك توجهات نحو حوكمة هذا القطاع ومن خلال الجدول الموالي سنبين ذلك:

الجدول رقم (03-13): الحوكمة المصرفية في كل من الجزائر والمغرب

الدولـــــــة / البيـــــــان	الجزائر	المغرب
ميثاق الحوكمة	في11 مارس 2009 تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات.	في مارس 2008 تم إعداد الميثاق المغربي للممارسات الجيدة للحكامة.
مبادئ الحوكمة	تم الإعتماد في إعداد الميثاق على المبادئ التي جاءت بها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.	تم الإعتماد في إعداد الميثاق على المبادئ التي جاءت بها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.
مؤشر الفساد	احتلت المرتبة 88 عالميا	احتلت المرتبة 88 عالميا
الإفصاح والشفافية	عدم احترام البنك المركزي للتعليمة الخاصة بالإفصاح الشهري.	يقوم بنك المغرب بالإفصاح الشهري لبياناته كما أنه يقوم بالإفصاح الأسبوعي لبعض المؤشرات.
الرقابة والمساءلة	إصدار قوانين وتشريعات تعزز الدور الرقابي للبنك المركزي.	إصدار قوانين وتشريعات تعزز الدور الرقابي للبنك المركزي.
اتفاقية بازل الأولى	وضع مجموعة من قواعد الحذر للتسيير بهدف تدعيم مرتكزات الملاءة المصرفية من خلال التعليمة 74-94	تم تبني معظم القواعد الاحترازية التي جاءت بها اللجنة مع تبيانها ضمن مناشير يصدرها بنك المغرب.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نسبة الملاءة المصرفية	على البنوك الالتزام بنسبة ملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي 8 % تطبق بشكل تدريجي ابتداءا من سنة 1995 بنسبة 4% إلى غاية 1999 لتستقر النسبة عند 8%.	تم تحديد نسبة الملاءة التي فرضتها اللجنة والمقدرة على الأقل ب 8 %، وذلك ابتداءا من 1993\01\01.
اتفاقية بازل الثانية	إصدار بنك الجزائر التنظيم رقم 03/02 والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية. إلا أنه لم يتم إعطاء تفاصيل حول المخاطر التشغيلية حيث تم تعريفها فقط .	أصدر بنك المغرب منشورا يبين فيه تبنيه لكافة معايير بازل 2 في مجال إدارة المخاطر وحساب متطلبات رأس المال وذلك ضمن القانون 34-03.
اتفاقية بازل الثالثة	لم يتم إصدار أي تنظيم أو تعليمة تبين حساب معدل كفاية رأس المال بطريقة مشابهة لما ورد في اتفاقية بازل 3 إلا انه تم رفع النسبة لتصبح 9,5 %	شرع البنك المركزي المغربي خلال سنة 2012 في الأشغال الرامية إلى تنفيذ الإصلاح وفقا لبازل 3 مع إعطاء الأولوية للإصلاحيين المتعلقين بالأموال الذاتية وبنسبة السيولة على المدى القصير.

المصدر: من إعداد الطالبة

تسعى كل من الجزائر والمغرب إلى وضع إطار لتطوير مبادئ حوكمة الشركات، حيث سبقت المغرب الجزائر وأصدرت ميثاقا للحوكمة سنة 2008 وكان إصدار ميثاق الحوكمة في الجزائر بعد المغرب مباشرة سنة 2009، حيث حاول كل من البلدين تبني مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لكن باعتبار كلا الدولتين حديثتا الانفتاح على الرأسمالية والإدارة الحديثة للشركات، كما أن دور الدولة لا يزال مهما خاصة حالة الجزائر التي لا تزال بعيدة جدا، حيث أن المؤشرات الاقتصادية تدل على أنها لم تخرج نهائيا من المرحلة الانتقالية نحو اقتصاد السوق، وعلى العكس المغرب التي استطاعت أن تتوجه نحو الاقتصاد الحر لكن مع بقاء دور معتبر لتدخل الدولة.

تقوم منظمة الشفافية الدولية بإصدار تقرير سنوي عن الدول الأكثر فسادا، حيث ومن خلال تقريرها الصادر سنة 2015 تشاركت كل من الجزائر والمغرب في نفس المرتبة محققتين 36 نقطة، حيث سجلت المغرب تراجعا في مرتبتها حيث كانت تحتل المرتبة 80 بعد أن حققت 39 نقطة سنة 2014 على عكس الجزائر التي سجلت تقدما بحيث كانت تحتل المرتبة 100 محققة 36 نقطة كذلك. وقسم مؤشر الشفافية الدولية بين صفر ومائة نقطة، وتعكس الدرجة الدنيا وجود مستويات بالغة من الفساد وانعدام الشفافية، بينما تشير الدرجة العليا لنظافة وشفافية بالغين، حيث عجزت كل من الجزائر والمغرب على تخطي حاجز 50 نقطة المطلوب للنجاح في الشفافية ومكافحة الفساد.

في إطار مبدأ الإفصاح والشفافية نجد أن البنك المركزي الجزائري لا يلتزم بالإفصاح الشهري لبياناته وهذا ما جعله لا يركز على وجوب عمليات الإفصاح والشفافية للبنوك فنجد صعوبة في الحصول على المعطيات المالية والمحاسبية حتى أن البنوك وخاصة العمومية تكتفي بتعريف البنك وتبيين الخدمات التي يقدمها فقط وذلك من خلال مواقعها الالكترونية، أما بالنسبة للموقع الالكتروني الذي يخص بنك المغرب فنجد أنه لا يقوم فقط بنشر البيانات الشهرية وإنما الأسبوعية أيضا كما نجد أن مختلف البنوك تقوم بنشر تقاريرها المالية والمحاسبية من خلال مواقعها الالكترونية حتى ولو سجلت بعض التأخير في عملية الإفصاح.

من الناحية التشريعية والقانونية نلاحظ أن كلا الدولتين عملت على إثراء النصوص الخاصة بعملية الرقابة والإشراف، وفي إطار رقابة وإشراف البنك المركزي على البنوك تعتمد كل من الجزائر والمغرب على نوعين من الرقابة والمتمثلة في الرقابة على أساس المستندات والرقابة الميدانية من أجل التأكد من تطبيق القواعد الاحترازية وتجنب وقوع الاختلالات، أما على المستوى التطبيقي هناك غياب تكامل وتناسق جهود الأجهزة الرقابية المختلفة مما يعرقل جهود كبح الفساد والسيطرة عليه.

أما فيما يخص تنفيذ معايير لجنة بازل فتحاول الجزائر تطبيق المعايير التي تتماشى مع نظامها المصرفي حيث أن تطور الأساليب التي تعتمدها لجنة بازل تعتبر صعبة التطبيق في البيئة المصرفية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجزائرية، أما فيما يخص المغرب فهي تعمل على تطوير وعصرنة النظام المصرفي لمواكبة معايير لجنة بازل لما تعرفه المصارف المغربية من انفتاح على العالم.

3-3 المؤشرات المصرفية في الجزائر والمغرب

من خلال الجدول التالي سنحاول المقارنة بين أهم المؤشرات المصرفية للبلدين من خلال ما جاء في المبحثين السابقين:

الجدول رقم (03-14): المؤشرات المصرفية في الجزائر والمغرب

الدولـــــــــة / البيـــــــان	الجزائر	المغرب
عدد البنوك والمؤسسات المالية	29	84
نسبة التغطية المصرفية	شباك لكل 25000 نسمة	شباك لكل 5700 نسمة
توزيع الودائع	هيمنة القطاع العمومي	هيمنة القطاع الخاص
توزيع القروض	هيمنة القطاع العمومي	هيمنة القطاع الخاص
نسبة الملاءة المصرفية	حققت البنوك الجزائرية نسب ملاءة عالية جدا مقارنة بالنسبة المحددة حيث تجاوزت في بعض السنوات 20% لتستقر عند 16% سنة 2014.	تحقق البنوك المغربية نسب ملاءة أعلى بقليل من النسبة المحددة حيث تراوحت مابين 12% و 13% خلال سنوات الدراسة.
تطور حجم المخاطر المصرفية	لا يقوم بنك الجزائر بالإفصاح عن حجم المخاطر التي تتعرض لها مجموع البنوك العاملة في الجزائر.	يقوم بنك المغرب بالإفصاح عن حجم المخاطر مع توضيح للتطورات الحاصلة وذلك باستعمال الأشكال البيانية لتسهيل الملاحظة.

المصدر: من إعداد الطالبة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تتوفر المغرب على 84 بنك ومؤسسة تمويل متنوعة ما بين عمومية وخاص وأجنبية حيث نتيجة لهذا التنوع هناك تنوع في الخدمات المقدمة مما يساعد على إرساء مبدأ المنافسة بين جميع البنوك، وكما لا حظنا سابقا أن المصارف الخاصة تحوز على ما نسبته 66 من الأصول، وعلى العكس نجد أن عدد المصارف يعتبر قليل جدا مقارنة مع نظيره في المغرب كما أنه على الرغم من تفوق عدد البنوك الخاصة على العمومية إلا أن الريادة في حجم الأصول تمتلكها الأخيرة. كما نلاحظ أن التفوق الذي سجلته البنوك الخاصة في المغرب طال أيضا مجموع حصتها في القروض والودائع حيث تمثل أكثر من 80% فيما يخص كل منهما، أما في الجزائر فتظل البنوك العمومية هي المهيمنة حيث أنها تحتكر نشاط القطاع المصرفي من كل الجوانب.

تحسب نسبة التغطية المصرفية بقسمة عدد السكان في البلد على عدد الشبابيك المصرفية المتوفرة حيث تعتبر هذه النسبة ضعيفة جدا في الجزائر حيث تمثل شباك لكل 25000 نسمة مقارنة بالنسبة التي حققتها المغرب التي تمثل شباك لكل 5700 نسمة، حيث تعتبر الجزائر بعيدة جدا عن المعدل العالمي وهو شباك لكل 3000 مواطن.

حققت الجزائر نسب ملاءة مالية عالية مقارنة بالنسبة المحددة كما أنها تفوقت على النسب التي حققتها المغرب إلا أنها لم تحدث أي تغيير في كيفية حساب النسبة على عكس المغرب التي قامت خلال سنة 2014 بحساب نسبة كفاية رأس المال على أساس اتفاقية بازل الثالثة.

تعتبر عملية الإفصاح عن حجم المخاطر التي تتعرض لها المصارف داخل دولة ما مهمة جدا تساعد مختلف أصحاب المصالح وخاصة الأطراف الخارجية التي تسعى للاستثمار سواءا عن طريق شراء الأسهم أو إيداع أموالها داخل المصارف على معرفة حجم ومدى التطور الذي تشهده هذه المخاطر حيث تعتبر عملية الإفصاح من بين مبادئ الحوكمة المصرفية. فعلى عكس بنك الجزائر الذي لا يقوم بعملية الإفصاح وخاصة في ظل ركود السوق المالية، يقوم بنك المغرب بعملية الإفصاح وذلك لما يشهده القطاع المصرفي من توسع مع وجود نشاط للسوق المالي المغربي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاتمة:

شهد القطاع المصرفي في كل من الجزائر والمغرب تطورات هامة، وذلك بعد بذل كلا الدولتين جهودا حثيثة في سبيل إصلاح وتحرير القطاع المصرفي، والتي بدأت منذ الثمانينات حيث ساهمت هذه الإصلاحات في تطوير النظام الصرفي بشكل عام، حيث قامت كل من الجزائر والمغرب بتبني معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية وذلك بدرجات متفاوتة خاصة فيما يخص تطبيق معايير لجنة بازل الثانية والثالثة، وذلك في سبيل إرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حيث باعتبار أن القطاع المصرفي الجزائري لا يتميز بتنوع الخدمات والتركيز على الإقراض فقط فقد ركز بنك الجزائر على تطبيق المعايير الخاصة بمخاطر الائتمان على عكس النظام المصرفي المغربي الذي يتمتع بتنوع الخدمات فقد عمل بنك المغرب على تدارك جميع النقاط التي أوصت بها لجنة بازل الثانية والبدء في تنفيذ متطلبات توصيات بازل الثالثة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخاتمة العامة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخاتمة العامة:

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

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

بذلت كل من الجزائر والمغرب الكثير من الجهود لإصلاح وتحرير القطاع المصرفي، بعضها ضمن برامج الإصلاح الاقتصادي والبعض الآخر في إطار توجهها نحو الانفتاح على النظام المالي العالمي، حيث تمكنت كل من الدولتين من تحرير أسعار الفائدة وإزالة القيود على الائتمان، ونظرا لما تحمله هاته الإصلاحات من زيادة في المخاطر حاولت كل من السلطات لكلا البلدين إرفاقها بإصلاحات تدخل في إطار حوكمة المصارف من خلال تحسين الرقابة المصرفية وتقوية الإطار التنظيمي والقانوني

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للقطاع المصرفي معتمدة في ذلك على تبني معايير وتوصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية وتعزيز استقلالية البنوك المركزية وتركيز التوجه نحو تقليص دور وهيمنة القطاع العام على المصارف والسماح بتواجد المصارف الأجنبية لدعم المنافسة في القطاع المصرفي المحلي، حيث وعلى عكس الجزائر نجحت المغرب في تقليص هيمنة القطاع العام بالإضافة إلى أن المغرب تحاول مواكبة التطور العالمي يث تسعى إلى تطبيق مقررات لجنة بازل بحذافيرها وأما الجزائر فتلخصت جهودها في وضع القوانين والتنظيمات دون العمل الفعلي بها.

نتائج البحث:

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية

- حوكمة المصارف أصبحت أداة مهمة لتحسين أداء المصارف بالإضافة إلى مساهمتها في تطوير النظام المالي والاقتصادي ككل فمن خلالها يتم ضمان نزاهة المعاملات المالية.
- تمثلت الجهود الدولية فيما يخص إدارة المخاطر في إصدار لجنة بازل لاتفاقيات توضح فيها مختلف أنواع المخاطر التي قد تعترض العمل المصرفي بالإضافة إلى أساليب قياسها ومتطلبات رأس المال الواجب توفرها لتغطيتها، ولم تكتف بهذا القدر وقامت بإصدار توصيات في إطار حوكمة المصارف تعمل على مساعدة إدارة البنك في تحديد الإجراءات وتقسيم المسؤوليات اللازمة لتوفير إدارة مثلى للمخاطر.
- كجزء من الإطار العام للحوكمة، فإن مجلس الإدارة هو المسؤول عن الإشراف عن إدارة المخاطر في البنك، حيث لا يقتصر دوره في تحديد لجنة إدارة المخاطر وإنما متابعة عملها بشكل كامل ودائم، كما يجب أن يقوم بوضع إطار فعال لإدارة المخاطر من خلال تحديد الإجراءات المناسبة، حيث على المجلس ضمان توافقها مع رأس مال وإستراتيجية البنك. لكن لا تتوقف إدارة المخاطر على مجلس الإدارة وحده بل تعتمد على التفاعل الفعال بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة إدارة المخاطر.
- يعد وجود الحوكمة المصرفية أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي فعال يعمل على تحسين إدارة البنك بشكل عام وإدارة المخاطر بشكل خاص حيث يعمل هذا النظام على تحديد الجهات وتوزيع المهام بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية إدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- اتسع نطاق المراجعة الداخلية من الدور التقليدي وهو المراجعة المالية إلى الدور الحديث وهو المراجعة الإدارية ثم إلى المساهمة في خلق القيمة عن طريق مراجعة إدارة المخاطر والحرص على تطبيق الحوكمة.
- إن الإفصاح والشفافية في المصارف الجزائرية لا يزال دون المستوى المطلوب، على عكس المغرب التي حققت مستوى أرفع في الإفصاح لكن وبشكل عام إن مستوى الإفصاح والشفافية اللازم لا يزال ناقصا مقارنة بالمستوى الدولي المطلوب حيث أن المعلومات التي يتم الإفصاح عنها لا تحتوي التفاصيل اللازمة.
- إن الجهود المبذولة من طرف كل من الجزائر والمغرب في إطار حوكمة المصارف تمثلت في تعزيز القواعد الرقابية، لكن المشكل المطروح هو أهمية تطبيقها بالشكل السليم.
- على الرغم من استجابة كل من الجزائر والمغرب للمعايير الدولية للحد الأدنى لرأس المال، إلا أن أهم ملامح الضعف فى المؤسسات المصرفية بوجه عام مرتبطة بتركيبة مجالس الإدارة ومسئوولياتهم وقضايا الإفصاح والشفافية وحقوق الأقلية ومن خلال هذا يظهر نقص في تطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي لكلا الدولتين.

توصيات البحث:

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

- إن تطوير الدور الرقابي مهم للتشديد على ضرورة تحسين إدارة المخاطر وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية السليمة، وبالخصوص فصل مهام الإدارة التنفيذية للمصارف عن مجالس إدارتها لتعهد لهذه الأخيرة مهام الإشراف والرقابة والمساءلة.
- إن تعزيز و إدخال ثقافة الحوكمة في البنوك الجزائرية والمغربية كمفهوم من ضمن المفاهيم الثقافية السائدة لدى مسؤولي و مدراء البنوك يعتبر أمرا ضروريا باتجاه تدعيم و تعزيز مكانة البنوك في الاقتصاد وذلك من خلال:

✓ ضرورة إعادة النظر في التشريعات المنظمة للمنظومة المصرفية، من أجل تحسينها بشكل أعمق، والتركيز على التأطير الجيد للإطارات البشرية التي يعول عليها في تسيير المنظومة المصرفية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ العمل على خلق لجان للحوكمة تعمل جنبا إلى جنب مع لجان إدارة المخاطر على مستوى كل بنك وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي.
- تشديد مراقبة البنوك المركزية من خلال اعتمادها على سياسات أكثر حزما وصرامة في ما يتعلق بإدارة السيولة والربحية وإدارة المخاطر وإدارة كفاية رأس المال وضرورة زيادة الإطارات المصرفية لدى البنوك المركزية وتطويرهم من خلال برامج تدريبية ليتمكنوا من القيام بالرقابة على أنشطة المصارف المختلفة.
- على الجزائر وكخطوة أولى محاولة الاستفادة من المنظومة المصرفية المغربية نظرا لتطور نشاطها ومستوى خدماتها وأن تحاول تفادي نقاط الضعف التي تحتويها مما يساعدها على تسهيل عملية تطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير النظام المصرفي الجزائري.

آفاق الدراسة:

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

- دور البنوك في إرساء مبادئ الحوكمة في الشركات.
- الحوكمة المصرفية ودورها في رفع الأداء المالي.
- احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية.
- دور البنك المركزي في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية.
- مقارنة بين حوكمة المصارف التجارية وحوكمة المصارف الإسلامية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع :

أولا: باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، صندوق النقد العربي، ابو ظبي، 2006.
2. أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
3. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، نوفمبر 2012.
4. حاكم محسن الربيعي، أ.د.حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011.
5. حامد أبو زيد الدسوقي، **إدارة البنوك**، جامعة القاهرة، مصر، 1994.
6. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
7. سليمان ناصر، **علاقة البنوك الاسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة**، الطبعة الأولى، مكتبة الريان، الجزائر، 2006.
8. سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.
9. طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر " تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية "**، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
10. طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
11. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. عبد الحق بوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.
13. عبد الحميد محمد الشواربي، **إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية تحت منظومة المخاطر الائتمانية و الإستثمارية**، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2002.
14. عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

15. عطاالله وارد خليل، د.محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

16. مصطفى محمد سليمان، **دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الطبعة الثانية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.

ب- المجلات والدوريات:

1. أسماء طهراوي، بن حبيب عبد الرزاق، **إدارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل**، دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد 19، العدد 1، جامعة تلمسان، 2013.

2. الطيب ياسين، **النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية**، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003.

3. بلعزوز بن علي، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

4. حياة نجار ، **اتفاقية بازل III وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة فرحات عباس –سطيف–، 2013.

5. دهمش نعيم، اسحاق أبو زر عفاف، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن**، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، الأردن، ديسمبر 2003.

6. زبير عياش، **اتفاقية بازل III كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 30، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013.

7. سليمان ناصر، **المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد جامعة سطيف، 2014.

8. سناء عبد الكريم الخناق، **الاطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية التجربة الماليزية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، جامعة فرحات عباس –سطيف–، 2012.

9. مجدوب بحوصي، **استقلالية بنك الجزائر بين قانون النقد والقرض والأمر 11\03**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 16، المركز الجامعي، غرداية، 2012.

10. محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد09، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج- المؤتمرات والملتقيات:

1. الأخضر لقليطي، حمزة غربي، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**، ورقة مقدمة ضمن الملتقى "أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية"، 2010.
2. العياشي عجلان، **ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر**، بحوث وأوراق الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2009.
3. أمال عياري، بوبكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية "دراسة حالة الجزائر"**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. بتول محمد نوري، د. علي خلف سليمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2010.
5. بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول " حوكمة الشركات كآليات للحد من الفساد المالي والإداري ن يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
6. بشرى نجم عبد الله المشهداني، **أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي _دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال شركات المساهمة في العراق_**"، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العربي الأول حول متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مصر، 2-3 ماي 2007.
7. بن علي بلعزوز، أ.عبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية – بالإشارة لحالة الجزائر**، بحوث وأوراق الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2009.
8. حسين بلعجوز، **إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها**، بحث مقدم للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بجيجل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9. دبلة فاتح، بركات سارة، **الحوكمة البنكية كعلاج لتفادي مخاطر الأزمات المالية والمصرفية،** الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 – 26 نوفمبر 2013.

10. زرقون محمد وآخرون، **أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات،** الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 – 26 نوفمبر 2013.

11. شريفة جعدي، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل حوكمة الشركات،** الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 – 26 نوفمبر 2013.

12. عبد الرزاق خليل، الطيب داودي، **الحوكمة المؤسسية للبنوك،** ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة سكيكدة 09-10 ديسمبر 2007.

13. عمر شريقي، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي،** بحوث وأوراق الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس –سطيف–، 2009.

14. لحسن تركي، عبد السلام مخلوفي، **معوقات تطور النظام البنكي في الجزائر**، ورقة مقدمة في ملتقى حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، 24\25 أفريل 2006.

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

16. نصر عبد الكريم، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين،** ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس – جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-2007/07/5.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د- الأطروحات والرسائل:

1. إبراهيم إسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة** "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
2. آسيا قاسيمي، **أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014.
3. إيهاب ديب مصطفى رضوان، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية " دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
4. بوالزيفة صابر، **دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس –سطيف–، 2013.
5. بورمة هشام، **النظام المصرفي الجزائري وإمكانية الاندماج في العولمة المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2009.
6. تهاني محمود محمد الزعابي، **تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
7. حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل "دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014
8. خضراوي نعيمة، **إدارة المخاطر البنكية " دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية " حالة BADR وبنك البركة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
9. سليمان ناصر، **علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

10. عبد الرزاق حبار، **المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل**، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2005.

11. علي منصوري، **دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية " دراسة حالة بنك سوسيتي جينرال الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، 2008.

12. فكري عبد الغني محمد جوده، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

13. منار حنينة، **المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة قسنطينة، 2014.

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

هـ- المناشير:

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

2. الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، **تقرير الجمهورية الجزائرية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة**، نوفمبر 2008.

3. اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات، **الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة**، وزارة الاقتصاد والمالية، المملكة المغربية، 2008.

4. اللجنة العربية للرقابة المصرفية ، **إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2007.

5. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **العمليات المصرفية الالكترونية والإطار الإشرافي**، صندوق النقد العربي، أبوظبي 2007.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2010.

7. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، **مشروع القانون رقم 103.12 يتعلق بمؤسسات الائتمان والهيئات المعتبرة في حكمها**، المملكة المغربية، 2014.

8. بنك برقان الكويتي، **الإدارة التنفيذية ولجانها**، متوفر على الموقع: pdfhttp://www.burgan.com/corpgovar/sitepages/page6.aspx شوهد يوم: 2014/02/05.

9. مؤسسة النقد العربي السعودي، **الإدارة العامة لمراقبة البنوك**، إدارة التفتيش البنكي، ص2،تقرير متوفر على الموقع: http://www.sama.gov.sa/en-US/Laws/BankingRules/RevisionCommitteeOrganizationalConsultationGuide.pdf شوهد يوم: 2015/04/03.

10. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات**، 2004، http://www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/OECD_Principles_of_Corporate_Governance_2004.pdf

11. مركز عمان لحوكمة الشركات، **حوكمة الشركات**، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة الآفاق، 2011.

12. مصرف قطر الإسلامي، **الحوكمة نهج الإدارة**، ص10 تقرير متوفر على الموقع: http://www.qib.com.qa/ar/images/QIB-Corporate-Governance-Ar-2012.pdf شوهد يوم: 2013/12/09.

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

و – مواقع الانترنت:

1. إبراهيم حسني، **إدارة المخاطر المصرفية، مقال منشور على الموقع:** www.mondeadm.com شوهد يوم 12.04.2015

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. جوناثان تشاركهام، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات 2005، ص 9. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/home

3. رضا كنز، **قانون النقد والقرض**، متوفر على الموقع http://kanz-redha.blogspot.com/2011/06/blog-post_08.html شوهد يوم 17. 05. 2015.

4. عباس حميد التميمي، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**، متوفر على الموقع http://www.nazaha.iq/body.asp//newsarabic شوهد يوم **2014/11/10**.

5. ماجدة أحمد شلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل**، الدليل الإلكتروني للقانون العربي، مصر، متوفر على الموقع www.arablawinfo.com شوهد يوم 2015\07\13.

6. محمد حمودة، **دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي**، جوان 2011، مقال منشور على الموقع الالكتروني http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post_3325.html شوهد يوم: 2015/02/14.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A- Les ouvrages :

1. Abdelkader Beltas**, Instrument pour la gestion du risque de crédit bancaire,** Légende, Alger, 2007.

2. Anne Marie Percie, **Risques et cotrole de risque**, Economica, Paris, 1999.

3. Dan Chelly, Stéphane Sébéloué**, Les métiers du risque et du contrôle dans la banque**, Optimindwinter, Paris, 2014.

4. David Crowther, Shahla Sefie, **Corporate governance and risk management**, ventuspublishing, 2010.

5. Eric Manchon, **Analyse bancaire de l'entreprise**, Economica, Paris, 2001.

6. Joel Bessis**, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Edition Dalloz, France, 1995.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

7. Julian Roche, **Corporate governance in Asia**, Routledgeedition, London, 2005.

8. Laurent Balthazar, **From Bale I to Bale III : The Integration of State-of-the-Art Risk Modeling in Banking Regulation,** Palgrave Macmillan, London, 2006.

9. Nigel J. Smith & others, **Managing Risk In Construction Projects,** 2nd Edition, Blackwell publishing, UK, 2006.

10. Philippe Monnier, Sandrine Mahier, **les technique bancaires " pratiques-applications corrigées"**, 4e édition, Dunod, Paris. 2013.

11. Rachida Hennani, **De Bale I à Bale III les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient**, LAMETA, Montpellier, France**,** 2015 .

12. Saleem Sheikh, William Rees, **Corporate Governance & Corporate Control**, Cavendish Publishing Limited, London, 1995.

B- les thèses:

1. Maddouche Yacine, **Problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie**, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Science Economique, Faculté des science économique, commerciale et des gestions, Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou 2009.

2. Véronique Rougès, **Gestion bancaire du risque de non-remboursement des crédits aux entreprises** , publié dans « identification et maitrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique, 2OO3.

C- Les revues et les articles :

1. David H. Pyle, **Bank Risk Management** : Theory, Research program in finance working paper, 1997.

2. Driss Chkiriba, **Secteur bancaire et financement de la croissance au Maroc**, Revue des économies nord Africa, N°6, 2009

3. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire**, Vue d'ensemble du Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres**, 2003 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. Manish Kumar, Ghanshyam Chand Yadav, **Liquidity Risk Management In Bank: A Conceptual Framework**, AIMA Journal of Management & Research, Delhi, May 2013.

5. Pierre-Yves Thoraval**, Le dispositif de Bale II : rôle et mise en oeuvre du pilier 2**, Banque de France, Revue de la stabilité financière, N°9, 2006,

D- Les sites

1. **http://www.bank-of-algeria.dz/**

2. **http://www.bkam.ma/**

3. BANK AL-MAGHREB, **Loi relative aux établissements de crédit et organismes assimiles**, sur le site : http://www.bkam.ma/wps/wcm/resources/file/eb8f2803cc1e4ef/NoteInfo2fr.pdf

4. BANK AL-MAGHREB, **Ball II**, sur le site http://www.bkam.ma

5. BANK AL-MAGHREB, **Implémentation de Bâle II au Maroc**, sur le site http://www.bkam.ma

6. Comité de bale sur le contrôle bancaire, **Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires, Banque des règlements internationaux**, Bale ,suisse, septembre 1999. Sur le site : http://www.bis.org/publ/bcbs56fr

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الأشكال

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الأشكال:

الرقم	العنـــــــــوان	رقم الصفحة
(01-01)	أسلوب التصنيف الداخلي للمخاطر	32
(02-01)	أساليب قياس المخاطر المصرفية	36
(01-02)	مبادئ حوكمة الشركات	62
(02-02)	ركائز حوكمة الشركات	72

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

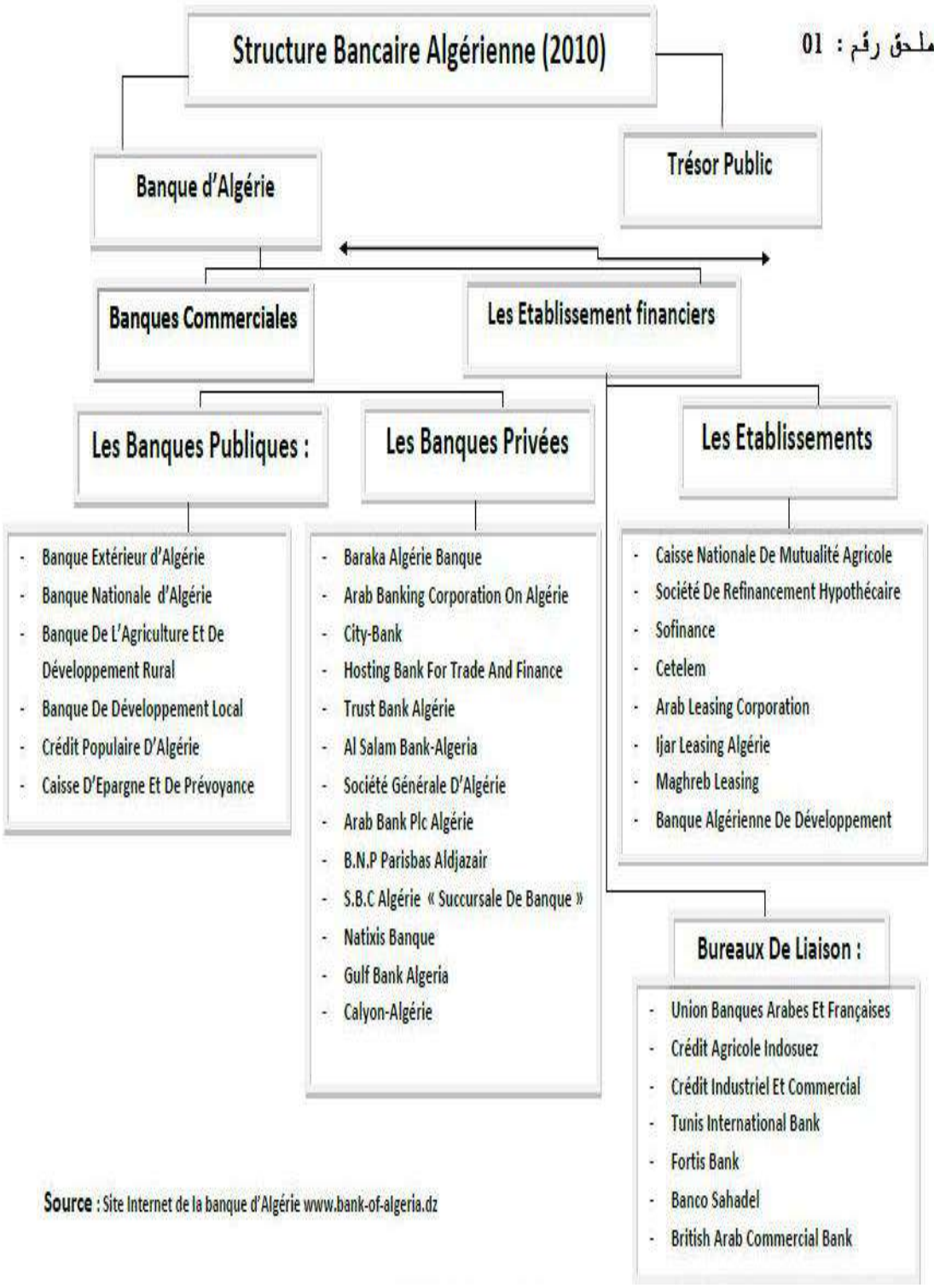
الرقم	العنـــــــــوان	رقم الصفحة
(01-01)	أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب نسبة بازل	25
(02-01)	أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية	26
(03-01)	ترجيح الأصول بالمخاطر وفقا للطريقة المعيارية	31
(01-02)	أدوار الأطراف الرئيسية في حوكمة البنوك	95
(01-03)	المصارف والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر سنة 2014	124
(02-03)	توزيع الودائع بين البنوك العمومية والخاصة في الجزائر خلال الفترة (2010-2014)	122
(03-03)	توزيع القروض بين البنوك العمومية والخاصة في الجزائر خلال الفترة (2010-2014)	122
(04-03)	تطور نسبة ملاءة البنوك الجزائرية (2010-2014)	123
(05-03)	حالات عدم احترام المعايير الاحترازية خلال الفترة (2011-2014)	124
(06-03)	عدد مؤسسات الائتمان والهيئات المعتبرة في حكمها في المغرب "جوان 2015	135
(07-03)	توزيع الودائع في البنوك المغربية خلال الفترة (2010-2014)	136
(08-03)	توزيع القروض في البنوك المغربية خلال الفترة (2010-2014)	137
(09-03)	تغطية المخاطر بالأموال الذاتية من وجهة نظر احترازية في البنوك المغربية (2010-2014)	137
(10-03)	تطور الأموال الذاتية للبنوك (2010-2014)	138
(11-03)	تطور نسبة الملاءة في المصارف المغربية (2010-2014)	139
(12-03)	الإصلاحات المصرفية في كل من المغرب والجزائر	141
(13-03)	الحوكمة المصرفية في كل من الجزائر والمغرب	143
(14-03)	المؤشرات البنكية في الجزائر والمغرب	146

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الملاحق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم : 01



Source : Site Internet de la banque d'Algérie www.bank-of-algeria.dz

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بنك المغرب
BANK AL-MAGHRIB

الملحق رقم : 02

Liste des établissements de crédit, des banques offshore, des sociétés intermédiaires en matière de transfert de fonds et des associations du micro-crédit, arrêtée à fin juin 2013

I - Etablissements de crédit agréés en qualité de banques :

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
AL BARID BANK	Décision du Gouverneur de Bank Al-Maghrib n°22 du 20 chaoual 1430 (10 juillet 2009)	798, Angle Boulevard Ghandi et Boulevard Brahim Roudani - Casablanca
ARAB BANK PLC	Arrêté n°551-98 du 7 moharrem 1419 (4 mai 1998)	174, Boulevard Mohamed V - Casablanca
ATTIJARIWAFA BANK	Arrêté n°2269-03 du 27 chaoual 1424 (22 décembre 2003)	2, Boulevard Moulay Youssef - Casablanca
BANCO SABADELL	Décision du Gouverneur de Bank Al-Maghrib n°17 du 20 chaoual 1429 (20 octobre 2008)	Twin Center, Tour Ouest, 12éme étage - Casablanca
BANK AL-AMAL	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994) modifié et complété par Décision du Gouverneur de Bank Al-Maghrib n°26 du 05 avril 2010	288, Boulevard Mohamed Zerktouni - Casablanca
BANQUE CENTRALE POPULAIRE « B.C.P »	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994), modifié et complété par Arrêté n° 680-02 du 20 safar 1423 (16 avril 2002) modifié et complété par Décision du Gouverneur de Bank Al-Maghrib n° 28 du 26 octobre 2010	101, Boulevard Mohamed Zerktouni – Casablanca
BANQUE MAROCAINE DU COMMERCE EXTERIEUR « BMCE BANK »	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994)	140, Avenue Hassan II - (20000) Casablanca
BANQUE MAROCAINE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE « B.M.C.I »	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994) modifié et complété par Arrêté n°1558-01 du 26 joumada I 1422 (16 août 2001)	26, Place des Nations Unies - Casablanca
BANQUE POPULAIRE DU CENTRE SUD	Arrêté n°1481-99 du 24 joumada II 1420 (05 octobre 1999)	Avenue Hassan II - (80000) Agadir

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
BANQUE POPULAIRE D'EL JADIDA-SAFI	Arrêté n°1232-03 du 23 rabii II 1424 (24 juin 2003)	Boulevard Jamia Al Arabia - El Jadida
BANQUE POPULAIRE DE FES-TAZA	Arrêté n°1234-03 du 23 rabii II 1424 (24 juin 2003)	Angle Rue Allal Loudyi et Rue Abdelali Benchekroun - F è s
BANQUE POPULAIRE DE LAAYOUNE	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994)	9, Boulevard Mohamed V - Laâyoune
BANQUE POPULAIRE DE MARRAKECH - BENI MELLAL	Arrêté n°1233-03 du 23 rabii II 1424 (24 juin 2003)	Avenue Abdelkrim Khattabi - Marrakech
BANQUE POPULAIRE DE MEKNES	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994)	4, Rue d'Alexandrie - Meknès
BANQUE POPULAIRE DE NADOR-Al HOCEIMA	Arrêté n°2321-03 du 1er Kaada 1424 (25 décembre 2003)	113, Boulevard Al Massira - Nador
BANQUE POPULAIRE D'OUJDA	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994)	Boulevard Derfoufi - Oujda
BANQUE POPULAIRE DE RABAT-KENITRA	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994)	3, Avenue de Tripoli - Rabat
BANQUE POPULAIRE DE TANGER-TETOUAN	Arrêté n°457-99 du 18 hijja 1419 (05 avril 1999)	76, Avenue Mohamed V - Tanger
CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA «CaixaBank, S.A»	Décision du Gouverneur de Bank Al-Maghrib n°16 du 20 chaoual 1429 (20 octobre 2008)	179, Boulevard d'Anfa - Casablanca
CDG CAPITAL	Arrêté n°284-06 du 11 moharrem 1427 (10 février 2006)	Place Moulay El Hassan - Immeuble Mamounia. - Rabat
CREDIT AGRICOLE DU MAROC « CAM »	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994)	2, Avenue d'Alger - Rabat
CFG Group	Arrêté n°1391-98 du 14 safar 1419 (9 juin 1998),) modifié et complété par Décision du Wali de Bank Al Maghrib n°35 du 25 avril 2012	5-7, Rue Ibnou Toufail - Casablanca
CITIBANK MAGHREB	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994)	Lotissement Attaoufik- Imm. 1 – Ensemble immobilier Zénith Millinium Sidi Maärouf Casablanca

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
CREDIT IMMOBILIER ET HOTELIER « C.I.H »	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994), modifié et complété par l'Arrêté n°2467-05 du 03 kaâda 1426 (5 décembre 2005), modifié et complété par l'Arrêté n°773-06 du 11 moharrem 1427 (10 février 2006), modifié et complété par Décision du Wali n°33 du (07/02/2012)	187, Avenue Hassan II - Casablanca
CREDIT DU MAROC	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994), modifié et complété par l'Arrêté n°1629-98 du 5 rabii II 1419 (30 juillet 1998), modifié et complété par l'Arrêté n°1395-04 du 11 joumada II 1425 (29 juillet 2004), modifié et complété par l'Arrêté n°279-06 du 10 moharrem 1427 (09 février 2006)	48-58, Boulevard Mohamed V - Casablanca
FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL « F.E.C »	Arrêté n°2549-96 du 14 chaâbane 1417 (25 décembre 1996)	Angle Avenue Ben Barka et Avenue Annakhil – Hay Ryad Rabat
MEDIAFINANCE	Arrêté du ministre des finances et des investissements extérieurs n° 1972-95 du 21 safar 1416(20 juillet 1995),modifié et complété par l'Arrêté du ministre de l'économie et des finances n°468-99 du 20 hija 1419 (07 avril 1999), modifié et complété par l'Arrêté du ministre de l'économie et des finances n°111-00 du 13 chaoual 1420 (20 janvier 2000)	27, Boulevard Moulay Youssef, 20060 Casablanca
SOCIETE GENERALE MAROCAINE DE BANQUES « S.G.M.B »	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994) modifié et complété par l'Arrêté n°1060-00 du 16 joumada I 1421 (17 août 2000)	55, Boulevard Abdelmoumen - Casablanca
UNION MAROCAINE DE BANQUES « U.M.B »	Arrêté n°2348-94 du 14 rabii I 1415 (23 août 1994)	36, Rue Tahar Sebti - Casablanca

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II - Etablissements de crédit agréés en qualité de sociétés de financement

A - Sociétés de crédit à la consommation

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
ASSALAF AL-AKHDAR	Arrêté n°2134-95 du 10 rabii I 1416 (8 août 1995)	1, Place Bandoeng - Casablanca
BMCI Crédit Conso (*)	Arrêté n° 1731-96 du 2 joumada I 1417 (16 septembre 1996), modifié et complété par l'Arrêté n° 2307-96 du 7 rejeb 1417 (19 novembre 1996), modifié et complété par l'Arrêté n° 1397-04 du 11 joumada 1425 II (29 juillet 2004), modifié et complété par l'Arrêté n°1726-05 du 16 rejeb 1426 (22 août 2005), modifié et complété par Décision du Gouverneur n°32 du 30 juin 2011	30, Avenue des Forces Armées Royales Casablanca
DAR SALAF S.A	Arrêté n°1409-98 du 15 safar 1419 (10 juin 1998)	207, Boulevard Zerktouni - Casablanca
OMNIUM FINANCIER POUR L'ACHAT A CREDIT « FINACRED »	Arrêté n°1094-96 du 12 moharrem 1417 (30 mai 1996)	18, Rue de Rocroy, Belvédère - Casablanca
RCI FINANCE MAROC S.A (*)	Décision du Gouverneur de Bank Al-Maghrib n°7 du 29 ramadan 1428 (12 octobre 2007)	44, Bd Khaled Bnou Loualid – Aïn Sebaa - Casablanca
SALAFIN (*)	Arrêté n°855-97 du 2 moharrem 1418 (9 mai 1997), modifié et complété par l'Arrêté n°158-00 du 20 chaoual 1420 (27 janvier 2000)	Zénith Millenium, Immeuble 8, Sidi Maarouf-Casablanca
SALAF AL MOUSTAKBAL S.A.	Arrêté n°1295-96 du 14 safar 1417 (1er juillet 1996)	20, Boulevard de La Mecque - Laâyoune
SOCIETE DE CREDIT A LA CONSOMMATION « TASLIF » (*)	Arrêté n°994-96 du 27 hija 1416 (16 mai 1996), modifié et complété par l'arrêté n°549-97 du 18 kaâda 1417 (28 mars 1997), par Décision du Gouverneur de Bank Al Maghrib n° 12 du 16 juillet 2008 et par Décision du Gouverneur de Bank Al Maghrib n°24 du 09 décembre 2009	29, Boulevard Moulay youssef - Casablanca

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

SOCIETE DE FINANCEMENT D'ACHATS A CREDIT « SOFAC-CREDIT » (*)	Arrêté n°1398-96 du 29 safar 1417 (16 juillet 1996), modifié et complété par l'Arrêté n°547-97 du 18 kaâda 1417 (28 mars 1997), modifié et complété par Décision du Gouverneur de Bank Al Maghrib n°5 du (03/08/2007), modifié et complété par Décision du Wali n° 34 du 07/02/2012	161, Avenue Hassan II - Casablanca
SOCIETE DE FINANCEMENT NOUVEAU A CREDIT « FNAC » (*)	Arrêté n°1373-96 du 24 safar 1417 (11 juillet 1996)	Sahat Rabia Al Adaouia, Residence Kays Agdal - Rabat
SOCIETE D'EQUIPEMENT DOMESTIQUE ET MENAGER « CREDIT-EQDOM » (*)	Arrêté n°2459-96 du 28 rejeb 1417 (10 décembre 1996), modifié et complété par l'Arrêté n°678-02 du 28 moharrem 1423 (12 avril 2002)	127, Angle Bd Zerktouni et rue Ibnou Bouraîd - 20100 Casablanca
SOCIETE NORDAFRICAINE DE CREDIT « SONAC » (*)	Arrêté n°1544-96 du 15 rabii I 1417 (1er août 1996) modifié et complété par l'Arrêté n°551-97 du 18 kaâda 1417 (28 mars 1997)	29, Boulevard Mohamed V - Fès
AXA CREDIT (*)	Arrêté n°1209-96 du 1 er safar 1417 (18 juin 1996)	79, Avenue Moulay Hassan 1er - Casablanca
SOCIETE REGIONALE DE CREDIT A LA CONSOMMATION « SOREC-CREDIT » (*)	Arrêté n°1833-96 du 9 joumada I 1417 (23 septembre 1996) modifié et complété par l'Arrêté n°424-97 du 7 kaâda 1417 (17 mars 1997)	256, Bd Zerktouni - Casablanca
SOGEFINANCEMENT	Arrêté n°33-04 du 15 kaada 1424 (8 janvier 2004)	127, Boulevard Zerktouni - Casablanca
VIVALIS SALAF ex :(Assalaf Chaabi)	Arrêté n°1298-96 du 14 safar 1417 (1er juillet 1996) modifié et complété par l'Arrêté n°594-97 du 25 kaâda 1417 (4 avril 1997) modifié et complété par l'Arrêté n°1727-05 du 16 rejeb 1426 (22 août 2005)	3, Rue d'Avignon - Casablanca
WAFASALAF (*)	Arrêté n°1211-96 du 1er safar 1417 (18 juin 1996) modifié et complété par l'Arrêté n°1324-00 du 21 joumada II 1421(20 septembre 2000)	72, Angle rue Ram Allah et Boulevard Abdelmoumen - Casablanca

(*) Sociétés de financement habilitées à recevoir des fonds du public, d'un terme supérieur à un an.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

B - Sociétés de crédit-bail

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
BMCI- LEASING (*)	Arrêté n° 1296-96 du 14 safar 1417 (1er juillet 1996)	Angle Rue Normandie et Rue Ibnou Fariss - Casablanca
COMPAGNIE MAROCAINE DE LOCATION D'EQUIPEMENTS « MAROC- LEASING » (*)	Arrêté n° 1219-96 du 2 safar 1417 (19 juin 1996), complété et modifié par Décision du Gouverneur de Bank Al-Maghrib n°23 du 07 octobre 2009	57, Angle Rue Pinel et Boulevard Abdelmoumen Casablanca
CREDIT DU MAROC LEASING « CDML » (*)	Arrêté n°2209-96 du 23 joumada II1417 (5 novembre 1996) modifié et complété par l'Arrêté n°1210-97 du 5 joumada II 1418 (8octobre 1997) modifié et complété par l'Arrêté n° 1599-01 du 4 joumada II 1422 (24 août 2001)	201, Bd Zerktouni – Casablanca
SOCIETE GENERALE DE LEASING DU MAROC « SOGELEASE MAROC » (*)	Arrêté n°1299-96 du 14 safar 1417 (1er juillet 1996)	55, Boulevard Abdelmoumen - Casablanca
SOCIETE MAGHREBINE DE CREDIT -BAIL (LEASING) « MAGHREBAIL » (*)	Arrêté n°1210-96 du 1er safar 1417 (18 juin 1996) modifié et complété par l'Arrêté n°550-97 du 18 kaada 1417 (28 mars 1997) modifié et complété par l'Arrêté n°954-00 du 24 rabii II 1421 (27 juillet 2000)	45, Boulevard Moulay Youssef- Casablanca
WAFABAIL (*)	Arrêté n°1220-96 du 2 safar 1417 (19 juin 1996) modifié et complété par l'Arrêté n°4-04 du 7 kaada 1424 (31 décembre 2003)	1, Avenue Hassan II - Casablanca

(*) Sociétés de financement habilitées à recevoir des fonds du public, d'un terme supérieur à deux ans.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

C - Sociétés de crédit immobilier

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
ATTIJARI IMMOBILIER (*)	Arrêté n° 1732-96 du 2 joum ada I 1417 (16 septembre 1996) modifié et complété par l'arrêté n°1390-98 du 14 safar 1419 (9 juin 1998) modifié et complété par l'arrêté n°2364-03 du 21 joumada II 1421 (30 décembre 2003)	2, Boulevard Moulay Youssef - Casablanca
WAFA IMMOBILIER (*)	Arrêté n° 1097-96 du 12 moharr em 1417 (30 mai 1996) modifié et complété par l'arrêté n° 2488-96 du 1er chaâbane 1417 (12 décembre 1996) et par l'arrêté n°710-02 du 9 safar 1423 (23 avril 2002)	140, Boulevard Zerktouni - Casablanca

D - Sociétés d'affacturage

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
ATTIJARI FACTORING	Arrêté n° 2962-94 du 18 joumada I 1415 (24 octobre 1994)	2, Boulevard Moulay Youssef - Casablanca
MAROC FACTORING (*)	Arrêté n° 1096-96 du 12 moharre m 1417 (30 mai 1996) modifié et complété par l'arrêté n° 2397-96 du 16 rejeb 1417 (28 novembre 1996)	243, Boulevard Mohamed V - Casablanca

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

E- Sociétés de gestion de moyens de paiement

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
CENTRE MONETIQUE INTERBANCAIRE	Arrêté n°732-02 du 11 safar 1423 (25 avril 2002)	Espace porte d'Anfa, 8, Angle Bd d'Anfa et Avenue Moulay Rachid - 20050 Casablanca
WAFA CASH (**)	Arrêté n°2961-94 du 18 joumada I 1415 (24 octobre 1994 Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°10 du 14 safar 1429 (22 février 2008)	15, Rue Driss Lahrizi - Casablanca

(*) Sociétés de financement habilitées à recevoir des fonds du public, d'un terme supérieur à deux ans.
(**) Société agréée également en qualité d'intermédiaire en matière de transfert de fonds.

F - Sociétés de cautionnement

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
CAISSE MAROCAINE DES MARCHES « CMM » (*)	Arrêté n°1300-96 du 14 safar 1417 (1er juillet 1996)	12, Place des Alaouites - Rabat
DAR AD-DAMANE	Arrêté n°2958-94 du 18 joumada I 1415 (24 octobre 1994)	288, Boulevard Zerktouni - Casablanca

(*) Société de financement habilitée à recevoir des fonds du public, d'un terme supérieur à deux ans.

J – Autres sociétés de financement

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE OU DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
JAIDA	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°03 du 20 rabii I 1428 (09 avril 2007)	Place Moulay Hassan, Imm. Dalil ; Rabat
SOCIETE DE FINANCEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT AGRICOLE « S.F.D.A »	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°19 du 05 rabii I 1430 (04 mars 2009)	28, Rue Abou Faris Al Marini, BP 49 - Rabat
DAR ASSAFAA LITAMWIL	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°27 du 28 joumada I 1431 (13 mai 2010)	4, Rue Sanaa - Casablanca

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

III - Banques off shore

DENOMINATION SOCIALE	ARRETE PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
ATTIJARI INTERNATIONAL BANK (ATTIJARI I.B B.O.S)	Arrêté n°2028-94 du 18 safar 1415 (28 juillet 1994)	58, Boulevard Pasteur - Tanger
BANQUE INTERNATIONALE DE TANGER – BANQUE OFFSHORE (B.I.T B.O.S)	Arrêté n°1121-92 du 15 moharrem 1413 (16 juillet 1992)	Angle Avenue Mohamed V et Rue Moussa Bnou Noussair - Tanger
BMCI - BANQUE OFFSHORE-GROUPE BNP (BMCI B.O.S)	Arrêté n°230-93 du 19 rajeb 1413 (31 janvier 1993)	Boulevard Youssef Ben Tachfine et Angle Boulevard Madrid - Tanger
CHAABI INTERNATIONAL BANK	Arrêté n°1751-03 du 19 r ajeb 1424 (16 septembre 2003)	Rue Cellini – Sidi Boukhari Tanger
SOCIETE GENERALE TANGER OFFSHORE (S.G.T O.S)	Arrêté n°495-01 du 16 hijja 1421 (12 mars 2001)	58, Boulevard Mohamed V - Tanger
SUCCURSALE OFFSHORE DE LA BMCE (SUCCURSALE O.S BMCE)	Arrêté n°853-01 du 1er safar I 1422 (25 avril 2001)	Zone Franche, Port de Tanger, BP 513 - Tanger

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

IV - Sociétés intermédiaires en matière de transfert de fonds

DENOMINATION SOCIALE	DECISION PORTANT AGREMENT	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL
CASH ONE	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°09 du 22 hijja 1428 (2 janvier 2008)	Mabrouka, Avenue 10 mars 82, n° 345, Casablanca
EUROSOL MAROC	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°11 du 01 joumada I 1429 (07 mai 2008)	Résidence Ahssan Dar, Appart 3 et 4 ; Av Hassan II Rabat
DAMANE CASH	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°14 du 12 rejeb 1429 (16 juillet 2008)	212, Avenue Mohamed V – Résidence Elite. Bureau 211 – Guéliz - Marrakech
QUICK MONEY	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°15 du 12 rejeb 1429 (16 juillet 2008)	16/18 Lot.Attaoufik Espace Jet Business Class – Sidi Maarouf - Casablanca
MEA FINANCES	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°18 du 29 chaoual 1429 (29 octobre 2008)	Résidence Hadi n°27, Rue Salim Cherkaoui. 6éme étage - Casablanca
RAMAPAR	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°20 du 18 joumada II 1430 (12 juin 2009)	1, Rue des Pléiades – Quartier des Hôpitaux – Casablanca
TRANSFERT EXPRESS	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°21 du 18 joumada II 1430 (12 juin 2009)	282, Boulevard de la Résistance et Angle Rue de Strasbourg Casablanca
MONEYON MAROC	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°25 du rabii II 1431(09 avril 2010)	52, Boulevard Zerktouni Espace Erreada - Casablanca
UAE EXCHANGE MOROCCO	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°29 du 09 rabii II 1432 (14 mars 2011)	3, Rue Bab Mansour, Espace porte d'Anfa - Casablanca
MAROC TRAITEMENT DE TRANSACTIONS « M2T »	Décision du gouverneur de Bank Al-Maghrib n°31 du 25 rabii II 1432 (30 mars 2011)	Technopark, route de Nouaceur, BP 16430 - Casablanca

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

V - Associations de micro-crédit

Dénomination sociale	Adresse du siège social
Association AL Amana pour la promotion de la micro-entreprise (AL AMANA)	40,Rue Al Fadila, quartier industriel, Q.Y.M, RABAT 10 000
Association Al Karama pour le micro-crédit (AL KARAMA)	38 Br Abdelmounen Appt 23 4ème étage Hassan RABAT
Association Ismailia pour le Micro-Crédit (AIMC)	115,Boulevard Lahboul-BP 2070 MEKNES
Association Marocaine de Solidarité Sans Frontières (AMSSF)	1,Rue Abi Dar El Ghoufari-Quartier Prince Héritier-1er étage FES
Association de Micro-Finance Oued-Srou (AMOS)	Rue oued Sbou, Hay Ettakadoum-El Kbab KHENIFRA
Association Tétouanaise des Initiatives Sociaux-Professionnelles (ATIL)	Avenue Hassan II N°70-Résidence Paloma Blanca-1er Etage N°1 TETOUAN
Fondation Banque Populaire pour le Micro-Crédit (FBPMC)	3,Rue Docteur Veyre-Résidence Patio CASABLANCA
Fondation Ardi pour le micro crédit (Fondation ARDI)	137, Avenue Allal Ben Abdellah - Rabat 10 000
Fondation Micro Crédits du Nord	N°6, Rue Rachid Réda, Résidence Hayat 2 entresol, appa. N° 34 TANGER
Fondation pour le Développement Local et le Partenariat (FONDEP)	Im. Saraya angle Br Riad et AV Alarz Hay Riad RABAT 10100
Association TAWADA pour le micro-crédit (TAWADA)	N°119, avenue de la Résistance, appartement 27 RA BAT
Institution Marocaine d'Appui à la Micro-entreprise (INMAA)	9,Rue Kser Essok, App.n°6 Quartier Hassan-3ème Etag e RABAT
Association Bab Rizq Jameel (BRJ)	196, Bd Moulay Ismaïl Roches noires Casablanca

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفهـــرس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقدمة العامة	أ- ز
الفصل الأول: إدارة المخاطر المصرفية	
تمهيد	**1**
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر المصرفية	**12-2**
1-1 نشأة وتعريف المخاطر المصرفية	**2**
1-1-1 نشأة وتطور المخاطر المصرفية	2
1-1-2 تعريف المخاطر المصرفية	3
1-2 العوامل المؤثرة في مخاطر العمل المصرفي	**4**
1-3 مصادر وأنواع المخاطر المصرفية	**5**
1-3-1 مصادر المخاطر المصرفية	5
1-3-2 أنواع المخاطر المصرفية	6
1-4 تصنيف المخاطر حسب لجنة بازل	**8**
1-4-1 المخاطر الائتمانية	8
1-4-2 المخاطر السوقية	9
1-4-3 المخاطر التشغيلية	11
المبحث الثاني: الإطار العام لإدارة المخاطر المصرفية	**21-13**
2-1 مفهوم إدارة المخاطر المصرفية	**13**
2-2 أهمية ومراحل إدارة المخاطر المصرفية	**14**
2-2-1 أهمية إدارة المخاطر المصرفية	**14**
2-2-2 مراحل إدارة المخاطر المصرفية	**15**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-2 العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر المصرفية	**18**
المبحث الثالث: لجنة بازل وإدارة المخاطر المصرفية	**443-21**
3-1 لجنة بازل للرقابة المصرفية	**21**
3-1-1 تعريف لجنة بازل	21
3-1-2 أهداف لجنة بازل	22
3-2 اتفاقية بازل I	**23**
3-2-1 لجنة بازل وكفاية رأس المال	23
3-2-2 التعديلات التي أدخلت على اتفاقية بازل I	26
3-2-3 الجوانب الأساسية لاتفاق بازل I	27
3-2-4 ايجابيات وسلبيات اتفاقية بازل I	29
3-3 اتفاقية بازل II	**30**
3-3-1 الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال	30
3-3-2 الرقابة الاحترازية أو الإشرافية	36
3-3-3 إنضباط السوق	37
3-3-4 تقييم اتفاقية بازل II	38
3-4 اتفاقية بازل III	**39**
3-4-1 المتطلبات الدنيا لرأس المال وفق اتفاقية بازل III	40
3-4-2 المحاور الأساسية لاتفاقية بازل III	42
3-4-3 التحديات الناتجة عن تطبيق اتفاقية بازل III	43
خاتمة	**45**
الفصل الثاني: حوكمـــــة المصـــارف	
تمهيد	**46**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات	**64-47**
1-1 نشأة ومفهوم حوكمة الشركات	**47**
1-1-1 نشأة حوكمة الشركات	47
1-1-2 مفهوم الحوكمة	49
1-2 أهمية وأهداف حوكمة الشركات	**52**
1-2-1 أهمية حوكمة الشركات	52
1-2-2 أهداف حوكمة الشركات	54
1-3 مبادئ حوكمة الشركات	**55**
1-4 آليات حوكمة الشركات	**62**
1-4-1 الآليات الداخلية	63
1-4-2 الآليات الخارجية	64
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول حوكمة المصارف	**75-67**
2-1 مفهوم حوكمة البنوك	**67**
2-2 ركائز الحوكمة في المصارف	**68**
2-2-1 السلوك الأخلاقي	68
2-2-2 الرقابة والمساءلة	69
2-2-3 إدارة المخاطر	70
2-3 أوجه الاختلاف بين المصارف والشركات في مجال الحوكمة	**73**
2_4 أهمية الحوكمة في المصارف	**74**
المبحث الثالث: مبادئ وممارسات حوكمة المصارف	**98-76**
3-1 مبادئ حوكمة المصارف	**76**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-1-1 توصيات سنة 2006	76
3-1-2 توصيات 2010	78
3-2 الفاعلين الأساسيين في حوكمة المصارف	**90**
3-2-1 الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين	90
3-2-2 الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين	93
3-3 دور البنك المركزي والعناصر الأساسية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة	**96**
3-3-1 دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة	96
3-3-2 العناصر الأساسية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة	96
خاتمة	99
الفصل الثالث: دراسة مقارنة بين النظام المصرفي الجزائري والنظام المصرفي المغربي	
تمهيد	**100**
المبحث الأول: النظام المصرفي الجزائري	**101 -119**
1-1 إصلاحات المنظومة المصرفية الجزائرية	**101**
1-1-1 قانون القرض والبنك 1986	101
1-1-2 الإصلاحات المصرفية 1988	102
1-1-3 الإصلاحات المصرفية 1990 قانون النقد والقرض 90-10	103
1-1-4 تعديلات قانون النقد والقرض	109
1-2 الحوكمة المصرفية في الجزائر	**111**
1-2-1 أزمة البنوك الخاصة وضرورة تطبيق الحوكمة	111
1-2-2 ميثاق الحكم الراشد في الجزائر	114
1-2-3 اتفاقية بازل وتعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية	115
1-2-4 معوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر	119
1-3 مؤشرات النظام المصرفي الجزائري	**119**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: النظام المصرفي المغربي	**133-126**
2-1 تطور النظام المصرفي المغربي	**126**
2-2 الرقابة المصرفية بالمغرب	**129**
2-3 الحوكمة المصرفية في المغرب	**131**
2-3-1 ميثاق الحوكمة في المغرب	132
2-3-2 اتفاقية بازل وتعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك المغربية	133
2-4 مؤشرات النظام المصرفي المغربي	**135**
المبحث الثالث: دراسة مقارنة	**148-138**
3-1 الإصلاحات المصرفية في كل من الجزائر والمغرب	**138**
3-2 الحوكمة المصرفية في كل من الجزائر والمغرب	**141**
3-3 المؤشرات المصرفية في الجزائر والمغرب	**146**
خاتمة	**148**
الخاتمة العامة	**149**
قائمة المراجع	**153**
قائمة الأشكال	**163**
قائمة الجداول	**164**
قائمة الملاحق	**165**
الفهرس	**178**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص:

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

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل أهمها في الآتي:

تعد الحوكمة المصرفية أمرا ضروريا لإيجاد نظام فعال يساعد البنوك على تحسين إدارتها للمخاطر التي تواجهها وذلك من خلال تحديد الجهات وتوزيع المهام بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية إدارة المخاطر.

تبين أن كل من الجزائر والمغرب تسعيان إلى تطوير وعصرنة الجهاز المصرفي مما أدى بهما إلى بذل جهود نحو بناء إطار لحوكمة المصارف، يساعدهما على تحسين إدارة المصارف وذلك من خلال الإدارة الجيدة والفعالة للمخاطر المصرفية، حيث عملت كل من السلطات النقدية للبلدين على تطبيق معايير وتوصيات لجنة بازل والعمل على إرسائها في المنظومة المصرفية، لكن مع وجود تفاوت في التطبيق نظرا للتطور الكبير الذي يعرفه النظام المصرفي المغربي على عكس النظام المصرفي الجزائري الذي يتميز بالعديد من النقائص مما أدى إلى تأخره في مواكبة القواعد الاحترازية.

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

Résumé :

L'importance des institutions bancaires dans les financement et le développement de l'économie n'est plus a démontrer dans la mesure ou leur apport constitue l'un des plus importants indicateurs économique et leur développement est la preuve de la santé et du progrès de l'économie. Cependant ce progrès a conduit à la multiplication des risques, ce qui a précipité le système financier dans une série de crises ayant eu des répercussions sur l'économie dans son ensemble. A cet effet, des efforts ont vite été déployés pour la recherche des meilleurs voies et moyens pour la gestion de ces risques et parmi les plus importantes celle de la gouvernance du système bancaire. Dans ce cadre, la commission Basel a accordé une importance primordiale à la gestion des risques bancaires par la mise en œuvre d'une série de normes et de bases (règles prudentielles) destinées à aider les banques dans la mission de gestion des risques ; mais elle ne s'est pas contentée de cela puisqu'elle a émis une série de recommandations basées sur les principes de gouvernance des banques, le tout dans l'objectif une gestion efficiente des banques .

La recherche a abouti à des résultats dont les plus importants sont:

– **La gouvernance bancaire est devenue un enjeu nécessaire pour la mise en place d'un système efficace destiné à aider les banques dans l'amélioration de leur gestion des risques auxquels elles font face et ce par l'identification des structures et la répartition des missions entre les différentes parties impliquées dans le processus de gestion des risques.**

– **Il est un fait que l'Algérie et le Maroc travaillent tous deux au développement et à la modernisation du système bancaire, ce qui les a incités à déployer des efforts conséquents destinés a développer un cadre de gouvernance bancaire pour les assister dans l'amélioration de la gestion bancaire par la gestion efficace des risques qui y sont liés. Les autorités monétaires des deux payés travaillent à la mise en œuvre des normes et recommandations du Comité Basel et leur mise en pratique au sein du système bancaire, mais avec l'existence de disparités dans l'application en raison du développement conséquent qu'a réalisé le système bancaire marocain par rapport au sytème bancaire algérien qui se caractérise encore par certain nombre d'insuffisances expliquant son retard dans l'adoption des règles prudentielles.**

Les mots clés : la gouvernance, la gouvernance bancaire, gestion des risques bancaire.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com