

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة



قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

تخصص : تمويل التنمية

نظام الحوكمة المؤسسية و مساهمته في إدارة المخاطر البنكية -إشارة إلى حالة الجزائر-

مذكره مقدمه ضمن متطلبات نيل شهاده الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص : تمويل التنمية

إشراف الأستاذة :

عمري ريمة

إعداد الطالبات :

- أبو سريية فاطمة
- رحموني غنية

السنة الجامعية: 2012/2011

قال تعالى

(وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسِيرَةِ اللَّهِ
عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم

إهداء

بسم الله الحمان الرحيم

"و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى نور عينيّ مصدر فخري والديّ الكريمين حفظهما الله ورعاهما ؛

إلى سندي في الحياة و مصدر فخري إخوتي خاصة أشرف ؛

إلى ورود البيت أخواتي ؛

إلى مصدر سعادة البيت ابني أختي أحمد مروان ، شيماء ،

إلى زوجي أختاي ؛

إلى جميع الأهل و الأقارب ؛

إلى كل أساتذتي و إلى كل من كان له فضل علي في مسيرتي الدراسية خاصة الأستاذة
المؤطرة ؛

إلى من قاسمتني جهد و عناء هذا العمل ؛

إلى كل من يعرفني ؛

أهدي جهدي المتواضع هذا .

غنية

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين ، و ما التوفيق إلا من الرب المعين ، فنقول ملء الفؤاد قول خالقي ، حمدا يترجم ما يجيش بخاقي ، لولاه ما خط يميني صفحة و لما استوى قلبي و أرسل ناظقي، فله المحامد كلها ما اشتق و أغنى إلا من عاشق.

فإننا نشكر الله القدير أولا و آخرأ على توفيقه لنا بإتمام هذا البحث فهو عز و جل أحق بالثناء و أولى بهما.

و انطلاقا من قوله صلى الله عليه و سلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" رواه الترمذي

فإننا نتقدم بالشكر و التقدير إلى أستاذتنا المشرفة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها السديدة و رحابة صدرها أثناء فترة البحث، و إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث حتى بالكلمة الطيبة من أستاذتنا و زملائنا.

قائمة الفهارس

الصفحة	العنوان
	آية قرآنية
	شكر و عرفان
	الإهداءات
	قائمة الفهارس
	قائمة الجداول و الأشكال
أ- ط	المقدمة
ب	الإشكالية البحث
ج	الأسئلة الفرعية
ج	فرضيات البحث
د	أهداف البحث
د	دوافع اختيار البحث
د- و	الدراسات السابقة
ز- ح	مناهج البحث
ح	حدود البحث
ح- ط	هيكل البحث
	الفصل الأول: إدارة المخاطر البنكية و دور لجنة بازل فيها
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمخاطر البنكية
03	المطلب الأول: مفهوم المخاطر البنكية
07	المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية
18	المطلب الثالث: تعريف وأهداف إدارة المخاطر البنكية:
21	المطلب الرابع: وظيفة وخطوات إدارة المخاطر البنكية
26	المبحث الثاني: أساليب إدارة المخاطر البنكية
26	المطلب الأول: أساليب إدارة المخاطر الائتمانية
35	المطلب الثاني: إدارة مخاطر السيولة
38	المطلب الثالث: إدارة مخاطر سعر الفائدة
41	المطلب الرابع: إدارة مخاطر سعر الصرف
45	المطلب الخامس: أساليب إدارة مخاطر التشغيل و بقية المخاطر الأخرى:
48	المبحث الثالث : دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية:
48	المطلب الأول: نظرة عامة حول اتفاقية بازل:
52	المطلب الثاني: اتفاقية بازل الأولى (نسبة كوك):
61	المطلب الثالث : إيجابيات و سلبيات اتفاقية بازل :
63	المطلب الرابع: اتفاقية بازل الثانية (نسبة ماكдона MC Donagh):
72	المطلب الخامس: تقييم اتفاقية بازل II
74	المطلب السادس : تطلعات اتفاقية بازل III
78	خلاصة
	الفصل الثاني: نظام الحوكمة المؤسساتية وتطبيقاته في البنوك
80	تمهيد

81	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية
81	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة المؤسسية
86	المطلب الثاني: أهمية الحوكمة المؤسسية وأهدافها
89	المطلب الثالث: مبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية
98	المبحث الثاني: الإطار المؤسسي للحوكمة
98	المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية
104	المطلب الثاني: أسس الحوكمة المؤسسية وآليات تنفيذها
107	المطلب الثالث: المتطلبات المؤسسية للحوكمة المؤسسية الفعالة
113	المبحث الثالث: الحوكمة المؤسسية في البنوك
113	المطلب الأول: ماهية حوكمة البنوك
123	المطلب الثاني: الفرق بين البنوك والشركات في مجال الحوكمة
126	المطلب الثالث: ركائز ومتطلبات إرساء الحوكمة في البنوك
131	المطلب الرابع: دور ولجنة بازل في حوكمة البنوك
140	خلاصة
	الفصل الثالث: العلاقة بين نظام الحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك- دراسة حالة الجزائر-
142	تمهيد
143	المبحث الأول : علاقة نظام الحوكمة بإدارة المخاطر في البنوك
143	المطلب الأول: دور مجلس الإدارة و الإدارة العليا في إدارة المخاطر
146	المطلب الثاني: دور لجنة إدارة المخاطر في ظل الحوكمة
148	المطلب الثالث: مسؤولية لجان التدقيق و المراجعة في إدارة المخاطر
151	المطلب الرابع: دور الحوكمة في إدارة المخاطر
156	المبحث الثاني: النظام المصرفي الجزائري و الحوكمة
156	المطلب الأول : النظام المصرفي الجزائري بعد 1990
161	المطلب الثاني : الحوكمة المؤسسية في النظام المصرفي الجزائري
167	المطلب الثالث: مؤشرات ممارسة الحوكمة في البنوك الجزائرية:
172	المطلب الرابع :أسباب عدم تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية
184	المبحث الثالث: جهود و مقترحات لتفعيل نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية:
184	المطلب الأول: الجهود التي بذلتها الجزائر لتفعيل تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية:
193	المطلب الثاني: مقترحات المنظمات الدولية لتفعيل نظام الحوكمة
195	المطلب الثالث: مقترحات أخرى لتفعيل تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية
203	خلاصة
205	الخاتمة
205	الخلاصة العامة
206	نتائج إختبار الفرضيات
207	نتائج الدراسة
209	التوصيات
210	آفاق البحث
	قائمة المراجع
	الملاحق

المقدمة :

تعد الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات التي تنطوي على المخاطر، وقد لوحظ تعاظم هذه المخاطر في السنوات الأخيرة بالإضافة إلى تغيير طبيعتها ، فالمخاطر الائتمانية لم تعد التهديد الوحيد لاستقرار البنوك، حيث أضيفت إليها مخاطر السوق و السيولة و أسعار الفائدة و المخاطر التشغيلية و غيرها ، مما أدى إلى إعادة تقييم البنوك للمخاطر التي تواجهها و كيفية إدارتها مما يدعو إلى ضرورة تبني النظم الفعالة لإدارة المخاطر البنكية .

و لأجل ذلك تم وضع إطار متكامل لمساعدة البنوك على تطوير أساليب إدارة المخاطر التي

تواجهها و ذلك اعتمادا على عدة معايير و ارشادات مصرفية دولية تجسدت في مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية و ثقافة جديدة في إدارة المخاطر المصرفية. و لهذا كانت البنوك مطالبة بتطبيقها لكونها تشكل صمام أمان لها ضد الخسائر التي تلحق بها . و لكن و بسبب عدم التزام بعض البنوك بتطبيق مبادئ هذه الاتفاقية و بعد ظهور أزمة الرهن العقاري ، برزت الحاجة إلى تعديل هذه الاتفاقية و عقدت اتفاقية بازل الثالثة ، و ذلك من أجل حماية البنوك من مخاطر هذه الأزمة .

و نظرا للتطورات السريعة في البيئة المصرفية ، أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين

البنوك و المنشآت المالية غير المصرفية ، إضافة إلى تعرض العديد من كبرى الشركات و البنوك للعديد من الأزمات و هو ما استدعى الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال و المخاطر و التغيير في قوانين و نظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام الاقتصادي بصفة عامة و النظام المصرفي بصفة خاصة . كل هذا ساهم في ظهور نظام الحوكمة المؤسسية، و الذي يحاول تطوير نظم التسيير و الرقابة ، و ذلك من أجل مواجهة الأزمات المصرفية مستقبلا.

و قد حظي هذا النظام في العقود القليلة الماضية باهتمام بالغ من طرف جميع دول العالم و من بينها

الجزائر ، حيث سعت إلى تفعيل تطبيق مبادئ هذا النظام على مستوى جهازها المصرفي رغم العراقيل التي تواجه تطبيقه.

إشكالية البحث :

إن التطورات السريعة التي شهدتها البيئة المصرفية السريعة في السنوات الأخيرة أدت إلى زيادة

المخاطر التي تتعرض لها البنوك و أحداث أزمات و عدم استقرار الأنظمة المصرفية ، و ذلك بسبب الأساليب الخاطئة التي تداربها البنوك و غياب أخلاقيات المهنة المصرفية لدى الموظفين خاصة الانضباط و الشفافية و المسؤولية و العدالة . و بما أن نظام الحوكمة المؤسسية جاء لإرساء هذه القواعد في البنوك ، يمكننا صياغة الإشكالية كما يلي:

كيف يساهم نظام الحوكمة المؤسساتية في إدارة المخاطر البنكية ؟ و كيف يمكن تفعيل الحوكمة المؤسساتية في النظام المصرفي الجزائري لتفادي حدوث أزمات مصرفية مستقبلا ؟

الأسئلة الفرعية :

لتوضيح هذه الإشكالية ، قمنا بوضع الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما هي أهم المخاطر التي تواجه البنوك ؟ و ماهي المبادئ التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية لإدارتها ؟

2- فيما تتمثل مبادئ الحوكمة المؤسساتية؟ و ما هي المجهودات الدولية التي جاءت لتفعيل دور أهمية حوكمة البنوك؟

3- هل البيئة المصرفية الجزائرية ملائمة لتطبيق نظام الحوكمة ؟ و كيف يمكن تفعيل تطبيق هذا النظام فيها ؟

فرضيات البحث:

للإجابة على هذه الأسئلة ارتأينا وضع الفرضيات التالية :

1- تتمثل المخاطر التي تتعرض لها البنوك في المخاطر الائتمانية ، وجاءت مبادئ لجنة بازل لمواجهة هذه المخاطر.

2- تعتبر كل من الإفصاح و الشفافية و المساءلة و إدارة المخاطر من أولويات نظام الحوكمة المؤسساتية في البنوك الإسلامية ؛

3- تعتبر الحوكمة المؤسساتية الركيزة الأساسية لإدارة المخاطر البنكية .

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1- توضيح مقررات لجنة بازل 1 ، 2 ، 3 ، و دورها في إدارة المخاطر البنكية ؛

2- إبراز أهمية الحوكمة المؤسساتية من خلال تحديد مختلف القواعد و المبادئ الجيدة لإدارة المؤسسات و كيفية الاستفادة منها في البنوك ؛

3- بيان العلاقة الوثيقة بين تطبيق قواعد الحوكمة المؤسساتية و تحسين قدرة البنوك على إدارة مخاطرها من كل جوانبها ؛

4- التعرف للعناصر و العوامل التي تميز النظام المصرفي الجزائري و التي تحتم على السلطات الإشرافية إدخال مبادئ الحوكمة في ثقافة البنوك؛

5- إظهار مدى توافر البيئة التشريعية و المؤسسية التي تحكم عمل و ممارسات البنوك و توافرها نسبيا في نس الوقت مع المواثيق الوطنية للحوكمة .

دوافع اختيار البحث :

تقسم دوافع البحث إلى دوافع ذاتية و أخرى موضوعية ، أمّا الدوافع الذاتية فتتمثل في الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع و البحث فيه ، و دافعنا الأكبر لاختيار هذا الموضوع بالذات هو التوسع في دراستنا السابقة المتمثلة في " إدارة المخاطر البنكية" ، و ذلك للأهمية الخاصة التي يكتسيها الجهاز المصرفي باعتبار سلامة الاقتصاد الوطني تتوقف على سلامته.

و أمّا الدوافع الموضوعية فتتمثل فيما أثاره موضوع الحوكمة من اهتمام لدى الباحثين و الحكومات و معظم المنظّمات و الهيئات الدولية رغم حداثة هذا المصطلح.

و كذلك رغبة السلطات النقدية الجزائرية في تنمية القطاع المصرفي و إكسابه قدرة تنافسية لاسيما في ظل التّحديات التي تواجهه في ظلّ التوجه إلى اقتصاد السوق ، و بعد عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي من خلال إلزام المصارف الوطنية بتطبيق معايير و مبادئ الحوكمة المؤسساتية لإدارة المخاطر البنكية.

الدراسات السابقة :

من بين الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الحوكمة المؤسساتية نجد :

1- عمر علي عبد الصمد (2008-2009) ، شهادة ماجستير من جامعة المدية بعنوان : " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات - دراسة ميدانية - " ، وقد عالجت الدراسة اسهامات المراجعة الداخلية في تطبيق نظام حوكمة المؤسسات ، و توصلت إلى نتائج أهمها:

● تمثل حوكمة المؤسسات الكيفية التي تدار بها المؤسسات و تراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، و بالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها و دراستها للمخاطر و هو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى و أهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

وتمثلت إضافتنا في التطرق إلى دور باقي اللجان الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسساتية في تطبيق هذا النظام ،بالإضافة إلى التعرض إلى تطبيق الحوكمة في المؤسسات و على الخصوص المؤسسات المصرفية و الدور الذي تؤديه الحوكمة في تحقيق أهداف هذه المؤسسات و التي من أهمها إدارة المخاطر التي تتعرض لها.

2-دراسة بادن عبد القادر (2007 – 2008) ، شهادة ماجستير من جامعة الشلف ، بعنوان : " دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية -بالإشارة إلى حالة الجزائر - " ، و قد عالجت هذه الدراسة آليات حوكمة النظام المصرفي الجزائري للحد من الأزمات المالية و المصرفية ، و توصلت إلى مجموعة نتائج أهمها:

- للبنك المركزي دور كبير و مهم في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك و هذا من خلال سن القواعد المنظمة لعمل البنوك و من خلال فرض إشراف و رقابة عليها.
 - إصدار منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لمجموعة من مبادئ حوكمة الشركات سنة 2004 و التي تعتبر معايير شاملة .
- و تتمثل إضافتنا في التطرق إلى موقع الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري و المعوقات التي منعت تطبيق هذا النظام في البنوك الجزائرية مع وضع أهم المقترحات لتفعيل تطبيق هذا النظام بنوكها. كما أننا تطرقنا إلى مبادئ الحوكمة التي أصدرتها كل من منظمة التعاون الاقتصادي ، التنمية و مؤسسة التمويل الدولية و لجنة بازل للرقابة المصرفية و النشرات التي يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة و ذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات.
- 3- دراسة فلفلي الزهرة (2009-2010) ، شهادة ماجستير من جامعة عنابة ، بعنوان : "حوكمة البنوك و دورها في إدارة و تخفيض المخاطر المصرفية – محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية –"** ، و قد عالجت هذه الدراسة محاولة لإسقاط دور الحوكمة في تخفيض المخاطر المصرفية على البنوك الجزائرية لالتماس مدى التزامها بمثل هذه المعايير العالمية ، و قد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- يؤدي تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة إلى نتائج إيجابية أهمها زيادة فرص التمويل ، انخفاض تكلفة رأس المال ، استقرار السوق المالي ، و الحد من الفساد.
 - وجود نظام فعال للحوكمة في كل مؤسسة على حدى ، سواء مالية أو غير مالية يعتمد على البيئة القانونية و التنظيمية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال و مدى إدراك المؤسسات مهما كان نوعها للمصالح البيئية و الاجتماعية للمجتمع ككل . و تتمثل إضافتنا في أننا تخصصنا في توضيح كيفية مساهمة الحوكمة بشكل فعال في إدارة و تخفيض المخاطر التي تتعرض لها البنوك ، بالإضافة إلى التطرق إلى أسباب عدم تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية و الحلول المقترحة لمعالجة هذه الأسباب و تفعيل تطبيق هذا النظام في البنوك الجزائرية .
- 4-دراسة صبرينة صالح (2009-2010)،شهادة ماجستير من جامعة عنابة بعنوان:"أثر تطبيق نظام الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر"**، و قد حاولت هذه الدراسة لفت الانتباه لجميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد الإداري و المالي في بنوك القطاع العام و الناتج عن عدم تطبيق أو ضعف تطبيق نظام الحوكمة في بنوك القطاع العام في الجزائر ، و توصلت البحث إلى نتائج أهمها:
- القطاع المصرفي السليم هو أحد المؤسسات التي تساهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات ، حيث يلعب الجهاز المصرفي دورا حيويا و هام في تفعيل ممارسة الحوكمة بالشركات التي تتعامل معه.
 - تكتسب الحوكمة في البنوك المملوكة للدولة أهمية خاصة ، و ذلك لأنها مازالت تؤدي دورا مؤثرا في النشاط الاقتصادي في العديد من دول العالم.

و تمثلت إضافتنا في التطرق إلى أسباب عدم تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية و تقديم الحلول المقترحة لها، مع دور تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في البنوك في إدارة المخاطر البنكية.

5- إبراهيم إسحاق نسمان (2008-2009) ، شهادة ماجستير من الجامعة الإسلامية بغزة ، بعنوان : "دور إدارة

المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة- دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين " ،

و قد عرضت الدراسة مفهوم حوكمة المصارف بالإشارة إلى أهميتها وأهدافها و مبادئها ، و تطرقت إلى تطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية و دورها في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين ، و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي :

- يتطلب تنفيذ أعمال الحوكمة توافر التنظيم الإداري و المهني المتكامل الذي يشتمل على وجود مجلس إدارة فاعل و لجنة مراجعة و إدارة مراجعة داخلية و لجنة إدارة المخاطر مع مراقبة الامتثال داخل المصرف .
- إن إدارة المخاطر تعتبر من أهم ركائز الحوكمة في المصارف من خلال القيام بطمأنة المساهمين و الأطراف ذات العلاقة بأن المخاطر المرتبطة بالاستثمارات يتم السيطرة عليها و متابعتها قبل حدوثها و أن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهني و منظم .

و تمثلت إضافتنا في عرض مفهوم الحوكمة بالتسلسل من حوكمة الشركات إلى حوكمة البنوك ، و إبراز دور جميع الهيئات الإدارية الفاعلة بنظام الحوكمة (إدارة المراجعة الداخلية و غيرها) في إدارة المخاطر البنكية

مناهج البحث:

في سبيل الوصول إلى إجابة الإشكالية المطروحة في بحثنا ، و نظرا لطبيعة موضوع دراستنا، و محاولة الوصول إلى كافة جوانبه و تطلعاته، كان لزاما علينا اعتماد مجموعة من المناهج المتعارف عليها في جميع البحوث و الدراسات الاقتصادية ، و تتمثل في:

1- **المنهج التاريخي**: و ذلك من خلال توضيح المسار التاريخي لمجموعة من المفاهيم منها: نشأة و تطور المخاطر البنكية ، نظام الحوكمة ، و كذلك سرد لتطور النظام المصرفي الجزائري بعد سنة 1990 وصولا إلى وضعيته الراهنة .

2- **المنهج الوصفي التحليلي**: حيث يظهر الأسلوب الوصفي عند تطرقنا لمختلف المفاهيم العامة الواردة في البحث ، أما الأسلوب التحليلي فهو مستعمل لربط تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية بإدارة المخاطر البنكية .

3- **منهج دراسة الحالة**: و يظهر هذا الأسلوب عند عرضنا لمقررات لجنة بازل 1 و 2 ، و كذلك عند تعرضنا لموقع الحوكمة بالنظام المصرفي الجزائري .

حدود البحث:

يأتي البحث للخوض في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية في البنوك و الدور الذي يمكن أن تؤديه هذه المبادئ عند تطبيقها في السيطرة على المخاطر البنكية و إدارتها ، منتقلين في ذلك من المخاطر البنكية و إدارتها و دور لجنة بازل فيها إلى حوكمة الشركات بإطارها المفاهيمي و المؤسسي و حوكمة البنوك و من ثم إلى أثر الحوكمة على إدارة المخاطر البنكية ، و محاولة إسقاط الموضوع على النظام المصرفي الجزائري و ما شهده

من إصلاحات و أزمات منذ سنة 1990 ، ثم وضع أهم المقترحات لتفعيل تطبيق هذا النظام في البنوك الجزائرية .

هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية بحثنا و التساؤلات الفرعية المطروحة فيه ، و لاختبار الفرضيات و لتحقيق أهداف الدراسة كان لزاما علينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول كالآتي :

الفصل الأول : ناقشنا فيه الإطار النظري لإدارة المخاطر البنكية و أساليب إدارتها و دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية و ذلك من خلال ثلاثة مباحث ، حيث تم التركيز على مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك ، و مختلف مقررات لجنة بازل التي جاءت لدعم البنوك في السيطرة على هذه المخاطر و الأزمات .

الفصل الثاني : تضمن الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسساتية و الإطار المؤسسي لها، ثم خصصنا المبحث الثالث لحوكمة البنوك ، بحيث قمنا بعرض مفهوم الحوكمة المؤسساتية و حوكمة البنوك و أهميتها و أهم أهدافها و الأطراف العاملة بها و تطرقنا إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل في مجال الحوكمة .

الفصل الثالث : تناولنا فيه أثر تطبيق نظام الحوكمة في البنوك على إدارة المخاطر ، و عرضنا تطوّر النظام المصرفي الجزائري بعد 1990

و الصعوبات التي تواجهها البنوك الجزائرية والتي تمنع تطبيق نظام الحوكمة فيها ، ثم قدمنا مجموعة الجهود التي قامت بها الجزائر لتفعيل تطبيق هذا النظام في مصارفها في المبحث الثالث مع مجموعة مقترحات لمواجهة هذه المعوقات في البنوك الجزائرية و تفعيل تطبيق هذا النظام فيها .

وفي خاتمة بحثنا نتطرق إلى نتائج اختبار الفرضيات ، ثم النتائج المتوصل إليها و تقديم أهم التوصيات التي تخدم آفاق بحثنا .

تمهيد:

شهد القطاع المصرفي منذ النصف الثاني من القرن الماضي العديد من التغيرات والتطورات مثل التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة البنكية، واستحداث أدوات مالية جديدة وغيرها. ونظرا لاقتران الأعمال البنكية بالمخاطر، فإنه بالرغم من إيجابية هذه التطورات إلا أنها أدت إلى تزايد المخاطر البنكية والتي كانت سببا في حدوث بعض الأزمات المالية في دول العالم، لذلك كان لزاما على المصرفيين تطوير الفكر المصرفي بحيث يتواءم مع هذه التطورات لاكتشاف مخاطر أعمالهم ليس لتجنبها، بل للعمل على احتوائها بذكاء من خلال تحديدها وكيفية قياسها وإدارتها. ومن هنا برزت أعمال لجنة بازل للأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية، من خلال اعتمادها لبعض المعايير الدولية، لترقية ممارسات البنوك وحماية حقوق المودعين وتحقيق الاستقرار في المنظومة المصرفية خدمة للصناعة المصرفية الدولية. وللوقوف على ذلك قمنا بعرض هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمخاطر البنكية.

المبحث الثاني: أساليب إدارة المخاطر البنكية.

المبحث الثالث: دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمخاطر البنكية:

إنّ نشاط البنوك لا بد و أن يقترن دائما بالخطر، وذلك نتيجة عدة أسباب و ظروف ومتغيرات تجتمع لتؤدي إلى نشوء هذه البيئة البنكية التي لا يستطيع المتعامل معها تفادي أو إلغاء هذه المخاطر، وإلا فإن عليه أن لا تكون له طموحات لبلوغ أقصى الأرباح، فكلما زادت رغبة المتعاملين في مضاعفة أرباحهم كلما تزايدت المخاطر، فالعلاقة طردية بين العائد والمخاطرة في مجال المال عموما والبنوك بشكل خاص. ولهذا سنتعرض في هذا المبحث إلى المخاطرة بشكل عام و المخاطرة البنكية و أنواعها بشكل خاص، و إدارة المخاطر البنكية بخطواتها.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر البنكية:

المخاطرة لا تقتصر على العمل البنكي فحسب فهي ملازمة لكل التعاملات الاقتصادية، والأجدر قبل تناول المخاطر البنكية على وجه التعيين محاولة الإلمام بمفهوم المخاطرة.

الفرع الأول: تعريف المخاطرة وعدم التأكد والمجازفة:

أولاً: تعريف المخاطرة:

توجد عدة تعاريف للمخاطرة تعكس وجهة نظر الباحثين المختلفة حول هذا المفهوم، فقد تم تعريف المخاطرة في قاموس (webster) بأنها: " إمكانية التعرض إلى الخسارة أو الضرر أو المجازفة، من هنا فإن المخاطرة تتضمن احتمالية حصول أحداث غير مرغوب بها " (1).
أيضا المخاطر بمفهومها العام، ووفقا لنظرية الاحتمال هي: " فرصة حدوث عائد آخر غير متوقع". (2)

كما أن المخاطرة تعني: "حالة عدم التأكد التي تؤثر على النتائج والخسائر المحتملة عندما تكون تطورات المحيط معاكسة". (3)

وتعرف كذلك على أنها: " فرصة تكبد أذى أو ضرر أو خسارة". (4)

كما تعرف المخاطرة بأنها: " حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على عائد أو من حجمه أو من زمنه أو من انتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة، وتنشأ المخاطرة في الاستثمار لان احتمال تحقق العائد مرهون بعوامل خارج نطاق سيطرة المستثمر ومتى انخفض احتمال تحقق تلك العوائد عن 100% تظهر المخاطر". (5)

وتعرف المخاطرة كذلك على أنها: " مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات الذي سيتم الحصول عليه مستقبلا". (6)

مما سبق فالمخاطرة تتمثل في مواجهة موقف غير مخطط له والمرجو من أي عمل أو تصرف مما يؤدي إلى حدوث خسائر، والخطر الموجود مادام هناك مستقبل لا يمكن التحكم في كل متغيراته. والفرق بين المخاطرة وعدم التأكد يكمن في مدى توفر المعلومات للمخاطرة عنه بالنسبة لحالة عدم التأكد.

ثانياً: تعريف عدم التأكد:

(1): فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمى واستراتيجى معاصر)، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص165.
(2): طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، 2000، ص 325.

(1): طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، المكتب العربي الحديث، القاهرة 2000، ص260.
(2): محمد شفيق حسين طنب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 112.

(3) : Joel bessis, la gestion des risques et gestion actif- passif, éditions dalloz, paris, 1995, p 14.

(6) : منير ابراهيم الهندي، الإدارة المالية – مدخل تحليلي معاصر - مكتب العربي الحديث، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، 2009، ص394.

إن مصطلح عدم التأكد عادة ما يستخدم متصلاً بمصطلح المخاطرة، وفي بعض الأحيان بدل بعضهما، ولذلك يجب تبيين الفرق بينهما، حيث يقصد بالمعنى الأكثر شيوعاً لعدم التأكد في حالة ذهنية تتميز بالبنك بناءً على انعدام المعرفة بما سيحدث أو لا يحدث في المستقبل. وهو عكس التأكد الذي هو اقتناع أو يقين بشأن موقف معين، وعدم التأكد إذا هو رد فعل سيكولوجي لغياب المعرفة بالمستقبل، ويخلق وجود المخاطرة، - ظرف أو مجموعة من الظروف التي يوجد فيها احتمال حدوث خسارة، - حالة من عدم التأكد من جانب الأفراد عندما تتم تلك المخاطرة. (1)

ثالثاً: تعريف المجازفة Hazard:

إن المجازفة هي حالة قد تخلق أو تزيد من فرصة نشوء خسارة من خطر ما، ويمكن تصنيف المجازفات إلى أربع فئات: (2)

- 1- مجازفة مادية: Physical Hazard: وتتألف من تلك الصفات المادية التي تزيد من فرصة نشوء خسارة من المخاطر المتنوعة، ومن الأمثلة للمجازفات المادية التي تزيد إمكانية حدوث خسارة نتيجة لخطر الحريق، أنواع الإنشاء، موقع الملكية وأشغال المبنى.
- 2- المجازفة الأخلاقية: Moral Hazard: ويقصد بها ازدياد احتمالية خسارة ناتجة من نزاعات بعبارة أبسط فإن الميول والنزاعات غير الشريفة لدى الشخص المؤمن عليه قد تدفع ذلك الشخص إلى محاولة الاحتيال على شركة التأمين، والشخص غير الشريف قد يسبب خسارة عمداً أو يباليغ في مبلغ الخسارة في محاولة للحصول على مبلغ أكبر مما يستحقه.
- 3- المجازفة المعنوية: Hazard Morale: لا يجب الخلط بين المجازفة المعنوية والمجازفة الأخلاقية أو الأدبية، حيث تنتج المجازفة المعنوية من اتجاه الشخص المؤمن عليه اللامبالي تجاه حدوث الخسارة، وشراء التأمين قد يخلق مجازفة معنوية حيث أن إدراك أن شركة التأمين سوف تتحمل الخسارة قد يؤدي بالمؤمن عليه إلى توخي قدر أقل من الحيطة والحذر مما إذا كان مضطراً لتحمل الخسارة بمفرده.
- 4- المجازفة القانونية: ويقصد بها الزيادة في وتيرة الخسارة الناشئة من المبادئ والقواعد القانونية التي تسنها الهيئات التشريعية وتقصد بها المحاكم، ورغم أن المجازفة القانونية تكون في أكبر صورة لها في مجال المسؤولية القانونية، إلا أنها توجد أيضاً في حالة تعرض الممتلكات للمخاطر، ففي جهة الاختصاص التي يفرض فيها القانون الالتزامات على ملاك العقارات بإزالة الأنقاض المتخلفة عن خسائر الممتلكات أو هدم المباني المتضررة، يزداد التعرض للخسارة.

الفرع الثاني: مفهوم المخاطر البنكية:

يمكن تعريف المخاطر البنكية بأنها: "احتمالية مستقبلية قد تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها بما يؤثر على تحقيق أهداف البنك وعلى تنفيذها بنجاح، وقد يؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على البنك وإفلاسه". (3)

كما يمكن تعريفها على أنها حصر لمفهوم الخطر ضمن مجال معين وهو البنوك، فالمخاطرة البنكية هي احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو تذبذب العائد المتوقع

(1): طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصدر، 2003، ص 17.
 (2): طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.
 (3): شاكر البلداوي، محمد البياتي، إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي، جامعة الزرقاء، الأردن، عن الموقع: www.aadd2.com، تاريخ الزيارة: 2012/02/15.

على استثمار معين، أي أن هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المدققين الداخليين والمديرين للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار السلبية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف البنك المعتمدة، وتنفيذ استراتيجياته بنجاح.(1)

ومن هذا يمكن القول أن المخاطر التي يتعامل معها البنك هي مستقبلية وتمثل التغيير الذي يحدث على قيمة الأموال الخاصة أو أصل معين، وهي لصيقة بكل قرار مالي لما تكون التدفقات المالية المنتظرة في زمن لاحق ليست متوقعة بشكل متأكد منه، فالذي يقوم باتخاذ القرار المالي عليه أن يختار بين عدة احتمالات محددة مسبقاً.

الفرع الثالث: نشأة المخاطر البنكية :

ظهرت المخاطر البنكية بتطور الأعمال المصرفية وتعدد الخدمات التي تقدمها البنوك وستعرض لنشأة المخاطر البنكية من خلال الآتي:(2)

لقد ساعدت عدة عوامل إلى تحقيق الاستقرار للبيئة البنكية في السبعينات، فقد كانت الصناعة تخضع للتنظيم القانوني الشديد، وكانت العمليات البنكية التجارية تقوم أساساً بتجميع الموارد والتسليف وسهلت محدودية المنافسة على تحقيق ربحية عادلة ومستقرة، وكانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة الصناعة والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، وحدث من مخاطرها أيضاً، وكان هناك حوافز منخفضة للتغيير و المنافسة. أما السبعينات والثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغيير الجذري في الصناعة، وبين القوى الدافعة الرئيسية، كان هناك ثلاثة عوامل معوّقة لتلك التغييرات وهي:

أولاً- الدور المتضخم للأسواق المالية؛

ثانياً- التحرير من اللوائح والقواعد؛

ثالثاً- ازدياد المنافسة؛

ولقد وسع التحرير بشكل جذري من مجموعة المنتجات والخدمات المطروحة بواسطة البنوك، ونوعت معظم المؤسسات الائتمانية عملياتها بعيداً عن أعمالها الأصلية، وتم ابتكار منتجات جديدة كاستمرار خاصة من أولئك العاملين في الأسواق المالية مثل المشتقات، وقد نشط البحث الجدي عن فرص سوقية ومنتجات سوقية جديدة من مجالات أخرى غير الوساطة، وتطورت خدمات القيمة المضافة مثل تملك الأصول و تمويل المشروعات والتّوريق و بطاقات الائتمان والمشتقات والبنود خارج الميزانية العمومية بمعدل سريع، ودخلت البنوك مجالات أعمال جديدة وواجهت مخاطر جديدة ودخلت المؤسسات التجارية في مجال الأعمال البنكية التجارية، وتناقصت الحصة السوقية للوساطة مع نمو أسواق رأس المال، واشتدت المنافسة داخل الحصص السوقية القائمة.

لقد ولدت موجات التغيير هذه المخاطر، وازدادت المخاطر بسبب المنافسة الجديدة وابتكار المنتجات والتحول من الصيرفة التجارية إلى أسواق رأس المال، وازدياد تقلب الأسواق واختفاء العوائق والحواجز القديمة التي حدّت من نطاق عمليات مختلف المؤسسات المالية، وقد كان ذلك تغييراً جذرياً وكلياً في الصناعة البنكية، ولكن هذه العملية تم إجراؤها على نحو منظم وخطوة خطوة، وليس مستغرباً أن إدارة المخاطر برزت بقوة شديدة وقت حدوث تلك الموجات من التحول.

المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية:

بحسب طبيعة العمل البنكي والبيئة المصرفية، فإن المخاطر التي تتعرض لها البنوك كثيرة ومتعددة، تختلف حدتها من بنك إلى آخر ومن نشاط إلى آخر في نفس البنك، ومن أهم هذه المخاطر

(2): فائق جبر النجار، إدارة المخاطر المصرفية وإجراءات الرقابة فيها، عن الموقع: www.bab.com، تاريخ الزيارة: 2012/02/24.
(2): طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سبق ذكره، ص 194 - 196.

نذكر:

الفرع الأول: المخاطر المالية:

وتتضمن جميع المخاطر المرتبطة بإدارة أصول وخصوم البنك، وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارة البنك وفقا لتوجه حركة السوق والأسعار والعملات والأوضاع الاقتصادية و العلاقة بالأطراف الأخرى ذات الصلة بالبنك وتحقق عن طريق أسلوب إدارة المخاطر ربحا أو خسارة ومن أهم أنواع المخاطر المالية ما يلي:

أولا: المخاطر الائتمانية Credit Risk:

يعتبر هذا النوع من المخاطر من أهم المخاطر التي تواجه البنوك لأنّ منح الائتمان يعدّ من الأنشطة الأساسية في أغلب البنوك ، و التي قد يواجه البنك بسببها العديد من المخاطر ، و قبل التعرض لأنواع هذه الأخيرة يجب تعريفها من خلال الآتي :

1- تعريف المخاطر الائتمانية:

يقصد بمخاطر الائتمان احتمالية التعرض لخسارة ناتجة عن عدم سداد العميل أو تأخره عن سداد الالتزامات المالية،⁽¹⁾ وتنشأ المخاطر الائتمانية عن عدم قدرة أو عدم رغبة الطرف المتعامل في الوفاء بالتزاماته، ويرتبط بهذه المخاطر ما يسمى بمخاطر الدول Country Risk.⁽²⁾ وبمعنى أصحّ تشير مخاطرة الائتمان البنكي إلى تلك المخاطر المفترضة والتي تتمثل في عدم تأكد المقرض (البنك) من قيام المقرض (العميل) بسداد القرض الذي حصل عليه في موعد استحقاقه.⁽³⁾ كما يمكن إضافة عدة احتمالات أخرى توضح أكثر المخاطرة الائتمانية والتي تتمثل في: "المخاطر الائتمانية هي نوع من أنواع المخاطر التي تركز على ركني الخسارة والمستقبل. ولا تقتصر المخاطر الائتمانية على نوع معين من القروض، بل إن جميعها يمكن أن يشكل خطرا بالنسبة للبنك ولكن بدرجات متفاوتة، كما أنها لا تتعلق فقط بعملية تقديم القروض فحسب، بل تستمر حتى انتهاء عملية التحصيل الكامل للمبلغ المتفق عليه".⁽⁴⁾

وعليه فإن المخاطر الائتمانية يمكن أن تنشأ عن خلل في العملية الائتمانية بعد إنجاز عقدها سواء كان في المبلغ الائتماني (القرض+الفوائد) أو في توقيتات السداد، ومنه فالمخاطر الائتمانية هي خسارة محتملة يتضرر من جرائها المقرض ولا يواجهها المقرض، ولذلك فهي تصيب كل فرد يمنح قرض، سواء كان بنك أو مؤسسة مالية أو منشأة أعمال تباع لأجل.

ولا يختلف وجود المخاطر الائتمانية فيما إذا كان المقرض شخصا حكوميا أولا، إذ أن القروض الممنوحة لمنشأة الدولة تتضمن هي الأخرى مخاطر ائتمانية على الرغم من إشارة البعض إلى أن

(1): برايان كويل، **تحديد مخاطر الائتمان**، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 7.
(2): سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك- منهج علمي وتطبيقي عملي**، منشأة المصارف ، الإسكندرية، 2005، ص 127.
(3): طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت**، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 443.
(4): حمزة محمود الزبيدي، **إدارة المصارف (إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 200، ص176.

مخاطر القروض الموجهة للحكومة معدومة، كون أن الحكومة لا يمكن أن تمتنع عن سداد القرض.(1) وعليه فإن المخاطر الائتمانية أو خطر القرض ما هو إلا إمكانية عدم السداد كلياً أو جزئياً لقيمة القرض وفوائده في الأجل المحددة.

2- أنواع مخاطر الائتمان: يمكن حصر أنواع مخاطر الائتمان وفقاً لمصادرها على النحو التالي:

أ- مخاطر غير النظامية (الخاصة) Insystematic Risk: يقصد بها تلك المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها عملية سداد الائتمان، والناجمة عن أسباب تتعلق بالمقترض بصورة مباشرة، ومن أمثلة ذلك انخفاض كفاءة إدارة المؤسسة المقترضة، تدهور منتجات المقترض، الإفلاس أو السعر المالي للمقترض، تلف المخزونات أو الآلات أو المواد الخام المستخدمة في الأنشطة الإنتاجية. وبما أن هذا النوع من المخاطر هو الأكثر انتشاراً وتكراراً والأصعب للتحكم فيه نظراً لأسبابه المتعددة والكثيرة التي تؤدي إلى عدم التسديد، فيمكن تقسيمه إلى عدة مخاطر نذكر منها:

1- **الخطر المالي Financial Risk**: يتعلق أساساً بمدى قدرة المنظمة على الوفاء بتسديد ديونها في الأجل المتفق عليها، ويتم تحديد ذلك من خلال تشخيص الوضعية المالية لها، وهذا بدراسة الميزانيات، جدول التمويل، وجدول حسابات النتائج... الخ.(2)

2- مخاطر العميل Company Risk: هي تلك المخاطر المرتبطة بطبيعة نشاط الشركة، وأدائها التشغيلي ومركزها المالي بشكل عام.(3)

3- مخاطر الإدارة Management Risk: وهي المخاطر المرتبطة بنوعية الإدارة، وأنماط السياسات التي تتبعها في مجالات التسيير و توزيع الأرباح و التركيز (قروض لقطاع معين فقط أو التركيز بالنسبة للعملاء ،الأجل و الضمانات) وكذلك النظم المطبقة في مجال الرقابة على المخزون، والرقابة الداخلية والسياسات المحاسبية التي تطبقها وطبيعة هذه السياسات من حيث كونها ليبرالية أم متحفظة.(4) لأن عدم وجود موظفين مؤهلين، وخبرة جيدة لدى المقترض يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستغلال الكفء للأموال المقترضة.

4- مخاطر الصناعة Industry Risk: تنبع مخاطر الصناعة من إمكانية أن تتعرض صناعة ما للتدهور أو الكساد والنتائج المترتبة على ذلك عند حدوث أي منها. ففي حالة ما إذا حدث تدهور أو كساد، ستكون النتيجة هي فشل عدد كبير من الشركات العاملة في قطاع الصناعة، فبالنسبة للشركة أو البنك الذي يمتلك محفظة كبيرة من العملاء هذه الصناعة، ستكون هناك مخاطر ائتمانية كبيرة في الديون المعدومة والمدفوعات المتأخرة بين تلك المجموعة من العملاء.(5)

5- المخاطر القانونية: وتتعلق أساساً بالوضعية القانونية للمنظمة ونوع نشاطها الذي تمارسه، ومدى علاقتها بالمساهمين، ومن بين المعلومات الهامة التي يجب على البنك أن يقوم بمراجعتها هي:(6)

* النظام القانوني للمنظمة، شركات ذات أسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة... الخ؛

* السجل التجاري ووثائق الإيجار والملكية؛

* مدى حرية سلطة المسيرين على المنظمة، ويقصد بها مدى سلطة المسيرين في المنظمة؛

* علاقة المسيرين بالمساهمين.

ب- مخاطر نظامية (عامة) Systematic Risk: تتمثل في المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها عملية

(1): حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

(2): طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سبق ذكره، ص 469.

(3): محمد مطر، " التحليل المالي و الائتماني (الأساليب و الأدوات و الاستخدامات العملية)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 360

(4): نفس المرجع، ص 360، 361.

(5): برايان كويل، تحديد مخاطر الائتمان، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(6): طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سبق ذكره، ص 469.

سداد الائتمان نتيجة أسباب لا ترجع إلى المقرض بصورة عامة، وبالتالي فإن كافة القروض يمكن أن تتعرض لهذا النوع من المخاطر بغض النظر عن نوع القرض وقدرة المقرض على السداد، ومن أمثلتها ما يلي:

ب1- مخاطر الاقتصاد الكلي Macro Risk: وهي على علاقة بالبيئة الاقتصادية العامة في الدولة التي تعمل فيها الشركة مثل، المخاطر السياسية، والتقلبات التي تحدث في أسعار الفائدة وفي معدلات النمو الاقتصادي ومعدلات النمو السكاني، والتغيرات في القوانين والتشريعات وفي السياسات النقدية وقوانين تحويل العملة الأجنبية⁽¹⁾. ونذكر من بينها⁽²⁾:

* مخاطر أسعار الفائدة Interest Rate Risk: يقصد بها تلك المخاطر الناتجة عن عدم تأكد أو تقلب الأسعار المستقبلية للفائدة، فإذا ما تعاقد البنك مع العميل على سعر فائدة معين ثم ارتفعت بعد ذلك أسعار الفائدة السائدة في السوق عموماً، وبالتالي ارتفع سعر الفائدة على القروض التي تحمل نفس درجة مخاطرة القرض المتفق عليه، فذلك يعني أن البنك قد تطور في استثمار يتولد عنه عائد يقل عن العائد الحالي للسائد في السوق.

* مخاطر التضخم Inflation Risk: هي المخاطر المترتبة على انخفاض القوة الشرائية للنقود المستثمرة في أصل القرض والفوائد التي يحصل عليها. لذا يشار إليها أيضاً بمخاطر انخفاض القوة الشرائية و التي تعرف كما يلي: " تشير مخاطر انخفاض القوة الشرائية إلى خسارة محتملة نتيجة التضخم".

* مخاطر الكساد: يقصد بها الآثار الاقتصادية السلبية التي تعصف بنشاط المقرض وبالتالي على قدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه البنك.

* مخاطر السوق Market Risk: وتتمثل في تلك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على السوق بصورة سلبية، وبالتالي تتأثر بها قدرة المقرض على السداد.

كل هذه المخاطر البنكية التي تم ذكرها ليست على سبيل الحصر، بل الذكر لتنوع وتعدد المخاطر البنكية بالنظر للظروف المحيطة والمنتجات البنكية التي تشهد تطوراً مستمراً ومعها تتطور المخاطر البنكية.

ثانياً: مخاطر السيولة: Liquidity Risk:

مخاطر السيولة هي الآثار على صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن الصعوبة التي تواجه البنك في الحصول على النقدية بتكلفة معقولة سواء من بيع الأصول أو الحصول على قروض (ودائع) جديدة، ويتعاطم خطر السيولة حينما لا يستطيع الوصول إلى مصادر جديدة للنقدية، ويتم التعرف على سيولة الأصول من خلال الوقوف على قدرة المالك على تحويلها إلى نقدية بأقل خسارة، و تمتلك معظم البنوك بعض الأصول التي يمكن بيعها فوراً بسعر يقترب من القيمة الأساسية وذلك لتلبية احتياجات السيولة، كذلك فإن التزامات البنك قد تكون سائلة إذا كان يمكن إصدار صكوك دين بسهولة للحصول على النقد بتكلفة معقولة. ولهذا فبينما يحتاج البنك إلى النقدية فإنه يمكنه بيع الأصول أو زيادة القروض، وتراقب البنوك باستمرار التدفقات النقدية الأساسية واحتياجات الأموال وقدرته على تلبية الالتزامات⁽³⁾.

حيث أن مخاطر السيولة لها تأثير سلبي على إيرادات البنك ورأس ماله الناشئة عن عدم مقدرة البنك لمقابلة التزامات عن مواعيد استحقاقها، وخاصة عند عدم قدرة البنك على التسديد الفوري

(1) : محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 361.

(2) : طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 268، 269.

(3) : طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 433.

للأصول بتكلفة مقبولة، وتقف عدة أسباب وراء التعرض لمخاطر السيولة، حيث أن هناك أسباب داخلية وأخرى خارجية:⁽¹⁾

1- الأسباب الداخلية: ونذكر منها :

* ضعف تخطيط السيولة بالبنك، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق؛

* سوء استخدام الأموال وتوزيعها على أصول يصعب تحويلها لأرصدة سائلة؛

* التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.

2- الأسباب الخارجية: و منها:

* الركود الاقتصادي؛

* الأزمات الحادة في أسواق رأس المال في التعرض لمخاطر السيولة؛

وهناك معنى شائع لمخاطر السيولة وهي أن قيم الأصول قصيرة الأجل غير كافية لمقابلة المطلوبات القصيرة الأجل أو التدفقات غير المتوقعة، وقد تصل مخاطر السيولة إلى حالة اللأسيولة الشديدة، يعني ندرة كبيرة في السيولة وعدم القدرة على تدبير الأموال، هذا ما يسبب حالة دعر لدى المودعين، مما يؤدي إلى حالات سحب الودائع على نطاق واسع، يمكن أن تنهي البنك إلى حالة الإفلاس.

ثالثا: مخاطر سعر الفائدة Interest Rate Risk:

مخاطر سعر الفائدة تتمثل في المخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها البنك نتيجة حدوث تحرك عكسي في معدلات الفائدة، لذلك ينبغي أن تتجه البنوك للإقراض بمعدل ثابت عندما يكون من المتوقع انخفاض معدلات الفائدة وأن تتجه للإقراض بمعدل متغير عندما يكون من المتوقع ارتفاع معدلات الفائدة.⁽²⁾

إذن فإن مخاطر أسعار الفائدة هي التي يتعرض لها وضع المصرف المالي نتيجة تغيرات سلبية غير مواتية في أسعار الفائدة، وهذا التغير لا يؤثر فقط على أرباح المصرف بل أيضا على القيمة الاقتصادية لموجوداته والتزاماته والأدوات المالية الخارجية عن ميزانيته العمومية، ومن الممكن لمخاطر أسعار الفائدة أن تنشأ في دفتر العمليات المصرفية، كما في دفتر المعاملات، أما الأشكال الأساسية لمخاطر أسعار الفائدة التي تتعرض لها المصارف عادة فهي:⁽³⁾

1- مخاطر إعادة التسعير: التي تنشأ عن فروق التوقيت في الاستحقاقات (بشأن أسعار الفائدة الثابتة) وعن إعادة التسعير (بشأن أسعار الفائدة العائمة) لموجودات المصرف والتزاماته وأوضاعه الخارجية عن الميزانية.

2- مخاطر منحنى العائد: التي تنشأ من التغيرات في شكل منحنى العائد وانحداره.

3- مخاطر الأساس: التي تنشأ من ارتباط غير تام في تعدي لأسعار الفائدة المكتسبة والمدفوعة على أدوات مختلفة من أجل تكييفها مع خصائص أخرى مماثلة متعلقة بإعادة التسعير.

4- مخاطر الخيارات: التي تنشأ من الخيارات المنظورة أو غير المنظورة التي تشكل جزءا من كثير من الأصول والالتزامات المصرفية والحوافز المالية الخارجية عن الميزانية.

(1) : بن زبوشي وليد، أهمية الرقابة والمراجعة في البنوك التجارية في ظل اقتصاد السوق – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA -، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قلمة، دفعة 2006، ص 98.
(2) : بربان كويل، الحماية من مخاطر معدلات الفائدة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر الثقافية، الجيزة، مصر، 2007، ص 16.
(3) : سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 65 ، 66.

ومع أنّ مخاطر أسعار الفائدة هي جزء لا يتجزأ من العمليات المصرفية، غير أنه يمكن أن يشكل وجودها بشكل بمفرط خطراً كبيراً على الأرباح المصرف وقاعدته الرأسمالية، وتتخذ مسألة إدارة هذه المخاطر أهمية متزايدة في الأسواق المالية المتطورة، حيث يقوم العملاء بصورة نشطة بإدارة المخاطر المتعلقة بأسعار الفائدة، ويجب إيلاء اهتمام لهذه المخاطر في البلدان التي تقوم بتحرير نظم أسعار الفائدة.

رابعاً: مخاطر سعر الصرف:

تتمثل مخاطر سعر الصرف في تحقيق خسائر نتيجة للتغيرات في أسعار الصرف، نتيجة لربط قيم الموجودات والمطلوبات بأسعار الصرف وقد تكون نتيجة لإعادة تقييم مركز مأخوذ بالعملة المحلية مقابل العملة أو عملات أجنبية⁽¹⁾. حيث يعرف خطر سعر الصرف بأنه: "الخطر المرتبط بالعمليات التي تجرى بالعملات الأجنبية نتيجة تغير معدلات صرف هذه العملات مقابل العملة الوطنية"⁽²⁾. إنّ وضعية الصرف بالنسبة لكل عملة تتضح (تحدد) من خلال القروض والديون كما في الشكل التالي:

شكل رقم(01): وضعية الصرف بالنسبة لكل عملة من خلال القروض والديون:



Source : S.de causergues, Gestion de la banque, dunod , paris, 1996, p 202.

- البنك في الوضع قصير الأجل: إذا كانت القروض الممنوحة بالعملة X أقل من الديون لنفس العملة، هذه الوضعية هي:

- مناسبة إذا انخفض سعر صرف العملة X؛

- غير مناسبة إذا ارتفع سعر صرف العملة X.

- البنك في الوضع طويل الأجل: إذا كانت القروض الممنوحة بالعملة X أكبر من الديون لنفس العملة، هذه الوضعية هي:

- مناسبة إذا ارتفع سعر صرف العملة X؛

- غير مناسبة إذا انخفض سعر العملة X.

(1) : طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، مصر، ص 2000.

(2) : Paule Grand Jean , Change et Gestion de Change , les éditions chihab ,alger , 1995, p12.

وتنشأ مخاطر سعر الصرف نتيجة إنشاء البنوك مراكز مفتوحة بالعملات الأجنبية لعملائها في وقت تتميز فيه أسعار الصرف بعدم الاستقرار، ويشمل المركز المفتوح العمليات الفورية والآجلة بأشكالها المختلفة والتي تندرج تحت ما يسمى بالمشتقات المالية. (1)

خامسا: المخاطر الإستراتيجية:

وهي المخاطر التي تحدث كنتيجة لعدم وجود إستراتيجية ملائمة للبنك تمكنه من تحقيق أهدافه في المديين الطويل والقصير في ظل الظروف البيئية العامة وظروف المنافسة.

سادسا: مخاطر السمعة:

تنشأ مخاطر السمعة في حالة توفر رأي عام سلبي تجاه البنك بما لا يتماشى مع القوانين والأنظمة الخاصة بذلك، والسمعة عامل مهم للبنك، حيث أن طبيعة الأنشطة التي تؤديها البنوك تعتمد على السمعة الحسنة لدى المودعين و العملاء. (2)

سابعاً: مخاطر السوق Market Risk:

تنشأ مخاطر السوق نتيجة للتغيرات المفاجئة في أموال السوق حيث تتأثر البنوك بذلك التغيير، وقد تتخذ الحكومات إجراءات لرفع الدعم عن بعض السلع مثل الأرز أو ربما تمنع دخول بعض المنتجات حماية للإنتاج المحلي. (3)

تواجه المصارف مخاطر الخسارة في عملياتها الداخلة في الميزانية العمومية والخارجة عنها وهي مخاطر ناجمة عن تغيرات الأسعار في السوق، والواقع أن مبادئ المحاسبة المعهودة تبرز هذه المخاطر عادة في العمليات التي يقوم بها المصرف المعني، سواء أكانت عمليات تنطوي على أدوات للدين أو أدوات رأسمالية، أو نتيجة لوجود أوضاع مصرفية متعلقة بالنقد الأجنبي، فالمصارف تتعامل بالعملات الأجنبية كجهات رئيسية مشاركة في السوق، أي أنها تحدد أسعار الصرف لعملائها عن طريق اتخاذ مراكز انفتاحية بمختلف العملات، كذلك فإن المخاطر التي ينطوي عليها التعامل بالعملات الأجنبية خصوصا من خلال اتخاذ مراكز انفتاحية في التعامل بهذه العملات، تمثل مخاطر تزيد خلال الفترات التي تكون فيها أسعار الصرف غير مستقرة. (4)

كما يقصد بمخاطر السوق المخاطر التي يتعرض لها الاقتصاد عموما أو قطاع اقتصادي معين فتتأثر بها جميع المؤسسات المكونة لذلك القطاع بغض النظر عن قوتها أو ضعفها، ومن أمثلة مخاطر السوق، الركود الاقتصادي، أو الكوارث الطبيعية أو الاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي أو العدوان الخارجي أو الموسم الزراعي أو فرض الحصار على الدولة... الخ. ومن طبيعة هذه المخاطر أنها غير قابلة للتنويع وذلك لأن جميع الشركات تتأثر بها، لذلك فإن التنويع لن يكون مجديا للتخلص من مخاطر السوق. (5)

ثامنا: مخاطر رأس المال أو الوفاء بالالتزامات Capital Risk : (6)

مخاطر القدرة على الدفع أو الوفاء بالالتزامات هي مخاطرة عدم القدرة على تغطية الخسائر المتولدة من كافة أنواع المخاطر من خلال رأس المال المتاح، ولذلك فإن مخاطرة القدرة على الوفاء بالالتزامات هي مخاطرة عجز البنك عن السداد، وهي مطابقة أيضا للمخاطر الائتمانية المتكبدة

(1) حبيب كريمة، دراسة و تقييم الرقابة على الائتمان المصرفي دراسة حالة الجزائر 1990-2005 ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نفوذ و تمويل ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة، دفعة 2008 ، ص 41.

(2) نفس المرجع، ص 42.

(3) محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 65.

(4) بسيمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 64 ، 65.

(5) زياد رمضان ومحفوظ جودة، إدارة مخاطر الائتمان ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 214، 215.

(6) طارق عبد العال حماد ، إدارة المخاطر (أفراد ، إدارات ، شركات ، بنوك) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 206 ، 207 .

بواسطة الأطراف المقابلة للبنك.

إن القدرة على الدفع sohency هي النتيجة النهائية لرأس المال المتاح وكل المخاطر التي يتم تحملها، الائتمان، سعر الفائدة، السيولة، المخاطر السوقية أو التشغيلية، حيث أن مخاطر القدرة على الدفع جوهرية بالنسبة للجهات المنظمة فالقضية الأساسية المتصلة بكفاية رأس المال هي تحديد أي مستوى من رأس المال ينبغي ربطه بالمخاطرة الإجمالية من أجل المحافظة على مستوى مقبول من اليسر.

إن مبدأ كفاية رأس المال يتبع و يؤسس التوجهات الرئيسية لإدارة المخاطر، وهذه يمكن تلخيصها في المبادئ التالية:

- 1- كل المخاطر تولد خسائر محتملة؛
 - 2- الحماية النهائية من هذه الخسائر تتمثل في رأس المال؛
 - 3- يجب ضبط وتسوية رأس المال بما يتفق مع المستوى المطلوب لجعله قادرا على استيعاب الخسائر المحتملة المولدة بواسطة كل الخاطر.
- ويتطلب تنفيذ هذا المبدأ:

- أ- أن يتم إجراء قياس كمي لكل المخاطر من حيث الخسائر المحتملة؛
 - ب- أن يتم اشتقاق مقياس للخسائر الإجمالية المحتملة المتولدة من المخاطر المحتملة.
- حيث أن البنك الذي يتحمل قدرا كبيرا من المخاطر، من الممكن أن يعجز عن الوفاء بالالتزامات ويفشل، ومن الناحية التشغيلية فإن فشل البنك يرجع إلى أن التدفقات النقدية الخاصة بمدفوعات خدمة الدين والقروض الجديدة ومبيعات الأصول تكون غير كافية لتلبية التدفقات النقدية الخارجة الملتمزم بها البنك لمقابلة نفقات التشغيل وسحب الودائع والاستحقاقات الخاصة بالتزامات الديون، ويتسبب العجز في التدفقات النقدية في تحديد القيمة السوقية للبنك بأنها سالبة، وحينما يعتقد الدائنون وحملة الأسهم أن البنك ذو مخاطر مرتفعة فإن الدائنين يطالبون بزيادة الفائدة على القروض التي يمنحونها للبنك وتتنخفض القيمة السوقية لأسهم البنك ويتسبب ذلك في مشكلات سيولة نتيجة زيادة تكلفة الاقتراض، وهو ما يدفع الآخرين لسحب ودائعهم من البنك، وفي النهاية يفشل البنك لأنه لا يستطيع توليد النقدية لتلبية عمليات سحب الودائع، ويعمل برأس مال غير كاف لاستيعاب الخسائر وذلك إذا اضطر إلى تسهيل الأصول.(1)

الفرع الثاني: مخاطر التشغيل Operational Risk:

يعد الافتقار إلى الرقابة الداخلية وضعف سيطرة الإدارة على مجريات الأمور في البنوك من أهم أنواع مخاطر التشغيل التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة الخطأ والتدليس، أو التأخير في تنفيذ القرارات في الوقت المناسب وممارسة العمل البنكي بدون الالتزام بالقواعد المحددة (مثل تجاوز موظفي الائتمان السلطات الائتمانية المخولة لهم)، كما تشمل مخاطر التشغيل أيضا على أخطاء نظم تكنولوجيا المعلومات التي لا توفر المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل والدقة المطلوبين.(2)

ومخاطر التشغيل هي المخاطر التي يكون مصدرها أخطاء الأفراد، أو الأخطاء المهنية، أو الأخطاء الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها، أو التي تنجم عن الحوادث الداخلية في البنك، كما تشمل أيضا المخاطر القانونية، حيث اعتبرتها اتفاقية بازل للرقابة المصرفية

(1): تومي ابراهيم، النظام المصرفي الجزائري واتتفاقيات بازل - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الجزائرية للاعتماد الإيجاري، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نفود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، دفعة 2008، ص 61.

(2): عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 173.

جزءاً من مخاطر التشغيل.(1)

ويمكن أن تنتج مخاطر التشغيل عن عوامل داخلية وخارجية وتسبب خسارة للبنك مباشرة وغير مباشرة، ويمكن أن تتصور بعضاً من مصادر هذه المخاطر وتحديد ملامحها بما يلي:(2)

أولاً: الاحتيال المالي والاختلاس والجرائم الناجمة عن فساد ذمم الموظفين، حيث أنه بناءً على دراسة اعتمدت مراجعة لخمس سنوات في عدد من البنوك العالمية، تبين أن 60% من حالات الاختلاس قام بها موظفون في البنك، منها 20% قام بها مديرون، وأن ما نسبته 85% من خسائر البنوك كانت بسبب عدم أمانة الموظفين؛

ثانياً: مخاطر ناجمة عن أخطاء بشرية للموظفين قد تكون غير مقصودة ولكن نتيجة الإهمال أو عدم الخبرة؛

ثالثاً: مخاطر التزوير: وتشمل تزوير الشيكات والمستندات والوثائق المختلفة واستخدامها، وتقدر إحدى الدراسات الإحصائية أن جرائم التزوير تشكل 10-18% من أسباب خسائر البنوك؛

رابعاً: السرقة والسطو؛

خامساً: المخاطر الناشئة من استخدام أجهزة الصرف الآلي؛

سادساً: المخاطر الناجمة عن الجرائم الالكترونية وخاصة بعد التوسع في استخدام التقنيات المختلفة في المعاملات المصرفية، وتشمل بطاقات الائتمان، ونقاط البيع بالبطاقات، واستخدام الانترنت، والهاتف الجوال، وعمليات التجزئة الآلية كسداد الفواتير المختلفة، وكذلك الناجمة عن تبادل المعلومات الإلكترونية؛

سابعاً: مخاطر ناشئة عن عيوب أو عدم كفاية في الأجهزة والبرامج التقنية المستخدمة في المصارف؛

ثامناً: المخاطر القانونية: نستطيع توقع احتمالات عدم من المخاطر القانونية منها:

- 1- المخاطر الناجمة عن أخطاء في العقود أو المستندات أو التوثيق؛
- 2- المخاطر الناجمة عن عدم فعالية النظام القضائي في بلد ما أو فساده؛
- 3- المخاطر الناجمة عن التأخر باتخاذ بعض الإجراءات القانونية في مواعيدها الملزمة؛
- 4- المخاطر الناجمة عن مخالفة بعض القوانين أو الاتفاقيات الملزمة، كمخالفة قوانين؛
- 5- مكافحة غسيل الأموال، أو مكافحة الفساد والإرهاب، أو القوانين المقيدة لتحويل العملات أو تداول العملات الأجنبية في بعض الدول أو قوانين المقاطعة الملزمة.

تاسعاً: المخاطر السياسية **Political Risk**: وخاصة في ظل ما يدعى اليوم بالنظام العالمي الجديد أو ما يدعى بالعولمة الناتجة عن سيطرة إمبراطورية منفردة تقريباً على العالم وعلى المنظمات الدولية، ومن ذلك القرارات الصادرة عن بعض الدول الكبرى أو عن مجلس أو عن مجلس الأمن أو المنظمات الدولية، ومن ذلك القرارات الصادرة عن بعض الدول الكبرى أو عن مجلس الأمن أو المنظمات الدولية الأخرى بالحصار الاقتصادي أو المقاطعة لدولة ما أو المؤسسة بذاتها ومثال ذلك حيث القرار الأمريكي بمقاطعة المصرف التجاري السوري، كما بدرج تحت المخاطر السياسية الثورات والاضطرابات الداخلية والتأميم والمصادرة.

المطلب الثالث: تعريف وأهداف إدارة المخاطر البنكية:

نظراً لتعدد المخاطر التي تتعرض لها البنوك أثناء أعمالها، ونظراً لتأثيرها الكبير على أعمالها، تم وضع إدارة المخاطر البنكية لتسيير هذه المخاطر ومحاولة التقليل منها وتقديرها ويمكن التطرق إلى تعريفها وأهدافها من خلال الآتي:

(1): محمد سهيل الدروبي، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، عن الموقع: www.aadd2.com، تاريخ الزيارة: 2012/02/15.

(2): نفس المرجع .

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر البنكية:

باعتبار إدارة المخاطر البنكية علما حيث نسبيا فقد تم إعطاؤها عدة تعريفات: تعرف على أنها: " هي منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر الحقيقية عن طريق الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".⁽¹⁾

ويمكن تعريفها أيضا " بأنها نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياستها، وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال البنك وأصوله وإيراداته، ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يكن القضاء على مصادرها".⁽²⁾

وتتعين إدارة المخاطر بشكل منظم وفعال من خلال جهاز شامل لإدارة المخاطر تحدد من خلاله كافة العمليات والأدوات والموارد والمسؤوليات المطلوبة لضمان إدارة فعالة للمخاطر. حيث تعتمد الإدارة الشاملة للمخاطر على العناصر الرئيسية التالية:⁽³⁾

أولاً: التعريف الدقيق للمخاطر التي تنطوي عليها أنشطة البنك؛

ثانياً: الحد من المخاطر بشكل فعال بناء على قياس دقيق وصحيح للمخاطر وتقييم للإجراءات والطرق والأدوات، ومن خلال إطار سليم للمراقبة والمتابعة؛

ثالثاً: بنية تنظيمية وبشرية وفنية مناسبة.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن إدارة المخاطر البنكية هي نظام شامل ومتكامل، بمعنى أنه يشمل جميع أعمال البنك وجميع العاملين فيه وجميع المعاملات والوسائل المستخدمة، فأنواع المخاطر المختلفة قد يقع في أي طرف في البنك، وتأثير الخطر حال حدوثه قد يصيب كامل البنك وأعماله، ونتيجة لذلك لا بد أن تعنى إدارة المخاطر بكل عناصر العمل والنشاط، وبمستويات مختلفة متوازية أحيانا ومتقاطعة أحيانا أخرى لاكتشاف الخطر مع بداية حدوثه، وبالتالي معالجته معالجة فعالة تشترك فيها المستويات المختلفة في البنك، وتهيئة البيئة المناسبة تعني وجود أهداف وسياسات واستراتيجيات وإجراءات واضحة مكتوبة ومعروفة من قبل العاملين، بالإضافة إلى تعليمات ونماذج ونظم كافية لقياس وتسجيل المخاطر ومراقبتها وكذلك السيطرة عليها.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة المخاطر البنكية :

- إن تحضير البيئة المناسبة والأدوات المناسبة يتضمن:⁽⁴⁾
- توفر معايير واضحة خاصة بالمشاركة بالمخاطر بالنسبة للعمليات المختلفة؛
 - وجود نظام مسبق دقيق لرصد احتمالات التعرض للمخاطر، بل أنظمة متعددة لقياس المخاطر المختلفة والتحكم بها؛
 - وجود معايير واضحة لتصنيف ومراجعة مستمرة لهذه المخاطر؛
 - وجود نظام لتقارير متعددة دورية نمطية، وتقارير خاصة في حالات معينة؛
 - وجود وسائل مراقبة داخلية مناسبة وكافية؛
 - نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى كافة العاملين، ووجود نظام حوافز ومحاسبة مدروس وجيد. ولا بد من التأكيد أن للعاملين في المستويات المختلفة دور رئيسي وهام في مدى المخاطر التي قد تتعرض لها

(1) : طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، شركات، بنوك)، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2): محمود سهيل الدروبي، مرجع سبق ذكره.

(3): سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 19، 20.

(4): محمود سهيل الدروبي، مرجع سبق ذكره.

البنوك ومدى إمكانية السيطرة عليها وإدارتها والرقابة الفعالة أداة أساسية لإدارة المخاطر وتتخذ عادة ثلاثة أشكال رئيسية: (1)

- الرقابة الداخلية أو الضبط، بمعنى الوسائل المعتمدة داخل البنك لملاحظة المخاطر قبل وبعد العمليات المختلفة؛

- المراجعة الداخلية أو الفحص الداخلي النظامي للعمليات المختلفة للتأكد من انطباقها على الإجراءات والتعليمات والسياسات الموضوعية، وإبلاغ الإدارة العليا المختصة بنتائج تدقيقها؛

- المراجعة الخارجية وهي التي تقوم جهة خارجية بها لتقييم أداء البنك وانطباقه مع القوائم والضوابط المعتمدة.

الفرع الثالث: أهداف إدارة المخاطر البنكية:

تهدف إدارة المخاطر البنكية بشكل رئيسي إلى التأكد من: (2)

-استيفاء كلفة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات؛

-تحديد تركيز المخاطر و تلافيه؛

- ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة؛

- تقليل تكلفة التعامل مع المخاطرة البحتة إلى أدنى حد.

المطلب الرابع: وظيفة وخطوات إدارة المخاطر البنكية:

تقوم إدارة المخاطر البنكية بعدة وظائف وذلك من أجل التقليل من المخاطر التي تواجه البنوك، حيث أن إدارة المخاطر البنكية أثناء القيام بوظائفها تتبع عدة خطوات:

الفرع الأول: وظائف إدارة المخاطر:

تتركز مهام إدارة المخاطر في التنسيق بين كافة الإدارات بالبنك لضمان توفير كافة البيانات حول المخاطر وخاصة في مجال الائتمان بشكل دوري منتظم وفي الوقت المناسب في صورة تقرير شامل مختصر، ويتم إعداد هذا التقرير بصفة دورية ويرفع للإدارة العليا لمناقشته. (3) وتقوم إدارة المخاطر البنكية بعدة وظائف هامة وهي: (4)

أولاً: أداة لتنفيذ الإستراتيجية: حيث تزود إدارة المخاطر البنوك بنظرة أفضل للمستقبل وبالقدرة الأعلى على تحديد سياسة الأعمال وفقاً لذلك، ومن الممكن أن تبدو المخاطر "نظرية" بالمقارنة بالأمور الواقعية الأكثر عملية، مثل حجم الأعمال، الهامش والأتعاب، والمخاطر نتائج ممكنة وغير مؤكدة، ومن هنا يكون هناك تشديد على الأهداف والأعمال الآتية والفورية على حساب النتائج المحتملة المستقبلية ومع ذلك فمخاطر اليوم تصبح واقعا، وتجاهل المخاطر يشبه تجاهل الخسائر الممكنة المستقبلية.

ومن دون إدارة المخاطر لا يكون بالإمكان رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية، ولن يكون بالإمكان أيضا السيطرة على عدم التأكد المحيط بالمكاسب المتوقعة، وتتبع أهمية إدارة المخاطر من واقع أنه بدونها سوف يكون تنفيذ الإستراتيجية مقصورا على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر لتأثيرها على مفاضلة المخاطرة والعائد الخاصة بالبنك.

ثانياً: تحقيق الميزة التنافسية: يوجد سبب آخر لقياس المخاطر وهو أنها تولد تكاليف مستقبلية، وتجاهل المخاطر شبيه بتجاهل المخاطر المستقبلية والامتناع عن اتخاذ إجراءات لتفاديها، فالخسائر

(1): نفس المرجع .

(2): بالاعتماد على:

- سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إرادات، شركات، بنوك)، مرجع سبق ذكره، ص ص 145 ، 146 .

(3): سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(4): حبيب كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

التي تكون مستقبلية اليوم بمعنى محتملة الوقوع، ولكنها ستتحوّل إلى واقع وهذا هو السبب في أنّ التحكم في المخاطر عامل رئيسي في الربحية والميزة التنافسية.

ويعتبر العلم بالمخاطر مدخل ضروري لمعرفة الأسعار المناسبة اللازم تقاضيها من العملاء، وهو الأداء الوحيد الذي يسمح بالتمايز السعري بين العملاء ذوي المخاطر المختلفة وإذا لم يكن هذا التمايز قائماً على المخاطرة تظهر تأثيرات معاكسة، فيتمّ تقاضي أسعار مبالغ فيها من العملاء منخفضي المخاطرة، بينما يتمّ تقاضي أسعار أقلّ من اللازم من العملاء مرتفعي المخاطرة، وهذا ما يدعم ما يدعم العملاء ذوي المخاطرة العالية.⁽¹⁾

ثالثاً: إدارة مخاطر التسعير: تقوم البنوك بتسعير المخاطر في حالة العلم بها، وإلا فلا يكون هناك هوامش قابلة للمقارنة من عميل لآخر أو من وحدة عمل إلى أخرى، كما أن المخاطر إذا لم يتمّ تسعيرها لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية، وهذه التكلفة لا توجد لها إيرادات منظرية، وهذا ما يظهر في المخاطرة الائتمانية.

وتعتبر القدرة على تسعير المخاطر وتحميل العملاء هذه الأسعار يتوقف على القدرة التجارية على فعل ذلك، فالمنافسة تجعل هذا الخيار نظرياً بالنسبة للبنوك، وهذا لا يعني أن مقاييس المخاطرة عديمة الفائدة إذا تعذرت ترجمتها بسهولة إلى هوامش أعلى، وتسمح بمقاييس المخاطرة بمعرفة تكلفة المخاطر وبمقارنتها بالتكاليف التشغيلية الأخرى، ويمكن عندئذ اتخاذ إجراءات تصحيحية تركز على تكلفة تغطية المخاطر أو التحولات الحادثة في السياسات التجارية القادرة على التوفيق بين رأس المال المتاح والمخاطرة.⁽²⁾

رابعاً: المخاطرة والقدرة على الدفع: تطورت إدارة المخاطر التقليدية حول مفهوم الخسارة المتوسطة، حيث أن المكاسب والخسائر تميل للتعويض عبر محافظ المعاملات و عبر الوقت، وتمثل تكلفة المخاطرة الخسارة المتوسطة عبر المحافظ خسائر مرتفعة بالنسبة لبعض القروض وإيرادات أعلى بالنسبة لبعض الأخرى، أما عبر الوقت فسوف يكون هناك فترات يرتفع فيها حجم الأعمال والإيرادات وفترات أخرى تميل فيها فرص الأعمال وحالات العجز عن الدفع إلى الازدياد بسبب الأحوال الاقتصادية العامة.

ويتمثل عيب هذا التحليل في أن الخسائر غير المتوقعة لا تبدو وأنها موجودة وأنه لا تقدم حماية منها، ولا تعبر الخسارة المتوسطة عن الانحراف المتوسط، بل توحى فقط أن النتائج المواتية تعوّض الظروف السيئة.

وتعتمد القدرة على الوفاء بالالتزامات على النتائج السلبية، فبالرغم من أن الخسائر أعلى من المتوسط، إلا أنه يتمّ استيعاب معظمها بواسطة رأس المال لتفادي الإفلاس.⁽³⁾

خامساً: رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها: من غير الممكن مقارنة المنتجات أو العملاء أو وحدات الأعمال بدون قياس المخاطر، ومن السهل زيادة الهوامش الجارية عن طريق تحمل المخاطر، ويكون الحل في إقراض العملاء ذوي المخاطر العالية الذي تكون معدلات عجزهم عن السداد فوق المتوسط في المستقبل، ولكن هذه السياسة تقود إلى زيادة فورية في الهوامش ثم في مرحلة ثانية حالات عجز عن السداد.⁽⁴⁾

ويمكن أن يقال أن قياس المخاطرة ومراقبتها يشجع على تحمل المخاطر عن طريق توضيح معلومات واضحة ومباشرة عن المخاطر، وبهذا فإن إدارة المخاطر لا تثبط الرغبة في القيام بعملية

(1): طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 389.

(2): طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سبق ذكره، ص 229.

(3): حبيب كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(4): طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سبق ذكره، ص 223.

- تحمل المخاطر بل أنها توفر جميع المعلومات المفيدة بما يمكن من خفض المخاطر. وهكذا فإن الإدارة الفعالة للمخاطر وجدت لتقوم بثلاثة وظائف متماسكة مع بعضها:
- 1- **وظيفة وقائية:** للوقاية من المخاطر المتوقعة أو التي يمكن توقعها قبل حدوثها؛
 - 2- **وظيفة استكشافية:** لكشف المشاكل حال حدوثها والتعرف على النتائج غير المرغوب بها ودراسة مدى شدة تأثيرها؛
 - 3- **وظيفة تصحيحية:** لتدارك المخاطر المكتشفة وتلافيها والعمل على عدم تكرارها.
- الفرع الثاني: خطوات عمل إدارة المخاطر :**

تعمل إدارة المخاطر وفقا للخطوات التالية:(1)

- أولاً: تحديد المخاطر:** أول خطوة في إدارة المخاطر هي تحديدها، حيث أن في كل منتج أو خدمة يقدمها البنك ينطوي عليها عدة مخاطر، على سبيل المثال هناك ثلاثة أنواع من المخاطر في حالة منح قرض، وهذه المخاطر هي: مخاطر عدم التسديد، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر التجميد. إنّ عملية تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة ويجب أن تفهم المخاطر على مستوى كل عملية وعلى مستوى المحفظة ككل.
- ثانياً: قياس المخاطر:** ويكون ذلك بالنظر إلى المخاطر بأبعادها الثلاثة وهي: حجمها ومدتها واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر، ويمكن أن نبين في الآتي مقاييس بعض المخاطر الأساسية:
- 1- **قياس مخاطر الإقراض:** يرتبط هذا النوع من المخاطر بجودة الأصول واحتمالات العجز عن السداد، وهناك صعوبة كبيرة تواجه عملية تقييم نوعية الأصول بسبب ندرة معظم النسب على فحص صافي خسائر القروض والقروض المتعثرة. ويساوي إجمالي خسائر القروض قيمة المبالغ التي يتم شطبها بالفعل نتيجة عدم إمكان تحصيلها خلال الفترة. و يساوي إجمالي خسائر القروض قيمة المبالغ التي تم شطبها بالفعل نتيجة عدم إمكان تحصيلها.
 - وبالنسبة للقروض المتعثرة فإنها تلك القروض التي يواجه فيها المقترضون بعض المشاكل في رد القرض، لذلك يجب على البنك القيام بتبويب القروض حسب نسبة المخاطر التي تواجهها، نسبة الخطورة في بعض أنواع القروض تزيد عن البعض الآخر.
 - وينظر المحللون إلى جودة الأصول والاحتياطات لتقييم مخاطرة الإقراض في البنوك، فإذا كانت جودة الأصول ضعيفة (نسبة مراجعة الأصول كبيرة)، فإن البنك يحتاج إلى احتياطي كبير (تدعيم رأس المال الذي يعد من متطلبات لجنة بازل) والعكس صحيح.(2)
 - 2- **قياس مخاطر السيولة:** وتشير مقاييس مخاطر السيولة إلى كل من قدرة البنك على اقتراض الأموال وقدرة الأصول السائلة على سداد الاستحقاقات في مواعيد استحقاقها.
 - وتستخدم نسبة حقوق الملكية إلى الأصول، والخصوم إلى الأصول كمؤشرات هامة لقاعدة حقوق الملكية في البنك والقدرة على الاقتراض من سوق المال، فعلى سبيل المثال البنك الذي تكون فيه حقوق الملكية أقل من بنك آخر تكون مخاطر السيولة لديه أكبر من البنك الآخر، لأن فرصته في الحصول على القروض تكون أقل.
 - ويلاحظ أنه كلما زاد حجم الودائع الأساسية كلما قلت الحاجة إلى متطلبات التمويل، والودائع الأساسية هي الودائع المستقرة.
 - 3- **قياس مخاطر سعر الفائدة:** وهي تتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية للتغيرات التي تطرأ على

(1): بن زبوشي وليد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 101 - 103 .

(2): طارق عبد العال حماد ، تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1999، ص 91 .

مستوى معدل الفائدة، ويصبح الأصل أو الالتزام حساسا بالنسبة لمعدل الفائدة إذا كان من الممكن إعادة تسعيره في فترة زمنية معينة، ويقصد بإعادة التسعير التخير في التدفق النقدي المصاحب لأحد عناصر الأصول والخصوم.

- 4- قياس مخاطر التشغيل:** كمثال على قياس هذه المخاطر المتعددة الجوانب، نأخذ كفاءة إدارة التكلفة عند أداء الأنشطة في البنك، وهي تشمل الرقابة على التكاليف والإنتاجية والتركيز على بعض المؤشرات التي تقيس العامل من إجمالي الأصول أو نصيب العامل من إجمالي المصروفات.
- ثالثا: مراقبة وضبط المخاطر:** وذلك بهدف تقليل آثار المخاطر أو إلغائها تماما، ويكون بفضل نظام معلومات فعال، قادر على تحديد قياس المخاطر بدقة، ويكون قادرا كذلك على مراقبة التغيرات المهمة في وضعية المخاطر لدى البنك، لكي يتخذ المسؤولون الإجراءات المصححة في الوقت المناسب.
- كذلك فإن أعمال رفع التقارير وأعمال التصويب يستحق الكثير من الاهتمام، ونضيف هنا بعض الملاحظات المهمة التي تخص تنظيم مهمة الرقابة على المخاطر:
- 1- عدم الإفراط في الرقابة على المخاطر، لأن الحذر الزائد يبطئ عملية اتخاذ القرار ويحد من حجم الأعمال؛
 - 2- وحدات الأعمال التجارية التي يتولد عنها المخاطر يجب أن تكون منفصلة عن تلك التي تكون رسالتها الإشراف على المخاطر والحد منها؛
 - 3- ينبغي أن يكون هناك حوافز عن تحديد المخاطر عندما تكون موجودة، بدلا من تشجيع المسؤولين على إخفائها؛
 - 4- إن فن إدارة المخاطر هو إيجاد توازن بين الالتزام بين القواعد المقيدة للمخاطر والقدرة على تنمية الأعمال... بين الإفصاح عن المخاطر وحوافز الإدارة السارية داخل البنك . (1)

المبحث الثاني: أساليب إدارة المخاطر البنكية:

لا يقتصر الدور الرقابي في المجال البنكي على وضع نظام يحقق السيطرة على المخاطر الحالية،

(1): طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 379 .

بل يمتد إلى تنمية وتطوير الوسائل والنظم الصحيحة لمواجهة المخاطر على النحو الذي يكفل قيام البنك بممارسة كافة أنشطته بأسلوب مناسب ومقبول، لذا سيتم التعرض في هذا المبحث إلى الأساليب والإجراءات السليمة لإدارة أهم المخاطر البنكية بدءاً بأساليب إدارة المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة، سعر الفائدة، سعر الصرف وانتهاء بإدارة مخاطر التشغيل وعدم كفاية رأس المال وبقية المخاطر الأخرى من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: أساليب إدارة المخاطر الائتمانية:

من الأمور الهامة التي يتوجب مراعاتها من قبل مسؤول الائتمان، أن لا يحرص اهتمامه فقط في دراسة البيانات المالية التي يقدمها العميل المقترض والوقوف عند حد اشتقاق النسب المالية التقليدية، بل يجب عليه أن يولي اهتمامه وبدرجة أكبر لنوع آخر من التحليل هو ما يعرف بتحليل المخاطر Risk Analysis والذي يعرف بالتحليل الاستراتيجي Strategic Analysis.

الفرع الأول: الركائز الأساسية لتحليل مخاطر الائتمان:

يقوم هذا التحليل على ثلاث ركائز أساسية هي: (1)

أولاً: أن قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته ليست مرهونة فقط بصورة وضعه المالي كما تظهره البيانات المالية التاريخية التي يرفقها بطلب التسهيلات أو القرض، بل يجب أن لا يتم تقويم قدرته هذه بمعزل عن تقويم المخاطر الائتمانية التي تحيط بقدرته على التسديد وذلك على مدار فترة القرض؛ **ثانياً:** في تقويمه لمخاطر الائتمان يجب أن يتخطى محلل الائتمان مخاطر العميل أو الشركة طالبة القرض ليمتد هذا التقويم إلى مخاطر البيئة المحيطة بالشركة، أي مخاطر الشركة نفسها ومخاطر الصناعة التي تعمل فيها وبالإضافة إلى مخاطر الاقتصاد الكلي؛ **ثالثاً:** كما يجب على محلل الائتمان أن يولي اهتمامه أيضاً للمرحلة العمرية للشركة المقترضة إذ يتفق رجال الأعمال في هذا الخصوص على أن المشروعات الاقتصادية تمر بأربع مراحل عمرية متتالية هي: (2)

1- مرحلة النشأة: The Introduction Phase: وتشمل هذه المرحلة السنين الأولى من تأسيس الشركة تتميز بارتفاع درجة المخاطرة بسبب مجموعة من العوامل مثل ارتفاع تكاليف الإنتاج، وارتفاع تكاليف البحث والتطوير، والانخفاض النسبي للأرباح، ومع أن هذه المرحلة تشكل فرصة ذهبية كي تحتل الشركة في المستقبل مركزاً تنافسياً جيداً في السوق الذي تعمل فيه، إلا أن تدفقها النقدي خلال هذه المرحلة يكون سالباً في الغالب مما يزيد من مخاطر الائتمان.

2- مرحلة النمو: The Growth Phase: يمكن للمؤسسة من خلال هذه المرحلة أن توطد مركزها التنافسي وتتزايد ربحيتها، كما أنّ تدفقها النقدي يكون في الغالب موجباً مما بخفض من مخاطر الائتمان.

3- مرحلة الاستحقاق: Maturity Phase: ويتميز أداء الشركة خلال هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص مثل: مصاعب في زيادة حصتها السوقية، ظهور بوادر الطاقة العاطلة، تقادم الأصول، تناقص الأرباح وبوادر لحدوث عجز في التدفق النقدي التشغيلي ومن هنا تتزايد مخاطر الائتمان.

4- مرحلة الاضمحلال: The Decline Phase: تتميز هذه المرحلة ببيروم مؤشرات سلبية واضحة لأداء الشركة مثل: طاقة عاطلة كبيرة: تدهور الحصة السوقية، تحقق خسائر تشغيلية متكررة، مما يرفع من وتيرة مخاطر الائتمان ويهدد مستقبل الشركة بالتصفية أو الإفلاس.

(1): محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 362 .

(2): محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 362، 363 .

الفرع الثاني: مناهج دراسة المخاطر الائتمانية:

وفي تحديد دور محلل الائتمان في دراسة وتقييم المخاطر الثلاثة المشار إليها، يقترح عليه تطبيق أحد المنهجين التاليين، والذين وإن اختلفنا في التسميات والمصطلحات إل أن بينها كثير من النقاط المشتركة:

أولاً: المنهج الأول: وهو ما يعرف بمنهج (5p's) ويطبق وفقاً للآلية التالية:⁽¹⁾

- 1- **شخصية المقترض** personality: ويقصد بها أخلاقياته ومدى التزامه بالعقود، ومدى مصداقيته وأمانته والوفاء بالعهود، ومن ثم يعبر عن مدى رغبته في السداد.
- 2- **الغرض من القرض** purpose: والمقصود به الغرض من طلب القرض، وهل هو استثماري (أي المشاريع طويلة الأمد) أم تجاري (أي لتمويل رأس المال العامل) أم استهلاكي ومن الطبيعي أن لكل أمر من هذه الأمور مخاطره الخاصة به وأساليبه الخاصة بالوقاية من مخاطره أو تخفيضها، ومن الطبيعي أن يفرض البنك منح الائتمان لأغراض لا تتضمنها سياسته الائتمانية، ويضمن ذلك (السلعة أو الخدمة) التي سيؤخذ القرض لتمويل إنتاجها، ومن الطبيعي أيضاً أن يتم تحليل مخاطر المنتج (السلعة، أو الخدمة) وطرق الوقاية منها.
- 3- **القدرة على السداد** payment: والرغبة فيه: أي قدرة المقترض على الوفاء من خلال تحليل تدفقاته النقدية الداخلة من حيث المقدار والمواعيد ومنها الدفعات والرهن وفك الرهن ونقل الملكية... وهي دراسة احتمالات إمكانية العميل في تسديد القرض وفوائده، بما فيها مصادر الأموال اللازمة للتسديد وكذلك توقيت هذا التسديد.⁽²⁾
- 4- **الحماية** protection: والمقصود بها حماية مصالح البنك وحقوقه المتعلقة بالائتمان المطلوب إذا تم منحه، ويدخل في هذا المجال الضمانات المقدمة ومدى ملاءمتها للائتمان المطلوب و مخاطرها المتوقعة.
- 5- **التوقعات المستقبلية** prospects: ذات العلاقة بمدى نجاح المقترض في أعماله.

ثانياً: المنهج الثاني هو منهج الـ 5c's فيقوم تحليل مخاطر الائتمان على الركائز الخمس التالية:⁽³⁾

- 1- **شخصية المقترض** Personality.
- 2- **رأس مال المقترض** Capital: والمقصود بها إمكانياته وقدراته وملاءته المالية، فكلما زادت ملاءته المالية كانت مخاطر منحه الائتمان أقل مع بقاء العوامل الأخرى الثابتة.
- 3- **القدرة على إدارة المشروع** Capacity: والمقصود بها مدى طاقات المقترض الفكرية والمعرفية والإدارية والمهنية ومن ثم مدى قدرته على إدارة المشروع المطلوب تمويله بنجاح، فكلما كانت قدراته وإمكاناته الذهنية والفكرية والمهنية أفضل كانت مخاطر منحه الائتمان أقل مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

4- **الضمانات** Collateral.

5- **الظروف المحيطة بالمشروع وبطالب الائتمان** Conditions: والمقصود بها ظروف البلد الاقتصادية والسياسية التي تنعكس أثارها الإيجابية أو السلبية على قدرة طالب الائتمان على السداد

(1): زياد رمضان، محمود جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 225، 226.

(2): محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 364.

(3): بالإعتماد على:

- محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 365-366.

- زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 224.

ومن ثم على مخاطر منحه الائتمان، وعموما كلما كانت الظروف مواتية وإيجابية كانت مخاطر منحه الائتمان أقل مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

و كذلك تحليل المستوى الداخلي Micro Level أي إذا ما كان المقترض شركة مثلا نظامها الداخلي، حصتها السوقية، لوائح التعيين، سياسات التمويل، الخطط المالية المستقبلية ومعدلات دوران الموظفين... الخ.

الفرع الثالث: الطرق المتبعة لإدارة مخاطر الائتمان:

بما أن المخاطر الائتمانية من أهم المخاطر وأشدّها تأثيرا على البنوك، لذلك لجأت هذه الأخيرة إلى استعمال العديد من الوسائل والإجراءات لإدارة هذه المخاطر ومن أهمها:

أولا: الحصول على الضمانات:

تعد الضمانات من أهم الأساليب التي تقوم بالوقاية من الخطر أو التقليل منه، وللتعرف أكثر على هذه الضمانات سيتم التعرض إلى تعريفها، أهم أنواعها وحدودها من خلال ما يلي:

1- تعريف الضمان: يعرف الضمان على أنه: "عبارة عن وسائل وأدوات لمواجهة خطر عدم تسديد القرض وتمكين البنك من استرجاع كل أو جزء م أصل قرضه".⁽¹⁾

ومفهوم الضمان لدى البنك لا يعني مقدرة هذا الأخير على الالتجاء للقضاء أو تنفيذ الحجز على العميل أو غيره، وإنما الحصول على وسائل تبعث على الاطمئنان، بحيث تنتهي العملية الائتمانية بالسداد دون الحاجة إلى القضاء أصلا.⁽²⁾

وعليه يمكن التوصل إلى أنّ الضمان هو وسيلة يلجأ إليها البنك لمحاولة الوقاية من خطر عدم تسديد أصل القرض أو جزء منه من خلال التصرف في الضمان لتغطية القرض أو جزء منه.

2- أنواع الضمانات: هناك عدة جهات نظر فيما يتعلق بتصنيف الضمانات، لكن هناك صنفان شائعان للضمانات هما:

أ- الضمانات الشخصية: هي تعهد يقوم به شخص ثالث يلعب دور الضامن يكون ذو سمعة جيدة أو ملاءة مالية جيدة، يعد بتسديد الدين في حالة عدم قدرة المدين على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق.⁽³⁾

ب- الضمانات الحقيقية: أو العينية، وتمثل ما يقدمه المقترض أو العميل ويضعه تحت تصرف البنك من أصول مادية (كالعقارات والمنقولات وغيرها من السلع والمنتجات المادية) أو أصول مالية (أوراق مالية) وذلك حتى يتمكن البنك من استيفاء دينه منها عن طريق بيعها في حالة عدم التسديد في ميعاد الاستحقاق.⁽⁴⁾

وهناك شروط لابد وأن يراجعها البنك عند استلامه هذه الضمانات تتمثل في:⁽⁵⁾

- أن يكون للضمان وثيقة قانونية تثبت ملكية المدين لها؛

- أن يكون للضمان قيمة ثابتة أو متزايدة؛

- أن يكون سهل التنازل عنه.

3- حدود الضمانات: وجود الضمان قد يقلل إلى الحد الأدنى خطر عدم تسديد القرض وذلك إذا أمكن

(1): عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000، ص 57.

(2): عبد الحميد الشواربي، محمد الشواربي، إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهة النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، مصر، 2002، ص 877.

(3): الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص 166.

(4): عبد الحق بوعتروس، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(5): الزهرة بواذنية، معالجة خطر القروض المصرفية بواسطة التحليل التمييزي - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، الوكالة الرئيسية 491، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تبسة، دفعة 2004، ص 47.

الوصول للضمان والتصرف فيه، وهذا يعني تحمل تكاليف بيعه، كما أنه هناك عدم تأكد فيما يتعلق بقيمته التي تتوقف على السوق وطبيعة الضمان ويصبح البنك أمام مخاطر جديدة هي مخاطر الضمان دون علاج الخطر الرئيسي وكل هذا بسبب أخطاء متعلقة بطبيعة تقييم الضمان وبالتالي عدم تغطيته للقرض، أو تناقص قيمة الضمان عبر الزمن في حالة ما إذا كانت الأصول المرهونة معرضة للتآكل أو بسبب التقدم التكنولوجي مما يؤدي إلى نقص قيمة الرهن.

ومنه يمكن القول أن الهدف والغاية من منح القرض ليست التصرف في الضمان ولكن استرجاع القرض مع إيراداته فالضمان يعتبر وسيلة لتقليص الخطر بالنسبة إلى البنك (أسلوب وقائي) لكنه لا يرقى إلى الحد من الخطر أو القدرة على التحكم فيه خاصة إذا لم تتوفر الأساليب العلمية في تقييمه واختياره حسب طبيعة القرض وقيمته.(1)

ثانياً: التأمين على القرض وإعداد المخصصات:

على الرغم من أن القرض توفر له كل الأساليب والدراسات اللازمة لمنحه وتقليص الخطر المتعلق به والعمل على إحاطته بالضمانات الضرورية والتي لا تخلو من النقائص إل أن الأمر يستدعي اللجوء إلى أمور أخرى أهمها:(2)

1- التأمين على القروض:

التأمين على القروض من خلال مؤسسات تأمين متخصصة في احتمال وتقدير الخطر(خطر الإفلاس أو الفشل المالي)، وتضمن هذه المؤسسات التسديد للديون، وقد تصل نسبة التغطية إلى 90 أو 95% من قيمة الدين.

يعتبر التأمين على القروض من الأساليب الهامة الوقائية من خطر التسديد، وحتى يستفيد البنك من التأمين على القرض لابد من توفر ما يلي:

أ- التأمين يمس كل الأنشطة التي يقوم المؤمن والمصرح بها ولكن يتم استثناء الأنشطة التي لا يمكن أن تخضع للتأمين، والمؤمن هو من يقرر الأخطار التي يجب تأمينها؛

ب- كل قرض يتم منحه من طرف المؤمن (البنك) لابد أن تخضع لموافقة المؤمن (العميل)؛

ج- حتى تكون الخسارة قابلة للتعويض لابد أن يتم التأكد من أن حالة المدين ميؤوس منها وليس لديه المقدر على السداد، ويتم استنفاد كل الأساليب الودية والقضائية ويتم الاعتماد على تقرير القضاء؛

كما أن البنك يمكنه أن يطلب من عملائه التأمين على قروضهم التي منحوها مثل: الفواتير المؤجلة، وذلك لمواجهة خطر عدم تسديد هذه الفواتير الذي سيكون له الأثر السلبي على العميل وبالتالي علاقته مع البنك الإقراضية في حال تعرضه للإفلاس وبالتالي عدم قدرته على سداد دينه.

2- تكوين المخصصات:

أ- تعريف المخصص: يصبح العميل البنكي مشكوكا فيه عندما يتم تسجيل حادثة عدم تسديد قسط أو أقساط القرض عند حلول الآجال وفي هذه الحالة يتم إعلان الخطر والعمل على تسوية الوضعية وديا إذا أمكن ذلك أو اتخاذ الإجراءات اللازمة، لكن وجود الخطر يؤدي بطريقة مباشرة إلى تصنيف العميل (المدين) إلى مشكوك فيه ولا بد وأن يتم ذلك عن طريق تكوين مخصص أو ما يعرف أيضا

(1): طارق عبد العال حماد ، إدارة المخاطر(أفراد، شركات، إدارات، بنوك)، مرجع سبق ذكره، ص 248.

(2): الزهرة بوازدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 49 ، 50 .

بالمؤونة والتي تعرف بأنها عملية إثبات وتسجيل الانخفاض ونقص الحقوق أي الالتزامات المأخوذة من طرف العملاء، والتي تجسد للبنك بالنسبة للبنك في القروض البنكية من خلال طرق يتم تحديدها من طرف اللجان البنكية المختصة.

و الأجدر هو الاهتمام بتكوين مخصصات للديون الجيدة بما يتناسب ويتلاءم وحجم المخاطر القائمة والمتوقعة، فما هو محدود المخاطر اليوم قد يكون مرتفع المخاطر في الغد.

ثالثا: إجراءات وأساليب أخرى لمواجهة المخاطر الائتمانية:

إلى جانب الأساليب السابقة يستند البنك إلى أساليب أخرى لمساعدته على مواجهة المخاطر الائتمانية أهمها: (1)

1- توزيع خطر القرض وتمويل أنشطة وقطاعات مختلفة:

المقصود بتوزيع الخطر هو محاولة تخفيض مخاطرة القروض البنكية من خلال التعامل مع عدة متعاملين، أو فئة معينة على وجه التحديد والأفضل هو تسيير جملة من ملفات القروض لعدد متنوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثلا بدلا من تركيز النشاط على مؤسسة أو اثنين من المؤسسات العملاقة، على الرغم من أن التعامل مع مؤسسة من المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة بمفردها تكون نسبة مخاطراته مرتفعة لكن بجمع عدة مؤسسات سيتم تقليص الخطر، وفي حالة التعامل مع مؤسسة ضخمة قد تتأثر مردودية البنك وربما قد يصل الأمر إلى الإفلاس، وهذا لا يعني عدم التعامل مع المؤسسات الضخمة، لكن ذلك يتم معالجته من خلال ما يطلق عليه بالتحالف البنكي الذي جاء ليساعد على معالجته بشكل تمويل العمليات الصناعية الكبرى من خلال اجتماع مجموعة من مؤسسات بنكية للقيام بذلك.

إن عملية توزيع الخطر هذه تؤدي إلى تنويع العملاء، لكن هذا لا يكفي وجوده بل لابد من التنوع في القطاعات الممولة عن طريق الإقراض لذلك لابد وأن تتجه السياسة الإقراضية لخدمة مختلف الأنشطة الاقتصادية وعليها أن تستند إلى التنويع في القروض مما يساعدها على التقليل من المخاطر واحتمالاتها، حيث أنه كلما زاد التنويع في توزيع القروض كلما قلّ خطر عدم تسديد القروض البنكية.

2- العمل على تحديد قدرات البنك التمويلية:

وذلك بأن يكون البنك على إطلاع دائم ومسبق بقدراته التمويلية (الكمية، الكيفية و الزمنية) حتى يتمكن من تحديد المبالغ الإجمالية التي يمكن له أن يقدمها كقروض، بأخذه بعين الاعتبار الأموال الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والطبيعية، ما أمكن ذلك عند تقديمه لأي قرض.

3- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للبنك:

يساعد ذلك على تجنب الكثير من المخاطر المتعلقة بالجانب الإداري والمحاسبي لعملية الإقراض والحد منها في حينها وهذا يستلزم التوفر على كفاءة بشرية متخصصة في النشاط البنكي القادر على

(1): بالاعتماد على:

- الزهرة بوازديّة، مرجع سبق ذكره، ص 53.
 - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 129، 130.
 - عبد الحق بوغتروس، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 57.
 - كريم زرمان، التوقع بخطر قرض البنك التجاري باستخدام نموذج ذي متغيرات كمية- دراسة على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري البانوراميك- قسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، دفعة 2008، ص 56.
 - عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 23.

التنبؤ بمستقبل الأحوال الاقتصادية و النقدية المحلية والدولية باستخدام أساليب التكنولوجيا المعاصرة وإدخال الإعلام الآلي في كل الأنشطة، ومواكبة التطورات السريعة في هذا المجال من شأنها أن تساعد على تطوير أنظمة الإدارة البنكية، بما في ذلك إدارة خطر عدم التسديد القروض البنكية إدارة فعالة من خلال الدراسة العلمية والتكنولوجية لكل عناصر القرار الإقراضي وتحليلها وتوفير شبكة معلومات متصلة بين البنك والعميل لاختصار الوقت والتحكم في التكلفة، أيضا من خلال التنسيق بين مختلف الأقسام في البنك لبناء نظام متكامل للرقابة ويسمح باكتشاف الخطر والسيطرة عليه وعلاجه ولما لا التحكم فيه.

4- عدم التوسع في منح الائتمان:

إنّ البنك التجاري يهدف أساسا إلى الربح والذي يكون الموجه الرئيسي لنشاطه، لذلك فإنه يراقب نفسه باستمرار تجنباً للغرور بفرص الربح المتوقعة ويعمل على عدم التوسع فغي منح الائتمان دون حدود، بل يقدم ذلك في حدود إمكانياته المالية، وبما يتناسب وقدرته على استرجاع هذه القروض وكذا هيكله المالي، خاصة ما تعلق منها بجانب البعد الزمني لمصادر أمواله.

5- الحد من التعاملات الاقتصادية غير الرسمية:

من المشاكل الحادة التي تطرح على مستوى القروض البنكية ما يتعلق بتوفير المعلومة والتي من شأنها وضع الإطار اللازم لخلق الشفافية المطلوبة بين المقرض والمقترض، على العكس من هذا وفي ظل الاقتصاد ذي البنية المختلفة فإنه من الصعب الوصول إلى المعلومة وبالشفافية المطلوبة وإن حدث ذلك فلن إلا بتكاليف عالية هي في الأساس غير مرغوبة من جانب تحقيق مبدأ المردودية، فالشائع في الاقتصاديات المختلفة انتشار ظاهرة التعاملات الاقتصادية غير الرسمية ومن بينها تلك المتعلقة بالتعاملات المالية، وهذا ما يطرح إشكالية أمام البنك في قيامه بدوره المرجو من العملية التمويلية بما في ذلك مجال منح القروض.

6- الالتزام بقواعد البنك المركزي:

البنوك بكل أنواعها تعمل تحت إشراف هيئة عليا هي البنك المركزي الذي لا بد أن يتم الالتزام والسير وفق مبادئه ومقرراته، التي لم تمهل عملية منح القروض وتسيير المخاطر المتعلقة بها ضمن ما يطلق عليه بقواعد الحيطة والحذر، ومن أهمها:

- أ- تجنب تركيز الإقراض والالتزامات على مستفيد واحد أو فئة من المستفيدين؛
- ب- المحافظة على ملاءة البنك لضمان تغطية دنيا للقروض الموزعة من خلال رأس المال؛
- ج- التنسيق بين تطبيقات القطاع البنكي والمالي الوطني وتقريبها من المعايير والمقاييس العالمية؛
- د- تقييد البنوك بحد أقصى لما تقوم بإقراضه ويتحدد هذا القدر بالنسبة لكل مقرض على حدى ووفقا لسياسة البنك المركزي وأوامره؛
- هـ- إعادة جدولة الديون، وقد تتضمن إعادة الجدولة تخفيض سعر الفائدة والتنازل على جزء من الدين أو دعمه بضمانات جديدة، أو تمديد فترة السداد... وكل هذا بعد دراسة حالة عدم التسديد وتحليل كل ظروفه.

7- تحري الدقة والحذر عند دراسة ملفات القروض:

ويكون ذلك عن طريق الدراسة الدقيقة للجانب المالي المقترض ولجميع الجوانب المرتبطة بالمحيط الذي يعمل فيه.

تعتبر هذه الأساليب بمختلف أنواعها هامة إذا ما تم العمل على الالتزام بها وتوفير الظروف الملائمة للتعامل وفقها، سيكون لها الأثر الواضح في التغلب على مخاطر القروض، ولا يعني ذلك أنها أساليب بديلة يمكن استعمال إحداها دون الأخرى، بل هي طرق متكاملة و لا يمكن تجاهل إحداها، بل هو نظام متكامل للوصول إلى تحقيق الأثر المرجو منه و هو تهيئة ظروف أفضل للتقليل من المخاطر.

8- هامش الضمان:

ويسمى الأرصدة التعويضية، وهي عبارة عن أرصدة يتركها البنك كوديعة لحين انتهاء السداد، هذه التقنية تمكن البنك من السيطرة على مخاطر الائتمان، ويحتفظ بها البنك كجزء من الأموال المستحقة على العميل إذا لم يسدد العميل لسبب أو لآخر في تاريخ الاستحقاق، كما يمكن أن يوظف كل هذه الودائع أو جزء منها من أجل تحقيق أرباح.

9- التوريق المصرفي:

أو ما يسمى بالتسنييد المصرفي، وهي من أحدث الوسائل المالية التي تستخدمها البنوك للحفاظ على السيولة النقدية والتقليل من المخاطر المصرفية.

ويقصد بالتوريق المصرفي: تحويل الأصول غير السائلة المتمثلة في القروض التي تستحق في تاريخ معين إلى أوراق مالية قابلة للتداول. إذ تؤمن هذه التقنية المصرفية الحديثة، السيولة ومنح الائتمان مع خفض حجم مخاطر التعثر والإفلاس، وقد ساعد تطور السوق العالمية لإصدارات الأسهم انتشار هذه التقنية المصرفية.

10- إتباع القواعد المملاة من طرف الهيئات المالية الدولية:

بسبب تزايد المخاطر المصرفية وعلى رأسها المخاطر الناتجة على الإقراض، سعت الهيئات المالية والرقابية خاصة الدولية منها لتوفير نوع من الاستقرار والتوازن على المستوى العالمي في مجال النقد والمال ومحاولة الحد من المخاطر المصرفية و منها بنك التسويات الدولية وبالتحديد لجنة بازل المنبثقة منه والتي سعت إلى وضع أسس وقواعد منظمة لنشاط البنوك بهدف التقليل من المخاطر.

المطلب الثاني: إدارة مخاطر السيولة:

إن الغاية من إدارة السيولة هي التأكد من قدرة المصرف على مواجهة جميع التزاماته التعاقدية مواجهة تامة، أما العناصر الأساسية لإدارة السيولة إدارة قوية فتشمل النظم الجيدة الخاصة بمعلومات الإدارة والسيطرة على السيولة مركزيا ، وتحليل احتياجات التمويل الصافي في إطار تصورات بديلة، وتنوع مصادر التمويل، والتخطيط للحالات الطارئة، وعلى المراقبين المصرفيين أن يتوقعوا من المصارف القيام بإدارة موجوداتها و التزاماتها وترتيباتها التعاقدية الخارجة عن الميزانية بهدف المحافظة على سيولة كافية، ومن الضروري أن تكون للمصارف قاعدة تمويل متنوعة من حيث مصادر الأموال ومن حيث التحليل المفصل لاستحقاقات الالتزامات، وعليها أن تحافظ أيضا على مستوى كاف من الموجودات السائلة.(1)

وتتعدد الأساليب والتقنيات التي تعتمد عليها البنوك لإدارة خطر السيولة، إلا أن من أهمها ما يلي:(2)

(1): سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(2): فلاح حسن الحسيني، عبد الرحمن النوري، مرجع سبق ذكره ، ص ص 96، 97.

الفرع الأول: الاحتياطات الأولية:

وهي عبارة عن الموجودات النقدية التي تملكها الإدارة البنكية أو المالية دون تحقق عوائد منها، وتتكون هذه الاحتياطات من:

- أولاً:** النقدية بالعملة المحلية والعملة الأجنبية في الصندوق، وهي الأموال الموجودة في خزائن المنشأة المالية في صورة نقد سائل؛
- ثانياً:** الودائع لدى البنك المركزي والبنوك الأخرى حيث تلتزم البنوك قانون الاحتفاظ بأموال سائلة في شكل احتياطي للمحافظة على حقوق المودعين، ويمكن للبنك المركزي أن يحدد حجم هذه الاحتياطات القانونية من خلال التأثير في نسبة الاحتياطي القانوني وكذلك التأثير في حجم الائتمان؛
- ثالثاً:** الصكوك تحت التحصيل وهي الصكوك المقدمة من قبل الزبائن لتحويلها وإضافة قيمتها إلى حسابات الزبائن وتدخل نسبة معينة من قيمة هذه الصكوك ضمن نطاق السيولة وتستبعد قيمة الصكوك التي يحتمل رفضها لسبب أو لآخر.

مكونات الاحتياطات الأولية: تتكون الاحتياطات الأولية من:

أ- الاحتياطات القانونية: وتمثل حجم الأموال النقدية السائلة والتي يحتفظ بها لمواجهة الالتزامات القانونية والتشريعات التي يصدرها البنك المركزي، وهذه تدخل ضمن إطار قيام البنك المركزي بمسؤوليته نحو مراقبة البنوك وبيان درجة التزامها بتعليماته، وبذلك فهي تشمل على النقد في الصندوق والودائع لدى البنك المركزي، وتحقق عملية الاحتفاظ بها الفوائد التالية:

- 1- تعتبر عاملاً واثقاً لسيولة البنك والمحافظة على سلامة المركز التنافسي له، وذلك من خلال تأدية الالتزامات المترتبة عليه في مواعيد الاستحقاق المتفق عليه؛
 - 2- تعزز من ثقة السلطات الرقابية وثقة الزبائن بقدرة البنك في المحافظة على أموال المودعين وعدم المغالاة في توظيف أموال الغير في أنشطة معينة قد ينجم عنها مخاطر معينة، إلا أنه في ذات الوقت يمكن أن تؤثر هذه الحالة بصورة سلبية في ربحية البنك من خلال التأثير في تقليل حجم الائتمان الممنوح أي في تخفيض حجم الاحتياطات النقدية الفائضة.
- ب- الاحتياطات العاملة:** تمثل مجموع الأموال النقدية وشبه النقدية والتي يمكن توظيفها في أنشطة استثمارية وإراضية متعددة، ويشير العديد من الباحثين بأن الاحتياطات العاملة تمثل فقط الأموال النقدية سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية.

الفرع الثاني: الاحتياطات الثانوية:

وهي عبارة عن استثمارات قصيرة الأجل وغالبا ما تشمل على الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة والتي يمكن تحويلها إلى نقد سائل عند الحاجة، وتحقق هذه الاحتياطات في مجال السيولة فوائد متعددة:

أولاً: تساهم في تدعيم الاحتياطات الأولية؛

ثانياً: تساهم في تحقيقها لبعض الأرباح للبنك، ويدخل جزء من هذه الاحتياطات ضمن إطار الاحتياطات القانونية.

الفرع الثالث: تقييم كفاءة السيولة النقدية:

تستخدم البنوك العديد من المؤشرات المالية للحكم على مدى كفاءة السيولة النقدية فيها، وبما يمكنها من تأدية التزاماتها المالية المستخدمة في مجال تقييم إدارة السيولة النقدية هي:

أولاً: نسبة الرصيد النقدي: تمثل العلاقة بين ما يمتلكه المصرف من موارد نقدية سائلة ومجموعة التزاماته المالية.

(1)

ثانياً: نسبة الاحتياطي القانوني: وتمثل مدى قدرة الأرصدة الموجودة في البنك المركزي على الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة في ذمة البنك في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه.

نسبة الاحتياطي القانوني = النقد لدى البنك المركزي / الودائع x 100 (2)

ثالثاً: نسبة السيولة القانونية: وتعكس مدى قدرة الاحتياطيات الأولية والثانوية على الوفاء بالالتزامات المالية خلال كل الظروف، وفي كل الحالات يعد هذا المؤشر من أكثر المؤشرات استخداماً. نسبة السيولة القانونية = الاحتياطيات الأولية + الاحتياطيات الثانوية / الودائع

المطلب الثالث: إدارة مخاطر سعر الفائدة:

من أهم الوسائل المستعملة في إدارة خطر سعر الفائدة هي العقود المتفاوض عليها بالتراضي مع العميل أو المتفاوض في السوق المنظمة.

الفرع الأول: العقود المتفاوض عليها بالتراضي: تنقسم إلى نوعين: (4)

أولاً: **العقود المغلقة:** في هذا النوع نميز ثلاثة أنواع:

1- **العقود الآجلة:** يتمثل هذا النوع من العقود في اقتراض مبلغ معين م البنك إلى غاية موعد استحقاق متفق عليه مسبقاً مع إقراض في نفس الوقت المبلغ إلى البنك ولكن في موعد استحقاق مختلف عن الموعد الأول، ومن محاسن هذا النوع من العقود مرونة مدة الإقراض والاقتراض بالإضافة إلى حرية الاختيار الموضوعة للمؤسسة.

2- **عقود معدل لأجل:** تعد عقود معدل لأجل من الأنشطة خارج الميزانية فهي التزام ثنائي مبرم مع البنك، وبموجب هذا العقد بحيث يعتبر المشتري مقترض مستقبلي، بينما بائع العقد فيعتبر كمقترض مستقبلي.

3- **مبادلات سعر الفائدة:** يعتبر عقد مبادلة سعر الفائدة من العقود التي تسجل خارج الميزانية، ويتمثل أساساً في ترتيب الفوائد البسيطة للمقرض. كما تستعمل المبادلة الخاصة في تحويل وضعية سعر فائدة ثابت إلى وضعية سعر فائدة متغير

و العكس صحيح أو عند تبديل وضعيتين بأسعار فائدة متغيرة.

ثانياً: **العقود الشرطية:** وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

1- **خيارات معدل الفائدة:** إنّ الخيار على معدل الفائدة هو عقد بموجبه يسمح لمشتري الخيار من اقتراض أو إقراض لفترة زمنية متفق عليها مسبقاً وبمعدل فائدة ثابت منذ إثبات العقد. عند تاريخ الاستحقاق لمشتري العقد ليلتزم بما في عقده أو أن يتنازل عنه، ويعمل عقد خيار معدل الفائدة على تأمين معدل الفائدة ضد المخاطر التي تنشأ نتيجة

(1) : فلاح حسن الحسيني ، عبد الرحمان الدوري ،مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

(2) : نفس المرجع ، ص 97.

(3) : فلاح حسن الحسيني ، عبد الرحمان الدوري ،مرجع سبق ذكره،ص 97.

(4) : Jean Claude Augros ,Michel Queruel , **Risque de Taux d'interet et Gestion Bancaire**, economica, paris,2000, pp 20-28.

لتقابات الأوضاع المالية في السوق بحيث يمنح عقد الخيار تغطية كاملة بمعدل ضد مخاطر الخسارة وبذلك فهو يمنح توقعات كبيرة للربح.

2- الخيارات المتعددة للاقتراض و الإقراض: وهي نوعان: الأول مرتبط بعملية الاقتراض ويسمى

الاختيارات ذات معدل الفائدة الأقصى، أما النوع الثاني فهو مرتبط بعملية الإقراض ويسمى

الاختيارات ذات معدل الفائدة الأدنى، بالإضافة إلى عملية المزج بين النوعين المذكورين.

أ- الخيارات ذات معدل الفائدة الأقصى: يعتبر عقد شرعي مبرم مع البنك، وبموجبه يسمح للمؤسسة

بتحديد التكلفة القصوى للموارد المتوسطة وطويلة الأجل والتي قد جمعت على أساس معدل فائدة

متغير ويدوم لفترة زمنية محددة لعشر سنوات، ويرتكز هذا النوع على عملية مقارنة بين النوع الثابت

الذي اتفق عليه المتعاقدين والمعدل المتغير به في السوق، وتكون ممارسة هذا العقد آلية عندما يكون

المعدل المتغير المتعامل به في السوق أقل من المعدل الثابت المتفق عليه، لا نجد أي ضرورة

لاستعمال هذا العقد.

ب- الخيارات ذات معدل الفائدة الأدنى: هو عملية تناظرية لعقد معدل الفائدة الأقصى توجه أساسا إلى

المشتري الذي تكون استعمالاته مركزة على معدل متغير والذي يعمل على ضمان تأمين ضد

الانخفاض المستقبلي لمعدلات الفائدة، ويبرم هذا النوع من العقود أيضا مع البنك ويضمن بموجبه

البائع المشتري معدل توظيف أدنى، كما يسدد له علاوات سنوية، بالإضافة إلى أن المشتري سوف

يستفيد في نهاية الفترة من نصيبه وذلك عندما يكون المعدل المتغير أقل من المعدل الثابت ويكون

المبلغ الذي يستفاد منه متناسبا مع التغير في الفوائد المحققة.

ج- المزج بين الخيارات ذات معدل الفائدة الأقصى والأدنى: هذا العقد يسمح بتأمين وتغطية فعالة ضد

مخاطر سعر الفائدة وهناك نوعان وهما مقرض العقد ومقترض العقد.

فبالنسبة إلى مقترض العقد فهو ينتج عن طريق شراء عقد خيارات الفائدة ذات معدل أقصى، وبيع

عقد خيارات الفائدة ذات المعدل الأدنى وذلك خلال نفس الفترة ويتم هذا العقد مع نفس البنك الذي تتم

معه عمليتي البيع والشراء وتخفيض العلاوة المحصلة من العقد الثاني بتكلفة العقد الأول، وهذا ما يؤدي

إلى تخفيض سعر الضمان للمعدل الأقصى، حيث ينتج على بيع العقد الثاني تحديد تكلفة دنيا لعملية

الاقتراض، وهنا لا يستفيد القرض من الانخفاض المحتمل لمعدلات الفائدة. أما فيما يخص مقرض عقد

المزيج فهو ينتج عن شراء عقد الفائدة ذات المعدل الأدنى وبيع عقد الفائدة ذات المعدل الأقصى،

ويسمح هذا النوع بتقليص تغيرات المردودية للتوظيف لمعدل فائدة متغير بين الحد الأدنى والحد

الأعلى للمعدل.

3- خيارات المبادلة: لقد ظهرت هذه الخيارات ابتداء من سنة 1985 وخيار المبادلة هو عقد يملك

بموجبه المشتري حقوق، ولا يلتزم هذا المشتري بأية التزامات من ناحية تحديد الاستحقاق ولا بمبادلة

الفوائد ذات الطابع المحدد مسبقا، ويكون مقابل هذه المبادلة مضمون من طرف بائع الخيار على أن

يدفع المشتري لهذا البائع علاوة تتناسب وسعر الخيار، ويمكن القول أن مبادلة الفوائد هي تقنية تقدم

مرونة لعمليات تغطية خطر الصرف.

الفرع الثاني: الأدوات المتفاوض عليها في السوق المنظمة:

يمكن التفاوض حول سعر الفائدة في سوق منظمة، وهذا ما عملت به فرنسا عند إنشائها لسوق

الأجل الدولي الفرنسي وبالتالي تسهيل عملية تسيير الخطر من خلال سوق منظم.⁽¹⁾

أولاً: سوق الأجل الدولي و دوره في إدارة خطر سعر الصرف:

سوق الأجل الدولي الفرنسي في فيفري 1986م و يمنح للمتعاملين الاقتصاديين تشكيلة كاملة من الأدوات التي تسمح بتسيير فعلا لخطر سعر الفائدة، هذه التشكيلة تحتوي أساسا على عقود آجلة وخيارات معدلات فائدة المعبر عنها بالأورو وعلى مدى من ثلاثة أشهر إلى ثلاثون سنة.

وتتغير قيمة الأصول المادية بشكل معاكس لأسعار الفائدة، حيث إذا ارتفع سعر الفائدة تنخفض قيمة السنة ذو المعدل الثابت والعكس صحيح إذا ما انخفض مع معدل الفائدة، ويعتمد السوق على هذا المبدأ على تحديد استعمال العقود لأجل أو العقود المستقبلية وبالتالي نجد بأن أسعار العقود ترتفع إذا ما انخفضت أسعار الفائدة أو عندما يتوقع المتعاملين انخفاض أسعار الفائدة، أو سواء إذا كان الانخفاض فعلي أو متوقع والعكس في ذلك صحيح، وعموما فإن أسعار العقود تتغير في نفس اتجاه الأصول محل العقد، وتأخذ المحفظة لأجل الوضعية المعاكسة المقبوضة نقدا، ويمكن القول بأن أي تغير في قيمة المحفظة يك تعويضه بتغير سعر الفائدة.

وتقوم المؤسسة المسؤولة عن السوق بتسيير وتنظيم المفاوضات وذلك بضمان توحيد للأسعار الناتجة عن مقارنة العرض والطلب وبالتالي فهذه المؤسسة تضمن للمتعاملين الشفافية، السيولة وتأمين الصفقات.

يمكن القول بأن الميزة الأساسية في سوق الأجل تكمن في غياب خطر القرض، محاسبة العمليات وتسجيلها خارج الميزانية، بالإضافة إلى أنّ تأمين السيولة يسمح بتأمين الوضعيات قبل استحقاق العقود.

ثانياً: خيارات عقود الأجل:

فالعقود لأجل المعلقة في التغطية الجيدة لأسعار الفائدة ضد التغيرات والتطورات الملائمة، والتي من شأنها إعاقة النشاط الربحي للمتعاملين، وهذا ما جعل سوق الأجل الفرنسي يعمل على إنشاء خيارات مفوض عليها في عقود الأجل. وبموجب هذا العقد يمكن للمتعامل أن يختار القيام بممارسة حقوقه أو الامتناع عن ذلك، وذلك حسب مدى ملاءة الصفقة له، فبالنسبة لمشتري الخيار فيكون أمام خطر محدود في خسارة العلاوة، بينما البائع فنجد أن خطره غير محدود. وبعد تعرضنا لهذا النوع من الأخطار وجدنا بأن هذا الخطر بقي مهمّشا لعدة سنوات ولم يلقى اهتماما كافيا بسبب ثبات سعر الفائدة إلى أن شهد العالم المالي بعض الأزمات المالية التي هزت كيانه المستقر. وأصبحت اليوم كل البنوك تخشى الضغوطات المالية التي تنتج عن هذا الخطر، ويمكن القول بأن خطر سعر الفائدة من الأخطار المهمة والتي قد تؤدي إلى الإفلاس ولذلك يجب دراستها والاهتمام بها اهتماما جيدا.

المطلب الرابع: إدارة مخاطر سعر الصرف:

استخدم في إدارة مخاطر سعر الصرف أساليب خارجية وأخرى داخلية من حالات مخاطر الصرف التي تشكل إحدى الاهتمامات التي يتناولها ذوي الاختصاص.

الفرع الأول: الأساليب الخارجية لإدارة مخاطر سعر الصرف:

نلخص الأساليب الخارجية بالقيام بالدخول في علاقات تعاقدية مع طرف خارجي لتغطية مخاطر تقلبات أسعار الصرف، وفي الأساس نستخدم العقود الآجلة وعمليات المبادلة وشراء عقود الخيار والعقود المستقبلية، إلا أنها تضاف إليها بعض الأساليب التي اتبعتها عدة شركات وهي الاقتراض

قصير الأجل، خصم الكمبيالات المحسوبة بالعملة الأجنبية واللجوء لشركات تحصيل الديون على ضمان حكومي لتغطية مخاطر الصرف.

أولاً: عمليات الصرف الآجلة:

ويقصد بها عقد اتفاق بين أحد البنوك وطرف آخر لاستبدال عملة ما مقابل عملة أخرى في تاريخ مستقبلي، على أساس سعر صرف آجل يتفق عليه بين الطرفين وفقاً لعقد قانوني يتضمن تاريخ لاحق لإبرام عقد الصفقة، ويتم تحديد هذا السعر وتاريخ التسليم ومبالغ العملاتين موضوع التعامل في نفس تاريخ إبرام الصفقة.

ويرجع السبب في اللجوء إلى عمليات الصرف الآجلة هو الرغبة في تجنب تقلبات أسعار الصرف المحددة في عقد الصفقة، سواء كانت ذات طبيعة تجارية أو مالية، خلال الفترة من تاريخ إبرام العقد، وحتى تاريخ تنفيذ عمليات السداد، فإذا انخفضت قيمة العملة موضوع العقد قبل تاريخ التسوية فإنه يمكن تجنب الخسارة الناجمة عن ذلك.⁽¹⁾

ثانياً: عمليات المبادلة:

عقد المبادلة هو اتفاق بين طرفين أو أكثر لتبادل سلسلة من التدفقات النقدية خلال فترة مستقبلية، وترتبط التدفقات التي يدخل فيها أطراف العقد عادة بأداة دين أو بقيمة عملات أجنبية ولذلك يوجد نوعان أساسيان للمبادلات هما مبادلات أسعار الفائدة ومبادلات العملة⁽²⁾. حيث أنه في مبادلات العملة فإنه يوجد طرف يمتلك عملة معينة ويرغب في حيازة عملة مختلفة، وتنشأ المبادلة عندما يقوم أحد أطراف المعاملة بتقديم أصل معين بعملة معينة لطرفه الآخر الداخل في المعاملة وذلك بغرض تبادل كمية متساوية من عملة أخرى. وكل طرف سوف يدفع الفائدة على العملة التي يستلمها في المبادلة وهكذا تغطي عقود المبادلة مخاطر تغيرات سعر الصرف.⁽³⁾

ثالثاً: خيارات العملة:

لقد أدى اختلال التوازن المستمر في موازين المدفوعات الدولية إلى زيادة تقلبات أسعار الصرف خاصة بعد تحرير انتقالات رؤوس الأموال من دولة لأخرى من القيود، ومن هنا أصبحت الحاجة الماسة إلى إيجاد وسيلة لاستبعاد مخاطر تقلبات أسعار الصرف، وقد برز أسلوب التعاملات بخيارات العملة إلى حيز الوجود كأداة للتحوط من مخاطر تذبذب أسعار الصرف المستمرة، عندما قدمت بورصة فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة التعامل بحقوق خيارات العملات في ديسمبر 1982 حين أتاحت الفرصة لشراء وبيع عملات مثل الدولار الأمريكي والجنيه الإسترليني والفرنك السويسري والمارك الألماني والدولار الكندي والين الياباني والفرنك الفرنسي على أساس الخيار كوسيلة للتحوط وللحماية ضد مخاطر تقلبات أسعار هذه العملات.⁽⁴⁾

رابعاً: العقود المالية المستقبلية:

العقد المستقبلي هو اتفاقية بين بائع ومشتري، على الترتيب لتسليم وتسلم سلعة أو ورقة مالية عن تاريخ مستقبلي معين، والمستقبليات المالية هي عقود مكتوبة، بخصوص أوراق مالية، عملات نقدية، أو مؤشرات أسهم، و على غير السلع المستقبلية، فالتسليم لا يحتاج و لا ينطوي على سلعة مادية، ولكن يحتاج إلى الأوراق المالية والنقد في أي تسليم متطلب لاستيفاء العقد.

(1): منحت صادق، النقد الدولية وعمليات الصرف الأجنبي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 148.

(2): طارق عبد العال حماد، المشتقات المالية (المفاهيم، إدارة المخاطر، المحاسبة)، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 213.

(3): طارق عبد العال حماد، المشتقات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 221.

(4): منحت صادق، مرجع سبق ذكره، ص 149.

فالمقرضون و المقترضون و المستثمرون و آخرون يحمون استثماراتهم بالتحوّط باستخدام المستقبلات المالية، فالمؤسسات و الأفراد يمكنهم اتخاذ مواقف في سوق المستقبلات لحماية المكاسب التي حقوقها في السوق النقدي، و المضاربون يمكنهم أيضا من استخدام المستقبلات للاستفادة من فرص الربح الحاصلة من التغيرات المتوقعة في أسعار الفائدة، أو معدلات تبادل العملات الأجنبية أو التحركات في سوق الأوراق المالية.⁽¹⁾

خامسا: الاقتراض القصير الأجل:

يعتبر الاقتراض القصير الأجل أحد الوسائل لتغطية مخاطر العملة الأجنبية المقومة بها المستحقات أو المدفوعات الأجلة و ذلك بشرط توافر التمويل الائتماني بطبيعة الحال، فإذا استحق أحد المصدرين مبالغ بعملة أجنبية معينة تستحق بعد ثلاثة أشهر بحيث تغطي مستحقاتها من المستورد يقوم بسداد القرض الذي كان قد حصل عليه و فوائده.⁽²⁾

سادسا: خصم الكمبيالات:

عندما يكون سداد قيمة السلعة المستوردة بموجب كمبيالات يسحبها المستورد لصالح المصدر لاستحقاقاته الأجلة المختلفة (المعروفة باسم تسهيلات الموردين)، فإن المصدر يعمل على خصم هذه الكمبيالات لدى أحد البنوك في بلده أو في بلد المستورد و الحصول على قيمتها فورا مقابل عمولة يدفعها للبنك الذي تولى عملية الخصم.⁽³⁾

الفرع الثاني: الأساليب الداخلية لإدارة مخاطر سعر الصرف

تتمثل الأساليب الداخلية لتخفيض مخاطر سعر الصرف في السياسات التي تنتهجها الإدارة المالية للمجموعة بالنسبة للوحدات التابعة لها دون اللجوء إلى أي طرف خارجي و تتكون هذه الأساليب من:⁽⁴⁾

أولاً: أسلوب المقاصة:

ويتبع هذا الأسلوب بالنسبة للشركات التي تتعامل مع بعضها البعض داخل مجموعة، بأن تجرى المقاصة بين المستحقات و المطلوبات الخاصة بكل منها تجاه الأخرى دون الاحتفاظ في دفاترها بمراكز مكشوفة بالنقد الأجنبي، و يجري تسوية الصافي بسداده لهذا الطرف أو ذلك، و لا شك أن إتباع هذا الأسلوب يخفض من عدد المدفوعات التي تتم بين الوحدات المختلفة داخل مجموعة، و تخفض أيضا من المصاريف البنكية و تساعد على إحكام الرقابة على التسويات المالية الداخلية بين الوحدات المختلفة.

ثانياً: أسلوب التعجيل و التباطؤ:

ينصبّ هذا الأسلوب إلى تعديل الشروط الائتمانية السارية بين الشركات، و هذا الأسلوب يتبع بالنسبة للمدفوعات المتعلقة بوحدات مختلفة داخل المجموعة، فالتعجيل يقصد به سداد التزام مالي في موعد مبكر عن استحقاقه، أما التباطؤ فهو سداد التزام مالي بعد فترة من تاريخ استحقاقه، و يهدف هذا الأسلوب إلى الاستفادة من التغيرات المتوقعة لأسعار الصرف بالزيادة أو بالتخفيض بما يتفق مع مصلحة الوحدة.

(1): جلال البنا، ماذا تعرف عن الاستثمار في الأوراق المالية و البورصات و المشتقات (المسار الأمريكي و البورصات الناشئة)، شركة الندى للطباعة، طنطا، مصر، ص 231.
(2): مدحت صادق، مرجع سبق ذكره، ص 150.
(3): نفس المرجع، ص 150.
(4): نفس المرجع، ص ص 194-196.

ثالثاً: أسلوب المطابقة:

و هو أسلوب تتبعه الوحدة الاقتصادية لكي تطابق التدفقات النقدية الأجنبية الداخلة إليها و الخارجة منها في نفس المواعيد تقريبا، بحيث تستخدم المبالغ المستعملة بعملة أجنبية معينة في سداد المدفوعات المطلوبة بنفس العملة.

رابعاً: إصدار الفواتير بالعملة الأجنبية:

يلجأ بعض المصدرين إلى إصدار فواتير البضاعة المشحونة بالعملة التي يتقنون في ثباتها و يفضل المصدر عادة إصدار الفواتير بعملة دولته كما هو الحال بالنسبة للمستورد.

خامساً: إدارة الأصول و الخصوم :

و يعنى بهذا الأسلوب إدارة بنود الأصول و الخصوم في الميزانية و ذلك عن طريق زيادة المراكز المكشوفة للتدفقات النقدية الداخلة للشركة و المقومة بعملات من المتوقع ارتفاع قيمتها، و في الوقت نفسه زيادة التدفقات النقدية الخارجة من الشركات و المقومة بعملات من المتوقع انخفاض قيمتها، أو العمل على موازنة التدفقات النقدية الداخلة إليها مع التدفقات النقدية الخارجة منها إذا كانت مقومة بنفس العملة.

المطلب الخامس: أساليب إدارة مخاطر التشغيل و بقية المخاطر الأخرى:

سننظر في هذا المطلب إلى بعض أساليب إدارة مخاطر التشغيل و مخاطر عدم كفاية رأس المال بالإضافة إلى أساليب إدارة المخاطر الأخرى.

الفرع الأول: إدارة مخاطر التشغيل:

على المراقبين التأكد من أن إدارة البنك العليا تعتمد إجراءات فعالة بشأن الرقابة الداخلية و مراجعة الحسابات، و أنها تتبع سياسات لإدارة المخاطر التشغيلية أو تخفيضها (مثلا عن طريق التأمين أو التخطيط للحالات الطارئة)، و على المراقبين التأكد من أن لدى البنوك خطط ملائمة و مختبرة بشأن قدرتها على استئناف العمل في جميع النظم الرئيسية، مع وجود تسهيلات في مواقع بعيدة للحماية من الأحداث الطارئة، و كذلك التحقق من توافر إجراءات كافية للإدارة و التحكم بمخاطر التشغيل، و أن الأنظمة الداخلية للبنك تسمح بجميع البيانات و المعلومات اللازمة في هذا الشأن.⁽¹⁾

و هناك إجراءات سليمة للإدارة و التحكم في مخاطر التشغيل يمكن للبنوك أن تتبعها تتمثل في:⁽²⁾

أولاً : يجب أن يكون مجلس الإدارة على دراية بالجوانب الرئيسية لمخاطر التشغيل كجزء مستقل من المخاطر يمكن التحكم به، و أن يقوم بمراجعة وإقرار إستراتيجية البنك الخاصة بإدارة هذه المخاطر.

ثانياً: الإدارة العليا في البنك يجب أن تكون مسؤولة عن تنفيذ السياسة المقررة من قبل مجلس الإدارة في هذا الشأن و أن تضع الإجراءات و التعليمات الخاصة بذلك.

(1): سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 68.

(2): نفس المرجع ، ص ص 242-244.

ثالثاً: تدفق المعلومات يعد عنصراً أساسياً لنجاح هذه السياسة، لذا يجب أن تصبح هناك ثقافة تتعلق بالإبلاغ عن خسائر التشغيل بحيث تصبح الإدارة العليا بالبنك وكذلك مجلس الإدارة بصورة ما يحصل، و تبلغ الموظفين بما هو متوقع منهم.

رابعاً: يجب تعريف كل مخاطر التشغيل الخاصة بالخدمات، الأنشطة، الإجراءات و الأنظمة بحيث يصبح بالإمكان:

- 1- التقييم الذاتي للمخاطر؛
- 2- توزيع المخاطر حسب الأنشطة؛
- 3- تحويل هذه المخاطر إلى أرقام يمكن التعامل معها؛
- 4- يجب أن يتخذ البنك الإجراءات اللازمة لقياس المخاطر كمياً؛
- 5- يجب أن يكون هناك نظام لمراقبة مخاطر التشغيل و خسائرها؛
- 6- يجب أن تقدم السلطات الرقابية دورياً مباشرة أو بصورة غير مباشرة تقيماً للإستراتيجيات و سياسات و ممارسة البنوك المتعلقة بمخاطر التشغيل، كما يجب أن تتأكد السلطات الرقابية من أن هناك و بصورة مستمرة تقارير عن هذه المخاطر؛
- 7- يجب أن يفصح البنك عن حجم مخاطر التشغيل و عن سياسته المتعلقة بإدارتها.

الفرع الثاني: إدارة مخاطر عدم كفاية رأس المال و المخاطر الأخرى:

أولاً: الطرق المتبعة لإدارة مخاطر عدم كفاية المال: على المراقبين المصرفيين تعيين حد أدنى لرأس المال المطلوب في البنوك، بحيث يشمل ذلك المخاطر التي يتحملها البنك، كما عليهم أن يحددوا عناصر رأس المال، مع مراعاة قدرة البنك على استيعاب الخسائر. و فيما يتعلق بالبنوك التي تعمل على المستوى الدولي فيجب عليها أن تتبع الإجراءات و الشروط التي تنص عليها الاتفاقيات الدولية و خاصة اتفاقية بازل و التي سنتطرق لها في المبحث الموالي.(1)

ثانياً: إدارة المخاطر الأخرى: على المراقبين المصرفيين التأكد من أن لدى البنوك إجراءات شاملة لإدارة المخاطر (بما في ذلك المراقبة المناسبة من طرف مجلس الإدارة و الإدارة العليا للمصرف)، و ذلك بشأن تحديد سائر المخاطر المادية و قياسها و متابعتها و السيطرة عليها و الاحتفاظ برأس مال يقابلها عند الحاجة.

إنّ المعايير الخاصة بإدارة المخاطر تشكل عنصراً ضرورياً من عناصر المراقبة المصرفية، كما تزداد أهميتها تبعاً لازدياد التشعب في الأدوات المالية و في أدوات قياس المخاطر.

و فضلاً عن ذلك فإن أثر التكنولوجيا الجديدة في الأسواق المالية يتيح لكثير من البنوك، و يقتضي منها مراقبة محافظها المالية على أساس يومي، و أن تعمل بسرعة على تعديل تعرضها للمخاطر بالاستجابة لحاجات السوق و العملاء، و في بيئة كهذه تحتاج إدارة البنك العليا و كذلك المستثمرون و المراقبون إلى معلومات صحيحة مفيدة تتوفر في الوقت المناسب بشأن المخاطر التي يتعرض لها بنك معين و من الممكن للمراقبين أن يساهموا في هذه العملية بتشجيعهم للبنوك على إتباع و تنفيذ سياسات صحيحة. و بفرض الإجراءات التي تتضمن توفر المعلومات اللازمة.(2)

(1):سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص70.

(2):سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص71.

المبحث الثالث : دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية:

اكتسب موضوع كفاية رؤوس أموال البنوك أهمية كبرى في السنوات الأخيرة في ضوء التطورات المالية و المصرفية المتلاحقة. و في ظل تصاعد المخاطر المصرفية التي قد تنشأ من العوامل الداخلية التي تتعلق بإدارة و نشاط البنك ، و كذلك العوامل الخارجية الناتجة عن تغير البيئة التي يعمل فيها البنك و على وجه الخصوص البيئة العالمية و المحلية المتأثرة بالتغيرات المصرفية العالمية.

و نتيجة لكل هذا بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر و إيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في مختلف دول العالم يقوم على التنسيق بين تلك السلطات الرقابية لتقليل من المخاطر التي تتعرض لها تلك البنوك و ذلك من خلال إنشاء لجنة بازل للرقابة المصرفية و التي سنحاول الإلمام بكل نواحيها من : نشأة و مفهوم، أهمية، مقررات بازل او انتقاداتها و تعديلاتها، و مقررات بازل II في المطالب التالية:

المطلب الأول: نظرة عامة حول اتفاقية بازل:

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم و نشأة لجنة بازل و أهدافها.

الفرع الأول : تعريف لجنة بازل:

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية تحت اسم لجنة الأنظمة المصرفية و الممارسات الرقابية (committee of banking and supervisory practices) من طرف محافظي البنوك المركزية لدول مجموعة

العشرة بالإضافة إلى لوكسمبورج و سويسرا و ذلك مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية.(1)

و هي لجنة استشارية فنية تجتمع أربع مرات سنويا و يساعدها فرق العمل و الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك. و لا تتمتع قرارات أو توصيات هذه اللجنة بأي صفة قانونية، حيث تتضمن وضع المبادئ و المعايير المناسبة للرقابة على البنوك، مع تحفيز البنوك على إتباع تلك المبادئ و المعايير و الاستفادة منها.(2)

و رغم أن توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة إلزامية إلا أنها مع مرور الوقت أصبحت ذات قيمة فعلية كبيرة، حيث أن بعض المنظمات الدولية فضلا عن بعض الدول تلجأ إلى ربط مساعداتها للدول الأخرى بمدى احترامها لهذه المبادئ و المعايير الدولية، و تتضمن برامج الإصلاح المالي للصندوق و البنك الدوليين في كثير من الأحوال شروط بإلزام الدول بإتباع القواعد و المعايير الدولية في مجال الرقابة على البنوك و غيرها من قواعد و معايير الإدارة السليمة، فالقواعد التي تصدرها لجنة بازل تتمتع بهذا الإلزام الأدبي و الذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم إتباعها.(3)

الفرع الثاني: نشأة لجنة بازل و تطورها:

يعتقد البعض أن الاهتمام بموضوع كفاية رأس المال يعود إلى أزمة الديون العالمية في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، حيث يعتبره السبب الحقيقي و الوحيد لصدور مقررات بازل المعروفة باسم "بازل 1"، و الواقع أن الاهتمام بكفاية رأس المال يعود إلى فترة طويلة قبل ذلك، ففي منتصف القرن التاسع عشر صدر قانون لبنوك الولايات المتحدة الأمريكية يحدد الحد الأدنى لرأس مال كل بنك وفقا لعدد السكان في المنطقة التي يعمل فيها. و في منتصف القرن العشرين زاد اهتمام السلطات الرقابية عن طريق وضع نسب مالية تقليدية مثل حجم الودائع إلى رأس المال و حجم رأس المال إلى إجمالي الأصول، و لكن هذه الطرق فشلت في إثبات جدواها خاصة في ظل اتجاه البنوك نحو زيادة عملياتها الخارجية، و على وجه التحديد البنوك الأمريكية و اليابانية، و هو ما دفع الجمعيات المصرفية في ولايات نيويورك و إلينوي بصفة خاصة سنة 1952 إلى البحث عن أسلوب مناسب لتقدير كفاية رأس المال عن طريق حساب حجم الأصول الخطرة و نسبتها إلى رأس المال(4).

فتأسست لجنة بازل سنة 1974 في Basel(*) من مجموعة الدول الصناعية العشرة Group of ten (الولايات المتحدة، كندا، المملكة المتحدة، فرنسا، إيطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان و لوكسمبورج)، و ذلك تحت إشراف بنك التسويات الدولية، و كان الباعث إلى تأسيس تلك اللجنة هو تقادم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث و ازدياد حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها و

(1) : حبيب كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

(2): أحمد شعبان محمد علي ، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي و دور البنوك المركزية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2006 ، ص 246 .

(3): تومي ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 72 .

(4): نفس المرجع، ص 73 .

(*) Basel: مدينة تقع شمال سويسرا على نهر الراين و تعتبر مرفأ نهرى و مركز صناعي

تُعثر بعض هذه البنوك و انتشار فروع البنوك خارج الدولة الأم، بالإضافة إلى المنافسة القوية التي خلقتها البنوك اليابانية إزاء البنوك الغربية نتيجة لتدني رؤوس أموالها، كان ذلك في العام 1988.(1) حيث وضعت لجنة بازل معياراً موحداً لقياس الملاءة المصرفية في إطار الرقابة على أعمال البنوك و أصبح هذا المعيار هو المعيار العالمي التي تقدر على أساسه السلامة المالية للبنوك. و كان الغرض المبدئي للاتفاق هو أن يطبق على البنوك ذات النشاط الدولي، غير أنه الآن يطبق في معظم الدول الصناعية و الناشئة و النامية بما فيها العديد من البنوك العاملة على المستوى المحلي.(2)

و قد كانت التوصيات التي وضعتها اللجنة مبنية على مقترحات تقدم بها Peter Cooke الذي أصبح فيما بعد رئيساً لهذه اللجنة، و لم تقتصر اللجنة على وضع حدود دنيا لكفاية رأس المال في البنوك، إذ أنها قدرت أن مواجهة المخاطر يتطلب مجموعة من القواعد و المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة 'core principles for effective banking supervision' و اتبعتها في العام 1999 بوضع منهجية للتأكد من تطبيق هذه المبادئ.(3)

الفرع الثالث: أهداف لجنة بازل:

تهدف لجنة بازل إلى: (1)

أولاً: تحقيق المزيد من معدلات الأمان و سلامة و متابعة النظام المالي العالمي؛

ثانياً: تدعيم التساوي و التوازن في المنافسة بين البنوك الدولية و ضمن تكافؤ الأنظمة و التشريعات؛

ثالثاً: إدراج العديد من المخاطر، و إيجاد نماذج اختبار جديدة أكثر ملائمة للتطبيق في البنوك على كافة مستوياتها؛

رابعاً : المساعدة في تقوية استقرار النظام المصرفي الدولي، خاصة بعد تفاقم أزمة المديونية لدول العالم الثالث فقد توسعت المصارف و خاصة الدولية منها خلال السبعينات كثيراً في تقديم قروضها لدول العالم الثالث، مما أضعف مراكزها المالية إلى حد كبير؛

(1): حسين عبد الله التميمي ، مقررات بازل 1 و 2 ، عن الموقع: www.hrn-group.com ، تاريخ الزيارة : 2012/2/24 .

(2): حبيب كريمة ، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(3): تومي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 73.

(1): بالاعتماد على :

- ماجدة أحمد شلبي ، الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية و معايير لجنة بازل ، عن الموقع :

www.malina.yoo7.com ، تاريخ الزيارة : 2003/02/24 .

- طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 126 .

- عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 182

خامسا: العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية، و في مقدمتها العولمة المالية و التي تذيب من التحرير المالي و تحرير الأسواق النقدية للبنوك بما في ذلك التشريعات و اللوائح و المعوقات التي تحد مت اتساع و تعميق النشاط المصرفي للبنوك عبر أنحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية المصرفية؛

سادسا: تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك و تسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك بين السلطات النقدية المختلفة.

و تقوم لجنة بازل في إطار سعيها لتعزيز سلامة و مصداقية النظام المصرفي و منع استخدامه كقناة لأغراض غير مشروعة و على رأسها عمليات غسل الأموال، و يتم ذلك من خلال الأوراق و المبادئ الإرشادية التي تصدر عنها، و التي تضمنت في بعضها بيان الممارسات المصرفية السلمية للتعامل مع هذه العمليات و مكافحتها، متوافقة في ذلك مع التوصيات الأربعين لمجموعة العمل الدولية لمكافحة غسل الأموال (GAFI) و مشجعة على تطبيق التوصيات الصادرة عن هذه المجموعة خاصة فيما يتعلق بالقطاع المصرفي.

المطلب الثاني: اتفاقية بازل الأولى (نسبة كوك):

يدور مضمون هذا المطلب حول الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل الأولى و التعديلات التي أجريت عليها:

الفرع الأول: الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل I:

انطوت اتفاقية بازل لسنة 1988 على العديد من الجوانب أهمها:

أولا : التركيز على المخاطر الائتمانية: حيث تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا رأس المال آخذة في الاعتبار المخاطر الائتمانية أساسا بالإضافة إلى مخاطر الدول على حد ما و لا يشمل معيار كفاية رأس المال كما جاء بالاتفاقية عام 1988 مواجهة المخاطر الأخرى مثل مخاطر سعر الفائدة و مخاطر سعر الصرف.(1)

ثانيا: الاهتمام بنوعية الأصول و كفاية المخصصات: و ذلك لأنه لا يمكن تصور يفوق معيار كفاية رأس المال لدى بنك من البنوك الحد الأدنى المقرر بينما لا تتوفر لديه المخصصات الكافية في نفس الوقت، حيث من الضروري كفاية المخصصات أولا ثم يأتي بعد ذلك تطبيق معيار كفاية رأس المال.(2)

ثالثا: تقسيم دول العالم على مجموعتين من حيث أوزان المخاطرة الائتمانية:(3)

1- المجموعة الأولى : متدنية المخاطر و تضم: دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بالإضافة إلى كل من سويسرا و السعودية. حيث ينظر إليها على أنها ذات مخاطر اقل من

(1): عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

(2): حبيب كريمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

(3): آسيا سعدان ، تأهيل النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات المالية العالمية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قلمة ، دفعة 2006 ، ص 24 .

باقي دول العالم، و يشترط استبعاد أي دولة من هذه المجموعة لمدة خمسة سنوات إذا قامت بإعادة جدولة الدين الخارجي لها.
الدول التي قامت بعقد بعض الترتيبات الإقتراضية مع صندوق النقد الدولي و هي : استراليا، النرويج، النمسا، البرتغال، أيسلندا، الدنمارك، اليونان و تركيا.(1)
2- المجموعة الثانية : تضم ما تبقى من دول العالم، و هي دول ذات مخاطر أعلى من دول المجموعة الأولى، و بالتالي لا تتمتع البنوك العاملة فيها بتخفيضات في أوزان المخاطر المقررة للمجموعة الأولى.

رابعاً: وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول: إن إعطاء وزن مخاطر لأصل ما لا يعني أنه أصل مشكوك في تحصيله بذات الدرجة، و إنما هو أسلوب ترجيحي للتفرقة بين أصل و آخر حسب درجة المخاطر بعد تكوين المخصصات، فالوزن الترجيحي يختلف باختلاف الأصل من جهة و كذلك باختلاف الملتزم بالأصل من جهة أخرى. فنجد أن الأصول تندرج عند حساب معيار كفاية رأس المال من خلال أوزان خمسة و هي : صفر، 10%، 20%، 50%، 100%. (2)
و تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول كما يلي:
الجدول رقم (01) : أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب نسبة بازل:

درجة المخاطرة	نوعية الأصول
صفر	النقدية+المصلوبات من الحكومات المركزية و البنوك المركزية و المطلوبات بضمانات نقدية و بضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات + الأصول المطلوبة أو المضمونة من حكومات و بنوك مركزية في بلدان OECD
10% إلى 20%	المطلوبات من هيئات القطاع العام المحلية (حسبما يتقرر وطنياً)
20%	المطلوبات من بنوك التنمية الدولية و بنوك دول منظمة OECD + النقدية رهن التحصيل
50%	قروض مضمونة برهونات عقارية و يشغلها ملاكها
100%	جميع الأصول الأخرى بما فيها القروض التجارية + المطلوبات من القطاع الخاص + مطلوبات من خارج دول منظمة OECD و يتبقى على استحقاقها ما يزيد عن عام + مطلوبات من شركات قطاع عام اقتصادية + مساهمات في شركات أخرى + جميع الموجودات الأخرى.

المصدر : سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 06، 2006، ص 154.

و تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات العرضية (التعهدات خارج الميزانية) بضرب معامل ترجيح الخطر للتعهد خارج الميزانية في معامل الترجيح للالتزام الأصلي المقابل له في أصول الميزانية و معاملات الترجيح للتعهدات خارج الميزانية(1) و هي كالتالي:

الجدول رقم (02) : معامل تحويل العمليات المصرفية خارج الميزانية إلى داخل الميزانية:

معامل	البند
-------	-------

(1): سالم الزيدانين جميل ، أساسيات في الجهاز المالي (المنظور العلمي)، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص 147 .

(2): عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(1): سليمان ناصر ، النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، العدد 06 ، 2006 ، ص 154 .

التحويل		
100%	العمليات البديلة عن القروض مثل الضمانات العامة للديون (بما في ذلك الاعتمادات المستندية القائمة لضمان القروض و الأوراق المالية) و القبولات المصرفية بما فيها التظهير الذي يحمل طابع القبول.	أ
100%	اتفاقيات البيع و إعادة الشراء و بيع الأصول التي بموجبها يتحمل البنك المخاطرة (ببقاء الأصول بحوزته) و تقاس هذه إجمالاً بدرجة مخاطر الأصول ذاتها	ب
100%	الشراء الآجل للأصول و المستندات و الأسهم المدفوع ثمنها جزئياً و التي تمثل التزاماً	ج
50%	تسهيلات لمواجهة الطوارئ و لأغراض محددة مثل الاعتمادات المستندية و خطابات الضمان	د
50%	تسهيلات أو ضمانات لإصدار العميل أوراق تجارية	هـ
50%	التسهيلات أو الالتزامات الأخرى التي تزيد مدتها الأصلية عن سنة مثل خطوط الائتمان	و
20%	تسهيلات للطوارئ قصيرة الأجل قابلة للتصفية الذاتية مثل الاعتمادات المستندية المضمونة كبضائع مشحونة	ز
0	تسهيلات أخرى مدتها الأصلية أقل من سنة و التي يستطيع البنك إلغاؤها في أي وقت يشاء و بدون شروط	ح

المصدر: تومي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص81.

خامساً: تحديد كفاية رأس المال المصرفي:

هناك استبعادات لرأس المال الأساسي عند حساب معيار كفاية رأس المال جاءت في اتفاقية بازل يستبعد الشهرة + الاستثمارات في البنوك و المؤسسات المالية التابعة + الاستثمارات المتبادلة في رؤوس أموال البنوك أما غير المتبادلة فقد تترك للسلطات التي تتولى الرقابة تقرير خصمها أو عدم خصمها. و من ثم أصبح الإطار الجديد لكفاية رأس المال المصرفي يتكون من المعادلة التالية: (1)

و يعني ذلك أن رأس المال طبقاً لاتفاقية بازل أصبح يتكون من مجموعتين :

رأس المال المصرفي لمعيار الكفاية = رأس المال الأساسي + رأس المال المساند.

2- المجموعة الثانية: تسمى رأس المال المساند supplementary capital و يكون: (2)

رأس المال المساند = الاحتياطات غير المعلنة + احتياطات إعادة تقييم الأصول + المخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر غير محددة + القروض المساندة + أدوات رأسمالية أخرى مثل الأسهم الممتازة و السندات.

(1): طارق
(2): نفس الأ

و قد حددت لجنة بازل ألا تزيد المخصصات الخاصة كحد أقصى عن 1.25% من الأصول الخطرة، و قد ترتفع النسبة استثنائياً و مؤقتاً إلى 2%.

و فيما يلي إيضاح لمكونات رأس المال المساند:

أ- الاحتياطات غير المعلنة Undisclosed Recerves: و هي الاحتياطات التي يعبر عنها من خلال حساب الأرباح و الخسائر دون أن تظهر ضمن عناصره عند الإفصاح عن بياناته من خلال النشر في الصحف، و لكن بشرط أن تكون مقبولة من السلطة الرقابية و هذه الاحتياطات تختلف عما يسمى الاحتياطات السرية و التي لا تظهر لها قيم بالميزانية و التي تنشأ نتيجة تقييم الأصول بأقل من قيمتها الجارية مثال ذلك إهلاك قيمة مباني البنك في سنة اقتنائها رغم أن عمرها الافتراضي يمتد إلى سنوات عديدة.

ب - احتياطات إعادة تقييم الأصول Revaluation of Recerves: و يمكن التعرف عليها عندما يتم تقييم مباني البنك و الاستثمارات في الأوراق المالية بقيمتها الحالية أو الجارية بدلا من قيمتها الدفترية، و تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن اتفاقية بازل تشترط أن يكون إعادة تقييم الأصول هنا مبني على أساس تقييم معقول أن يتم تخفيض فروق التقييم بنسبة 55% للتحوط ضد مخاطر تذبذب أسعار هذه الأصول في السوق و احتمالات خضوع هذه الفروق عند تحققها بالبيع- للضريبة، و رفضت لجنة بازل إدراج الاحتياطات الناتجة عن إعادة تقييم العقارات ضمن رأس المال المساند.

ج- المخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر عامة غير محددة في حكم احتياطات: حيث لا تواجه المخصصات هبوط محدود في قيمة أصول بذاتها و يشترط أن تكون غير مخصصة لتغطية الخسائر في موجودات محددة، أي خسائر محتملة في المستقبل.

د- القروض المساندة Subordinated Term Debt: و قد أتاحت اتفاقية بازل هذا النوع من القروض الذي يطرح في صورة سندات ذات أجل محدد لكي تكون ضمن عناصر رأس المال المساند، و يشترط في هذه القروض المساندة ألا تزيد آجالها عن خمس سنوات على أن يخصم 50% من قيمتها كل سنة من السنوات الخمس الأخيرة عن أجلها. و الحكمة واضحة من ذلك لأي إطار السعي نحو تخصيص الاعتماد على هذه القروض كأحد مكونات رأس المال المساند كلما اقترب أجل استحقاقها.

و من خصائص القروض المساندة في شكل سندات أن ترتيب سدادها يرد بعد سداد حقوق المودعين بالبنك، و قبل سداد ما يستحق للمساهمين به، و ذلك في حالة إفلاس البنك.

ه- أدوات رأسمالية أخرى Hybrid Capital Instruments: و هذه الأدوات تجمع بين خصائص حقوق المساهمين و القروض من هؤلاء حيث تتسم بالمشاركة في تحمل خسائر البنك إذا حدثت، و من ناحية أخرى فهي غير قابلة للاستهلاك و هذا ما يميزها عن المكونات الأخرى لرأس المال المساند مثل الأسهم الممتازة و أدوات الدين، و تكون مدفوعة بالكامل و غير قابلة للاسترداد.

سادسا: العناصر المفروضة على عناصر رأس المال المساند:

تم فرض قيود على عناصر رأس المال المساند تتمثل في: (1)

- 1- أن لا يتعدى رأس المال المساند 100% من عناصر رأس المال الأساسي؛
 - 2- إخضاع احتياطات إعادة التقييم إلى خصم نسبة 55% من قيمتها؛
 - 3- أن يكون الحد الأقصى للمخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر غير محددة 1.25% من الأصول و الالتزامات العرضية الخطرة مرجحة بأوزان؛
 - 4- أن يكون الحد الأقصى للقروض المساندة 50% من رأس المال الأساسي بهدف عدم تركيز الاعتماد على هذه القروض.
- و بهذا أصبح معدل كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل كما يلي (2):

$$\%8 \leq \frac{\text{رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية)}}{\text{مجموع الأصول و البنود داخل و خارج الميزانية المرجحة بأوزان المخاطر}}$$

الفرع الثاني : تعديلات اتفاقية بازل I (1995-1998):

نظرا لظهور بعض النقائص في اتفاقية بازل I تم إدخال بعض التعديلات عليها و المتمثلة في :

أولا: تغطية مخاطر السوق و إدخالها في قياس معدل كفاية رأس المال:

في أبريل 1995 أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي و الرقابة مجموعة من الاقتراحات الإشرافية لتطبيق معايير رأس المال بإدخال مخاطر السوق التي تتحملها البنوك. و يمكن تعريف مخاطر السوق بأنها نخطر التعرض لخسائر لبنود متعلقة بالميزانية أو خارجها نتيجة للحركات في أسعار السوق، و قد تم عرض هذه المقترحات على البنوك و الأطراف المشاركة في السوق المالية عليها، و قد كانت الورقة الرئيسية في هذه المجموعة عبارة عن ملف تخطيطي لاتفاقية بازل لكفاية رأس المال في جويلية 1988.

و يهدف هذا التعديل إلى توفير ضمانات رأسمالية صريحة و محددة ضد مخاطر الأسعار التي تتعرض لها البنوك، خاصة تلك الناشئة عن أنشطتها التجارية، كما أن السمة الرئيسية لاقتراح أبريل 1995 تمثلت في الاستجابة لطلب أطراف الصناعة المصرفية بالسماح للبنوك باستخدام نماذج ملكية داخلية لقياس مخاطر السوق كبديل لاستخدام إطار القياس الموحد الذي وضع في أبريل 1993، و الذي كان من المقترح تطبيقه على البنوك، غلا أن المناقشات و الملاحظات التي وردت للجنة بازل أسفرت عن خطة للسماح للبنوك بتحديد رأس المال اللازم لتغطية المخاطر السوقية من خلال نماذج إحصائية داخلية. (1)

(1): "اتفاقية بازل لكفاية رأس المال"، منتدى التمويل الاسلامي، عن الموقع: www.islamfin-go-forum.net، تاريخ الزيارة: 2012/02/29.

(2): تومي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(1): طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك، مرجع سبق ذكره، ص ص 154، 155.

ثانياً: إضافة شريحة ثالثة لرأس المال: تؤكد اللجنة اقتراح أبريل 1995 الذي يسمح للبنوك بإصدار دين متأخر الرتبة قصير الأجل ليدخل ضمن الشريحة الثالثة لرأس المال، و ذلك لمواجهة جزء من مخاطر السوقية، و يتكون رأس المال من حقوق المساهمين (رأس المال المدفوع + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة) أي الشريحة الأولى و رأس المال المساند أو التكميلي (الشريحة الثانية) و دين متأخر الرتبة قصير الأجل (الشريحة الثالثة). و يخضع رأس المال من الطبقة الثالثة إلى الشروط التالية:

- 1- يجب أن يكون على شكل قروض مساندة لها فترة استحقاق أصلية لا تقل عن عامين، و أن تكون في حدود 250% من رأس مال البنك من الطبقة الأولى لدعم المخاطر السوقية؛
 - 2- أن يكون صالحاً لتغطية المخاطر السوقية فقط بما في ذلك مخاطر الصرف الأجنبي؛ يجوز استبدال عناصر الطبقة الثانية بالطبقة الثالثة من رأس المال حتى تضمن الحد و هو 250%؛
 - 3- الخضوع لنص التجميد الذي ينص على عدم جواز دفع الفائدة أو أصل الدين، إذا كان الدفع سوف يخفض رأس مال البنك إلى حد أدنى من متطلباته الرأسمالية؛
 - 4- أن تكون الشريحة الأولى من رأس المال أكبر من أو تساوي (الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة)، و قد قررت لجنة بازل أن يكون هذا القيد رهناً بالإرادة الوطنية.
- و عند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للبنك، سوف يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطرة الائتمان و مخاطرة السوق عن طريق ضرب مقياس المخاطرة السوقية في 12.5، ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة و المجمعة لأغراض مقابلة مخاطر الائتمان، و هكذا تكون القاعدة المستخدمة في ظل أخذ المخاطرة السوقية في الحسبان:

(1)

$$\text{رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة)} \leq 8\%$$

مجموع الأصول و البنود داخل و خارج الميزانية المرجحة و تجدر الإشارة إلى أن البنوك الإسلامية لم تكن مستبعدة من مقررات لجنة بازل حول كفاية رأس المال، حيث أن نسبة كفاية رأس المال في البنوك الإسلامية أكبر من 8% و ذلك للأسباب التالية: (2)

- 1- ممارستها للاستثمار الحقيقي يجعلها أكثر عرضة للمخاطر بمختلف أنواعها و خاصة المخاطر السوقية؛
- 2- عدم وضوح علاقتها مع البنك المركزي في اغلب الدول التي توجد فيها؛
- 3- عدم قدرتها على مراقبة العميل و استخدام الضمانات بمرونة.

و بذلك يمكن القول أن المصارف الإسلامية تستطيع أن تلتزم بهذه الاتفاقية و لكن بعد إخضاع بعض ما ورد فيها إلى التعديل للتطابق مع مبادئ عملها و ظروف نشاطها، حيث أن نسبة كفاية رأس المال للبنوك الإسلامية حسب بازل I توضح بالعلاقة التالية (1):

(1): تومي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 86.
 (2): رقية بوحيدر، مولود لعرابة، واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد الثاني، رقم 23، 2010، ص 20.

نسبة كفاية رأس المال للبنوك الإسلامية =
 رأس المال المدفوع و الاحتياطات + احتياطات مخاطر الاستثمار + احتياطات إعادة التقييم

$$\%8 \leq \%100^*$$

الأصول الخطرة المرجحة الممولة لرأس المال + المطلوبات - حسابات
 الاستثمار المشتركة + 50% من حسابات رأس المال المخصص
 و تم إضافة نصف حسابات الاستثمار المشترك لمقام هذه النسبة لكونها تتحمل الخسائر التي تلحق
 بأصحاب هذه الحسابات فقط، و لهذا فهي ليست من رأسمال البنك إضافة إلى كونها تمثل مصدرا
 لمخاطر الإزاحة التجارية.

و مما سبق يمكن أن نلاحظ ما يلي: (1)

- أ- رأس المال في جزئه الأساسي لا يختلف عن ذلك الموجود في البنوك التقليدية؛
- ب- عدم وجود القروض المساندة و الاقتراض التساهمي في رأس المال التكميلي؛
- ج- أوزان المخاطر تبقى نفسها، فقط ما يتغير هو طبيعة الأصول في الميزانية؛
- د- اختلاف صيغ النشاط من بنك إسلامي لآخر يحد من مصداقية النسبة المحسوبة؛
- هـ- عدم تطبيق مبادئ محاسبية موحدة في البنوك الإسلامية يحد من مصداقية النتائج المتوصل إليها؛
- و- عدم الالتزام بصيغة موحدة لحسابها، بالشكل الذي يصعب من المقارنة فيما بينها؛
- ز- إن أغلب البنوك الإسلامية، رغم النقائص و المشاكل التي تعاني منها في هذا الجانب استطاعت أن تلتزم بالحد الأدنى لرأس المال.

المطلب الثالث : إيجابيات و سلبيات اتفاقية بازل I:

بعد استعراض الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل I سنحاول تقييم هذه الجوانب فيما يلي :

الفرع الأول : إيجابيات الاتفاقية:

تتمثل أهم إيجابيات المعيار فيما يلي: (1)

(1): إبراهيم عبد الحلیم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفاس للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 124.
 (1): رقية بوحیضر ، مولود لعرابة ، مرجع سبق ذكره ، ص 121 .

أولاً: الإسهام في دعم استقرار النظام المصرفي العالمي و إزالة التفاوت في قدرة المصارف على المنافسة؛

ثانياً: المساعدة في تنظيم عمليات الرقابة على معايير رأس المال في المصارف و جعلها أكثر واقعية؛

ثالثاً: لم يعد المساهمون في المشروعات المصرفية مجرد حملة أسهم ينتظرون العائد منها على غرار المشروعات الأخرى، بل أقحم ذلك المعايير مساهمة البنوك في صميم أعمالها، حيث أن وجود زيادة رأس المال بزيادة الأصول الخطرة مع تصاعد الاهتمام بسلامة المراكز المالية للبنوك ضاعف من مسؤولية الجمعيات العمومية في اختيار مجالس إجارة البنوك و اختيار القرارات المالية المناسبة حتى و لو اقتضى الأمر زيادة رأس مال البنك بمساهمات جديدة من أموال المساهمين الخاصة عند تعرض البنك لمخاطر وفق تقدير الجهات الرقابية، و هو ما من شأنه الوصول إلى دور أكثر فعالية للمساهمين بما يساند الجهات الرقابية في عملها بل و يساند البنوك ذاتها؛

رابعاً: أصبح في المتاح للمساهم العادي القدرة على تكوين فكرة سريعة عن سلامة المؤسسات المالية و ذلك من خلال أسلوب متفق على مكوناته و عناصره دولية و بذات الصوت بين دول و أخرى و بين بنك و آخر؛

خامساً: سيدعو تطبيق المعايير إلى أن تكون البنوك أكثر اتجاه إلى الأصول ذات المعامل الأقل من حيث درجة المخاطر، و هو ما قد يترتب عليه الارتفاع النسبي في درجة الأمان من أصول البنوك، حيث ستضيف البنوك ضمن تكلفة حيازة الأصول ما يقتضيها الأمر في الاحتفاظ برأس مال مقابل، بل ربما ستسعى أيضاً إلى بيع الأصول الخطرة و استبدالها بأصول أقل مخاطر، إذا ما صعب عليها زيادة عناصر رأس المال.

الفرع الثاني: سلبيات الاتفاقية:

تتمثل أهم سلبيات المعايير فيما يلي: (2)

أولاً: قد يكون الثمن الذي يختاره بنك للالتزام بمعيار كفاية رأس المال هو عدم تكوين المخصصات الكافية وذلك يعني تضخم الأرباح لزيادة الاحتياطات و هو ما من شأنه أن يسرع باستنزاف البنك، لذا يتعين متابعة كفاية المخصصات المكونة من جانب الجهات الرقابية؛

ثانياً: قد يحاول أحد البنوك التهرب من الالتزام بالاتجاه إلى بدائل الائتمان التي تدرج خارج الميزانية مع إغفال تضمينها لمقام النسبة، الأمر الذي ينبغي متابعته من جانب السلطات الرقابية؛

ثالثاً: تعد أهم سلبيات المعيار المذكور هي إضافة تكلفة إضافية على المشروعات المصرفية تجعلها في موقف أضعف تنافسياً من المشروعات غير المصرفية التي تؤدي خدمات شبيهة إذ يتعين عليها زيادة عناصر رأس المال بما يتطلبه من تكلفة عند زيادة الأصول الخطرة و هو ما يجعل الهامش يضيق بين تكلفة الموارد و عائد الاستخدامات؛

(1): اتفاقية بازل لكفاية رأس المال، منتدى التمويل الإسلامي، مرجع سبق ذكره.

(2): طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 147، 148.

رابعاً: إعطاء وضع مميز لمخاطر مديونيات حكومات و بنوك دول OECD على الرغم من أن بعضها يعاني من مشاكل اقتصادية و مالية؛

خامساً: تركيز اتفاقية بازل الأولى (1988) على مخاطر الائتمان و عدم التمييز بين المقترضين خاصة الشركات و كأنها تحتاج إلى نفس متطلبات رأس المال المصرفي على الرغم من تفاوتها في الجدارة الائتمانية من تلك المتينة مالياً إلى الضعيفة ، و المجازفة ، و عدم أخذها بالمخاطر الأخرى (مخاطر أسعار الصرف ، مخاطر أسعار الفائدة).⁽¹⁾

المطلب الرابع: اتفاقية بازل الثانية (نسبة ماكدونا Mc Donagh):

بعد أكثر من عقد من الزمن منذ وجوده في 1988 كأول معيار دولي للرقابة الاحترازية أظهر معيار كفاية رأس المال أو كما يسمى "نسبة كوك" محدوديته في تحليل و تقدير المخاطر التي زادت و تطورت مع زيادة و تنوع و تعقد العمل المصرفي ، و عملت لجنة بازل على إيجاد معيار جديد مبني على أساس نظرة شاملة للمخاطر تأخذ بعين الاعتبار نوعاً آخر من المخاطر و المتمثل في المخاطر التشغيلية و اتجهت الأنظار منذ 1999 نحو المعيار الجديد لكفاية رأس المال الذي يطلق عليه "نسبة ماكدونا".

الفرع الأول: أسباب التعديل في معيار كفاية رأس المال:

في ضوء العيوب التي أسفر عنها التطبيق الفعلي لمقررات بازل الصادرة عام 1988 نظراً لعدة أسباب و هي:⁽²⁾

أولاً: عدم مراعاة النظام الحالي لمقررات بازل I لدى تجديد أوزان مخاطر اختلاف درجة التصنيف بين مدين و آخر ، كما أنه من غير المناسب الاستمرار في التفرقة بين دول على أساس كونها تابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي أولاً؛

ثانياً: كما إن التجديدات المالية الحديثة مثل التوريق و المشتقات المالية أدت إلى الإنقاص من فعالية الاتفاق؛

ثالثاً: ظهور مخاطر جديدة مثل : مخاطر تقلبات أسعار الفائدة بالنسبة للأصول و الالتزامات و العمليات خارج من الميزانيات بغرض الاستثمار طويل الأجل و مخاطر أخرى مثل مخاطر التشغيل. و في الواقع أن الاتفاق أصبح أقل التزام بصورة متزايدة خاصة بعد تفجر أزمة دول جنوب شرق آسيا (1997) التي أكدت أن السلامة المالية للبنوك وحدها لا تكفي و أن كفاءتها في التعامل مع المخاطر لا تقتصر على ضمان الحد الأدنى لرأس المال، بل أن الأمر يتعداه لوضع مجموعة من المبادئ و الضوابط كمنظومة كاملة و متكاملة للرقابة المصرفية التي تكفل استقرار القطاع المصرفي

(1) : FRB press Release , **Banking Agencies Announce Revised plan for Implementation Of Basel II Framework** , from : www.en.wikipedia.com in:26/02/2012.

(2): بالاعتماد على :

- سمير الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .
- حبيب كريمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

كحل و تزيد من فعالية البنوك في التحكم و إدارة المخاطر. و بذلك ظهرت الحاجة إلى تعديل و إعادة النظر في معايير بازل I.

و تهدف لجنة بازل من وراء هذا المعيار الجديد الذي تم الإعلان عنه لأول مرة في 16 جانفي 2001 غلى تحقيق الأهداف التالية: (1)

- 1- المزيد من معادلات الأمان و السلامة للنظام المالي العالمي؛
- 2- تحقيق العدالة في المنافسة بين البنوك بضمان تكافؤ الأنظمة و التشريعات؛
- 3- إدخال منهج أكثر مسؤولية لمعالجة المخاطر من خلال إدراج العديد من المخاطر لم تكن متضمنة من قبل، و إيجاد نماذج اختبار جديد قابلة للتطبيق على البنوك بكافة مستوياتها؛
- 4- تطوير طرق قياس و إدارة المخاطر المصرفية؛
- 5- الاتفاق بأكبر درجة ممكنة بين حجم رأس المال المطلوب و حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك؛
- 6- تطوير الحوار و التفاهم بين مسؤولي البنك و السلطات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس و إدارة المخاطر و العلاقة بين حجم رأس المال و المخاطر؛
- 7- زيادة درجة الشفافية بالنسبة للمخاطر التي يتعرض لها البنك، و يجب أن تتاح المعلومات الكافية و في الوقت المناسب للمتعاملين مع البنك، حيث أنهم يشاركون البنك في المخاطر التي يتعرض لها.

الفرع الثاني : العناصر الرئيسية للمقترحات الجديدة:

لقد تضمن الاتفاق الجديد ثلاثة دعائم رئيسية « pillars »، الأولى تتعلق بكفاية رأس المال بما يتطلب مزيدا من الضبط و التطوير لاتفاق بازل I، و الدعامة الثانية تتجه لعمليات المراجعة الرقابية على البنوك ، و بذلك ترتبط إدارة هذه البنوك بالمبادئ التي استقرت في الرقابة على البنوك، و الدعامة الثالثة تتعلق بانضباط الأسواق و ما يرتبط بها من شفافية في نشر المعلومات و بما يساعد على زيادة كفاءة إدارة المخاطر :

أولا :الدعامة الأولى :متطلبات الحد الأدنى لرأس المال Minimum Capital Requirement :

- 1- لا تغيير في المعدل المتمثل في 8% كذلك لا تغيير جوهري في احتساب متطلبات رأس المال تجاه مخاطر السوق ؛
- 2- تغيير كبير في أساليب احتساب المتطلبات تجاه المخاطر الائتمانية ، كما تم إضافة متطلبات تجاه المخاطر التشغيلية ؛
- 3- بالنسبة للمخاطر الائتمانية هناك ثلاثة أساليب مختلفة لاحتساب الحد الأدنى ، و هو الأسلوب المعياري و أسلوب التقييم الداخلي المتقدم ، و هناك حوافز للبنوك لاستخدام أساليب التقييم الداخلي، إلا أن ذلك يتطلب تواجد أنظمة رقابة فعالة، و كفاءة كبيرة في جمع البيانات و المعلومات و إدارة المخاطر ؛

(1): بالاعتماد على :

- طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 148 .
- سيرين سمير أبو رحمة ، اتفاقية بازل (المضمون ، الأبعاد ، التأثيرات ، التحديات) ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007 ، عن الموقع : www.islamfin.go-forum.net ، تاريخ الزيارة : 2012/02/26 .

4- بالنسبة للمخاطر التشغيلية هناك ثلاثة أساليب في احتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال و هي أسلوب المؤشر الأساسي، الأسلوب المعياري و أسلوب القياس المتقدم ، و يتم الاختيار وفقا لشروط و معايير معينة.(1)

و عليه يتم احتساب معدل كفاية رأس المال طبقا للمقررات الجديدة من خلال المعادلة التالية:(2)

$$\%8 \leq \frac{\text{رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية+الشريحة الثالثة)}}{\text{مجموع الأصول و البنود داخل و خارج الميزانية المرجحة بأوزان المخاطر + 12.5 (مخاطر السوق+مخاطر التشغيل)}}$$

ويبقى الإطار الجديد على كل من التعريف الحالي لرأس المال و الحد الأدنى لمتطلبات

رأس المال إلى الأصول المرجحة بأوزان المخاطر بنسبة 8% و من المتوقع زيادتها إلى 15% مستقبلا.(3)

و تتخذ قواعد الحذر الجديدة مهمة تقدير الأخطار للبنوك الأولية بدلا من البنوك المركزية ، و ذلك بالتركيز على جميع أنواع المخاطر ، حيث أدخلت لجنة بازل الثانية هيكل المراقبة الداخلية الدائم في البنك ، من خلال السماح بوضع نماذج داخلية لتحديد رأس المال اللازم من أجل مقابلة مخاطر السوق عبر استخدام بعض المؤشرات الكمية و النوعية/ و الهدف من ذلك هو تقوية التعاون بين الرقابة الداخلية و الخارجية للأخطار، و بين المعايير الكمية و النوعية لتسيير هذه الأخيرة. و في إطار ذلك تمت مراجعة مؤشر كوك و استبداله بمؤشر Mc Donough نسبة إلى رئيس لجنة بازل الثانية، و يحسب المؤشر الجديد كالتالي:(4)

$$\text{مؤشر Mc Donough} = \frac{\text{الأموال الخاصة / أخطار القروض + الأخطار العملية + أخطار السوق} \leq 8\%}{\text{مداخل: (5)}}$$

- أ- المنهج الموحد أو المدخل المعياري : Standardised approach و يعتمد على التقييم الخارجي للانتمان.
- ب- منهج التصنيف الداخلي (IRB) Internal Based Approach (*) أي طريقة التقييم الداخلي بصيغتها الأساسية (التأسيسية).

(1):صندوق النقد العربي ، الملاحح الأساسية لاتفاقية بازل II و الدول النامية ، دراسة أعدت لمحاظفي المصارف المركزية العربية، 2004 ص 11، عن الموقع : www.cbl.gov.ly ، تاريخ الزيارة : 2012/02/29.

(2) : تومي ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

(3): سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص41.

(4) : Amand pujal, un nouveau ratio de solvabilité en 2004, Banque magazine, N°622, Février, 2001, p35.

(5) : Basel II : from : www.wikipedia.net, in 29/02/2012.

ج- منهج IRB المتقدم advanced IRB Approach أي المنهج القائم على النماذج (***) أي طريقة التقويم الداخلي بصيغتها المتقدمة.

و لكن البنوك التي ترغب في تبني مناهج التصنيف الداخلي بصيغته الأساسية و المتقدمة عليها أن تخضع نظامها في تسيير المخاطر لجهات رقابية، و على ضوء تقرير هذه الجهات يمكن للبنوك أن تتخطى النموذج الموحد إلى نموذج IRB الأول، أي تأسيس نظام للتقييم الداخلي بصيغته الأساسية، و منه إلى نموذج IRB المتقدم.

و يلاحظ بأن اتفاق بازل II يتخلى عن التمييز بين المقترضين السياديين في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و بين غير الأعضاء في المنظمة و البنوك، و بذلك إرجاع ترجيح المخاطر إلى النوعية و ليس إلى عضوية المنظمة. كما يعترف الاتفاق بتقنية الحد من مخاطر الائتمان.

2- تغطية المخاطر العملية Operational Risk : حددت ثلاثة أساليب لقياس رأس المال

لتغطية هذه المخاطر و هي كالتالي: (1)

أ- طريقة المؤشر الأساسي: Basic Indicator Approach: و يمثل المتطلب الرأسمالي لمقابلة مخاطر التشغيل متوسط مجمل الدخل السنوي للبنك خلال آخر ثلاثة سنوات السابقة 15%.

ب- الطريقة المعيارية النمطية Standardised Approach : المتطلب الرأسمالي لمخاطر التشغيل = مجموع متوسط الدخل السنوي لكل خط من خطوط الأعمال بالبنك (تمويل، شركات، تجارة، تجزئة، وكالة، إدارة الأصول... الخ) خلال آخر ثلاث سنوات السابقة * معامل بيتا و يتراوح ما بين 12% و 18% حسب نوع النشاط.

ج- طريقة القياس المتقدم Advanced Measurement Approach: و تقوم كما في مخاطر الائتمان على التقدير الذاتي للمخاطر التشغيلية من قبل إدارات البنوك باستخدام النماذج الداخلية لاحتمال متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية و يعتمد في تطبيقه على معايير نوعية و معايير كمية، و المعايير النوعية تتمثل في نظام قياس داخلي متكامل، تقارير منتظمة، مراجعة دورية لاختبار صلاحية النظام، أما المعايير الكمية فهي صلاحية أسلوب القياس و بيانات تفصيلية عن بيانات الخسائر الداخلية و الخارجية.

3- تغطية مخاطر السوق market risk : و تتمثل الأساليب الأساسية في إدارتها فيما يلي: (1)

(*):: هو النموذج الذي يقوم فيه البنك بتحديد مخاطره و إدارتها داخليا بما في ذلك تحديد كفاية رأس المال، بعد السماح له بذلك من الجهات الإشرافية الدولية.
(**): هو صورة معدلة و متطورة من منهج التصنيف الداخلي، و يتم فيه تحديد المخاطر داخليا بتوفير قاعدة كبيرة من البيانات و بالاعتماد على الكمبيوتر.

(1): حبيب كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 63، 64.

(1): عادل محمد رزق، الاستثمارات في البنوك و المؤسسات المالية، دار طيبة، القاهرة، 2005، ص 15.

- أ- ينبغي على مجلس إدارة البنوك أن يضع سياسات و إجراءات لإدارة مخاطر سعر الفائدة مع إبلاغه عن أية تغيرات في أسعار الفائدة و تأثيرها في المدى القصير و الطويل على استثمارات البنك؛
- ب- تحديد ماهية المخاطر الكامنة في المنتجات و الأنشطة الجديدة مع التأكد من وجود إجراءات و سياسات تنظمها و وسائل مناسبة للتنبؤ بالمخاطر المرتبطة بها و محاولة السيطرة عليها؛
- ج- استخدام نظم متقدمة لقياس تلك المخاطر مع التنبؤ بأثر التغيرات في سعر الفائدة مع أنشطة البنك سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛
- د- ينبغي أن تكون لدى البنوك نظم معلومات كافية للرقابة و السيطرة على تلك المخاطر و إبلاغ الإدارة العليا بكافة التغيرات التي تحدث على سعر الفائدة للعملة الوطنية و العملات الأجنبية؛
- هـ- تفعيل دور السلطات الرقابية – البنوك المركزية- من خلال تزويدها بانتظام بكافة المعلومات الضرورية على أسعار الفائدة و تغيراتها مما يساعد تلك السلطات في تقييم مستوى مخاطر الفائدة التي تتعرض لها البنوك على المستوى الوطني.

ثانيا: الدعامة الثانية: مراجعة السلطات الرقابية:

تعتمد الدعامة الثانية لاتفاقية بازل II على عدة مبادئ رئيسية هي: (2)

- 1- يتوجب على البنوك امتلاك أساليب لتقييم الكفاية الكلية لرأس المال وفقا لحجم المخاطر و أن تملك أيضا استراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال المطلوبة؛
- 2- يتوجب على الجهة الرقابية مراجعة أساليب مراجعة تقييم كفاية رأس المال لدى المصارف الخاضعة لها، و اتخاذ الإجراءات المناسبة عند قناعتها بعدم كفاية رأس المال الموجود؛
- 3- يتعين على الجهة الرقابية أن تتوقع المصارف الاحتفاظ بزيادة في رأس المال عند الحد الأدنى المطلوب، و أن تمتلك هذه الجهة القدرة على إلزامهم بذلك؛
- 4- يجب على الجهة الرقابية التدخل في وقت مبكر لمنع انخفاض أو تراجع رأس المال عن المستوى المطلوب، و اتخاذ إجراءات سريعة في حال عدم المحافظة على هذا المستوى؛
- 5- هناك اهتمام في عمليات المراجعة الرقابية بصورة رئيسية، بمخاطر التركيز و مخاطر أسعار الفائدة و مخاطر الرهونات.

ثالثا: الدعامة الثالثة: الاستخدام الفعال لانضباط السوق : وفقا للاستخدام الفعال لعملية انضباط السوق، يهدف اتفاق بازل II إلى دعم العمليات الخاصة بضبط و تنظيم السوق، و تتطلب هذه الدعامة أن يتم الإفصاح بشكل دوري بحيث يتضمن ما يلي: (1)

- 1- تركيبة رأس المال؛
- 2- شرح نظام التصنيف؛
- 3- المخاطر و تقييمها (مخاطر الاقتراض، مخاطر السوق، مخاطر العمليات)؛

(2): صندوق النقد العربي ، الملامح الأساسية لاتفاقية بازل II و الدول النامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .
(1): أحمد شعبان محمد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 255 .

- 4- تفاصيل القروض، من مواعيد الاستحقاق، حجم الديون المتغيرة، مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها، المخصصات و القطاعات الحاصلة على القروض؛
- 5- الهيكل التنظيمي لوظائف إدارة مخاطر الائتمان و تعريفها؛
- 6- تفصيل للمحفظة في ضوء التصنيف لكل قطاع؛
- 7- احتساب احتمالية التخلف على الدفع لكل شريحة مصنفة؛
- 8- الأداء السابق كمؤشر على نوعية و مصداقية النظام؛
- 9- أساليب تقليل المخاطر و أساليب معالجة الضمانات.

و تلتزم البنوك بالإفصاح عن هذه المعلومات حتى يكون عملائها و دائنوها على علم بها،

و ليتمكنوا من تقدير المخاطر التي يواجهونها نتيجة تعاملهم مع هذه البنوك.(1)

أما بالنسبة لكيفية تطبيق البنوك الإسلامية لكفاية رأس المال في بازل II، فغنه يوجد عدة محاولات لكيفية تطبيق البنوك الإسلامية لاتفاقية بازل II، ومنها محاولة مجلي الخدمات المالية الإسلامية و التي تحسب كما يلي:(2)

كفاية رأس المال للبنوك الإسلامية حسب بازل II = حقوق المساهمين + احتياطي
معدل الأرباح + احتياطي مخاطر الاستثمار

*100% ≤ 8%

إجمالي الموجودات المرجحة حسب أوزان مخاطرها لمخاطر الائتمان
(مخاطر الائتمان + مخاطر السوق) + مخاطر التشغيل - الموجودات
المرجحة حسب نسب أوزان هذه المخاطر و أهميتها لتجلبها حسابات الاستثمار الإسلامية فقد حافظ على نفس
المشتكى التصنيف و الأوزان الموجودة في النسخة الأصلية من اتفاقية بازل II، فقط تم تعديلها لتنماشى
مع طبيعة نشاط البنوك الإسلامية، و سناخذ نظرة مختصرة على مكونات المعادلة أعلاه:

✓ رأس المال : بقي له نفس التعريف في بازل I الخاصة بالبنوك الإسلامية، فقط تم إضافة العناصر التالية:

- احتياطي مخاطر الاستثمار: مبالغ مقطوعة من دخل حسابات الاستثمار و الملاحظ أن على مكونات رأس المال في البنوك الإسلامية أنها أقل من تلك الموجودة في البنوك التقليدية، كما أن أرباح البنك التقليدي ملك خاص له بينما في البنوك الإسلامية فيشارك فيها البنك و المودع مما يطيح إشكالية مدى تحصيل هذا المودع لهذه الاحتياطات.
- احتياطي معدل الأرباح : مبالغ محتجزة من إجمالي دخل أموال المضاربة.
- ✓ مخاطر الائتمان: و هي ناتجة عن صيغ نشاط البنك الإسلامي سواء تلك المرتبطة بعائد ثابت أو متغير، و نظرا لمحدودية إمكانيات البنوك الإسلامية فإنها غير قادرة على استخدام طرق التقييم الداخلي لمخاطر الائتمان و تستعين بأطراف خارجية لها القدرة على تحديد هذه المخاطر و ذلك تحت إشراف البنك المركزي.

(1): سليمان ناصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 156 .

(2) : رقية بوحيدر ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

✓ **مخاطر السوق:** تم توضيح كيفية حسابها بتقنيات بسيطة و أخرى معقدة و ذلك بالنسبة لكل مكوناتها.

✓ **مخاطر التشغيل :** حيث عرفت المخاطر التشغيلية المحتملة بما فيها مخاطر عدم الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية و بينت كيفية تقديرها.

و الملاحظ أن الصيغ التي تستخدمها البنوك الإسلامية تختلف عن تلك الموجودة في البنوك التقليدية، و هو ما يصعب من مهمتها في كيفية تصنيفها حسب درجة المخاطر المرتبطة بها و إعطائها أوزانا ترجيحية تناسبها.

كان لتطبيق نظرية بازل II من طرف البنوك الإسلامية انعكاسات إيجابية و أخرى سلبية، فبالنسبة للإيجابيات فتمثلت فيما يلي: (1)

- جودة النظام الرقابي للبنوك الإسلامية و قدرتها النقدية على الوفاء بالتزاماتها الأمر الذي يرفع من نسبة الثقة بها و يجعلها شريكا محليا و عالميا مقبول؛
- بازل II ستعطي البنوك الإسلامية حافزا لتحسين أساليب إدارة المخاطر لديها، حيث تضمن تعزيز الإفصاح العام بمعنى توفير المعلومات الكافية و الشاملة في الوقت المناسب لكل المهتمين بشؤون القطاع المصرفي الإسلامي الأمر الذي يخلق نوعا من التحدي لدى قطاع المصارف الإسلامية؛
- زيادة صفقات و مشروعات البنوك الإسلامية؛
- تطبيق المعيار المعدل لبازل II يؤهل البنوك الإسلامية للدخول في الأسواق العالمية إذ أن توحيد المعايير يمنح للمؤسسات التصنيف الائتماني للمؤسسات المالية القدرة على تقييم أداء المؤسسات المالية الإسلامية و تصنيفها بما يتلاءم مع نشاطها؛
- زيادة الإقبال على المنتجات و الخدمات المالية الإسلامية؛
- تصبح البنوك الإسلامية أقل تأثرا بالأزمات؛
- زيادة إيرادات البنوك الإسلامية التي تطبق المعيار المعدل لبازل II.

و بالنسبة لسلبيات تطبيق البنوك الإسلامية لاتفاقية بازل II فقد تمثلت في: (1)

- صغر حجم رؤوس أموالها و محدودية نشاطها؛
- انخفاض ربحية البنوك الإسلامية لاحتجاز نسب متزايدة منها للمخصصات؛
- وقوع أغلب البنوك الإسلامية في الدول ذات المخاطر المرتفعة، مما يحول دون انتقال رؤوس الأموال الخارجية إليها، و يصعب حصولها على التمويل الخارجي؛
- افتقار أغلبها للإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتقدير مخاطرها؛
- تزايد من السيولة الموظفة لديها، مما يؤثر سلبا على نشاطها و ربحيتها؛

(1): لجنة بازل II و المصارف الإسلامية ، صادر عن المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية ، عن الموقع : www.badlah.com ، تاريخ الزيارة : 2012/03/22 .

(1): رقية بويحضر ، مولود لعراية ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

- عدم إلزامية الصيغة المعدة من قبل مجلس الخدمات المالية الإسلامية، يؤدي إلى اختلاف طريقة حسابها من بنك لآخر مما يجعل مصداقية النسب المحسوبة على المحك و يحول دون استخدامها للمقارنة الموضوعية فيما بينها؛
- تعزيز دور السلطات الرقابية على البنوك الإسلامية، مما قد يخلق لها مشاكل مع بنوكها المركزية، خاصة في بيانات الأعمال التي لا يوجد فيها قانون خاص بالبنوك الإسلامية منفصل عن قانون البنوك التقليدية.

المطلب الخامس: تقييم اتفاقية بازل II:

في إطار تقييمنا لاتفاقية بازل II سوف نلقي نظرة على الآراء المؤيدة لها، ثم أهم الانتقادات الموجهة لها.

الفرع الأول: الآراء المؤيدة لاتفاقية بازل II:

يمكن إيضاح الآراء المؤيدة لاتفاقية بازل II من خلال النقاط التالية: (1)

أولاً: إن الكثير من الأسس التي أشارت إليها اللجنة في الوثيقة الجديدة تمثل خدمة متكاملة، أي أن البنك يجب أن يطبق الأسس جميعاً لضمان أن تكون سياسة الائتمان لديه سياسة جيدة، و أن تبعده عن المخاطر؛

ثانياً: المراجعة الرقابية و انضباط السوق يعملان كمتعم إضافي لمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال؛

ثالثاً: تقترح اللجنة تخصيص 20% تقريبا من إجمالي رأس المال لتغطية مخاطر التشغيل؛

رابعاً: يعطي الإطار المقترح خيارات موحدة للبنوك عند تقديم مخاطرها منها الأساليب التي تعتمد على التصنيفات الداخلية للبنوك إذا توافرت لها النظم الداخلية القادرة على ذلك، أو أساليب تعتمد على تصنيفات وكالات التقييم الخارجي؛

خامساً: يتم تصنيف الالتزامات على الحكومات و الالتزامات على البنوك و الشركات ضمن ستة فئات تصنيف المخاطر هي (صفر، 20%، 50%، 100%، 200%) حسب تقويم مؤسسات التصنيف العالمية التي تشترط معايير محددة لحد أدنى؛

سادساً: يرى الإطار الجديد أن عملية توريق الأصل تؤدي إلى إعادة توزيع المخاطر و بالتالي خفضها؛

سابعاً: توافر نظام الإفصاح و الشفافية يدفع البنوك إلى الاهتمام بتحسين إدارة الأصول و الخصوم و اكتساب ثقة العملاء، الأمر الذي يدعم معيار كفاية رأس المال و عملية المراجعة الرقابية.

الفرع الثاني: الآراء المعارضة و الانتقادات الموجهة لاتفاقية بازل II:

قام المسؤولون عن وضع القواعد و التشريعات المصرفية، خاصة في أمريكا الشمالية، أوروبا و اليابان بمطالبة لجنة بازل للمراقبة المصرفية بمنحهم فترة أطول لدراسة مقترح اتفاق بازل II بسبب

(1): حبيب كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

عدم وضوح بعض النقاط التي تضمنتها، فضلا عن الانتقادات الموجهة لتلك النقاط و المتمثلة فيما يلي:
(1)

أولاً: مخاطر التشغيل:

لقد تضمن الاتفاق أن المقصود بها الخسائر التي يمكن أن تترتب على عدم كفاية عمليات التشغيل الداخلي، و ضعف أداء العاملين و الأنظمة المطبقة، فضلا عن الخسائر المتصلة بتأثير البيئة الخارجية، فنرى أن هذا التعريف لم يشمل المخاطر المتعلقة بالأضرار التي قد تلحق بسمعة البنك. كذلك فإن النسبة المقترحة تخصيصها من رأس مال البنك لمواجهة مخاطر التشغيل 20% تعتبر كبيرة نسبياً.

ثانياً: المخاطر الائتمانية:

تعرض المقترح الاعتماد على تقييم مؤسسات التصنيف الائتماني الدولي كأحد المحددات الرئيسية لتحديد الأوزان النسبية المستخدمة في ترجيح مخاطر أصول البنوك لعدة انتقادات أهمها: أن هذه المؤسسات قد لا تتمكن من تقديم مخاطر الائتمان الممنوح للقطاع الخاص في الاقتصاديات الناشئة بدقة و ضعفها في التنبؤ بالمخاطر، و هذا الرأي دعمته فكرة أن هذه الوكالات فشلت بالتنبؤ بأزمات النقد الآسيوية قبل حدوثها في 1998.

ثالثاً: الانضباط في السوق:

هناك مخاوف في كيفية تحقيق الانضباط في السوق عن طريق تدعيم عناصر الشفافية و الإفصاح، حيث تفترض أن تتضمن معايير الإفصاح شرحاً تفصيلياً حول كيفية عمل أنظمة التقييم الداخلية للبنوك، كما ينبغي ضرورة الكشف عن المخاطر الائتمانية التي قد تتعرض لها البنوك و ألا تتحمل الأجهزة الرقابية وحدها ذلك العبء، بل لابد من المشاركة الفاعلة من وكالات تقييم الائتمان مثل وكالتي: Standard and Poor's و Moody's خاصة بعد الأداء الضعيف لهاتين الوكالتين على التنبؤ بأزمات البنوك في الماضي.

المطلب السادس : تطلعات اتفاقية بازل III :

على إثر الأزمة العالمية الراهنة و التي تعتبر من أعنف الأزمات التي شهدتها العالم و أكثرها حدة، حيث كان لها تأثير كبير على القطاع المالي – خاصة الجهاز المصرفي- انطلقاً من أن البنوك التي ظهرت فيها لتنتقل فيما بعد إلى بقية بنوك العالم نتج ركود عالمي و انهيار أكبر البنوك العالمية، و في محاولة لإعادة الانضباط لأداء البنوك و الحد من اندفاعها نحو الاستثمارات عالية المخاطر جاءت مبادئ لجنة بازل الثالثة.

الفرع الأول: مقررات اتفاقية بازل III :

(1): حبيب كريمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 66 ، 67 .

عقدت اتفاقية بازل الثالثة في الثاني عشر من شهر سبتمبر لسنة 2010 تحت عنوان "مقررات لجنة بازل III حيث تمت الموافقة على هذه الاتفاقية من قبل 27 بلداً و جاءت هذه الاتفاقية استجابة لمطالب محددة تبنتها مجموعة العشرين ثم عقد لقاء القمة في العاصمة الكورية الجنوبية "سول" في شهر نوفمبر عام 2010 حيث تم إقرار هذه الاتفاقية، و بعد ذلك طرحت هذه الاتفاقية للمصادقة عليها من قبل الدول بصورة منفردة في فترة لا تتجاوز نهاية العام 2012، لتدخل حيز التنفيذ الرسمي في بداية 2013.(1)

و قد تضمنت اتفاقية بازل الثالثة معايير أكثر صرامة من تلك التي نصت عليها اتفاقية بازل الثانية، و التي تمثلت أهمها فيما يلي:(2)

أولاً: امتلاك البنوك رأس مال من الطبقة الأولى و بما يعادل 4.5% من أصولها مرتفعة من 2% في الوقت الراهن. و بحلول 2019، يتوقع أن يكون لدى البنوك صندوق للرقابة على رأس المال بقيمة تصل إلى 2.5% من أسهمها العامة، لتجنب فرض قيود على المكافآت و توزيعات الأرباح، و يجب أن يتشكل النموذج السائد لرأس المال من الطبقة الأولى من أسهم عامة و أرباح محفوظة لدى البنك و يمكن للمشروعين الوطنيين فرض المزيد من أدوات الحماية المضادة بمعدل يصل إلى 2.5%.

ثانياً: توفير البنوك أدوات حماية أكبر للسيولة و المكونة في الأساس من الأصول الآمنة و مرتفعة السيولة، كالسندات الحكومية؛

ثالثاً: فرض نسبة الإقراض من الدرجة الأولى حيث تبلغ هذه النسبة 3% و يكون هذا الشرط إلزامياً مع حلول عام 2018، لكن سيطلب من البنوك الكشف عن معدلات الإقراض بحلول عام 2015.

الفرع الثاني: مزايا و عيوب مقررات بازل III:

جاءت مقررات بازل III التي أكدت على إجبار المصارف على زيادة الأموال التي تخصصها كبندي احتياطي و ذلك لسد الثغرات المالية في حال حدوث أزمة أو نقص في النقد، مثلما حدث في أزمة الائتمان الأخيرة، حيث أن إجراءات بازل III اتسمت بالشدّة، لكن الحكم لصالحها أو ضدها سيتحدد في الأزمة المقبلة، غير أنه هناك آراء مؤيدة لمقررات بازل III و أخرى معارضة لها.

أولاً: مزايا مقررات بازل III:

هناك بعض الآراء التي أيدت تطبيق مقررات بازل III و رأت بأن العمل بهذه الإجراءات يتحقق من وراءه مزايا كثيرة نذكر منها:(3)

(1): نظيرة الأفندي ، **بازل 3 قلق البنوك و امتعاض الحكومات** ، جريدة الأهرام اليومي ، مصر ، عن الموقع :

www.digitalalahram.org.eg ، تاريخ الزيارة : 2012/03/03 .

(2): يارمو كوتيلين ، **ماذا تعني اتفاقية بازل 3 بالنسبة إلى البنوك ؟** ، NCB capitale ، عن الموقع: www.w-tb.com ، تاريخ الزيارة: 2012/03/04 .

(3): بالاعتماد على:

- 1- تعزيز صلابة النظام المصرفي و ذلك لمواجهة الأزمات؛
- 2- تحسين نوعية رأس المال و مستوى القروض و تجديد التركيز على أهمية السيولة مما يؤدي إلى تحفيز قدرات البنوك على إدارة مخاطرها؛
- 3- تعزيز المقاييس الدولية في مجال الأصول الذاتية للمصارف؛
- 4- إن طول الفترة المسموح بها لتطبيق معايير بازل III و التي تمتد إلى عام 2019 قد تبدد مخاوف البنوك لأنها قد تمنح البنوك الفرصة الكافية لتنظيم أمورها و إعادة رسم سياستها المالية و وفقا لمقررات بازل III الجديدة و وفقا للتطورات العالمية؛
- 5- مساهمة اتفاقية بازل في الاستقرار المالي على المدى الطويل وفي تحقيق المزيد من النمو.

ثانيا : عيوب اتفاقية بازل III:

هناك بعض الآراء التي عارضت مقررات بازل III و رأت بأنها لم تعالج كل المشاكل المصرفية و أنه ليس هناك جدوى من إصدار هذه المقررات حيث احتوت على الكثير من النقائص

التي نذكر منها:(1)

- 1- تؤدي مقررات بازل III عند تطبيقها من الطرف البنوك إلى التأثير على النمو الاقتصادي و ذلك من خلال وضع المزيد من الضغوط المالية على البنوك، بحيث تضطر إلى التقليل من حجم القروض التي تمنحها مما يؤثر سلبا على النمو الاقتصادي؛
- 2- قد تؤدي بازل III إلى تقييد عملية الإقراض و ذلك يسبب شحا في السيولة مستقبلا بالنسبة للشركات و الأفراد، و ذلك سينعكس سلبا على الحركة الاقتصادية و السيولة في العالم؛
- 3- مقررات بازل III تركز على البيانات المحاسبية بدلا من المعلومات المستقاة من الأسواق المالية التي تشير إلى إذا ما كان المستثمرين على علم بأن البنك معرض لمخاطرة كبيرة؛
- 4- كما أنه من أوجه قصور مقررات بازل III انخفاض متطلب رأس المال حيث تعتبر 7% من متطلبات رأس المال أقل ما تقتضيه و تستوجبه النتائج المدمرة التي ترتبت عن الأزمة المالية، بالإضافة إلى ذلك نجد طول فترة التقديم؛
- 5- الزيادة في متطلبات رأس المال بالنسبة للمصارف و التي جاءت بها مقررات بازل III من شأنها أن تقلص الأرباح.

- عبد الرحمن العصيمي ، مركز دبي العالمي يستضيف ورشة عمل اقتصادية حول الإصلاح التنظيمي و القطاع المصرفي ، عن الموقع : www.aljazeera.net ، تاريخ الزيارة : 2012/04/25 .

- علي قندح ، اتفاقية بازل 3 و النمو الاقتصادي ، عن الموقع : [www.arabianbusiness.com](http://www.arabic.arabianbusiness.com) ، تاريخ الزيارة : 2012/03/03 .

(1): بالاعتماد على:

- صلاح بن فهد الشلهوب ، اتفاقية بازل 3 هل تدعم المؤسسات المالية الإسلامية ، عن الموقع : www.alaswaq.net ، تاريخ الزيارة : 2012/04/25 .

- علي قندح ، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل :

إن المخاطر بمختلف أنواعها و أبعادها تمثل المشكل الرئيسي و الشغل الشاغل للمؤسسات المصرفية لذلك نجدها تبذل قصارى جهدها في البحث عن أنجع الوسائل و أفضل الطرق لتقدير هذه المخاطر، و قد جاءت جهود لجنة بازل للأنظمة المصرفية و الممارسات الرقابية، لضمان الاستقرار المالي على المستوى الدولي، و إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين البنوك، و يمكن تلخيص الأفكار الأساسية الخاصة بهذا الفصل فيما يلي:

- ✓ إن نشاط البنوك مقترن دائما بالمخاطر، حيث لا يمكن فصلها عنه تماما لأن تحمل المخاطر هو الذي يفسر وجود البنك في حد ذاته؛
- ✓ تتمثل أهم المخاطر التي تواجه البنوك في نوعين أساسيين هما: المخاطر المالية التي تتضمن جميع المخاطر التي تتعلق بإدارة أصول و خصوم البنك، و المخاطر التشغيلية التي تتعلق بسياسة التشغيل في البنك؛
- ✓ تعمل البنوك على إدارة المخاطر من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل في : تحديد المخاطر كي تتمكن من معرفة أسبابها و ذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، ثم قياس المخاطر و ضبطها، ثم مراقبة هذه المخاطر. و تتجلى أهمية الخطوات في الدور الذي تقوم به في خدمة العديد من الوظائف الهامة في البنك؛
- ✓ في ظل تصاعد البنكية على المستوى الدولي، تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية حيث انبثقت عن أعمالها معيارا موحدا لقياس رأس المال أو ما يطلق عليه نسبة كوك و هي نسبة بين الأموال الخاصة و المخاطر المرجحة بأوزانها على الأقل 8%، و اهتمت اتفاقية بازل الأولى بالمخاطر الائتمانية فقط، و أهملت المخاطر الأخرى، و لم تدرج مخاطر السوق إلا سنة 1995. و لم تلزم اللجنة البنوك بتطبيق قواعدها. فهي تتمتع بالإلزام الأدبي فقط و الذي يصاحبه في معظم الأحيان تكلفة اقتصادية عند عدم الالتزام بها؛
- ✓ أظهرت الأزمات المصرفية في الكثير من دول العالم قصورا في اتفاقية بازل الأولى، مما استدعى قيام اتفاقية بازل الثانية و التي تقوم على ثلاث دعائم أساسية و هي: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، المراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال و انضباط السوق حيث لا بد من المزج بين الإدارة الفعالة و انضباط السوق و الإشراف و الرقابة لضمان سلامة النظام المصرفي.

تمهيد:

تعاطم الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية خلال السنوات القليلة الماضية، لاسيما في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول العالم، إذ أصبحت تعد أحد متطلبات والإدارة الناجحة والسبيل الذي يحول دون فقدان ثقة المستثمرين وطريقة لتحقيق العدالة والشفافية...

واتسعت دائرة الاهتمام بالحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي حيث ظهرت فيما يعرف بحكومة البنوك، إذ أخذت بعدا مفاهيميا أوسع وأشمل من الحوكمة المؤسسية في الشركات غير المالية، ذلك أن توافر نظام مصرفي سليم يعد أحد الركائز الأساسية لسلامة الاقتصاد الوطني، حيث كان لبعض الهيئات الدولية المتخصصة - كلجنة بازل - دورا في إرساء قواعد الحوكمة في البنوك لتحقيق النتائج المرجوة على مستوى الاقتصاديات الوطنية. وبناء على ما سبق قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية .

المبحث الثاني: الإطار المؤسسي للحوكمة.

المبحث الثالث: الحوكمة المؤسسية في البنوك.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية:

تؤدي الحوكمة المؤسسية دورا فعالا في تحقيق الجودة والتميز في الأداء بالنسبة للمؤسسات، حيث أصبحت الحوكمة في الوقت الحالي ضرورة يجب على المؤسسات اتباعها، ونظرا للأهمية الكبيرة التي تكتسبها الحوكمة سننتطرق لهذه الأخيرة من خلال: نشأة مفهوم الحوكمة وتعريفها، أهمية واهداف الحوكمة المؤسسة، أسس الحوكمة المؤسسية، المعايير والمحددات والأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة المؤسسية:

نشأ مفهوم الحوكمة وتطور تدريجيا وتعددت تعاريف الحوكمة وفقا لهذه التطورات.

الفرع الأول: نشأة مفهوم الحوكمة المؤسسية:

ساهمت العديد من الأسباب والمشكلات عبر الزمن في ظهور مصطلح الحوكمة وترسيخه، يمكن إبرازها من خلال الآتي:⁽¹⁾

(*): الوكالة: هي عبارة عن عقد يتم بين فرد أو أكثر (الموكل) بتعيين وكيل أو أكثر لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه.
(1): محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، صص 12-15.

كان ظهور نظرية الوكالة (*)، "Agency theory" وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض مصالح بين أعضاء مجالس الإدارة في الشركات وبين المساهمين، كان سببا في زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي و الإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات.

وفي عام 1976 قام كل من « Jensen and Msckling » بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، ولحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدولة على جذب المستثمرين الجدد سواء المحليين أو الأجانب وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ. ففي الولايات المتحدة الأمريكية أدى تطور سوق المال و وجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات، التي تعمل به مثل (SEC) Securities Exchange Commission بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والزام الشركات، وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات، بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.

ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة The California public employee's Retirement system (cal PERS) والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات في الولايات المتحدة بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين. ففي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات بإعداد القوائم المالية (Reporting National Commission on Fraudulent Financial) التابعة للـ (Treadway) والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات، وفي العام 1999 أصدر كل من (NYSE) (New York Stock Exchange) و (NASD) (National Association of securities Dealers) تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وفي أعقاب الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية في عام 2002، تم إصدار "Sarbanes _ Oxley Act" الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.

ونظرا لارتباط الاقتصاد الأمريكي بالاقتصاد في المملكة والمتحدة ظهرت العديد من التقارير التي تؤكد على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، وكان لبورصة لندن London Stock Exchange دور بارز في ذلك المجال، حيث صدر Cadbury Report في عام 1992 لكي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية، وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغب الشركات على أن تحدد تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات، وظهر بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات ومجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم إدارة

المخاطر مثل Hample Report عام 1995 و Higgs and Smith Report في عام 2003، ولم يقتصر الأمر على الولايات المتحدة فقط، فقد ظهر العديد من التقارير في كل من كندا وفرنسا والمانيا وإيطاليا والعديد من دول أمريكا اللاتينية وشرق آسيا عن طريق الهيئات العالمية والبورصات المالية بها.

الفرع الثاني: مفهوم الحوكمة المؤسسية:

أولاً: تاريخ ظهور مصطلح الحوكمة:

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000م وهو احد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governance باللغة الانجليزية، ويعود أصل كلمة Governance إلى اللغة اليونانية Kubran في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة. ثم استعمل وبعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Gubernare في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى ثم ظهرت في سنة 1478م في اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance)، وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحوكمة Gouvernement، ولكن لم يصبح مستعملاً عند الفرنسيين حين اعتبر من اللغة الفرنسية القديمة، ثم استعمل بعد ذلك في القرن السادس عشر في اللغة الانجليزية بالمصطلح Governance، ولم يعد للاستعمال في اللغة الفرنسية إلا في بداية التسعينيات.

ولقد ساهم في بروز هذا المصطلح العديد من الاقتصاديين والسياسيين وبعض المنشآت الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد والدولي، حيث استعمل هذا المصطلح بداية على المستوى الكلي أي على مستوى الدول وذلك بنفس المعنى القديم، أي فن وطريقة الحكم مع إضافة نقطتين هما:

- (1) التمييز بين مصطلح الحوكمة ومصطلح الحكومة، حيث تعتبر الحكومة أحد عناصر الحوكمة.
- (2) تطوير نظام إدارة الأعمال العمومية ويرتكز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات وبالتالي يمكن القول أن مصطلح الحوكمة استعمل أولاً على المستوى الكلي (الدولي) وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية، ثم على المستوى الجزئي (المنشآت) وهذا ما يعرف بحكومة المنشآت. (1)

ثانياً تعريف الحوكمة المؤسسية:

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت المصطلح Corporate Governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة وتوافر العناصر التي تحقق ذلك" (2) وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح حيث وعرفت الحوكمة المؤسسية على أنها: "مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين أو تمكين المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم" (1). كما عرفت من قبل مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (2).

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic CO-Operation and Development على أنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة المنشأة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم وكذلك الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المنظمة وطرق تحقيق تلك الأهداف، والرقابة على الأداء من خلال تقديم حوافز للغدارة لتحقيق الأهداف" (3).

(1): شوقي بورقية، الحوكمة في البنوك الإسلامية، مداخلته مقدمة في المنتدى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف يومي 20، 21 أكتوبر 2009، ص ص 2-3.

(2): نبيل حشاد، العولمة ومستقبل الاقتصاد العربي - الفرص والتحديات، دار إيجي للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 236.

(1): محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، بحث وأوراق عمل مؤتمر "متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية" المنعقد في شرم الشيخ، مصر 2007، ص 7.

(2): إبراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤوليات الشركات عبر الوطنية وشركات الأموال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 160.

(3): خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 42.

كما عرفها معهد المدققين الداخليين Institute of Internal Auditors بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المنشأة والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنشأة من خلال أداء الحوكمة المؤسسية في المنشأة"⁽⁴⁾،

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة"⁽⁵⁾.

ووفقا للمنظور الاقتصادي فإن الحوكمة "طريق للبحث عن ضمان وتحفيز الإدارة الكفوة في الشركات المساهمة باستخدام ديناميكية الحوافز، وهياكل العقود، والتشريعات وتصميم الهياكل التنظيمية، وغالبا ما يكون ذلك لتحسين الداء المالي ودراسة مدى قدرة وتأثير ملاك الشركة المساهمة في ضمان وتحفيز مديري الشركة على القيام بتأدية وتحقيق افضل عائد على الاستثمار"⁽⁶⁾.

وباختصار ووفقا لما سبق يمكن تعريف الحوكمة المؤسسية على أنها ذلك النظام الذي يتم بواسطة توجيه ورقابة المنشأة وذلك بتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في المنشأة، من مجلس إدارة وأصحاب مصالح بوضع قواعد لترشيد القرارات الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهداف الشركة.

الفرع الثالث: الخصائص العامة للحوكمة المؤسسية:

من خلال مجموعة التعاريف السابقة نلاحظ أن مصطلح الحوكمة المؤسسية يشير إلى الخصائص التالية:⁽¹⁾

- أولاً: الانضباط:** أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .
- ثانياً: الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث، وتعني أن الشركة تؤكد على إلتزامها بالتوقيت المناسب وبالدفقة في عملية الإفصاح عن جميع المعلومات الهامة المتعلقة بالمركز المالي، وبأداء الشركة، وهيكل الملكية، وحوكمة الشركة، واللك من خلال قنوات اتصال معينة، يمكن لجميع الأطراف المهتمة بالشركة الوصول إليها .
- ثالثاً: الاستقلالية:** أي لاتوجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .
- رابعاً: المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بحيث يتبع نظام الحوكمة مساءلة الشركة أمام جميع المساهمين، وتقدم ارشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع استراتيجية الشركة ومراقبة الادارة
- خامساً: المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة .
- وتعني أن الشركة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالشركة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين، وأيضا تشجع على التعاون المشترك بينهما وبين تلك الأطراف .
- سادساً: العدالة:** أي احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة .
- وتعني أن الشركة تتعهد بحماية المصالح المساهمين وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين .

(4): زياد عبد الحليم الذبيبة وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 186.

(5): نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، دون ذكر دار النشر، 2007، ص 296.

(6): عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 32.

(1): طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصاريف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 03.

سابعا: المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد .

كما أن انظام الحوكمة المؤسسية مجموعة أخرى من الخصائص يمكن الاشارة إليها في الآتي:(2)

ثامنا: الكفاءة والفعالية: وتعتبر عن قدرة المؤسسات على استخدام الموارد المتاحة لها في برامج وخطط ومشروعات تلبي احتياجات المواطنين والتعبير عن أولوياتهم مع تعظيم أوجه الاستفادة من تلك الموارد والحصول على أفضل عائد ممكن من خلال رؤية استراتيجية بعيدة المدى تعتمد على تحليل الظروف المحيطة والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة والاستعداد الدائم لمواجهة المعوقات والتهديدات والمخاطر المختلفة .

تاسعا: المشاركة: ويقصد بها توفير الوسائل المساعدة للمواطنين على المساهمة في صنع القرارات بطريقة مباشرة أو عن طريق ممثلهم .

عاشر: الشرعية: وتعني استناد قوة الأجهزة الادارية إلى حكم القانون والعدالة وقبول المواطنين لسلطة الفئات التي تحفز القوة داخل المجتمع في إطار ديمقراطي يحقق تكافؤ الفرص والعمل على تحسين مستوى المعيشة والتطلع إلى درجات أعلى من الحرية الاقتصادية والتنمية البشرية .

الحادي عشر: الاستجابة: وترتبط الاستجابة بالشفافية والمساءلة وتوافر الثقة المتبادلة بين الأجهزة الحكومية والقوانين، وذلك انطلاقا من سعي الأجهزة الحكومية إلى خدمة كافة الأطراف المعنية والاستجابة إلى مطالبهم خاصة محدودة الدخل .

ويعتبر نموذج الحوكمة المستجيبة هو التطوير الحديث لمفهوم الحوكمة حيث يركز على منظور المصالح في المجتمع .

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة المؤسسية وأهدافها:

يحظى نظام الحوكمة المؤسسية بهتمام كبير على جميع المستويات، وذلك نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمستثمرين والشركات والأسواق المالية والاقتصاد الوطني ككل، وذلك نظرا للأهداف السامية التي يسعى إلى تحقيقها والتي نبينها من خلال هذا المطلب .

الفرع الأول: أهمية الحوكمة المؤسسية:

يمكن إجمال أهمية الحوكمة المؤسسية في النقاط التالية:(1)

أولا: أصبحت درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار الخاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي، والذي يتسم بالعولمة واشتداد المنافسة بين الشركات والمؤسسات المختلفة لدخول أسواق المال سواء المحلية أو العالمية من أجل الاستثمار، ومن ثم فإن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال عن تلك التي لا تطبق هذه المبادئ، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال ما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي جميع عمليات الشركة بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين للاستثمار في هذه الشركات، وقد يؤدي ذلك إلى خفض تكلفة رأس المال، كما قد يسفر في النهاية عن تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل؛

ثانيا: إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين أداء الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة لها، وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ على أساس الأداء مما يساعد في تحسين كفاءة أداء الشركة؛

(2): حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري، تجاري، سياسي، دولي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، صص 266، 265

(1): بالإعتماد على:

- نظير رياض محمد الشحات، مرجع سبق ذكره، صص 299-303.

- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، صص 16، 15.

- محمد عمران، البورصة المصرية وحوكمة الشركات، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية العربية، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية" المنعقد في شرم الشيخ، مصر، ماي 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، صص 171.

ثالثاً: تطبيق مبادئ الحوكمة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة التي تتطلب قواعد إدارية جديدة، كما يساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على إستثماراتها، وهذا بدوره سيؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية؛

رابعاً: تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية. وفي حالة تعرض الشركات للفشل فإن الالتزام بتطبيق معايير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بديونها والتزاماتها يساهم في اتباع إجراءات للافلاس أو نزع الملكية تراعي العدالة للدائنين وغيرهم من أصحاب المصلحة؛

خامساً: إن افتقار المؤسسات المختلفة للقواعد الجيدة للحوكمة من شأنه إتاحة الفرصة لحدوث فساد في هذه المؤسسات من قبل أعضاء بالداخل سواء كانوا من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين من نهب المؤسسة أو المال العام على حساب المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصلحة. وفي الاقتصاد العالمي الحالي تصبح المؤسسات بل الدول التي تضعف فيها أساليب ممارسة الحوكمة أكثر عرضة لتناج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح و الأزمات المالية. وقد أصبح من الواضح تماماً أن أسلوب ممارسة الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير الاقتصاديات كلها في عصر العولمة؛

سادساً: تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباط وثيقاً - على مستوى الأسواق الناشئة - بين أداء الأسهم من حيث اتجاهات الأسعار ومستويات العائد، ومدى إلتزام الشركات بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة بما يضمن نجاح إدارة الشركات في الحفاظ على حقوق المساهمين وتنميتها؛

سابعاً: تعميق سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات، إمكانية الانضمام للنظم المالية الدولية . وفي السنوات الأخيرة، تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية، والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات، فعلى الصعيد الاقتصادي تتنامى أهمية اتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات وذلك نظراً لأهميتها المذكورة سابقاً .

الفرع الثاني: أهداف الحوكمة المؤسسية:

تساعد الحوكمة الجيدة للشركات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:⁽¹⁾

أولاً: تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات، وإجراءات المحاسبة، والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من الظاهرة المالي والإداري؛

ثانياً: تحسين وتطوير إدارة الشركة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛

ثالثاً: تجنب حدوث الأزمات المالية نظراً لتأثيرها على الاقتصاد الوطني؛

رابعاً: تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، مما يتيح فرص العمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة؛

خامساً: ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، والعاملين والدائنين، والأطراف الآخرين ذوي المصالح خاصة في حال تعرض الشركات للإفلاس .

سادساً: الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالشركة؛

سابعاً: تحسين كفاءة وفعالية الشركات وضمان استمرارها ونموها في بيئة الأعمال؛

(1): عطا الله و ارد خليل، محمد عبد الفتاح العشموي، مرجع سبق ذكره، ص 37، 36.

ثامنا: إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وتحسين الأداء الكلي والجزئي؛

تاسعا: المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات؛

عاشرا: التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛

الحادي عشر: تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم؛

الثاني عشر: تمكين الشركات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في الشركات؛

الثالث عشر: إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، وقيام بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات؛

الرابع عشر: تجنب حدوث الممارسات المالية والإدارية الخاطئة وتدعيم استقرار الشركات ودعم الشركات ودعم أسواق المال المحلية والدولية؛

الخامس عشر: رفع وتحسين الكفاءة الاقتصادية على المستويين الجزئي والكلي؛

السادس عشر: إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة وبما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن؛

السابع عشر: تحسين أداء أنشطة الشركة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في نطاق بيئتها الاقتصادية، ومن ثم الارتفاع بالعائد على رأس المال المملوك، وتحقيق نسب عالية من القيمة الاقتصادية المضافة؛

الثامن عشر: رفع مستوى التعاون التجاري بين الشركات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي؛

التاسع عشر: الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛

العشرين: تعزيز العلاقة بين منشآت الأعمال وأصحاب المصالح بكافة فئاتهم .

المطلب الثالث: مبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية:

إن التطبيق الجيد لنظام الحوكمة المؤسسية يقوم على أساس مجموعة من المبادئ والمعايير صياغتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خلال مبادراتها الرامية لترسيخ هذا النظام .

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة المؤسسية:

تستند مبادئ حوكمة الشركات إلى المبادرات الوطنية للدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأيضا إلى أعمال سابقة تم الإضطلاع بها داخل المنظمة، ومن بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعينة بحوكمة الشركات والتابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد شارك في عملية الإعداد أيضا عددا من اللجان التابعة للمنظمة، ومن بينها: لجنة الأسواق المالية، ولجنة الاستثمار الدولي والشركات متعددة الجنسيات، ولجنة سياسات البيئة .

كما تمت الاستفادة من اسهامات عدد من الدول غير الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بالإضافة على اسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، والمستثمرين والاتحادات المهنية، وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع .

وتستهدف هذه المبادئ إلى مساعدة حكومات الدول الأعضاء وحكومات الدول غير الأعضاء في غمار جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية، والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات في تلك الدول بالإضافة إلى

توفير الخطط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، وغيرها من الأطراف التي تلعب دوراً في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات. (1)

وتغطي هذه المبادئ ستة مجالات هي: الإطار العام لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة:

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار عام فعال للحوكمة المؤسسية:

حيث يتضمن الإطار العام لحوكمة الشركات مجموعة الأبعاد التالية: (2)

- 1- يجب أن يعزز ويشجع إطار حوكمة الشركات الشفافية والكفاءة للأسواق المالية، وأن يكون هذا الإطار متسقاً مع أحكام القوانين ذات صلة بالشركات، وبيبين بوضوح توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين والجهات التنظيمية المسؤولة عن تطبيق القوانين؛
- 2- يجب على إطار حوكمة الشركات أن يتطور من وجهة نظر أثره على الأداء الاقتصادي ككل، وتكامل السوق، والحوافز التي يوفرها للمشاركين في السوق، وتعزيز شفافية وكفاءة الأسواق المالية؛
- 3- يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية في التشريع القضائي والتي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات متسقة مع أحكام القوانين والتشريعات ذات الصلة، وتتصف بالشفافية، وموضع التنفيذ؛
- 4- يجب أن يكون توزيع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة المختلفة في التنظيم موزعة بشكل واضح وتضمن خدمة مصالح الجمهور؛
- 5- يجب أن يكون لدى السلطات الإشرافية والتنظيمية والمسؤولة عن تطبيق القوانين ذات الصلة السلطة والموارد لتلبية واجباتهم بأسلوب مهني وموضوعي، ويجب أن تكون أحكامها في الوقت المناسب وشفافة ومفسرة بالكامل .

ثانياً: حقوق المساهمين:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين: (3)

- 1- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي:
 - أ- تأمين أساليب تسجيل الملكية؛
 - ب- نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
 - ج- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛
 - د- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين؛
 - هـ- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
 - و- الحصول على حصص من أرباح الشركة؛
- 2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، ومن بينها:
 - أ- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأمين الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة؛
 - ب- طرح أسهم إضافية؛
 - ج- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة؛

(1): منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، عن الموقع: www.oecd.org، تاريخ الزيارة: 2011/10/09.

(2): عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشوامي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(3): منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سبق ذكره.

- 3- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت:
- أ- فيتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات؛
- ب- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك؛
- ج- ينبغي أن يتمكن المساهمون من الصفة بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضوراً أو بالإنابة .
- 4- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لانتساب مع حقوق الملكية التي يحوزونها .
- 5- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية .
- 6- ينبغي أن يأخذ المساهمون - ومن بينهم المستثمرون والمؤسسون - في الاعتبار التكاليف والمنافع المقترنة بممارساتهم لحقوقهم في التصويت .

ثالثاً: المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة التفاضلية لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة إنتهاك حقوقهم، وعليه:⁽¹⁾

- 1- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة ؛
- أ- ينبغي أن يكون المساهمون - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم شراء الأسهم، كما يجب أن تكون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت موصفاً لعملية تصويت من جانب المساهمين ؛
- ب- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين - كما يجب أن لا تفسر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت .
- ج- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
- 2- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تقسم بالإفصاح أو الشفافية؛
- 3- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة .
- رابعاً: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

(1): خالد الخطيب، عصام قريط، مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها - حالة الأردن ومصر-، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دون ذكر سنة النشر، عن الموقع:

www.kantakgi.com، تاريخ الزيارة: 2012/02/15.

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على إقرار بحقوق أصحابها كما يرسبها 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: (2)

- 1- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد إقرار حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- 2- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة إنتهاك حقوقهم .
- 3- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها عملية تحسين مستويات الأداء.
- 4- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المالية وغير المالية المتصلة بذلك.

خامسا: الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت الملائم - بشأن كافة الوسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بين الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، وعليه: (1)

- 1- يجب أن يشتمل الإفصاح - ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:
 - أ- النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛
 - ب- أهداف الشركة؛
 - ج- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت؛
 - د- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم؛
 - هـ- عوامل المخاطرة المنظورة؛
 - و- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح؛
 - ز- هياكل وسياسات حوكمة الشركة .
- 2- 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 .
- 3- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية .
- 4- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة الملائمة .

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح نظام حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يتضمن مساءلة الإدارة عموما من قبل الشركة والمساهمين عليه: (1)

(2): علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهاني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن 2011، ص 39.

(1): مهدي شرقي، بوحفص رواني، نظام حوكمة الشركات: وسيلة لإنشاء القيمة وتحسين نجاعة الأداء في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التميز المستديم، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، الجزء الأول، أيام 27/26 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2007، صص 76، 77.

(1): أحمد رجب عبد الملك، دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية. دراسة تحليلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد رقم 45، جانفي 2008.

- 1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل كفريق عمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين .
- 2- حينما يتيح عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين .
- 3- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية ومن بينها:
 - أ- متابعة مدى فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراءات التغييرات المطلوبة في هذا الصدد؛
 - ب- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، و خطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الانفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول؛
 - ج- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم، وأيضا - حينما يقتضي الأمر ذلك إحلال ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي؛
 - د- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
 - هـ- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، وذلك حال إساءة استخدام أصول الشركة؛
 - و- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل، نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والإلتزام بأحكام القوانين؛
 - ز- الإشراف على عملية التدفق الرأسي والأفقي للمعلومات بالشركة .
- 4- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك -بصفة خاصة- على نحو مستقل تجاه الإدارة التنفيذية.
- 5- 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 هذه الأعمال التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت مجلس الإدارة، ولكي يتحقق للأعضاء المستقلين الإضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لهم إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة ذات الصلة في الوقت المناسب

أما International Coporate governance Network (IGGN) فقد اعتمد عام 1999 مبادئ عامة وشاملة للحوكمة في الشركات والأعمال، وهي أكثر دقة وتفضيل للمبادئ التي تحكم عمل الشركات. وفي إطار هذه المبادئ يلاحظ: (1)

أولاً: بالنسبة للمساهمين:

- 1- إن التغييرات المهمة والرئيسية في الشركة تتطلب موافقة أولية من خلال اجتماعات للمساهمين؛
- 2- تتاح فرصة كاملة للمساهمين لممارسة حقوقهم في التصويت؛
- 3- مواعيد محددة للإفصاح عن النتائج والقرارات؛
- 4- اعتماد معيار سهم واحد، صوت واحد؛
- 5- المؤسسات المستثمرة تنهض بمسؤولياتها لممارسة حقوق التصويت .

ثانياً: بالنسبة لعدالة التعامل:

- 1- سهم واحد، صوت واحد؛

(1): ظاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص26،27 .

2- حماية حقوق الأقلية والمساهمين الأجانب.

ثالثاً: بالنسبة لأصحاب المصالح:

المديرين يجب أن يطور علاقات جيدة ومثمرة مع أصحاب المصالح وهم مسؤولون عن تقديم تفسير عن سير الأعمال للمساهمين .

رابعاً: بالنسبة للإفصاح والشفافية:

- 1- يقدم في حينه إفصاح كامل وبمعلومات كافية وملائمة للغرض؛
- 2- إفصاح للمساهمين وكذلك عن حالة حقوق التصويت؛
- 3- إفصاح حالي عن المديرين؛
- 4- إفصاح عن السياسات وتعويضات (يفضل التعويضات المدفوعة بالضبط لكل مدير من المديرين شخصياً)؛
- 5- يقدم التدقيق السنوي ومدعم من قبل مدققين خارجيين؛

خامساً: بالنسبة لمسؤوليات المديرين:

- 1- حكم المديرين بمعزل عن العمليات الادارية؛
 - 2- تأسيس الرقابة والتدقيق، أنظمة التعويضات، تسمية اللجان، كذلك تسمية العديد كأعضاء خارجيين .
- ويلاحظ أن هذه المبادئ الحاكمة لعمل الشركات هي ضمانات مقبولة من كافة الأطراف أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين، ورغم أنها صيغ للموازنة بين المستثمرين ومنظور الشركة والأعمال إلا أن هذا الأمر تطور بحكم التغيرات البيئية ليصبح أكثر شمولية وعمومية، حتى أنه يمكن القول أن هذا النظام الحاكم للعمل يمكن أن يعمم في إطاره العام بحيث لا يكون فيه اختلاف كبير بين بلد وبلد آخر.

الفرع الثاني: طبيعة مبادئ الحوكمة المؤسسية:

يثار في الوقت الحالي الكثير من الجدل حول طبيعة لائحة الشركات في العديد من الدول العربية من حيث درجة التزامها للشركات المساهمة المسجلة أسهماً في أسواق الأوراق المالية بها، وهذا يجب أن نوضح أنه عند قيام هيئات الأسواق العالمية بنك الدول بإصدار لائحة لحوكمة الشركات بها، ذكرت أن هذه اللوائح هي لوائح استرشادية لجميع الشركات المدرجة في أسواقها المالية، إلا أنها نصت أيضاً على أنها يجب على الشركة الالتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك، وهي في ذلك السياق أتبع نظام الحوكمة المطبق في المملكة المتحدة من حيث عدم إجبار الشركات على تطبيق اللائحة وجعلها لائحة استرشادية .

وفي الوقت الحالي، نجد أن مجالس إدارات غالبية الشركات المدرجة في الأسواق العالمية يجدون أنفسهم غير مجبرين على اتباع وتطبيق لائحة باعتبارها لائحة استرشادية⁽¹⁾ .

وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن مبدأ حوكمة الشركات ليست ملزمة؛ كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية لتشريعات الوطنية. بل إن الغرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية وبالامكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات، والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية للأطراف المختلفة في السوق عند قيامهم بأعداد الممارسات الخاصة بهم .

وتعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها، وينبغي استعراضها في ضوء التغيرات الكبيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة. واستهدافاً للحفاظ على القدرة التنافسية للشركات في العالم الذي تسوده تغيرات مستمرة، يتعين على تلك الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة وعلى أساليب حوكمة الشركات بها، وأن تطور تلك الأساليب على النحو الذي يكون من شأنه مواكبة المتطلبات والاستفادة من الفرص الجديدة، وبالمثل فإن

(1): محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص20.

الحوكومات يقع على عاتقها مسؤولية هامة لتشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر المرونة الكافية التي تكفل بدورها الأسواق إمكانية العمل بفعالية والاستجابة لتوقعات المساهمين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة. ويترك للحوكومات والأطراف السوق وحرية تقرير كيفية تطبيق هذه المبادئ عند وضع الأطر الخاصة بهم والمتصلة بأساليب حوكمة الشركات، مع أخذ تكاليف ومنافع تلك الأطر في الحسبان⁽¹⁾.

الفرع الثالث: معايير الحوكمة المؤسسية:

يمكن الاعتماد على النقاط الآتية كمعايير للحوكمة المؤسسية وهي:⁽²⁾

أولاً: الالتزام بالقوانين والقرارات الحكومية؛

ثانياً: الالتزام بالقرارات الجمعية العمومية للمساهمين؛

ثالثاً: كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الاستراتيجية؛

رابعاً: سلامة الممارسات المحاسبية والإدارية وفقاً لقاعدة أفضل الممارسات؛

خامساً: دقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية واكتمالها وشفافية الإفصاح وملائمة توقيتها .

كما وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية وذلك على مستويات أربعة كالتالي:⁽³⁾

أولاً: الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

ثانياً: خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛

ثالثاً: إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً؛

رابعاً: القيادة.

المبحث الثاني: الإطار المؤسسي للحوكمة المؤسسية

أصبحت الحوكمة المؤسسية ضرورة واجبة التطبيق من قبل المؤسسات وذلك لما لها من مزايا، وحتى تتحقق هذه الايجابيات لابد أن تطبق الحوكمة في المؤسسات من قبل الأطراف المعنية بتطبيقها وفق قواعد وطرق سليمة، ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية، أسس الحوكمة المؤسسية وآليات تنفيذها ومتطلبات المؤسسة للحوكمة المؤسسية الفعالة .

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية

من أجل بلوغ النتائج المرجوة من تطبيق نظام الحوكمة تتدخل مجموعة من الأطراف الداخلية والخارجية مؤثرة ومتأثرة بالتطبيق السليم لمبادئ هذا النظام، وتتمثل هذا الأطراف فيما يلي:

الفرع الأول: المساهمين:

وهم يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل⁽¹⁾. ويتمتعون بسلطة قوية وإن كانت محدودة، وهم المسؤولون بصفة أساسية عن تعيين وفصل مجالس الادارات، وتعد موافقتهم ضرورية لاتمام الكثير من الصفقات⁽²⁾.

الفرع الثاني: أصحاب المصالح:

(1): منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سبق ذكره

(2): عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007، ص34.

(3): نظير رياض محمد الشحات، مرجع سبق ذكره، ص306.

(1) : محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص16.

(2) : ريمة عمري، زليخة كنيدي، الحوكمة كمدخل حديث لتحسين وتطوير أداء المؤسسات البنكية، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول " أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، يومي 10/11 نوفمبر 2009، ص7.

هم المهتمون بإزدهار المنشأة، إلا أنهم ليسوا بالضرورة من مالكي الأسهم، ويتمثل أصحاب المصالح في كل من المديرين والمساهمين الماليين والمتوقعين والمستثمرين وكل من له علاقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني بوجه عام.⁽³⁾

الفرع الثالث: مجلس الإدارة

يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة بالانتخاب بين أعضائه، ويتطلب تفعيل نظام الحوكمة في أي مؤسسة أن يحقق مجلس الإدارة توازناً عالياً وفعالاً بين دفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بحكمة، ومن الأهمية بمكان تحقيق التوازن بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس. كما يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بشخصيات قوية وأن يكونوا من ذوي الخبرة في مجالاتهم، ويعد الاهتمام بتعيين أفضل الخبرات في مجالس الإدارة وضمان ما لديهم من جدارة من متطلبات تحسين الأداء.

ويعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافئة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم بأدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. 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 بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، و تقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والافصاح عن ذلك. وفي هذا السياق يأتي التأكيد على ضرورة أن تقاد كل شركة بمجلس إدارة فعال يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية.

أولاً: وظائف مجلس الإدارة:

- يقوم مجلس الإدارة في ظل مبادئ الحوكمة بمجموعة من الوظائف يمكن ذكرها في الآتي:⁽¹⁾
- 1- يتحمل المجلس كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات الشركة أو البنك وسلامته المالية والتأكد من تلبية مصالح المساهمين والموظفين وكافة الجهات الأخرى ذات العلاقة، والتأكد من أن إدارة المنشأة تتم بشكل حصيف وضمن إطار القوانين والتعليمات النافذة والسياسات الداخلية للشركة .
 - 2- يقوم المجلس بتدريس مبدأ الالتزام كل عضو من أعضاء المجلس تجاه الشركة وجميع المساهميين وليس مساهم معين
 - 3- يقوم المجلس برسم الأهداف الاستراتيجية للشركة بالإضافة إلى الرقابة على إدارته التنفيذية التي تقع عليه مسؤولية العمليات اليومية. كما يقوم المجلس بالمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ويتأكد من مدى فعاليتها ومدى تقيد الشركة بالخطة الاستراتيجية والسياسات والإجراءات المعتمد أو المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات الصادرة بمقتضاها. بالإضافة إلى التأكد من أن جميع مخاطر الشركة أو البنك قد تم إدارتها بشكل سليم .
 - 4- أما بالنسبة لرئيس المجلس والمدير العام .
- أ- يتم الفصل بين مناصبي رئيس المجلس (الرئيس) والمدير العام، وعلى أن لا تربط بين الرئيس والمدير العام أي رقابة دون الدرجة الثالثة، ويتم الفصل في المسؤوليات بموجب تعليمات كتابية مقرر من المجلس ويتم مراجعتها كلما اقتضت الحاجة.

(3): نفس المرجع، ص7، بتصرف.

(1): دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك في الأردن لسنة 2007، صادرة عن البنك المركزي الأردني، عن الموقع: www.sdc.com.go تاريخ الزيارة: 2012/04/24 .

- ب- إذا كان الرئيس تنفيذياً فتقوم الشركة بتعيين عضو مستقل ككاتب لرئيس المجلس بهدف ضمان توفر مصدر مستقل ناطق باسم المساهمين. علماً بأنه ووفقاً لأفضل الممارسات الدولية يكون الرئيس غير تنفيذي .
- ج- يتم لإفصاح عن وضع الرئيس سواء تنفيذي أو غير تنفيذي .
- د- وعلى رئيس المجلس أن يضطلع بما يلي:
- ✓ إقامة علاقة بناءة بين كل من المجلس والإدارة التنفيذية وبين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين.
 - ✓ خلقت ثقافة - خلال اجتماعات المجلس - تشجع على المنفذ البناء حول القضايا التي يوجد حولها تباين في وجهات النظر بين الأعضاء، كما تشجع على النقاشات والتصويت على تلك القضايا .
 - ✓ التأكد من وصول المعلومات الكافية إلى كل من أعضاء المجلس المساهمين وفي الوقت المناسب.
 - ✓ التأكد من توفر معايير عالية من الحوكمة المؤسسية لدى الشركة .
 - ✓ أما بالنسبة لتشكيلة مجلس الإدارة فيراعي فيها التنوع في الخبرة العلمية والمهنية والمهارات المتخصصة وكذلك مراعاة أن يضم المجلس أعضاء تنفيذيين (الأعضاء الذين يشغلون وظائف في الشركة) وأعضاء غير تنفيذيين (لايشغلون وظائف في الشركة)، ويفضل أن يكون أغلبية الأعضاء من الأعضاء غير التنفيذيين.

ثانياً: لجان المجلس:

ولكي يمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذيين، ومكن أبرزها: (1)

1- لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية والمحلية المتخصصة، خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات وفي زيادة الثقة والشفافية والمعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، حيث ان إحدى أهم مسؤوليات لجنة التدقيق، هي التأكيد من تطبيق قواعد الحوكمة على أرض الواقع، والذي يوتّم من خلال مجموعة من الآليات، كما أن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة ويتمثل الدور الرئيسي للجنة فيما يتصل بهذا النظام بالتحقق من كفايته، وفاعلية تنفيذه، تقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة، والت من شأنها تفعيل النظام وتطويره، بما يحقق اغراض الشركة ويحمي مصالح المالكين وبقية اصحاب المصالح بكفاية فعالية وتكلفة معقولة، ومن بين وظائف لجنة التدقيق:

- أ. مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- ب. التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي؛
- ج. مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها؛
- د. المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق؛
- هـ. المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لنقووم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها؛
- و. الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- ز. القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

(1): عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، عن الموقع : www.nazaha.iq ، تاريخ الزيارة: 2012/02/15.

2- لجنة المكافآت:

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة العليا معقولة وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة، في الأمد البعيد من خلال جذب والمهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا، ومن بين واجباتها ما يلي:

تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛

أ. وضع سياسات الإدارة و برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه والسياسات بشكل دوري؛

ب. اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها، دفعات لا ترتبط بشكل معقول وبأداء عضو الإدارة العليا؛

ج. وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

3- لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين طاعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين ولهذه اللجنة مجموعة من الواجباتن تتمثل فيما يلي:

أ. أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب وتوافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.

ب. يجب على لجنة التعيينات أت تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن والحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.

ج. أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاؤ مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.

د. يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب اشغالها، دعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

هـ. على اللجنة أن تتوفر الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.

الفرع الرابع: الإدارة:

هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة والشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية.⁽¹⁾

الفرع الخامس: الإدارة التنفيذية:

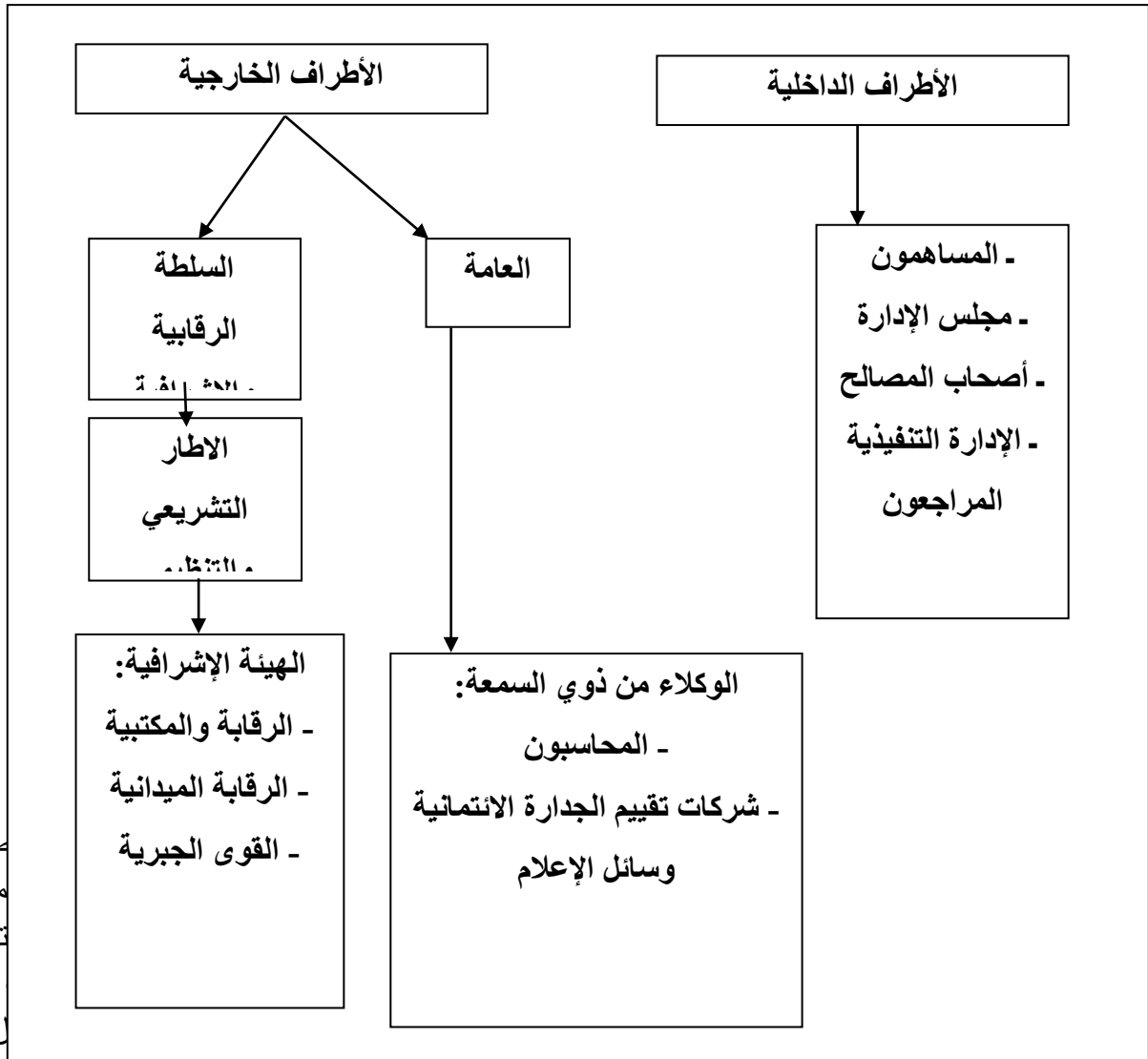
يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للشركة بما يتلاءم مع السياسات التي ويضعها مجلس الإدارة.⁽²⁾

ويمكن أن نبرز الطراف المعنية بتطبيق الحوكمة من خلال الشكل التالي:

(1): محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2): ريمة عمري، زليخة كنيبة، مرجع سبق وذكره، ص 08.

الشكل رقم (02): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:



صاحب
مل من
تثمرين
وعادة
ل على

معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات ظالغالبية ومن إدارة الشركة.

ويلعب الدائنون دورا هاما في درجة التزام الشركات حيث نادت العديد من الهيئات والإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك ووةالاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية بازل II البنوك بضرورة التأكد من والتزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل من البنوك يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكلا من البنوك وتلك والشركات ن وفالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة على أموالها وعلى قدرة الشركات على السداد. أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة.

كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على غنشاء الإطار والمؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات وتبيان دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاهم في بينهم تباينا واسعا وذلك حيب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

المطلب الثاني: أسس الحوكمة المؤسسية وآليات تنفيذها:

تقوم الحوكمة المؤسسية على عدة مقومات ولرهما محددات عديدة محددات داخلية وأخرى خارجية، ظكما أن للحوكمة ومجموعة من الآليات تستخدم لتنفيذ مبادئ الحوكمة.

الفرع الأول: المقومات الأساسية للحوكمة المؤسسية:

إن الحوكمة المؤسسية لا بد لها زمن أربعة مقومات أساسية وهي: (1)

أولاً: الإطار القانونية:

والمسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنوية بالشركة ، وبصفة خاصة المؤسسة والمؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين، والمساهم الفرد، ومجلس الإدارة واللجان الرئيسية، ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق، والتقصير في المسؤوليات، وتجاوز تلك الاختصاصات . كما يجب أن يحدد الإطار القانوني وللحوكمة الجهة الحوكمية المنوطة بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب ان يترك نظام الحزكمة بكامله للشركات وعباراه شانا داخليا لها لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق اهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية لا تمنع الغش والاحتيال في الشركات، خاصة وانه توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة الشركات.

ثانياً: الإطار المؤسسي:

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية والمنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة والعامظ لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية، والهيئات غير الحكومية الومساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية، والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، كذلك والمؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب والمحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني ووالتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات اهمية عن دور تلك المؤسسات ، إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وامانة ونزاهة، وشفافية لصالح الشركات والاقتصاد القومي.

ثالثاً: الإطار التنظيمي:

ويتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة، والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

رابعاً: روح الانضباط:

والجد والاجتهاد والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بزكامل الغمكانيات في تحسين أدائها وعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق ان الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الامان، وومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

الفرع الثاني: محددات الحوكمة المؤسسية:

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية، والتقدم الملحوظ في احتواء الحوكمة يبقى هناك عدد من المحددات التي تؤثر في إنجاز عملية الحوكمة نوضحها في الآتي:

أولاً: المحددات الخارجية

تشير تلك المحددات إلى غلى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل(قوانين سوف المال ةووالشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية الإفلاس)، كفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية اسواق السلع وعناصر

(1): عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 34-36.

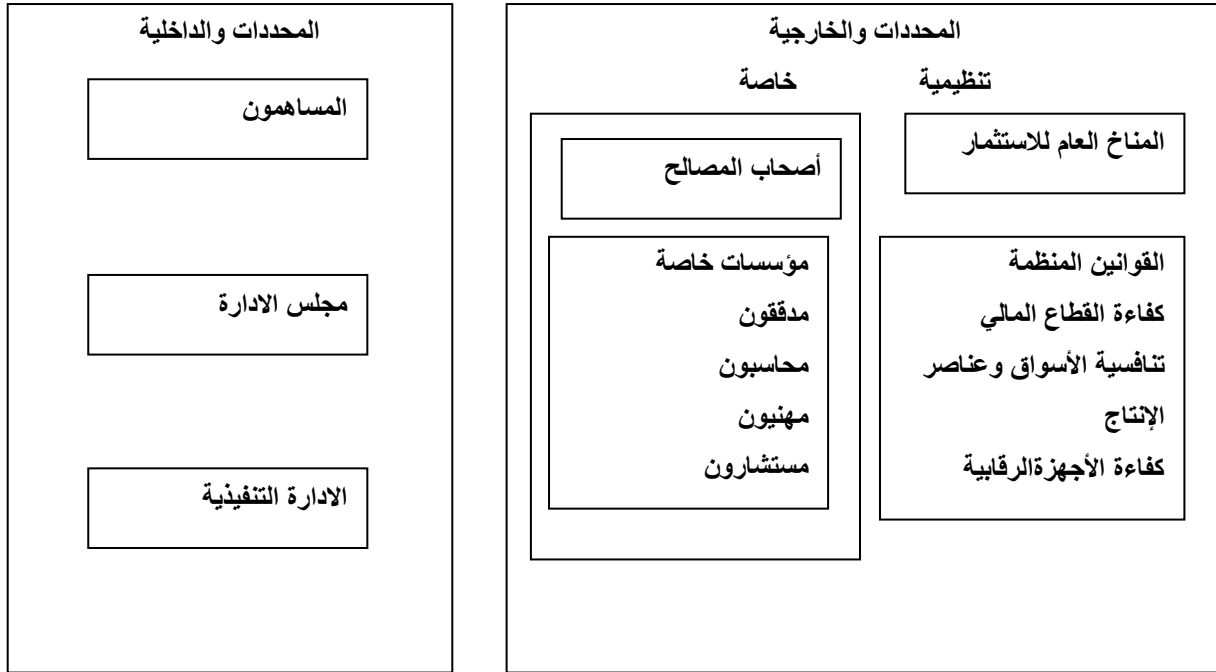
الانتاج، فضلا عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية(هيئة سوق المال والبورصة) وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي وتضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها (الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين، المحاسبين، المحامين، الشركات العاملة في سوق الوراق المالية)، وتعود اهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص (1)

ثانيا: المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة.

والشكل التالي يوضح تلك المحددات:

الشكل رقم (03): المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة والمؤسسية:



الفرع الثالث: آليات تنفيذ مبادئ الحوكمة:

(1): نظير رياض محمد الشحات، مرجع سبق ذكره، ص306.

إن مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي يم ذكرها سابقا تضمنت مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي ومنها: (1)

أولاً: الآليات القانونية :

وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الغطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.

ثانياً: الآليات الرقابية:

هناك العديد من الآليات الرقابية لتحقيق حوكمة الشركات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف وة الرقابة.

ثالثاً: الآليات التنظيمية:

والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل والتحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

رابعاً: الآليات المحاسبية:

والتي وتخص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من وجميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

وبدراسة الآليات المختلفة للحوكمة نجد أن بينها علاقات وتأثيرية فعلى سبيل المثال نجد ان وجود قانون فعال للشركات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب إمساکها والقوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن ان يؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية وبما يحقق الإفصاح والشفافية من اجل الوفاء وبمتطلبات هذا القانون... وهكذا.

المطلب الثالث: المتطلبات المؤسسية للحوكمة المؤسسية الفعالة:

نورد فيما يلي وصفا لمجموعة المؤسسات والتشريعات التي تشكل إطارا مؤسسيا ضروريا وهاما كي تصبح الحوكمة ذات أهمية ولها اثر ملموس، ويقوم الوصف على اساس مناقشات أعضاء لجنة عمل المركز الدولي للمشروعات الخاصة (CIPE) لبحث موضوع حوكمة الشركات وتحليل مكونات الغطار المؤسسي للحوكمة نجدها كما يلي:

الفرع الأول: حقوق الملكية:

أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية الذي ينشأ حقوق الملكية الخاصة فإن الأمور الأساسية التي تصنع قوانين حقوق الملكية ولوائحها بسيطة وواضحة وتحددة على ووجه الدقة من يملك ماذا، ووكيف يمكن وتجميع او تبادل هذه الحقوق ومعايير التسجيل وللمعلومات بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة وفي هذا الصدد هناك نوعين مع التشريع: (1)

الأول هو التشريع الذي يعطي للشركات شخصية قانونية عن طريق الاعتراف بوجودها كشخصية قانونية مستقلة عن أصحابها ويحدد متطلبات النظام الأساسي للشركة وتوضيح حدود التزامات أصحاب الشركة.

الثاني هو التشريعات التي تسمح بإنشاء الشركات المشتركة.

الفرع الثاني: قانون العقود

(1): عدنان بن حيدر بون درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 55.

(1): Catherine kuchta-helbling ; **Barriers to Participation: the Informal sector in Emerging Democracies.the center for international private Enterprise**. november.2001. from:www.cipe.org.at:25/03/2012.

لا يمكن إجراء الكثير من العمليات التجارية وغيرها ما لم يكن هناك لوائح ووتشريعات تضمن سلامة العقود ونفاذها ومن الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين وأصحاب الأعمال وغيرهم.(2)

الفرع الثالث: قطاع مصرفي جيد التنظيم:

يعتبر وجود نظام مصرفي سليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمايات الشركات ونموها، ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمراً هاماً بصفة خاصة في الدول النامية، حيث تقوم البنوك بتوفير معظم التمويل، وفضلاً عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية أدى إلى تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر إئتمانية جديدة، وقد ثبتت أزمات شرق آسيا وروسيا أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية والهروب الضخم لرؤوس الأموال يمكن أن يدمر الاقتصاديات القومية بشكل خطير. ولذا فإن وجود إطار يعزز ويدعم وجود نظام مالي مرن مع تميزه بالأمن والسلامة في الوقت نفسه يعتبر أمراً حاسماً وعلى قدر كبير من الأهمية .(3)

الفرع الرابع: آليات الخروج من الاستثمار، الإفلاس ونزع الملكية:

إن وجود تشريع يصنع آليات منظمة للخروج من الاستثمار تحقق تصفية عادلة متساوية يعتبر أمراً أساسياً حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماماً، وما يتطلبه الأمر هنا هو وضع القوانين واللوائح التي تطلب من المنشآت المالية وغير المالية أن تلتزم بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم فيما يتعلق بديونها والتزاماتها، إلى جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس ونزع الملكية، تحقق المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح على حد سواء وعدم وجود هذه الآليات أو التشريعات يسهل عملية نهب الأصول من جانب الداخلين وذلك على نطاق واسع.(1)

الفرع الخامس: وجود أسواق سليمة للأوراق المالية:

إن سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة في العمل يتطلب مايلي:(2)

أولاً: وجود قوانين تحكيم كيفية إصدار الشركات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق وغيرهم .

ثانياً: وجود متطلبات للقيود في بورصة الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم .

ثالثاً: وجود قوانين تحمي حقوق المساهمين الأقلية.

رابعاً: وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية وغيرها.

الفرع السادس: الأسواق التنافسية:

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على الشركات، والتي ترغبها على تحقيق الكفاءة والإنتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز تحصين الإدارة والفساد، ويؤدب إلى خفض الإنتاجية، ولهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في الوقت ذاته.(3)

(2): كاترين كوشتا هيلبلنج ، جون سولفان، تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس 2002، عن الموقع: www.hawkama.net ، تاريخ الزيارة: 2012/03/25.

(3): عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 62.

(1): Catherine Kuchta_helbling ;op_cit.

(2): كاترين كوشتا هيلبلنج ، جون سولفان، مرجع سبق ذكره.

(3): عدنان بن حيدر بن درويش. مرجع سبق ذكره. ص 64.

الفرع السابع: أسواق الاستيلاء على المنشآت:

يتمثل أحد العناصر الحيوية في بيئة الأعمال التجارية التنافسية في وجود سوق لانضباط الشركات، ويقوم هذا السوق بمعاقة الداخلين ويشجعهم على تحسين أداء المنشأة أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس باعتباره النتيجة النهائية لتصرفاتهم، وهو ما يعني أن المنشآت أو المستثمرين يمكنهم في ظل ظروف معينة أن يسيطروا على منشأة منخفضة الأداء، على أمل إدارتهم لها بأنفسهم، ستؤدي إلى تحقيق قيمة إضافية لها، وفي هذه الحالة لا بد من وجود قواعد معينة وكذلك قوانين تنفيذية محددة وواضحة.⁽¹⁾

الفرع الثامن: إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية:

حيث يجب وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت وإجراء خصخصة الشركات يعتبر أمرا أساسيا، ومن الممكن أن تؤدي نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال.⁽²⁾

الفرع التاسع: نظم ضريبية واضحة وشفافة:

حيث ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة، وفي هذا الصدد فإن تعدد الإجراءات الخاصة بالتقارير المالية يسمح للمسؤولين بممارسة قدر كبير من الاختيار الشخصي، وهذا يجب إلغاؤه، كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية ويجب تنفيذها بفعالية وبأوقات محددة.⁽³⁾

الفرع العاشر: وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد:

حيث يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحداً من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق، ولا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية التي تم وضعها أن تحقق أي أثرٍ ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، ومن ثم يحافظ على حكم القانون، وبالتالي يجب وضع مجموعة من الآليات التي تساعد على تقوية دعم الطاقات الإدارية الأساسية والقدرة على التنفيذ.⁽⁴⁾

الفرع الحادي عشر: الإستراتيجيات المناهضة للفساد:

حيث يمكن تنفيذ إجراءات فعلة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينها، وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح وإتباع وتنفيذ دستور منظمة الشفافية الدولية بشأن التوريدات الحكومية وإتباع والالتزام باتفاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المناهضة للرشوة.⁽⁵⁾

الفرع الثاني عشر: إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية:

من الضروري إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت مُفرطة في البيروقراطية وصارت غير كفئة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فورا وبشكلٍ شاملٍ في الجهات التي تحتاج إليه.⁽¹⁾

الفرع الثالث عشر: تقوية ودعم الطاقة الإدارية وطاقة التنفيذ للأجهزة الحكومية:

(1): عدنان بن حيدر بن درويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

(2): كاترين كوشتا هلبلينج وجون سوليفان، مرجع سبق ذكره.

(3): Catherin Kuchta Helbling, op.cit.

(4): عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(5): كاترين كوشتا هلبلينج، جون سوليفان، مرجع سبق ذكره.

(1): كاترين كوشا هلبلينج ،مرجع سبق ذكره.

حيث يجب وضع الآليات المختلفة والتي تساعد على تقوية واستمرار الطاقات الإدارية مثل صقل وتهذيب هيئة الموظفين من بين العاملين المدنيين المؤهلين جيّداً، وتعيين وترقية الموظفين على أساس معايير مهنية قابلة للاختيار وأيضاً تقديم تدريب مهني ومراتب جيدة وغيرها.⁽²⁾

الفرع الرابع عشر: إنشاء آليات روتينية للمشاركة:

إن إنشاء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات يتطلب إصلاح كثير من القوانين واللوائح الموجودة ووضع قوانين ولوائح جديدة بدلاً منها، وحتى يمكن ضمان أن عمل الإطار الجديد على خلق ملعب ممهّد، فإنه يجب أن تكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار، ومن الأمور الأساسية إنشاء آليات روتينية للمشاركة في عملية وضع السياسة على أساس يومي.⁽³⁾

الفرع الخامس عشر: تشجيع قيام جهاز إعلامي ذي خبرة وقدرة على الاستقصاء:

حتى يمكن مراقبة وتتبع أداء المديرين فإن المستثمرين والدائنين والعاملين وغيرهم يحتاجون إلى معلومات عن القرارات التي يتخذها المدبرون وأعضاء مجلس الإدارة وعن أداء المنشأة، وعلى النقيض من أعضاء مجلس إدارة الشركة فإن أصحاب المصالح وصغار المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الموارد لتجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات السليمة، وهنا يأتي دور جهاز الإعلام وخاصة الإعلام المالي.⁽⁴⁾

الفرع السادس عشر: دعم وتقوية وكلاء السمعة:

وكلاء بناء السمعة هم أفراد أو جماعات تعمل على سد فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين، وهم يقومون بهذا العمل عن طريق السعي لجمع وتوفير تلك المعلومات للخارجيين عن أداء الداخليين وعن المنشآت، وعن طريق وضع معايير مهنية عالية، ثم يقومون بالضغط وأحياناً يقومون بفرض عقوبات للمحافظة والالتزام بتلك المعايير، ولهذا السبب، فإن من المهم توفير التدريب الضروري والبيئة اللازمة التي يمكن أن يزدهر فيها عمل أولئك الوكلاء، ومن أمثلة الوكلاء: خبراء المحاسبة والمراجعة، جهاز الإعلام القائم بالعمل في بنوك الاستثمار وفي تحليل حوكمة الشركات وغيرهم.⁽¹⁾

الفرع السابع عشر: مجتمع نشط للأعمال قائم على أساس النزاهة:

حيث يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل اتحادات العمال والغرف التجارية أن يؤديوا دوراً هاماً، وهم يقومون فعلاً بهذا الدور في كثير من الدول ويعملون على تشجيع حوكمة الشركات عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح والشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية.⁽²⁾

الفرع الثامن عشر: علاقات سلمية مع أصحاب المصالح لمصلحة المنشأة:

إن المنشآت التي تتعامل بوضوح مع أصحاب المصالح وتضمهم معها في جلسات التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل تقلل إلى أدنى حد من مخاطر استخدام أصحاب المصالح لقوتهم في انتزاع الموارد من الشركة عن طريق تقاضيتهم لمبالغ باهظة مقابل بعض المداخلات المتخصصة، كذلك يمكن للعلاقات الصحيحة السليمة بين المنشأة وأصحاب المصالح أن تعمل على زيادة الحصة السوقية للشركة والعاملين. والخلاصة أن التوجه نحو الاهتمام بأصحاب المصالح وتعظيم الأرباح يأخذان نفس الاتجاه، والإستراتيجيات الناجحة للشركات تقوم على أساس هذه الأهداف المزدوجة.⁽³⁾

(2): عدنان بن حيدر بن درويش. مرجع سبق ذكره. ص 67.

(3): نفس المرجع، ص 68.

(4): Catherin Kuchta Helbling, op.cit.

(1): كاترين كوشتا هلبلينج ، جون سوليفان، مرجع سبق ذكره.

(2): عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(3): نفس المرجع، ص 70.

المبحث الثالث: الحوكمة المؤسسية في البنوك :

تظهر أهمية تطبيق نظام الحوكمة في البنوك من أهمية و مساهمة القطاع المصرفي في الاقتصاد الوطني، و يلقي هذا النظام بالمسؤولية على جميع الأطراف العاملة في البنك وذلك للحفاظ على حقوق المساهمين والمودعين وكل من له علاقة بالبنك، و تختلف تطبيقات الحوكمة في البنوك عنها في الشركات غير المالية إذ تعتبر أكثر أهمية وتعقيدا في القطاع المصرفي، حيث أن البنوك تحتوي على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة التي تؤثر على الاقتصاد ككل .

ويعتمد تطبيق هذا النظام على مجموعة من الركائز والمتطلبات والمبادئ التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية وعدلتها بما يضمن سلامة الجهاز المصرفي وتحقيق الكفاءة في الأداء ودعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني .

المطلب الأول: ماهية حوكمة البنوك :

حاولت العديد من الهيئات والمنظمات الاقتصادية الدولية أن تصنع تعريف شاملا لحوكمة البنوك مبرزة الفاعلين الأساسيين فيها وأسباب ضرورة تطبيقها في البنوك وذلك نظرا لأهميتها وعوائدها على البنوك والشركات والأفراد والاقتصاد والمجتمع ككل .

الفرع الأول: تعريف حوكمة البنوك :

إن الأصل في الحوكمة المؤسسية أن تعاريفها موحدة بين الشركات والبنوك، لكن اسقاط تعريف الحوكمة المؤسسية على البنوك يعطيها نوعا من الخصوصية التي هي أصلا نابعة من خصوصية البنوك في حد ذاتها .

أولاً: التعريف الصادر عن بنك التسويات الدولية :

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها" الأساليب التي تداربها البنوك من خلال مجلس الإدارة والادارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين و النظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين ." (1)

ثانيا: التعريف الوظيفي لحوكمة البنوك :

من منظور القطاع المصرفي، يمكن تعريف حوكمة البنوك بأنها تتضمن الأساليب و الاجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لشؤون وأنشطة البنك و التي تشمل على: (1)

- 1- وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك؛
- 2- تشغيل عمليات البنك بشكل يومي؛
- 3- كيفية الوفاء بمسؤولياتهم تجاه المساهمين وأصحاب المصالح؛

(1): لعياشي عجلان وفاتح غلاب، دور الإفصاح والشفافية والحوكمة المصرفية في تمويل التنمية المستدامة-حالة الجزائر، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي حول: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 10/11 نوفمبر 2009.

(1): محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 244.

4- كيفية تنظيم أنشطة البنك بشكل آمن وسليم ومتفق مع اللوائح والقوانين؛

5- حماية مصالح المودعين .

ثالثاً: تعرف حوكمة البنوك بأنها الطريقة التي تدار بها أعمال البنك بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية، وإدارة المخاطر، وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى. (2)

رابعاً: التعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية:

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك كالاتي:

من منظور الصناعة المصرفية، تتضمن حوكمة الشركات الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من لدن مجالس الإدارة، والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنوك كالاتي: (3)

1- وضع أهداف وخطط وسياسات البنك، مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الآخرين؛

2- إن أهم الخطط والسياسات التي تتضمنها حوكمة البنوك الجديدة هي:

3- وضع قيم ومبادئ ومعايير لضبط سلوكيات العمل والأداء ووضع آلية لضمان الالتزام بها؛

4- خطط وسياسات وآليات لتقييم أداء البنك والعاملين به؛

5- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار من مستوى مجلس الإدارة إلى المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا؛

6- إيجاد آلية للتنسيق والتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمدققين؛

7- نظام قوي للرقابة الداخلية والضبط الداخلي يتضمن تدقيق داخلي وخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر، وفحص وموازنة ورقابة مستمرة للمعاملات؛

8- الرقابة والتحكم في المخاطر الائتمانية ذات العلاقة وذات المصالح المتدخلة من كبار المفترضين والمساهمين وغيرهم، ومن المديرين وأصحاب اتخاذ القرار بالشركة؛

9- نظام حوافز مالي وإداري للعاملين بكافة قطاعاتهم ويؤثر العائد الاقتصادي الناتج عن اتباع مبادئ حوكمة البنوك الجيدة على شريحة كبيرة من المجتمع المتعامل مع البنك سواء كانوا مواطنين أو موعين أو موظفين، أو دائنين، أو مساهمين، أو مستثمرين، أو مجتمع، كما يؤثر على الدولة نفسها .

10- نظام توفير وحفظ وتدقيق المعلومات داخليا وخارجيا؛

11- إدارة أعمال البنك اليومية وفق برامج وإجراءات عمل محددة وملائمة؛

12- إلتزام البنوك بالسلوكيات والممارسات المهنية السلمية والأمانة؛

13- إلتزام البنوك بالقوانين والقواعد واللوائح الاشرافية المطبقة؛

14- حماية حقوق ومصالح أصحاب المصالح (المساهمين والمودعين) المعترف بها.

وقد وضعت لجنة بازل للرقابة المصرفية تعريفاً لآخر لمفهوم حوكمة البنوك في اتفاق بازل II وهو: " "

تعني الحوكمة بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء البنك (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحوكمة وغيرهم)، ومحاولة تلافي تعارض المصالح من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة البنك وخصوصاً بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي" (1).

(2): طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص438.

(3): حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص31،30.

(1): حاكم محسن الربيعي ومحمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص31.

ونتيجة لما سبق فإنه يمكن القول أن حوكمة البنوك هي وضع الخطط والسياسات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والاجراءات السليمة بما يضمن حسن التنفيذ والنظام العمل على مختلف المستويات الادارية وذلك من خلال مايلي:

- ✓ وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات لعمل البنوك؛
- ✓ تفعيل أداء مجالس الادارات؛
- ✓ تحديد المخاطر المقبولة للنشاط البنكي؛
- ✓ وضع الهياكل التنظيمية للإدارات التنفيذية وتفعيل أدوارها؛
- ✓ وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية؛
- ✓ تطبيق مبدأ الشفافية والفصاح؛
- ✓ وضع أنظمة فعالة للتقارير عن أداء مختلف الادارات والأقسام.

الفرع الثاني: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك:

تتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في البنوك في مجموعتين هما: (1)

أولاً: **الفاعلين الأساسيين:** وتتمثل هذه المجموعة في الأطراف التالية:

- 1- **حملة الأسهم:** حيث يؤدي حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك .
- 2- **مجلس الادارة:** ومهمتهم وضع الاستراتيجيات وتوجيه الادارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك .
- 3- **الإدارة التنفيذية:** لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لادارة البنك، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة
- 4- **المراقبين و المراجعين الداخليين:** وأصبح لهم دورا هاما في تقييم عملية الادارة المخاطر .

ثانياً: **الفاعلين الخارجيين:** تضم مجموعة الفاعلين الخارجيين مايلي:

- 1- **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** حيث يعتبر مهما، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة البنك من خلال وضع مجموعة من المنشأة وتكوين المخصصات وتحصيل المدفوعات المستحقة والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والاحتياطي إضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية .
- 2- **دور العامة:**

- أ- **المودعين:** يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ملاحظوا اقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر
- ب- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** وتساعد هذه المؤسسات 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 .
- ج- **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 .
- د- **شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع:** يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان:

✓ نظام التأمين الضمني؛

✓ نظام التأمين الصرحي.

(1): المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام حوكمة البنوك، العدد السادس، عن الموقع: www.ebi.gov.eg تاريخ الزيارة: 2012/02/14.

الفرع الثالث: أسباب ضرورة تطبيق الحوكمة في البنوك:

تختلف الأسباب التي دعت إلى ضرورة تطبيق الحوكمة في البنوك في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية، لذلك يمكن تقسيم أسباب ودوافع حوكمة البنوك إلى قسمين يتضمن القسم الأول أسباب حوكمة البنوك في الدول المتقدمة والقسم الثاني أسباب حوكمة البنوك في الدول النامية:⁽¹⁾

أولاً: أسباب حوكمة البنوك في الدول المتقدمة:

وضعت مبادئ حوكمة الشركات في الدول المتقدمة بهدف تحسين الكفاءة الاقتصادية و النمو الاقتصادي، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح، كما توفر الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء .

وحوكمة الشركات الجيدة توفر حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهمتها، كما تشمل عملية الرقابة الفعالة، ووجود نظام فعال لحوكمة الشركات في كل شركة على حدى وفي الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لعمل اقتصاد السوق مما يقود إلى مكافحة الفساد وخفض تكلفة رأس المال وجذب مصادر تمويل أكثر استقراراً وتشجيع الشركات على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة مما يعزز النمو الاقتصادي. ويعتمد إطار حوكمة الشركة على البيئة القانونية والتنظيمية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمع .

وخلال السنوات القليلة الماضية تركز الإهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك، مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير القوانين ونظم الاشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي .

وتختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤدي على دائرة أكثر اتساعاً من الأشخاص ويؤدي إلى اصفاف النظام المالي ذاته، مما يكون له آثار سيئة على الاقتصاد بأكمله، وهو ما يلقي بالمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك، ونظراً لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شئ بأنفسهم، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فإنه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوا وعهدوا إليهم بالسلطة والإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والأمن للسلطة .

ويؤدي تطبيق البنوك الحوكمة إلى نتائج إيجابية زيادة فرص تمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، و الحد من الفساد، كما ان التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترب منها على تطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الافصاح والشفافية والادارة الرشيدة، ويؤدي تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والاقلاع من التعثر .

ثانياً: أسباب حوكمة البنوك في الدول النامية:

تعود أسباب ضرورة حوكمة البنوك في الدول النامية لنفس أسباب ضرورة حكومتها في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى الأسباب الرئيسية التالية التي تبرز في الدول ذات السوق المالي الضعيف، ويعني ذلك أن يتم تحليل مسألة الحوكمة والبنك من خلال وجهتي نظر:⁽¹⁾

1- وجهة النظر الأولى: ضرورة حوكمة البنوك باعتبار البنك أحد مكونات هيكل الشركات في الدولة:

(1): زهرة فلفلي، **حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية-محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود، بنك وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عنابة، دفعة 2010، صص 117-118.

(1): لمياء بوعروج ونصيرة لجيري، **إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية**، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول " سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية"، جامعة سيكدة، 10/09 ديسمبر 2007، صص 14-16.

ترى وجهة النظر هذه أن البنك عبارة عن مؤسسة (عمومية، عائلية، أو شركة مساهمة) ذات نشاط استراتيجي من مصلحتها وواجبها للاستفادة من حوكمة الشركات وتطبيقها في نشاطها .

2- وجهة النظر الثانية: ضرورة حوكمة البنوك باعتبار البنك قناة تمويلية للشركات في الدولة:

ترى وجهة النظر هذه أن البنوك لكونها مصدرا مهما للتمويل تزداد أهميتها في الدول النامية وضمن تطبيق الحوكمة في الشركات التي تطلب قروضا تمويلية للحفاظ على حقوق البنك في استرجاع أمواله. وتشكل بذلك أهم محددات الحوكمة الخارجية للشركات في الدول النامية، ويمكن الاعتماد عليها في حالة غياب الأسواق المالية المتطورة، وتبعاً لذلك تعد سلامة القطاع البنكي في الدولة من بين أهم ما يساهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات. ويمكن تفعيل ذلك في اتجاهين:

أ- **الاتجاه الأول:** اتباع الحوكمة وتوفير ممارسات سليمة لها تؤخذ كأحد أركان قرار منح القرض. الأمر الذي يدفع الشركات الطالبة لقروض إلى الاهتمام بتبني مبادئ الحوكمة لتسهيل الحصول على التمويل .

ب- **الاتجاه الثاني:** جعل أسعار الفوائد المفروضة على القروض في علاقة عكسية مع مدى درجة الاهتمام بالحوكمة والتطبيق السليم لها، بحيث تلمس المؤسسات الراغبة في الحصول على التمويل جدى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على القروض بأسعار فائدة منخفضة .

الفرع الرابع: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وعوائدها:

أولاً: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك:

تحظى حوكمة البنوك باهتمام واسع في أوساط الاقتصاديين والمصرفين والمراقبين من خارج البنك (السلطات الرقابية المركزية) أو من داخل البنك (الرقابة المصرفية الداخلية)، وذلك لجملة الخصائص التي تتميز بها البنوك عموماً، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾

1- أن البنوك بوجه عام أكثر من غيرها من المؤسسات المالية الأخرى إلى الصدمات المالية financial Shoks بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية^(*) Highly leveraged Balance Sheet Structure. ويحظى مقدار الرافعة المالية باهتمام كل من المالكين (المساهمين) والدائنين (المودعين) وإن كانت بدرجات متفاوتة إلى حد ما. إذ يفضل المساهمون عادة تمويل العمليات المصرفية بنسبة كبيرة من أموال المودعين لأن هذا يخفف من حجم رأس المال المدفوع ويعظم العائد على حق الملكية، ويحفظ للمالكين الحاليين السيطرة على البنك.

ولكن الاقتراض يزيد مخاطرة البنك ويجعل المستثمرين في الأسواق المالية يطالبون بعائد أعلى الاستثمار في أسهم البنك

2- تؤدي البنوك دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني من خلال ممارسة وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات التجارية والصناعية، وتقديم الخدمات المالية الأساسية لعدد كبير من الزبائن، وتوفير السيولة المصرفية في ظل ظروف السوق الصعبة، وما يترتب على فشل أداء البنوك لهذه الوظيفة من آثار سلبية خطيرة على الاقتصاد وعلى المتعاملين مع البنك، وعلى بقية البنوك الأخرى (المخاطرة النظامية).

وإن ممارسة هذه الوظيفة تتطلب توافر أليات لحوكمة البنوك القادرة على تأمين سبل الاستقرار المالي لإدارات البنك، توفير شبكات الأمان المالية وخطط وسياسات وبرامج لتأمين الودائع.

3- تمارس البنوك دوراً رقابياً على الزبائن من الشركات المقترضة لحماية قروضها من المخاطر الائتمانية ومخاطر التعثر المالي الذي تتعرض له الشركات المقترضة. وهذا الدور لا يمكن أن تؤديه البنوك بصورة مناسبة ما لم تتمتع بأليات حوكمة جيدة تمكن إدارتها من رقابة المخاطرة في تلك الشركات وتقويم أدائها. وممارسة سلطة الادارة الرشيدة على الشركات بوصفها شرطاً من شروط الاقتراض. وعلى صعيد آخر فإن

(*) تعتبر الرافعة المالية عن نسبة الديون في الهيكل المالي إلى مجموع الموجودات، وعلى مستوى البنوك تعتبر الرافعة المالية عن مدى استخدام الودائع في الهيكل المالي للبنك .

(1): حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

حوكمة البنوك نفسها تحثل دورا مركزيا في الترويج لثقافة حوكمة الشركات، فإذا قام مدراء البنوك بممارسة آليات الحوكمة السليمة فسيكون هناك إحتمال أكبر لتخصيص رأس المال بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حوكمة شركات فعالة على الشركات التي يمولونها .

4- تخضع الصناعة المصرفية الدولية، وخاصة في اقتصاديات الأسواق المتطورة، على مدى العقدين الماضيين إلى تطورات وتحولات هيكلية عديدة ومستمرة تماشيا مع الظروف والمتغيرات الاقتصادية الدولية. مثل المتغيرات التي تفرضها ظروف العولمة والتوجه نحو تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية والتقدم التكنولوجي .

في ظل هذه البيئة المصرفية الدولية المتغيرة وغير المستمرة بصورة متزايدة، تصبح حوكمة البنوك عنصرا مهما وحاسما في تأمين الآليات القادرة على استيعاب تحديات تلك التحولات والاستجابة بدرجة عالية من المهنة المصرفية .

5- تبدي البنوك اليوم اهتماما بالغا بالابتكارات المالية بوصفها أداة لإدارة المخاطر ومصدرا للدخل، وتخفيض تكاليف التمويل وزيادة العائد لبعض الأصول .

إن الابتكارات المالية زادت من أهمية الحاجة لقياس المخاطر، وإدارتها والسيطرة عليها لمعظم أنظمة صفقات المشتقات المالية، الأمر الذي يتطلب دورا أكبر لإدارة البنك، وتحديد مجلس إدارته، ووضع سياسات وإجراءات مكتوبة على مستوى البنك ككل تحدد بوضوح دليل إدارة المخاطر الخاصة بأنشطة الابتكارات المالية كما يجب أن تحدد هذه السياسات قدرة مجلس الإدارة على تحمل المخاطر، وأن تصنف بدقة واضحة خطوط السلطة والمسؤولية لإدارة مخاطر تلك الأنشطة .

6- ينفرد النظام المصرفي في الاقتصاديات النامية بالخصائص الآتية:

أ- تشمل البنوك الوعاء الرئيسي لتعبئة الودائع والمدخرات من الأفراد والمؤسسات، وفي الوقت نفسه مصدرا مهما لتمويل معظم قطاعات الاقتصاد بسبب عدم تطور الأسواق المالية .

ب- يتمتع مدراء البنوك بحرية واسعة في كيفية إدارة شؤون مؤسساتهم وفرتها لهم جملة الاصلاحات الأخيرة المتمثلة في التحرر المالي وتحقيق قيود التدخل الحكومي المباشر في إدارة البنوك، وخصخصة البنوك الحكومية، وإعادة هيكلة النظام المصرفي .

ج- غياب النظام الرسمي للتأمين على الودائع في الصناعة المصرفية .

إن خصائص المؤسسات المصرفية الواردة سابقا تستلزم تعزيز حوكمة الشركات في البنوك .

7- تكمن أهمية حوكمة البنوك في طبيعة أعمال البنوك التي تقسم بالسرعة .

والآثار الأوسع انتشارا المترتبة على انهيار البنوك، والتي تنال من جميع الأطراف المتمثلة في المودعين والدائنين والمساهمين، حيث تفيد الحوكمة الجيدة في الحد من التقلبات الكبيرة التي تشهدها أسواق المال (1)

8- إن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة، حيث أصبحت درجة إلتزام البنوك بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتبارهم لاتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار. ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال من البنوك التي لاتطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل بما تتمتع به من شفافية في معاملاتها وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين (2)

9- تساهم حوكمة البنوك في مراعاة مصالح المودعين مما يشجع ويزيد من تدفق الأموال المحلية والأجنبية، وضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنك أمام مساهميها، مع ضمان وجود الرقابة

(1): شوقي بورقية، مرجع سبق ذكره، ص 9 .

(2): زهرة فلفلي، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

المستقلة (من غير العاملين بالبنك) على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ عالية الجودة .

10- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك، وعنصرًا رئيسيًا في تحسين الكفاءة الاقتصادية (3).

ثانياً: العوائد من تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك:

يؤدي تطبيق الحوكمة في البنوك على عوائد ونتائج إيجابية متعددة، يصل مداها على الفرد، البنك، الشركة، الحكومة والاقتصاد ككل، فالفرد يمكن أن يكون مدخراً كما يمكن أن يكون مساهماً كما يمكن أن يكون مستثمراً، والشركة هي الشريك الأساسي للبنك في النشاط الاقتصادي، كما أن الحكومة من خلال البنك المركزي مهمته بتطبيق الحوكمة في البنوك، الشيء الذي يتعد نفعه إلى المجتمع أجمع .

ويمكن استنتاج العوائد الإيجابية الناتجة عن تطبيق الحوكمة في البنوك فيما يلي:(4)

- 1- تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين؛
- 2- تعظيم الوقت المخصص لدراسة الاستراتيجيات وفرص النمو واحتياجات النشاط؛
- 3- تطوير نظم الإنذار المبكر لاكتشاف المخاطر الهامة؛
- 4- الحد من تعرض البنك للغرامات والالتزامات؛
- 5- بناء الثقة بين البنك وأصحاب المصالح؛
- 6- الوفاء بالمتطلبات الإلزامية والقانونية؛
- 7- زيادة فرص التمويل من خلال توافر الكثير من المودعين لايداع أموالهم في البنوك التي تطبق الحوكمة، كما ان المساهمين يقصدون شراء أسهم البنوك التي تطبق الحوكمة، وبالتالي زيادة فرص التمويل المتاحة على الساحة المالية، وهذا بخلاف البنوك التي لا تطبق الحوكمة؛
- 8- انخفاض تكلفة الاستثمار، لأن مبدأ الإفصاح والشفافية يضبط عملية اقراض، وبالتالي تنخفض قيمة القروض المتعثرة أو المشكوك في تحصيلها، وبالتالي انخفاض التكاليف المرتبطة بالاستثمار البنكي أي بعملية الاقراض؛
- 9- استقرار سوق المال وتجنب حدوث التقلبات والأزمات على اعتبار أن البنوك من أهم المتدخلين في سوق المال، كذلك أن البنوك التي تطبق الحوكمة لاتتعامل إلا مع الشركات التي تطبق الحوكمة، وبالتالي تخفيض فرص الخسارة، ومن ثم تحقيق الاستقرار في مواردها، والذي يتعدى إلى سوق المال ويساهم في استقراره واستمرار هذا الاستقرار؛
- 10- الحد من الفساد، ذلك أنه يقلل من الحدود الدنيا إن لم نقل يستحيل حدوث حالات الفساد مع تطبيق الحوكمة في البنوك، أو على الأقل يمكن احباط أي محاولة للفساد في البنوك التي تتبنى تطبيق نظام الحوكمة؛
- 11- تشجيع الشركات على تطبيق الحوكمة لأن البنوك تفرض شروطاً والتزامات معينة على الشركات التي تريد التعامل معها في إطار طلب التمويل، وتندرج هذه الشروط في ضرورة تطبيق مفهوم الحوكمة في هذه الشركات؛

(3): ناصري وهيبية، دور الحوكمة في البنوك في استقرار السوق المالي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص أسواق مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2009، ص6.

(4): بالاعتماد على:

- زهرة فلفلي، مرجع سبق ذكره، ص121.

- صبرينة صالح، أثر تطبيق نظام الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقد، بنك ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، دفعة 2010، صص89،88.

- حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات نظام الحوكمة لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي-حالة دول شمال افريقيا-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، دون ذكر سنة النشر، ص84.

12- انخفاض درجة مخاطر الاقراض نتيجة تطبيق الحوكمة في الشركات، حيث ان البنوك تقلل من مخاطر الائتمان نتيجة تعاملها مع الشركات المطبقة لنظام الحوكمة .

وتجدر الإشارة إلى أنه لكي يتم تحقيق العوائد من تطبيق نظام الحوكمة في البنوك على مجلس إدارة البنك الاهتمام بالعناصر التالية:(1)

- ✓ متطلبات التقارير والافصاح؛
- ✓ قواعد الاشراف والرقابة على تطبيق قواعد الحوكمة؛
- ✓ احتمالات الغش والتلاعب؛
- ✓ الاهتمام بتوفير الثقة بين البنك واصحاب العمل والمحافظة عليها؛

المطلب الثاني: الفرق بين البنوك والشركات في مجال الحوكمة المؤسسية:

تتفرد البنوك بوجه خاص بمجموعة من الخصائص تميزها عن بقية الشركات غير المالية والتي تلزم على ضرورة وجود تحليل منفصل لهيكل حوكمة البنوك .

الفرع الأول: خصائص البنوك عن الشركات في تطبيق الحوكمة: يمكن تلخيصها فيما يلي:(1)

أولاً: إن البنوك أكثر عرضة للتضارب وعدم التماثل في المعلومات بين الداخليين (المدراء) والخارجيين (المساهمين الصغار والدائنين) مقارنة بالشركات غير المالية .

ومدراء البنوك لديهم القدرة على حجة تدفق المعلومات أو التكتم عليها، الأمر الذي يجعل من الصعب على المساهمين الصغار والدائنين مراقبة مدراء البنوك .

كما أن في استطاعتها تعديل توليفة مخاطرة موجوداتها بصورة أسرع من معظم الشركات غير المالية. كما أنها على استعداد لاختفاء مشاكلها من خلال توسيع القروض إلى زبائن جدد، وعليه ليس غريباً أن نجد أن محلي السندات لا يوافقون على قبول السندات المصدرة من البنوك أكثر من الشركات غير المالية .

ثانياً: تخضع البنوك لقدر كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية لأهمية البنوك في الاقتصاد، وبسبب غموض موجودات ونشاطات البنك .

ثالثاً: إن ما يميز البنوك عن الشركات غير المالية هو هيكل رأس المال الذي ينفرد بخاصيتين هما:

1. أن نسبة رأس المال المملوك في البنك - خاصة التجارية- تشكل نسبة ضئيلة في مجموع مصادر التمويل المتاحة للبنوك - خاصة الودائع - إذا ما قورنت بالشركات الأخرى على الرغم من أنه من غير المعتاد في الشركات أن تمول نفسها عن طريق حقوق الملكية أكثر من الديون، وأن المصارف تحصل على نسبة 90 أو أكثر من مصادر تمويلها من الديون.

2. إن القسم الأكبر من مطلوبات البنك هي مطلوبات قصيرة الأجل على شكل ودائع تحت الطلب، وهذه المطلوبات قصيرة الأجل توظف في موجودات خطرة طويلة الأجل مثل القروض العقارية، ونتيجة لذلك يزداد عنصر المخاطرة الائتمانية بدرجة كبيرة وتصبح إدارة المخاطر مهمة جداً في البنك، ولا شك أن فشل البنك لا يؤثر فقط على أصحاب المصالح الخاصة والمالكين إنما يؤثر أيضاً على استقرار البنوك الأخرى.

رابعاً: تطرح البنوك التجارية مشاكل حوكمة الشركات من نوع خاص، ليس فقط على المدراء والمراقبين ولكن أيضاً بالنسبة للدائنين. وهذا يستلزم من مدراء البنوك والعاملين تطبيق مجموعة كبيرة من المعايير والقواعد أكثر من نظائرهم في الشركات غير المالية. إضافة إلى ذلك يوصى بضرورة توسيع نطاق واجبات الوكيل ومسؤوليات موظفي البنك والمديرين لتشمل مصالح أصحاب الملكية والدائنين وخاصة المودعين، ويؤكدون على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مخاطرة عدم الوفاء الظاهرية والنظامية عند اتخاذ القرارات .

(1): زهرة فلفلي، مرجع سبق ذكره، ص121.

(1) : حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 33-43.

خامسا: يركز المراقبون على الاختلاف بين الحوكمة المؤسسية في المنظمات المصرفية والشركات الصناعية، لأن سلامة الاقتصاد الكلي تعتمد على الأولى، كما أنهم يرون بأن معظم الاختلافات الجوهرية ترتبط بحجم مجلس الإدارة، تشكيلة المجلس، ملكية المدير التنفيذي الأعلى، وهيكل التعويضات المالية، وملكية المساهمين الكبار. حيث أن تلك الاختلافات بين البنوك والشركات الصناعية تدعم النظرية التي ترى بأن هيكل الحوكمة يعتمد على تخصص الصناعة

سادسا: هناك العديد من الأسباب في اختلاف ترتيبات آليات الحوكمة المؤسسية في البنوك عن بقية الشركات الأخرى يمكن إيجازها في الآتي:

- 1- تخضع البنوك إلى إشراف ورقابة الهيئات الرقابية الرسمية بصورة مستمرة وهذا له مدلولين مباشرين لحوكمة البنوك، الأول أن المساهمين والسلطات الرقابية سوف تضاعف إلى حد ما من أنشطة الرقابة المصرفية. والثاني أن نشاطات الوكالات الرسمية ربما تؤثر في دوافع المراقبين الآخرين مثل المساهمين والمودعين. فلا شك أن الرقابة الرسمية ورقابة السوق من غير الممكن التعويض عنها بشكل كامل.
- 2- تتميز البنوك بسيادة علاقات الوكيل مع الزبائن التي يندر وجودها في بقية أنواع الشركات غير المالية (مثل تحفظ البنوك بثروة المودعين). وهذا يخلق بعدا إضافيا في إطار علاقات الوكيل المالك في البنوك وهو مالم يكن موجودا في الشركات غير المالية، إضافة إلى احتمال زيادة تكاليف الوكالة .
- 3- إن السبب الآخر في اختلاف آليات الحوكمة المؤسسية في البنوك يعود إلى وجود بعد منظم يكمن في أن الكلفة الاجتماعية لفشل البنوك ربما تتجاوز التكاليف الخاصة، وهذا يفرض اهتماما عاما بسلوك البنوك، وهو مالم يكن موجودا في الشركات الأخرى .

سابعا: إن أصحاب المصالح في حوكمة البنوك أكثر عددا من نظائرهم في منشآت الأعمال الأخرى، ويعزى ذلك إلى وظيفة البنك في توفير السيولة في الاقتصاد ودوره في تعزيز ودعم الاستقرار الاقتصادي.

ثامنا: إن فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين في الشركات والتي تعرف بمشكلة عدم التجانس (تضارب المعلومات) تكون أكثر خطورة في البنوك مقارنة بالشركات غير المالية الأخرى. وهذا يعزى طبيعة التداخل الزمني للعقود المالية أن النموذجية، وإلى زيادة تعقد المنتجات المالية. ولاشك أن ذلك يتطلب توافر معايير حوكمة رفيعة المستوى من بينها الإفصاح Disclosure والشفافية Transparency.

الفرع الثاني: أسباب اختلاف حوكمة البنوك عن حوكمة الشركات غير المالية:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في دراستها policy Brief on Corporate Governance أسبابا لاختلاف حوكمة البنوك عن حوكمة الشركات غير المالية، يمكن إيجازها في الآتي:⁽¹⁾

أولا: إن ضعف هيكل حوكمة البنوك يؤدي إلى زعزعة الاستقرار المالي وجلب المزيد من المخاطر إلى الاقتصاد القومي، وذلك لأن البنوك هي الجهة التي تحدد المستخدمين النهائيين للموارد المالية (القروض)، وتقديم وسائل الدفع. إضافة إلى أن البنوك تشكل أحد أدوات تنفيذ السياسة النقدية .

ثانيا: إن البنوك أكثر عرضة للمساءلة والمحاسبة من طرف المودعين والدائنين (الذين يسعون إلى حماية أنفسهم من مخاطر السمعة Reputation Risks) لغرض تجنب المخاطرة المتوقعة من إدارة الودائع المصرفية.

ثالثا: تتمتع البنوك أو المودعين بتدابير الحماية التي توفرها شبكات الأمان الحكومية Government Sponsored Safety Nets، مثل برامج التأمين على الودائع، واحتياطي السيولة. وإن مثل هذه التدابير تؤدي إلى نتيجتين، الأولى تتلخص في إضعاف الحافز لدى المودعين وخاصة الأفراد على مراقبة البنوك طالما أنهم يشعرون بأن ودايعهم مضمونة من قبل أنظمة وبرامج الحماية الحكومية، أما النتيجة الثانية فهي التوجه نحو تغيير سلوك البنوك وتحفيزها على تحمل المزيد من المخاطرة، لاسيما المخاطرة المعنوية Moral Risk. فضلا عن أن

(1): حاكم محسن الربيعي ، محمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 4644.

البنوك يمكن لها أن تفلت من عواقب الأنشطة الخاطئة أو غير السليمة لمدة زمنية طويلة بسبب وجود شبكات الأمان.

رابعاً: تخضع البنوك إلى العديد من الأنظمة والقواعد التحوطية، ومن ثم لا تستطيع أحدها أن تناقش حكومة البنوك من دون الأخذ بعين الاعتبار الأنظمة البنكية التي تخضع لها البنوك. ويشكل وجود كل من هيئات الرقابة الخارجية وأنظمة الرقابة المصرفية عنصراً مهماً وحيوياً في تأمين حكومة البنوك السليمة .

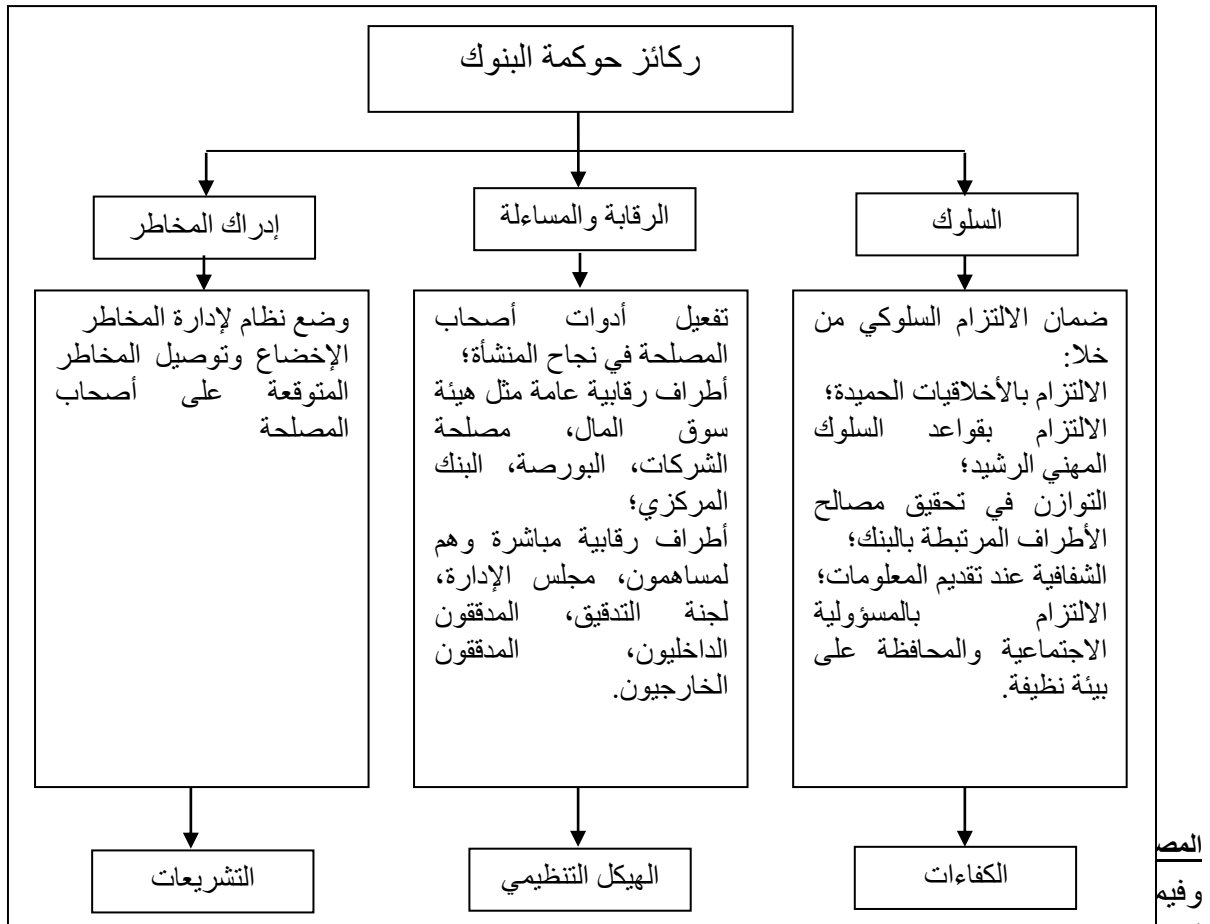
المطلب الثالث: ركائز ومتطلبات إرساء الحوكمة في البنوك:

إن التطبيق السليم لنظام الحوكمة في البنوك إنما يعتمد على مجموعة من الركائز والمتطلبات التي تضمن إرساء مبادئ هذا النظام في البنوك بما ينعكس على سلامة الجهاز المصرفي ومنه على كل الأطراف التي لها علاقة بالبنك وعلى الاقتصاد الوطني ككل.

الفرع الأول: ركائز حوكمة البنوك:

من محل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره، لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في البنوك، ويمكن إبراز أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون في ثلاثة تظهر في الشكل التالي، وهناك من حددها في ستة ركائز أساسية من خلال إضافة ثلاثة أخرى هي: الكفاءات والمهارات، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة القانونية.

الشكل رقم (04): ركائز حوكمة البنوك:



أولا السلوك الاخلاقي:

يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية و مجموعة القيم الخالصة التي يتم تعميمها في البنك، وتحدد القيم الخاصة النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات، فضلا عن أنها تمنع

(1): علاء فرحان طالب ، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 52-54.

الفساد سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للعمليات البنكية، فضلا عن أنها تحدّ من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجم دورة الحوكمة المؤسسية كالإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين بالبنك، أو أي تعاملات تفضيلية لأطراف مقربين من المسؤولين، وهنا يجب نشر ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل وتعميمه على جميع العاملين بالبنك والحث على تطبيقه، إذ يتضمن مجموعة من المبادئ تمنع :

1- التبرّج الوظيفي (الرشوة)؛

2- تسريب بيانات الزبون؛

3- تعارض المصلح.

ثانيا: الرقابة والمساءلة:

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء البنوك، عل أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح، وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة البنوك، فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عن اللجنة الدولية لمعايير المحاسبة، والمعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية، كل ذلك يعدّ عامّة لسلامة الجهاز المصرفي عامّة وسلامة الأنظمة المالية والمحاسبية خاصة بما في ذلك أنضمة إعداد التقارير وحماية الموجودات بشكل خاص، هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل بموجب القوانين 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.

ويتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للبنك وركيزة 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 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 يمكن السعي إلى تمكين أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل.

ثالثا: إدارة المخاطر:

برزت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية، فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية اللذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على السواء، بالإضافة إلى نمو الأسواق المالية الدولية والتنوع المتميز في الأدوات المالية وظهور الابتكارات المالية، وهكذا أصبحت الممارسة المصرفية للأعمال التقليدية - على أساس تلقي الودائع ومنح القروض- هي فقط جزء من أعمال البنك الأساسية. فأدى ذلك إلى ارتفاع تقلبات العائد والتعرض لدرجات مخاطرة عالية مما دعا إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها البنك والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة المؤسسية، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة.

رابعا: الكفاءات والمهارات:

يُعدّ توافر عدد من الاستراتيجيين المؤهلين في البنك، مع وجود كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة التي حددها مجلس الإدارة، وأيضا وجود أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بالاستقلالية الكافية والمعرفة الفنية ركيزة لا يستهان بها في دعم العمليات البنكية وتعزيز أدائه المالي، ويتطلب هذا أن يتصف أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام معيّرًا عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين وذلك من خلال الاستفادة من تجارب المؤسسات المالية الأخرى التي من شأنها تطوير الخطط الإستراتيجية نظرا لتزايد تعقيد العمل المصرفي وتسارع التغير في الأسواق المالية.

خامسا: الهيكل التنظيمي:

يكفل وجود هيكل تنظيمي للبنك تحديدا دقيقا لمدى فعالية وواجبات نظام الحوكمة المؤسسية، لذا يشير مصطلح الهيكل التنظيمي إلى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للبنك، ويحدد كيفية توزيع مهام البنك وكيفية الحصول على موارده، فضلا عن كيفية تقرير العلاقات وتحديد المستويات في السلم التنظيمي، كذلك يبين الإطار العام للصلاحيات والمسؤوليات وإجراءات تفويضها، ويعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامه، ويفرض على البنك اختيار أعضاء إدارة كفؤين. وتوفر كل ذلك يضمن وجود ركيزة مهمة لبناء نظام حوكمة مؤسسية جيدة في البنك.

سادسا: التشريعات والأنظمة القانونية:

تسهم التشريعات والأنظمة القانونية في تعزيز وتدعيم البنية العامة لنظام الحوكمة المؤسسية داخل البنك، إذ تضمن التشريعات والأنظمة مجموعة من الأدوات اللازمة لتعزيز الممارسة العادلة للحقوق وتحديد الواجبات، لأنظمة السلوك الداخلي في البنك، وتقوم بتنظيم العلاقات داخل البنك وعلاقة البنك مع الغير من مستثمرين، دائنين، مودعين، مساهمين وجهات حكومية وتنظم أيضا العلاقة بين المالكين.

الفرع الثاني: متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك:

هناك مجموعة من المتطلبات التي تعتبر الأساس الذي يمكن من خلاله إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:⁽¹⁾

أولا: حقوق الملكية:

إن وجود نظام حقوق الملكية يعتبر ركيزة أساسية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق، فمن الضروري أن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير واضحة تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق أو تبادلها، ومعايير لتسجيل المعلومات المطلوبة، مع وضع كافة المعلومات في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة وكفاءة كبيرة لأن المستثمرين سيترددون على استثمار أموالهم في البنوك التي ليست لها حقوق ملكية قانونية. كما أنه من الضروري أن تكون القوانين واللوائح واضحة ومفهومة لدى الجمهور وأن يعرف الأفراد كيفية امتلاك الأموال واستخدامها وتبادلها، فالنقص في الأسس التي تضمن حقوق الملكية يمنع البنوك من تحقيق اللامركزية والتخصص في إبرام عقود مع بنوك منافسة، وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، كما يؤدي أيضا إلى تعقيد العمليات المتطورة والإبداعية المرتبطة بالعلاقات مع الأصول.

ثانيا: الإفلاس ونزع الملكية:

ليست جميع البنوك ناجحة، وهذا ما دعا إلى وجود قوانين تنظم آليات التصفية والخروج بطريقة منصفة، واعتبار هذه الآليات ضرورية حتى يكون من الممكن تصفية الاستثمارات وتحويلها نحو بنوك منتجة قبل أن تنتهي إلى الضياع التام. ومن الضروري هنا أن تكون هناك قوانين ولوائح تلزم البنوك بمعايير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بديونها والتزاماتها، وقوانين ولوائح تسمح بإجراءات سريعة وكافية للإفلاس ونزع الملكية، وتراعي العدالة للدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح. علاوة على ذلك أدى النقص في إجراءات الإفلاس ونزع الملكية إلى تسهيل انتشار استيلاء الداخلين على الأصول.

ثالثا: أسواق الأوراق المالية

(1): بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، دفعة 2008، ص 107-109.

أسواق الأوراق المالية الجيدة تؤدي إلى انضباط الداخلين بإرسال إشارات الأسعار بسرعة وتمكين المستثمرين من تصفية استثماراتهم بسرعة ودون أن يتحملوا تكاليف كبيرة، وهذا بدوره يؤثر على قيم أسهم البنك وقدرته على الوصول إلى رأس المال، حيث تحتاج سوق الأوراق المالية الجيدة إلى:

1- قوانين تحكم إصدار الأوراق المالية لحقوق مالكي ديون البنك والتجار فيها، وتحدد التزامات ومسؤوليات مصدري الأوراق المالية والوسطاء (السماسرة وشركات المحاسبة ومستشاري الاستثمار)، على أساس من الشفافية والنزاهة؛

2- شروط إدراج الشركات عموماً والبنوك في قوائم سوق الأوراق المالية، يتم على أساس معايير مشددة للشفافية والإفصاح، ومن المفيد وضع سجلات مستقلة للأسهم؛

3- قوانين لحماية حقوق الأقلية من المساهمين؛

4- جهاز حكومي مزود بعدد من المشرعين المستقلين المؤهلين وتخويلهم سلطة تنظيم عمليات الأوراق المالية للمتعاملين وإنفاذ الأوراق المالية.

رابعاً: نظام قضائي مستقل وسليم:

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بكفاءة أحد أهم مؤسسات الاقتصاد الديمقراطي المتجه نحو السوق، ولن تكون للمتطلبات السابقة إي أهمية في غياب نظام قضائي سليم ينفذ القوانين باستمرار وبكفاءة ونزاهة، ويحافظ على احترام القوانين، حيث تساعد الآليات التالية على تقوية الكفاءات والقدرات الإدارية:

1- إعداد الموظفين المؤهلين؛

2- التعاقد مع الموظفين وترقيتهم على أساس قدراتهم المهنية المؤكدة؛

3- تدريب الموظفين تدريباً مهنياً على إحداث الأساليب التقنية؛

4- دفع رواتب جيدة للموظفين تجذب المؤهلين منهم للبقاء في العمل ولا تدفعهم إلى قبول الرشوة، وتكون الترقية حسب الكفاءة.

خامساً: العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح:

مما هو شائع أن هناك تعارضاً بين هدف تحقيق الربح وهدف العناية بأصحاب المصالح، لكن أثبتت إحدى أنجح الشركات في العالم عدم وجود تعارض بين هاذين الهدفين لعدة أسباب، وأن تأثير مراعاة النزاهة والعدالة في العمل وتحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة لا يقتصر على تحسين سمعة البنك وجذب رؤوس الأموال فقط، بل يعطيها ميزة تنافسية. فالبنوك التي تتعامل مع أصحاب المصالح بنزاهة تجعلهم جزءاً من استراتيجياتها طويلة الأجل، فأصحاب المصالح يدركون أن مصائرهم مرتبطة جزئياً بأداء البنوك وخاصة المودعين والعكس بالعكس.

ويمكن توضيح المحددات التي يتوقف عليها التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك في مجموعتين كالتالي: (1)

1- المحددات الداخلية: حيث تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

2- المحددات الخارجية: تتمثل في عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والمنشآت العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمنشآت الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم.

المطلب الرابع: دور لجنة بازل في حوكمة البنوك:

(1): شوقي بورقبة. مرجع سبق ذكره. ص 10.

حضي نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك باهتمام كبير من طرف لجنة بازل للرقابة المصرفية وذلك نظرا لأهمية هذا النظام على مستوى المؤسسات المالية، فقامت بإصدار عدة مقررات لضمان تطبيق الحوكمة السليمة في البنوك.

الفرع الأول: أعمال لجنة بازل في مجال الحوكمة في البنوك لسنة 1998:

- أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المؤسسية، وتشمل هذه الأوراق مايلي:(2)
- ✓ مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998)؛
 - ✓ تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998)؛
 - ✓ إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998)؛
 - ✓ مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998).
- وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر نذكر منها:
- ✓ توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛
 - ✓ توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح؛
 - ✓ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة؛
 - ✓ وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات؛
 - ✓ توافر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف إدارة المخاطر؛
 - ✓ رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
 - ✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شكل آخر؛
 - ✓ تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.
 - ✓ يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقديم، ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام البنك لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة. ويجب على الإدارة العليا أن تقدم إخطارًا لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو استثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالبنك؛
 - ✓ يجب أن يكون للإدارة العليا مفهومٌ جيّدٌ عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعية والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام؛

(2): بالاعتماد على:

- دهمش نعيم، إسحاق ابوزرعغاف، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك، المجلد 22، العدد 10، الأردن، ديسمبر 2003، ص 27-30.

- حشاد نبيل، دليلك إلى اتفاق بازل II، موسوعة بازل، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2004، ص 189، 190.

✓ يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءًا أساسيًا من عملية التقارير لتلك الأطراف، ويجب أن تظم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة، ومقارنة معدلات التغير مقابل التوقعات. وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تُقدم إليها التقارير.

الفرع الثاني: توصيات لجنة بازل في مجال حوكمة البنوك لسنة 1999:

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 ورقة تضم مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك، وهي كما يلي: (1)

أولاً: وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في البنك:

1- يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو باقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة، وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية؛

2- يجب أن يتضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءات تطبيق الحوكمة مثل:

أ- منع معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك، كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة؛

ب- إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق، وأن يقتصر على أنواع محددة من القروض، مع تقارير خاصة مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين).

ثانياً: وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة:

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا. وتعد الإدارة العليا مسئولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

ثالثاً: ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:

وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية.

(1): بالاعتماد على:

- معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ مجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، بحث منشور عن كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، عن الموقع: www.1.kku.edu.sa تاريخ الزيارة: 2012/09/23.
- ناصري وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 24 – 26.
- زهرة فلفلي، مرجع سبق ذكره، ص 124، 125.

- 1- يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المئانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة؛
- 2- يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحوكمة، ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة؛
- 3- يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة، والتي من شأنها تطوير إستراتيجيات الإدارة في المؤسسة؛
- 4- في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل: (1)
 - أ- لجنة إدارة المخاطر: والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة. ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.
 - ب- لجنة المراجعة: تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ودورياتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها المراقبون. ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.
 - ج- لجنة المكافآت: تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمسئوليات الإدارية الأخرى، وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.
 - د- لجنة الترشيحات: تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجيه عملية استبدال أعضاء المجلس.

رابعاً: ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصراً أساسياً في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دوراً رقابياً تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك، وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤولي البنك، وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفراداً مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.

خامساً: الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويًا 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 الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

سادساً: ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة:

(1): محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 254 – 258 . بنصرف.

يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة، بما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الموافقة بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.

سابعا: مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية، ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك، حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، بالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطر كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما ينصرفون عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تُبقي على قدراتها التنافسية.

لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤولين، المؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.

ثامنا: دور السلطات الرقابية:

- 1- يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة، ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي.
- 2- يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسؤولين بصفة أساسية عن أداء البنك، وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يُدار بطريقة ملائمة، وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تتكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، وذلك في حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها.
- كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك، حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة.
- 3- من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحوكمة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة... وغيرها.

الفرع الثالث: مبادئ حوكمة البنوك وفق لجنة بازل لسنة 2006م:

بعد أن أصدرت لجنة بازل تقريراً عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام 1999م، أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005م، وفي فيفري 2006م أصدرت نسخة محدثة بعنوان: "Enhancing corporate governance for Banking organization" تتضمن مبادئ لحوكمة البنوك تتمثل في:

أولاً: المبدأ الأول: تأهيل أعضاء مجلس الإدارة:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمراكزهم ، وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة، وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين 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 من 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 أتباعها، وبالبيئة التشريعية. ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته، ومنها اللجنة التنفيذية ولجنة المراجعة الداخلية، 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 ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك.⁽¹⁾

ثانياً: المبدأ الثاني: مراقبة الأهداف الإستراتيجية:

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك، وقيم ومعايير العمل، أخذاً 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 تفضيلية للأشخاص ذوي 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.⁽²⁾

ثالثاً: المبدأ الثالث: تحديد المسؤوليات:

على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات وال حاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين، وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.⁽¹⁾

رابعاً: المبدأ الرابع: التأكد من مبادئ الإدارة:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وأن يمتلك المسؤولين بالبنك المهمات الضرورية لإدارة أعمال البنك، وأن تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية.⁽²⁾

(1) : مقدم وهبية، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية، ص 17، عن الموقع: www.iefpedia.com ، تاريخ الزيارة : 2012/02/16.

(2): أحمد السيد كردي، دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي، موسوعة الإسلام والتنمية، عن الموقع: www.islamfin.go-forum.net ، تاريخ الزيارة 2011/12/14.

(1): أحمد سيد الكردي ، مرجع سبق ذكره .

خامسا: المبدأ الخامس: استقلالية مراقبة الحسابات:

من المهم أن يُقرَّ مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك، وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، ويجب أن تُقرَّ الإدارة العليا بالبنك بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل 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 يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة، ويشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.⁽³⁾

سادسا: المبدأ السادس: تناسب الأجر والمكافآت:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجر والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل، وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.⁽⁴⁾

سابعا: المبدأ السابع: توافر الشفافية:

تُعدُّ 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، ويُعدُّ الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الانترنت وفي التقارير الدورية السنوية، 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 وبالحوكمة في البنك، ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجر للعاملين والمديرين.⁽¹⁾

ثامنا: المبدأ الثامن: فهم هيكل عمليات البنك:

يجب أن يفهم 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 نيابية عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرّض سمعة البنك للخطر.⁽²⁾

(2): حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(3): محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 263.

(4): نفس المرجع، ص 263.

(1): صبرينة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 95.

(2): ناصري وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

خلاصة الفصل:

- من خلال دراستنا لهذا الفصل نجد أن الأحداث التي مر بها الإقتصاد العالمي خلال عقد التسعينات من القرن الماضي وضعت مفهوم الحوكمة المؤسسية على رأس اهتمامات منظمات الأعمال والمنظمات الدولية من أجل وضع آلية عمل لتطبيق هذا المفهوم على مستوى الشركات غير المالية والبنوك على حد سواء. وقد استخلصنا من هذا الجزء ما يلي:
- ✓ الحوكمة المؤسسية هي مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي توجه وتضبط أعمال المؤسسات في ظل الإفصاح والشفافية، وتوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة، وتعمل على توفير العدالة والمساءلة؛
 - ✓ تتميز الحوكمة المؤسسية الجيدة بمجموعة من الخصائص منها. الانضباط، المسؤولية، المساءلة والشفافية، ومن ذلك تظهر أهميتها للاقتصاد الوطني باعتبارها أداة لجذب الاستثمارات من خلال توفير المناخ المناسب للمستثمرين والمساهمين والذي يعمل في ظل الإفصاح والشفافية، مما يعزز ثقتهم في الشركات؛
 - ✓ لقي موضوع الحوكمة المؤسسية اهتماما كبيرا على جميع المستويات دوليا، حيث اهتمت معظم المنظمات الدولية بتطبيقه، إذ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ لحوكمة الشركات لتكون بمثابة نقاط مرجعية يتم الاسترشاد بها عند تطبيق هذه المبادئ عمليا؛
 - ✓ يكون نظام الحوكمة المؤسسية فعالا في ظل توفر مجموعة من المتطلبات المؤسسية والتشريعية بينها المركز الدولي للمشروعات الخاصة منها: حقوق الملكية، قانون العقود، آليات الإفلاس ونزع الملكية ووجود أسواق سليمة للأوراق المالية وغيرها؛
 - ✓ حوكمة البنوك هي مجموعة القواعد والقوانين التي توفر المعلومات السليمة لإدارة البنك من إفصاح وشفافية وبالاعتماد على أخلاقيات العمل المصرفي من ثقة وصدق و أمانة، وذلك لتحقيق أهداف البنك بما يضمن مصلحة مساهميه وعملائه؛
 - ✓ تختلف حوكمة البنوك من حوكمة الشركات غير المالية لعدة أسباب أهمها: أهمية البنوك وتأثيرها الكبير على الإقتصاد الوطني، خضوعها لإشراف ورقابة الهيئات الرقابية الرسمية بصورة مستمرة، وأن البنوك أكثر عرضة للمساءلة والمحاسبة من طرف المودعين والدائنين وغيرها من الأسباب.

تمهيد :

ينظر إلى الحوكمة المؤسسية في البنوك من زاوية المعايير و النظم الاحترازية ، باعتبارها أداة وقاية و مكافحة ضد المخاطر التي تتعرض لها البنوك ، حيث هناك عدة دراسات و وقائع أثبتت أن الحوكمة البنكية تساهم في تخفيض المخاطر و الأزمات البنكية ، و من ثم تحسين أداء البنك .

و لعل الجزائر من بين الدول التي حاولت تطبيق هذا النظام في بنوكها ، فقامت بالعديد من الإصلاحات في جهازها المصرفي من خلال عدة مراحل ، والتي من أهمها مرحلة إصلاحات سنة 1990 ، أين عرف انفتاحا على العالم الخارجي ، غير أن هذا الأمر يتطلب إطار الممارسات السليمة بما يكفل ضمان حقوق المساهمين بالبنوك ، و تحقيق مصالح العملاء و التصدي لجميع أشكال الأزمات و الهزات الاقتصادية و رصد الثقة في ضوء إطار رقابي و تنظيمي و تشريعي مرن ، و هذا يتطلب اعتماد نظام الحوكمة بالبنوك الجزائرية من خلال تشخيص للمحيط المصرفي و العمل على معالجة مكامن النقص و الضعف، و من ثم العمل على تطوير و تعزيز ممارسة الحوكمة بالبنوك الجزائرية .

وسنحاول مناقشة ذلك في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : علاقة تطبيق نظام الحوكمة بإدارة المخاطر في البنوك .

المبحث الثاني : علاقة تطبيق نظام الحوكمة بإدارة المخاطر البنكية .

المبحث الثالث : جهود ومقترحات لتفعيل نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية.

المبحث الأول : علاقة نظام الحوكمة بإدارة المخاطر في البنوك :

تؤدي الحوكمة المؤسسية دورا كبيرا في إدارة و تسيير المخاطر التي تواجهها البنوك ، إذ تعتبر الركيزة الأساسية لإدارة المخاطر البنكية من خلال دور الأطراف المعنية بتطبيق نظام الحوكمة في إدارة المخاطر .

المطلب الأول: دور مجلس الإدارة و الإدارة العليا في إدارة المخاطر:

تعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الحوكمة المؤسسية، لأن الحوكمة عرّفت على أنها: "الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المشروع أو أصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها المشروع بعمله".⁽¹⁾

كما أشار معهد المدققين الداخليين بأن: "الحوكمة المؤسسية عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة و مراقبة مخاطر المنظمة و التأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف و حفظ قيم المنظمة ".⁽²⁾

و نظراً لارتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر، و باعتبار مجلس الإدارة و الإدارة العليا أهم السلطات الإدارية على مستوى البنك، فإن لهما ارتباط كبير بممارسة الحوكمة الجيدة.

الفرع الأول: مسؤولية مجلس الإدارة في إدارة المخاطر:

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين و اللوائح المصرفية مجالاً للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي له على أنه طرف رئيسي في عملية المخاطر، حيث أنه بعد الأزمات التي مرت بها العديد من البنوك، نادى المساهمون و الأطراف الأخرى ذات العلاقة بضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسؤولياتهم. و تتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في الآتي:⁽³⁾

أولاً: صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر؛

ثانياً: تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضاً واضحاً للسلطة و المسؤوليات عند كل مستوى؛

ثالثاً: مراجعة و إقرار سياسات تحدّد كمياً و بوضوح المخاطر المقبولة و تحدّد كمية و جودة رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك؛

رابعاً: ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية و التشغيلية و قياسها و مراقبتها و السيطرة عليها؛

خامساً: إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة و إجراء تقييم دوري لبرنامج صياغة رأس المال طويل المدى؛

سادساً: الحصول على شروح و تفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة و الأطراف الأخرى ذات العلاقة الائتمانية الهامة و كفاية المخصصات المكونة؛

سابعاً: ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة الالتزام بالسياسات و الإجراءات؛

ثامناً: تفويض سلطة صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسمياً (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية و يوافق عليها في النهاية)؛

(1): ماهر الواكد، الحوكمة الرشيدة و المنشآت المالية، مجلة التدقيق، العدد 71، الأردن، 2007، ص24.

(2): AII, Standard for the professional practice framework of internal auditing, 2130, August ; 21st ; 2002, from : www.theIIA.org, at : 28/04/2012.

(3): جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، دفعة 2010، ص122.

تاسعا: تحديد محتوى و نوعية التقارير؛

عاشرا: ضمان وجود ممارسات شغل وظائف و مكافآت سليمة و بيئة عمل إيجابية ؛

الحادي عشر : إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة ؛

الثاني عشر : انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين و تسمى لجنة المكافآت

كما أوضحت (COSO) Committee Of Sponsoring Organization بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في البنك . و يلتزم أعضاء مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في البنك. و يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين هما : مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص و وفاء عالي و الاطلاع على كافة القضايا التي تخص البنك ، و حضور الاجتماعات بشكل منتظم و الإيمان المطلق بجدوى عملهم في البنك ، و مقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية و العمل لأفضل لصالح البنك ، و أن يكونوا موضع ثقة و نزاهة في أدائهم لأعمالهم.(1)

و حسب دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية السورية أنه في حال البنك جزء من مجموعة بنكية فيجب على مجلس إدارة المؤسسة المصرفية الأم تحديد بنية الحوكمة المثلى التي تحقق عملية رقابة فعالة و كافية على المجموعة ككل ، و يجب على مجلس إدارة المؤسسة المصرفية الأم أن يكون مدركا للمخاطر و القضايا الهامة التي يحتمل أن تؤثر على المجموعة ، و عليه أن يمارس إشرافا كافيا على المجموعة و المؤسسات التابعة لها.

أما في حال كان المجلس يمارس أنشطة أو عمليات تعيق الشفافية أو يستخدم هياكل أو بنى تعيق ذلك ، يجب على مجلس الإدارة أن يفهم البنية التشغيلية للبنك و أن يضع حدود ملائمة لحجم العمليات المسموح بها في هذه المناطق أو لاستخدام هذه الأدوات ، كما يجب عليه التأكد من أن الإدارة التنفيذية تضع سياسات لتحديد و إدارة كافة أنواع المخاطر المرافقة لهذا النوع من الأدوات أو الأنشطة ، و الإفصاح عنها للمدققين و السلطة الرقابية .

كما يجب على المجلس أن يقوم دوريا (مرة على الأقل كل سنة) من خلال لجنة الترشيحات و المكافآت بطلب معلومات عن قياس المخاطر و منظومة المخاطر في البنك ، بهدف تحليل و مناقشة بيانات و إحصائيات المخاطر (الكمية و النوعية) في البنك و بشكل منتظم في كل اجتماع للمجلس.(2)

الفرع الثاني: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر:

إنّ السلامة المالية و أداء نظام مصرفي ما ، يعتمد في النهاية على مجالس الإدارة و على الإدارة العليا للبنوك ، و المركز الاستراتيجي و طبيعة شكل مخاطرة البنك و كفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة و مراقبتها و إدارتها ، كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري و مجلس الإدارة للبنك و لهذه الأسباب فإنّ الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة و تعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة و رشادة و لذلك فإنّ دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم

(1): شاكر البلداوي و آخرون ، إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن ، عن الموقع : www.aadd2.com ، تاريخ الزيارة: 2012 / 04 / 30 .

(2): مصرف سوريا المركزي ، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية ، مجلس النقد و التسليف ، سوريا ، 2009 ، ص ص 9 ، 10 ، عن موقع : www . banque centrale . gov . sy ، تاريخ الزيارة : 2012/04 /30 .

و الإشراف و تهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد و مسؤولية الإدارة العليا لقبول والاضطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة البنك .

ونلخص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي: (1)

أولاً: إستراتيجية وضع و التوصية بخطط إستراتيجية و سياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها؛

ثانياً: تنفيذ الخطط و السياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها ؛

ثالثاً: إرساء ثقافة مؤسسية ترويج للمعايير الأخلاقية العالية و النزاهة ؛

رابعاً: ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات و الإجراءات و المعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية و مخاطره؛

خامساً: وضع و تنفيذ نظام للتقارير الأعمال الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال ؛

سادساً : ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة و تقييم كفاية الضوابط الرقابية و القيد بالحدود و الإجراءات؛

سابعاً: تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك ؛

ثامناً: ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح و القوانين ، و ضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

المطلب الثاني: دور لجنة إدارة المخاطر في ظل الحوكمة :

يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر، و ذلك بخلاف إدارة المخاطر، و يكون من صلاحيات و اختصاصات لجنة و لجان إدارة المخاطر وضع الأطر و الإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات

المخاطر و تتمثل مهام لجنة إدارة المخاطر في ما يلي (2):

- ✓ تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة البنك مثل: مخاطر الائتمان، السوق، السيولة و مخاطر العمليات و غيرها؛
- ✓ تطوير منهجيات القياس و الضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛
- ✓ تزويد مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في البنك؛

(1): محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 294.

(2): بالاعتماد على:

- شاكر البلداوي و آخرون، مرجع سبق ذكره.

- بنك سوريا الدولي الإسلامي، دليل الحوكمة المؤسسية (الإدارة الرشيدة و السليم)، سوريا، أوت 2009، عن الموقع: www.sib.sy، تاريخ الزيارة:

2012/04/24.

- جلاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 124.

- ✓ يتم التعاون بين هذه اللجنة أو الدائرة و بين الدوائر الأخرى الموجودة في البنك لانجاز مهامها؛
- ✓ مراجعة استراتيجيات و سياسات إدارة المخاطر، و ضمان استقلالية موظفي إدارة المخاطر عن الأنشطة التي ينجم عنها تحمل المصرف للمخاطر؛
- ✓ مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر ووضع توصيات بشأنه قبل اعتماده من قبل مجلس الإدارة؛
- ✓ مراجعة التقارير الدورية حول طبيعة المخاطر التي يتعرض لها المصرف ، و حجمها ، و أنشطة إدارة المخاطر؛
- ✓ ترفع اللجنة تقارير دورية إلى مجلس الإدارة و تقدم إحصائيات بخصوص المخاطر التي يتعرض لها المصرف و التغييرات و التطورات التي تطرأ على إدارة المخاطر؛
- ✓ مراجعة و إبداء الرأي أمام مجلس الإدارة حول سقف المخاطر و الحالات الاستثنائية التي تطرأ عليها؛
- ✓ مراقبة مدى التزام إدارة المخاطر بالمعايير الموضوعية من قبل لجنة بازل ، و المتعلقة بمخاطر الائتمان و مخاطر السوق و المخاطر التشغيلية و غيرها؛
- ✓ تعقد اللجنة اجتماعات دورية حول إدارة المخاطر لمناقشة و تقييم المخاطر التي يتعرض لها المصرف و كفاية طرق معالجتها و تقييم التوصيات بشأنها؛
- ✓ مراجعة كافة القروض و خطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل و التوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية؛
- ✓ التأكد عن طريق الإدارة و المراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي ، مع مراعاة الإجراءات التي اقراها مجلس الإدارة لمنع القروض أو امتداد فترتها و التحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين و أنه لم يتم تجاوز السلطات التقديرية المخولة على كل المستويات، وأن الموظفين و المديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين و الاحتفاظ بها، و قد ترغب اللجنة كجزء من عملها، التأكد من طلبات الحصول على القروض التي يتم إعدادها و تقديمها. بطريقة روتينية مصحوبة بأحدث القوائم المالية و القروض السابق الحصول عليها؛
- ✓ التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في البنك و الموظفون يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية، و يطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغيير جوهري، و هذا الأمر له أهمية بالغة نظرا لان الضمانات لا تظهر في الحسابات ، و قد تلحق بالبنك أضرارا كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع.

المطلب الثالث: مسؤولية لجان التدقيق و المراجعة في إدارة المخاطر:

تؤدي كل من لجان التدقيق و المراجعة دور مهم في إدارة المخاطر البنكية و يبرز هذا الدور من خلال المبادئ التي تقوم عليها حوكمة البنوك.

الفرع الأول: التدقيق الداخلي:

وضع معهد المدققين الداخليين تعريفا للتدقيق الداخلي، أشار فيه إلى أنه نشاط مستقل و تأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للبنك و تحسين عملياته، و يساعد التدقيق الداخلي البنك على تحقيق أهدافه من خلال موضوعي لتقويم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و فعالية الرقابة و فعالية إدارة الحوكمة المؤسسية.

و يعتبر التدقيق الداخلي مفتاح أساسي من مفاتيح الحوكمة المؤسسية، لذا بادر معهد المدققين الداخليين إلى تطوير معايير و ميثاق أخلاقيات مهمة التدقيق الداخلي لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة

الانهيارات المالية في مختلف دول العالم. و عليه فان الإدارة تتطلب من المدقق الداخلي المساعدة في تزويدهم بالتأكدات المتعلقة بالاتي(1):

أولاً: تحديد و مراقبة المخاطر بكفاءة و فاعلية.

ثانياً: السيطرة على العمليات التنظيمية بشكل كفاء و مؤثر.

ثالثاً: فاعلية العمليات التنظيمية في البنك.

وفي دليل الحوكمة المؤسساتية للبنوك في الأردن تم التأكيد على أن المسؤولية الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي يجب أن تقوم على أساس المخاطر من خلال مراجعة و بحد أدنى عمليات الإبلاغ المالي و الامتثال لسياسات البنك الداخلية و المعايير و الإجراءات الدولية و القوانين و التعليمات ذات العلاقة.(2)

الفرع الثاني: المدقق الخارجي:

إن متطلبات الحوكمة المؤسساتية تستدعي التعاون البناء بين إدارة البنك و بين المدقق الخارجي، و أن تتصف العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات و استقلالية المدقق و الأخذ بأرائه على محمل الجد عند تشخيص الأخطاء و من إجراءات ضمان استقلالية المدقق لأجل حماية مصالح الأطراف المختلفة التي تتأثر بأداء البنك: (3)

✓ أن يكون موظفو مكتب التدقيق ممن تنطبق عليهم معايير الرقابة على الجودة الأداء من حيث الخبرة و الكفاءة؛

✓ يجب أن تخضع كافة أعمال مكتب التدقيق للإشراف الجيد على كافة مستوياته؛

✓ وضع سياسة محددة للتوظيف في مكتب التدقيق؛

✓ تنمية القدرات المهنية من خلال إجراءات و برامج التعليم المستمر؛

✓ يسعى المدقق الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية ليتمكن من الوصول إلى تقييم أولي حول نوعية هذه الإجراءات و مدى ملاءمتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها لذا فان فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي يحدد قناعته بمخاطر الرقابة و مستواها.

الفرع الثالث: لجنة المراجعة:

يجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالبنك، و أن يدعم أوجه الرقابة التي يدورها توفر أساساً معقولاً لإمكانية تحقيق أهداف البنك، و يجب أن تضمن لجنة المراجعة أن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة و أنها متكاملة في الممارسات العملية و متمشية مع آليات اتخاذ القرار في البنك، كذلك يجب على اللجنة ضمان أن تقارير المخاطر (في شكل سجلات المخاطر) تنسق و اعد بالتوازي مع سياسة مخاطر البنك و استراتيجياته، و كذلك يجب التأكد من الأمور التالية:(4)

أولاً: وجود عملية رسمية لتحديد و تقرير إدارة المخاطر في كل المستويات بالبنك؛

ثانياً: أن سياسة المخاطر و استراتيجياتها تقوم و تشكل أساس التعامل مع المخاطر؛

(1) : AAI, op,cit.

(2): البنك المركزي الأردني، دليل الحوكمة المؤسساتية للبنوك في الأردن لسنة 2007، عن الموقع: www.sdc.com.jo ، تاريخ الزيارة : 2012/04/12.

(3) هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 25.

(4): طارق عبد العال، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 156.

ثالثًا: أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة و أن مجلس الإدارة يضمن كفاءة و فعالية هذه العملية؛

رابعًا: أن المديرين التنفيذيين و الإدارة العليا و قادة فرق العمل و رؤساء الأقسام و كل العاملين يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر و أنهم يقومون بمسؤولياتهم بطريقة معينة؛

خامسًا: أن هناك وعي تدريجي و تطوير مستمر و متقدم للعاملين كلما كان ذلك ملائمًا؛

سادسًا: أن هناك هياكل مناسبة و ترتيبات معينة موجودة متاحة لضمان إدارة فعالة للمخاطر؛

سابعًا: أنه يتم توفير التقارير إلى التنفيذيين لتمكينهم من رصد تنفيذ الإستراتيجية المتبعة في إدارة المخاطر؛

ثامنًا: التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي و التغيرات الجارية؛

تاسعًا: وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساسا لرقابة داخلية فعالة.

و حسب معهد المراجعين الداخليين فان المراجعة الداخلية تتولى التقييم و الإسهام في تحسين إدارة المخاطر، الرقابة و التي تعمل على تطبيق الحوكمة، و أن المراجعين يجب أن يكونوا على دراية و فهم تام للمخاطر و الفرص المتصلة بكل من العمل و المراجعين.⁽¹⁾

تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية و تحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما يقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية و الخارجية و مقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة.

إن لجان المراجعة لها دور كبير في زيادة الثقة في المعلومات المنشورة بالقوائم المالية، حيث أن البنوك التي لديها لجان مراجعة قد انخفض بها معدل حدوث التصرفات المالية غير القانونية، بجانب زيادة الثقة في معلومات القوائم المالية⁽²⁾.

المطلب الرابع: دور الحوكمة في إدارة المخاطر:

تساهم الحوكمة المؤسسية في إدارة المخاطر البنكية، إذ تعتبر الركيزة الأساسية لذلك فبالاعتماد على مبادئ الحوكمة يمكن التحكم في إدارة المخاطر.

الفرع الأول: إدارة المخاطر المصرفية في ظل الحوكمة:

ترتبط المخاطر البنكية ببعضها البعض، حيث تؤثر إحداها على بقية المخاطر، و بذلك فإن تأثير الحوكمة في إدارة مخاطر السيولة يؤدي إلى التأثير على بقية المخاطر، و يمكن توضيح مساهمة نظام الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية من خلال الآتي:⁽³⁾

(1): عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات -دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية و

محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المدية، دفعة 2009، ص ص 58 ، 59.

(2): بوقرة راجح، غانم هاجر، الحوكمة: المفهوم و الأهمية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012.

(3): صادق راشد الشمري، أثر الحوكمة في معالجة المخاطر التي تتعرض لها المصارف جراء الديون المتعثرة، جريدة المدى اليومية، دون ذكر العدد، عن

الموقع : www.almadasupplements.com، تاريخ الزيارة: 2012/04/30.

لكي تتجنب المصارف مخاطر السيولة والتي هي عدم القدرة على الحصول على الأموال وقت الحاجة إليها ، وتمكن من تحقيق أرباح بعيدة عن المخاطر . و لكي تتمكن المصارف من تجنب مخاطر الإفلاس و بالتالي مخاطر السيولة عليها أن تتبنى نظام حوكمة رشيد و ذلك على اعتبار الحوكمة هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة و تنظيم و مراقبة المؤسسات لضمان حسن سير القطاع المصرفي باعتبار الحوكمة شكل عنصرا أساسيا في سير العمل بشكل سليم و آمن للمصرف و تجنبه المخاطر ، أي تقوم بالعمل على التوفيق بين استحقاقات القروض و استحقاقات الودائع ، سيما إذا علمنا بأن احتفاظ المصرف بسيولة عالية أو موارد مالية معطلة أو غير مستثمرة و لا تجلب أية عوائد ، و بالنتيجة فإنها تساهم في تنمية و تنشيط و تطوير القطاعات الاقتصادية و الاستهلاكية المختلفة ، لذلك يمكن الحكم على كفاية إدارة المصارف وفقا لتحديد كمية السيولة الواجب الاحتفاظ بها خلال أي فترة زمنية . إن تحقيق ربحية المصرف من خلال تشغيل موجوداته بكفاءة عالية ، أما السيولة فتتحقق من خلال الكفاءة في إدارة عناصر رأس المال العامل و في قدرة المصرف في الحصول على التمويل قصير الأجل و الطويل الأجل ، فالسيولة ضرورية لوفاء البنك بالتزاماته و تفادي مشكلات مخاطر الإفلاس و التصفية إن لم تتوافر السيولة و لو لفترة قصيرة و في نفس الوقت فإن زيادة السيولة عن الحاجة فإنه قد يؤدي بالنتيجة إلى تدني الأرباح من جراء احتفاظ المصرف بموارد مالية معطلة أو غير مستثمرة . و بما أن الغرض الأساسي للحوكمة هو بناء و تقوية المساءلة و الشفافية و سلامة البيانات و المعلومات بهدف حماية المساهمين أو حملة الأسهم و العاملين و المجهزين و العملاء و كذلك المراقبين ، كل ذلك من أجل زيادة القيمة السوقية لثروة مالكي هذه المؤسسات من خلال زيادة سعر السهم في السوق إلى الحد الأقصى عن طريق حسن المبادلة بين العائد و المخاطرة مما يعني تحقيق ميزة تنافسية.

إن الربحية ضرورة و ركن أساسي و هدف رئيسي للبنك بما يجعله قادرا على الاستقرار و البقاء لأن الخسارة المستقرة ستؤدي إلى تلاشي حقوق المساهمين و بدء التهديد لحقوق الدائنين و هو أمر غير مقبول منهم، و سيؤدي بأصحاب الودائع إلى أن يتوقفوا عن مد البنك بأية ودائع جديدة و العمل على تقليص ودائعهم القديمة حيث أمكن ذلك، و لغرض قيام البنك بتحقيق عوائد عالية عليه أن يستثمر أمواله في استثمارات ذات عوائد مرتفعة ، الأمر الذي يتعارض بشكل عام مع هدف السيولة ، و عليه فإن تحقيق الهدف الأساسي للبنك هو زيادة قيمته السوقية الحالية و هذا يتطلب الملاءمة بين هدفي السيولة و الربحية الأمر الذي يضيف بعدا جديدا إلى وظائف الإدارة المثلى و الحوكمة للبنك ، و هو التوفيق بين هذين الهدفين المتعارضين خاصة أن أسباب التناقض بين السيولة و الربحية تعود إلى أن تحقيق أحدهما سيكون على حساب التضحية بشيء من الآخر ، فزيادة السيولة تعني زيادة الموجودات التي لا تحقق عائدا عليا و هذا ما يتعارض مع هدف الربحية و هدف زيادة القيمة الحالية للبنك ، كما أن الزيادة في الربحية تتطلب المزيد من الاستثمار في الموجودات الأقل سيولة و هذا نفسه يتعارض مع هدف السيولة و يعرض البنك لمخاطر أكبر ، حيث أن المالكين يريدون أرباحا ، أما المودعون فإنهم يرغبون بأن يجدوا ودائعهم و السيولة متوفرة أمامهم دائما ، لذا يمكن القول بأن السيولة

و الربحية هدفان متلازمان لكنهما متعارضان . لذلك فإن تعثر المدينين عن تسديد القروض و فوائدها أو عدم التوافق بين التواريخ المتوقعة لتسديد القروض ، كما تتآكل أرباحه أيضا ، و يتعرض البنك إلى أن يبيع جزءا من استثماراته في وقت غير مناسب تأمينا للسيولة و هذا ما يسبب خسائر استثماراته ، و قد يلجأ البعض من البنوك إلى دفع فوائد مرتفعة لاستقطاب ودائع جديدة لتعزيز سيولته ، و عند ارتفاع الفوائد المدفوعة على الودائع ، فهذا بالنتيجة سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإقراض و انخفاض هامش الربح.

و من هذا المنطلق نرى بأن تخوف إدارات بعض البنوك من تعثر الديون و استمرار تراجع الموجودات أدى إلى قيامها بإتباع سياسات انتمائية منخفضة و مغالاة في الإجراءات ، مما خلف آثارا سلبية في أداء هذه البنوك و أداء الاقتصاد ، حيث أن ارتفاع الديون المتعثرة يحرم قطاعات الاقتصاد من سيولة جديدة نتيجة لانخفاض موارد

البنك و يؤدي في أحيان كثيرة إلى منافسة البنوك بعضها مع البعض الآخر على اجتذاب الودائع و دفع فوائد عالية ، و هذا بالضرورة سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإقراض.

و عندما تقوم البنوك بتغطية خسائر الديون المتعثرة من احتياطياتها ستؤدي بالضرورة إلى انخفاض قيمة حقوق مساهميها ، و بالتالي ملاءتها المالية ، كما أن التخوف على جودة موجودات البنوك أصبح في مقدمة معايير القرارات الاستثمارية في أسهم البنوك من قبل مختلف شرائح المستثمرين ، و هكذا وضعت البنوك المركزية معايير و آليات متنوعة للتأكد من جودة القروض التي تقدمها البنوك بهدف تقويم أسعارها العادلة استنادا إلى القيمة الحقيقية لموجوداتها ، كما أن وجود جهاز مصرفي سليم و آمن و معافى ينبغي أن تتوفر فيه إجراءات سليمة و فاعلة من خلال رقابة مصرفية فاعلة و حوكمة رشيدة و ذلك لغرض مواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك و التقليل منها ، و بالتالي المحافظة على بيئة اقتصادية قوية و قادرة على الوقوف تجاه أية أزمة تتعرض لها .

و لكون الرقابة المصرفية ما هي إلا مجموعة من الإجراءات و القواعد و الأساليب التي تستخدمها البنوك المركزية للحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك لتتمكن من المساهمة في تنمية و تطوير القطاعات الاقتصادية و المحافظة على حقوق المودعين و المستثمرين و مقدرة الدولة و الثقة بأدائها ، و حتى توجد بنوك قادرة على أن تؤدي دور حيوي و أساس في عملية تسوية المدفوعات و توزيع المدخرات و على هذا الأساس ينبغي أن تكون هناك رقابة سليمة حيث لم تعد الرقابة المصرفية و الحوكمة المؤسساتية هي مجرد السيطرة على المخاطر المختلفة التي تواجهها البنوك بل اتجهت نحو تنمية و تطوير الوسائل الضرورية لتخفيض تلك المخاطر و التأكد من أن البنوك تعمل بطريقة سليمة.

كما أن الحوكمة المؤسساتية تؤثر في المخاطر التشغيلية ، ذلك أن المعلومات الإدارية ذات الهيكل الجيد و المراجعة بانتظام كجزء من عملية الحوكمة تسهم بشكل كبير في التعرف على المخاطر التشغيلية و إدارتها.

إن تحديد بيئة الرقابة يحدد أسلوب و اتجاه البنك ، حيث أنها تؤثر على الوعي الرقابي لأفرادها ، و هي الأساس و الركيزة لكل المكونات الأخرى في الرقابة الداخلية ، حيث أنها توفر الانضباط و الهيكل . و تشمل عوامل بيئة الرقابة ، النزاهة ، القيم الأخلاقية ، كفاءة الأفراد و فلسفة الإدارة و أسلوبها في التشغيل و الطريقة التي توزع بها الإدارة السلطة و المسؤولية و تنظم و تطور أفرادها ، و الاهتمام و التوجيه المقدم من مجلس الإدارة .

و تعرف المخاطرة بأنها أي شيء يعوق الانجاز الأخلاقي لأهداف و نتائج أعمال مستدامة ، و يشمل ذلك الإخفاق في استغلال الفرص و المحافظة على وثيقة الصلة التنظيمية ، و تواجه كل منظمة مجموعة متنوعة من المخاطر النابعة من مصادر داخلية و خارجية و يجب تقديرها . و الشرط المسبق لتقدير المخاطر هو وضع أهداف عمل متسقة داخليا و مترابطة مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها ، و تقدير المخاطر هو التعرف على المخاطر التي يحتمل أن تعرض للخطر أهداف العمل و تحليلها . و يشكل تقدير المخاطر الأساس لتقرير كيفية إدارة المخاطر.(1)

الفرع الثاني: الحوكمة المؤسساتية كشرط أساسي في إدارة المخاطر المصرفية:

و يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:(2)

تمارس البنوك دورا حيويا في تشجيع الاستقرار المالي في أي بلد ، و هي ستبقى كذلك طالما أنها تتمتع بثقة الأطراف المتعاملة منها و هذا الأمر لن يتم إلا من خلال تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات الخاصة بالبنك ،

(1): طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 645-649 .

(2): عبد الرزاق الشحادة ، عبد الناصر حميدان ، التحكم المؤسسي و المنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السادس حول "إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة" ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 14-16 فيفري 2007 ، ص ص 13 ، 14 .

و تقوية ثقة الجمهور في أنشطة

و أعمال تلك المؤسسات المصرفية من خلال ضمان معاملة متوازنة لجميع الأطراف أصحاب المصلحة في تلك المؤسسات من مساهمين و عاملين و دائنين و أطراف أخرى.

إذا كانت الحوكمة المؤسسية ضرورة لا بد من الأخذ بمبادئها و أدواتها ، فهي تزداد أهمية في القطاع المصرفي و ذلك يعود لحقيقة أن تمويل تلك المؤسسات المالية يأتي من أموال الآخرين بالأخص المودعين ، حيث أن موارده الذاتية لا تمثل غالباً من 6-10% من إجمالي موجوداته ، و هذا يعني أن جوهر عمل المصارف يركز على إدارة المخاطر ، فإذا لم يحم البنك بأخذ نسبة مخاطرة في أعماله فلن يتمكن من تحقيق أي عائد ، حيث تنشأ الخسائر في العادة من عدم إدارة هذه المخاطر أو عدم الحصول على العوائد المناسبة لتلك المخاطر.

إن توفر نظام إدارة مخاطر جيد هو الذي يسمح بالمواءمة بين العوائد و المخاطرة ضمن الحد الذي يسمح به وضع البنك و إستراتيجيته ، غير أن فعاليته تعتمد على وجود نظام حوكمة مؤسسية جيدة ، و إلا ستكون الجهود المبذولة في إدارة المخاطر غير فاعلية.

إن التكامل بين الأسس التي تقوم عليها الحوكمة المؤسسية و مفاهيمها و أدواتها و بين إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية حيث أن مستوى الإفصاح في المصارف يتأثر بدرجة كبيرة بإطار و هيكل الحوكمة المؤسساتية المطبق.

تواجه البنوك اليوم الكثير من التحديات هذه الأخيرة يتوقع أن تتعاضد في السنوات المقبلة ، و هذا ما يلزم على هذه البنوك تطوير مفاهيمها لإدارة المخاطر ، و ذلك من خلال قيام إدارة مستقلة في تلك البنوك بأداء دور فعال في تحديد و قياس و متابعة

و مراقبة المخاطر التي يواجهها البنك و طرق و وسائل و فلسفة التعامل و مواجهة هذه المخاطر ، حيث أنه لا يمكن لهذه الإدارة الخاصة بالمخاطر تحقيق الأهداف السابقة الذكر إلا من خلال توفير معلومات حول أنشطة البنك بدقة لتقييم المخاطر المنظورة

و غير المنظورة ، و ذلك من خلال مشاركة و تفاعل مبادئ و مقومات الحوكمة المؤسساتية ، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المخاطر في البنك لا يمكنها القيام بواجباتها إلا من خلال توطيد و تدعيم و التكامل بين أسس و آليات الحوكمة المؤسساتية المتمثلة في الشفافية و المساءلة و المسؤولية و العدالة و الاستقلالية.

المبحث الثاني: النظام المصرفي الجزائري و الحوكمة:

يعد قانون النقد و القرض 90-10 نقطة التحول في النظام المصرفي الجزائري ، حيث أعطى النظرة الجديدة للنظام الحالي و سمح بموجبه بالاستثمار الأجنبي و إنشاء بنوك خاصة أجنبية ، و ضمن هذا السياق أدخلت تعديلات جذرية مهمة على هيكل النظام القائم مما أعطى للبنك المركزي و المؤسسات المالية صلاحيات محددة وفق القانون ، و أعيد تحديدها في التعديل المالي في الأمر 03-11 خاصة على إثر الأزمات المصرفية و التي ساهمت في الإصلاحات التي جاءت سنة 2004 و التي نصت على ضرورة تطبيق نظام الحوكمة في البنوك إلا أن العديد من الأسباب ساهمت في عدم تطبيق هذا النظام.

المطلب الأول : النظام المصرفي الجزائري بعد 1990 :

يعتبر قانون 90-10 أهم إصلاح في النظام المصرفي الجزائري ، إلا أنه عدل في الأمر 03-11 بعد ظهور بعض العيوب فيه ، كما جاءت إصلاحات أخرى سنة 2004 و ذلك على إثر الأزمات المصرفية التي حدثت.

الفرع الأول: هيكل النظام المصرفي الجزائري على ضوء قانون النقد و القرض و الأمر 03-11 :

لقد أدخل قانون النقد و القرض تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي الجزائري سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي و السلطة النقدية أو بهيكل البنوك ، و لأول مرة منذ قرارات التأميم تم السماح للبنوك الأجنبية بأن تقيم أعمالا لها في الجزائر ، كما تم السماح أيضا بإنشاء بنوك خاصة (1) و قد شهدت سنة 2003 تحيين قانون النقد و القرض بموجب الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 على إثر الأزمات المصرفية التي ميزت هذه المرحلة و التي أضفت إلى إفلاس بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي الجزائري مما سمح للسلطات العمومية بإعادة النظر في قانون 90-10 و إجراء بعض التعديلات عليه و التي تمثلت فيما يلي: (2)

أولاً: السماح لبنك الجزائر كمنم التطبيق الأحسن لصلاحياته: و ذلك من خلال:

- 1- الفصل في بنك الجزائر بين مجلس الإدارة و مجلس النقد و القرض ؛
- 2- توسيع صلاحيات مجلس النقد و القرض؛
- 3- إنشاء هيئة رقابة؛
- 4- تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية.

ثانياً: تدعيم التشاور بين بنك الجزائر و الحكومة في الشؤون المالية: و ذلك من خلال :

- 1- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر و وزارة المالية لتسيير المداخل الخارجية و الدين الخارجي؛
- 2- تحسين تبادل المعلومات المالية و السلامة المالية للبلد .

ثالثاً: السماح بأفضل حماية للبنوك و ادخار الجمهور: و ذلك من خلال :

- 1- تعزيز شروط و معايير منح الاعتماد للبنوك و تسليط عقوبات جزائية على المخالفين ؛

(1): الطاهر لطرش ، مرجع سبق ذكره ، ص199.

(2) : Abdelkrim Sadeg , **Système Bancaire Algérien** , Edition ABEN , Algérie , 2005 , pp 23 , 24 .

- 2- تسليط العقوبات ضدّ الانحرافات بمناسبة ممارسة النشاط المصرفي ؛
- 3- تدعيم صلاحيات جمعية البنوك و المؤسسات المالية و اعتمادها من طرف بنك الجزائر ؛
- 4- منع تمويل أنشطة المؤسسات التابعة للمؤسسين أو لمسيرى البنك ؛
- 5- تعزيز و توضيح شروط سير مركزية المخاطر .

كما أنّ هناك ثلاثة شروط رئيسية يجب توافرها ، و على ممثلي النظام المصرفي الجزائري العمل بها من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة من هذا النص التشريعي و هي :

- 1- تكوين عدد معتبر من المراقبين الأكفاء لحساب بنك الجزائر ؛
- 2- وجود مكانة للأنظمة الإعلامية مرتكزة على دعائم تقنية لتحويل المعلومة ذات مصداقية سريعة و مؤمنة؛
- 3- تمويل الاقتصاد بواسطة موارد السوق مدعمة بنظام مصرفي صلب و بعيد عن كل شبهة .

وقد كان هيكل النظام المصرفي الجزائري على ضوء قانون النقد و القرض كالاتي:

أولاً: بنك الجزائر : يعرف قانون النقد و القرض بنك الجزائر في المادة 11 بأنه مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، و منذ صدور هذا القانون أصبح البنك المركزي يسمى في تعامله مع الغير بنك الجزائر.⁽¹⁾

ويخضع البنك المركزي إلى قواعد المحاسبة التجارية باعتباره تاجرا ، و تعود ملكية رأسماله بالكامل للدولة ، و بالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري و لا يخضع أيضا لأحكام القانون 88-01 المؤرخ في 11 جانفي 1988 و المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية . و يستطيع أن يفتح فروعاً له أو يختار مراسلين أو ممثلين له في أي نقطة من التراب الوطني كلما رأى ذلك ضرورياً.⁽²⁾ و يسيّر بنك الجزائر جهازين هما : المحافظ و مجلس النقد و القرض.

و تتمثل المهام الأساسية للمحافظ في إدارة أعمال البنك المركزي (اتخاذ مختلف الإجراءات التنفيذية ، بيع و شراء الأملاك المنقولة و غير المنقولة ، تعيين ممثلي البنك في مجالس الأخرى... الخ) . كما يقوم بتمثيله لدى السلطات العمومية و البنوك المركزية أخرى و الهيئات المالية الدولية .

أمّا صلاحيات مجلس النقد و القرض فهي واسعة جداً ، و أهمها ما يلي:⁽³⁾

- 1- باعتباره مجلس إدارة البنك ، يقوم بإجراء مداورات حول تنظيم البنك المركزي و الاتفاقيات و ذلك بطلب من المحافظ ، كما يتمتع بصلاحيات شراء الأموال المنقولة و الثابتة و بيعها . كما يقوم بتحديد ميزانية البنك ، و إجراء كل ما يحيط به من تعديلات و غيرها .
- 2- باعتباره سلطة نقدية يقوم بتنظيم إصدار النقود ، يحدّد شروط تنفيذ عمليات البنك في علاقته مع البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية و يرخّص لها ذلك ، كما يحدّد قواعد الحذر في تسيير البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية و يرخّص لها ذلك ، كما يحدّد قواعد الحذر في تسيير البنوك و المؤسسات المالية مع الزبائن ، و تنظيم سوق الصرف و مراقبة الصرف، بالإضافة إلى مجموعة مهام أخرى .

(1): بظاهر علي ، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري و آثارها على تعبئة المدخرات و تمويل التنمية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع تحليل اقتصادي، فرع تحليل اقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، دفعة 2006 ، ص 46.

(2): بظاهر علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

(3): الطاهر لطرش ، مرجع سبق ذكره ، ص 201 .

ثانياً: البنوك و المؤسسات المالية: لقد أتاح قانون النقد القرض إمكانية إنشاء عدّة أنواع من مؤسسات القرض ، يستجيب كل نوع من المقاييس و الشروط التي تتحدد خاصة بطبيعة النشاط و الأهداف المحددة لها . ومنها :

1- البنوك التجارية : يعرف قانون النقد و القرض في المادة 114 البنوك التجارية على أنها أشخاص معنوية مهمتها العادية و الرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون، و بالرجوع إلى هذه المواد نجد أنّ البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات التالية: (1)

أ- جمع الودائع من الجمهور ، و منح القروض؛

ب- توفير وسائل الدفع اللازمة و وضعها تحت تصرف الزبائن و السهر على إدارتها ؛

ج- ساعد قانون النقد و القرض على دفع الاستثمار المباشر للبنوك الأجنبية و المؤسسات المالية في الجزائر ، ممّا أدّى إلى انفتاح النظام المصرفي الجزائري على العالم و ازدياد ممثليه.

و يتألف النظام المصرفي الجزائري حالياً من مجموعة من البنوك العمومية و بنوك خاصة و بنوك أجنبية حسب القرار رقم 01-07 الصادر عن بنك الجزائر في 07 فيفري 2007 المتضمن نشر قائمة البنوك و المؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 02 جانفي 2007. (2)

2- المؤسسات المالية غير المصرفية : عرّف قانون النقد و القرض في مادته 115 المؤسسات

المالية على أنها أشخاص معنوية مهمتها العادية و الرئيسية القيام بالأعمال المصرفية ما عدا

تلقي الأموال من الجمهور. (3)

الفرع الثاني: برنامج الإصلاحات المصرفية الجزائرية لسنة 2004:

في إطار تحديث و عصرنه النظام المصرفي الجزائري ، تم مواصلة تطبيق الإصلاحات المصرفية ضمن ما يعرف ببرنامج الإصلاحات المالية، و التي تخص كل من البنوك ، مؤسسات التأمين و السوق المالية . هذا البرنامج الذي انطلق في نهاية سنة 2004، و المتعلق بتحقيق أهداف على مستوى الرقابة الداخلية للبنوك ، و إعادة تنظيم المصارف بخصوص الحكم Governance و التخصص و كذا تحسين سوق الائتمان و تحديث نظام المدفوعات.

أولاً: إعادة تنظيم المصارف بخصوص الحوكمة: من أهم محددات الحوكمة بالنسبة للبنوك الجزائرية عملية تخفيض في معدل الفائدة و كذا تحديث نظام الدفع من أجل التسريع في المعاملات المسيرة من طرف النظام ، و القائمة بين بنك الجزائر ، البنوك الجزائرية، الخزينة العمومية و بريد الجزائر من جهة ثانية. أما في ما يخص سنة 2007، فتم تسجيل الشروع في استخدام نوع جديد من الرقابة مس نظامي الدفع (ARTS) (*) و (ATCI) (**) الذي يعتبر أول عملية تفتيش لهذين النظامين اللذين دخلا في الإنتاج في السداسي الأول من سنة

2006. (4)

(1): قانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض ، المادة 114 .

(*) : ARTS : Alegria Real Time Settlement , le Système de Règlement brut en temps réel de gros montants et de paiements urgents .

(**) : ATCI : Algérie Télé Compensation Interbancaire.

(2): الجمهورية الجزائرية الديمقراطية ، الجريدة الرسمية ، العدد 17، الصادرة بتاريخ 14/03/2007 المتضمنة القرار رقم 01-07 الصادر عن بنك الجزائر المتضمن " قائمة البنوك و المؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 2007/01/02 "

(3): قانون 90-10 المتعلق بالنقد و القرض ، المادة 115 .

(4): بوطوك نهي ، دراسة تحليلية و استشرافية للنظام المصرفي الجزائري ، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية ، فرع التحليل و الاستشراف الاقتصادي ،

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، دفعة 2009 ، ص 141 .

ثانياً: تحسين سوق الائتمان: من أجل تعزيز و تدعيم سوق الائتمان و تقليص تكلفة الوساطة ، كان لابد من التسريع في وتيرة إصدار السندات و الأصول المالية قصيرة الأجل و تهيئة الظروف اللازمة لإصدار أدوات الدين القابلة للتداول مثل سندات الخزينة وشهادات الإيداع و غيرها .

إن تحسين سوق الائتمان يستدعي التحكم في المخاطر ، لذلك تم تأسيس وتشغيل صندوق ضمان قروض الاستثمار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وزود برأسمال 30 مليار دينار في نهاية سنة 2007.⁽¹⁾

ثالثاً: تحديث أنظمة الدفع: بالنسبة لأنظمة الدفع و المقاصة عن بعد ، بادر بنك الجزائر بالتعاون مع وزارة المالية و بمساعدة البنك العالمي إلى إنجاز نظام دفع الكتروني متطور هو نظام التسوية الإجمالية الفورية (* (RTGS) أو ما يطلق عليه مصطلح نظام آر تيس (ARTS) و نظام أتكي (ATCI) . و قد تم وضع الخطوط العريضة لبرامج تحديث نظام الدفع في أكتوبر 2004 ، ليشمل بنك الجزائر ، البنوك التجارية ، الخزينة العمومية و بريد الجزائر الذين يأخذون صفة الشريك في هذا البرنامج.

الفرع الثالث: سياسات النظام المصرفي الجزائري:

أهم السياسات التي تميز النظام المصرفي الجزائري نجد سياسة الودائع المحصل عليها من مختلف أصناف المودعين و سياسة القروض المقدمة إلى عدة مقترضين و بالخصوص المستثمرين.

أولاً: سياسة الودائع: إن الاعتماد على الودائع رغم بعض الجوانب السلبية ، يعد ميزة هامة لأن العائد الذي يعد ميزة هامة ، لأن العائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه . و من ثم إذا اعتمد البنك على تمويل استثماراته من حقوق الملكية (الأموال الخاصة) فسوف يغلق أبوابه من اليوم الأول ، أما الاعتماد على الودائع فإن ذلك يحقق للبنك هامش فائدة صافي و المتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع و بين الفوائد المدفوعة للمودعين. و عموماً الودائع ثلاثة أصناف هي: ودائع تحت الطلب ، وودائع لأجل و الودائع الادخارية (ودائع التوفير) . تعتمد البنوك الجزائرية و خاصة منها العمومية بحكم وزنها ضمن النظام المصرفي ، على الودائع تحت الطلب و ودائع لأجل.⁽²⁾

ثانياً: سياسة القروض: من بين توجهات النظام المصرفي الجزائري في توزيع القروض لدينا:⁽³⁾

1. الأجل الطويلة في الرد على ملفات طلب الحصول على قرض؛
2. الأهمية الجزئية المعطاة للقطاع الخاص ، أي التمييز في منح القروض؛
3. الإفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل سحبات على المكشوف؛
4. صعوبة الوصول إلى هذه القروض بسبب البيروقراطية و التسيير غير الفعال.

المطلب الثاني : الحوكمة المؤسساتية في النظام المصرفي الجزائري:

سعت الجزائر إلى تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في جهازها المصرفي و هو ما سنوضحه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول : موقع تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري :

(1): بوطوكوك نهى ، مرجع سبق ذكره ، ص 142 .
 (2) : بادن عبد القادر ، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية – بالإشارة إلى حالة الجزائر – ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية و محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، دفعة 2008 ، ص 120 .
 (3): كمال رزيق ، عبد الحليم فضيل ، **تحديث النظام المصرفي الجزائري** ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول : "المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية الواقع و التحديات" ، جامعة الشلف ، يومي 14 / 15 ديسمبر 2004 ، ص 373 .

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق و تحقيق نوعية للخدمات المصرفية و خلق منافسة بين البنوك (1) ، أما قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر ، و لم يلق هذا المصطلح الانتشار بين المسؤولين و أجهزة الإعلام بالشكل الواضح، و لكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية و على رأسها صندوق النقد الدولي و البنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة البنوك، و نظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضايا الفساد و ضعف مناخ الاستثمار(2)، و إفلاس متتالي لمجموعة البنوك الخاصة في الجزائر ، بداية بنك الخليفة و البنك الجزائري الصناعي و ثم نيبون بنك و أخيرا البنك الدولي الجزائري، و بالتالي ظهر سوء التسيير و الرقابة من خلال النقائص التي تم تحديدها في مجموعة هذه البنوك(3).

إن سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشاط بنك الخليفة و البنك الجزائري الصناعي تعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين ، و هذا حسب ما أشارت له اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها و المتعلقة بنشاط الرقابة و التفتيش.

و قد ظهر سوء الحوكمة من خلال النقائص التي تم تحديدها في المذكرة أعلاه بخصوص بنك الخليفة كما يلي(4):

- ✓ عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛
- ✓ التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر ؛
- ✓ المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛
- ✓ غياب المتابعة و الرقابة؛
- ✓ عدم احترام قواعد الحذر.

وهي نفس الشيء بالنسبة لبنك الصناعي و التجاري فيشير بنك الجزائر و اللجنة المصرفية في تقاريرهم المعدة انطلاقا من عمليات التفتيش ، و المعاينة و عدم الالتزام بمعايير التسيير البنكي و الالتزام بالقواعد الاحترافية من بين العوامل التي سجلت بهذه البنوك، و خاصة عدم الالتزام بالقواعد المحاسبية و عدم الشفافية في المعلومات و عدم احترام مؤشرات التسيير المالي، و عدم وجود تقارير النشاط مصادق عليها من طرق الجمعية العامة للمساهمين، و مصادق عليها أيضا من طرف محافظ الحسابات و هذا يظهر في بنك الخليفة لسنوات 1999، 2000، 2001 .

زيادة على ضعف التحكم في تسيير السيولة ووجود فائض في السيولة بالنسبة لبنك الخليفة لدى البنوك، كما وجد عدم التنوع في محفظة النشاط و احترام التوازن المالي، تخصيص موارد قصيرة الأجل لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل، بالإضافة إلى التحويلات المالية المفرطة نحو الخارج، إضافة إلى عدم الاحترافية و السعي وراء تحقيق الربح في الأجل القصيرة ، و عدم القدرة على التحكم في التكاليف و الإنفاق غير المبرر.(5)

(1): عمري ريمة ، زليخة كنيبة ، مرجع ذكره ، ص14 .
 (2): بربيش عبد القادر ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود و تمويل ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، دفعة 2006 ، ص223.
 (3): عمري ريمة ، زليخة كنيبة، مرجع سبق ذكره، ص14.
 (4): عجلان العياشي ، غلاب فاتح، دور الإفصاح و الشفافية و الحوكمة المصرفية في تحويل التنمية المستدامة - حالة الجزائر - مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول : "فعالية أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة" ، جامعة مسيلة، 2009، صص13، 14 .
 (5): نفس المرجع ، ص14.

و بسبب هذه الأزمات التي شهدتها هذه البنوك لجأت الدولة إلى تكوين لجنة سميت بلجنة الحكم الراشد، وحتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقديم اقتصاديات الدول و مناخ الاستثمار بها.

و فيما يتعلق بمبدأ تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية فإنها مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلالات و المؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحى ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة البنوك العمومية الجزائرية، و التي تتمثل في العناصر الآتية: (1)

- 1- أصبح تعيين مسيري البنوك على أساس الكفاءة العلمية بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية و هؤلاء المسيرين من أجل الدفع بتطوير الأداء و الحرص على تحقيق نتائج جيدة.
- 2- تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي التي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة البنكية و إعطائها صلاحيات واسعة لمراقبة أنشطة البنوك ، و تجلى ذلك من خلال الأمر 11-03 المؤرخ في 26/08/2003 المعدل و المتمم للقانون النقد و القرض إلزام البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية و إنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر و نشير هنا أن البنوك العمومية استفادت من برنامج دعم و عصرنه النظام المالي الذي أقره الاتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي و إرساء قواعد محاسبية و وضع مخطط مراقبة التسيير.
- 3- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة و تحديد الأمر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة و الوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأسمال البنوك العمومية .
- و في الأخير يمكننا القول أن تطبيق الحوكمة في المنظومة البنكية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولية إلا أن التجربة تستحق الدعم خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية و زيادة المنافسة حيث يصبح لهذا النظام دور فعال في تفادي الانحرافات مستقبلا و الوصول إلى استخدام أمثل للموارد ليست فقط بوضع القواعد و مراقبة تنفيذها أو تطبيقها ، و لكن يتطلب توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها ، و التي لا تتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة و السلطة الرقابية و القطاع الخاص و الفاعلين الأخرين بما فيهم الجمهور.
- 4- سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي و الانتقال إلى اقتصاد السوق مما جعلها تخضع إلى الالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية و التجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية و تعزيز التنافسية و زيادة تحرير الاقتصاد. و هذا ما انعكس على مراجعة آليات الإدارة و زيادة الانفتاح على المبادرات الخاصة الوطنية و الأجنبية . و لقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم الدولة و الشروع في خوصصة القطاع العام و إزالة القيود أمام تكوين مؤسسات القطاع الخاص.
- 5- عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال و توسيع مجال الحريات الاقتصادية و هذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية و إصلاحها من جهة ، و من جهة أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة
- 6- مراجعة النظام المحاسبي باعتماد نظام محاسبي و مالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية ، من المفترض تطبيقه على كافة المؤسسات و القطاعات ابتداء من سنة 2010 .
- 7- لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد و توزيع المسؤوليات داخل المؤسسات.(1)

(1): بريش عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 223 ، 224 .

(1): عبد المجيد قدي، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية : الجزائر نموذجا ، عن موقع: www.islamfin.go-forum.com ، تاريخ الزيارة: 2012/04/30 .

ومن هنا يمكننا القول أن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولى، إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة أين تصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العملية و الأنشطة حتى تتفادى الانحرافات و تجنب وقوع الأزمات المالية.

الفرع الثاني: بيئة حوكمة النظام المصرفي الجزائري:

تتمثل بيئة حوكمة النظام المصرفي إجمالاً في البيئة التشريعية من حيث القوانين و الأنظمة و اللوائح المنظمة لعمل البنوك من كل الجوانب ، و البيئة المؤسسية و نقصد بذلك الهيئات الرسمية و غير رسمية التي تسهر على تطبيق و تنفيذ مبادئ الحوكمة ، إضافة إلى بيئة يمكن أن يختص بها النظام المصرفي الجزائري و هي عملية خوصصة أو فتح رأسمال البنوك العمومية الغالبة على النشاط الإجمالي للبنوك، بحيث تعطي حرية للمساهمين الجدد في تفعيل الحوكمة التي تعتبر مهمة و ضامنة لحقوقهم.

أولاً : البيئة التشريعية : تعتبر الحوكمة في جانبها التشريعي عن مجموعة من القوانين و اللوائح و الإجراءات و الأوامر الإدارية، و التوجيهات الحاكمة و المتحكمة في الأعمال و في ممارسات الأعمال ، من حيث الحصول على تراخيص ممارسة العمل أو في وضع ضوابطه و تحديد أشكال ممارسته⁽²⁾، حيث تتمثل عناصر البيئة التشريعية لحوكمة الشركات بالبنوك في قوانين الشركات و قوانين الإفلاس و قوانين البنوك و قوانين تنظيم عمليات البورصة و قوانين الإعسار، إلى غيرها من القوانين حسب كل دولة. و في الجزائر فإن العناصر التي تشكل بيئة للحوكمة هي القانون التجاري، قانون النقد و القرض، إضافة إلى قانون تنظيم عمليات البورصة

ثانياً : البيئة المؤسسية: يمكن النظر إلى البيئة المؤسسية التي تعمل على تنفيذ مبادئ الحوكمة في البنوك من جانب داخلي في البنوك، و جانب آخر خارجي يتمثل في الهيئات الإشرافية و البورصة التي تسهر بدورها على حماية حقوق المشاركين في السوق المالي:

1. لجان مجلس إدارة البنك: يمارس مجلس الإدارة مهامه الإشرافية و سلطاته في اتخاذ القرارات من خلال تشكيل لجان من أعضائه يمكن أن يشارك فيها أعضاء من الإدارة التنفيذية⁽¹⁾ وأهم هذه اللجان نجد: لجنة المراجعة، لجنة المكافآت، لجنة الترشيحات و التعيينات، و لجنة إدارة المخاطر.

2. الهيكل الإداري للبنك المركزي: من بين هياكل البنك المركزي (بنك الجزائر) التي تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك، لدينا مجلس النقد و القرض و اللجنة المصرفية

أ- **مجلس النقد و القرض:** يساهم مجلس النقد و القرض في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك من خلال المهام و الصلاحيات المخولة له من طرف القانون و التي من ضمنها⁽²⁾:

- ✓ حماية زبائن البنوك
- ✓ إصدار المقاييس و القواعد المحاسبية التي تطبق على البنوك مع مراعاة التطور الحاصل على الصعيد الدولي
- ✓ إعداد الشروط التقنية لممارسة المهنة المصرفية و مهنة الاستشارة و الوساطة في مجال المصرفي

ب - **اللجنة المصرفية :** تساهم اللجنة المصرفية هي الأخرى في تمتين أسس تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك من خلال ما تكلف به، و من ذلك: ⁽³⁾

✓ مراقبة مدى احترام البنوك للأحكام التشريعية و التنظيمية المطبقة عليها ؛

(2): عزيز ل، كيف حدثت التجاوزات في البنوك الخاصة؟ جريدة الخبر الأسبوعي ، العدد 311 ، من 12 إلى 18 فيفري 2005 ، ص 7 .

(1): اللجنة العربية للرقابة المصرفية ، الإدارة السليمة للمؤسسات المالية، صندوق النقد العربي ، أبوظبي (الإمارات العربية المتحدة) ، الاجتماع الحادي عشر، 2002 ، ص6

(2): المادة 62 من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد و القرض.

(3): المادة 105 منه.

- ✓ المعاينة على الاخلالات التي يتم معاينتها؛
- ✓ فحص شروط الاستغلال للبنوك و السهر على نوعية و وضعياتها المالية؛
- ✓ السهر على احترام قواعد سير المهنة ؛
- ✓ المعاينة عند الاقتضاء ، المخالفات التي يرتكبها أشخاص يمارسون نشاطات البنك دون أن يتم اعتمادها.

تمارس اللجنة المصرفية الرقابة على البنوك بنوعين من الرقابة: الرقابة المكتبية حيث تتلقى اللجنة التقارير السنوية من البنوك و من ثم تقوم بفحصها ، و الرقابة الميدانية و التي تتمثل في تفتيش دوري يقوم به أعوان متخصصين من اللجنة المصرفية.

3- بورصة القيم المنقولة: تعد بورصة القيم المنقولة إطار مؤسسي يعمل على إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك من خلال هيئته (لجنة تنظيم عمليات البورصة، و شركة تسيير القيم المنقولة)، فمهام لجنة تنظيم عمليات البورصة التي تتمثل في: (1)

- أ- حماية المستثمرين في القيم المنقولة؛
 - ب- العمل على حسن سير القيم المنقولة و شفافيتها.
- حيث أن اللجنة هي التي تؤكد على دورها في إرساء قواعد الحوكمة المؤسساتية كما تتأكد اللجنة من أن الشركات المقبول تداول قيمها المنقولة في البورصة، تنفذ الأحكام التشريعية و التنظيمية السارية عليها، لاسيما في مجال عقد الجمعيات العامة و تشكيلة أجهزة الإدارة و الرقابة و عمليات النشر القانونية، و تأمرها بنشر استدراقات عند الاقتضاء فيما لو لاحظت حالات سهو في الوثائق المنشورة. (2)

- إضافة إلى تحديد قواعد أخلاقيات المهنة الواجب مراعاتها و التي من مبادئها(3):
- 1- وجوب معاملة جميع الزبائن على قدم المساواة؛
 - 2- اعطاء الأولوية لمصلحة الزبون ؛
 - 3- تنفيذ أوامر السحب التي يصدرها الزبون بشرط سوق أحسن؛
 - 4- عدم تسريب معلومات سرية في غير محلها.

المطلب الثالث: مؤشرات ممارسة الحوكمة في البنوك الجزائرية:

في الوقت الحالي يتم العمل بمبادئ قانون حوكمة الشركات الجزائري بشكل طوعي حيث لا يمكن فرض هذا القانون بشكل ملزم، ورغم هذا فقد أدت حادثة منهج حوكمة الشركات في الجزائر إلى صعوبة حصوله على شعبية كبيرة لدى رؤساء الشركات ويمكن إرجاع ذلك إلى قضايا الشفافية و الإفصاح و تدفق المعلومات(4) ومن أجل التوسع في تطبيق منهج حوكمة الشركات على مستوى البنوك عمدت الجزائر إلى اتخاذ جملة من التدابير في شكل إصلاحات مالية وبنكية بهدف تحسين الحوكمة المصرفية وهذا لا يكون إلا من خلال تعزيز

(1): المادة 30 من المرسوم التشريعي رقم 93-10 المؤرخ في 23 ماي 1993 المتعلق ببورصة القيم المنقولة.

(2): المادة 35 منه.

(3): المادة 49 منه.

(4): مريم بالليل مديجي ، قانون حوكمة الشركات الجزائري، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، الإصلاح الاقتصادي ، نشرة غير دورية ، مارس 2010 ، ص ص 39 ، 40 .

الاستقرار البنكي و مردوديته والتطوير الجوهري للقرض العقاري و عصرنة الهياكل القاعدية التقنية والمادية للبنوك، لتحسين الثقافة البنكية لدى السكان وتحسين نوعية الخدمات البنكية.(1)
وفيما يتعلّق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة البنوك الجزائرية فإن أهم الدلالات والمؤشرات تتمثل في النقاط التالية:

الفرع الأول: المبادئ الخاصة بدور ذوى المصالح:

ويتعلّق الأمر هنا بحماية حقوق أصحاب المصالح التي تدخل في إطار الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: حماية مصالح الجهاز وتعزيز الثقة فيه من خلال لجنة الرقابة المصرفية:

ينص قانون النقد والقرض في مادته 143 على أنه: " تنشأ لجنة مصرفية مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية، وبمعاينة المخالفات المثبتة".(2)
حيث يقوم بنك الجزائر بمراقبة البنوك والمؤسسات المالية منذ اعتمادها، كما يبحث عن المخالفات التي يرتكبها أشخاص غير مرخص لهم القيام بأعمال البنوك والمؤسسات المالية.
وتم تدعيم الإشراف والرقابة المصرفية بالمجهودات التي يبذلها مجلس النقد والقرض وبنك الجزائر واللجنة المصرفية خاصة في رقابة المخاطر لضمان سلامة الوساطة البنكية، وحماية المودعين والمستثمرين، واحترام معايير التسيير الرامية لضمان الملاءة والسيولة .

و إذا تأملنا في الصلاحيات والمهام المنوطة للجنة المصرفية نجد أن في مجملها تهدف إلى حماية مصالح الجهاز المصرفي ككل و حماية المودعين والمستثمرين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي تهدف إلى تعزيز الثقة وزيادة فعالية الرقابة والشفافية التي تعتبر من مبادئ الحوكمة البنكية.

ثانياً: حماية أصحاب الودائع من الجمهور:

إذا واجهت البنوك خسائر أو ظروف سيئة فإن أصل ودائع الجمهور وفوائدهم يتعرضان للخطر، وهنا تكمن أهمية رقابة البنوك للحفاظ على أموال المودعين، ولهذا الأمر وتدعيماً لجهود الإصلاحات جاء الأمر (11-03) المؤرخ في 26 أوت 2003، ينص في المادة 118 على إنشاء صندوق ضمان الودائع البنكية.(3)
وطبقاً لهذه المادة فإن البنوك ملزمة بالمشاركة في صندوق ضمان الودائع البنكية بالعملة الوطنية، والذي أنشئ من طرف بنك الجزائر، بحيث كل بنك ملزم بدفع نسبة (1%) سنوياً للصندوق من مجموع مبلغ الودائع، كما يقوم مجلس النقد والقرض بتحديد مبلغ هذه النسبة كضمان لكل صاحب وديعة.

مجموع الودائع للفرد في نفس البنك تعتبر بمثابة وديعة واحدة، وان كانت بالعملة الصعبة.
هذا الضمان لا يمكن أن يبدأ في التعويض إلا في حالة توقف البنك عن التسديد والوفاء بالتزاماته اتجاه هذه الفئة من الجمهور، مع عدم تعويض المبالغ المقدّمة مابين البنوك.(4)

ثالثاً: حماية مصالح البنوك في مجال القروض العقارية:

في هذا المجال تم إنشاء شركة إعادة التمويل الرهنى سنة 1997، واعتمدت كمؤسسة مالية من قبل مجلس النقد والقرض بموجب القرار رقم 01-98 المؤرخ في 26 أفريل 1998 كشركة ذات أسهم، برأسمال قدره 3290 مليون دينار جزائري، الذي ارتفع في أفريل 2003 ليصل إلى 4165 مليون دينار جزائري، ويساهم في رأسمالها مجموعة من البنوك ومؤسسات التأمين (الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي

(1): تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول: تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء / نقطة الارتكاز الوطنية، الجزائر، نوفمبر 2008، ص 148 .
(2): الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 205 .
(3): جلاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 141 .
(4): نفس المرجع، ص 141 .

الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.)

و يتمثل نشاط شركة إعادة التمويل الرهنّي في إعادة تمويل حافظات القروض الرهنّيّة المؤمنة من قبل شركة ضمان القروض العقاريّة والديون الرهنّيّة الأخرى، وذلك بهدف تأمين التمويل على المدى الطويل بالنسبة للمقترضين الرهنّيين⁽¹⁾، بحيث تتدخل هذه الشركة لتوفير السيولة للبنك وذلك من خلال شراء هذه الديون العقاريّة. وفيما يخص التطوير الجوهري للقروض العقاريّة وتحسين البيئة القانونيّة والمؤسّساتيّة للقروض العقاريّة نسجل إدخال عدّة إجراءات من خلال قوانين الماليّة لعام 2005 و 2006 وكذا قانون الماليّة لسنة 2009، والرامية إلى تخفيف الأعباء الجبائيّة على الصفقات العقاريّة مثل دعم القرض البنكي و إصدار القانون التعلّق بتسديد الديون العقاريّة بغية تحرير قدرات إضافية لتمويل القروض من جانب البنوك.⁽²⁾

رابعاً: حماية مصالح المقترضين في مجال القروض العقاريّة:

أنشأت كذلك شركة ضمان القروض العقاريّة في شكل شركة ذات أسهم من طرف البنوك العموميّة وشركات التأمين العموميّة، وهذه الشركة هدفها الأساسي هو ضمان القروض العقاريّة للبنوك والمؤسّسات الماليّة ضدّ مخاطر عدم التسديد من طرف الأفراد المقترضين في هذا النوع من القروض، ودور هذه الشركة ذو شقين يتمثل في حماية مصالح البنك وفي نفس الوقت حماية مصالح الأفراد في مجال القروض العقاريّة.⁽³⁾

خامساً: حماية مصالح المستثمرين:

عمدت السلطات النقدية الجزائرية من أجل حماية المساهمين باعتبار أموال البنوك الجزائرية ذات ملكية عمومية إلى اتخاذ الإجراءات التالية والتي تمثل في مجملها تطبيق للمعايير الاحترافية الدولية في المجال المصرفي، أي المحددات الخارجية لحوكمة البنوك:⁽⁴⁾

1- الإجراءات المتعلقة بالحد الأدنى لرأس المال في البنوك والمؤسّسات الماليّة في الجزائر:

تعتبر قاعدة تحديد حد أدنى لرأس مال البنوك والمؤسّسات الماليّة من أولى النشاط المصرفي بالزام البنوك والمؤسّسات الماليّة على تحرير حد أدنى لرأس المال، المحدد بالمادة رقم: 01 من النظام رقم 90-10 المؤرخ في 1990/07/04.

كما تم إحداث تغيير في رأس مال البنوك والمؤسّسات الماليّة سنة 2004، بموجب النظام رقم 04-01 الصادر بتاريخ 2004/03/04 المتعلّق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسّسات الماليّة العاملة في الجزائر. وكان آخر تغيير يهدف إلى رفع رأس مال البنوك والمؤسّسات العموميّة سنة 2008، وذلك بموجب النظام رقم 04-08 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008 المتعلّق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسّسات الماليّة الناشطة في الجزائر.

2- القروض الممنوحة للمساهمين و المسيرين:

كان يسمح للبنوك و المؤسّسات الماليّة أن تمنح قروض لمديريها و المساهمين بشرط أن يتعدى مجموع هذه القروض 20% من أموالها الخاصة ، و ذلك طبقاً للمادة 168 من قانون 90-10 المتعلّق بالنقد و القرض ، إلا أنّ هذا لم يعد ممكناً بعد ظهور الأمر الرئاسي 30-11 الصادر في 26 أوت 2003 ، الذي نص في مادته 104 على ما يلي: "يمنع على أي بنك أو مؤسسة ماليّة أن تمنح قروض لمديريها أو المساهمين فيها ، أو إلى الشركات التابعة لمجموعة البنك أو المؤسسة الماليّة ". ويدخل ضمن هذا

(1): تومي ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

(2): تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

(3): جلاب محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 142 .

(4): جلاب محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 142 ، 143 .

المعنى الأعضاء المؤسسون ، أعضاء مجلس الإدارة ، المسيرين الذين لهم تفويض بالإمضاء ، الزوجات ، الآباء و ذوي الصلة ، بالدرجة الأولى بالنسبة للمسيرين و المساهمين.(1)

الفرع الثاني : المبادئ الخاصة بالإفصاح و الشفافية :

يتضمن هذا الإفصاح عن النتائج المالية ، أهداف الشركة ، أعضاء الشركة و رواتب كبار المديرين و سياسات الحوكمة المطبقة ، بالإضافة إلى توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم و بالتكلفة المناسبة.(2)

الفرع الثالث : المبادئ الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة و الأعضاء المكونة له :

باشرت السلطات النقدية و المالية في الجزائر في هذا الجانب بهدف تحسين الحوكمة على مستوى البنوك العمومية إلى عقود الكفاءة و تحسين دور مجالس الإدارة و إدارة البنوك ، وقد تم إعداد عقود النجاعة الجديدة اثر تقييم العقود المتوقعة في 2004 و هي تشمل نظاما جديدا لرواتب مسيري البنوك ، و تواصل تحسين دور مجالس الإدارة عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية و مدونة أخلاقيات المهنة .

كذلك يجب تحسين ظروف الاستغلال البنكي و الظروف البيئية من خلال الأشغال الرامية إلى أعداد البنوك لتنفيذ مخطط المحاسبة الجديد و تطبيق معايير "بازل II" و كذا من خلال تامين أفضل للموارد البشرية.(3)

و رغم المؤشرات السابقة ، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي تدل على ضعف تجسيد الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية و التي تظهر من خلال : (4)

- أ. ضعف الشفافية و الإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية ؛
- ب. عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية و الميزانيات لهذه البنوك ؛
- ج. عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها ، و التأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية ؛
- د. عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيتها الشهرية ، كما يتّص على ذلك قانون النقد و القرض سواء قانون 10-90 أو الأمر 11-03؛
- هـ. عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية ؛
- و. عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر؛
- ز. عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات.
- ح. **عدم فعالية شبكة نقل المعلومات:** حتى و إن هذه الشبكة لا يمكن ملاحظتها من قبل الزبائن و رغم التدابير التي اتخذت لتحسين أدائها، إلا أن شبكة الاتصال MEGAPAC ما زال أدائها هزيل و لا يعتمد عليها كمصدر موثوق للمعلومات، و قد ساهم هذا بشكل كبير في عرقلة المجهودات التي تبذل لعصرنة الخدمات البنكية و هذا ما يعرقل حتما سيرورة الإصلاحات الجارية ككل.(5)
- ط. **البطء في إتمام إجراءات العدالة:** عملية إتمام إجراءات العدالة في ظل الظروف الحالية تكبح أية ديناميكية جديدة و متطورة في الخدمات البنكية، و تحد كذلك من تبادل المخاطر مما يؤدي إلى توقف مبادرات المؤسسات و الاستثمارات . كل هذا قد يكون ناجما عن:(6)

(1): تومي ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

(2): جلاب محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 143 .

(3): تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول: تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 148 ، 149 .

(4): رايس مبروك و آخرون ، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول :

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة ، يومي 06 و 07 ماي 2012 ، ص ص 9 ، 10 .

(5): تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول: تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

(6): نفس المرجع، ص 18 .

✓ البطء الذي يميز عملية تسوية النزاعات مثلا إصدار الشيك بدون مؤونة ؛

✓ البطء في تمكين البنوك من الضمانات (التي تقدمها المؤسسة مقابل حصولها على قرض) في حالة عدم التزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقرض؛.

ي. **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 (القروض بمختلف أنواعها) ومهاراتها وطرق التسيير المعتمدة. فهذه الفجوة تتجلى في *governance* الإدارية والتي تبقى محدودة كنمط الحوكمة في صميم إشكالية حوكمة وإدارة البنوك الوطنية الكبرى التي أصبحت عبارة عن مجتمعات بنكية كبيرة لا تتوافر حتى الآن على الوسائل الملائمة للقيام بالدور المنوط بها.

المطلب الرابع: أسباب عدم تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في البنوك الجزائرية :

لقد تم الشروع في الإصلاحات المصرفية في الجزائر دون إدراك لمضامين الحوكمة، إلا أن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي و البنك العالمي جعل مبادئ الحوكمة تكون ضمن الحزمات المقدمة للسلطات العمومية. لكن هذا النظام لم يطبق على مستوى البنوك الجزائرية نظرا لترسخ بعض المؤشرات و الأسباب السلبية فيها والتي من بينها:

الفرع الأول: ترسخ ظاهرة الفساد الإداري والمالي في المجتمع الجزائري:

تصنف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد الإداري والمالي، وقبل الإشارة إلى مفهوم وأسباب ومظاهر الفساد الإداري و المالي:

أولاً: مفهوم الفساد الإداري والمالي:

كما ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية: "الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة، ويشتمل ذلك على أنواع رشاوي المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين، ولكنه لا يتضمن الرشاوي التي تحدث فيما بين القطاع".⁽¹⁾

كما عرف الفساد على أنه: "مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين و الهادفة إلى التأثير بسير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر".⁽²⁾

ويعرف الفساد الإداري على أنه: "ذلك الذي يتعلق بمظاهر الفساد و الانحرافات الإدارية والتنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين و الضوابط و منظومة القيم الفردية، ويشمل الرشوة و المحاباة و المحسوبية و الاحتيال".⁽³⁾

أما الفساد المالي فيعرف على أنه: "ذلك الذي يتمثل بجمل الانحرافات المالية و مخالفات القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي و المالي في الدولة ومؤسساتها و مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية. ويشمل: صفقات السلاح، انتشار الجريمة المنظمة، تهرب ضريبي و جرمي و التسبب المالي و هدر المال العام.... الخ"⁽⁴⁾

ثانياً: أسباب ظهور الفساد المالي و الإداري:

(1) جورج مودي شاورت، **تكلفة الفساد**، الإصلاح الاقتصادي، موسوعة العلوم الاجتماعية، المجلد (21)، العدد (02)، 1999، ص16.
(2) عادل عبد العزيز السن، **مكافحة أعمال الرشوة**، ورقة عمل مقدمة في ندوة: "المال العام و مكافحة الفساد الإداري و المالي"، تونس، 18/14 ماي 2007، ص 32.

(3) هاشم الشمري، **بثا الفتلي، الفساد الإداري و المالي و آثاره الاقتصادية و الاجتماعية**، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص32.

(4) نفس المرجع، ص23.

هناك أسباب كثيرة و متعددة تؤدي إلى ظاهرة الفساد المالي، لأن انتشار أي ظاهرة هي انعكاس لما يسود المجتمع من ظروف مختلفة سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم إدارية أم اجتماعية، ومن بين هذه الأسباب ما يلي: (1)

- 1- المجموعة الأولى: تتعلق بالبيئة الاجتماعية و ما يسودها من قيم وعادات وتقاليدهم مثل محاباة الأقارب وتفضيلهم على الآخرين.
 - 2- المجموعة الثانية: تتعلق بالبيئة السياسية و تتمثل في غياب أجهزة الرقابة الحاسمة و عدم وجود مؤسسات مستقلة لمكافحة الفساد الإداري و المالي .
 - 3- المجموعة الثالثة: وتضم الأسباب المتعلقة بالبيئة الإدارية و تتمثل في ضعف أجهزة الرقابة الداخلية وتضارب التعليمات أو بعدم وضوحها و عدم توزيع المهام والمسؤوليات، ناهيك من عدم انتماء القيادات الإدارية للصالح العام، و غياب معايير الإنجاز الدقيقة تشجع الموظفين على الخروج على أخلاق الوظيفة العامة.
 - 4- المجموعة الرابعة: وتضم مجموعة الأسباب المتعلقة بالبيئة الاقتصادية مثل تدني مستوى الرواتب أو الأجور وفقدان الحوافز ثم غياب العدالة في الترقيات.
 - 5- المجموعة الخامسة: الأسباب المتعلقة بالاجتهادات الذاتية للموظفين بتفسير الأنظمة و التعليمات، إضافة إلى الاجتهاد الشخصي في ظل غياب النص النظامي أو عدم وجود أدلة للمعاملات في الدوائر الحكومية.
- كما أن هناك مجموعة أسباب أخرى ساعدت في انتشار ظاهرة الفساد نذكر منها: (2)
- ✓ ضعف فكرة المصلحة العامة و ما يرتبط بها من أهداف رسمية؛
 - ✓ تصميم هيكل بيروقراطية لا تقوم على أسس ومقومات التنظيم السليمة؛
 - ✓ شعور الموظفين بالقلق النفسي و عدم الأمن الوظيفي؛
 - ✓ شعور العاملين في الأجهزة الحكومية بأن هذه الأجهزة أداة للتسلط و السيطرة وليست أداة لخدمة المجتمع ؛
 - ✓ كبير حجم القطاع العام مما أدى إلى ظهور بيروقراطيات ذات توجهات تعني بالتوزيع لا الإنتاج؛
 - ✓ ما قام به المستعمرون أثناء الحقبة الاستعمارية من أساليب وطرق ساعدت في انتشار الفساد المالي في الدولة ؛
 - ✓ عدم سن الأنظمة و القوانين و التشريعات الصارمة المصحوبة بالإجراءات الوقائية للحد من ظاهرة الفساد المالي وتجريم كل صورته وأشكاله ؛
 - ✓ جهل المواطنين و العاملين في الأجهزة الإدارية و عدم تأهيل القيادات و تطوير قدراتهم ؛
 - ✓ تدني مستوى المساءلة و الشفافية و ضعف التفويض و الرقابة و المتابعة في أجهزة الدولة ؛
 - ✓ ضعف دور و وسائل الإعلام في التوعية ؛
 - ✓ سرعة دوران القيادات الإدارية مما يولد لديهم رغبة في استغلال المنصب بشكل سريع؛
 - ✓ ضعف السلطة القضائية و سيادة القانون؛
 - ✓ ما تفرضه العولمة على المجتمعات من نظم و سياسات و إجراءات قد جعلت الفساد ظاهرة عالمية يمارسها الكبار تحت شعارات و مسميات جديدة؛

(1): محمد علي ابراهيم الخصبية ، الفساد المالي و الإداري و سبل مكافحته ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان: "آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الإداري"، المملكة المغربية ، ماي 2008، ص ص143-145.

(2): محمد ابراهيم الخصبية ، مرجع سبق ذكره ، ص145.

✓ عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

كل هذا بالإضافة إلى ما تتعرض له المجتمعات من أزمات اقتصادية بسبب الحروب والكوارث، و ظهور السوق السوداء و ما يرافقها من تهريب و اتجار بالممنوعات و تزوير العملات و تفشي الغش و التحايل و الرشوة لتجاوز القوانين الصارمة و الإجراءات التعسفية التي تفرض عادة في ظل الظروف الاستثنائية والطارئة .

ثالثا: مظاهر الفساد المالي والإداري:

هناك مظاهر و أنماط متعددة و متنوعة للفساد، تتنوع بتنوع المؤسسات و القطاعات التي يستشري بها، ورغم تعدد و تنوع هذه الأنماط إلا أنها تتداخل فيما بينها، و نذكر منها:

1- الرشوة: تعتبر الرشوة من أكثر الجرائم شيوعا، و عرفتها المجلة الجنائية التونسية بأنها تتمثل في قبول عطايا أو هدايا أو هدايا أو ميزات أخرى من موظف عمومي أو شبهه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من أجل القيام بأعمال من علاقات وظيفته أو الامتناع عن أدائها.(1)

2- التزوير و التزييف:

أ- التزوير: هو تحسين الشيء و وضعه بخلاف صفته ، فهو تمويه بالباطل بما يوهم بأنه حق .

ب- التزييف: كل اصطناع لعملة تقليدا لعملة صحيحة بهدف وضع العملة المزيفة في التداول .

3- الاختلاس: يعتبر اختلاس المال العام من أهم الجرائم المرتبطة بالفساد الإداري ، و قد جرمته مختلف القوانين . و الاختلاس هو عبث الموظف العام بما أوتمن من مال عام بسبب سلطته الوظيفية و يطلق عليه أحيانا الغلول.(2)

4- المحسوبية و المحاباة: وهي التحيز و محاباة بعض الأفراد من أقارب و أصحاب من بعض ذوي النفوذ كالتعيين بالقرابة و الوساطة . أو ما يعرف بالواسطة .

5- الإثراء غير المشروع: تعرضت جل المشاريع إلى الإثراء غير المشروع ، و نصت المادة 20 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على: "تتنظر كل دولة طرف ، رهنا بدستورها و المبادئ الأساسية لنظامها القانوني ، في اعتماد ما قد يلزم من تدابير تشريعية و تدابير أخرى لتجريم تعمد موظف عمومي إثراء غير مشروع ، أي زيادة موجوداته زيادة كبيرة لا يستطيع تعليلها بصورة معقولة قياسا إلى دخله المشروع .(3)

و يمكن إدخالها في عنوان إساءة استغلال الوظيفة ، إذ يعتمد الموظف العمومي إلى استغلال موقعه للقيام بفعل ما لتحقيق أغراض شخصية لهم أو لأقاربهم خلافا لما يتفق مع المصلحة العامة . هذا و بالإضافة إلى الأنماط التالية: (4)

6- الاستيلاء على المال العام : إما بحيازته أو الانتفاع به أيا كانت قيمته ، و سواء كانت هذه القيمة مادية أم معنوية ، و سواء استولى عليه الموظف بنفسه أو سهل الاستيلاء عليه من غيره .

7- تبيد المال العام : من خلال إضاعته و هو من باب خيانة الأمانة .

8- التربح من أعمال الوظيفة: و هو من أسوأ جرائم الاستغلال الوظيفي ، و يقصد به استغلال الوظيفة للحصول على ربح أو فائدة ، و قد يلجأ الموظف إلى ذلك حتى لا يقع تحت طائلة النصوص المجرمة للرشوة .

(1): فتحي بن حسن السكري، أسس وأساليب مقاومة الفساد الإداري، ورقة عمل مقدمة في ندوة: "دور المؤسسات المالية و المصرفية في مكافحة غسل الأموال"، تونس، 23/19 أوت 2007، ص 152.

(2): محمد علي إبراهيم الخصبية، مرجع سبق ذكره، ص 146.

(3): فتحي بن حسن السكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 155 .

(4): محمد علي إبراهيم الخصبية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 146-148 .

- 9- العمولات مقابل الصفقات والعقود: و هي نسبة معينة من قيمة عقد أو صفقة تجارية يحصل عليها الموظف إما من مقاول أو مورد أو مصدر و ذلك لتسهيل عقد الصفقة أو الظفر بها .
- 10- الغش والتدليس: هو بالنسبة للموظفين عدم بيان الإجراءات و توضيحها للمراجعين أو العاملين في المنظمة و استلام المعاملات و هي غير مكتملة مما يعيق انجازها .
- 11- الابتزاز: و هو صورة أخرى من صور الفساد، كأن يقوم المسؤول بتكليف بعض الموظفين الذين يعملون معه و تحت إمرته بقضاء حوائج الخاصة و خدمة أغراضه.
- 12- إفشاء المعلومات السرية: و يقصد بها عدم المحافظة على الأسرار و المعلومات و الوثائق التي هي تحت يده بحكم منصبه ووظيفته.
- 13- شراء الأصوات و النفوذ السياسي: تنتشر هذه الظاهرة في الدول التي تدعي الديمقراطية ، إذ يقبل السياسيون أخذ تبرعات غير قانونية لحملةاتهم الانتخابية ، و من ثم يستخدمها لشراء ذمم ناخبهم على أسس فردية .
- 14- التهرب الضريبي: وهو نوعان: الأول أن يلجأ المكلفون إلى الثغرات القانونية التي تمكنهم من التخلص من الضرائب المستحقة مثل إعطاء الهبات و التبرعات ، و الثاني هو أن يخالف فيها الخاضعون للضرائب الأحكام القانونية بوسائل الغش و التزوير و الرشاوي للهروب من الضرائب المستحقة عليهم.
- 15- التقصير و الإساءة المتعمدة للمنظمة: في العادة يصدر هذا السلوك من الموظفين الحاقدين على المنظمة أو ليعبروا عن عدم رضاهم عن الإدارة .
- 16- التسيب الوظيفي: يعرف بأنه تخلي الموظف عن عمله و انصرافه عن القيام بأداء واجباته جزئيا أو كليا و عدم بذل الجهود في العمل مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل.
- 17- تسهيل عمليات غسل الأموال: و ذلك بإخفاء الطبيعة الحقيقية لمصدر الأموال بهدف جعلها تظهر بمظهر أموال متأتية من أنشطة مشروعة.

رابعاً: الآثار المترتبة على الفساد المالي و الإداري :

للفساد آثار و نتائج مكلفة على مختلف نواحي الحياة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ، و يمكن إجمال أهم هذه النتائج على النحو التالي :

- 1- الآثار الاقتصادية للفساد: يؤدي الفساد المالي و الإداري إلى العديد من النتائج السلبية على الاقتصاد، و من الآثار ما يلي: (1)
- أ- فشل في جذب الاستثمارات الخارجية ، رؤوس و هروب الأموال المحلية ، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة و التي تشكل شرطا أساسيا لجذب الاستثمارات المحلية و الخارجية على حدّ سواء ؛
- ب- انخفاض جودة و كفاءة الخدمات العامة و إهدار المال العام ؛
- ج- الإضرار بنظام العدالة و حقوق الملكية و الإضرار بالبنوك و العمل المصرفي مما يسبب في تدمير النمو الاقتصادي ؛

(1) : بالاعتماد على :

- صبحي منصور ، أخلاقيات الوظيفة العامة و الفساد الإداري ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول : "الاتجاهات المعاصرة لإدارة الوظيفة العامة و شؤون الموظفين"، الرباط ، المملكة المغربية ، 20/16 جويلية 2007 ، ص 199.
- محمد خالد المهاني ، آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الإداري ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان: "آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الإداري " ، الرباط ، المملكة المغربية ، ماي 2008، ص 30.

د- ضعف جودة وكفاءة الخدمات العامة و إهدار المال العام ؛

ه- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية ، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي ؛

و- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير و بروز المحسوبية و المحاباة في أشغال المناصب العامة.

2- الآثار السياسية للفساد المالي و الإداري : يترك الفساد آثارا سلبية على النظام السياسي سواءا من حيث شرعية و استقراره أو سمعته ، و ذلك كما يلي : (1)

أ- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية و قدرته على احترام حقوق مواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة و تكافؤ الفرص و حرية الوصول إلى المعلومات و حرية الإعلام ، كما يحد من شفافية النظام و انفتاحه؛

ب- صراعات يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة؛

ج- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة و مؤسسات المجتمع المدني و يعزز دور المؤسسات التقليدية ، وهو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية؛

د- يسيء إلى سمعة النظام السياسي و علاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له ، و بشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لمنع مساعداتها ؛

ه- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة و أجهزة الرقابة و المساءلة ؛

و- ضعف الثقة بسلامة عمل الحكومة و مصداقيتها .

1- الآثار الاجتماعية المترتبة على الفساد المالي و الإداري : للفساد المالي و الإداري عدّة آثار سلبية تعود على المجتمع نذكر منها : (2)

أ- يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية و انتشار اللامبالاة السلبية بين أفراد المجتمع؛

ب- يؤدي انتشار الفساد المالي و الإداري في مجتمع ما إلى تدمير أخلاق أفراد هذا المجتمع ، و انتشار الأخلاقيات السيئة كالتسيب و اللامبالاة ؛

ج- يؤدي الفساد إلى الحد من مسيرة التنمية و تحريفها عن مسارها و تساهم في تصاعد خروقات حقوق الإنسان ؛

د- يؤدي الفساد إلى عدم المهنية و فقدان العمل و التقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي و الرقابي و تراجع الاهتمام بالحق العام ؛

ه- ضعف توفير فرص العمل و بذلك توسع ظاهرة البطالة و الفقر بين أفراد المجتمع.

خامسا : دراسة ظاهرة الفساد في الجزائر :

(1) : محمد خالد المهايبي ، آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

(2) : محمد خالد المهايبي ، مكافحة أعمال الرشوة ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان : "آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الإداري" ، الرباط ، المملكة المغربية ، ماي 2008 ، ص ص 179 ، 180 .

تحتل الجزائر مرتبة متقدمة من مراتب الفساد ، إذ تنتشر و تتجذر فيها أغلب أنماط الفساد المذكورة سابقا، حيث تنتشر ظاهرة الرشوة في الإدارات الجزائرية و التزوير و التزييف و الاختلاس والمحسوبية ، إذ تحصي الدولة الكثير من الجرائم سنويا ، بالإضافة إلى انتشار جرائم الاستيلاء على المال العام و التهرب الضريبي و التقصير و التسبب الوظيفي . كما تحتل الجزائر مراتب متقدمة أيضا من حيث انتشار ظاهرة التهريب وذلك نظرا لموقعها الجغرافي و نظرا لتأصل هذه الظاهرة في المجتمع الجزائري ، بالإضافة إلى ظهور السوق الموازية و جرائم غسل الأموال.

1- السوق الموازية في الجزائر:

اتخذت هذه السوق بموجب قانون النقد و القرض 90-10. و قد نتج عن هذا القانون بفعل الفهم الخاطئ تارة و المضلل تارة أخرى ترسيم السوق السوداء لتصبح سوقا موازية و بعدها اقتصادا موازيا ، فأصبح السؤال يطرح من منظور ما هو موقع السوق الرسمية من السوق الموازية ؟ و قد دلت الدراسات الاقتصادية التي قام بها المجلس الاقتصادي و الاجتماعي بالجزائر إلى أنه هناك 200 ألف تاجر و 700 سوق في الجزائر تنتشط خارج القانون أي خارج القنوات المعلوماتية ، علما أنّ الإعلام الاقتصادي شبه غائب في الأدبيات الاقتصادية للحكومات الجزائرية المتعاقبة رغم تقنين هذا الإعلام منذ سنة 1997 ، إلا أنّ المعلومات الإحصائية للجزائر لا تزال دون المستوى ، وبالتالي يصعب على المقرر تبني الإحصائيات الرسمية في استشراف المستقبل ، حيث تمثل هذه السوق أكثر من 25% من مجموع النشاط التجاري الوطني ، و أبرز هذه الأسواق سوق تاجنانت بولاية ميلة ، و سوق دبي بالعلمة بولاية سيف حيث تعرف هذه الأسواق قرصنة كبيرة في مجال البرمجيات ، حيث تشير الدراسات أنّ معدل القرصنة في البرمجيات في الجزائر يتجاوز 84% بينما المعدل الدولي المسموح به هو 34% ، و هذه القرصنة هي شكل من أشكال تبييض الأموال ، إضافة إلى وجود أسواق أخرى بمغنية و الشلف و وادي سوف و معسكر و وهران و غيرها . و هناك تحايلات للتهرب الضريبي باستخدام ما يعرف ب:"فاتورة الطريق" ، بالإضافة إلى تفشي ظاهرة الرشوة كقناة من قنوات تبييض الأموال ، فحسب بعض التقارير فإنّ الجزائر تحتل الرتبة 74 عالميا من بين 102 دولة من حيث القيمة التنافسية ، حيث تعتبر من أقل البلدان الأقل تنافسية في إفريقيا بسبب الرشوة و سوء التسيير . و اتخذت الجزائر الرتبة 72 في مجال الرشوة و انتشارها حسب تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي ، و بالنسبة للدور غير الفعال تحتل الجزائر الرتبة 66 ب 92,3 نقطة و هذا الأمر يتعلق بفعاليات المؤسسات و الإدارات ، كما تأتي في الرتبة 96 من مجموع 102 دولة في المجال التكنولوجي ، بالإضافة إلى بقاء سعر صرف الدينار الجزائري منخفضا مقارنة بالدولار و اليورو رغم حيازة الدولة لاحتياطات صرف قياسية لم تشهدا منذ الاستقلال . كذلك فإنّ الجزائر و حسب بعض الدراسات يلاحظ عليها مدى التأخر الذي تعرفه بعض قطاعاتها خاصة القطاع المصرفي ، فقد صنفت في الرتبة 68 عالميا في مجال القروض البنكية ، كما أنّها تفتقد لنظام معلومات و معطيات دقيق خاصة على مستوى المنظومة المصرفية. (1)

2- تبييض الأموال و البنوك الجزائرية:

تمارس في البنوك الجزائرية عمليات تبييض الأموال ، و منذ السنوات الأربعة الأخيرة تفاقمت هذه الظاهرة و باعتراف السلطات المصرفية و القضائية ، و خاصة مع اعتماد الكثير من البنوك التي تنتشط في الحقل المصرفي ، دون احترام يذكر للقواعد الاحترافية المسير للبنوك رغم التعديلات التي تمت على قانون النقد و القرض و لمرتين ، على مدار ثلاث سنوات ، فهناك النظام رقم 91-09 المؤرخ في 14 أوت 1991

(1): الأخضر عزي ، دراسة ظاهرة تبييض الأموال عبر البنوك (تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية) ، مداخلة مقمنة في الملتقى الوطني حول: " المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع و تحديات - " ، جامعة المسيلة ، ص ص 184-186.

و الذي يحدّد قواعد الحذر في تسيير المصاريف و المؤسسات المالية ، و هذا القانون عزي له أنّ بعض البنوك الخاصة لم تحترمه ممّا أدى بها إلى الوقوع في متهاتات تبييض الأموال ، وكذلك هذا الأمر غير مطبق في البنوك التابعة للقطاع العام .

و حتى نعالج ظاهرة غسل الأموال ، لابد من التطرق إلى جملة من الحقائق المالية و النقدية و التي لها علاقة مباشرة بعمليات تبييض الأموال في البنوك ، كون النظام المصرفي الجزائري يعاني من مشاكل إعادة ، و تشير الدراسات إلى أنّ 60% من التحويلات النقدية الخاصة بالمغتربين تمر عبر السوق الموازية بفعل إشكالية سعر صرف الدينار الجزائري بين السوق الرسمية و السوق الموازية ، بالإضافة إلى مشكلة التحويلات و هناك مشكلة الشيكات من دون رصيد التي رهنت وظيفة البنك ، فهناك في المتوسط حوالي 100 صك دون رصيد شهريا و من المعيار الثقيل ، رغم وجود مشروع الربط بين البنوك الذي كلف الملايين ولم ينجز بعد ، أما السحب الالكتروني للنقود فيظهر أنه قليل الفاعلية مما قلص من إقبال الزبائن .

إذا يمكن القول أنّ البنوك العمومية لا تزال في وضع عبثي فهي تحصل على الهامش المتزايد، لكن هذا الأخير سرعان ما تستهلكه الأرصدة التي تعبئها على المستحقات سيئة الأداء و الديون المتعثرة ، و هكذا نجد أنّ هذه البنوك مولت عجز المؤسسات العمومية بواقع 26 مليار دولار دون أن تتحسن وضعيتها مما تسبب في هدر المال العام بدلا من تمويل مشاريع منتجة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة⁽¹⁾.

كل هذه المشاكل التي يعاني منها المجتمع الجزائري والمشاكل التي يعاني منها النظام المصرفي الجزائري ساهمت في منع و صعوبة تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في البنوك الجزائرية.

الفرع الثاني : الطابع العمومي للبنوك الجزائرية:

إنّ الطابع الذي تكتسبه البنوك الجزائرية يؤدي إلى كثرة القوانين المعمول بها و ازدياد عدد العاملين و الموظفين بهذه البنوك ، و هذا يؤثر على طرق و جودة الخدمات المقدمة للعملاء و عدم فعالية القوانين المتبعة من طرف البنوك الجزائرية ، و هذا ما يدفع بالمواطنين إلى انتهاج طرق ملتوية للحصول على الخدمات المقدمة أو تحسينها ، كما أنّ التسبب الإداري يؤدي إلى عدم التزام موظفي المؤسسات المصرفية بالقوانين و الإجراءات الواجب إتباعها و احترامها ، من جهة أخرى فإنّ الطابع العمومي للبنوك الجزائرية ساهم في غياب الشفافية و التعتيم عن الصفقات و العمليات البنكية و طرق تسييرها و عدم السماح للعملاء بالاطلاع على المعلومات هذا كله أمر كفيل بتفشي الفساد.

إنّ ملكية الدولة لكل أسهم البنك أو أغلبيتها يعتبر عائق أمام الرقابة الداخلية التي يجتهد المساهمين في ممارسة على المديرين و هذا من خلال الضغط عليهم عند اجتماع الجمعية العامة ، ومن خلال المصادقة على فريق المديرين باستعمال حق التصويت ، فمادامت الدولة هي المالك الوحيد للبنوك ، فلن تكون هناك بالاستلزام رقابة على تصرفات المديرين⁽²⁾.

و بحكم أنّه من بين أهداف و نتائج الحوكمة المؤسساتية عموما ، هو تحقيق أفضل أداء ممكن في ظلّ المنافسة و في ظل بيئة اقتصاد السوق ، فإنّ التجربة العملية في معظم الدول أثبتت صعوبة تحقيق درجة عالية من الأداء في المؤسسات المملوكة للدولة ، بل الدولة الحافظ على الأداء الجيد في حالة تحقيقه⁽³⁾.

(1) : الأخضر عزي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 187 ، 188.

(2) : محمد حتاملة ، مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للحكومات والمنظمات" ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، مارس 2005 .

(3) : مركز المشروعات الدولية الخاصة ، خصخصة الشركات المملوكة للدولة ، عن الموقع : www.cipe.org - تاريخ الزيارة: 2012/05/03.

كما يتفق معظم الاقتصاديون على أنّ ملكية الدولة للبنوك و المؤسسات المالية تؤدي إلى خطط في الأدوار التي تقوم بها الدولة، و يرجع ذلك الأدوار ليس فقط بصفقتها مالك لتلك البنوك بل أيضا كمنظم و مراقب .

تعدد الأدوار بصفقتها مالك ينتج عنه، أنّ الدولة تقوم بفرض قرارات على البنوك العمومية دون جدوى اقتصادية و الذي يخلق قروض غير مربحة أو غير عاملة ، فملكيتها للبنوك تقتضي بالضرورة تمويل المؤسسات التي تمتلكها.

و من جانب آخر ، فإنّ الدولة هي التي تلعب دور المراقب و المشرف على عمل البنوك في الساحة المصرفية من خلال السلطات النقدية في الساحة المصرفية من خلال السلطات النقدية ممثلة في البنك المركزي و هيكله في ظلّ استقلالية نسبية أو استقلالية غير معترف بها و غير مدعومة .

و يظهر جليا أنّ البنوك العمومية في الجزائر تمتلك محافظ لقروض غير عاملة فاقت المعدلات المسموح بها و هذا ناتج عن مجموعة من العوامل و التي من بينها كون تلك البنوك عمومية و تتعامل مع مؤسسات عمومية ، حيث أنّ الطرف المقترض لن يبذل الجهد الكبير في الوفاء بالتزاماته تجاه تلك البنوك ، و نفس الشيء مع هذه الأخيرة التي لا يمكنها الاقتراض على تقديم قروض ، فالدور الحقيقي لهذه البنوك هو تمويل المؤسسات العمومية مهما كانت وضعيتها المالية .

الفرع الثالث : أسباب أخرى عرقلت تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية :

تعددت الأسباب التي كانت عائقا أمام تطبيق البنوك الجزائرية لنظام الحوكمة رغم إقرار الإصلاحات بوجوب تطبيق هذا النظام، و من بين هذه الأسباب نذكر ما يلي :⁽¹⁾

أولاً: آليات التمويل ، حيث يطلب من البنوك تمويل مؤسسات عمومية و خاصة دون الأخذ بعين الاعتبار لطبيعة الوظائف البنكية و سياسة القروض و النظام القانوني للبنوك كون نظرة الدولة الأبوية للمؤسسات الناشئة و أنها دائما تحتاج إلى دعم ، و هكذا أوقعت الدولة البنوك العمومية في دون أن تظهر النتائج الايجابية للمؤسسات .

ثانياً: استمرار خلايا المحاسبة و خاصة يعرف ما يعرف بخبراء المحاسبة و المحاسبين المعتمدين وكذلك محافظي الحسابات في الاعتماد على مخطط وطني للمحاسبة منذ سنة 1975 و بدون مجارة للمعايير الدولية في مجال المحاسبة . رغم أنّ الجزائر أقرت اعتماد مخطط مالي حسب المعايير الدولية ابتداء من سنة 2010 في جميع المؤسسات التي تعمل داخل الوطن إلا أنّ معظم المؤسسات و البنوك تستمر في استعمال المخطط المحاسبي الوطني .

ثالثاً: ضيق القوانين المالية المسيرة لقطاع المالية و نميز نصوصها بكثرة الثغرات ممّا يسمح بهدر المزيد من الأموال .

رابعاً: نقص الوعي بمفهوم الحوكمة ، و عدم نشر الثقافة بهذا المفهوم بين المسؤولين و الموظفين و الزبائن و غيرهم.

خامساً: إنّ عمليات غسل الأموال تتمن خلال خبراء مختصين على علم تام بقواعد الرقابة و الإشراف و ما يوجد بها من ثغرات يمكن النفاذ منها .⁽¹⁾

(1): الأخضر عزي ، مرجع سبق ذكره ، ص188.

سادسا: انتشار التهرب الضريبي و انتشار القروض سيئة السمعة التي تخفي وراءها الفساد و الرشوة و سرقة أموال البنوك. (2)

سابعا: إن ما يميز البنوك المصرفي في الوقت الراهن التأخر المسجل في مجال تحديث و عصنة نظم المدفوعات و المعلومات ، و يعد هذا الجانب أحد أهم الجوانب السلبية التي تطبع النظام المصرفي ، وهو الأمر الذي أدى بالهيئات المالية الدولية و على رأسها كصندوق النقد الدولي إلى تقييم النظام المصرفي الجزائري تقييما سلبيا ، و يعتبره أحد المعوقات الرئيسية في تطبيق نظام الحوكمة ، و هذا بالرغم من الإصلاحات المسجلة في جانبها التشريعي و تعزيز آليات الإشراف و الرقابة ، و التي تجلت من خلال قانون النقد و القرض ، أو من خلال تعديلاته بموجب الأمر 11-03 الصادر في 26 أوت 2003 ، أو من خلال إصلاحات عام 2004. (3)

ثامنا : كملا أن من بين عراقيل الحوكمة في البنوك الجزائرية هي عدم إرساء ثقافة الحوكمة في البنوك و نقص مستوى الوعي ، و كذلك آلية اختيار أعضاء مجالس الإدارة و تفعيل عمل اللجان المنبثقة عن المجالس ، و كيفية تعزيز آليات الرقابة الداخلية في البنوك. (4)

المبحث الثالث: جهود و مقترحات لتفعيل نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية:

نظرا لتعدد الأسباب التي منعت تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في البنوك الجزائرية، بذلت الجزائر العديد من الجهود لإزالة هذه الأسباب و محاولة تفعيل تطبيق هذا النظام في جهازها المصرفي، فشاركت في العديد من المنتديات و الملتقيات الدولية لمكافحة معوقات تطبيق الحوكمة و غيرها، و على اثر ذلك تم وضع مجموعة من المقترحات لتفعيل تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية و الاستفادة من إيجابياتها.

المطلب الأول: الجهود التي بذلتها الجزائر لتفعيل تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية:

حاولت الجزائر جاهدة تفعيل تطبيق نظام الحوكمة في بنوكها، فكانت من بين الجهود التي أبدتها: جهود نشر تطبيق نظام الحوكمة و جهود لمكافحة بعض معوقات تطبيق الحوكمة.

الفرع الأول: جهود لنشر تطبيق نظام الحوكمة :

سعت الجزائر جاهدة إلى تفعيل تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في الشركات و البنوك الجزائرية و تتمثل هذه الجهود في :

أولاً: شاركت الجزائر في المنتدى الإقليمي الذي قام به مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط ، حيث قام بدعوة العديد من جمعيات القطاع الخاص بالمنطقة للاجتماع معا في منتدى إقليمي لحوكمة الشركات حول إستراتيجية المنطقة الذي انعقد في الأردن خلال شهر جانفي 2005 ، كما شارك في التنظيم المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و الوقفية الوطنية للديمقراطية ، و قد شارك في هذا الملتقى نحو خمسين ممثلا للقطاع الخاص إلى جانب أعضاء من أجهزة الإعلام من دول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا مثل: (الجزائر، البحرين، مصر، الأردن ، لبنان، المغرب ، فلسطين، تونس، الإمارات

(1): عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص235.

(2): نفس المرجع ، ص236.

(3): بريش عبد لقادر ، مرجع سبق ذكره ، ص197.

(4): معهد الدراسات المصرفية ، الحوكمة، إضاعات مالية و مصرفية ، نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية لدولة الكويت، العدد الثالث ، الكويت ، أكتوبر 2010، ص8.

العربية المتحدة و اليمن) بهدف تبادل الخبرات و الإعلان عن مبادرات القطاع الخاص التي أدت بنجاح إلى تقدم جهود تطبيق الحوكمة المؤسساتية بالمنطقة.

وقد أجمع المشاركون على أن الممارسات الجيدة للحوكمة المؤسساتية يجب تعزيزها و غرسها إذا كانت المنطقة تريد تشجيع النمو الاقتصادي و اجتذاب الاستثمار الأجنبي الذي تحتاج إليه المنطقة بشدة، كما أن هذه الجهود ستؤدي في الأجل الطويل إلى تعزيز برامج الأعمال المشتركة و تحسين الأداء العام للأعمال إلى جانب ما حققته في النهاية من زيادة التنافسية في جميع أرجاء المنطقة.

وفي خلال المناقشات أوضح المشاركون حقيقة أن غالبية الشركات بالمنطقة هي مشروعات صغيرة و متوسطة الحجم ، و أن كثير منها شركات عائلية، و أن هذا هو أحد الأسباب لعدم تطور البورصات و الأسواق المالية في المنطقة ، و هي التي تعتبر النقطة المركزية للإصلاح بتطبيق الحوكمة المؤسساتية في الدول المتقدمة(1).

و لذا فإن دول المنطقة عند وضعها الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق تقدم في الحوكمة المؤسساتية يجب عليها أن تنظر إلى مصادر رأس المال الأخرى (مثل البنوك و مؤسسات الإقراض الأخرى) و قطاع الخدمات المالية لنقل و تبادل قيم الشفافية و المساءلة و المسؤولية في مجتمع الأعمال.

ثانيا: رغبة في التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها و انفتاح اقتصادها، فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية ، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخصوصية ابتداء من القطاع المصرفي و السماح بقدر أكبر من الحرية و الفرص للقطاع الخاص، و في نفس الوقت الذي تجري فيه الخصوصية و استكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة و الشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، و هذا ما أدى إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية و معايير الإبلاغ المالي و الذي كان من المفروض تطبيقه في مطلع عام 2010، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد تسييرها، و هذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

كما قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة الاكتشاف الطرق التي تهىء تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص عام 2007 ، بإنشاء مجموعة عمل الحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات و مؤسسة التمويل الدولية لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري(2).

كما عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية (CARE)، و اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، و قد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات و مؤسسة التمويل الدولية(3).

(1): مركز المشروعات الدولية الخاصة ، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة ، العدد السابع، القاهرة، ماي 2005، ص 1.

(2): عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(3): مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، مارس 2009، القاهرة ، 2009، ص 01.

و تطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر و زيادة الوعي في دوائر القطاعين العام و الخاص و أجهزة الإعلام بفوائد الحوكمة المؤسسية و الإطار المؤسسي اللازم لها. و يعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، و هذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، و لمساندة هذه العملية يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام و الخاص مثل دائرة العمل و التفكير الخاصة بالمشروعات بهدف الترويج للحوكمة المؤسسية و زيادة الوعي بها و إتباع الدليل الجزائري الخاص بها.(1)

ثالثاً: قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز " حوكمة الجزائر " - HAWKAMAH AL-(DJAZAIR) في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز " حوكمة الجزائر " ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل و اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الجزائرية، و يعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد و تحسين قيم الحوكمة بما فيها الشفافية و المساعدة و المسؤولية(2).

لقد كان تأسيس مركز " حوكمة الجزائر " خطوة ايجابية و فرت فرصة فريدة للحكومة و القطاع الخاص ليعملا معا على تحسين المناخ الاقتصادي و دفع النمو الاقتصادي في البلاد. و على الحكومة أن تتواصل مع مجتمع الأعمال حتى تؤسس حوارا مستمرا بين القطاعين العام و الخاص من أجل تطوير أجندة اقتصادية طويلة الأجل قائمة على قيم ديمقراطية راسخة تأخذ بعين الاعتبار مصالح كل الأطراف المشاركة(3).

الفرع الثاني: جهود لمكافحة بعض معوقات الحوكمة:

بذلت الجزائر العديد من الجهود لإزالة بعض معوقات الحوكمة ، من بين هذه الجهود ما يلي :

أولاً: توقيع اتفاقيات لمكافحة الفساد:

شاركت الجزائر في العديد من الاتفاقيات و المعاهدات الدولية لمكافحة الفساد الإداري و المالي كعائق من عوائق تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ، و من بينها:(1)

- 1- وقعت الجزائر مع لبنان و الاتحاد الأوروبي في إطار "اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطية" اتفاقيات تضمنت تعهدات عامة و آليات متابعة ملزمة بشأن محاربة الفساد و غسل الأموال.
- 2- كما كانت الجزائر الدولة الوحيدة إلى جانب ليبيا التي وقعت اتفاقية منظمة الاتحاد الإفريقي في 2003 لتبني منع مكافحة الفساد .
- 3- و في أكتوبر 2003 تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة ضد الفساد و الرشوة ، و كانت الجزائر من بين عشر دول عربية وقعت هذه الاتفاقية ، و لكن الجزائر هي الدولة الوحيدة العربية التي قامت حتى الآن بالتصديق على الاتفاقية ، و تناولت اتفاقية الأمم المتحدة ضد الفساد آليات وقائية لمنع الفساد و آليات

(1): مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، صيف 2008، القاهرة ، 2008، ص 02.

(2): مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011، القاهرة ، 2011، ص 01.

(4): نفس المرجع ، ص 03.

(1): محمد خالد المهاني، مكافحة أعمال الرشوة ، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "مكافحة أعمال الرشوة" و المنعقد في الرباط ، المغرب ماي 2008 ، ص ص 37-40 .

لتجريم الفساد و آليات للتنسيق و التعاون بين الدول لملاحقة الفساد و آليات لاستعادة الأموال المهربة للخارج.

و تجدر الإشارة إلى أن اتفاقية الأمم المتحدة ضد الفساد و الرشوة تشكل أداة قانونية دولية لمحاربة الرشوة و تجريمها و العمل على تنمية المؤسسات الوطنية المكلفة بالوقاية من هذه الأعمال و تدعيم المساعدة المتبادلة التقنية و المالية من أجل محاربة الرشوة و تدعيم النزاهة ، و يلاحظ أن هذه الاتفاقية تفتح آفاقا كبيرة لمحاربة آفة الرشوة و تسهل التعاون الدولي بوضع مجموعة من التدابير التقنية و القانونية التي من شأنها تفعيل أعمال المكافحة و تعطي دفعة قوية للدول لاتخاذ تدابير ملموسة للحد من استعمال الوظيفة العامة لغايات الربح الخاص ، كما تسهم تلك الاتفاقية بشكل كبير في وضع أنظمة وطنية للنزاهة و التي تعتبر أهم أساليب الوقاية من مساوئ الرشوة.

و لتفعيل آليات مكافحة الفساد الإداري و المالي فإن على الجزائر إتباع عدة محاور أهمها :

1- إحداث تغييرات إدارية و إصلاحات داخلية بجميع القطاعات في الدولة و خاصة القطاع المصرفي على النحو الذي يحد من الفساد ، و تتمثل أهم هذه التغييرات و الإصلاحات فيما يلي:(1)

- أ- إعادة النظر في ظروف و أوضاع العاملين بالقطاع الحكومي برفع الأجور و المرتبات و صرف المكافآت المناسبة لتحقيق التوازن في الدخول بين كافة العاملين ؛
- ب- ترشيد الإنفاق العام و تخفيف الإجراءات البيروقراطية و جعلها واضحة و سهلة و تعزيز اللامركزية؛
- ج- التركيز أثناء التدريب و قبل الالتحاق بالعمل على أخلاقيات الوظيفة و النزاهة و تحمل المسؤولية ؛
- د- اعتماد سياسة التدوير الوظيفي (Job Rotation) كلما كان ذلك ممكنا في القطاع المصرفي و كافة الجهات التي يمكن أن تنتشر فيها معدلات الفساد و الرشوة نتيجة استمرار نفس الشخص فيها لمدة طويلة؛(2)
- هـ- إنشاء وحدات رقابية في المؤسسات الحكومية و البنوك لتفعيل آليات المساءلة الداخلية على أن تقوم هذه الوحدات بالاتصال المباشر بالقيادات المسؤولة و الإبلاغ عن أية صور للانحراف؛
- و- تدعيم موثيق و أخلاقيات المهنة و الوظيفة العامة و إعادة تقييم الإجراءات التدريبية المعمول بها و توقيع العقوبات الصارمة على المخالفين و مساءلتهم عن مصادر دخولهم و ممتلكاتهم بصورة مستمرة.

2- ضمان استقلال الهيئات الرقابية من خلال إعطائها تفويضا واضحا و قاطعا لمراقبة أداء الأجهزة التنفيذية ، إصدار تشريعات تضمن حمايتها من تدخل الأجهزة الأمنية و التنفيذية ، مع

(1) : عادل عبد العزيز السن ، مكافحة أعمال الرشوة ، ورقة عمل مقدمة في الملتقيات و الندوات التي عقدها المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول "سبل مكافحة الفساد الإداري و المالي في الوطن العربي" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2008، ص ص 127 ، 128

(2): فتحي حسن السكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 160

- توفير الموارد المالية و الفنية اللازمة لتمكينها من أداء دورها بفاعلية و إعطائها القدرة على الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامها؛
- 3- دعم البحوث العلمية في مجال مكافحة الفساد و الرشوة و تبصير الدول و الأجهزة الإدارية الخدمية بأهمية الاستفادة من تلك البحوث و ما تنتهي إليه من توصيات لتقليل نفقات و تكاليف الفساد ؛
- 4- رفع كفاءة الجهات المنوط بها مكافحة جرائم الفساد و الرشوة سواء الإدارية أو الأمنية أو القضائية و ذلك بدعمها بالعناصر البشرية المتميزة و المدربة ، و كذا بالتجهيزات الفنية و الأساليب التكنولوجية الحديثة لمراقبة المشتبه مي تورطهم في قضايا فساد و ضبطهم على النحو الذي يسهم في ارتفاع نسبة كشف العمليات المشروعة مما يسهم في تقليل حجم جرائم الفساد؛(1)
- 5- تشجيع الدراسات الميدانية حول تحليل ظواهر الفساد و معرفة الفساد و معرفة دوافعها و تشخيص أسبابها ، و إعداد برامج إعلامية للتوعية حول خطورة التورط في قضايا الفساد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- 6- إتباع نظام حوافز موافق لأنظمة البنك و أهدافه و استراتيجياته و البيئة المحيطة به ، إذ يجب أن يصادق مجلس الإدارة على نظام مكافآت و حوافز خاصة بأعضاء الإدارة العليا و غيرهم ، حيث يجب أن تكون هذه المكافآت متناسبة مع أنظمة البنك و أهدافه؛
- 7- استراتيجياته ، كما يجب أن يوضع نظام الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد مثلا على أداء البنك في الأجل القصير ، و ذلك لتجنب ربط الأجور و الحوافز بالمخاطر التي يتحملها البنك .

إنّ إتباع البنك لنظام المكافآت و الحوافز و الحرص على وضع الأجور ضمن السياسة العامة يساهم في التقليل من الفساد المالي و الإداري الذي ينتشر في المؤسسات المصرفية حيث أنه عند القيام البنك بتقديم مكافآت و حوافز لأعضاء الإدارة و الموظفين ، كذلك عند حرصه على تقديم أجور مرتفعة سيساهم بذلك في القضاء على مظاهر الفساد ، التي كان من الممكن أن تصدر من قبل موظفي البنك .

ثانيا: وضع مخطط لخصوصة البنوك في الجزائر :

حاولت البنوك مكافحة بعض معوقات حوكمة البنوك من خلال وضع مخطط لخصوصة البنوك في الجزائر ، وذلك بوضع قائمة بثلاثة بنوك عمومية ، وهي بنك التنمية المحلية (BDL) ، القرض الشعبي الجزائري (CPA) ، و البنك الوطني الجزائري (BNA) .

(1) : صبحي منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 200 .

و في سنة 1995 وقع الاختيار على بنك التنمية المحلية (BDL) لإعادة هيكلته لتتم خصوصته بعد ذلك كليا ، و هذا لما كان يمتاز به عن باقي البنوك في ذلك الوقت ، و من بين هذه المميزات ما يلي :⁽¹⁾

- 1- خصوصية و حل المؤسسات المحلية التي كانت تتعامل معه ، فقد تم التخلص من أغلبية القروض غير مضمونة الدفع في محفظته المالية عند عملية التطهير ؛
- 2- يتميز هذا البنك بخصائص تجعله يتماشى مع صفة الإقليمية لنشاطه ، وهذا ما سمح للسلطات بإعادة هيكلته وهذا بخلق عدد من البنوك الإقليمية الصغيرة لتتم خصوصتها لاحقا . ومشروع خصوصية بنك التنمية المحلية بدأ من خلال الدراسة التحضيرية لفتح رأس ماله التي أنجزت من طرف الهيئات الأجنبية و بمساعدة من طرف البنك الدولي ، إلا أنّ هذا المشروع رفض من طرف فئات عديدة كالعمال و الأفراد .⁽²⁾

لم ينفذ المشروع نظرا لعدم وجود نوايا حقيقية للقيام بذلك لأنّ هذه العملية تدخل في إطار برنامج التعديل الهيكلي بالإضافة إلى انعدام الشفافية وعدم توفر المعلومات حول الخصوصية و غياب الإستراتيجية واضحة لها .

أما التجربة الثانية فتخص القرض الشعبي الجزائري ، الذي فتح رأسماله كخصوصية جزئية ، و قد رفع رأسمال البنك سنة 2000 إلى 6, 21 مليار دينار و 3, 25 مليار دينار في 2004 ، ليصل في 2006 إلى 3, 29 مليار دينار ، و لقد تم التفاوض حول خصوصية البنك عدّة مرات إلا أنّ المشكل الذي أخرج العملية هو نسبة التنازل ، فالدولة تريد التنازل عن 49% ، أما المؤسسات المالية فتريد الحصول على 51% لكي تتحكم في تسيير البنك.⁽³⁾

وبين البنوك التي شاركت في عملية خصوصته هي : سانتندر (اسبانيا) ، سيتي بنك (الولايات المتحدة الأمريكية) ، البنك الشعبي نايتكسيس (فرنسا) و سويتي جنرال (فرنسا) ، و بعد أزمة القروض الرهانة التي ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية انسحب سيتي بنك في 21 نوفمبر 2007 ، وطلب القرض الفلاحي الفرنسي الذي لم يكن من المشاركين في أول الأمر التأجيل إلى غاية معرفة نتائج الأزمة ، ثم انسحب البنك الاسباني على خلفية النزاع بين شركة سوناپراك و الحكومة الاسبانية ، مما يجعل

المنافسة غير حقيقية و الخوف من تقديم العروض أقل القيمة السوقية للبنك المعني بالخصوصية .

وفي نهاية المطاف ، تم تجميد إجراءات خصوصية القرض الشعبي الجزائري بسبب تداعيات الأزمة الدولية للقروض الرهنية مع تجميد فتح الأظرفة التي كانت مبرمجة يوم 26 نوفمبر 2007 .⁽⁴⁾

و تقتضي عمليات الخصوصية تحرير الدولة من التزاماتها ، فهي لا تتخلى فقط عن ملكية ما كان تابعا لها ، بل تفقد أيضا الرقابة المباشرة على البنك الجديد الذي سيدير من قبل جمعية حاملي الأسهم ، حيث أنّ دعاء الخصوصية يؤمنون بمزايا الإدارة الخاصة ، فمن الأهداف الاقتصادية للخصوصية تحسين الإنتاجية و تحرير المؤسسات من القيود و جعلها أكثر تنافسية.⁽⁵⁾

(1): بلعوج بولعيد ، إشكالية خصوصية البنوك في الجزائر ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة ، منافسة، مخاطر ، تقنيات ، جامعة جيجل ، يومي 07/06 جوان 2005، ص 10 .

(2) : Leila Abdeladim , **Les privatisation d'entreprises publique dans les pays du maghreb ,Marok ,Algérie , Tunisie** , les édition internationale , Algérie , 1998 , p266.

(3) : بلعوج بولعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

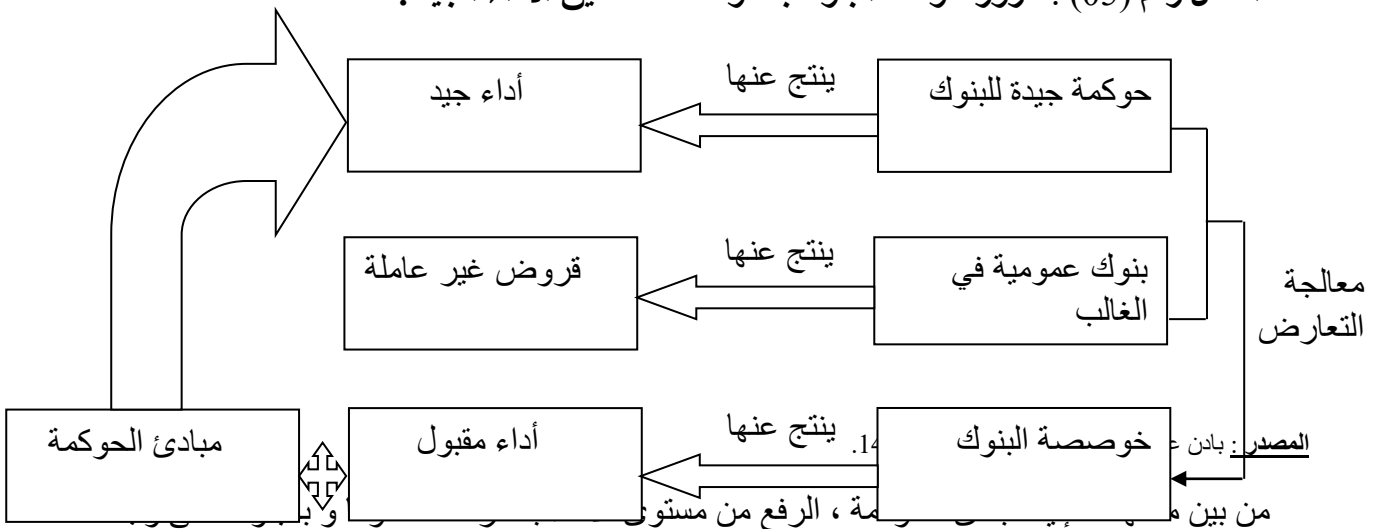
(4) : بادن عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 .

(5): جزف بادروس ، القاموس الموسوعي الإداري : عربي -عربي ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2000 ، ص 142 .

حيث أنه في إحدى الحوارات ، صرح المدير التنفيذي لكنفدرالية إطارات المالية و المحاسبة أنه لا بد من فتح رؤوس أموال البنوك العمومية للخواص و ذلك على اعتبار أن الخواص بحكم اشتراكهم في الملكية رؤوس الأموال ، سيعملون على تسيير الشؤون المصرفية بحكمة و فعالية ، و بعيدا عن الوصاية التي تفرضها وزارة المالية ممثلة للدولة المالكة لجميع البنوك الستة الكبرى المسيطرة على السوق المصرفي الجزائري.⁽¹⁾ حيث أن الخصوصية تعطي مزيدا من الحرية التي تتجه إلى البنوك الأضعف ماليا و إداريا.

و يمكن شرح أهمية خصوصية البنوك العمومية في الجزائر بهدف تحقيق حوكمة جيدة ينتج عنها أداء أفضل من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (05) : مرور حوكمة البنوك بالخصوصية لتحقيق الأداء الجيد :



الخصوص ، لأن تحديد المسؤوليات و الرفع من درجات الشفافية و الإفصاح و فرض رقابة فعالة يسمح للعاملين بالبنوك من مديريين و إطارات بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا و هذا في ظل المكافآت و المرتبات التحفيزية التي يتحصلون عليها في حال تحقيق الأداء المرجو و تحت قيد المساءلة التي يخضع لها الإداريون من طرف مجلس الإدارة العليا ، و في نفس الوقت المساءلة التي يمارسها المساهمين أثناء اجتماعات الجمعية العامة على مجلس الإدارة و الإدارة العليا .

كما يظهر أن البنوك العمومية في الجزائر تمتلك محافظ لقروض غير عاملة بسبب تعاملها مع المؤسسات العمومية ، أما في حالة خصوصية عدد من هذه البنوك فإن الملاك الجدد يكون لهم الحرية و الاستقلالية في الإدارة بما يخدم مصالح البنك و إستراتيجيته.

إن خصوصية بعض البنوك العمومية سيجعلها تحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة و ذلك لسعيها على تقديم الأفضل من أجل اكتساب حصة معتبرة من السوق النقدي ، و جلب أكبر عدد ممكن من المتعاملين كل هذا سيؤدي إلى خلق ميزة تنافسية بين البنوك الخاصة و البنوك العمومية مما سيدفع بهذه الأخيرة إلى العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة حتى تكون قادرة على منافسة البنوك الخاصة.

(1): بادن عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 142 .

إضافة إلى كل ما سبق فإن التعاون بين البنوك العمومية و البنوك الخاصة سيساهم في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي و ذلك لأن هذا التعاون يسمح بتبادل الخبرات في مجال الشفافية و التدقيق و المراجعة و منه تفعيل تطبيق الحوكمة المؤسساتية في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

المطلب الثاني: مقترحات المنظمات الدولية لتفعيل نظام الحوكمة:

تسعى المنظمات الدولية عامة والعربية خاصة لتفعيل تطبيق الحوكمة المؤسساتية ويظهر ذلك من خلال الجهود التي تبذلها هذه المنظمات في سبيل القضاء على عراقيل تطبيق الحوكمة والتي من أهمها الفساد المالي و الإداري.

الفرع الأول: الجهود العربية:

حاولت الدول العربية القيام ببعض الجهود فيما يتعلق بمكافحة الفساد الإداري، يمكن إيجازها فيما يلي: (1)

أولاً: انعقاد مؤتمر وزارة الداخلية العرب في سنة 1987؛

ثانياً: انعقاد مؤتمرات بالمنظمة للتنمية الإدارية في القاهرة سنة 1999، حيث خصصت حلقة كاملة من هذا المؤتمر لموضوع الفساد ثم تلاه مؤتمر بيروت 2002؛

ثالثاً: انعقاد بعض المؤتمرات في الجامعة العربية ؛

رابعاً: وثيقة الإسكندرية 2004 و التي بلورت رؤية عربية أصلية ،حول قضايا الإصلاح و أولوياتها، تضمنت عدة محاور للإصلاح؛

خامساً: وثيقة مسيرة التطوير و التحديث و الإصلاح التي تبنتها القمة العربية في تونس 2004؛

بالإضافة إلى كل هذا تجدر الإشارة إلى أن هناك مشروع مقترح لإنشاء منظمة عربية لمكافحة الفساد على غرار منظمة الشفافية الدولية.

الفرع الثاني: الجهود الدولية :

قطعت الجهود الدولية شوطا كبيرا في مجال مكافحة الفساد و تطوير الهيئات و المؤسسات المعنية و مكافحة الفساد بكافة أشكاله وكذلك تطوير الهيئات و كذلك تطوير الآليات المختلفة و دعمها لتحقيق نتائج عملية في مجال القضاء على الفساد ، ويمكن أن نشير إلى أن الدول يمكن أن تستعين بالمنظمات الدولية مباشرة أو تستفيد من خبراتها في مكافحة الفساد . و من أهم بالمنظمات الدولية المعنية بهذا الأمر نذكر: (2)

أولاً: منظمة الأمم المتحدة: تساهم منظمة الأمم المتحدة على مختلف مستوياتها الإدارية بجهود مكافحة الفساد، إذ تبنت الجمعية في شهر ديسمبر 1996 قراران يتعلقان مكافحة الفساد ، كما تعمل على تطبيق مجموعة من النظم و التدابير تتعلق بمكافحة الفساد و زيادة الشفافية في المعاملات أصدرت الأمم المتحدة مجموعة من القرارات لمحاربة و مكافحة الفساد نظر للقناعة التامة بخطورة الفساد ماله من مخاطر و تهديد على استقرار و أمن المجتمعات و أصدرت أيضا اتفاقية لمكافحة الفساد سنة 2004 وقد انضمت إليها كثير من دول العالم .

(1) عز الدين تركي ،منصف شرفي ،الفساد الإداري:أسبابه، آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتجارب بعض الدول،مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ،جامعة بسكرة،06-07 ماي 2012.

(2) نقماري سفيان ،الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد الإداري و المالي ،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول:"حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"، جامعة بسكرة ،06-07 ماي 2012.

ثانيا: البنك الدولي: بادر البنك الدولي إلى وضع إستراتيجية جديدة لنشاطه في مجال مكافحة الفساد تتضمن أربع محاور رئيسية :

- 1- منع كافة أشكال الفساد و الاحتيال و الفساد في المشروعات الممولة من قبل البنك؛
- 2- تقديم العون للدول النامية التي تعتزم مكافحة الفساد ؛
- 3- اعتبار مكافحة الفساد شرطا أساسيا لتقديم خدمات البنك الدولي؛
- 4- تقديم العون و الدعم للجهود الدولية لمحاربة الفساد.

ثالثا: صندوق النقد الدولي: يقوم صندوق النقد الدولي بالترويج لحسن التنظيم والإدارة في البلدان الأعضاء ،يدعم إصلاحات السياسات الاقتصادية والإصلاحات الهيكلية التي تحد من مجال نهب الأموال والحرص على الشفافية في معاملات القطاع العام ،كما يفرض مجموعة من الضوابط المتعلقة بتقديم القروض ،إذ أكد الصندوق على أنه سيوقف أو يعلق مساعدته لأي دولة يثبت بأن الفساد الحكومي فيها يعيق الجهود الخاصة بتجاوز مشاكلها الاقتصادية ، وحدد صندوق النقد الدولي حالات الفساد بالممارسات المرتبطة بتحويل الأموال إلى غير وجهتها المحددة ، و تورط الموظفين الرسميين في عمليات تحايل جمركية أو ضريبية وإساءة استخدام احتياطي العملة الصعبة من قبل هؤلاء الموظفين و استغلال السلطة من قبل المشرفين على المصارف، إضافة إلى الممارسات الفاسدة في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي.

رابعا: منظمة الشفافية الدولية: اسم المنظمة مستوحى من منظمة العقود الدولية غير الحكومية وهي عبارة عن تحالف من أجل محاربة الفساد في العالم ،لقيت نجاحا إعلاميا بعد نشرها ترتيبا دوليا للبلدان النامية الفاسدة، تم تأسيسها في برلين سنة 1993، يتكون هيكلها من مجلس إدارة للمنظمة الهيكل الإداري يضم 19 عضوا من دول مختلفة.

هذه المنظمة هي حركة تتميز بما يلي:

- 1- محبة الخير العام والإصلاح الاجتماعي: حيث أن الفساد يشوه و يؤدي إلى انتهاكات متزايدة لحقوق الإنسان؛
- 2- الديمقراطية: لأن الفساد يشوه الديمقراطية وخاصة إنجاز العديد من الدول النامية في هذا المجال و الدول التي تمر بمرحلة انتقالية؛
- 3- الأخلاقية: لأن الفساد يشوه نزاهة هذا المجتمع؛
- 4- العملية: فالفساد يشوه عمليات السوق و يسلب الأفراد من المنافع و الحقوق التي يجب أن تصل إليهم.

المطلب الثالث: مقترحات أخرى لتفعيل تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية:

يتطلب تفعيل ممارسة الحوكمة بالبنوك الجزائرية جملة من التدابير و المقترحات الواجب اتخاذها، و نوجزها في ما يلي:

الفرع الأول: وضع قوانين لضمان فعالية الهياكل الإدارية للبنوك:

من متطلبات و مقتضيات التطبيق السليم و الفعال لمبادئ الحوكمة في البنوك و جود هيكل إداري فعال، حيث يمكن وضع المقترحات التالية لضمان فعالية الهياكل الإدارية للبنوك في ظل الحوكمة:⁽¹⁾

أولاً: الفصل الملكية و الإدارة و الرقابة و الأداء؛

ثانياً: مراجعة و تعديل القوانين الحاكمة لأداء المصارف، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة في البنك و المساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للبنك؛

ثالثاً: عدم الخلط بين مهام و مسؤوليات المدبرين التنفيذيين و مهتم مجلس الإدارة و مسؤوليات الأعضاء؛

رابعاً: تعزيز المساءلة و تقويم أداء الإدارة العليا؛

خامساً: توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية للبنك لمتابعة الأهداف التي تتفق و مصالح البنك و المساهمين؛

سادساً: يجب أن يكون لدى البنك نظام محكم للمراجعة الداخلية و أن يتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع مديري البنك، و أن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة المراجعة الداخلية؛

سابعاً: يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ بالبنك، و يكون من القيادات الإدارية بها، كما يكون له الاتصال مباشرة و التشاور مع رئيس مجلس الإدارة و يقوم بحضور جميع اجتماعات لجنة المراجعة ؛

ثامناً: يقدم مدير المراجعة الداخلية تقريراً ربع سنوي إلى مجلس الإدارة و إلى لجنة المراجعة عن مدى التزام البنك بأحكام القانون و القواعد المنظمة لنشاطها و كذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة؛

تاسعاً: يجب أن تهدف المراجعة الداخلية إلى وضع نظم لتقييم و سائل و نظم و إجراءات إدارة المخاطر في البنك و لتطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم؛

عاشراً: يتم وضع نظم و إجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور و دراسة للمخاطر التي تواجه البنك، على أن يستعان في ذلك بأراء و تقارير مجلس الإدارة و مراقبي الحسابات و مديري البنك، و أن يتم تحديث متابعة و تقييم تلك المخاطر بشكل دوري؛

الحادي عشر: كما يتطلب التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك ما يلي:⁽²⁾

- 1- يجب أن تكون الرقابة من قبل مجلس الإدارة و هيئات الإشراف و الرقابة الداخلية؛
- 2- يجب أن تتم الرقابة من خلال أشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومي في مجالات العمل المختلفة لضمان حياد و سلامة الرقابة؛
- 3- يجب أن تتوفر رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة في البنك؛
- 4- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر و المراجعة.

الثاني عشر: على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه و إدارة أنشطة البنك كما يجب عليه أيضاً تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي

(1): ابراهيم اسحق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة-دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، دفعة 2009، ص ص 22، 23.

(2): دبله فاتح، بن عيش بشير، حوكمة الشركات كإداة لضمان صدق المعلومات، عن الموقع: www.islamfin.go-forum.com، تاريخ الزيارة: 2012/02/18.

الموظفين. و يجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة و الأنية للمشاكل التي يتعرض لها البنك، و على وجه الخصوص يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد و الرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.(1)

الثالث عشر: كما وضع الاتحاد الأوروبي مجموعة توجيهات في مجال تفعيل تطبيق الحوكمة منها:

- 1- توجيه التدقيق: حيث ينص على تشكيل لجان للتدقيق على المستوى الجماعي ذات مسؤوليات محددة بوضوح تشمل الإشراف على التدقيق الداخلي بالبنك و الرقابة الداخلية و نظم إدارة المخاطر.
- 2- توجيه قوانين البنوك الخاصة بقواعد الحوكمة المؤسسية التي تؤكد على المسؤولية الجماعية لأعضاء مجالس الإدارة عن جميع المعلومات في البنك المالية و غير المالية.(2)

الفرع الثاني: نشر الوعي بمبادئ الحوكمة المؤسسية:

حتى يمكن أن تتأهل جذور الممارسات الجيدة للحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي، يجب تطبيق ما يلي:(3)

أولاً: على قادة البنوك العامة و الخاصة أن يعملوا على بناء الوعي و الإدراك فيما بين أنفسهم و في ما بين دوائرهم التي يعملون فيها بمزايا الحوكمة المؤسسية السليمة.

ثانياً: ضرورة بذل الجهود للوصول إلى قادة الأعمال للجيل القادم عن طريق تعليم القيم و المفاهيم الخاصة بالحوكمة المؤسسية، على المستوى الجامعي، و ذلك لتناول مشكلة التوعية و محاولة إعداد و توزيع دليل للحوكمة المؤسسية على الأساتذة في معظم الجامعات.

ثالثاً: يجب أن تؤدي الصحافة و أجهزة الإعلام دوراً هاماً في زيادة التوعية، و مخاطبة الشركات و البنوك

و الأشخاص الذين يعملون في المنشآت و توعيتهم بان ما يفعلونه إنما هو أمر يتعلق بالمسؤولية المعنوية و الأخلاقية. و يجب على أجهزة الإعلام أن تساعد أيضاً في بناء الوعي و الإدراك عن طريق فهم و شرح مفاهيم و مبادئ الحوكمة المؤسسية، و مساءلة البنوك عن أعمالها.

الفرع الثالث: إدارة مخاطر مؤهلة:

على البنوك الجزائرية أن تبدأ باتخاذ جملة من الإجراءات لتحقيق إدارة مخاطر مؤهلة و ذلك عن طريق(4):

أولاً: العمل على حسن إدارة المخاطر خلال القدرة على قياس كافة أنواعها و إنشاء إدارات خاصة لوضع و متابعة السياسات الانتمائية الموافق عليها و تقوية و تفعيل دور الرقابة الداخلية، بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل بأسلوب رد الفعل.

ثانياً: تدريب الإطارات المصرفية بصورة مستمرة في هذا المجال.

(1): نظير رياض محمد الشحات، مرجع سبق ذكره، ص 329، 330.

(2): جونثان روفيد، إدارة مخاطر الأعمال دليل عملي لحماية أعمالك، ترجمة علاء أحمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، 2008، ص 44.

(3): مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، العدد السابع، مرجع سبق ذكره، ص 03.

(4): عادل زقير، تحديث الجهاز المصرفي الغربي لمواكبة الصيرفة الشاملة- دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و تمويل، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، دفعة 2009، ص 162.

ثالثا: توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر أو ما يعرف بتكنولوجيا إدارة المخاطر.

الفرع الرابع: وضع آلية للإنذار المبكر:

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المصرفي و مع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية، و على رأسها البنك الدولي و صندوق النقد الدولي و لجنة بازل للرقابة المصرفية، فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات بالبنوك الجزائرية، و ذلك للعمل على زيادة قدرتها على الاستخدام الكفاء لمواردها و مواجهة المخاطر التي قد تواجهها عند القيام بأعمالها، فضلا عن مساعدة صانعي القرار في التعرف على أية إختلالات خاصة في المدى القصير، و اقتراح أهم الأساليب و الإجراءات التي تعالج الموقف أولا بأول قبل تفاقم المشكلات، و يمكن وضع عدد من التوصيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر، و التي تتضمن⁽¹⁾:

أولا: ضرورة توفير نظام جيد للمعلومات الدقيقة و الكافية في الوقت اللازم، و تحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز المصرفي.

ثانيا: إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية و المعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر و ذلك في ضوء كل بنك و الوضع الاقتصادي للدولة.

ثالثا: دراسات الأزمات المصرفية السابقة، التي حدثت بالدول الناشئة و استخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز المصرفي و العمل على تلاقي الأخطاء.

الفرع الخامس: تحقيق أفضل استغلال للموارد البشرية :

قد عملت بعض البنوك الجزائرية على مراعاة برامج التكوين الخاصة بموظفيها، من خلال التكوينات المانحة للشهادات و هي من بين أهم و سائل تشجيع المعرفة في البنوك حيث يستكمل الموظفون تكوينهم مع تسديد كل مصاريف الدراسة من طرف البنوك و ذلك من أجل رفع قدراتهم العملية في المجال المصرفي، و تمنح لهم شهادات في تحضيرية للدراسات العليا البنكية و شهادة الدراسات العليا في البنوك.

و رغم ذلك ينبغي على البنوك الجزائرية أن تبذل المزيد من الجهود من أجل الارتقاء بالعنصر البشري من خلال :⁽²⁾

أولا: إعداد برامج تدريبية متطورة لتقييم الأداء و استخدام الأدوات الحديثة في مجال استيعاب المستجدات و التطورات العالمية، التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية، و ذلك من خلال الاستعانة بالخبرات المحلية و الأجنبية، و إرسال بعثات موظفين للتكوين في الخارج.

ثانيا: ترقية نظم الإدارة لتصبح فاعلة و كفاءة و قادرة على التفاعل مع متغيرات الصناعة المصرفية المستمرة و المتواصلة مع دعمها بالأجهزة الحديثة.

ثالثا: إنشاء مراكز من أجل توفير المعلومات حول المستجدات في العمل المصرفي.

(1): جلاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 152.

(2): عادل زقيرير، مرجع سبق ذكره، ص 163.

رابعاً: مشاركة الموظفين في وضع وسائل التطوير.

الفرع السادس: تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة و البنوك:

تؤدي التقارير المحاسبية دوراً هاماً في متابعة نشاط البنوك و حالتها المالية، كما تستعمل في الأغراض الرقابية، المالية و التخطيط، حيث تساعد الأرقام التي تحتويها هذه التقارير في تحديد وضعية البنك و مدى فعالية نشاطه، و هو ما يساهم في التخطيط السليم للسياسات المالية المستقبلية، كما يفيد وجود معلومات محاسبية سليمة في إيجاد التوازن بين مدة توظيف الأموال و مدة تحصيلها، و يشكل أساساً متيناً للقائمين على السياسات النقدية لفهم و معرفة الأوضاع الاقتصادية و اتخاذ القرارات و التدابير السليمة.⁽¹⁾

لذلك فإن على الجزائر اعتماد النظام المالي الدولي، لان اعتماده يساعد البنوك على تحسين وظيفة مراقبة التسيير، و يرفع من قدرتها على الاستفادة من المعلومات و توظيفها بصورة أفضل لكي تخدم أهدافها.

الفرع السابع: إيجاد مرونة أكبر في النصوص التشريعية:

لقد مثل قانون النقد و القرض خطوة كبيرة في مجال التشريع البنكي بالجزائر سمحت للقطاع المصرفي أن يأخذ دوره الطبيعي في هيكل النشاط التمويلي للاقتصاد، و فتح المجال أمام البنوك الجزائرية للقيام بأعمالها (التي أصبحت أكثر تنوعاً) وفق معايير السوق و المرادوية التجارية.

غير أن النجاح لا يمكن قياسه كنقطة ساكنة على المحور التطور الذي يزداد تفاعل التغيرات التي يحملها و تتقلص الفجوات التي تفصل بينها، و لكن يقاس بمدى استجابته للتحويلات الحادثة في محيطه و سرعة استيعابه لها.

ولقد عرف القانون المشار إليه عدداً من التعديلات و الإضافات التي هدفت إلى التماشي مع المقاييس العالمية التي يتم استحداثها أو بهدف تدارك بعض الثغرات التي كشفت عنها الأزمات و المشاكل التي وقع فيها القطاع المصرفي، إلا أن هذه التعديلات لم ترق بعد إلى المستوى المأمول، و ظل معها التشريع البنكي الجزائري يسجل تأخراً في الاستجابة إلى مقتضيات الملائمة التي تفرضها عليها قوى التغيير المصرفية⁽²⁾.

و إلى جانب الضيق الذي يمكن لمسه في بعض القوانين التي تسيّر القطاع المصرفي فإن هناك قصوراً أو انعداماً في التشريعات التي تخص المعاملات المصرفية الالكترونية و كل ما يرتبط بهذه المعاملات و جوانب الأمان فيها، خصوصاً و أن الدول الأخرى و حتى العربية منها قد خطت خطوات عملاقة في هذا المجال.

كما يساعد مركز المشروعات الدولية الخاصة القيام برصد حالة حوكمة الشركات في الجزائر بشكل مستمر، و هذا من شأنه تعزيز العلاقة بين البنوك و المؤسسات الأخرى، و من ثم تحديد احتياجات الشركة بدقة و العمل على منهج مقنع لمخاطبتهم،

و على الأغلب سيقوم فريق العمل خلال الثلاثي الأخير من عام 2010، بافتتاح المركز الجزائري لحوكمة الشركات تحت اسم حوكمة الجزائر، ليحاكي ما يحدث في دول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، بما فيها من الحوكمة المصرفية، حيث سيعمل هذا المركز على تعزيز استمرارية المهام التي قام بها فريق العمل، و قد تم إسناد مهام محددة إليه منها:⁽³⁾

(1): طارق خاطر، قوى التغيير الاستراتيجية في المجال المصرفي و أثرها على أعمال البنوك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و تمويل، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، دفعة 2006، ص 167.

(2): نفس المرجع، ص 169.

(3): مريم بالليل مدبوجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43.

أولاً: نشر مبادئ الحوكمة الشركات و تحديث القوانين القائمة، و طرح قوانين محددة فيها يتعلق بالبنوك و شركات المساهمة؛

ثانياً: التدريب على مبادئ حوكمة الشركات.

و جدير بالذكر أن الهدف من إنشاء المركز الجزائري لحوكمة الشركات هو جعله المرجع لحوكمة الشركات في الجزائر.

الفرع الثامن: تفعيل دور البنك المركزي في إرساء مبادئ الحوكمة:

إنّ نجاح تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية و إنما بضرورة ضمان تطبيقها عملياً و بشكل سليم، و هذا يعتمد بدوره على كل من البنك المركزي و رقابته من ناحية و البنك من ناحية أخرى. و من ثم فإنه لا بد و أن تفتتح إدارة البنك بأهمية مثل هذه القواعد و الضوابط حتى يسهل تنفيذها و هو الأمر الذي يبرز أهمية الدور الذي يلعبه كل من مجلس الإدارة بقسميه، التنفيذي و غير التنفيذي، و لجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك و إدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعمل يوميا و تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة و المساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك بالإضافة إلى المساهمة في توفير رؤوس الأموال عند حاجة البنك إليها.

و يمكن الإشارة إلا أن البنك المركزي يمكن أن يقوم بعدة إجراءات لتطبيق قواعد الحوكمة بالقطاع المصرفي و ذلك على ضوء القواعد الأساسية التي أقرتها لجنة بازل و يكون ذلك بتطبيق الإجراءات التالية:⁽¹⁾

أولاً: **تفعيل الدور الرقابي لعمل البنك:** و يكون ذلك من خلال وضع قواعد للرقابة الحذرة على عمل البنوك تشمل تحديد حجم و مجال نشاط كل بنك و نسبتي السيولة و الاحتياطي و مراقبة تطبيق معيار كفاية رأس المال؛

ثانياً: **الاهتمام بأسلوب تصنيف الأصول و تحديد المخصصات المناسبة لكل فئة منها:** حيث أن السلامة المصرفية تتحقق عندما يتم التصنيف بشكل سليم؛

ثالثاً: **الاهتمام بمعيار تركيز القروض لعميل واحد بعملة واحدة:** و ذلك حماية للبنك من التقلبات التي يمكن أن تحدث في أي اتفاق من هذه الفئات؛

رابعاً: **الاهتمام بالإقراض للأطراف المرتبطة و الأطراف ذات الصلة و التي يمكن أن تسبب أزمات للجهاز المصرفي:** حيث أنه يجب التعامل مع هذا النوع من الإقراض بحذر شديد، و يتطلب نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي وجود نوع من العقاب في حالة الخطأ، ووجود آلية لتصحيح الأخطاء .

و تجدر الإشارة إلى أن بنك الجزائر يضع قانون داخلي يضم مجموعة من المبادئ التي تحكم عمل البنوك في الجزائر و الذي يعتبر مؤشر لبداية تطبيق الحوكمة . (انظر الملحق رقم 01)

(1): نظير رياض محمد الشحات، مرجع سبق ذكره، ص ص 352-357.

خلاصة الفصل :

تؤدي الحوكمة المصرفية دورا هاما في تسيير المخاطر التي يتعرض لها البنك و ذلك من خلال مسؤولية كل طرف من الأطراف المعنية في إدارة المخاطر البنكية .

و نظرا للأهمية التي تظهر من خلال تطبيق الحوكمة المصرفية ، فإنّ الجزائر سعت إلى تطبيقها على مستوى جهازها المصرفي كغيرها من الدول ، و ذلك من خلال الإصلاحات المصرفية التي قامت بها ، إلا أنّ تطبيق هذا النظام لم يكن ناجحا و ذلك بسبب العديد من الصعوبات و العراقيل كالفساد المالي و الإداري ، طبيعة البنوك الجزائرية كونها بنوك عمومية بالإضافة إلى أسباب أخرى ، و رغم هذا فإنّ الجزائر بذلت و تبذل جهودا من أجل تفعيل تطبيق الحوكمة المصرفية و ذلك من خلال مكافحة معوقات تطبيق الحوكمة معتمدة في ذلك على مقترحات المنظمات و الهيئات الدولية .

و قد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج :

- ✓ يساهم كل من مجلس الإدارة ، الإدارة العليا ، لجنة إدارة المخاطر ، التدقيق الداخلي و الخارجي و لجنة المراجعة في التقليل من المخاطر التي يتعرض لها البنك و ذلك من خلال تطبيقهم لمبادئ الحوكمة ؛
- ✓ يعتبر كل من الفساد المالي و الإداري و الطابع العمومي للبنوك الجزائرية من أهم عراقيل تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية ؛
- ✓ نجاح تطبيق الحوكمة في الجاز المصرفي يعتمد بشكل أساسي على دور البنك المركزي و ذلك من خلال قيامه بعدة إجراءات لتطبيق الحوكمة في الجاز المصرفي مثل سن التشريعات و القوانين و فرض الرقابة و الاشراف على البنوك العاملة فيه .

الخاتمة

لقد اتسع نطاق المخاطر التي تتعرض لها البنوك، و ذلك عقب تسارع التطورات المصرفية و تنوع الخدمات البنكية، ما أدى إلى تنوع أساليب إدارتها. و هذا ما دفع لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى وضع مجموعة معايير على مدار ثلاثة اتفاقيات لمساعدة البنوك على السيطرة على المخاطر التي تواجهها و إدارتها و منحها القدرة على تحمل و مواجهة الأزمات المصرفية.

و في أعقاب الأزمات المالية الدولية التي هزت العديد من اقتصاديات الدول في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي و الأزمات التي هزت العديد من كبرى الشركات العالمية ، تزايد الاهتمام بنظام الحوكمة المؤسساتية، و بعد قيام العديد من الهيئات و المنظمات الدولية و على رأسها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مركز المشروعات الدولية الخاصة و لجنة بازل للرقابة المصرفية بدراسة و تحليل أسباب هذه الأزمات، فتوصلت إلى أنّ أسبابها تعود إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية و افتقار هذه الاقتصاديات بشركاتها و بنوكها إلى مبادئ و أساليب الإدارة الرشيدة و المعاصرة التي تتطلب الإفصاح و الشفافية و المساءلة في المعاملات و تحقيق العدالة بين جميع الأطراف العاملة في المنظمات و ضرورة تحمل المديرين لمسئولياتهم تجاه الشركات و مختلف الأطراف أصحاب المصالح.

لذلك سنّت هذه الهيئات مجموعة مبادئ و موثيق تعزّز تطبيق معايير الحوكمة المؤسساتية لمنع حدوث مخاطر و أزمات أخرى، فأصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999 و قامت بتعديلها سنة 2004، كما وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي سنة 2003 قواعد و معايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية، كما أنّ مركز المشروعات الدولية الخاصة يقوم دوريا بإصدار نشرات لتعزيز تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات، و أولت لجنة بازل اهتماما كبيرا بالحوكمة البنكية و ذلك بإصدار عدة أوراق عمل على مدى السنوات: 1998، 1999 و 2006 تضمنت مبادئ حوكمة البنوك...

وكلّ هذه المبادئ تعتبر أسلوب وقائي و علاجي لمختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك بسدّ الثغرات السابقة و تفعيل دور جميع الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية.

و بالإشارة إلى حالة الجزائر تم التطرّق إلى تطوّر النظام المصرفي الجزائري بعد 1990 و مختلف الإصلاحات التي قامت بها السلطات النقدية ، و أبرزنا موقع الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري و مختلف المعوقات التي منعت تطبيقها ، و هو ما ألقى بالعبء و المسؤولية على البنوك و خاصة العمومية بالنهوض بالاقتصاد الوطني، فأبدت الجزائر العديد من الجهودات لتفعيل تطبيق هذا النظام في بنوكها من خلال تشكيل مركز الحوكمة و إصدار ميثاق للحوكمة، إلا أنّ العديد من الأسباب أدت إلى فشل هذه الجهودات، و هو ما دفعنا إلى وضع مجموعة مقترحات لمواجهة هذه العقبات و تفعيل تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال تحليلنا للفرضيات المقترحة في بحثنا توصلنا إلى ما يلي:

- 1- **الفرضية الأولى:** تتمثل المخاطر التي تتعرض لها البنوك في المخاطر الائتمانية و جاءت مبادئ لجنة بازل لمعالجة هذه المخاطر. فرضية خاطئة ، حيث تواجه البنوك العديد من المخاطر من بينها المخاطر الائتمانية إضافة ، المخاطر التشغيلية، مخاطر السوق و غيرها . و جاءت مبادئ لجنة بازل لمعالجة كل هذه المخاطر .

2- **الفرضية الثانية:** تعتبر كل من الإفصاح ، الشفافية، المساءلة و إدارة المخاطر من أولويات نظام الحوكمة المؤسساتية في البنوك .فرضية صحيحة ،و تظهر صحتّها من خلال دراسة خصائص الحوكمة و التي تركز على الإفصاح ،الشفافية و المساءلة، بالإضافة إلى الانضباط ،الاستقلالية ،المسؤولية و العدالة ،حيث أنه في ظل غياب و ضعف الشفافية و الإفصاح و قصور أنظمة الرقابة التي تفرض المساءلة في البنوك ،يؤدّي ذلك إلى ظهور موجات كبيرة من الاختلاس و النهب ممّا يعرض البنوك إلى مخاطر كبيرة . بالتالي تعتبر إدارة المخاطر أيضا من خصائص نظام حوكمة البنوك لأنّها تقوم على وضع ضوابط و وسائل الرقابة التي تضمن حسن إدارة البنوك.

3- **الفرضية الثالثة:** تعتبر الحوكمة المؤسساتية الركيزة الأساسية لإدارة المخاطر البنكية ،فرضية صحيحة ،و يمكن توضيح صحتها من خلال مبادئ الحوكمة المؤسساتية حيث أن تطبيق هذه المبادئ يسهم في:

- ✓ تقليص هيمنة مجالس الإدارة على عملية اتخاذ القرارات و تطبيق المتابعة و المساءلة ؛
- ✓ إعادة النظر في الأطر التنظيمية للمؤسسات المصرفية و بالتالي خلق إدارة مستقلة خاصة بعملية إدارة المخاطر؛
- ✓ تحقيق وظيفة الإفصاح و الشفافية بشكل أفضل؛
- ✓ تقليل الغش و التضليل و تدني أخلاق الإدارات و بالتالي التأثير على الرقابة الإدارية ،ممّا يؤدّي إلى إدارة البنك بطريقة سليمة،كما تسهم في تعزيز التخطيط الاستراتيجي للبنوك.

إنّ كلّ هذا يساهم في إدارة المخاطر البنكية و هو ما يثبت أن تطبيق نظام الحوكمة في البنوك يؤدي الى تحسين إدارة المخاطر البنكية.

نتائج الدراسة:

على أساس بحثنا توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

1- تعتبر اتفاقيات بازل سواء منها الأولى و التعديلات التي أدخلت عليها أو الثانية أو الثالثة من أهم التطوّرات العالمية التي مسّت القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة ،و في معظم دول العالم ذلك أنّ هذه الاتفاقيات جاءت لمواجهة الديون المشكوك في تحصيلها ،إضافة الى المنافسة غير العادلة فيما بين البنوك مما يعرّض هذه الأخيرة الى العديد من المخاطر الكبرى ،كما تعرّض الأنظمة المالية برمتها للانهيار .

2- إنّ النقص الواضح في الشفافية و الإفصاح بالشركات و ضعف أنظمة الرقابة الداخلية ،إضافة إلى افتقار المسؤولين لعنصر المسؤولية أدّى إلى وقوع العديد من كبرى الشركات العالمية في أزمات كبيرة، و هو ما دفع بالباحثين الاقتصاديين الى البحث عن فنون الادارة الحديثة التي تحمي المؤسسات من الوقوع في الأزمات بحيث تقوم على الإفصاح و الشفافية و المساءلة و مسؤولية الملاك أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة ،و تقوم على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية و الخارجية.

3- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مجموعة من المبادئ الاسترشادية التي تخص حوكمة الشركات سنة 2004 ،و التي تعتبر معايير شاملة توفر الحوافز الملائمة لمجلس الادارة و الادارة

التنفيذية للمؤسسة لمتابعة الأهداف التي تتفق مع مصالحها و المساهمين فيها ، علاوة على تسيير المتابعة الفعالة التي يتسنى عن طريقها تشجيع الشركات على استخدام مواردها بأكثر كفاءة.

4- تؤدي الممارسات السليمة للحوكمة في البنوك إلى دعم سلامة الجهاز المصرفي ، و ذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية ، و التي تعتمد على أهلية أعضاء مجلس الإدارة و معرفتهم بنظام الحوكمة ، و قدرتهم على إدارة العمل المصرفي بنجاح، و كذلك جميع الأطراف العاملة بالبنك

5- التزام البنوك بمبادئ الحوكمة يساهم بشكل فعال في إدارة و تخفيض المخاطر التي تتعرض لها، و ذلك من خلال القيام بطمأنة المساهمين و الأطراف ذات العلاقة بأن المخاطر المرتبطة باستثماراتهم تتم السيطرة عليها و متابعتها قبل حدوثها ، و أنّ الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهني و منتظم.

6- رغم الإصلاحات المصرفية التي قامت بها الجزائر في نظامها المصرفي بعد 1990 ، إلا أنّ جهازها المصرفي بقي يفتقد للثقة من قبل المستثمرين سواء الوطنيين أو الأجانب في تمويل مشاريعهم و ذلك بسبب الأزمات التي حصلت فيه مثل أزمة بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي الجزائري و التي كان سببها تجرّد الفساد في المجتمع الجزائري.

7- إن انتشار الفساد في النظام المصرفي الجزائري و الطابع العمومي الذي يغلب على البنوك الجزائرية يساهم في منع تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية ، كما أنّ البيئة التشريعية و المؤسسية الراهنة لا تشجع على قيام و تنفيذ مبادئ الحوكمة بالبنوك الجزائرية ، بسبب ما يعترها من نقص.

8- إنّ الالتزام بتطبيق معاهدات و اتفاقيات مكافحة الفساد الإداري و المالي الدولية التي ساهمت فيها الجزائر، و محاولة خصصة بعض البنوك العمومية يساهم في تفعيل تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية، كما أنّ لبنك الجزائر دور كبير و مهم ينبغي أن يمارسه في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك ، و هذا من خلال إصدار اللوائح و القواعد المنظمة للمهنة و فرض رقابة و إشراف على أعمال البنوك للتأكد من مدى الالتزام بما يتم إصداره.

التوصيات :

بناء على ما تمّ التوصل إليه من نتائج ، ارتأينا وضع مجموعة توصيات و التي من المفترض أن يكون لها دور في تفعيل نظام الحوكمة في البنوك بما يضمن إدارة سليمة لمخاطرها ، و هي كالتالي:

1- لا بدّ من العمل على تطوير و بناء الثقة في المهنة المصرفية و الهياكل التنظيمية و الأطر الرقابية بما يضمن تحديد واضح لمهام مجالس إدارات البنوك ، بحيث يؤدي الى الحفاظ على حقوق المساهمين و المساواة بينهم.

- 2- لا بدّ لإدارات البنوك من تطوير مفاهيم و آليات إدارة المخاطر لديها من خلال تكوين إدارة مستقلة في تلك البنوك تؤدي دورا فعالا في تحديد و قياس و متابعة المخاطر التي يواجهها البنك ، و طرق و وسائل و فلسفة التعامل لمواجهة هذه المخاطر .
- 3- يجب توفير البيئة الملائمة لعمل البنوك العمومية بما يمكنها من أخذ حريتها في اتخاذ و بناء سياساتها و استراتيجياتها بما يضمن فعاليتها في تنمية و تطوير و النهوض بالاقتصاد الوطني.
- 4- على الدولة تطوير آليات مكافحة الفساد الاداري و المالي المنتشر في اقتصادها و خاصة في الجهاز المصرفي، و فتح المجال أمام خصوصية البنوك العمومية ، و ذلك من أجل تفعيل تطبيق نظام الحوكمة في بنوكها و الاستفادة من ايجابياتها.
- 5- يجب تكييف مخطط و معايير الحسابات المصرفية مع معايير المحاسبة الدولية و التي تعتبر من متطلبات إرساء قواعد الحوكمة بالبنوك.
- 6- على الجزائر دعم و تفعيل دور بنك الجزائر في الرقابة و الاشراف على البنوك العاملة في الجهاز المصرفي بما يحقق الشفافية و الافصاح و يحمي حقوق أصحاب المصالح و يحقق العدالة في التعاملات ، و ذلك بإصدار قواعد تنظيمية تخص ضبط أعمال البنوك و هياكلها الادارية.
- 7- يجب توفير نظام اتصالات جيّد لجمع المعلومات و إتاحتها في الوقت المناسب و تحليلها و اتخاذ القرار في ضوء تصوّر شامل للوضع داخل الجهاز المصرفي ، و ذلك من أجل التنبؤ بحدوث الأزمات المصرفية و محاولة تفاديها أو السيطرة عليها.
- 8- ضرورة توفير إطارات بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية و تفعيل نظام حوافز و أجور تنافسية من أجل منع انتشار الفساد.
- 9- ضرورة اعتماد تقنيات تكنولوجية متطورة تتماشى مع البيئة المصرفية العالمية الراهنة و ثورة المعلومات ، و ذلك على اعتبار أن هذه التكنولوجيا تخفّض من تكلفة انجاز المعاملات المصرفية و المالية بما يحقق رضا العميل ، و يجعل البنوك قادرة على المنافسة العالمية.

آفاق البحث:

إنّ آفاق البحث في الحوكمة المؤسسية واسعة ، حيث تم التطرّق في بحثنا إلى مبادئ الحوكمة المؤسسية و تطبيقها في البنوك و دورها في إدارة المخاطر البنكية ، و بعد اتمامنا لهذه الدراسة وجدنا أنّ هناك عدّة قضايا تخص الحوكمة المؤسسية في البنوك ينبغي التطرّق إليها ، خاصة و أنّ البحوث و الدراسات في الجزائر لم تعطي هذا الموضوع الاهتمام الكافي ، مما جعل المؤسسات و البنوك الجزائرية تفتقد لثقافة هذا الموضوع . لذلك ارتأينا اقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن دراستها في المستقبل:

- 1- أهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية و دورها في تنمية الاقتصاد الجزائري؛
- 2- مساهمة حوكمة البنوك الجزائرية في تحقيق كفاءة السوق المالي الجزائري؛
- 3- دور دعم أخلاقيات الأعمال في إرساء مبادئ الحوكمة ؛
- 4- أهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر؛

5- مدى توافق مبادئ حوكمة البنوك مع قواعد إدارة البنوك الإسلامية.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	أوزان المخاطر المرجحة للأصول حسب نسبة بازل	الجدول رقم(01)
54	معامل تحويل العملات المصرفية خارج الميزانية إلى داخل الميزانية	الجدول رقم (02)

المراجع باللغة العربية:

الكتب :

- 1- إبراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤوليات الشركات عبر الوطنية وشركات الأموال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010 .
- 2- إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفاس للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 3- أحمد شعبان محمد علي ، إنعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي و دور البنوك المركزية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية،2006.
- 4- برايان كويل، الحماية من مخاطر معدلات الفائدة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر الثقافية، الجيزة، مصر، 2007.
- 5- جلال البنا، ماذا تعرف عن الاستثمار في الأوراق المالية و البورصات و المشتقات (المسار الأمريكي و البورصات الناشئة)، شركة الندى للطباعة، طنطا، مصر.
- 6- جوناثان روفيد، ادارة مخاطر الأعمال دليل عملي لحماية أعمالك، ترجمة علاء أحمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، 2008.
- 7- حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري، تجاري، سياسي، دولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 8- حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف (إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 9- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 10- زياد رمضان ومحفوظ جودة، إدارة مخاطر الائتمان ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 11- زياد عبد الحليم الذبيبة وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 12- سالم الزيدانين جميل ، أساسيات في الجهاز المالي (المنظور العلمي) ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 .
- 13- سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك- منهج علمي وتطبيق عملي، منشأة المعارف ، الإسكندرية، 2005.
- 14- طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007.
- 15- طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية ، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، 2000.
- 16- طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
- 17- طارق عبد العال حماد ، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، المكتب العربي الحديث، القاهرة 2000.
- 18- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 19- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصاريف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 20- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ ، التجارب) ، الدار الجامعية ، مصر، 2000.
- 21- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003.
- 22- ظاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 23- عادل محمد رزق ، الاستثمارات في البنوك و المؤسسات المالية ، دار طيبة ، القاهرة ، 2005.
- 24- عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000.
- 16- عبد الحميد الشواربي ، محمد الشواربي ، إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفية والقانونية ، منشأة المعارف ، مصر، 2002.
- 25- عبد العال حماد، المشتقات المالية (المفاهيم، إدارة المخاطر، المحاسبة)، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 26- عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
- 27- عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 28- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، مصر 2000.
- 29- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007.
- 30- عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 31- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن 2011 .
- 32- فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 33- محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 34- محمد شفيق حسين طنيب ،محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 35- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 36- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 37- محمد مطر ، " التحليل المالي و الانتماني (الأساليب و الأدوات و الاستخدامات العملية) ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2000.
- 38- مدحت صادق، النقود الدولية وعمليات الصرف الأجنبي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 39- منير ابراهيم الهندي ، الإدارة المالية – مدخل تحليلي معاصر - مكتب العربي الحديث ، الطبعة الخامسة ، القاهرة ، مصر ، 2009.
- 40- نبيل حشاد ، العولمة ومستقبل الاقتصاد العربي _ الفرص والتحديات-، دار إيجي للطباعة والنشر ، مصر ، 2006.

- 41- نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، دون ذكر دار النشر، 2007.
- 42- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

المجلات و الجرائد :

- 1- أحمد رجب عبد الملك، دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية. دراسة تحليلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد رقم 45، جانفي 2008.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة بتاريخ 2007/03/14 المتضمنة القرار رقم 01-07 الصادر عن بنك الجزائر المتضمن " قائمة البنوك و المؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 2007/01/02 .
- 3- حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات نظام الحوكمة لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي-حالة دول شمال افريقيا-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، دون ذكر سنة النشر.
- 4- دهمش نعيم، إسحاق ابوزرع عفاف، تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك، المجلد 22، العدد 10، الأردن، ديسمبر 2003.
- 5- رقية بوحيزر، مولود لعرابة، واقع تطبيق البنوك الاسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد الثاني، رقم 23، 2010 .
- 6- سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 06، 2006
- 7- عزيز ل، كيف حدثت التجاوزات في البنوك الخاصة؟ جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، من 12 إلى 18 فيفري 2005 .

الملتقيات و المداخلات:

- 1- الأخضر عزي، دراسة ظاهرة تبييض الأموال عبر البنوك (تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية)، مداخله مقدمة في الملتقى الوطني حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع و تحديات -، جامعة المسيلة.
- 2- بلعوج بولعيد، إشكالية خصوصية البنوك في الجزائر، مداخله مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة، منافسة، مخاطر، تقنيات، جامعة جيجل، يومي 07/06 جوان 2005.
- 3- بوقرة رابح، غانم هاجر، الحوكمة المفهوم و الأهمية، مداخله مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012.

- 4- راييس مبروك و آخرون ، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة ، يومي 06 و 07 ماي 2012.
- 5- ريمة عمري، زليخة كنيبة، الحوكمة كمدخل حديث لتحسين وتطوير أداء المؤسسات البنكية، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول " أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، يومي 10/11 نوفمبر 2009.
- 6- شوقي بورقبة، الحوكمة في البنوك الإسلامية، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف يومي 20، 21 أكتوبر 2009.
- 7- صبحي منصور ، أخلاقيات الوظيفة العامة و الفساد الإداري ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول : "الاتجاهات المعاصرة لإدارة الوظيفة العامة و شؤون الموظفين"، الرباط ، المملكة المغربية ، 16/20 جويلية 2007.
- 8- عادل عبد العزيز السن ، مكافحة أعمال الرشوة ، ورقة عمل مقدمة في الملتقيات و الندوات التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية حول "سبل مكافحة الفساد الإداري و المالي في الوطن العربي" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2008 .
- 9- عبد الرزاق الشحادة ، عبد الناصر حميدان ، التحكم المؤسسي و المنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السادس "إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة" ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 14-16 فيفري 2007.
- 10- عجلان العياشي ، غلاب فاتح، دور الإفصاح و الشفافية و الحوكمة المصرفية في تحويل التنمية المستدامة -حالة الجزائر- مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول : فعالية أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة مسيلة، 2009.
- 11- عز الدين تركي ، منصف شرفي ، الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته- إشارة لتجارب بعض الدول، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012.
- 12- فتحي بن حسن السكري، أسس وأساليب مقاومة الفساد الإداري ، ورقة عمل مقدمة في ندوة : "دور المؤسسات المالية و المصرفية في مكافحة غسل الأموال"، تونس، 19/23 أوت 2007.
- 13- كمال رزيق ، عبد الحلیم فضيل ، تحديث النظام المصرفي الجزائري ، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية : الواقع و التحديات ، جامعة الشلف ، يومي 14 / 15 ديسمبر 2004 .
- 14- لعياشي عجلان، فاتح غلاب، دور الإفصاح و الشفافية و الحوكمة المصرفية في تمويل التنمية المستدامة-حالة الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 10/11 نوفمبر 2009.

15- لمياء بوعروج ونصيرة لجيري، إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول "سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية"، جامعة سكيكدة، 10/09 ديسمبر 2007.1 نوفمبر 2009.

16- محمد حتاملة، مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، مارس 2005.

17- محمد خالد المهاني، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان: "آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري"، الرباط، المملكة المغربية، ماي 2008.

18- محمد خالد المهاني، مكافحة أعمال الرشوة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان: "آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري"، الرباط، المملكة المغربية، ماي 2008.

19- محمد خالد المهاني، مكافحة أعمال الرشوة، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "مكافحة أعمال الرشوة" والمنعقد في الرباط، المغرب ماي 2008.

20- محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية" المنعقد في شرم الشيخ، مصر 2007.

21- محمد علي ابراهيم الخصبية، الفساد المالي والإداري وسبل مكافحته، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثالث بعنوان: "آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري"، المملكة المغربية، ماي 2008، ص ص 143-145.

22- محمد عمران، البورصة المصرية وحوكمة الشركات، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية" المنعقد في شرم الشيخ، مصر، ماي 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

23- مهدي شرقي، بوحفص رواني، نظام حوكمة الشركات: وسيلة لإنشاء القيمة وتحسين نجاعة الأداء في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التميز المستديم، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، الجزء الأول، أيام 27/26 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالم، 2007.

24- نغماري سفيان، الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد الإداري والمالي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة. 06-07 ماي 2012.

الأطروحات و الرسائل الجامعية:

1- ابراهيم اسحق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة-دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

- 2- آسيا سعدان ، تأهيل النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات المالية العالمية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قلمة ، دفعة 2006.
- 3- بادن عبد القادر ، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية – بالإشارة إلى حالة الجزائر – ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية و محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، 2008 .
- 4- بريش عبد القادر ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود و تمويل ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، دفعة 2006 .
- 5- بطاهر علي ، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري و آثارها على تعبئة المدخرات و تمويل التنمية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع تحليل اقتصادي، فرع تحليل اقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2006 .
- 6- بن زبوشي وليد، أهمية الرقابة والمراجعة في البنوك التجارية في ظل اقتصاد السوق – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA -، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قلمة، دفعة 2006.
- 7- بوطوك نهي ، دراسة تحليلية و استشرافية للنظام المصرفي الجزائري ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التحليل و الاستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2009.
- 8- تومي ابراهيم، النظام المصرفي الجزائري وانتفاقيات بازل – دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية والشركة الجزائرية للاعتماد الايجاري- ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة، دفعة 2008.
- 9- حبيب كريمة، دراسة و تقييم الرقابة على الائتمان المصرفي دراسة حالة الجزائر 1990-2005 ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و تمويل ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة، دفعة 2008.
- 10- الزهرة بوازدي، معالجة خطر القروض المصرفية بواسطة التحليل التمييزي- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، الوكالة الرئيسية 491 ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة تيبسة، دفعة 2004 .
- 11- زهرة فلفلي، حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية- محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود، بنك و تمويل، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عنابة، دفعة 2010.
- 12- صيرينة صالح، أثر تطبيق نظام الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقد، بنك و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عنابة، دفعة 2010.
- 13- طارق خاطر، قوى التغيير الاستراتيجية في المجال المصرفي و أثرها على أعمال البنوك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و تمويل، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة، دفعة 2006.
- 14- عادل زقير، تحديث الجهاز المصرفي المغربي لمواكبة الصيرفة الشاملة- دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

تخصص نفود و تمويل، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، دفعة 2009.

- 15- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات -دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المدية، 2009.
- 16- كريم زرمان، التوقع بخطر قرض البنك التجاري باستخدام نموذج ذي متغيرات كمية- دراسة على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري البانوراميك- قسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، دفعة 2008.
- 17- ناصري وهيب، دور الحوكمة في البنوك في استقرار السوق المالي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص أسواق مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عنابة، 2009.

النشرات و التقارير:

- 1- تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء / نقطة الارتكاز الوطنية ، الجزائر ، نوفمبر 2008.
- 2- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة ، العدد السابع، القاهرة، ماي 2005.
- 3- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، مارس 2009، القاهرة ، 2009.
- 4- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، صيف 2008، القاهرة ، 2008.
- 5- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011، القاهرة ، 2011.
- 6- مريم بالليل مدبوجي ، قانون حوكمة الشركات الجزائري، مركز المشروعات الدولية الخاصة لإصلاح الاقتصادي ، نشرة غير دورية ، مارس 2010 .
- 7- معهد الدراسات المصرفية ، الحوكمة ، إضاءات مالية و مصرفية ، نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية لدولة الكويت، العدد الثالث ، الكويت ، أكتوبر 2010.

الأنظمة القانونية و المراسيم التشريعية:

- 1- الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد و القرض.
- 2- المرسوم التشريعي رقم 93 - 10 المؤرخ في 23 ماي 1993 المتعلق ببورصة القيم المنقولة.

الموسوعات و القواميس :

- 1- جزم بادروس ، القاموس الموسوعي الإداري : عربي -عربي ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2000.

2- حشاد نبيل، دليلك إلى اتفاق بازل II ، موسوعة بازل، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2004.

مواقع الانترنت:

- 1- صادق راشد الشمري ، أثر الحوكمة في معالجة المخاطر التي تتعرض لها المصارف جراء الديون المتعثرة ، جريدة المدى اليومية، دون ذكر العدد، عن الموقع : www.almadasupplements.com
- 2- اتفاقية بازل لكفاية رأس المال" ، منتدى التمويل الاسلامي ، عن الموقع : www.islamfin-go-forum.net
- 3- أحمد السيد كردي، دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي، موسوعة الإسلام والتنمية، عن الموقع: www.islamfin-go-forum.net.
- 4- البنك المركزي الأردني، دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن لسنة 2007 ، عن الموقع: www.sdc.com.jo .
- 5- بنك سوريا الدولي الإسلامي، دليل الحوكمة المؤسسية (الإدارة الرشيدة و السليم)، سوريا، أوت 2009، عن الموقع: www.siib.sy .
- 6- حسين عبد الله التميمي ، مقررات بازل 1 و 2 ، عن الموقع : www.hrn-group.com
- 7- خالد الخطيب، عصام قريط، مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها - حالة الأردن ومصر-، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دون ذكر سنة النشر، عن الموقع: www.kantakgi.com .
- 8- دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك في الأردن لسنة 2007، صادرة عن البنك المركزي الأردني، عن الموقع: www.sdc.com.go .
- 9- سيرين سميح أبورحمة ، اتفاقية بازل (المضمون ، الأبعاد ، التأثيرات ، التحديات) ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007 ، عن الموقع : www.islamfin-go-forum.net .
- 10- شاكر البلداوي ، محمد البياتي، إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي، جامعة الزرقاء، الأردن، عن الموقع: www.aadd2.com .
- 11- شاكر البلداوي و آخرون ، إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن ، عن الموقع : www.aadd2.com .
- 12- صلاح بن فهد الشلهوب ، اتفاقية بازل 3 هل تدعم المؤسسات المالية الإسلامية ، عن الموقع: www.alaswaq.net .
- 13- صندوق النقد العربي ، الملامح الأساسية لاتفاقية بازل II و الدول النامية ، دراسة أعدت لمحافظة المصارف المركزية العربية، 2004 ، عن الموقع : www.cbl.gov.ly .
- 14- عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، عن الموقع : WWW.nazaha.iq .
- 15- عبد الرحمن العصيمي ، مركز دبي العالمي يستضيف ورشة عمل اقتصادية حول الإصلاح التنظيمي و القطاع المصرفي ، عن الموقع : www.aljazeera.net .

- 16- علي قندح ، اتفاقية بازل 3 و النمو الإقتصادي ، عن الموقع :
www.arabic.arabianbusiness.com .
- 17- فايق جبر النجار، إدارة المخاطر المصرفية وإجراءات الرقابة فيها، عن الموقع:www.bab.com.
- 18- كاترين كوشتا هلبلينج ، جون سولفان، تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس 2002، عن الموقع: WWW.hawkama.net.
- 19- لجنة بازل II و المصارف الإسلامية ، صادر عن المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية ، عن الموقع : www.badlah.com .
- 20- ماجدة أحمد شلبي ، الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية و معايير لجنة بازل ، عن الموقع : www.malina.yoo7.com .
- 21- محمد سهيل الدروبي، إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية، عن الموقع: www. aadd2.com
- 22- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، خصخصة الشركات المملوكة للدولة ، عن الموقع: www . cipe .org
- 23- مصرف سوريا المركزي ، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية ، مجلس النقد و التسليف ، سوريا ، 2009 ، عن موقع : www . banque centrale . gov . sy .
- 24- معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ مجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، بحث منشور عن كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، عن الموقع . www.1.kku.edu.sa .
- 25- المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام حوكمة البنوك، العدد السادس، عن الموقع: www.ebi.gov.eg .
- 26- مقدم وهيبة، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية، ، عن الموقع: www.iefpedia.com .
- 27- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، عن الموقع: www.oecd.org .
- 28- نظيرة الأفندي ، بازل3 قلق البنوك و امتعاض الحكومات ، جريدة الأهرام اليومي ، مصر ، عن الموقع : www.digitalalahram.org.eg .
- 29- يارمو كوتيلين ، ماذا تعني اتفاقية بازل 3 بالنسبة إلى البنوك ؟ ، NCB capitale، عن الموقع: www.w-tb.com .

باللغة الاجنبية:

الكتب:

- 1- Abdelkrim Sadeg , Système Bancaire Algérien, Edition ABEN , Algérie , 2005.
- 2- Jean Claude Augros ,Michel Queruel , Risque de Taux d'interet et Gestion Bancaire, economica, paris,2000.

- 3- Joel Bessis, la gestion des risques et gestion actif- passif , éditions dalloz, paris, 1995
- 4- Leila Abdeladim , Les privatisation d'entreprises publique dans les pays du maghreb ,Marok ,Algérie , Tunisie , les édition internationale , Algérie , 1998 .
- 5- Paule Grand Jean , Change et Gestion de Change , les éditions chihab ,alger , 1995.

المجلات:

- 1- Amand pujal, un nouveau ratio de solvabilité en 2004, Banque magazine, N°622, Février,2001 .

مواقع الانترنت:

- 1- AII , Standars for The Professional Practice Framework of Internal Auditing ,2130, August , 21 st
- 2- Catherine kuchta-helbling ; Barriers to Participation: the Informal sector in Emerging Democracies.the center for international private Entreprise.november.2001.
from:www.cipe.org.a.
- 3- FRB press Release , Banking Agencies Announce Revised plan for Implementation Of Basel II Framework , from :
www.en.wikipedia.com

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
14	الشكل رقم (01):وضعية الصرف بالنسبة لكل عملة من خلال القروض و الديون.
103	الشكل رقم (02):الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.
106	الشكل رقم (03):المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة المؤسسية.
126	الشكل رقم (04):ركائز الحوكمة.
192	الشكل رقم (05):مرور حوكمة البنوك بالخصوصة لتحقيق الأداء الجيد.

الملخص :

تعد الصناعة البنكية من أكثر الصناعات تعرّضا للمخاطر، و التي تعاضمت و تغيرت طبيعتها في ظلّ التطورات السريعة في النشاط الاقتصادي و مستجدّات العمل البنكي، و من هنا اكتسب موضوع إدارة المخاطر أهمية متزايدة لدى البنوك. و بما أنّ هذه الأخيرة تمثل العصب المحرك لاقتصاديات الدول و نظرا للدور الذي تؤديه في تعبئة المدخرات و تمويل الاستثمارات ، كان من الضروري إدارة هذه البنوك بطريقة سليمة و رشيدة و ذلك من خلال أسلوب حوكمة البنوك و الذي يسهم تطبيقه في إدارة المخاطر البنكية من خلال جعل تعاملات البنوك أخلاقية و قانونية خاضعة لرقابة مستمرة و نزيهة و تعمل في ظلّ الالتزام بمبادئ الإفصاح ، الشفافية ، المساءلة والمسؤولية ، بما يضمن استمرارية البنك في بيئة دائمة التغير و دائمة التعرض لأزمات ، و هذا ما أدى إلى تزايد الاهتمام و السعي إلى تطبيق نظام حوكمة البنوك في مختلف الدول و من بينها الجزائر التي عانى نظامها المصرفي الكثير من الأزمات ممّا دفع بها إلى بذل العديد من الجهود لتفعيل تطبيق هذا النظام في بنوكها إلا أنّها واجهت الكثير من العراقيل التي منعت الالتزام بمثل هذا النظام . و قد حاولنا من هذه الدراسة وضع مجموعة مقترحات لتفعيل تطبيق هذا النظام في الجهاز المصرفي الجزائري و الاستفادة من إيجابياته.

الكلمات الدالة: المخاطر البنكية ، إدارة المخاطر البنكية ، الحوكمة المؤسساتية ، مقررات لجنة بازل ، حوكمة البنوك ، الفساد المالي و الإداري

Résumé:

L'industrie bancaire est l'un des secteurs les plus vulnérables, qui ont grandi et changé de nature dans le cadre des évolutions rapides de l'activité économique et les développements dans le travail bancaire, et donc acquis le sujet d'une importance croissante de la gestion des risques dans les banques.

Et puisque ce dernier représente le nerf moteur de l'économie des pays et compte tenu du rôle qu'ils jouent dans la mobilisation de l'épargne et le financement des investissements, il était nécessaire à la gestion de ces banques dans un solide et rationnel, et que par la méthode de gouvernance des banques, ce qui contribue à son application dans la gestion des risques bancaires en faisant transactions bancaires sujet éthique, juridique et à une surveillance constante et équitable et d'exploiter en vertu de l'engagement aux principes de divulgation, la transparence, la responsabilisation et la responsabilité, pour assurer la continuité de la banque dans un environnement d'exposition en constante évolution et permanente aux crises, ce qui a conduit à un intérêt accru et en cherchant à appliquer le système de gouvernance des banques dans divers pays, dont l'Algérie, qui a souffert de son système bancaire d'un grand nombre de crises, les incitant à faire de nombreux efforts pour activer l'application de ce système dans ses banques, mais il avait rencontré de nombreux obstacles qui ont empêché le respect de ce système

Et ont essayé de cette étude pour élaborer un ensemble de propositions pour l'activation de l'application de ce système dans le système bancaire algérien et de bénéficier de ses avantages.

Mots clés: risque bancaire, gestion du risque bancaire, la gouvernance d'entreprise, les décisions du Comité de Bâle, la gouvernance des banques, la corruption financière et administrative.

Abstract :

Banking industry is one of the most vulnerable industries, which have grown and changed in nature under the rapid developments in economic activity and developments in the banking work, and hence acquired the subject of increasing importance of risk management in banks.

And since the latter represents the motor nerve of the economies of the countries and given the role they play in mobilizing savings and financing of investments, it was necessary to the management of these banks in a sound and rational, and that by the method of governance of banks, which contributes to its application in the management of banking risks by making bank transactions ethical, and legal subject to constant scrutiny and fair and operate under commitment to the principles of disclosure, transparency, accountability and responsibility, to ensure the continuity of the bank in an environment of ever-changing and permanent exposure to crises, and this has led to increased interest and seeking to apply the system of governance of banks in various countries, including Algeria, which suffered its banking system a lot of crises, prompting them to make many efforts to activate the application of this system in its banks, but had encountered many obstacles that have prevented compliance with such order.

And have tried from this study to develop a set of proposals for activating the application of this system in the Algerian banking system and benefit from its advantages.

Key words: bank risk, bank risk management, corporate governance, the decisions of the Basel Committee, governance of banks , financial and administrative corruption.