الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية

المرجع: ...../2020

مذكرة بعنوان:

دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية

- دراسة حالة بنك الخليج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة مالية "

إعـداد الطالب:
- فلالة أسامة

إشراف:
.فريال منال عزي

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
هولي فرحات	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
عزي فريال منال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
خندق سميرة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ.(١١)] سورة النمل الآية 19

نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لي لإتمام هذا العمل ونصلي ونسلم ونبارك على شفيعنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

كما أتوجه بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى فضيلة الأستاذة المشرفة: عزي فريال منال على كل التوجيهات والنصائح التي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد وشجعنا على البحث ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة أو دعاء في علم الغيب.

إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضى الرحمان، وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق "والدتي حفظها الله ورعاها وبارك في عمرها"

إلى من كان قدوتي ويسر لي طريق العلم والمعرفة "والدي أدامه الله لي تاجا فوق رأسي وبارك في عمره"

وإلى عمي "رابح" الذي كان لي في مقام الأب.

كما أهديه إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات مرها وحلوها إلى سندي أخي الأكبر "زكرياء" وإلى اخواتي وفقهن الله وسدد خطاهن في طريق الخير وإلى البرعم الصغير " يوسف بدر" حفظه الله ورعاه.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى جدي " عمار" وجدي "راشدي" رحمهما الله اللذان كرسا حياتهما في تعليم الناشئ للقرآن الكريم وأهديه أيضا إلى جدتي "مسعودة" وجدتي" باهية" رحمة الله عليهما وإلى عمي "عبد الله" وعمتاي "خديجة" و"زهية" رحمهما الله.

إلى أخي الذي لم تلده أمي إلى من عمل معي بكد وجهد دون تفاني أخي "خليل" وإلى جميع إخوتي "إسحاق، وائل، صلاح الدين، أمير، نبيل، حمزة، أسامة" وإلى كل زملائي في الجامعة.

إلى من كانت سندا لي وداعمة لي في أحلك الظروف " ليلى"

كما أهدي هذا العمل إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أخص بالذكر الأساتذة "حراق مصباح"، "ريغي هشام"، "داودي حمزة"

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

فلالة أسامة

ملخص

ملخص بالعربية

يعد موضوع الحوكمة البنكية من الموضوعات المهمة في الجهاز المصرفي، نظرا لأهميته الكبيرة في البنوك، وقد جاءت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر المالية.

فقد اهتمت هذه الدراسة بموضوع حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المالية وهذا من حيث المفهوم والأهداف والأطراف الفاعلة فيها، بالإضافة إلى إبراز مبادئ الحوكمة وجهود لجنة بازل في إدارة المخاطر المالية.

كما هدف هذا البحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه البنوك التجارية في إدارة المخاطر المالية، حيث أجريت دراسة تطبيقية على بنك الخليج وقد تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن هذا البنك يقوم بدور فعال تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المالية من خلال اهتمامه الكبير بالحوكمة وإنشاء لجنة مستقلة لإدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية:

- الحوكمة
- الحوكمة البنكية
- إدارة المخاطر المالية
- حوكمة البنوك ببنك الخليج

بالإنجليزية

Summary

Motivated by the debate about the Banking governance us an important topic in the Banking System, this study investigates the relationship between banking governance and financial risk management.

This study presents the banking governance, financial risk management, and their objectives and actors, in addition they clarify the governance principles and Basel's committee efforts in managing financial risks, and analyse the role of commercial Bank in managing financial risks on the Gulf bank.

The results of this research show that Gulf Bank plays an effective role on governance principles and financial risk management; through the big interest given on governance topic and the independence of the committee of risk management.

Keywords:

- Governance.
- Banking governance
- financial risk management.
- Golf bank governance

فهرس

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
الملخص	
الفهرس	
فهرس الجداول	
فهرس الاشكال	
مقدمة عامة	أ-ه
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة البنكية وإدارة المخاطر المالية	1-36
تمهيد	2
المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة البنكية	
المطلب الأول: ماهية الحوكمة	3
أولا: نشأة الحوكمة	3
ثانيا: تعريف الحوكمة	4
ثالثا: خصائص الحوكمة	5
المطلب الثاني: ماهية الحوكمة البنكية	5
أولا: تعريف الحوكمة البنكية	5
ثانيا: أهداف الحوكمة البنكية	6
ثالثا: أهمية تفعيل وتطبيق الحوكمة البنكية	7
المطلب الثالث: مضمون الحوكمة البنكية	8
أولا: أبعاد تنفيذ الحوكمة البنكية	8
ثانيا: الفاعلين الأساسيين في الحوكمة البنكية	9
ثالثا: العناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة البنكية	10
المبحث الثاني: أساسيات المخاطر المالية بالبنوك التجارية	11
المطلب الأول: ماهية البنوك التجارية	11
أولا: مفهوم البنوك التجارية	11

ثانيا: أنواع البنوك التجارية	13
ثالثا: وظائف البنوك التجارية	14
المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر المالية	17
أولا: تعريف إدارة المخاطر المالية	17
ثانيا: أهداف إدارة المخاطر المالية	18
ثالثا: أنواع المخاطر المالية	19
المطلب الثالث: عمليات إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية	20
أولا: مراحل وأدوات إدارة المخاطر المالية	20
ثانيا: أدوات التحليل المالي لقياس المخاطر المالية في البنوك	22
ثالثا: الأساليب الوقائية لتجنب المخاطر المالية في البنوك	25
المبحث الثالث: الحوكمة البنكية على ضوء مقترحات لجنة بازل وعلاقتها بإدارة المخاطر	27
المطلب الأول: أثر الحوكمة البنكية على إدارة المخاطر المالية	27
أولا: مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر	27
ثانيا: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر	28
ثالثا: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر	29
المطلب الثاني: العلاقة بين الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر	30
أولا: الركائز الأساسية للحوكمة في البنوك	30
ثانيا: الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر البنكية في ظل الحوكمة	31
ثالثا: إدارة المخاطر ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك	32
المطلب الثالث: توصيات لجنة بازل بشأن الحوكمة	33
أولا: أعمال لجنة بازل في حوكمة البنوك سنة 1998	33
ثانيا: أعمال لجنة بازل حول حوكمة البنوك سنة 1999	34
ثالثا: أعمال لجنة بازل حول حوكمة البنوك سنة 2006	35
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني: أثر الحوكمة في إدارة المخاطر ببنك الخليج	37-51
تمهيد	38
المبحث الأول: التعريف بالبنك محل الدراسة	39

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الخليج	39
المطلب الثاني: بنك الخليج ومساهميه	40
أولا: التعريف بالبنك	40
ثانيا: المساهمون ببنك الخليج	41
المطلب الثالث: فروع بنك الخليج	41
المبحث الثاني: ضوابط الحوكمة ببنك الخليج وأثرها على سياسات إدارة المخاطر	42
المطلب الأول: قواعد تطبيق الحوكمة ببنك الخليج	42
أولا: ضوابط مجلس الإدارة	42
ثانيا: هيكل البنك	44
ثالثا: سلوكيات المجلس	45
المطلب الثاني: دور الحوكمة في التقليل من المخاطر من منظور بنك الخليج	45
أولا: لجنة سياسات المخاطر	46
ثانيا: الخطوط الدفاعية لحوكمة المخاطر بالبنك	48
المبحث الثالث: تقييم أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية على مستوى بنك الخليج	48
المطلب الأول: الاستقصاء والتحليل	49
المطلب الثاني: تحليل أثر الركائز الأساسية للحوكمة المنتهجة ببنك الخليج على إدارة المخاطر	49
أولا: مجلس الإدارة	50
ثانيا: اللجنة التنفيذية والضوابط الداخلية	50
ثالثا: لجنة إدارة المخاطر	51
خلاصة الفصل	52-55
قائمة المصادر والمراجع	56-60

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المساهمون في بنك الخليج	41
02	القواعد السلوكية لبنك الخليج	44
03	استمارة استقصاء وتحليل الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية لبنك الخليج	49-48

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع المخاطر المالية	20
02	الجهات المسؤولة عن ادارة المخاطر المالية في ظل الحوكمة	31
03	هيكل بنك الخليج	43

مقدمـة

مقدمة:

إن نجاح النظام الاقتصادي لأي دولة مرهون بمدى فاعلية ونجاعة جهازها المصرفي، حيث تلعب البنوك دورا هاما ورئيسيا في اقتصاديات الدول خاصة تلك التي لا تملك أسواق مالية متطورة مثل الدول النامية، حيث تعد البنوك المصدر الوحيد لتمويل غالبية المشروعات في هذه الدول فهي تقوم بتعبئة المدخرات من المواطنين وإعادة ضخها في الاقتصاد عن طريق الإقراض، بالإضافة إلى ذلك فإن البنوك تواجه مخاطر عديدة خلال مسارها، وحتى يمكن القول أن المخاطر من العناصر المصاحبة للأنشطة الاقتصادية وبالتالي فإنه لا يمكن الوصول للأهداف المسطرة والمرجوة دون مواجهة هذه المخاطر.

ومن بين أهم المخاطر التي تواجه البنوك وأقدمها المخاطر المالية التي تتنوع ما بين مخاطر السيولة، ومخاطر السوق والمخاطر تشغيلية وغيرها ومهما كان نوع المخاطر التي يواجهها البنك لابد من وجود وسائل وآليات وإجراءات لإدارتها ومن بين الوسائل المساعدة في ذلك هي الحوكمة البنكية.

حيث تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، لاسيما في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي مست عدة دول على غرار دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وكذلك الإنهيارات المالية التي شهدها الاقتصاد الأمريكي في الآونة الأخيرة.

فقد اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة منذ حدوث الأزمة المالية الأسيوية، إذ أن الحوكمة البنكية لم تعد أسلوب أخلاقي تلتزم به البنوك وإنما أصبح أسلوبا علميا يتم من خلاله التأكد من حسن تسيير إدارة المخاطر المالية التي تواجه البنوك، فالحوكمة هي نظام يقوم على توجيه والرقابة على عمل البنوك مبني على تنظيم عملية اتخاذ القرار في هذه المصارف، فالحوكمة الفعالة تؤدي إلى الحد أو التقليص من المخاطر المالية بالإضافة إلى ضمان دقة التقارير المالية من خلال مجموعة الأسس والإجراءات التي تستخدم لإدارة البنك.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية؟

وللإجابة على السؤال السابق تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه الحوكمة البنكية في التقليل من المخاطر المالية؟
- فيما تتمثل مبادئ الحوكمة البنكية؟ وما هو دور لجنة بازل في تطوير هذه المبادئ؟
- هل يقوم بنك الخليج بإدارة المخاطر المالية بكفاءة وفعالية؟

2. فرضيات الدراسة:

- تلعب الحوكمة البنكية دورا هاما في التقليل من المخاطر المالية من خلال الإشراف على إدارتها.
- يعتمد نجاح التطبيق السليم للحوكمة في البنوك على وجود مجموعة من المبادئ الهامة.
- يقوم بنك الخليج بإدارة المخاطر المالية بكفاءة وفعالية.

3. أسباب اختيار الدراسة:

يمكننا حصر أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- الرغبة في الإطلاع على موضوعات الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر المالية، باعتبارها من المواضيع الهامة في العصر الحالي.
- حداثة وصلة الموضوع بالتخصص العلمي.
- يعتبر هذا الموضوع غائبا تماما من الناحية التطبيقية في البنوك التجارية.
- أهمية موضوع الحوكمة البنكية ودوره في إدارة المخاطر المالية.
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية ومساعدة الطلبة في فتح المجال لبحوث أخرى في هذا الموضوع.

4.أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة منها في البنوك.
- إبراز الدور الهام لتطبيق الحوكمة البنكية في التقليل من المخاطر المالية.
- الوقوف على ضرورة اهتمام البنوك بالحوكمة وتطبيق مبادئها المتعارف عليها دوليا.

5. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الحوكمة البنكية باعتبارها أحد أبرز المواضيع الجوهرية في العصر الحديث نظرا لدور مبادئ الحوكمة البنكية في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى التعرف على دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية ثم اختبار هذه الأخيرة في الدراسة التطبيقية على بنك الخليج.

6. المنهج المتبع:

تم إنجاز البحث اعتمادا على الإجراءات والاعتبارات المنهجية التي تستفيد إلى معالجة المشكلة البحثية، بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق وصف ظاهرة البحث وتشخيصها بغرض استيعاب عناصر الإطار النظري المرتبط بالحوكمة البنكية وإدارة المخاطر المالية من خلال تبيان المفاهيم الخاصة بالحوكمة البنكية ومبادئها، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في إدارة المخاطر المالية، ثم حاولنا إسقاط ذلك على الواقع من خلال استعراض حالة تطبيقية ممثلة في حالة بنك الخليج.

7. صعوبات الدراسة:

واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث صعوبات عديدة تتمثل في:

- نقص المراجع(الكتب) التي تتناول موضوع دراستنا حول حوكمة البنوك وعلاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المالية.
- عدم قدرة الجهاز المصرفي على تقديم معلومات حول الموضوع، مما اضطرنا إلى القيام بدراسة حالة بنك الخليج.
- ضيق الوقت وصعوبة جمع المعلومات.

8. الدراسات السابقة:

- **دراسة نجار حياة بعنوان إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل" –دراسة واقع المصارف التجارية–وهي عبارة عن** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية **نوقشت** بجامعة فرحات عباس سطيف1، سنة 2013–2014، هدفت الدراسة إلى إبراز هل تقوم البنوك العمومية الجزائرية بإدارة المخاطر المصرفية وفق معايير بازل الدولية للرقابة المصرفية؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة السليمة للمخاطر المصرفية وضمان التسيير الحسنللعمليات المصرفية اليومية المعقدة يتوقفان بالدرجة الأولى على فاعلية الرقابة الداخلية ومراجعي الحسابات وتطوير ملائمة لإدارة المخاطر كما ترى أيضا أن اعتماد البنوك العمومية الجزائرية بصفة أساسية نسبة كوك دون اهتمامها بباقي أنواع المخاطر وذلك لاقتصارها بالدرجة الأولى على إدارة مخاطر القروض ونظرا لطبيعة نشاط هذه الفئة من المصارف إلى المزيد من الجهود لموضوع إدارة المخاطر بكافة أنواعها وتحسين نظام الرقابة الداخلية للمصارف العمومية.

- **دراسة محمد زيدان إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة الشلف سنة،2005.** وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز ما هي أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وإمكانية إرساء وتعزيز ودعم الحوكمة في هذا القطاع في إطار مقررات لجنه بازل 1 و2 وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية ما زال في مرحلة أولية وتطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في البنوك يمر بمرحلتين أولا البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم و مراقبة المنظومة المصرفية والثاني هو أن البنوك الأخرى بمختلف أنواعها تلعب دورا مزدوجا في تبني مبادئ الحوكمة من خلال كونها شركات مساهمة.

–دراسة جبار عبد الرزاق بعنوان الالتزام بمتطلبات لجنه البازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصري العربي–دراسة حالة دول شمال إفريقيا–هو عبارة عن مقال منشور بمجلة الاقتصاديات شمال إفريقيا، بجامعة الشلف، سنة، 2009، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية تطبيق معايير بازل

في البنوك العربية وبالأخص على حالة دول شمال إفريقيا بالتركيز على قواعد الحوكمة السليمة المتبناة من قبل هذه الأخيرة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الممارسات السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها "لجنة بازل" للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الأعمال المصرفية، كما تتركز الحوكمة في القطاع المصرفي لدول شمال إفريقيا على أساسين هما تنظيم المنافسة البنكية وتطبيق قواعد الإحترازية المستمدة من اتفاقية لجنة بازل للرقابة المصرفية.

مساهمة الدراسة:

تناولت دراستنا حوكمة البنوك من عدة زوايا وحاولنا بالمقارنة مع الدراسات السابقة إلى إبراز دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية وكيفية تطبيقها الإستفادة منها في البنوك ومعرفة العلاقة بينها وبين إدارة المخاطر بالإضافة إلى إبراز دور الفاعلين فيها في تطبيق الحوكمة وما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها هو دراسة التحليلية لبنك الخليج، من خلال استمارة استقصاء وتحليل لكل المجالس المسؤولة عن إدارة المخاطر المالية وإبراز دور اللجان المنبثقة عن البنك في إدارة المخاطر.

هيكل البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الفصل الأول يتعلق بالجانب النظري والفصل الثاني يتعلق بالجانب التطبيقي حيث تضمن الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للحوكمة البنكية إدارة المخاطر المالية ثلاث مباحث، بحيث يحتوي المبحث الأول على أساسيات الحوكمة البنكية وتم التطرق فيه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول ماهية الحوكمة، المطلب الثاني ماهية الحوكمة البنكية المطلب الثالث مضمون الحوكمة البنكية.

أما المبحث الثاني بعنوان أساسيات المخاطر المالية بالبنوك التجارية وبدوره تضمن ثلاث مطالب،المطلب الأول ماهية البنوك التجارية، المطلب الثاني ماهية إدارة المخاطر المالية، المطلب الثالث عمليات إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية،أما المبحث الثالث بعنوان الحوكمة البنكية على ضوء مقترحات لجنة بازل وعلاقتها بإدارة المخاطر المالية وكذلك تضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول أثر الحوكمة البنكية على إدارة المخاطر المالية، المطلب الثاني العلاقة بين الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر، المطلب الثالث توصيات لجنة بازل بشأن الحوكمة.

أما الفصل الثاني: بعنوان الحوكمة في إدارة المخاطر ببنك الخليج، فتم تقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث بحيث يتناول المبحث الأول التعريف بالبنك محل الدراسة، والذي تم التطرق فيه إلى نشأة وتطور بنك الخليج، ثم بنك الخليج ومساهميه، وفي الأخير فروع بنك الخليج.

أما المبحث الثاني كان حول ضوابط الحوكمة ببنك الخليج وأثرها على سياسات إدارة المخاطر من خلال دراسة قواعد تطبيق الحوكمة ببنك الخليج، والمطلب الثاني دور الحوكمة في التقليل من المخاطر من منظور بنك الخليج.

أما المبحث الثالث فتناولنا فيه تقييم أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية على مستوى بنك الخليج وقد تم تقسيمه إلى مطلبين، المطلب الأول الاستقصاء والتحليل، المطلب الثاني تحليل أثر الركائز الأساسية للحوكمة المنتهجة ببنك الخليج على إدارة المخاطر.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة البنكية وإدارة المخاطر المالية

تمهيد:

شهدت البنوك في الآونة الأخيرة العديد من التقلبات المالية والمتغيرات العالمية المعاصرة من أهمها، التقدم التكنولوجي الكبير، وازدياد حدة المنافسة بين البنوك أو المؤسسات الأخرى، مما أدى إلى تعرض هذه الأخيرة لمخاطر وتحديات جديدة، لذا كان لزاما أن تتطور البنوك لتتواكب مع التطورات الحديثة في مجال الثورة التكنولوجية والخدمات البنكية المستحدثة، من هنا كان من الضروري قيام البنوك بتبني طرق إبتكارية لإدارة المخاطر وكيفية إدارة أعمالها، والوسائل التي يمكن اتخاذها للحد من تلك المخاطر.

ونتيجة للانهيارات التي حدثت في مختلف دول العالم وكذلك تزايد المنافسة بين البنوك وما يترتب عنها من مخاطر، حيث جاءت لجنة بازل بمجموعة من الأعمال والتوصيات عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام 1998، ثم أصدرت نسخة معدلة عام 1999 وفي فيفري 2006 أصدرت نسخة معدلة للنسخة السابقة تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك.

وهذا ما سنتعرض له في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة البنكية.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية.

المبحث الثالث: الحوكمة البنكية على ضوء مقترحات لجنة بازل وعلاقتها بإدارة المخاطر.

المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة البنكية

بالرغم من أن الحوكمة جذبت الكثير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسة والاقتصاد ككل، إلى أن الحوكمة البنكية تعتبر أشمل لأنها تحدد أهداف البنك وتراعي حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين فمن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على ماهية الحوكمة في البنوك.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة

أولا: نشأة الحوكمة

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر (kubernan) تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوك نزيه في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته للأمانات والبضاعة التي بحوزته ومن ثم إيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة والأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار. فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطلق على هذا الربان (good governer).

استعمل مصطلح الحوكمة في الكلمة اللاتينية بكلمة(Gubernore) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة(Gouvernance) بداية من القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح (Gouvernement) وابتداء من سنة 1478 استعمل المفهوم بالإشارة إلى المنظمات التي تتبع هيكل إداري خاص وفي اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح(Gouvernance) للدلالة على وسيلة الإدارة أو الحكم.

لغويا على المستوى المحلي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح(corporate gouvernance)باللغة العربية ولكن بعد العديد من المحاولات والنقاشات مع عدد من خبراء اللغة العربية الاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع استقر مجمع اللغة العربية على مصطلح "حوكمة الشركات" ففي سنة 2003 أقر المجمع اعتماده لهذا المرادف "الحوكمة" حيث جاء في بيان له: "في رأينا الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغات العربية لمحافظتها على الجذر والوزن، وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم ومراقبة نشاط الشركات ومتابعة أداء القائمين عليها، وإن اعتماد هذا المصطلح (الحوكمة) بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديدا إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث".

والحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة، سواء بالتوجيه والإرشاد واللجوء إلى العدالة أو الرجوع إلى

المرجعيات الأخلاقية. ولقد كان لهذا التحديد الدقيق لمصطلح (corporate gouvernance) في اللغة العربية أثر إيجابي على تقبل مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لهذا المفهوم، لأن الضبابية اللغوية لهذا الأخير وإعطائه أكثر من معنى يؤدي إلى اختلاف التفسير والفهم، وأكبر مثال على ذلك هو الخلط الذي ساد في وقت ما بين الحوكمة والحكومة، حيث استخدم الأول كمرادف للثاني لدى البعض، الشيء الذي ربما ينطوي على انعكاسات سلبية أو مغلوطة نتيجة لما تعنيه كلمة الحوكمة، خاصة في الدول التي تعاني من انتشار الممارسات اللاأخلاقية [1].

ثانيا: تعريف الحوكمة

باتت الحوكمة من الموضوعات المثيرة جدا خصوصا بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية والاقتصادية العالمية حيث قاموا بتعريفها كما يلي:

- تعرف الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين فيها، والأطراف ذوي العلاقة سواء الدائنين أو الموردين أو المتعاملين أو المدينين وغيرهم[2].
- كما تعرف بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل[3].
- الحوكمة هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة[4].
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوكمة هي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيها بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل: مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

---

[1] غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 15-16.

[2] حاكم محسن الربيعي، أحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء المالي والمخاطر، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2013، ص 23.

[3] صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على إدارة البنوك ومنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2010، ص 34.

[4] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص 09.

ثالثا: خصائص الحوكمة

وتتمثل فيما يلي[1]:

1- الانضباط discipline

يقصد به إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

2- الشفافية transparency:

تتمثل في تقديم صورة حقيقية لكل ما حدث.

3- الاستقلالية independence:

بحيث لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط.

4- المساءلة accountabiliy:

حيث يمكن تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

5- المسؤولية responsibility:

بمعنى المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في البنك.

6- العدالة faimess:

يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في البنك.

7- المسؤولية الاجتماعية social responsibility:

بمعنى النظر إلى البنك كمواطن جيد.

المطلب الثاني: ماهية الحوكمة البنكية

أولا: تعريف الحوكمة البنكية

بالرغم من أن الحوكمة جذبت الكثير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسات والاقتصاد ككل، إلا أن الحوكمة البنكية تعتبر أشمل لأنها تحدد أهداف البنك وتراعي حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين.

تعددت تعريفات الحوكمة البنكية ونذكر منها ما يلي:

تشتمل الحوكمة البنكية من المنظور البنكي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور الذي يقوم به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، ومراعات حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز البنكي، أصبحت عملية مراقبة

[1] محمود محمود السجاعي، المحاسبة في شركات التأمين والبنوك التجارية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 670.

إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز البنكي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس الإدارة[1].

- ويعرف بنك التسوية الدولية الذي يعمل تحت سلطة لجنة بازل للرقابة البنكية للحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين[2].
- كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) الحوكمة بأنها "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنوك، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بشؤون البنك، وهي أيضا توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف البنوك ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء[3].

ثانيا: أهداف الحوكمة البنكية

هناك عدة أهداف تسعى الحوكمة البنكية لتحقيقها من أهمها:

- ✓ إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف البنك، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- ✓ التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والرقابة الإدارية على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك.
- ✓ متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء البنوك، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة البنك والمساهمين متمثلة في الجمعية العمومية للبنك.
- ✓ عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة.
- ✓ إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقترضين، والإطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء البنك.
- ✓ تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة

---

[1] جبار عبد الرزاق، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر،2009، ص 80.

[2] جبار عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[3] نسمان إبراهيم إسحاق، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة ماجيستر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008-2009، ص 16.

بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيار للأجهزة البنكية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي[1].

ثالثا: أهمية تفعيل وتطبيق الحوكمة البنكية

تستأثر الحوكمة في المؤسسات البنكية بأهمية أكبر من نظيراتها في الشركات لاعتبارات تتعلق بما يلي[2]:

- ✓ تمارس البنوك دورا رقابيا على زبائنها من الشركات المقترضة وذلك لتأمين حماية قروضها وتسهيلاتها الائتمانية من المخاطر المالية والإفلاس كالشركات المقترضة، ولا شك أن هذا الدور لا يمكن أن تلعبه البنوك بصورة مناسبة ما لم تتمتع بحوكمة جيدة.
- ✓ بالنظر للارتباط الوثيق بين كثير من البنوك، فإن انهيار أي منها سيؤدي دون شك إلى انهيار النظام البنكي.
- ✓ تلعب حوكمة البنوك دورا مركزيا في الترويج لثقافة حوكمة الشركات انطلاقا من أهمية البنوك باعتبارها المصدر الرئيسي لتمويل القطاعات الاقتصادية، فإذا ما قام مدراء البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة فسيكون هناك احتمال أكبر لتخصيص الموارد المالية على القطاعات المستفيدة بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حوكمة شركات فعالة على المنشأة التي يمولونها.
- ✓ إن القطاع البنكي من أهم مكونات اقتصاديات الدول، ومن جهة أخرى فإن البنوك هي من أشد القطاعات حساسية للمخاطر بسبب الخصوصية في تركيبة حقوق الملكية وكذلك يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة منها ما يلي:
- ✓ زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد.
- ✓ تشجيع الشركات التي تقترض منها على تطبيق قواعد الحوكمة والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، ويؤدي ذلك إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.
- ✓ تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه الرقابة التشغيلية على البنوك.
- ✓ تمثل الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وخاصة في البنوك حيث يمكن أن يؤثر ذلك على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

[1] نسمان إبراهيم إسحاق، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] ياسمين بوزرارة، أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص ص 21-22.

المطلب الثالث: مضمون الحوكمة البنكية

أولا: أبعاد تنفيذ الحوكمة البنكية

يشير كل من gillan and Stuart 2006 إلى أن الحوكمة البنكية لها بعدان أساسيان بعد داخلي وبعد خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي يتمثل في طريقة إدارة البنك[1].

1-البعد الخارجي (القواعد الاحترازية)

هي عبارة عن قواعد للتسيير في الميدان المصرفي والتي يجب على المؤسسات التي تتعامل بالائتمان احترامها من أجل ضمان سيولتها وملائمتها اتجاه مودعيها. وتهدف هذه القواعد إلى [2]:

1-1-تقوية السلامة البنكية: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعف النظام البنكي لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير لرقابة والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.

1-2-تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة: الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام المصرفي بالتطوير والمحافظة على استقراره وقوته.

1-3-تطوير نشاط البنوك: لقد أثرت موجة الابتكار والتطورات المالية في السنوات الأخيرة على وظائف البنوك، وذلك عن طريق ظهور أسواق جديدة، وممارسات بنكية جديدة لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات. خاصة فيما يتعلق بتطوير محاسبة العمليات.

2-البعد الداخلي(طريقة إدارة البنك)

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج حركة جيدة في البنوك في مجلس الإدارة والذي له أهمية بالغة في بناء لوحة القيادة أكثر فعالية. خاصة بعد أن أصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف. مثل وضع استراتيجيات طويلة الأمد والتأكد من أن كل القرارات تم اتخاذها بطريقة مسؤولة وشفافة[3].

---

[1] جابر عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 214.

[2] مريم بن شريف، أنظمة تأمين الودائع المصرفية، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك ومالية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006، ص 25.

[3] محمد زيدان، أهمية إرساء الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية علوم التسيير، العدد 09، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر،2009، ص 23.

ثانيا: الفاعلين الأساسيين في الحوكمة البنكية

1-الأدوار والمسؤوليات الخاصة للفاعلين الداخليين

وتتمثل في[1]:

1-1-المساهمون:يتركز الدور الرئيسي للمساهمين في تعيين صناع السياسة المناسبين، حيث يلعب المساهمون دورا هاما في تقرير حوكمة البنوك، فمن خلال انتخاب المجلس الإشرافي، والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين يكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه البنك.

لا تقتصر مسؤولية الإدارة والمجلس على حملة الأسهم فقط، بل تتعداها إلى المودعين الذين يوفرون رفعة مالية لرأس مال الملاك.

1-2-مجلس الإدارة: تقع المسؤولية النهائية وفقا لمعظم القوانين المصرفية على عاتق مجلس الإدارة (المجلس الإشرافي) ويعد المجلس مسؤول أمام المودعين والمساهمين عن حماية مصالحهم ويقوم أعضاء المجلس عادة بتفويض الإدارة اليومية (التنفيذية) للأعمال المصرفية للموظفين ولكن في النهاية لا يستطيع مجلس الإدارة أن يتملص من مسؤوليته عن عواقب السياسات والممارسات غير السليمة أو غير الحكيمة المتصلة بالإقراض والاستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي آخر.

1-3-الإدارة التنفيذية: تعتبر هي المسؤولة عن عمليات البنك وتنفيذ السياسات الخاصة بإدارة المخاطر، ويمكن القول بأن السلامة المالية في البنك تعتمد في النهاية على مجلس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنك لذلك فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية لإيجاد نظام مالي قوي تتمثل في تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة وفعالية.

إن رئيس البنك وفريق الإدارة ينبغي أن يديرا أنشطة البنك اليومية طبقا لسياسات المجلس والقوانين واللوائح، وينبغي أن يدعمها نظام سليم من الضوابط الرقابية الداخلية.

1-4-لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون: يمكن اعتبار لجنة المراجعة امتدادا لوظيفة إدارة المخاطر المنوطة بمجلس الإدارة من منطلق أن مجلس الإدارة يعتبر هو المدير النهائي للمخاطر، وتعد لجنة المراجعة أداة جيدة لمساعدة الإدارة في التعرف على نواحي المخاطر والتعامل معها، وينبغي أن تتمثل رسالة لجنة المراجعة في تعظيم إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى المجموعة بأسرها.

ويمكن القول بأن المراجعين الداخلين ولجان المراجعة يقدمون مساهمة هامة جدا في عملية إدارة المخاطر، وعموما تشمل مسؤوليات إدارة المخاطر مراقبة شكل المخاطر المالية للبنك ومراجعة الإجراءات الإدارية بها.

[1] محمود محمود السجاعي، مرجع سابق، ص ص 677-682.

2-الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

وتتمثل فيما يلي[1]:

2-1-الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار قانوني وتنظيمي لنظام البنك أمرا هاما وحيويا. بالإضافة إلى الدور الرقابي الذي لا يقل أهمية، وقد شهد هذا الدور تغييرا كبيرا خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الجيد، ولم تعد الجهة الرقابية المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز البنكي.

2-2-الدورة العامة: ندرج دورهم كما يلي:

2-2-1-المودعين: يتمثل دورهم في الرقابة على أداء الجهاز البنكي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك عل تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطرة.

2-2-2-شركات التصنيف والتقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية.

2-2-3-وسائل الإعلام: يمكنها أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرها على رأس المال.

2-2-4-شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان من خلال:

- نظام التأمين الضمني.
- نظام التأمين الصريح.

ثالثا: العناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة البنكية

هناك مجموعة من العناصر الأساسية يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز البنكي نلخصها فيما يلي:

- ✓ وضع أهداف إستراتيجية للبنك.
- ✓ ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا، وكفاءة أعضاء مجلس الإدارة.
- ✓ تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا.
- ✓ الاستفادة الفعلية من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلاليتهم.

[1] جابر عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- ✓ النهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.
- ✓ ضمان توافر نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجياته والبيئة المحيطة.
- ✓ تطبيق معايير المحاسبة الدولية.
- ✓ مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة حتى يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك ويشمل الإفصاح هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان) وهيكل الإدارة العليا والمعلومات المتعلقة بنظم الحوافز الخاص بالبنك وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة[1].

المبحث الثاني: أساسيات المخاطر المالية بالبنوك التجارية

إن نجاح البنك واستمراره يفرض عليه فهم الخطر والتعرف عليه، بغية التعامل معه بصورة جيدة تمكن من تخفيف وطأته والتقليل من حدته. وهو ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث من التحديد الدقيق لمفهوم إدارة المخاطر ثم المراحل الواجب إتباعها لإدارة المخاطر بهدف الوصول إلى إدارة فعالة للمخاطر.

المطلب الأول: ماهية البنوك التجارية

أولا: مفهوم البنوك التجارية

1-تعريف البنوك التجارية

شهدت البنوك التجارية مراحل عديدة واتخذت أبعاد واسعة وعليه، يمكن تقديم تعاريف ومفاهيم مختلفة للبنوك التجارية نذكر منها ما يلي:

- ➢ هي منشأة أعمال تهدف أساسا إلى تحقيق الربح بجانب المساهمة في تنمية الاقتصاد القومي، ويرتبط نشاطها بتداول الأموال في صورتها النقدية، حيث تقوم بجمع مدخرات الأفراد والمنشآت والهيئات كودائع واستثمارها في الإقراض واستثمارات أخرى يمكن أن تعود بفائدة على رأس المال المستثمر لدى البنك، وكذا تقديم الخدمات للعملاء مقابل عمولة، كالقيام بتحصيل الشيكات لحساب العملاء أو خصم وتحصيل الأوراق التجارية وشراء وبيع الأوراق المالية وفتح الاعتمادات المستندية ومنح خطابات الضمان [2].

[1] شريفي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 06

[2] إيمان شواهدة، فاطمة زهراء شريط، إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية وفق مقررات بازل، "دراسة حالة البنك العربي لتونس ATB مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص 04.

- هي تلك البنوك التي تقوم بالأعمال التجارية المعتادة، أي تلقي الودائع، توظيفها، خصم الأوراق التجارية ومنح القروض، وأهم ما يميزها هو قبولها للودائع تحت الطلب والحسابات الجارية مما يجعلها على استعداد لدفع الأموال لأصحابها في أي وقت أثناء الدوام الرسمي [1].
- يعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يرتكز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان. والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطا بين أولئك الذي لديهم أموال فائضة وأولئك الذين يحتاجون إلى تلك الأموال [2].
- البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بعمليات جمع الودائع (الأموال)، ومنح القروض وكذا توفير وسائل الدفع الأزمة للزبائن والتصرف فيها، مع تقديم مختلف الخدمات البنكية مقابل عمولة[3].

2-خصائص البنوك التجارية

تتميز البنوك التجارية بعدة خصائص يمكن إيجاز أهمها فيما يلي [4]:

- ✓ تعد البنوك التجارية من المؤسسات المالية الأساسية ضمن الهيكل البنكي لأي بلد بعد البنك المركزي.
- ✓ تتعدد البنوك التجارية وتتنوع بقدر اتساع السوق النقدي والنشاط الاقتصادي وحجم المدخرات، على عكس البنك المركزي الذي يظل وحيدا على رأس الجهاز البنكي لكل بلد.
- ✓ تتفرد البنوك التجارية دون غيرها من المؤسسات المالية والبنكية، بمهمة تلقي الودائع بمختلف أنواعها.
- ✓ تتسم بخاصية خلق ودائع جديدة من خلال عمليات الإقراض والاستثمار في الأوراق المالية المختلفة، كما أنها تمنح أنواع مختلفة من القروض سواء القصيرة، والمتوسطة والطويلة الأجل، وهو ما يتيح فرص متنوعة للمقترضين.
- ✓ تتصف البنوك التجارية بكثرة وتعدد متعامليها ويعود ذلك إلى قدم تعاملها بالصكوك والحسابات الجارية.
- ✓ تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق أقصى ربح ممكن بأقل تكلفة، إلا أنها تختص دون غيرها من

[1] أنس البكري، وليد الصافي، النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق، دار المستقبل للنشر، الأردن، 2009، ص 112.

[2] إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 12.

[3] عباس محمد الأمين، رابح شقال، استخدام التحليل الائتماني في التقليل من مخاطر منح القروض في البنوك التجارية، "دراسة حالة قرض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تأمينات وإدارة المخاطر، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016_2017، ص04.

[4] حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل "دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013-2014، ص ص 17-18

المؤسسات المالية الأخرى باعتمادها على أموال غير المقارنة برأس مالها الذي يعتبر مجرد ضمان حقوق المودعين فقط، ويترتب على ذلك تعرض البنوك التجارية إلى المخاطر في عملياتها.

ثانيا: أنواع البنوك التجارية

تتخذ البنوك التجارية أشكال عديدة وأنماط مختلفة، حيث يمكن تصنيفها وفقا لعدة معايير عديدة سنذكرها فيما يلي [1]:

1-من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية:

1-1-البنوك التجارية العامة

هي التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو في أحد المدن الكبرى، وتمارس نشاطها من خلال الفروع أو المكاتب على مستوى الدولة أو خارجها، وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتمنح الائتمان (قصير ومتوسط الأجل)، كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي، وتمويل التجارة الخارجية.

1-2-البنوك التجارية المتخصصة

ويقصد بها البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبيا (مثل محافظة معينة أو مدينة، ولاية أو إقليم محدد)

2-من حيث حجم النشاط:

2-1-بنوك الجملة

ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.

2-2-بنوك التجزئة

وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى، ولكنها تسعى لجذب أكبر عدد منهم، وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة، فهي منتشرة جغرافيا، وتتعامل بأصغر الوحدات المالية من خلال خلق المنافع الزمنية، المكانية، ومنفعة التملك.

3-من حيث الفروع:

3-1-البنوك ذات الفروع:

وهي البنوك التي تأخذ شكل شركات المساهمة لها فروع متعددة، تغطي أغلب أنحاء الدولة، ولاسيما الأماكن العامة، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها، فلا يتم الرجوع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور العامة، كوضع السياسة العامة التي تهتدي بها الفروع، ويتميز هذا النوع من البنوك بأنه يخضع

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006، ص 35.

للقوانين العامة للدولة، وليس لقوانين المحافظات التي يقع الفرع في نطاقها الجغرافي، وتميل هذه البنوك إلى التعامل في القروض قصيرة الأجل ولكن بدرجة محدودة.

3-2-بنوك السلاسل:

ونشأة نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية واتساع نطاق أعمالها، وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إداريا، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم مختلف وحدات السلسة بها، ولا يوجد هذا النوع من البنوك إلا بالولايات المتحدة الأمريكية.

3-3-بنوك المجموعات:

وهي تأخذ شكل شركات قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط البنكي، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة، بينما تترك لها هذه السياسات بشكل لا مركزي، وتأخذ هذه البنوك طابعا احتكاريا، ولقد انتشرت في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

3-4-البنوك الفردية:

تقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة، وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية، رأس مالها المحدود، ولذلك فهي تتعامل بالأوراق التجارية المخصومة، وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى نقود بسهولة وبدون خسائر.

3-5-البنوك المحلية:

وهي بنوك تغطي مناطق جغرافية محددة، كمدينة أو محافظة أو ولاية، وتخضع هذه البنوك للقوانين الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها، كذلك فهي نتفاعل مع البيئة التي تتواجد بها، وتعمل على تقديم الخدمات البنكية التي تناسبها.

ثالثا: وظائف البنوك التجارية

تنقسم وظائف البنوك التجارية حسب درجة تطورها إلى وظائف تقليدية ووظائف حديثة:

1-الوظائف التقليدية:

هي الوظائف التي اعتادت البنوك على أدائها منذ بدايتها الأولى، وتتمثل في:

- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع
- تشغيل موارد البنك والتي تأخذ الأشكال التالية:

1-1-منح القروض وخلق نقود الودائع:

يقصد بمنح القروض "تسليم مال منقول أو غير منقول للغير" على سبيل الدين، الوكالة أو الرهن وهو في جميع الأحوال تسليم مؤقت للمال. أما بلغة الاقتصاد، الائتمان هو تسليف المال ليستثمر في الإنتاج أو الاستهلاك، ويقوم على الثقة والمودة.[1]

أما خلق نقود الودائع فهو "خلق نقود ائتمانية ليس لها وجود مادي تظهر من خلال التسجيلات المحاسبية للودائع والقروض"، وهي تعكس تداول الأموال باستعمال الشيكات وليس تداولا حقيقيا [(2)].

1-2-العمليات على الأوراق التجارية:

وتتمثل في:[3]

- ✓ **التحصيل:** أي استيفاء مبلغ الورقة عند تاريخ الاستحقاق.
- ✓ **الخصم:** هو دفع قيمة الورقة التجارية لحاملها قبل تاريخ الاستحقاق، ويحل محله في الدائنية ومقابل ذلك لا يدفع قيمة الورقة كاملة له بل ينقص منها ما يسمى بمبلغ الخصم أو مقابل التمويل المسبق بحيث:

مبلغ الخصم= القيمة الإسمية × معدل الخصم × المدة المتبقية للاستحقاق

- ✓ **الإقتراض لقاء الرهن:** حيث يمكن للعميل الحصول على قرض مقابل رهن الأوراق التجارية كضمان

1-3-تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء:

لتسهيل تأدية مصالح الأفراد والمؤسسات

1-4-تحصيل الشيكات:

تعمل البنوك على تحصيل الشيكات الواردة إليها من عملائها بطريقتين:

- ✓ **تحويل داخلي:**

وهذا عندما يكون الموقع على الشيك أو صاحبه المستفيد زبائنا لدى نفس البنك، وتتم العملية بزيادة أو إنقاص في الحسابات الخاصة بكل منها.

- ✓ **تحويل من غرفة المقاصة:**

وتكون في البنك المركزي، أين يتم تبادل الشيكات بين البنوك لتسوية الحسابات.

[1] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 15.

[2] الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 65.

[3] نفس المرجع، ص ص 67-68.

1-5-تمويل التجارة الخارجية:

وذلك من خلال فتح الاعتمادات المستندية بهدف تسهيل عمليات التصدير والاستيراد وذلك من خلال الربط بين بنك الصدر وبنك المستورد.

1-6-التعامل بالعملات الأجنبية:

وذلك من خلال شراء وبيع هذه العملات بأسعار محددة من قبل البنك المركزي أو حسب التنظيم المعمول به في سوق الصرف.

1-7-تأجير الخزائن الحديدية الأمنة لعملائها:

فنضعها تحت تصرف عملائها مقابل عمولة.

2-الوظائف الحديثة:

وتشمل ما يلي[1]:

2-1-تسديد مدفوعات العملاء من فواتير وتقديم الدراسات والاستثمارات لهم:

نتيجة للخبرة المكتسبة لدى البنوك التجارية، أصبحت تشترك في إعداد الدراسات المالية للمتعاملين لإنشاء المشاريع وكذا توجيههم إلى مجالات معينة تكون أكثر ربحية، على ضوئها يتم تحديد الحجم الأمثل للتمويل، طريقة السداد وتواريخها.

2-2-إدارة المحافظ المالية والتعامل بالأوراق المالية:

أي عمليات بيع وشراء الأسهم والسندات لمصلحة العملاء والمساهمة في إصدارها لشركات مساهمة.

2-3-تمويل الإسكان الشخصي:

وذلك من خلال الإقراض العقاري، حيث أنه لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال لا يمكنه تجاوزه.

2-4: المساهمة في خطوط التنمية الاقتصادية

وهنا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لآجال قصيرة إلى الإقراض لآجال متوسطة وطويلة نسبيا.

2-5: تقديم خدمات البطاقة الائتمانية

وهي بطاقة اعتماد تعتبر من أشهر الخدمات التي استحدثتها البنوك التجارية، وهي عبارة عن بطاقة تحتوي على معلومات عن اسم المتعامل ورقم حسابه بموجبها يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات عديدة من المحلات التجارية المتعاقدة مع البنك على قبول منح الائتمان لحامل البطاقة وتسوية الدين مع البنك.

[1] خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية"الطرق المحاسبية الحديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص ص 36-37.

2-6: تحويل العملة للخارج

إذا كان البنك لديه فروع في الخارج، أو بطلب من العميل على سبيل المثال.

2-7: وظيفة الإشراف والرقابة

حيث تتولى البنوك في المجتمعات ذات التخطيط المركزي عملية توظيف الأصول المتداولة في استخداماتها المناسبة، مع متابعة هذه الأموال للتأكد من الأهداف المحددة سلفا للمشروعات التي استخدمت فيها.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر المالية

أولا: تعريف إدارة المخاطر المالية

1-تعريف إدارة المخاطر:

هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب [1].

2-تعريف إدارة المخاطر المالية:

وتشمل عدة تعاريف نذكر منها[2]:

عرفها William&Young بأنها تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، وقياسها، والتعامل مع مسبباتها، والأثار المترتبة عليها، وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر المالية يتمثل في تمكين المنشأة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

ويرى cummins.j.ds أن مفهوم إدارة المخاطر المالية يشير إلى تلك القرارات التي تستهدف تغيير شكل العلاقة الخاصة بالعائد والخطر المرتبطين بالتدفقات النقدية المستقبلية.

ويشير penny أن مفهوم إدارة المخاطر المالية أصبحت تمثل مجالا متخصصا يتضمن المقاييس والإجراءات التي ترتبط بين كل من العائد والخطر المرتبط به، ويؤكد أن الخطر في حد ذاته لا يمكن تخفيضه بالعمليات الحسابية، وأن المعلومات وبعد النظر تمثل عناصر جوهرية ذات أهمية بالغة في عملية إدارة المخاطر.

[1] عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته scis سعيدة، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص 27.

[2] محمد علي، إدارة المخاطر المالية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص ص 03-04.

ويعرفpenny إدارة المخاطر المالية على أنها استخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة من أجل السيطرة على مخاطر معينة وتدنية أثارها الغير مرغوبة على المنشأة، ويرى أنه يمكن تسمية هذه العملية إدارة الخسائر المحتملة.

ويؤكدStewart أن إدارة المخاطر المالية لا تعني التخلص منه، لأن التخلص من الخطر يعني التخلص من العائد المتوقع، أما إدارة المخاطر المالية، فإنها تعني استخدام الأدوات المناسبة لتدنية الخسائر المحتملة، وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها، أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة، وبمراجعة المفاهيم والتعريفات السابقة، نستخلص أن مصطلح إدارة المخاطر المالية يتضمن كل الأنشطة التي تحاول تغيير شكل العلاقة بين العائد المتوقع ودرجة المخاطرة المرتبطة بتحقيق هذا العائد المتوقع، وذلك بهدف تعظيم قيمة الأصل الذي يتولد عنه هذا العائد، كما أن مصطلح إدارة الماطر المالية يعنى بالتعرف على أخطار المضاربة المالية، وتحليلها ومعالجتها.

ثانيا: أهداف إدارة المخاطر المالية

وتتمثل فيما يلي[1]:

1-هدف الاقتصاد

ويعد أول الأهداف الفرعية والثانوية لإدارة المخاطر، وهنا يكون الهدف هو خفض تكلفة التعامل إلى أدنى مستوى ممكن.

ورغم أن Mehr and Athinson يصنفان الاقتصاد على أنه هدف سابق للخسارة فإن هناك حالات يمكن أن يكون الاقتصاد هدفا لاحقا للخسارة، ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت يمكن أن يكون لها تأثير على التكلفة النهائية للخسارة، وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة.

2-تقليل القلق

وهو ثاني الأهداف ويقصد به تقليل التوتر، والقلق الذي يشير إليه (Mehr andAthinson) هي راحة البال التي تتأتى من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة.

3-المسؤولية الاجتماعية

حيث أن الهدف يقلل من التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص، فتدابير منع الخسارة تعتبر جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر، فعندما تشهر الشركة إفلاسها يتضرر الموظفون،

[1] بلعزوز بن علي وآخرون، إدارة المخاطر(إدارة المخاطر-المشتقات المالية-الهندسة المالية)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 69-71.

والملاك، أما عندما تحمي إستراتجيات إدارة المخاطر المناسبة للشركة من تكبد خسائر فادحة يتم تفادي الإفلاس وتداعياته.

ويمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى لإدارة المخاطر والتي نوجزها فيما يلي:

- إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة.
- المساعدة على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة.
- زيادة احتمالات النجاح وتخفيض كلا من احتمالات الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ثالثا: أنواع المخاطر المالية

تؤدي المخاطر المالية إلى ظهور الخسائر الناجمة عن الفشل في تحقيق هدف مالي، وتعكس المخاطر حالة عدم التأكد بشأن أسعار صرف العملات الأجنبية، أسعار الفائدة، أسعار السلع أسعار الأسهم، جودة الائتمان، السيولة وقدرة المؤسسة للوصول إلى التمويل، هذه المخاطر المالية ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها البعض، مثلا أسعار الصرف وأسعار الفائدة غالبا ما ترتبط ارتباطا وثيقا ويدرك الارتباط عند قيام المسيرين بتخطيط أنظمة إدارة المخاطر[1].

1-مخاطر السوق

هي المخاطرة المالية التي تنشأ بسبب الخسائر المحتملة التي بإمكانها أن تقود نحو التغيرات في أسعار السوق المستقبلية، والتي غالبا ما ترتبط بالفائدة أو أسعار الصرف لكنها تشمل أسعار السلع الأساسية التي تعتبر حيوية للأعمال.

2-مخاطر الائتمان

هي المخاطر المالية المرتبطة بإمكانية التقصير من جانب الطرف المقابل، وتنشأ هذه المخاطر عادة لفشل العملاء في دفع ثمن البضاعة الموفرة، ويزداد التعرض لمخاطر الائتمان بشكل كبير عندما تعتمد المؤسسة على عدد قليل من العملاء الذين يتم منحهم إمكانية الوصول إلى قدر كبير من الائتمان، تتباين المخاطر بين القطاعات، فهي مرتفعة في مجال الخدمات المالية، حيث يعتبر القرض قصير الأجل وطويل الأجل أساسيا للأعمال، ويمكن أن تتعرض المؤسسة لمخاطر الائتمان للمؤسسات الأخرى جراء ارتباطها الوثيق بها

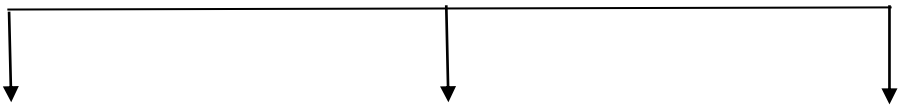
[1]Margaret woords and Kevin dowd. Financial risk management for management accontants, published by the society of mangementaccontants of canada, 2008, p p05-06.

3-مخاطر التمويل (السيولة)

تؤثر مخاطر التمويل على قدرة المؤسسة على الحصول على تمويل مستمر، مثال واضح على ذلك هو اعتماد المؤسسة على الوصول إلى الائتمان من البنوك، تشير مخاطر السيولة إلى عدم التأكد فيما يتعلق بقدرة المؤسسة المالية، وتتعلق أيضا بتوفر أموال كافية للوفاء بالتزامات المالية عند استحقاقها، وتتعلق مخاطر التدفقات النقدية بتقلب التدفقات النقدية التشغيلية اليومية للمؤسسة.

والشكل الموالي يوضح أنواع المخاطر المالية:

الشكل رقم (01): أنواع المخاطر المالية



مخاطر السوق	مخاطر الائتمان	مخاطر التمويل
-أسعار الأسهم	-مخاطر العملاء	-التمويل
-أسعار الفائدة	-مخاطر الموردين	-السيولة
-أسعار الصرف	-مخاطر المؤسسات الأخرى	-التدفقات النقدية
-أسعار السلع	(مخاطر تسعير)	

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على:

Margaret woords and Kevindowd, Financial risk management for management accontants, op-cit, p 05.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية

أولا: مراحل وأدوات إدارة المخاطر المالية

1-مراحل إدارة المخاطر:

يمكن إدارة المخاطر من خلال الخطوات التالية:

1-1-تحديد الهدف

إن أول خطوة في عملية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتقرير احتياجات المنشأة من برنامج إدارة المخاطر حيث تحتاج المنشأة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر وتعتبر هذه الخطوات كذلك وسيلة لتقييم الأداء.

وإن الهدف يضمن أمرين هما:

- تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن أن تعيق المنشأة من أداء أنشطتها المختلفة أو ينتج عنها إفلاس.

- حماية العاملين بالمنشأة من أخطار الأشخاص مثل وفاة أو الإصابة أو المرض [1].

1-2-تحديد المخاطر

لكي يتمكن البنك من إدارة المخاطر لابد أولا أن يحددها، فكل منتج أو خدمة يقدمها البنك تتضمن عدة مخاطر وهي: سعر الفائدة، خطر الإقراض، خطر السيولة وخطر التشغيل [2].

1-3-تقييم الخطر

على إدارة المخاطر تقييم هذه الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدها ويقصد بتقييم الخطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة ويتطلب هذا التقييم إعطاء أولويات لأخطار ذات الأثر الجسيم حيث يتم بتبويب الأخطار في مجموعات مثل أخطار جسيمة، متوسطة، وأخطار قليلة، أو مجموعات مثل أخطار مهمة جدا، أخطار مهمة وأخطار غير مهمة.

مثال ذلك تبويب الأخطار إلى:

- **الأخطار الجسيمة:** تشمل الأخطار التي قد تؤدي إلى إفلاس المشروع.
- **الأخطار المتوسطة:** وتشمل الأخطار التي لا تؤدي إلى الإفلاس ولكن تؤدي إلى الاقتراض بغرض الاستمرار في الإنتاج.
- **الأخطار القليلة:** تشمل الأخطار التي يمكن مواجهة خسائرها بسهولة من الدخل الجاري للمشروع.

1-4-تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة المخاطر (اتخاذ القرار)

بعد تحديد المخاطر وقياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا، وهناك مدخلان أساسيان للتعامل مع الأخطار التي تواجه الفرد أو المؤسسة هما:

- مدخل التحكم في الخطر (الوقاية والمنع) ويرتكز على تدنية الخسائر المتوقعة من وقوع الخطر.
- يرتكز على ترتيب رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الأخطار بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر.

وتعد هذه المرحلة من مراحل إدارة المخاطر بمثابة مشكلة اتخاذ قرار حيث يجب على مدير المخاطر اتخاذ القرار بشأن أنسب في الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدا [3].

2-أدوات إدارة المخاطر المالية:

توجد ثلاث إستراتجيات رئيسية لإدارة المخاطر:[4]

[1] شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص 31.

[2] عبد الرؤوف أحمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2016، ص 268.

[3] شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

[4] عبد الرؤوف أحمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 314-315.

2-1-إستراتيجية ترك الموقف مفتوح:

يقصد بذلك الاحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه، ويمكن أن تعتمد الشركة هذه الإستراتيجية حينما يكون مستوى الخطر منخفض بشكل لا يبرز التكلفة المتوقعة لإدارته، وتندرج هذه الإستراتيجية تحت سياسة قبول الخطر.

2-2-إستراتيجية تحمل مخاطر محسوبة:

ويقصد بذلك تحديد مستويات الخطر التي يمكن أن تتحملها المنشأة، والتي لا ترغب المنشأة في تحمل أكثر منها، ثم اتخاذ كافة التدابير المناسبة لتدنية المخاطر بالمنشأة حتى مستوى القبول، ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسات تخفيض الخطر.

2-3-إستراتيجية تغطية كل الخطر:

ويقصد بذلك تحديد مصير الخطر بالنسبة للشركة، أي تدنية الخطر إلى الصفر، ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسات تحويل الخطر، مثل التغطية الكاملة أو التأمين ضد الخطر باستخدام أدوات الهندسة المالية.

ثانيا: أدوات التحليل المالي لقياس المخاطر المالية في البنوك

يعد التحليل المالي أداة بالغة الأهمية في أنشطة البنوك، إذ أن المعلومات التي تتيحها عملية التحليل للوضعية المالية للبنك تسمح له باتخاذ القرارات السليمة أثناء عملية التسيير، كون أنها تساعد المسؤولين عن اتخاذ القرارات بصورة واضحة عن الوضعية الحقيقة للبنك، وبالتالي إمكانية رسم الخطط المستقبلية وتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن أجل القيام بعملية التحليل المالي على أحسن وجه، يجب أن يكون للمحللين المعلومات المالية اللازمة للقيام بذلك.

ومن هنا يأتي الحديث عن المعلومات المتاحة أمام المحلل المالي للقيام بعمله داخل البنك، حيث أن هناك مجموعة متنوعة من أدوات التحليل المالي، غير أن أكثرها استعمالا طريقة النسب المالية التي توفر للمحلل المالي في معظم الأحوال مفاتيح استدلال الظروف الراهنة، وإذا ما تم استعمال النسب استعمالا سليما فإنها يمكن أن ترشد المحلل إلى المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والاستقصاء ويمكن تصنيفها كما يلي:

1-1: نسب السيولة

تقيس مدى قدرة العميل مقدم طلب الائتمان على سداد التزاماته قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) بما لديه نقدية وأصول أخرى، كما يمكن تحويلها إلى نقدية فترة زمنية قصيرة نسبيا (أي الأصول المتداولة) دون التعرض لخسائر هامة في القيمة الحقيقية للأصول، وأهم هذه النسب:

✓ **نسبة التداول:**

تعتبر مؤشر على مدى قدرة العميل مقدم طلب الائتمان على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة في الأجل القريب، بمعنى أنها تظهر مدى إمكانية تغطية الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية سائلة للخصوم المتداولة، وتحسب هذه النسبة باستعمال المعادلة الرياضية التالية:

نسبة التداول= الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة

✓ **نسبة التداول السريعة:**

تقيس مدى قدرة العميل على سداد التزاماته قصيرة الأجل الحاجة إلى بيع مخزونه، ويعني ذلك أن تلك النسب تستهدف الوصول إلى مؤشر يعبر عن سرعة العميل في سداد التزاماته قصيرة الأجل وتحسب هذه النسبة كالتالي:

نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة–المخزون÷ الخصوم المتداولة

1-2: معدل الرفع المالي

يقصد بالرفع المالي عملية تمويل احتياجات نشاط الأعمال بواسطة الإقراض وهو ما يؤدي إلى رفع القدرة المالية للمقترض ولكن من خلال أموال الغير، ويطلق عليها إدارة الديون أو القروض ومن بين هذه النسب:

✓ **معدل الاقتراض:**

يعد مؤشر المدى الذي وصل إليه العميل مقدم طلب الائتمان في تمويل أصوله من أموال الاقتراض.

معدل الإقراض = إجمالي القروض÷ إجمالي الأصول

حيث كلما ارتفع هذا المعدل ازدادت درجة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك المقرضة للعميل في حالة منحه الائتمان.

✓ **معدل تغطية الفوائد:**

يقيس مدى قدرة العميل على سداد فوائده السنوية، فهو يعد مؤشر للمدى الذي يمكن فيه صافي ربح العمليات تغطية الفوائد المستحقة السداد على العميل مقدم طلب الائتمان ويحسب كما يلي:

معدل تغطية الفوائد= الربح قبل الفوائد والضرائب÷ فوائد القروض [1].

[1] طارق عبد العال حماد، إدارة البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص 40

1-3: نسب الربحية

تعد مؤشر للتأثيرات المركبة أو المشتركة لسياسات الإقراض، والاستثمار، الأصول والرفع المالي التي تنتجها المنشأة على الدخل المتولد من العمليات وصافي الدخل بعبارة أخرى تظهر لنا نسب الربحية مدى قدرة المنشأة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة.

- ✓ **معدل العائد على الاستثمار:**

يقيس هذا المعدل مدى الربحية التي حققتها المنشأة من استثمارها للأصول في أنشطتها المختلفة ويطلق عليها أيضا معدل العائد على إجمالي الأصول، حيث تم احتساب هذا المعدل بالمعادلة التالية:

معدل العائد على الاستثمار= صافي الدخل بعد الضريبة÷ إجمالي الأصول

- ✓ **معدل العائد على الملكية:**

يقيس معدل ربحية العائد على أموال الملاك المستثمرة في المشروع، لذا يطلق عليه أيضا معدل العائد على استثمارات حملة الأسهم.

معدل العائد على الملكية= صافي الدخل÷ حقوق الملكية

حيث أن حقوق الملكية تمثل رأس المال المدفوع والأسهم العادية والأرباح المحتجزة.

يرتبط معدل العائد على حق الملكية (ROE) بالعائد على الأصول (ROA) من خلال مضاعف حق الملكية (EM) حيث أن هذا الأخير يساوي إجمالي الأصول مقسومة على إجمالي حقوق الملكية:

العائد على حقوق الملكية= (صافي الدخل / إجمالي الأصول) × (إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية)

إذن: العائد على حقوق الملكية = العائد على الأصول × الرفع المالي [1]

- ✓ **هامش الربح:**

يقيس نسبة الدخل الصافي الذي تحقق أو تولد عن كل وحدة من المبيعات، وبالتالي فهو يعطي مؤشرات لمجلل الائتمان عن المدى الذي يمكن أن تنخفض فيه أرباح العميل قبل أن تتعرض لخسائر فعلية، أي قبا أن يتحول صافي الدخل (صافي الربح بعد الضريبة) إلى قيمة سالبة.

هامش الربح =صافي الدخل / صافي المبيعات

وهكذا فإن: العائد على الأصول =هامش الربح × منفعة الأصول

يقوم هامش الربح بقياس قدرة البنك على السيطرة على النفقات وتخفيض الضرائب، وذلك لأن صافي الدخل يساوي إجمالي الإيرادات مطروحا منها المصروفات والضرائب، وكلما كبر هامش الربح

[1] مداني بن بلغيث، براهيمي عبد الله، تسيير الخطر في المؤسسة "تحدي جديد"، مجلة الباحث، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 81.

كلما دل ذلك على كفاءة البنك في خفض المصروفات والضرائب ولمعرفة ذلك يتم تحليل الأنواع المختلفة ضد المصروفات والضرائب كما يلي:

نسبة مصروفات الفوائد= مصروفات الفوائد / إجمالي الإيرادات

نسبة المصروفات الأخر بخلاف الفوائد= نسبة المصروفات الأخرى بخلاف الفوائد / إجمالي الإيرادات

نسبة الضريبة= ضرائب الدخل / إجمالي الإيرادات[1]

ثالثا: الأساليب الوقائية لتجنب المخاطر المالية في البنوك

وتتمثل في[2]:

1: الضمانات

ويلجأ البنك إلى الضمانات إلى كل حالة ائتمانية، والمخاطر الأخرى يلجأ للتغطية بالمشتقات المالية والتوريق. وفيما يخص الضمانات من أهم ما يجب مراعاته في الضمانات المقدمة:

- أن تكون الضمانات مملوكة للعميل أو الضمان أو كليهما ملكية تامة
- أن تكون الضمانات من نشاط العميل ومقبولة من جانب البنك ومتماشية مع السياسة الائتمانية
- أن تكون الضمانات كافية للوفاء بقيمة القرض وملحقاته من فوائد وعمولات ومصاريف
- أن تكون الضمانات غير معرضة للتقلبات الشديدة في الأسعار

2: استحداث أدوات مالية لتغطية المخاطر

تعتبر التغطية من بين الأساليب التي تتيح للبنك فرصة الحد من المخاطر التي يتعرض لها، وعلى وجه التحديد مخاطر تغير أسعار الأوراق المالية والعملات وذلك من خلال المشتقات المالية، التي اكتسبت أهمية متزايدة في مجال التمويل.

ويمكن تعريفها كما يلي: بأنها أدوات مالية مشتقة، أي تستمد قيمتها من أسعار الأصول محل التعاقد، والأصول التي تكون موضوع العقد قد تتضمن أصول حقيقية مثل: المنتجات الزراعية، المعادن ...إلخ أو أصولا مالية (كالأسهم، السندات، ومؤشرات الأسواق...) وتعتبر المشتقات المالية أدوات خارج الميزانية نذكر منها ما يلي:

1: عقود الخيارات

وهي عقود توفر الإمكانية للمتعاقدين بعدم تنفيذ العقد عند تاريخ الاستحقاق، فهي تعطي المشتري أو البائع الحق في شراء أو بيع الأصل بسعر محدد مسبقا يسمى سعر التنفيذ وإذا كان الخيار يعطي

[1] طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 85.

[2] كمال نوي، الرقابة المصرفية على كفاية رأس المال وفق "معايير بازل" الدولية ودورها في تحقيق الاستقرار المصرفي، مذكرة ماجيستر، العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012-2013، ص ص 16-20.

الحق في شراء يسمى خيار الشراء وإذا كان يعطى الحق في البيع يسمى خيار البيع، ولا يمكن تنفيذ الخيار إلا خلال الفترة الزمنية المتفق عليها مسبقا، كما يوجد خيار أوروبي وخيار أمريكي والفرق بينهما هو أن الأول لا ينفذ إلى عند تاريخ التنفيذ المحدد، أما الثاني فيمكن أن ينفذ في أي لحظة حتى تاريخ التنفيذ المحدد[1].

2: العقود الآجلة

وهي العقود بين البائع والمشتري لشراء أو بيع أحد الأصول في تاريخ لاحق بسعر متفق عليه مع الالتزام بالتنفيذ.

3: العقود المستقبلية

وهي عقود تتم بين البائع والمشتري لشراء أو بيع أصل ما في تاريخ لاحق بسعر متفق عليه مع تسويات يومية في أسواق التبادل المنظمة[2].

4: عقود المبادلة

يمكن تعريف عقود المبادلات على أنها إلتزام تعاقدي بين طرفين يتضمن مبادلة نوع معين من التدفق النقدي أو أصل معين مقابل تدفق أو أصل آخر بالسعر الحالي وبموجب شروط يتفق عليها عند التعاقد وتتعدد أنواع عقود المبادلات ومن أهم هذه الأنواع عقود مبادلة معدلات الفائدة وعقود مبادلة العملات وعقود مبادلة الخيارات وعقود مبادلة الأسهم.

ولتدعيم قدرتها التنافسية والتحولات العالمية تقدم البنوك مبتكرات مالية أخرى أبرزها[3]:

- **التوريق**

هو عملية تحويل القروض البنكية إلى أوراق مالية تطرح للتداول، ويعني ذلك أنه يتم تحويل ديون الشركات أو الهيئات المقترضة من المقرض الأساسي وهو البنك إلى مقرضين أخرين، وهو ما يطلق عليه التمرير المالي.

[1] حاكم محسن الربيعي وآخرون، المشتقات المالية، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص 17.

[2] سامح محمد رضا، الإبتكارات المالية والمشتقات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية مجلد 21، عدد 4، الأردن، 31 ديسمبر 2013، ص ص 19-20.

[3] إخلاص باقر النجار، قراءة في مفردات التوريق، مجلة العلوق الاقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية مجلد السادس، العدد 23، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص ص 197-202.

- **أساليب التوريق**

يتم التوريق بأحد الأساليب التالية:

- ✓ **استبدال الدين:** أي استبدال الحقوق وللالتزامات الأصلية بأخرى جديدة، غير أنه يقتضي الحصول على موافقة جميع الأطراف ذات الصلة بالقرض على إمكانية تحويله كليا أو جزئيا إلى ورقة مالية.
- ✓ **التنازل:** يعني التنازل عن الأصول لصالح الدائنين أو المقترضين، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في توريق الذمم الناشئة عن بيع الأصول أو إيجارها.

المشاركة الجزئية: يتضمن هذا الأسلوب بيع الذمم المدينة من قبل الدائن الأصلي إلى مؤسسة متخصصة بشراء الذمم وتمويلها.

فإن التوريق عبارة عن تقنية يستعملها الوسطاء الماليين للتخلص من جزء من محفظة حقوقهم بإصدار سندات والمكتتبين في هذه السندات هم الذين يتحملون خطر القرض.

- ✓ **تقديم أنشطة تمويلية مبتكرة**

وتتمثل في أنشطة صيرفة التجزئة التي بدورها تتفرع إلى تقديم القروض الشخصية، والتوسع في تمويل المؤسسات الصغيرة، وتقديم القروض المشتركة إضافة إلى تأسيس شركات رأس المال المخاطر.

المبحث الثالث: الحوكمة البنكية على ضوء مقترحات لجنة بازل وعلاقتها بإدارة المخاطر

إن الملاحظ لإجراءات إدارة المخاطر المالية، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند تنفيذها، دور وطبيعة العلاقة التي تجمع بين الحوكمة وإدارة المخاطر المالية، حيث يلعب مجلس الإدارة والإدارة العليا دورا كبيرا في إدارة المخاطر، لإن هذه الأخيرة تعد من الأهداف المهمة لنظام الحوكمة في البنوك.

المطلب الأول: أثر الحوكمة البنكية على إدارة المخاطر المالية

ويتمثل أثرها في مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا باعتبارهم أعلى سلطة إدارية على مستوى البنك وتتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي [1]:

أولا: مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر

تتمثل المسؤوليات لمجلس الإدارة الأساسية في:

- ✓ صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.
- ✓ تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى.

[1] فاتح دبلة، محمد جلاب، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات المالية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2018، ص ص 210-212.

- ✓ مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة رأس المال المطلوب للتشغيل الأمن للبنك.
- ✓ ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.
- ✓ إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.
- ✓ الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.
- ✓ ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشتمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات.
- ✓ تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية).
- ✓ تحديد مستوى نوعية التقارير.
- ✓ ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية.
- ✓ إجراء تقييم سنوي لأداء مجلس الإدارة.
- ✓ انتخاب لجنة من المديرين غير التنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت.
- ✓ إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.

ثانيا: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن السلامة المالية لأداء أي نظام مصرفي،تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك، والمركز الإستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها، كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك ولهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشادة لذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى تنظيم والإشراف، وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الإطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة البنك.

ونلخص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

- ✓ وضع والتوصية بخطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها.
- ✓ تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.

- ✓ إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
- ✓ ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطره.
- ✓ ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيد بالحدود والإجراءات.
- ✓ تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.
- ✓ ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقييد باللوائح والقوانين، وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة [1].

ثالثا: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وتتمثل مهامها وصلاحياتها فيما يلي:

- ✓ يترتب على إدارة المخاطر تحديد وإدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك بما يشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر عدم السيولة والمخاطر التشغيلية وأية مخاطر أخرى، ولذا يترتب على اللجنة الحصول على جميع التقارير والبيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك.
- ✓ على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها البنك كما يتوجب عليها إطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع البنك دون تأخير.
- ✓ يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في البنك بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للبنك، ووجود إطارات مؤهلة تعمل بشكل مستقل على إدارة المخاطر الأساسية التي تواجه البنك، وفق نظام واضح لإدارة المخاطر على أن يوفر هذا النظام بالحد الأدنى ما يلي:
  - توفر المراقبة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا.
  - تحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتقبة بالأنشطة البنكية.
  - إيجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها.
  - الاحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهتها.
- ✓ يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في البنك مع مراعاة ما يلي:

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009ص ص 291-292.

- أن تشمل هذه السياسات أهداف محددة وإستراتيجيات وإجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر بشكل يتناسب مع وضع خصوصية البنك وحجم نشاطه وطبيعة المخاطر التي يواجهها وقدرة البنك على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر.
- أن تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الإدارة التنفيذية الالتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية والمعايير البنكية ذات الصلة.
- أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة البنك والموظفين المكلفين بإدارة المخاطر.
- وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري وأن يتم إخطار مجلس إدارة البنك عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المنظمة لأنشطة البنك.

✓ على اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة[1].

المطلب الثاني: العلاقة بين الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر

أولا: الركائز الأساسية للحوكمة في البنوك:

تتمثل ركائز الحوكمة فيما يلي[2]:

1- **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني من خلال:

- الالتزام بالأخلاق الحميدة.
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- الشفافية عند تقييم المعلومات.
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية.

2- **الرقابة والمساءلة:** وهذا من خلال:

- تفعيل إدارة أصحاب المصالح في إنجاح المؤسسة.
- أطراف عامة مثل هيئة السوق.
- مصلحة الشركات، البنك المركزي في حالة البنوك التجارية.
- أطراف رقابية مباشرة ويتمثلون في المساهمون، مجلس الإدارة لجنة الدقيق، المدققين الداخلين.

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 293.

[2] حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 26-26 نوفمبر 2013، ص 386.

- أطراف أخرى مثل المودعين.

3- إدارة المخاطر: تعتمد هذه الركيزة على قيام البنك بما يلي:

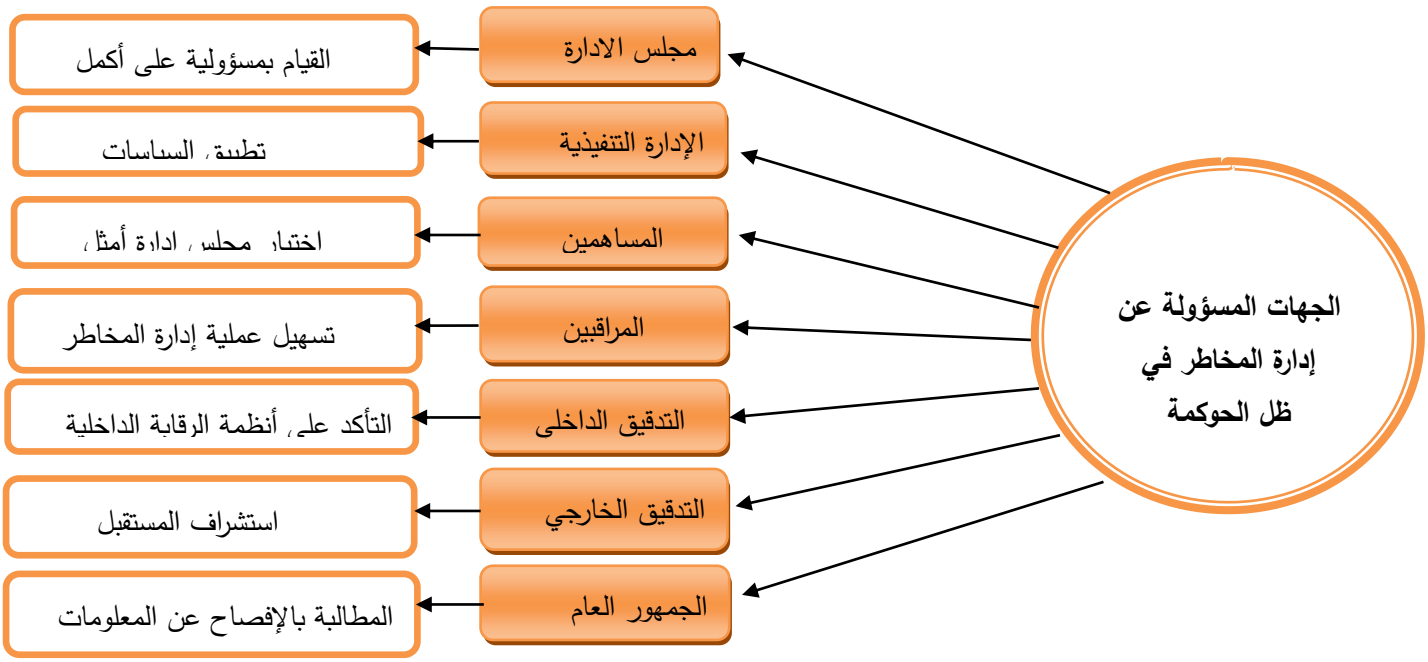
- وضع لجنة مستقلة لإدارة المخاطر في البنك.
- وضع نظام إدارة المخاطر.
- الإفصاح وتوصيل مختلف المخاطر التي يتعرض لها البنك إلى المستخدمين وأصحاب المصالح.

مما سبق يمكن القول أن إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من منظومة الحوكمة في البنوك، بل وضرورة وقوف مجلس إدارة البنك والإدارة العليا عليها في سبيل الحفاظ على حقوق المساهمين ومختلف الأطراف ذات الصلة.

ثانيا: الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر البنكية في ظل الحوكمة

من الواضح أنه من أجل الإدارة السليمة لمختلف المخاطر التي تهدد السير الحسن لنشاط البنوك وتحول دون تحقيقها لمستوى عالي من الأداء، وجب توافر الجهود بين تلك الجهات المسؤولة في إطار تكريسها لمبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل الدولية، بالشكل الذي يضمن حماية مصالح مختلف الأطراف ذات الصلة بالبنك، ومن هنا تم التعرف على مختلف الأطراف المعنية بإدارة المخاطر ومهامها في ظل الحوكمة وسندرجها في الشكل التالي.

الشكل رقم (02): الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: نور الدين مزياني، زرزار العياشي، إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، 18-19 سبتمبر 2009، ص 46.

ثالثا: إدارة المخاطر ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك

يمكن إبراز دور إدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة بالبنوك في العناصر التالية[1]:

- نظرا لارتباط ممارسة الأعمال البنكية بدرجة عالية من المخاطر، هذه الأخيرة التي تسعى البنوك إلى تخفيضها إلى أدنى المستويات بشكل منهجي، وباستخدام شتى الأساليب وطرق القياس فلا بد لإدارة البنك أن توفر إطار فعال ومناسب للحوكمة، وهذا من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة الأخطار.
- على ضوء ما ذكرناه سابقا أتضح أن البنوك على دراية كافية بأهمية وحتمية إدارة المخاطر، الأمر الذي أدى بمجلس إدارة البنك والإدارة العليا إلى تصميم نظام رقابة فعال يسمح بتعزيز ثقة المساهمين وأصحاب المصالح، وهذا ما يؤدي إلى تطبيق الحوكمة بشكل جيد.
- الجدير بالذكر أنوضع البنوك للجنة مستقلة لإدارة المخاطر تراعي جيدا وتدرك كافة المخاطر التي يتعرض لها البنك (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيلية) من شأنها أن تساهم في تطبيق الحوكمة البنكية، باعتبار أن الاستقلالية خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.
- من جهة أخرى فإن اهتمام المساهمين أو حملة الأسهم بإدارة المخاطر التي تواجهها البنوك يجعلهم يطالبون مجلس الإدارة بتحليل وتقييم تلك المخاطر والإفصاح عنها وعن المعلومات المالية، وهذا أيضا إرساء لمبادئ الحوكمة (دور أصحاب المصالح وأيضا الإفصاح والشفافية).
- لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر، حيث أنه بعد الأزمات التي مرت بها العديد من البنوك، نادى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالبنك بضرورة تحمل مجلس الإدارة لمسؤولياتهم.

ومنه يمكن القول أن العلاقة القوية وتضافر الجهود بين مختلف الأطراف الفاعلة بالبنك، من أجل مواجهة مختلف المخاطر فإنه يساهم بدرجة كبيرة في تكريس مبادئ الحوكمة الجيدة والسليمة.

[1] شعبان فرج، مقياس العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، دروس موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص النقود والمالية واقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، الجزائر،2013-2014، ص ص 92-93.

وعليه فإن إدارة المخاطر تعد ركيزة هامة من ركائز الحوكمة وجزء أساسيا فيها، فهي تلعب دورا هاما في تكريس النموذج الجيد للحوكمة في البنوك.

المطلب الثالث: توصيات لجنة بازل بشأن الحوكمة

أولا: أعمال لجنة بازل في حوكمة البنوك سنة 1998

نشطت لجنة للإشراف على البنوك للحصول على خبرة إشرافية مجمعة من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار وتوجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إن لم تكن الحوكمة تعمل حسب الإطار المخصص لها وبالتالي فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة فعالة في كل منظمة بنكية، حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على خبرة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك، فالحوكمة المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة كما أنها تمكن أن تساهم في إيجاد علاقات تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين.

كما أصدرت عدة أوراق عمل حول مواضيع مختلفة حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة وتشمل هذه الأوراق ما يلي:

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998).
- مبادئ إدارة المخاطر لمعدلات الفائدة (سبتمبر 1998).
- تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998).
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998)[1].

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الإستراتيجيات والأساليب الفنية التي تعتبر أساسية للحوكمة السليمة داخل الجهاز البنكي تتكون عادة من عدة عناصر أهمها[2]:

- ✓ توافر دليل عمل ومعايير السلوك الملائم ونظام قياس مدى إلتزام بهذه المعايير.
- ✓ توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشآت ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- ✓ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرارات متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.
- ✓ وضع آليات للتعاون والتفاعل بيم مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات.

[1] جبار عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

[2] مريم هاني، تقييم مدى الالتزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 5 ديسمبر 2017، ص ص 204-205.

- ✓ توفر 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 شيء آخر.
- ✓ تدفق مناسب للمعلومات سواء داخل البنك أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل الخاصة بالحوكمة والإشراف على ما يلي:

- ✓ يجب الحصول على الموافقة من مجلس الإدارة للبنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير.
- ✓ يجب أن يكون لدى الإدارة والإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكافة عمله.
- ✓ يجب أن يكون التنصيف الداخلي جزء أساسي من عملية التقارير لتلك الأطراف.

ثانيا: أعمال لجنة بازل حول حوكمة البنوك سنة 1999

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول سبل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن المبادئ التالية[1]:

- ✓ **المبدأ الأول:** بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيمة العمل.
- ✓ **المبدأ الثاني:** وضع تعزيز خطوط حول المسؤولية والمساءلة.
- ✓ **المبدأ الثالث:** ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم.
- ✓ **المبدأ الرابع:** ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا.
- ✓ **المبدأ الخامس:** الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين.
- ✓ **المبدأ السادس:** ضمان كون الأساليب مكافئة متشكلة من القيمة الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والإستراتيجي له.
- ✓ **المبدأ السابع:** العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفقا لأسلوب ونمط شفاف.

[1] مختارية شيخي وآخرون، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 31 مارس 2019، ص ص 34-35.

ثالثا: أعمال لجنة بازل حول حوكمة البنوك سنة 2006

أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصياتها وأعمالها السابقة سنة 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك وتتمثل فيما يلي[1]:

- ✓ **المبدأ الأول:** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشتغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات بالإضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.
- ✓ **المبدأ الثاني:** ينبغي على مديري المصارف الإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى القيمة.
- ✓ **المبدأ الثالث:** ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- ✓ **المبدأ الرابع:** على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا توافق سياساتهم.
- ✓ **المبدأ الخامس:** ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا الفعالية، أي استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المرجعة الداخلية والمراجعين الداخليين والخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- ✓ **المبدأ السادس:** على البنك ضمان ملائمة الممارسات والسياسات والمكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع أهداف إستراتيجية طويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.
- ✓ **المبدأ السابع:** ينبغي على إدارة المصرف العمل وفقا لأسلوب شفافية، لأنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية.
- ✓ **المبدأ الثامن:** ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل للبيئة القانونية المعنية.

ومنه نلاحظ أن مبادئ تحسين الحوكمة للشركات متشابهة في التوصيات السابقة وتوصيات 2006 من حيث انطلاق كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في جوهر كل مبدأ، بالإضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بمبدأ ثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بالتوصيات السابقة والمتعلقة بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، حيث أن هذا المبدأ يعمل على تذكير مجلس الإدارة بتلك المخاطر أكثر مما استعملتها توصيات 1999أي أن هناك تغيير في هياكل إدارة البنك.

[1] صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-90

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول أن الحوكمة البنكية ضرورية لإدارة البنك، وأن وجود نظام فعال لها في كل بنك يساعد على توفير الثقة والشفافية، وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتحسين كفاءة وأداء الأعمال المصرفية، حيث أن حاجة البنوك للحوكمة البنكية تكمن في بيئة الأعمال التي تنشط فيها المتسمة بالمخاطر العالية للمتعاملين الاقتصاديين وهو ما يدفع إلى ضرورة وجود مبادئ واعتبارات تضع ضوابط وقوانين لإدارة المخاطر، لأن القضية الأساسية في إدارة البنوك هي قضية إدارة المخاطر.

لهذا حاولت العديد من المنظمات وضع مبادئ ومعايير للحوكمة منها لجنة بازل للرقابة المصرفية حيث جاءت بمجموعة من التوصيات والمبادئ التي من شأنها أن تساعد على إدارة المخاطر وتطبيق مبادئ الحوكمة بصورة سليمة.

الفصل الثاني

أثر الحوكمة

في إدارة المخاطر

ببنك الخليج

تمهيد:

تعرفنا فيما سبق من خلال الجانب النظري أن الحوكمة البنكية هي مجموعة من الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك وأنها تقوم على مجموعة من المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل للحوكمة المصرفية لإدارة المخاطر المالية المتعلقة بالبنك، كما تطرقنا إلى الدور الذي تلعبه الحوكمة في إدارة المخاطر المالية والعلاقة بينهما، وحتى لا تبقى دراستنا نظرية سنقوم بإسقاطها على الواقع من خلال دراسة حالة بنك الخليج مبرزين الدور الذي يلعبه في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر المالية.

وللإشارة فإن هذه الدراسة تتمحور حول بنك الخليج وهو بنك يقع في البحرين وأصبح مملوك للسعودية وذلك لامتلاكها عدد كبير من الأسهم، فهو يعتبر من البنوك العالمية العريقة فهو ينتشر في أكثر من دولة وله فروع في عدة دول ويصنف من البنوك الأولى في قارة آسيا والشرق الأوسط من حيث نتائجه، كما يعتبر من البنوك الرائدة في مجال تطبيق قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر المالية. ولدراسة مدى تأثير الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية لدى بنك الخليج فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى:

- ❖ التعريف بالبنك محل الدراسة.
- ❖ ضوابط الحوكمة ببنك الخليج وأثرها على سياسات إدارة المخاطر.
- ❖ تقييم أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية على مستوى بنك الخليج.

المبحث الأول: التعريف بالبنك محل الدراسة

يعتبر بنك الخليج الدولي من بين أهم المؤسسات المالية الخليجية المنتشرة عبر الأسواق العالمية فهو عبارة عن وسيط مالي لمختلف الخدمات البنكية، حيث يتسم بتواجد مميز ومتطور في الشرق الأوسط وبعض البلدان الأجنبية.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الخليج

تأسس بنك الخليج الدولي في مملكة البحرين عام 1975، وبدأ عملياته في عام 1976، افتتح أول مكتب تمثيل له في لندن عام 1978، قبل أن يتحول إلى فرع كامل 1979.

في عام 1980افتتح البنك مكتبا له في نيويورك ليكون أول بنك عربي يفتتح فرعا له في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلال الثمانينات من القرن الماضي، زاد البنك من تركيزه على دول منطقة مجلس التعاون الخليجي جاذبا رؤوس الأموال إلى المنطقة من خلال تمويل صفقات البنية التحتية الرئيسية بالتعاون مع المؤسسات الدولية الرائدة.

في 1990،افتتح البنك مكتب تمثيل له في أبو ظبي (أصبح لاحقا فرعا تجاريا كاملا في عام 2015) وآخر في بيروت في عام 1994 لدعم أنشطته الإقليمية، وجذب الأعمال إلى مركزه في البحرين من أسواق الشرق الأوسط في بلاد الشام والشرق الأدنى.

في 1999، استحوذ بنك الخليج الدولي على البنك السعودي الدولي الذي اتخذ من لندن مقرا له، والذي تم تغيير اسمه لاحقا إلى بنك الخليج الدولي (المملكة المتحدة) المحدود، مما أثمر عن إنشاء مجموعة مصرفية أكبر وأكثر تنوعا.

في عام 2000، إفتتح بنك الخليج الدولي فرعا له في الرياض، ليكون بذلك أول بنك غير سعودي يتحصل على ترخيص لافتتاح فرع له في السعودية، وفي وقت لاحق افتتح البنك فرعا ثانيا في جدة في المنطقة الغربية من البلاد في عام 2005، وافتتح البنك فرعا ثالثا في الظهران في عام 2014 ليكون الفرع الجديد هو الفرع الرئيسي في المملكة.

في سابقة تاريخية أخرى أصبح بنك الخليج الدولي في عام 2017 أول بنك أجنبي مقيم يمنح رخصة مصرفية تجارية محلية في المملكة العربية السعودية، فقد استكمل بنك الخليج في أفريل 2019 تحويل فروعه الحالية في المملكة العربية السعودية، وهذه هي المرة الأولى التي يحصل فيها بنك أجنبي في المملكة العربية السعودية على ترخيص محلي.

وعقب حصوله على موافقة مجلس الوزراء السعودي في مايو 2017، حمل البنك اسم بنك الخليج الدولي السعودية، وبصفته بنكا محليا متكاملا يقدم الخدمات المصرفية والمالية الشاملة في جميع أنحاء المملكة [1].

المطلب الثاني: بنك الخليج ومساهميه

أولا: التعريف بالبنك

سنحاول هنا التعريف بالبنك وأعضاء مجلسه ومقره الاجتماعي وكذا المساهمين فيه[2]:

بنك الخليج الدولي هو بنك مملوك لحكومات دول مجلس التعاون الخليجي الست مقره الرئيسي في البحرين، وتعود غالبية أسهمه إلى صندوق الاستثمارات العامة في المملكة العربية السعودية، حيث بنك الخليج الدولي على مساعدة عملائه في تطوير أعمالهم من خلال التعاون معهم عن طريق جمع وتحفيز الأفكار من أجل تحقيق التقدم المسطر، كما يهدف أيضا أن يكون الشريك المفضل في توفير خدمات مصرفية متقدمة عن طريق تقديم حلول مالية معدة حسب الطلب.

ويعتبر بنك الخليج الدولي–السعودية–أول بنك أجنبي مقيم يمنح رخصة مصرفية تجارية محلية في المملكة العربية السعودية، حيث يقدم البنك خدمات مصرفية استثمارية عبر جي آي بي كابيتال، الذي يقع مقرها في الرياض.

1–التسمية والمقر الاجتماعي:

–التسمية: بنك الخليج

–المقر الاجتماعي: مبنى الدولي 3 شارع القصر ص.ب 1017

–السجل التجاري: 2052001920

2–أعضاء مجلس الإدارة:

يتألف مجلس الإدارة بموجب النظام الأساسي للبنك من عشرة أعضاء كحد أقصى يتم تعيينهم أو انتخابهم كل ثلاث سنوات، كما يمنح كل مساهم يملك عشرة بالمئة من رأس المال الحق بموجب النظام الأساسي بتعيين عضو في المجلس.

[1] https://www.gib.com/ar, 03/06/2021, 08:42.
[2] Ibid

ثانيا: المساهمون ببنك الخليج

يتمثل المساهمون في بنك الخليج في:

الجدول الرقم(01): المساهمون في بنك الخليج

صندوق الاستثمارات العامة،المملكة العربية السعودية	**%97,226**
الهيئة العامة للاستثمار، دولة الكويت	**%0,730**
قطر القابضة ذ.م.م، دولة قطر	**%0,730**
شركة ممتلكات البحرين القابضة، مملكة البحرين	**%0,438**
صندوق الاحتياطي العام للدولة، سلطنة عمان	**%0,438**
وزارة المالية، الإمارات العربية المتحدة	**%0,438**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: موقع الإلكتروني للبنكWww.gib.com تاريخ2021/06/03 الساعة: 09:00

المطلب الثالث: فروع بنك الخليج

يتميز بنك الخليج بعدة فروع رئيسية في مختلف بلدان العالم وتتمثل هذه الفروع فيما يلي[1]:

1-المملكة العربية السعودية:

- الظهران،
- جدة،
- مدينة الرياض،

2-الإمارات العربية المتحدة: أبوظبي.

3-الولايات المتحدة الأمريكية: نيويورك.

4-لندن: لندن.

5-الإمارات العربية المتحدة: دبي.

[1] بنك الخليج الدولي، التقرير السنوي 2019، ص 63.

المبحث الثاني: ضوابط الحوكمة ببنك الخليج وأثرها على سياسات إدارة المخاطر

المطلب الأول: قواعد تطبيق الحوكمة ببنك الخليج

تتمثل قواعد تطبيق الحوكمة في بنك الخليج في ضوابط مجلس الإدارة، وهيكله التنظيمي وسلوكياته.

أولا: ضوابط مجلس الإدارة

وتتمثل هذه الضوابط في[1]:

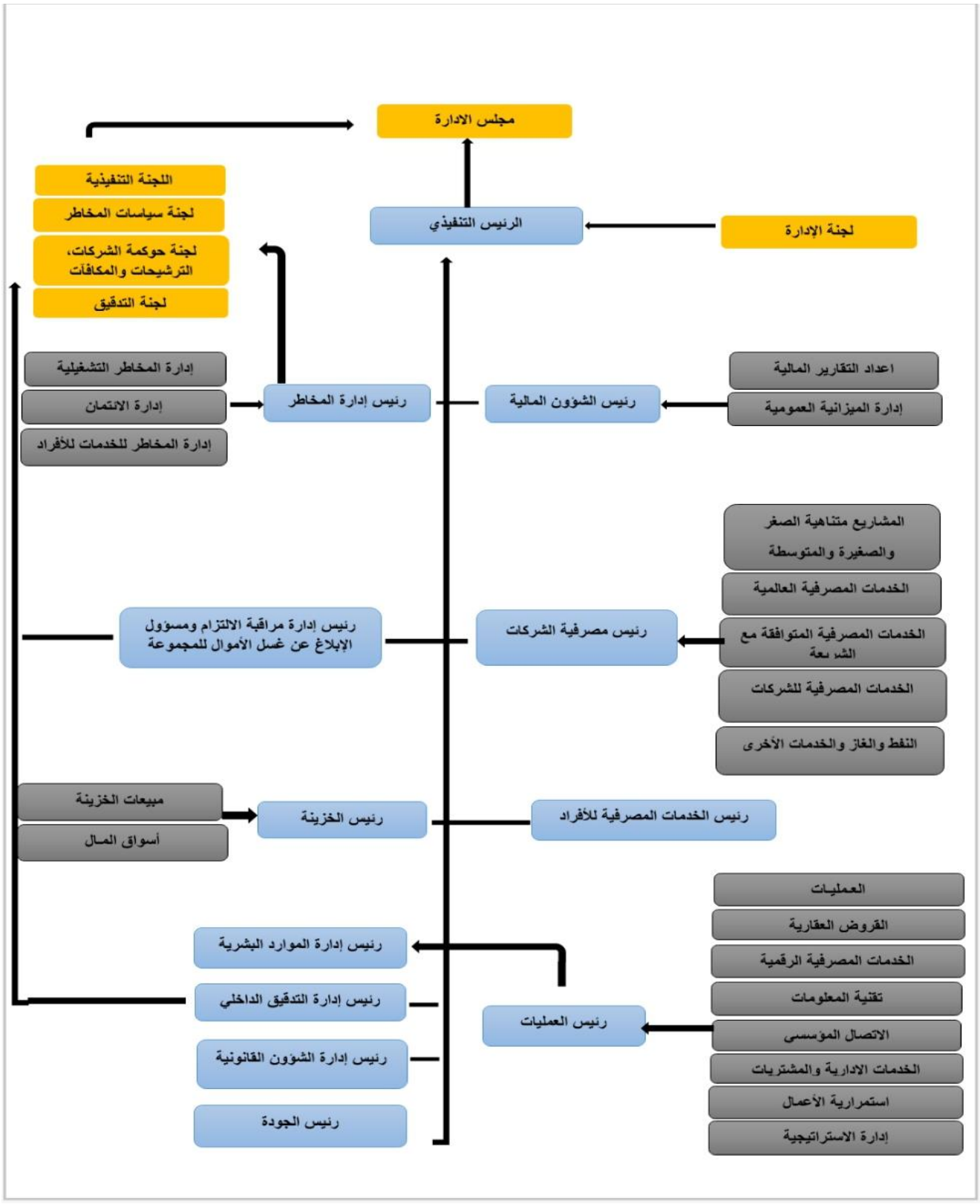
- ✓ إنشاء مجلس فعال، أي وجوب وجود مجلس فعال ومعلوماتي.
- ✓ مسؤوليات مجلس الإدارة، حيث يتولى مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على الأداء العام وتحديد التوجه الإستراتيجي للبنك ويقوم بتحديد أهداف البنك واعتماد الإستراتيجية العامة ومراجعتها سنويا، وكذلك إعداد التقارير المالية الموحدة والعادلة، وأيضا يقوم بالدعوة لإنعقاد اجتماعات الجمعية العامة وإعداد جداول الأعمال لهذه الاجتماعات، وأخيرا يفوض المجلس لإدارة البنك مسؤولية القيام بالإدارة اليومية للبنك وفقا للسياسات والتوجيهات والقواعد التي يضعها.
- ✓ التفويض من طرف المجلس، أي الترخيص بتسيير الأداء العام للأعمال.
- ✓ طريقة معالجة الإستراتيجية، من خلال وضع ضوابط وقوانين لتوضيح إطار العمل.
- ✓ التعرف على المخاطر وتقييمها، خلال إدارتها والتقليل منها.

ثانيا: هيكل البنك

يتمثل هيكل البنك في الشكل التالي:

[1] Bord Charter Gulf international Bank B.S.C, sans date de publication, p p, 03-04

الشكل رقم (03): هيكل بنك الخليج



المصدر: بنك الخليج، التقرير السنوي 2019، ص 62.

ثالثا: سلوكيات المجلس

وتتمثل سلوكيات المجلس في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: القواعد السلوكية لبنك الخليج

الإدراك	التعاون	المرونة	النزاهة
الفطنة الوعي حب الإطلاع	التأمل الانفتاح بنك واحد	الانسيابية سرعة البديهة سرعة التأقلم	الأمانة الثقة العدل
جودة فهم المواقف، ضرورة وأهمية الإدراك والاكتشاف من قبل البنك، ومن ثم الاستفادة بشكل مستمر من الفرص التي ربما لا يراها الآخرون وبذلك الاستفادة منها لصالح العملاء.	الازدهار في بيئة فريق العمل وأخذ الوقت الكافي لدراسة الأمور من جميع الجوانب قبل استنتاج توصيات بشأنها، الاهتمام بالآخرين والاستعداد للتعامل مع ما هو غير متوقع، الانفتاح على وجهات النظر والآراء الأخرى، التعامل والتعاون في شكل بنك واحد لصالح العملاء والمتعاملين.	القدرة على التفكير والتجاوب بشكل سريع بحلول واضحة وواقعية تتيح الإجراءات المعمول بها للتفاعل مع المتغيرات بسرعة ومهارة. اتخاذ القرارات بناء على التحليل الدقيق والمستمر وهذا ما يمنح القدرة الاستباقية على التعامل مع متطلبات العملاء المتغيرة والمتجددة.	الأمانة والمصداقية في جميع الأعمال سواء البسيطة منها أو المعقدة، كما تعتبر الأمانة من أخلاقيات عمل البنك. ضرورة التحلي بالنزاهة في جميع الأوقات للانضمام والاستمرار في العمل لدى بنك الخليج الدولي.

المصدر: www.gib.com تاريخ 2021/06/04 الساعة 08:35

المطلب الثاني: دور الحوكمة في التقليل من المخاطر من منظور بنك الخليج

وتتمثل قواعد الحوكمة في التقليل من المخاطر في الضوابط التي تصدرها لجنة سياسة المخاطر وهي تنحصر في ثلاث خطوط دفاعية، وتتمثل فيما يلي[1]:

أولا: لجنة سياسات المخاطر

تساعد لجنة سياسات المخاطر مجلس الإدارة في القيام بمسؤولياته الإشرافية فيما يتعلق بالضوابط المتبعة لضمان الالتزام بحدود المخاطر التي يحددها البنك والحدود التي يمارسها البنك من خلال أنشطته وتعمل لجنة سياسة المخاطر بصورة مستمرة على ما يلي:

- ✓ ضمان قيام البنك بصياغة سياسات واقعية لإدارة المخاطر ذات الأهمية والموافقة عليها
- ✓ استلام ومراجعة وبحث وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة بشأن المقترحات بتعديل حدود المخاطر المسموح بها.
- ✓ مراقبة ما إذا كانت الإدارة تحافظ على ثقافة تشجع وتكافئ مناقشة المخاطر المحتملة والإبلاغ عنها وإدارتها بفعالية.
- ✓ التأكد من أن الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر محددة بوضوح، لرؤساء الأقسام للمسؤولية المباشرة، وكذلك التأكد من استقلالية مسؤولي إدارات المخاطر والرقابة عن أنشطة تطوير أعمال البنك.
- ✓ ضمان قيام الإدارة بإبلاغ اللجنة على أي استثناء أو تجاوز ملحوظ في حدود المخاطر المسموح بها لمراجعتها.
- ✓ التأكد من قيام الإدارة بإعلام اللجنة دورياً بكافة المخاطر ذات الأهمية التي قد تواجه أعمال البنك والتأكد من ارتياحها للإجراءات التي تتخذها الإدارة لمعالجتها.
- ✓ مراجعة حدود المخاطر المسموح بها والمخاطر التي قد يتعرض لها البنك نتيجة لأنشطته ولهذا الغرض لابد من:

- استلام ومراجعة تقارير التعرض للمخاطر الائتمانية على أساس الدولة، التصنيف الائتماني، الصناعة والتركيز، القروض المتعثرة وكذلك تقارير اختبار التحمل.
- استلام ومراجعة التقارير بشأن السيولة ومخاطر السوق.
- استلام ومراجعة التقارير بشأن إدارة المخاطر التشغيلية.
- استلام ومراجعة التقارير بشأن مخاطر أمن المعلومات.
- استلام ومراجعة التقارير بشأن المخاطر الاستراتيجية.

[1] بنك الخليج،التقرير السنوي 2019، تقرير حوكمة الشركات، ص 44.

- استلام ومراجعة التقارير بشأن التغيير في موافقات الائتمان أو تمديد الائتمان، ومقاييس مخاطر الائتمان والسوق، وإجراءات مراقبة المخاطر.
- استلام ومراجعة التقارير بشأن مخاطر الخدمات المصرفية للأفراد.

ثانيا: الخطوط الدفاعية لحوكمة المخاطر بالبنك

يتضمن إطار حوكمة المخاطر خطوط الدفاع الثلاث التالية[1]:

- ✓ **خط الدفاع الأول:** والذي يتمثل في وحدة الأعمال(Business line) والتي تنطوي وظائفها ونشاطها على احتمالية خلق مخاطر للبنك، وبالتالي مسؤولية هذه المجموعات في تقييم وإدارة المخاطر. يتبين لنا من خط الدفاع الأول أنه يتمثل دوره في تقييم المخاطر أي المساهمة في التقليل من المخاطر التي يتعرض لها البنك ومنه فهو يعتبر جزيئة من جزيئات الحوكمة.
- ✓ **خط الدفاع الثاني:** والذي يشمل وظيفتي إدارة المخاطر والالتزام (Risk Management and Compliance Function)حيث تكون هنا إدارة المخاطر مستقلة فهي تعزز وتكمل وظيفة خط الدفاع الأول من خلال مراقبة ورفع التقارير للإدارة والإشراف على أوجه مخاطر البنك وتقييمها بشكل مستقل عن خط الدفاع الأول، ويتضمن خط الدفاع الثاني وظيفة الالتزام والتي تشمل مراقبة الالتزام بالقوانين والتعليمات الرقابية وقواعد الحوكمة، وهذه الوظائف مستقلة عن خط الدفاع الأول. يتضح لنا أن تبني البنك لخط الدفاع الثاني ساهم في التقليل من المخاطر بشكل كبير.
- ✓ **خط الدفاع الثالث:** والذي يتمثل في وظيفة التدقيق الداخلي (Internal Audit Function) وهي وظيفة مستقلة عن خطي الدفاع الأول والثاني، في هذا السياق يتم تطبيق ما يلي:

- يتعين على البنك إعداد وتطوير نظم وإجراءات قوية وشاملة لإدارة المخاطر حتى تتمكن الإدارة من تحديد طبيعة جميع المخاطر المؤثرة التي يتعرض لها البنك مع نشر ثقافة حوكمة المخاطر داخل البنك.
- يجب على البنك مراعاة المخاطر التي قد يتعرض لها نتيجة لتبني أية منتجات جديدة أو نتيجة لأي تغيرات في حجم نشاطها أو تغيرات في البيئة التشغيلية أو نوعية المحافظ أو البيئة الاقتصادية، وهذه المتغيرات يجب مراعاتها عند قياس المخاطر ويتبنى البنك تلك المقاييس النوعية والكمية عند وزن تلك المخاطر.

[1] بنك الخليج، دليل الحوكمة، ص ص 35-36.

- يقوم البنك بتعيين رئيس لمدراء المخاطر بمؤهلات وخبرات مناسبة لطبيعة ومهام هذه الوظيفة، على أن يفوض رئيس مدراء المخاطر المذكور بالاتصال مباشرة برئيس مجلس الإدارة ولرئيس لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة وتقديم التقارير إليها، وفي هذا السياق ينبثق ما يلي:
  - يجب أن يكون رئيس مدراء المخاطر مستقلا ولا يتم تكليفه بأية مهام مالية.
  - يجب أن يقوم رئيس مدراء المخاطر بعقد اجتماعات مع أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وأعضاء لجنة المخاطر، دون حضور الإدارة التنفيذية.
  - يجب أن يكون رئيس مدراء المخاطر قادرا على التأثير في قرارات البنك المتعلقة بالمخاطر، ويتطلب ذلك منح رئيس مدراء المخاطر صلاحية مناقشة الإدارة التنفيذية للحصول على رأيها بشأن تلك القرارات.

المبحث الثالث: تقييم أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية على مستوى بنك الخليج:

المطلب الأول: الاستقصاء والتحليل

لقد قمنا بإعداد قائمة الاستقصاء التي تخص الحوكمة البنكية، إضافة إلى تحليل الدور من أجل القيام بعملية تقييم المخاطر المالية لبنك الخليج ودوره في التقليل من المخاطر التي يتعرض لها، وقد تم ملأ استمارة الأسئلة وكذا قائمة تحليل الدور استنادا إلى المعطيات المستخرجة من بنك الخليج من تقارير البنك ومن دليل الحوكمة الخاص به، وطبقا لتحليلنا للمعلومات التي أدرجناها في المبحث السابق والمتعلقة بدور الحوكمة في التقليل من المخاطر من منظور بنك الخليج إضافة إلى معلومات عن بنك الخليج وفروعه من موقعه الإلكتروني.

الجدول رقم 02: استمارة استقصاء وتحليل لدور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية لبنك الخليج

الرقم	الفقرة	نعم	لا
01	هل البنك مهيكل وفقا لمخطط تنظيمي؟	✓	
02	هل يتمتع مجلس الإدارة بإستقلالية التامة؟	✓	
03	هل يتدخل مجلس الإدارة مباشرة في إدارة المخاطر؟		✓
04	هل مجلس الإدارة يولي أهمية بالغة لإدارة المخاطر؟	✓	
05	هل هناك لجان منبثقة عن مجلس الإدارة لإدارة المخاطر؟	✓	

06	هل هناك قوانين تحكم أخلاقيات وقواعد السلوك المهني؟	✓	
07	هل تخضع معايير استقلالية الأعضاء للمراجعة السنوية من قبل مجلس الإدارة؟	✓	
08	هل يعتمد البنك على أطراف رقابية من مساهمين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمراقبة لإدارة المخاطر؟		✓
09	هل يتماشى البنك مع الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر؟	✓	
10	هل الإدارة التنفيذية مسؤولة عن تنفيذ السياسات الخاصة بإدارة المخاطر بالبنك؟		✓
11	هل يجب أن يمتلك أعضاء الإدارة التنفيذية الخبرة والدراية الكافية لإدارة أعمال البنك من المخاطر التي يتعرض لها؟	✓	
12	هل يعتمد البنك على مبادئ الحوكمة الخاصة بإدارة المخاطر؟	✓	
13	هل يعتبر أسلوب الشفافية عنصرا فعالا في أداء إدارة البنك؟	✓	
14	هل هناك لجنة منفصلة لإدارة المخاطر؟	✓	
15	هل هناك مجموعة من الموظفين المختصين للقيام بدراسة إدارة المخاطر؟	✓	
16	هل للجنة إدارة المخاطر دور في تأثير على قرارات مجلس الإدارة وتغييره؟	✓	
17	هل هناك رقابة ومساءلة للموظفين من طرف المساهمين حول إدارة المخاطر؟	✓	
18	هل يتم التأكد من قرارات لجنة إدارة المخاطر من طرف مجلس الإدارة؟		✓
19	هل تساهم لجنة إدارة المخاطر في مساعدة مجلس الإدارة على القيام بمسؤولياته الإشرافية؟	✓	
20	هل تعتبر مبادئ الحوكمة التي جاءت بها لجنة بازل فعالة بالنسبة لإدارة المخاطر بالبنك؟	✓	
21	هل ساهمت لجنة بازل في التقليل من المخاطر التي يتعرض لها البنك؟	✓	

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: تحليل أثر الركائز الأساسية للحوكمة المنتهجة ببنك الخليج على إدارة المخاطر

أولا: مجلس الإدارة

من خلال الدراسة التحليلية التي قمنا بها وطبقا للاستمارة المنجزة بخصوص مجلس الإدارة الذي يعتبر أعلى سلطة بالبنك وعلى رأس هيكلها التنظيمي، يتبين لنا من خلالها أن أهم النقاط المتمثلة في الاستقلالية التامة لمجلس الإدارة والاهتمام الكبير بإدارة المخاطر مطبقة من طرف مجلس الإدارة بالإضافة إلى إعداده وإتباعه لقوائم وقوانين تحكم أخلاقيات وقواعد السلوك المهني الخاصة بالبنك وكذلك الاعتماد على الرقابة والمساءلة من خلال الاعتماد على أطراف رقابية مباشرة من لجنة التدقيق والمدققين الداخلين، كما أن عدم تدخل مجلس الإدارة مباشرة راجع إلى إنشاءه ووجود لجنة مختصة لإدارة المخاطر المالية، ومنه فإن لمجلس الإدارة دور كبير في المساهمة في التقليل من المخاطر التي يتعرض لها البنك.

ثانيا: اللجنة التنفيذية والضوابط الداخلية

تعتبر من بين اللجان الفرعية لمجلس الإدارة وتعد هي المسؤولة عن تطبيق الاستراتيجيات والسياسات التي يضعها مجلس الإدارة، لما لها من أهمية ودور كبير في المجلس.

فقد تبين لنا من خلال دراستنا أنها تساعد مجلس الإدارة في وضع مختلف السياسات التنفيذية للبنك، كما أنها تعتبر المسؤولة عن التأكد من توفر استقلالية ذاتية لوظائف إدارة المخاطر المالية بالبنك وكذلك الالتزام بمبادئ الشفافية التي تعد عنصرا فعالا في أداء إدارة البنك بالإضافة إلى تطبيقها لعنصر الخبرة المهنية، حيث أنه يجب أن يمتلك أعضائها المؤهلات العلمية والخبرة اللازمة والكفاءة والنزاهة الشخصية لإدارة أعمال البنك وكذلك أن يكون لديهم رقابة ملائمة على الأفراد الرئيسين في هذه المجالات وذلك حتى يتسنى لإدارة المخاطر الحفاظ على مصالح البنك وحماية مصالح المودعين والمساهمين وبهذا تعتبر الإدارة التنفيذية موضع مساءلة عن إشرافها على إدارة البنك.

ثالثا: لجنة إدارة المخاطر

من خلال دراستنا تبين لنا أن لجنة إدارة المخاطر تعد أهم وأبرز لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة وذلك لما لها من أهمية في تحديد وتقييم المخاطر التي يتعرض لها البنك ومساعدة مجلس الإدارة في القيام بمسؤوليته الإشرافية فيما يتعلق بالضوابط المتبعة لضمان الالتزام بالحدود المخاطر التي يحددها البنك، بالإضافة إلى مساهمتها في التقليل من المخاطر والتأثير في قرارات مجلس الإدارة، وكذلك تطبيقها لمبدأ الرقابة والمساءلة للموظفين المختصين لإدارة المخاطر من طرف المساهمين.

ولابد أيضا من الإشارة إلى لجنة أخرى خارج نطاق البنك لكن لها دورها ومساهمتها في إدارة المخاطر المالية ألا وهي لجنة بازل التي جاءت بمجموعة من المبادئ التي تخص الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر المالية من أجل التطبيق السليم والفعال للحوكمة والتي لاحظنا اعتمادها من قبل البنك وهذا ما عزز من فعالية إدارة المخاطر به.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية على بنك الخليج، نستنتج أن البنك يقوم بإدارة المخاطر المالية بكفاءة وفعالية معتمدا بذلك على سياسات محكمة أقرتها لجنة خاصة بالبنك تسمى لجنة سياسة المخاطر وذلك من خلال القيام باستلام والمراجعة السنوية وتقييم للمخاطر التي يتعرض لها من المخاطر ائتمانية ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية وغيرها.

أما بالنسبة للحوكمة المطبقة من طرف البنك والتي قمنا بتقييمها من خلال دراستنا لدورها في إدارة المخاطر المالية وفق استمارة الاستقصاء والمعلومات الواردة بتقرير حوكمة الشركات لبنك الخليج حيث أثبتت هذه الدراسة فعالية بنك الخليج في تطبيق الحوكمة الجيدة والسليمة لإدارة المخاطر المالية التي يتعرض لها.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أن التطور الحديث الذي تشهده الأسواق العالمية أدى إلى إحداث تغيرات واسعة وجذرية على مستوى الجهاز البنكي، حيث اتجهت العديد من البنوك التجارية إلى تبني والقيام بخدمات مصرفية جديدة من أهمها تلك التي تتعلق بالحوكمة في إدارة المخاطر المالية.

كما أدى توجه البنوك نحو آليات السوق إلى ابتكار الطرق الجديدة لإدارة المخاطر وتغيير قوانين ونظم الإشراف المصرفي، بما يضمن ويحافظ على سلامة النظام المصرفي وحماية جميع الأطراف ذات الصلة بالبنك.

ومن هنا جاءت فكرة تبني مفهوم حوكمة البنوك وذلك لاعتبارها أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال لأنشطة البنك، حيث يتم بموجبها مواجهة المخاطر المالية التي تعرقل مسار البنك، إذ أن الحوكمة تعمل على الحد والتقليل من المخاطر التي يتعرض لها البنك وتحسين الأداء ومنه فإن البنوك التي تعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة جيدة وفعالة فإنها تقلل من المخاطر المالية بدرجة كبيرة بالإضافة إلى ازدياد قدرتها التنافسية وجذب رؤوس الأموال للاستثمار داخل البنك.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال اختبار الفرضيات المطروحة توصلنا إلى ما يلي:

- إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن للحوكمة البنكية دورا هاما في التقليل من المخاطر المالية من خلال الإشراف على إدارتها، من خلال دراستنا النظرية أين أكدنا أن الحوكمة البنكية هي عملية تتم من خلالها إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر ومراقبتها والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر وبالتالي المساهمة في إنجاز أهداف وحفظ قيم البنك.
- صحة الفرضية الثانية والتي تقوم على أن أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية تتماشى مع أهمية البنوك ذاتها من خلال إبرازنا لأهم المبادئ المنتهجة من قبل البنوك والتي توضح دورها في الحوكمة البنكية.
- إثبات صحة الفرضية الثالثة كذلك والتي تنص على أن بنك الخليج يقوم بإدارة المخاطر المالية بكفاءة وفعالية، من خلال الدراسة الاستقصائية التي قمنا بها على بنك الخليج أين اتضح أنه يقوم بإدارة المخاطر المالية بفعالية وذلك من خلال الاهتمام الكبير الذي يوليه البنك للحوكمة وتطبيق مبادئها الخاصة بالإضافة إلى تطبيق أسلوب الشفافية إضافة إلى دور اللجنة الخاصة بإدارة المخاطر والذي ساهم في الحد والتقليل من المخاطر التي تواجهه.

نتائج الدراسة:

بالعودة إلى ما تم التطرق إليه من خلال هذه الدراسة تمكنا من استخلاص النتائج التالية:

- الحوكمة البنكية تعني المراقبة المستمرة للأداء من قبل المجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.
- في ظل العمل المصرفي فإنه لا مجال للهروب من المخاطر لذا يجب على البنوك مواجهتها وذلك من خلال رقابة مستمرة كما يمكن أن تأتي به متغيرات البيئة المصرفية من مخاطر جديدة كما ينبغي التعاون على إيجاد وسائل تساعد في الرفع من كفاءة إدارة المخاطر والتقليل منها.
- إن نجاح حوكمة البنوك يتوقف على فاعلية دور الفاعلين الأساسيين بالضبط الأطراف الداخلية ويتمثلون في حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أما الأطراف الخارجية ويتمثلون في الموردين، شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع، وسائل الإعلام شركات التصنيف والتقييم الائتماني بالإضافة إلى الإطار القانوني والتنظيمي.
- إن إدارة المخاطر تعتبر واحدة من الركائز التي تقوم عليها الحكومة في البنوك.
- يجب على البنوك تطبيق مبادئ الحوكمة للجنة بازل من أجل تحسين أدائها وقدرتها على التقليل من المخاطر التي تواجهها.
- بالنسبة لبنك الخليج الذي كان محل دراستنا فإنه يقوم بتطبيق جيد وفعال للحوكمة بالإضافة إلى الإدارة المالية بطريقة جيدة وفعالة وذلك من خلال اهتمامها الكبير بالحكم وبإنشاء لجنة مختصة في ذلك.

التوصيات المقترحة: نوجزها فيما يلي:

- العمل على نشر الوعي بمبادئ الحوكمة في البنوك والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ
- ضرورة ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بكافة أعمال البنوك مما يساعد في ذلك إلى اكتشاف المخاطر والعمليات الغير مشروعة واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل الوقوع في المخاطر
- ضرورة توفر إدارة خاصة بالمخاطر لدى البنوك التي تهتم بمعرفة المخاطر وإدارتها من خلال المتابعة الدائمة والمستمرة للتقارير والبيانات وتحليلها بالإضافة إلى إعداد مقترحات لتفادي الوقوع مجددا في هذه المخاطر.
- تطبيق إجراءات ردعية ومعاقبة البنوك في حال فشلها في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة فيها وذلك من أجل أخذ الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة والفساد في المعلومات

- ينبغي على البنوك تطبيق مبادئ الحوكمة للجنة بازل من أجل تحسين أدائها وقدرتها على تجنب المخاطر.
- على الجزائر الاستفادة من التجارب الدولية في مجال إدارة المخاطر المالية من خلال النهوض بسوقها المالي.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1. إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
2. أنس البكري، وليد الصافي، النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق، دار المستقبل للنشر، الأردن، 2009
3. بلعزوز بن علي وآخرون، إدارة المخاطر(إدارة المخاطر–المشتقات المالية–الهندسة المالية)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
4. حاكم محسن الربيعي وآخرون، المشتقات المالية، دار اليازوري، الأردن، 2011
5. حاكم محسن الربيعي، أحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء المالي والمخاطر، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2013
6. شاكر القزويني، محاضرات في إقتصاد البنوك، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008
7. شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012
8. صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على إدارة البنوك ومنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2010
9. طارق عبد العال حماد، إدارة البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001
10. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011
11. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2004
12. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية"الطرق المحاسبية الحديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000
13. عبد الرؤوف أحمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2016

14. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
15. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006.
16. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009
17. محمود محمود السجاعي، المحاسبة في شركات التأمين والبنوك التجارية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007

ثانيا: الاطروحات والرسائل

1. إيمان شواهدة، فاطمة زهراء شريط، إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية وفق مقررات بازل، "دراسة حالة البنك العربي لتونس ATB مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019
2. حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق إتفاقيات بازل "دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013-2014
3. عباس محمد الأمين، رابح شقال، إستخدام التحليل الائتماني في التقليل من مخاطر منح القروض في البنوك التجارية، "دراسة حالة قرض في بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تأمينات وإدارة المخاطر، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016_2017
4. عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته scis سعيدة، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011-2012
5. محمد علي، إدارة المخاطر المالية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2005
6. مريم بن شريف، أنظمة تأمين الودائع المصرفية، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك ومالية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر،
7. نسمان إبراهيم إسحاق، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة ماجيستر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008-2009

8. ياسمين بوزرارة، أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2014
9. بلعزوز بن علي وآخرون، إدارة المخاطر (إدارة المخاطر –المشتقات المالية–الهندسة المالية)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
10. كمال نوي، الرقابة المصرفية على كفاية رأس المال وفق "معايير بازل" الدولية ودورها في تحقيق الاستقرار المصرفي، مذكرة ماجيستر، العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012-2013

ثالثا: التقارير المقالات والمؤتمرات

1. Bord Charter Gulf international Bank B.S.C
2. بنك الخليج الدولي، التقرير السنوي 2019
3. بنك الخليج، دليل الحوكمة
4. بنك الخليج،التقرير السنوي 2019، تقرير حوكمة الشركات
5. حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 26-26 نوفمبر 2013
6. مريم هاني، تقييم مدى الإلتزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 5 ديسمبر 2017
7. مختارية شيخي وآخرون، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 31 مارس 2019
8. سامح محمد رضا، الإبتكارات المالية والمشتقات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية مجلد 21، عدد 4، الأردن، 31 ديسمبر 2013
9. إخلاص باقر النجار، قراءة في مفردات التوريق، مجلة العلوق الاقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية مجلد السادس، العدد 23، جامعة البصرة، العراق، 2009
10. فاتح دبلة، محمد جلاب، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة الإقتصاديات المالية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2018

11. مداني بن بلغيث، براهيمي عبد الله، تسيير الخطر في المؤسسة "تحدي جديد"، مجلة الباحث، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005

12. جبار عبد الرزاق، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر،2009

13. محمد زيدان، أهمية إرساء الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية علوم التسيير، العدد 09، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر،2009

خامسا: المواقع الإلكترونية

1- https://www.gib.com/ar,

سادسا: مراجع أجنبية

1. Margaret woords and Kevin dowd. Financial risk management for management accontants, published by the society of mangementaccontants of canada, 2008