



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

التخصص اقتصاد تسيير المؤسسات

بعنوان

حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة

دراسة حالة بنك البركة الإسلامي

إعداد الطالبتين:

- عبد العزيز أمينة

- رملي فريال

أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ:

الأستاذة الدكتورة: صرصار فطيمة.....

الأستاذة: ممتحنًا

السنة الجامعية: 2017-2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

التخصص اقتصاد تسيير المؤسسات

بعنوان

حوكمة البنوك وأثرها على الأداء والمخاطرة

دراسة حالة بنك البركة الإسلامي

إعداد الطالبتين:

- عبد العزيز أمينة

- رملي فريال

أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ: رئيسًا

الأستاذة الدكتورة: صرصار فطيمة..... مشرفًا و مقرًا

الأستاذة: ممتحنًا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخَوِّضُ الْغَوَّاصِينَ
الَّذِي يُصَوِّرُ الْبَرْنَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أئرفه المرسلين و سيد
الخلق أجمعين وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى الصحابة الأكرميين ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين

إن أول الشكر هو لله الواحد جل وعلا على جميع النعم التي أنعمها علينا وعلى نعمة
العلم خاصة وتيسيره لنا كل السبل لإنجاز هذا العمل المتواضع
ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا ولو بإتسامة

أو بجملة بسيطة، كما نتقدم بعميق شكرنا وخالص تقديرنا إلى أستاذتنا
الدكتورة

د. حصار فطيمة التي أئرفه علينا في عملنا هذا والتي رغم انشغالاته الكثيرة
أبهر إلا أن يكون صاحب الفضل في متابعة هذا العمل

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من
توجيهات وتصويبات

كما نوجه شكرنا الجزيل لكل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل من بعيد أو
من قريب

إهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها

إلى رمز المحبة والحنان، إلى التي لم تبخل علي يوماً بنصيحة أو دعوة صالحة.

إلى ريحانة حياتي وبهجتها

نبح الحنان أُمي الغالية حفظها الله

إلى أروع أب أعترز به إلى من سهر الليالي لتربيتي وتعليمي

إلى من لا أستطيع رد فضله طول حياتي وكان لي درع أمان، مرشدي

وسندي في هذه الحياة، والدي حفزه الله وأطال عمره

إليكما أهدي هذا العمل المتواضع وألتمس حسن الجزاء.

إلى أعز ما وهبني الله إخوتي محمد، زكريا، وفاء، أسامة

إلى من حبه يجري في عروقي وعلمي الصبر وتخطي الصعاب وشجعني طوال مشوار

الدراسة، وكل عائلته الكريمة، إليك نور حياتي زوجي "نصر الدين" رمز العطاء

إلى ملاكي الصغير "حسام"

إلى أختي التي لم تنجبها أُمي كهينة التي كانت لي معينة على شقاوة الحياة

أمينة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي...

إلى روح جدي الطاهرة...ألف رحمة ونور عليه،

إلى نبع الحنان و العطاء الشمعة المضيئة في حياتي

و الزهرة الرفيقة في ربيع عمري من تنحني القامات

احتراما لها وترتفع الهامات افتخارا بها أمي الغالية،

حفظها الله وشفأها

إلى أبي الغالي حفظه الله،

إلى جدي و جدتي أمدهما الله بصحة و العافية،

إلى إخوتي وأخواتي كل بلسمه الخاص و أولادهم،

إلى عائلة بن عمار كل بلسمه الخاص،

إلى من كانوا معي في درب الحياة أصدقائي...

فريال

شكر

إهداء

VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

الفصل الأول: الحوكمة في المصارف

03	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الحوكمة
05	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة
07	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الحوكمة وخصائصها
09	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها
15	المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية
15	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المصارف وأهميتها وأهدافها
18	المطلب الثاني: الفاعلين الأساسيين في حوكمة المصارف
23	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة المصرفية

المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية الفعالة

25	المطلب الأول: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف
26	المطلب الثاني: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في المصارف
27	المطلب الثالث: العناصر الأساسية لدعم التطبيق الجيد للحوكمة في المصارف
28	خلاصة

الفصل الثاني: أثر حوكمة المصارف على الأداء والمخاطرة

34	تمهيد
34	المبحث الأول: الأداء المصرفي
34	المطلب الأول: مفهوم الأداء المصرفي
45	المطلب الثاني: قياس الأداء المصرفي
42	المبحث الثاني: المخاطرة المصرفية
42	المطلب الأول: ماهية المخاطر
48	المطلب الثاني: إدارة المخاطر
52	المطلب الثالث: دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية
61	المبحث الثالث: أثر حوكمة المصارف على الأداء والمخاطرة
61	المطلب الأول: أثر حوكمة المصارف على الأداء
62	المطلب الثاني: تأثير حوكمة المصارف على المخاطرة

63 خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي
80 تمهيد
80 المبحث الأول: عرض وتحليل متغيرات الحوكمة الداخلية في المصارف
80 المطلب الأول: مجلس الإدارة
83 المطلب الثاني: تركيز الملكية
85 المطلب الثالث: معدل كفاية رأس المال
87 المبحث الثاني: تحليل المتغيرات التابعة للأداء والمخاطرة
87 المطلب الأول: تحليل مؤشرات الأداء المصرفي
89 المطلب الثاني: تحليل مؤشرات المخاطرة المصرفية
92 المبحث الثالث: مناقشة نتائج اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات
92 المطلب الأول: نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الحوكمة ومتغيرات الأداء المصرفي
100 المطلب الثاني: نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الحوكمة ومتغيرات المخاطرة المصرفية
105 المطلب الثالث: التحليل الاقتصادي
106 خلاصة

..... الخاتمة

..... قائمة المصادر والمراجع

..... ملخص البحث





الصفحة	العنوان	الرقم
10	خصائص الحوكمة	(1-1)
22	الأطراف الأساسية الفاعلة في نظام الحوكمة	(2-1)
	أشكال الاستحواذ العدائي في اندماج المصارف	(1-2)



الصفحة	العنوان	الرقم
47	أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها	(1-1)
64	الإطار الأساسي لإدارة المخاطر في المصرف	(2-1)
83	مؤشرات مجلس الإدارة في بنك البركة للسنوات 2005-2017	(1-2)
83	تركز الملكية في بنك البركة للسنوات 2005-2017	(2-2)
85	معدل كفاية رأس المال	(3-2)
88	نتائج تحليل مؤشرات الأداء المصرفي	(3)
90	نتائج تحليل مؤشرات المخاطرة المصرفية	(4)
92	معاملات الارتباط بين المتغير التابع (y_1) والمتغيرات المستقلة	(1-5)
93	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمتغير التابع (y_1) والمتغيرات المستقلة	(2-5)
94	معاملات الارتباط بين المتغير التابع (y_2) والمتغيرات المستقلة	(1-6)
95	جدول الانحدار	(2-6)
96	معاملات الارتباط بين المتغير التابع (y_3) والمتغيرات المستقلة	(1-7)
97	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمتغير التابع (y_3) والمتغيرات المستقلة	(2-7)
97	جدول الانحدار	(3-7)
98	معاملات الارتباط بين المتغير التابع (y_4) والمتغيرات المستقلة	(1-8)
98	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمتغير التابع (y_4) والمتغيرات المستقلة	(2-8)



99	جدول الانحدار	(8-3)
100	معاملات الارتباط بين المتغير التابع (y_5) والمتغيرات المستقلة	(1-9)
101	جدول الانحدار	(2-9)
101	معاملات الارتباط بين المتغير التابع (y_6) والمتغيرات المستقلة	(1-10)
102	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمتغير التابع (y_6) والمتغيرات المستقلة	(2-10)
103	جدول الانحدار	(3-10)
103	معاملات الارتباط بين المتغير التابع (y_7) والمتغيرات المستقلة	(1-11)
103	جدول الانحدار	(2-11)

المقدمة



شهد القطاع المالي على مستوى العالم العديد من التطورات خلال العقد الأخير من القرن العشرين تمثلت في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبوقة، وعلى الرغم من هذه التطورات الإيجابية فإن هناك بعض الأزمات التي شهدتها القطاع المالي سواء في الدول النامية أو المتقدمة أدت إلى التأثير السلبي على اقتصاديات تلك الدول. والمتتبع لتطورات الاقتصاد العالمي يمكنه أن يلاحظ أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشاكل البنوك قاسما مشتركا فيها، وأرجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية وعلى رأسها المخاطر الناتجة عن الائتمان، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك انعكست على نمو الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية المستخدمة من طرف البنوك، مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها، وهو ما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر ووضع القوانين الجديدة ونظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام المصرفي، وهذا ما أدى إلى تركيز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك خلال أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين.

وتختلف البنوك عن باقي الشركات، لأن أهميتها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي كله، مما يؤدي إلى حدوث آثار سلبية على الاقتصاد، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك من جهة، والسلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى لتجنب الأزمات المصرفية والمحافظة على سلامة واستقرار النظام المصرفي المالي.

أ الإشكالية:

وفي هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن إبراز إشكالية الموضوع في التساؤل التالي:

كيف تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء وإدارة المخاطر بالبنوك والتقليل منها؟

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع، قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية:

- ما هي أهمية الحوكمة المصرفية وما هو الهدف منها؟
- كيف يكون للحوكمة المصرفية السليمة دور في تحسين الأداء المصرفي؟
- كيف يمكن للحوكمة أن تقوم بإدارة المخاطر المصرفية؟

ب - فرضيات البحث:



- 1 -الفرضية الرئيسية الأولى: تظهر أهمية الحوكمة في اعتبارها عنصرا أساسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية بالبنوك، ومن أهم أهدافها تحقيق الحماية لحقوق المساهمين والمودعين.
- 2 -الفرضية الرئيسية الثانية: للحوكمة دور في تحسين الأداء عن طريق تحسين الإدارة والإدارة العليا.
- 3 -الفرضية الرئيسية الثانية: يتمثل الدور الذي تلعبه الحوكمة في إدارة المخاطر في قدرة مجلس الإدارة على وضع إجراءات وتدابير للحد والتقليل من المخاطر التي تواجهها البنوك.
- ت -أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب والمبررات التي دفعتنا إلى الاهتمام بهذا الموضوع نذكر الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية:

1 -الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة الذاتية في دراسة والتوسع في موضوع الحوكمة المصرفية.
- ✓ اعتقادي بأن من الأسباب التي تحسن الأداء وتقلل من المخاطر وجود حوكمة جيدة.

2 -الأسباب الموضوعية:

- ✓ أما الأسباب الموضوعية تتمثل في العديد من الدراسات لم تتعرض لأهمية الحوكمة بالنسبة للمصارف.
- ✓ لأن موضوع الحوكمة يعتبر موضوعا في غاية الأهمية بالنسبة للبنوك.
- ✓ أهمية البنوك في النظام المالي والاقتصاد ككل وتركيز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك في السنوات العشرين الماضية.

✓ توضيح الدور الذي تلعبه حوكمة البنوك في مختلف المشاريع، وفي تطوير الاقتصاد الوطني.

ث -أهداف الموضوع:

يهدف هذا الموضوع إلى:

- التعريف بالحوكمة المصرفية وأهمية تطبيقها في المنظومة المصرفية.
- معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية على الأداء وإدارة المخاطر والتقليل منها.



ج أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث إلى الدور الرئيسي الذي تلعبه البنوك في اقتصاديات الدول خاصة التي لا تمتلك أسواق مالية متطورة إذ أنها المصدر الوحيد لتمويل غالبية المشروعات في هذه الدول، ونظرا لما شهده العالم من أزمات مالية واقتصادية والتي كان من أهم أسبابها المخاطر التي تواجه البنوك خاصة مخاطر الائتمان وأهمية الحوكمة المصرفية في المحافظة على سلامة الجهاز المصرفي وتحسين أدائه، وجعل المصارف قادرة على لعب دور حيوي وأساسي في عملية تسوية المدفوعات وتوزيع المدخرات، حيث أنها تعمل على السيطرة على المخاطر المختلفة التي تواجهها المصارف وتنمية وتطوير الوسائل الضرورية لتخفيف تلك المخاطر والتأكد من أن المصارف تعمل بطريقة سليمة.

ح المنهج المتبع:

لمعالجة الموضوع ارتأينا إلى تتبع المنهج الوصفي والتحليلي لأن نهدف إلى دراسة أثر حوكمة البنوك على الأداء والمخاطرة وللوصول إلى هذا الهدف قمنا بالبحث في المراجع والمصادر التي تناولت موضوع الدراسة بمختلف جوانبه بالإضافة إلى مختلف البيانات من مجالات ومقالات مع دراسة قياسية لبنك البركة باستخدام المعالجة الإحصائية.

خ الدراسات السابقة:

1 الدراسات العربية:

➤ الزاير انتصار بسمة، حوكمة المصارف في إدارة مخاطر عدم السداد في البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية جامعة محمد خيضر بسكرة 2013، حيث هدفت من خلال هذه الدراسة التعريف بأهداف مخاطر عدم السداد في هذه الأخيرة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة ومنهج دراسة حالة لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال الأدوات الإحصائية، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها عدم توفر مقومات الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح وعدم توافر إدارة خاصة بإدارة المخاطر في البنك محل الدراسة مما يكون نقص على مستوى إدارة المخاطر.

➤ بن علي عزوز، مداخلة مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة مقالة مقدمة في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 5، جامعة الشلف، والتي هدف من خلالها إلى إبراز أهمية إيجاد الأساليب



والطرق الفعالة التي يمكن من خلالها المحافظة على استقرار الجهاز المصرفي ومن ثمة تأديته لدوره المأمول أي تمويل الاقتصاد وتحقيق التنمية الاقتصادية بالتركيز على أسلوبين يعتبران حديثين بهذا الخصوص الأول هو نظام حماية الودائع والثاني هو الحوكمة وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها أن تعزيز الحوكمة وتحديثها في الشركات تحقق لها الكثير من المزايا منها تحسين الأداء وتقليل المخاطر، وأن نظام التأمين والحوكمة يكملان بعضهما إذ لا يمكن اعتبارهما بديلين ولكن يبقى مع ذلك ضرورة البحث دائما عن وسائل أخرى مبتكرة لتحقيق استقرار النظام المصرفي.

➤ عبد الرزاق الشحادة، ابراهيم البرغوثي، الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمات المالية العالمية، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول الأزمات المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف أيام 20-21 أكتوبر 2009، والتي هدفت إلى تحليل دور ركائز الحوكمة المتمثلة في الوقاية والإفصاح وإدارة المخاطر في تجنب المنظمات المصرفية مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري فضلا عن دورها في تعظيم القيمة السوقية للمنظمة مما يضمن لها عنصر النمو والاستمرارية، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد خلصت الدراسة إلى دليل إرشادي لحوكمة المنظمات يهدف إلى تعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر في المصارف يوضح فيه أهمية الحوكمة في تحقيق السلامة والمتانة للعمليات المصرفية والمعايير الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية وكيفية قيامهم بأداء واجباتهم اتجاه المساهمين والمودعين.

➤ طيبة عبد العزيز، مراعي محمد، ازل 2 وتسيير المخاطر في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أيام 11-12 مارس 2008، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح مضمون المخاطر المصرفية واتفاقية لجنة بازل وبماذا تسهم معايير لجنة بازل في تسيير المخاطر المصرفية مع الإشارة إلى واقع تسيير المخاطر بالبنوك الجزائرية مقارنة بمتطلبات اللجنة وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى أن السلطات النقدية الجزائرية لديها رغبة في مواكبة معايير لجنة بازل في العديد من النقاط المشتركة التي أخذتها عن اللجنة وأصدرتها ضمن تعليمة بنك الجزائر رقم 74-97 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 كمعادلة حساب نسبة الملاءة وترجيح المخاطر.



د تقسيمات البحث:

لقد تناولنا دراسة الموضوع في ثلاثة فصول مسبقة بمقدمة عامة و تتلوها خاتمة عامة. و تضمن كل فصل جانبًا من جوانب الدراسة على النحو التالي:

تناولنا في الفصل الأول الحوكمة في المصارف حيث تضمن ثلاثة مباحث، الأول استعرضنا فيه ماهية الحوكمة بينما المبحث الثاني يمثل الحوكمة المصرفية والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الحوكمة المصرفية الفعالة.

والفصل الثاني استعرضنا فيه أثر حوكمة البنوك على الأداء والمخاطرة والذي اشتمل على ثلاثة مباحث، الأول تطرقنا فيه إلى الأداء المصرفي، والمبحث الثاني تمثل في المخاطرة المصرفية، أما المبحث الثالث عاجلنا فيه أثر حوكمة المصارف على الأداء والمخاطرة.

بينما الفصل الثالث والذي يعتبر جوهر دراستنا، حيث تمثل في اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الحوكمة، وتناولنا فيه ثلاثة مباحث، الأول تمثل في نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الحوكمة ومتغيرات الأداء المصرفي، أما المبحث الثاني عاجلنا فيه نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الحوكمة ومتغيرات المخاطرة المصرفية، بينما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى التحليل الاقتصادي لنتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الحكمة في

المعارف

**تمهيد:**

أصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها في جميع دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية، خصوصا بعد التغيرات التي شهدتها العالم خلال السنوات الأخيرة من أزمات مالية وانهايارات لمجموعة من كبريات الشركات، وكون الجهاز المصرفي من أهم مكونات النظام المالي لذلك فإن انهياره يؤدي إلى انخيار الاقتصاد ككل، ويعتبر الأداء والمخاطرة جزء لا يتجزء من العمل المصرفي لذلك وجب تطبيق الحوكمة في البنوك لتحسين أدائها وللتقليل من المخاطر التي تواجهها والحفاظ على سلامتها المالية.



المبحث الأول : ماهية الحوكمة

تمهيد:

تعتبر الحوكمة إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة بالشركات لما لها من مزايا عديدة ومتعددة على ملاك ومساهمي هذه الشركات.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة

❖ نشأة وتطور الحوكمة

أولاً: نشأة الحوكمة

ظهر مصطلح الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عمالقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة.¹

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة ويعود ظهوره الأول للأمريكيين Berle & Means سنة 1932 اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهما " الشركة الحديثة والملكية الخاصة " الذي يعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.²

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركات والمساهمين.

ومن هنا يعود الإطار النظري العام المستعمل لنظرية الوكالة، حيث تسلم هذه النظرية على أن الوكيل يتصرف نيابة عن المالك وذلك بتفويض منه وليس بالضرورة أن يكون لهذين الطرفين نفس الأهداف.

¹ -عدنان بن حيدر بن درويش، " حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، 2001، ص ص 13.12

² طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:27.



وهكذا نادت هذه النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح حيث درست المشاكل الناتجة عن تعارض في المصالح للفئات المختلفة المرتبطة بالشركة، وهذا كله أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات.

وكذلك تطرق كل من Meckling & Jensen في سنة 1976 و Foma سنة 1980 إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وبإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية والتسيير والإدارة، أدى توسع الشركة وزيادة حجم نشاطها إلى ظهور اهتمام كبير بالمعاملات المتعلقة بها، والتي أصبحت تشكل العديد من النقاشات خاصة لدى متخذي القرارات.

وتناول Williamson في سنة 1985 نظرية تكاليف الصفقات، هذه النظرية تنشأ من خلال العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل المساهمين، الدائنين، الأجراء، الموردين، المسيرين. أما في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات بإعداد القوائم المالية وذلك بإصدار تقريرها السنوي المسمى Commission Tredway والذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية.

ولقد كان الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات والذي طالبت فيه اللجان بإتباع معايير ومبادئ الشركات على الأعمال وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن.¹

وفي سنة 1998 تم تجميع التوصيات المقدمة من Cadbury والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات فيما يعرف بالركود الموحد وقد أصبح هذا الركود جزءا من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية ولكن لا يزال هناك

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة، الإسكندرية،



فجوة لأن هذا الإرشاد كان خليط من الأدلة السابقة وقد أصبح واضحاً أن أحكام حوكمة الشركات لها علاقة أيضاً بالشركات غير المقيدة في البورصة.¹

وقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمة المالية وإفلاسها والفضائح المالية عن كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وهو أول اعتراف رسمي لذلك المفهوم.²

❖ مفهوم الحوكمة

برزت في الآونة الأخيرة بعض المصطلحات المرتبطة بعلم الاقتصاد مثل العولمة، التخصصية، لعبة الأوراق المالية، وعلى غرار هذه المصطلحات ظهر مصطلح الحوكمة التي تعددت معاني الترجمة له.

والذي يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راحت للمصطلح corporate governance

أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".³

ولقد شهدت سنوات التسعينات من القرن الماضي استعمال واسع لهذا المفهوم من قبل المنظمات الدولية، والباحثين باعتبارها أداة لتحقيق الكفاءة والفعالية والقضاء على الفساد في القطاع العام. إلا أنه لا يوجد هناك تعريف إجماعي لمفهوم الحوكمة، وهذا راجع إلى اختلاف سياقات تطبيق هذا المفهوم⁴، وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه التعاريف:

1. عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الحوكمة على أنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي التي

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، (مصر)، 2007-2008، ص: 20.

² رقية حساني، وزميلاتها، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات ص: 04

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية" ورشة عمل "الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية" والمنعقدان في القاهرة، جمهورية مصر العربية، سبتمبر 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص: 160.

⁴ محمد ابراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2010، (د.ط)، ص ص: 15، 16، 17.



توفر لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والمساهمين وتسهل عملية إيجاد مراقبة فعالة، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها استغلالاً رشيداً يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة فيما يعرف بكفاءة الأداء".¹

2. تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".²

3. عرفت لجنة cadbury الحوكمة المؤسسية بأنها: ذلك النظام الذي تسيير وتراقب به المؤسسات، بحيث يكون مجلس الإدارة هو المسؤول عن إدارة المؤسسة، ويتمثل دور المساهمين في هذا النظام في تعيين المدراء ومراقبي الحسابات، بينما مسؤوليات مجلس الإدارة فهي تتضمن: وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، الإشراف على إدارة الأعمال، تقديم التقارير حول الإدارة إلى المساهمين. ويمارس مجلس الإدارة مهامه وفقاً للقوانين والتنظيمات وتعليمات وتوجيهات المساهمين.³

4. عرفه البنك العالمي بأنها: "الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير وإدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية".⁴

5. وهناك من يعرفها بأنها: "مجموعة من الإجراءات، القواعد والهيئات القرارية، الإعلامية والرقابية التي تضمن التحكم والسير الجيد للمؤسسات والمنظمات، سواء كانت عمومية، خاصة، جهوية، وطنية أو دولية".⁵

6. عرفت أيضاً "على أنها تغيير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات لقراراتها الشفافية التي تحدد ذلك، ومدى المسائلة التي يخضع لها المسيريون والموظفون، مما يضمن حقوق الأطراف خاصة خلال النزاعات".⁶

¹ إبراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، دار الجامعة الإسكندرية، 2010، ط1، ص: 161.

² بجمان جيهان، حوكمة الشركات متطلباتها، مبادئها ونطاق تطبيقها، -كونست- للاستشارات الاستشارية، سنة 2009، ص: 04.

³ جون سولفيان، جين روجرز، كاثارين كوشتا هلبلينج، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، ترجمة سمير كرم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2009، ص: 9.

⁴ بن ثابت جلال، بن جاب الله محمد، مداخلة بعنوان-المستثمرين في بورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، مقدمة في

الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على اقتصاديات المؤسسات، حالة الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 21-22 نوفمبر 2006، ص: 4.

⁵ NACIRI A Traité de gouvernance d'entreprise L'approche scolaire PUQ Québec 2011 P 13.

⁶ بن ثابت جلال، بن جاب الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 4.



ومن خلال ما جاء في التعاريف السابقة يبرز أن الحوكمة فن ممارسة الرشادة والشفافية والعقلانية والوضوح داخل الإدارة، مما يسمح بتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان، من خلال تحقيق الحكمة في السلوك والتصرفات الإدارية، من أجل حماية المشروعات من الأزمات الواردة.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الحوكمة وخصائصها

الحوكمة كغيرها من الأنظمة لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، كما لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تتبناها.

❖ أهداف الحوكمة

إن الهدف الإستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلة تثبت أن إدارة الشركات تجري وفقا للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن، وهذا ما يجعل للحوكمة أهميتها في تحقيق ما يلي: ¹

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- تعظيم أرباح الوحدات الاقتصادية.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة فيها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المسائلة المحاسبية بها.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- حماية حقوق المساهمين.

¹ محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات " ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، 2005، ص: 08.



- حماية أصحاب المصالح والغير.
- المحافظة على نجاح واستمرارية الشركة.
- المحافظة على السمعة الاقتصادية وخاصة المدرجة بالبورصة.

❖ أهمية الحوكمة¹

أصبحت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والأزمات الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة، وقد أظهرت السنوات السابقة أن اقتصاديات العديد من الدول قد تعثرت نتيجة افتقارها إلى الحوكمة الجيدة مما ألحقت أضرار بالغة بالمساهمين والدائنين والموردين والغير.

تساعد الحوكمة على تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول. جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

رفع مستويات الأداء للمؤسسات الوطنية وزيادة قدرتها على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات.

الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

توفر قواعد الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله المؤسسة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيقها.

تساعد على حماية مصالح المساهمين وضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات، مثل: حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والشفافية في المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب واحتفاظ الشركة بسجل واضح للمساهمين وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية.

يساعد نظام الحوكمة الجيد على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة سيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص: 85.



تنظم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة المراجعة فيها مما يؤدي إلى تخفيض مخاطر المؤسسة ورفع قيمة أسهمها في السوق.

نظام الحوكمة الجيد تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات المؤسسة مع المستثمرين والمقرضين وفي إجراءات المراجعة والمحاسبة المالية.

تساهم في تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارتها على تطوير استراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان اتخاذ القرارات على أسس سليمة وتحديد المكافآت بشكل سليم. يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية.

❖ خصائص الحوكمة¹

1. المسائلة: وتعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما وتشمل جانبين: الجانب الأول هو التقييم والجانب الثاني هو الثواب أو العقاب أي تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه، وبالتالي فإن مجلس الإدارة يخضع لمسائلة المساهمين، والمدير العام بدوره يخضع لمسائلة مجلس الإدارة ويخضع المدراء التنفيذيون لمسائلة المدير العام والموظف يخضع لمسائلة مديره وهكذا.

2. الإفصاح والشفافية: وتعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن العمل. وهذا يتطلب القيام بخطوتين أساسيتين:

- إعداد كافة البيانات المرتبطة بالأموار المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على الشركة بالإضافة إلى المعلومات الأخرى التي تتطلبها الجهات الرقابية حسب التشريعات القائمة.
- توفير قنوات اتصال لبث المعلومات تسمح بعدالة ولكافة المستخدمين والمهتمين بالحصول على تلك المعلومات وبالتوقيت المناسب وبتكلفة أقل.

3. المشاركة: تعني أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطياً يشجع على المبادرة، وليس سلطوياً ينشر التقاعس واللامبالاة، وتكمن أهمية هذا المبدأ في رفع كفاءة الأداء وزيادة إنتاجية العمال، كما أن عدم تبني

عبد البشير بن عمر، عبد الغني حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الأول، جامعة محمد خيضر،¹ ددان،

الوادي، الجزائر، 2014، ص:30.



المشاركة يؤدي إلى إضعاف الدور الإستراتيجي للإدارات العليا، وذلك لانشغالها بالتفاصيل وعدم توفر الوقت الكافي للاهتمام بالإستراتيجية مما ينعكس سلبا على أداء الشركة ويتعدى ذلك، فالمشاركة تهدف حتى للسماح للمواطنين بالمشاركة الفعالة في كل نواحي الحياة، بحيث يتحولون من مجرد مستهلكين إلى مشاركين يصنعون واقعهم بأنفسهم.

شكل رقم (1-1): خصائص الحوكمة

المسؤولية الاجتماعية



الانضباط	الشفافية	الاستقلالية	المساءلة	العدالة	المسؤولية	المسؤولية الاجتماعية
اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح	تقدي صورة حقيقية لكل ما يحدث	توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل	امكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة	المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصالح	المسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة	النظر إلى الشركة كمواطن جديد.



المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها

❖ مبادئ الحوكمة¹

أولاً: مبادئ الحوكمة كما وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية

المبدأ الأول: توافر الأسس اللازمة لفعالية إطار حوكمة الشركات

يجب أن يعمل هيكل الحوكمة على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم الأولويات بين الهيئات المختلفة المسؤولين الإشراف والرقابة والإلتزام بتطبيق القانون.

المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين

بما أن كيان الشركة يتكون من الأفراد والمساهمين الذين تتفاوت اهتماماتهم وأهدافهم والآفاق الزمنية لاستثماراتهم فضلاً عن تفاوت قدراتهم بالإضافة إلى أن الشركة ينبغي أن تملك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتسم بالسرعة.

وفي ضوء هذه الحقائق وكذا في ضوء تعقد إدارة الشركات في الأسواق سريعة الحركة ودائمة التغير، لا يكون من المتوقع أن يضطلع المساهمون بمسؤولية إدارة أنشطة الشركة، بل تقع مسؤولية وضع إستراتيجية الشركة على عاتق مجلس إدارة منتخب من قبل المساهمين تظهر في التأثير على الشركة في مجموعة من القضايا الأساسية مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى إنجاز التعديلات على الوثائق والمستندات الأساسية للشركة، وإقرار التعاملات المالية غير العادية. كما أن من حقهم اختيار مراقبي الحسابات أو الترشيح المباشر لأعضاء مجلس الإدارة، أو القدرة على منح أسهم، أو الموافقة على توزيع الأرباح.

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمون الأجنب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرص الحصول على تفويض فعلي في حال انتهاك حقوقهم.

¹ عبد الوهاب ناصر علي، شحاتة سيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:15.



المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب الحوكمة

يجب أن ينطوي إطار ممارسة الحوكمة على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يراها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بدءا من التفاصيل المالية إلى هياكل الحوكمة وتوضيح أهداف الشركة وتحديد عوامل المخاطر المنظومة.

على أن يتم إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية. لا بد أن يكون هناك مراجعة سنوية تتم عن طريق مراجع المستقبل.

لا بد من توفير قنوات توزيع المعلومات على مستخدمي المعلومات في الوقت الملائم والتكلفة المناسبة.

المبدأ السادس: مسؤولية مجلس الإدارة

يجب أن يتيح أسلوب ممارسة الحوكمة الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

لا ريب أن هذه المبادئ هي بمثابة نقاط مرجعية تضم عددا من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغييرات كبيرة في الظروف والتي تعد أساسا لحوكمة الشركات.

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على

النقاط التالية:¹

¹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، مقال منقول من الموقع الإلكتروني www.kantakji.com/fiqh/files/manage/911.doc



- قيم المؤسسة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- إستراتيجية للمؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية

- لقد وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:
- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
 - خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
 - إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
 - القيادة.



❖ الأطراف الفاعلة في الحوكمة¹

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة في المؤسسات وتحدد إلى درجة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتمثل تلك الأطراف في مايلي:

1. **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك على المدى

الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقهم.

2. **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين

التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3. **الإدارة:** وهي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في

المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4. **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين

لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين على قدرة الشركة على الاستمرار.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في تحقيق جودة التقارير المالية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 07، العدد 01، جانفي 2011، ص: 47-48.



المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمل المؤسسة ونموها، ومنه تظهر جليا أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المصارف وأهميتها وأهدافها

❖ مفهوم حوكمة المصارف

هناك عدة تعاريف لحوكمة المصارف منها:

1. يشمل نظام الحوكمة في البنوك الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعات حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين. وبارتداد التعقيد في الجهاز المصرفي أصبحت عملية إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس البنك.¹
2. تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشاركة.
3. ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة 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".
4. كما تعرف أيضا بأنها "تتضمن الأساليب والإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين لمختلف نشاطات البنك وشؤونه".

¹ المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، متوفر على الموقع www.ebi.gov.eg



5. هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها.¹

❖ أهمية حوكمة المصارف

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط في الأطراف ذات العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضا في استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق ما بين المصارف²، ومن ثم يؤثر في الاستقرار المالي للقطاع المصرفي ومنه في الاقتصاد ككل، وخاصة إثر التحولات العالمية التي حدثت من عولمة وتطورات تكنولوجية وسياسات التحرير المالي، الأمر الذي أدى حتما إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي.

وللحوكمة أهمية كبيرة للبنوك نذكر منها:³

- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.
- من خلال الحوكمة يتم تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية.
- تساعد على محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف.
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين كفاءة عمل البنك.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفاعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.
- الحد من الفساد وتأثيراته السلبية.
- تعمل على رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم وتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
- يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال.
- كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيعها للشركات التي تقتض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة.

¹ جوثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص: 02.

² Ghazi Louizi Impact du conseil d'administration sur la performance des banque tunisienne 15^{ème} conférence international de management stratégique Genève 13-16 juin 2006 P03.

³ إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص: 20-21.



❖ أهداف حوكمة المصارف

هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها من أهمها:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة.
- تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك.
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك وذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة.
- الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والإطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف، وعدم حدوث انخيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

كما أن هناك مجموعة أخرى من الأهداف تتمثل في:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المسائلة.
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين.
- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك.
- تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.
- تحقيق الحماية لأموال المودعين.

**المطلب الثاني: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك**

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الداخليين والخارجيين).

الأطراف الداخلية: وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليين.

الأطراف الخارجية: ويتمثلون في المودعين، صندوق تأمين الودائع، وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني، والمراقبين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

1: الأدوار والمؤسسات الخاصة بالفاعلين الداخليين¹

أ. حملة الأسهم: هم الذين يقدمون رأس المال المملوك، وعلى الرغم من أهمية سلطاتهم إلا أنها محدودة،

وهم وحدهم الذين يمكنهم تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة. وموافقتهم لازمة لأنواع معينة من العمليات يحددها القانون العام أو النظام الأساسي للبنك. يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث أنهم بإمكانهم التأثير على تحديد توجهاته.

ب. مجلس الإدارة: مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة

لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم. ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة المؤسسية، فالوظيفة الأساسية له هو تقليل التكاليف الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة.

يتكون مجلس الإدارة أساسا من نوعين من الأعضاء وهم الأعضاء المستقلون الذين يأتون من خارج الشركة

والإدارة التنفيذية، ولتحقيق آليات الإشراف والاستقلال التي تدعو إليها مبادئ الحوكمة بالنسبة لمجلس الإدارة

فإنه ينبغي أن يتكون مجلس الإدارة من أغلبية كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلين، وذلك لتقليل أي تعارض في

المصالح فيما يتعلق بمسؤوليتهم، كما أن عنصر النوعية من الأمور التي يجب مراعاتها في تشكيل مجلس الإدارة،

ويقصد بذلك توفر المهارات والكفاءة في أعضاء مجلس الإدارة بما يؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط

كم خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وبالإضافة إلى ذلك القدرة على متابعة ومساءلة الإدارة التنفيذية

¹ طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص: 418.



عن أعمالها، وذلك من خلال خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال، هذا بالإضافة إلى نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح إجراءات الرقابة المالية والإدارية، وإجراءات الضبط الداخلي.

وقد أوصت لجنة كادييري أن يتم اختيار الأعضاء غير التنفيذيين بنفس درجة الاهتمام التي يتم بها اختيار التنفيذيين في المناصب العليا.

تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في:

✓ يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالعباية اللازمة وفقاً لأفضل مصالح البنك ومساهمييه.

✓ في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين بعدالة.

✓ يجب أن يطبق معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين.

✓ يعمل مجلس الإدارة على مراجعة إستراتيجية البنك والخطط الرئيسية للأداء، وساسة الخطر والموازنات التقديرية وخطط العمل، وأن يحدد الأهداف وأن يراقب الأداء والتنفيذ.

✓ اختيار وتحديد المكافآت ومراقبة الأداء وعزل و إحلال الموظفين الرئيسيين.

✓ ضمان نزاهة أنظمة التقارير المالية والمحاسبية للبنك بما في ذلك ملائمة أنظمة الرقابة وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر.

ج. الإدارة التنفيذية: يتأسسها الرئيس التنفيذي وأعضاؤها من كبار المديرين في البنك، مهمتها الأساسية تتمثل في التعامل مع المواضيع ذات الأثر الفعال في إستراتيجية البنك وليس لها أي تدخل في اختصاص لجنة أخرى.

د. المراجعين الداخليين: تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها: "وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة، ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها.

إن الهدف من إنشاء لجان المراجعة الداخلية وفقاً لما صدر عن جميع المراجعين بالولايات المتحدة الأمريكية:



✓ معاونة جميع أعضاء مجلس الإدارة العليا في الإجراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة.

✓ كذلك يرتبط عمل المراجعة الداخلية بغرض معاونة المراجع الداخلي في إنجاز مهمته حتى يتسنى له أن يقرر لأصحاب رأس المال بأن الميزانية العمومية تعبر تعبيرا صحيحا صادقا عن حقيقة المركز المالي للمنظمة، والتعاون بين كل من المراجع الداخلي والخارجي يؤدي إلى زيادة جودة عملية المراجعة وتقليل تكاليفها حيث يسهم توافر خدمات المراجعة الداخلية في نهاية السنة في زيادة فاعلية المراجع الداخلي في مراجعة القوائم المالية وزيادة كفاءة عملية المراجعة.

✓ كما تهدف المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل البنك بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية، حيث يمكن أن تكون البيانات والتقارير المحاسبية دقيقة ولكن يوجد إشراف لاستغلال الموارد المتاحة.

2: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

أ- الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:

يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغيرا كبيرا خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع سلوك الأفراد، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الأمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

وفي هذا الصدد، وضعت اتفاقية بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والاحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية.



2- الدور العامة:

المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

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

وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.

شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة التأمين:

- نظام التأمين ضمني.
- نظام التأمين الصريح.

والشكل الموالي يبين الأطراف الفاعلة الأساسية في نظام حوكمة البنوك

شكل رقم (1-2): الأطراف الأساسية الفاعلة في نظام الحوكمة



المصدر: مفاهيم مالية، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، إصدار البنك المركزي المصري، ص: 2.



المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة المصرفية

أصدرت لجنة بازل تقريراً حول دور الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة عنه عام 2005، وفي عام 2006 أصدرت نسخة محدثة ومعدلة عن التقرير السابق، وأهم ما جاء في هذه النسخة المبادئ التالية¹:

المبدأ الأول: تأهيل أعضاء مجلس الإدارة

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين وقادرين على إدارة أعمال البنك ومسؤولين عن أداء وسلامة الموقف المالي وإيجاد إستراتيجية لعمل البنك وقادرين على اتخاذ القرارات التصحيحية في جميع المناسبات.

المبدأ الثاني: مراقبة الأهداف الإستراتيجية

على مجلس الإدارة مراقبة وإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك آخذين بعين الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين، يضاف إلى ذلك مسؤوليتهم عن توفير الحماية الملائمة للعاملين الذي يعدون تقاريراً على ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

المبدأ الثالث: تحديد المسؤوليات

إيجاد هيكل إداري متكامل يشجع على المحاسبة وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا والمديرين والعاملين في البنك.

المبدأ الرابع: التأكد من مبادئ الإدارة

امتلاك المسؤولين في البنك المهارات والخبرات والمعلومات الضرورية والمهمة لإدارة البنك وفق السياسات والتوجهات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة.

المبدأ الخامس: استقلالية مراقبي الحسابات والرقابة الداخلية

¹ عبد الزق جبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، العدد 07، ص:86.



باعتبارها جوهر الحوكمة في البنك. كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك من أن تكون القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه.

المبدأ السادس: تناسب الأجر والمكافآت

تطابق سياسات الأجر والمكافآت مع أهداف إستراتيجية البنك في الأجل الطويل.

المبدأ السابع: توافر الشفافية

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة كما يعتبر الإفصاح العام ضروريا للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويجب أن يكون الإفصاح في الوقت المناسب ومن خلال موقع البنك على الانترنت وفي التقارير الدولية.

المبدأ الثامن: فهم هيكل عمليات البنك¹

يجب أن يتفهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

¹ علال بن ثابت، نعيمة عبيدي، الحوكمة المصرفية الإسلامية، يوم دراسي حول "واقع وتحديات"، يوم 90 ديسمبر 2010، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، ص: 05.



المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية الفعالة

إن تطبيق الحوكمة في البنوك يجب أن يتم بشكل الملائم حتى تتم الاستفادة بأكمل وجه من المزايا التي توفرها، لذا يجب توافر نموذج جيد للحوكمة له خصائص محددة ومتطلبات معينة وكذا وجود عناصر تساعد علي تطبيق و تفعيل هذا النموذج.

المطلب الأول: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك¹

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد العناصر الضرورية التي تساعد علي تطبيق السليم للحوكمة في البنوك، ونذكر منها:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك وكذا القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك.
- وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك وإتباعها.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم² في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثيرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية.
- التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم وفعال في الإدارة العليا.
- إجراء دورات تعليمية وتكوينية لبناء طاقات في الحوكمة.
- التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز وأنظمة البنوك وأهداف وكذا البيعة المحيطة بها.
- تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك.
- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا و مجلس الإدارة.
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر و المراجعة.
- ضرورة وجود رقابة خارجية علي مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حيادة وسلامة وفعالية الرقابة.

1- بلعزوز بن علي وعبد الرزاق جبار، الحوكمة و المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، ملتقى علمي الدولي حول مدخل الوقاية من الأزمات المصرفية و المالية، جامعة سطيف، يوم 20



المطلب الثاني: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في المصارف¹

لنموذج الحوكمة الجيد في المصارف بعدين أساسيين بعد داخلي وآخر خارجي، ويتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك .

1. البعد الخارجي "القواعد الاحترازية":

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها مجموعة من التدابير التي تسمح في التخفيض أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، و حماية حقوق الدائنين. تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة الذكية، تقوية السلامة البنكية و تطوير نشاط البنوك.

• تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز

المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور و المحافظة على استقراره وقوته.

• تقوية السلامة البنكية: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للرقابة من أي أزمة قد تسبب ضعف

للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم و المحافظة على استقرار نظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.²

• تطوير نشأة البنوك: لقد تأثرت موجة الابتكارات و التطورات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة

على وظائف البنوك ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة

لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة

العمليات، ولمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل: لجنة بازل للإشراف و الرقابة المصرفية

بوضع معايير للرقابة المصرفية والتي يجب على البنوك احترامها والعمل بها من أجل ضمان السيولة والملاءة المالية

اتجاه عملائها ومن هذه المعايير نسبة COOK اتفاقية بازل التي تم استبدالها بنسبة MEDONOU

YT في اتفاقية بازل 2

¹ -محمد زيان، أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 2009، 09، ص: 20

² houssim rachid. **la gouvernance bancaire. de littéraire.** université detumisie. elmamar. tunisie. pp: 10- 212



2. البعد الداخلي "طريقة إدارة البنك":

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة و الذي له أهمية بالغة لوجه قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح الدور أكثر تعقيدا وأصبحت مسؤولية تشمل عدة وظائف مختلفة، مثل: وضع الإستراتيجيات طويلة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية و التأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة شفافة.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق الجيد للحوكمة في المصارف

حتى يتم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك يجب توافر مجموعة من العناصر الرئيسية ن نوجزها فيما يلي:¹

1. وضع أهداف إستراتيجية مجموعة القيم و المبادئ:

تكون معلومة لجميع العاملين في المصرف، لا يمكن لأي بنك أن يقوم بإدارة أنشطته وعملياته بدون أن يكون له أهداف إستراتيجية يريد بلوغها، إضافة إلى مجموعة من المبادئ التي تستعين بها الإدارة للوصول إلى الأهداف و مجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع الإستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة أنشطة البنك إضافة إلى تطوير المبادئ التي يتبعها في الإدارة والتي يجب أن تضمن وضع حد للفساد المالي و الإداري وكذلك منع تطبيق السياسات التي تؤدي إلى إضعاف كفاءة الحوكمة.

2. وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في المصرف:

من مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد السلطات و المسؤوليات الرئيسة للمجلس في حد ذاته و الإدارة العليا و تقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد مختلف مسؤوليات الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

¹ برش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2006، 2005، ص: 220-221



3. ضمان كفاءات أعضاء مجلس الإدارة:

يجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة البنك ذوي كفاءة عالية وعلية دراية تامة بالدور الرئيسي لهم في عملية الحوكمة وأن لا يتأثروا بأية عوامل داخلية أو خارجية، يعتبر مجلس الادارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب ان يتوفر لدى مجلس الادارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة،

يجب أن يتمتع عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار أحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة و كبار المساهمين أو حتى الحكومة. ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة،

يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة،

في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل: (لجنة إدارة المخاطر، لجنة المراجعة، لجنة المكافآت، لجنة الترشيحات¹) .

4. ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا²:

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك .

5. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة

الرقابية التي يقومون بها³ :

¹ معراج هواري حديدي آدم، نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص: 12.

² عبد العالي محمدي، دور محافظ الحسابات في تفعيل آليات حوكمة البنوك للحد من الفساد الإداري والمالي، ص: 03.

³ حبيبة مدامن أسماء عدائكة، دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25/26 نوفمبر 2013.



يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويًا بالنسبة لعملية الحوكمة. لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه .

6. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه و استراتيجيته البيئة المحيطة¹ :

يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين، وضمن أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة، بما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك .

7. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة :

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة وإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعمامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطر كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية .

وربما ينصرفون عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطًا كافيًا من المخاطر حتى تبقى على قدراتها التنافسية.

¹ معراج عبد القادر هواري، نفس المرجع السابق، ص: 13.



8. دور السلطات الرقابية:

يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة . ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي .

يجهد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسؤولين بصفة أساسية عن أداء البنك، وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة، وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تتكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت والمناسب وذلك في حالة تعرض البنك لمخاطرا لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها¹ . كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة .

¹ معراج عبد القادر، هواري عبد الحفيظ أمجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص: 13.



خلاصة :

إن الهدف الإستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلة تثبت أن إدارة الشركات تجري وفقا للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن.

كما أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تتوفر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة.

الفصل الثاني:

أثر حوكمة

البنوك على

الأداء والمخاطرة



تمهيد:

يعد موضوع الأداء المصرفي والمخاطرة المصرفية من الموضوعات المهمة جدا التي تشغل بال المصرفيين وتستحوذ على جل اهتمامهم على المستوى العالمي، ولاسيما في أعقاب توالي الأزمات المالية والمصرفية. سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري للأداء والمخاطرة المصرفيين وكيفية تأثير المحكمة المصرفية عليهما.



المبحث الأول: الأداء المصرفي

يسود الاعتقاد الآن، بالإضافة إلى الدلائل التطبيقية المتزايدة، بأن الحوكمة القوية تقود إلى أداء أفضل وعلى الرغم من العدد الكبير من الدراسات بهذا الخصوص بيد أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والأداء في المصارف قليلة جدا.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المصرفي

سوف نتطرق أولا إلى مفهوم الأداء الذي يمثل مفهوما جوهريا مهما، فهو المرآة العاكسة لأنشطة الشركة وإنجازاتها فهو ناتج النشاط الشمولي الذي تمارسه الشركة ويحدد مستوى إنجازها ومدى استغلالها لمواردها وإمكاناتها، إذ يشار إليه بأنه انعكاس لقدرة وقابلية الشركة.

أما الأداء المصرفي فيمكن تعريفه:¹

بأنه العلاقة بين المنجزات المتحققة و الجهد المبذول لتحقيقها و تشمل المنجزات وحدات المخرجات من سلع أو خدمات مقدمة أما الجهد فيمثل وحدات المدخلات اللازمة لتحقيق تلك المخرجات و لذلك يكون قياس الأداء بمقارنة بين المدخلات اللازمة لتحقيق تلك المخرجات و لذلك يكون قياس الأداء بمقارنة بين مدخلات فترة زمنية معينة و مخرجاتها وبناء على ذلك ينصرف مفهوم الأداء المصرفي إلى مجموعة الوسائل اللازمة وواجه النشاط المختلفة و الجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها و تنفيذ و وظائفها في ظل البيئة المصرفية التي تحقق الأهداف.

ويمكن تعريفه كذلك² على أنه انعكاس لكيفية استخدام البنك للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعله قادرا على تحقيق أهدافه؛ ومن ثم فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما:

- الطريقة في استخدام الموارد، أي الكفاءة.

1 حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ص: 145

2 مبادئ الأعمال المصرفية، عبدالحليم عمار غربي، الإصدار الأول إلكتروني، فبراير 2017 م، مطبوعات KIE Publications، ص: 399 – 415



• والنائج المتحققة من ذلك الاستخدام، أي الفعالية.

الأداء = الكفاءة (أقل تكلفة) + الفعالية (تحقيق الأهداف)

وتعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة ، بينما تعرف الفعالية علي أنها أداء الأعمال الصحيحة ؛ لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها ؛ ومن ثم فإن الجمع بين الكفاءة والفعالية هو : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة حيث ترتبط الفعالية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة بالإدارة.

وينصرف مفهوم الأداء المصرفي إلى مجموعة الوسائل اللازمة و أوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها ، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف بأقل تكلفة.

المطلب الثاني: قياس الأداء المصرفي

تستخدم الدراسات التطبيقية الهادفة إلى اختيار أثر آليات الحوكمة على الأداء مجموعتين من المتغيرات في قياس الأداء المصرفي هما¹ :

- المتغيرات المستندة على المحاسبة لقياس الأداء (أو ما تعرف بمقياس الربحية المحاسبية).
 - المتغيرات المستندة إلى السوق لقياس الأداء (أو ما تعرف بمؤشرات أو نسب السوق)، وتعتبر هاتان المجموعتان من المقاييس الأكثر استخداما في كل من الدراسات المصرفية ودراسات الحوكمة على السواء.
1. مقياس الربحية المحاسبية: ربحية المصارف هي محصلة لمختلف السياسات المتخذة في أداء مختلف شؤونها، لذا فإن التحليل بالنسب الأخرى(عدا نسب الربحية) يوفر معلومات معبرة عن الطريقة التي تدار بها المصارف. أما نسب الربحية فتعبر عن مدى الكفاءة التي يتخذ بها المصرف قراراته الاستثمارية و المالية.

وتقيس نسب الربحية مدى كفاءة إدارة المصرف في تحقيق الربح على المبيعات وعلى الموجودات و على حقوق المالكين (المساهمين) لذا نجد أن نسب الربحية هي مجال اهتمام المساهمين لأنها تمثل العائد على أموالهم المستثمرة في المصرف، وهذه الربحية تتحول إلى مزايا للمودعين حيث تزيد من ثقتهم في مصرف أكثر متانة

¹ حاكم محسن الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص: 146.



وفعالية، كذلك فإلذ المقرضين يجدون منفعتهم إذا كانت نتائج أعمال المصرف مرضية، وذلك أن مقدرة المصرف على الإقراض تعتمد أيضا على هيكل حقوق الملكية من رأسمال و احتياطيات و أرباح تأتي من نتائج أعمال المصرف.

ورغم تعدد المؤشرات، أو النسب المالية المستخدمة في قياس الربحية، بيد أن ما تنفرد به مختلف الدراسات التطبيقية التي تناولت تحليل العلاقة بين الحوكمة والأداء من نسب و الدراسات المصرفية التي تناولت الأداء المصرفي بصورة مستقلة هو الاقتصار على استخدام نسبتين فقط من نسب الربحية لتقييم أداء المصرف وعلى نطاق واسع جدا وهما نسبة العائد على الموجودات (ROA) و نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) ويضيف إليها البعض نسب أخرى مثل هامش الفائدة الصافي (NIM)، هامش صافي الدخل، م معدل العائد على الودائع.

✓ معدل العائد على الموجودات (ROA)¹:

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة إدارة المصرف و قدرته على تحقيق أرباح صافية من توظيف موجودات المصرف في القروض و الاستثمارات وهو يعد أكثر أساليب التحليل المالي استخداما وعلى نطاق واسع في تحليل الربحية.

وإجمالا يقاس معدل العائد على الموجودات على وفق الصيغة التالية:

العائد على الموجودات = صافي الدخل / معدل إجمالي الموجودات

ويمكن احتساب معدل العائد على الموجودات بضرب هامش صافي الدخل في معدل دوران الموجودات (الإيرادات/الموجودات) أي أن:

العائد على الموجودات = (صافي الدخل / الإيرادات) * (الإيرادات / معدل إجمالي الموجودات)

العائد على الموجودات = صافي الدخل / معدل إجمالي الموجودات

¹حاكم محسن الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص: 148.



✓ معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) :

يعد مقياس العائد على حقوق الملكية (ROE) مؤشراً لتقييم مقدرة إدارة المصرف على تحقيق عائد مالي على استثمارات المساهمين في المصرف حيث يقيس مقدار العوائد التي يكسبها المساهمون من استثمار أموالهم في المصرف، وبتعبير آخر نسبة العائد المتحقق عن كل دينار مستثمر من أموال المساهمين (حقوق الملكية).

يحسب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الدخل بعد الضريبة على حقوق الملكية (رأس المال+الاحتياطات+الأرباح المحتجزة) وفق الصيغة التالية:

العائد على حق الملكية = معدل إجمالي الموجودات / معدل إجمالي حق الملكية * صافي الدخل / معدل إجمالي

الموجودات

العائد على حق الملكية = العائد على الموجودات * مضاعف الملكية

العائد على حق الملكية = صافي الدخل / معدل إجمالي حق الملكية

يرتبط العائد على حق الملكية (ROE) بالعائد على الموجودات (ROA) من خلال مضاعف الملكية (EM) و الذي يطلق عليه أيضا مضاعف الرفع المالي .

يقوم مضاعف الملكية (مضاعف الرفع المالي) بمقارنة الموجودات مع حقوق الملكية، حيث تشير القيمة المرتفعة من هذا المضاعف إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، وهكذا فإن هذا المضاعف يقيس الرفع المالي، كما يمثل مقياساً لكل من العائد و المخاطرة.

ولتوضيح ذلك نفترض أن لدينا 2 من المصارف المتنافسة يمتلك كل منها 100 مليون من الموجودات وان واحد من هذا المصارف يتم تمويله بمبلغ 90 مليون دينار قروض و 10 مليون دينار حقوق ملكية (أسهم عادية) بينما المصرف الثاني تم تمويله بمبلغ 95 مليون دينار قروض و 5 مليون دينار حقوق ملكية (أسهم عادية) عندئذ يكون مضاعف الرفع المالي (LM) يساوي 10 للمصرف الأول و 20 للمصرف الثاني.

ويؤثر مضاعف الرفع المالي في أرباح المصرف، لأنه ذوي تأثير مضاعف في معدل العائد على الموجودات التي تساهم في تحديد معدل العائد على حقوق الملكية الخاص بالمصرف .



وفي المثال السابق، إذا حصل كل من المصرفين على 1% موجودات، فإن المصرف الأول سوف يحقق (ROE) بنسبة 10% في حين يحقق المصرف الثاني 20% زيادة في معدل العائد على حقوق الملكية.

ويعمل الرفع المالي لصالح المصرف حينما يحقق أرباحا حيث يقدم المصرف الثاني عائدا للمساهمين ضعف ما يقدمه منافسه المتمثل بالمصرف الأول، ولكن في الوقت نفسه فإن الرفع المالي يمثل مقياسا للمخاطرة، لأنه يعكس مبلغ الموجودات التي يمكن خسارتها قبل أن يصل المصرف إلى مرحلة العجز عن الوفاء بالتزاماته، فإذا عكس مضاعف الرفع المالي أي نسبة إجمالي حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات فسوف تكون هذه النسبة مساوية 10% للمصرف الأول و 5% للمصرف الثاني وذلك على الرغم من امتلاك كليهما موجودات متماثلة، إلا أن المصرف الأول موقفا أقل خطورة مقارنة بالمصرف الثاني وذلك لأن المصرف الأول يمكنه أن يخسر ضعف ما يخسره الثاني قبل أن يصل إلى مرحلة العجز عن الوفاء بالتزامات. وهكذا فإن الرفع المالي يؤدي إلى زيادة ROE وذلك في الحالات التي يكون فيها صافي الدخل موجبا. ولكن ذلك يشير في الوقت نفسه إلى مخاطرة رأس مال مرتفعة. وقد قررت مؤسسة التأمين على الودائع الفيدرالية (FDIC) أن المصرف الذي يحقق نسبة رفع مالي أكبر من 5% سوف يعد ذا رأس مال جيد، ونسبة رفع 4% أو أكثر يكون ذا رأس مال ملائم، وتحت 4% أو أكثر سيعيد المصرف تحت مستوى رأس المال المطلوب، وإذا ما انخفض معدل الرفع إلى أقل من 3% فإن المصرف يفتقر إلى رأس المال بشكل كبير، وإذا انخفض معدل الرفع إلى 2% أو أقل فإن المصرف يفتقر إلى حد كبير من رأس المال، مما يجعل المشرعين الفيدراليين يضغطون على المصرف لإجباره على تقوية مركزه المالي. ومما سبق يتضح أن العلاقة بين (ROE) و (ROA) علاقة مبادلة جوهرية بين العائد المخاطرة.

✓ هامش صافي الدخل:

يقيس هذا المؤشر صافي الدخل المتحقق لكل دينار واحد من إجمالي الإيرادات، كما يقيس قدرة المصرف على الرقابة و السيطرة على النفقات وتخفيف الضرائب وذلك لأن صافي الدخل يساوي إجمالي الإيرادات مطروحا منها النفقات الوارد ذكرها آنفا وكلما كبر الهامش الصافي دل ذلك على كفاءة المصرف في خفض النفقات والضرائب.



إن صيغة هذا المؤشر هي:

هامش صافي الدخل = صافي الدخل / إجمالي الإيرادات

✓ هامش الفائدة الصافي¹:

يعبر عن المؤشر بصيغة النسبة المئوية-أي نسبة الفرق بين دخل الفائدة ومصاريف الفائدة (أي الفرق بين الإيرادات من الفوائد المقبوضة و الفوائد المدفوعة) مقسوما على الموجودات العاملة و المولدة لهذا الدخل (وتتضمن هذه الموجودات كل من الاستثمارات و القروض).

وصيغة هذا المؤشر هي:

هامش الفائدة الصافي (دخل الفائدة - مصاريف الفائدة) / الموجودات المرهبة

✓ معدل العائد علي الودائع:

يعبر هذا المؤشر عن قدرة المصرف على توليد الأرباح من توظيف الودائع بمختلف أنواعها في نشاطات استثمارية مختلفة وما يترتب عن ذلك من ازدياد عوائد المصرف.

ويحسب معدل العائد علي الودائع بالصيغة التالية:

معدل العائد علي الودائع = صافي الدخل / إجمالي الودائع

¹حاكم محسن الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص:152.



2. نسب السوق:

إن الاهتمام بالأداء المستند إلى سوق الأسهم قد خلق سلسلة من المؤشرات الإضافية المفيدة لكل من المستثمرين و المحللين الماليين. (إضافة الى مؤشر العائد لحملة الأسهم أو ما يعرف بالإدارة المالية بمعدل العائد المتحقق) وإن المؤشرات المستخدمة بصورة عامة في تقييم الأداء هي:

✓ ربحية السهم الواحد (EPS):

تعرف ربحية السهم الواحد بأنها نتائج قسمة صافي الدخل بعد الضرائب على عدد الأسهم العادية الصادرة و ذلك لغرض إعطاء مؤشر عن الربح المتحقق للسهم العادي الواحد من الأرباح القابلة للتوزيع أو التي تقرر توزيعها وهو بذلك يهيء مقياسا لحمل الأداء فضلا عن أنه من المتغيرات المهمة في حساب القيمة الحقيقية للسهم العادي لأنه يعكس نصيب السهم و التي تدعم سعره في السوق، وتسعى إدارة المصرف إلى تعظيم ربحية السهم الواحد لتمكين من زيادة المقسوم النقدي لذلك السهم.

ويحسب مؤشر السهم الواحد وفق الصيغة التالية:

ربحية السهم الواحد=صافي الدخل/عدد الأسهم العادية

وتعتبر ربحية السهم الواحد من أكثر مؤشرات الأداء استعمالا لقياس كفاءة الأداء المالي للمصارف، و هو يلعب دورا هاما في التحليل الاستثماري، كما يعتبر ضروريا في:

- التنبؤ بالأرباح المتوقع توزيعها.
- معدلات النمو المتوقع تحقيقها.
- القيمة المستقبلية للأسهم.
- وضع السياسات الخاصة بالأرباح.

✓ نسبة السعر إلى الربحية (P/E Ratio):

تقوم هذه النسبة على العلاقة بين السعر السوقي للسهم (P) و ربحية السهم الواحد (EPS) والتي يشار إليها بنسبة السعر إلى الربحية (مضاعف الأرباح) و المختصر لها P/E Ratio وتعبر عن عدد المرات التي يستلم



بما المستثمر الربح لتبرير السعر المدفوع للسهم، بعبارة أخرى السعر الذي يرغب المستثمر دفعه في شراء دينارا واحد من ربحية السهم.

تحسب نسبة P/E Ration من قسمة سعر آخر إغلاق للسهم في السوق المالية على ربحية السهم و على وفق الصيغة الآتية:

$$\text{سعر السهم/ربحية} = \text{سعر آخر إغلاق للسهم/ربحية السهم الواحد}$$

تعكس هذه النسبة توقعات المستثمرين و حملة الأسهم بشأن الأرباح المستقبلية للبنك إذ أن انخفاض النسبة أو ارتفاعها يعتمد على معدل نمو الأرباح المتوقعة للسهم الواحد، فالمستثمر يدفع أكثر للدينار الحالي من الأرباح عندما يتوقع بان الأرباح تزيد بشكل جوهري في المستقبل ولهذا فان السهم الذي يتوقع نمو أرباحه سوف يباع بنسبة واطئة، إلا أن هذه العلاقة ليست ثابتة لان الشركة نفسها ربما تتغير أحوالها.

✓ معدل العائد المتحقق (RJ):

هو العائد الفعلي الناجم عن توظيف الأموال بالأسهم العادية والاحتفاظ بها مدة زمنية معينة، ولهذا فلن معدل العائد المتحقق هو النسبة المئوية للتغير من ثروة المستثمر في نهاية المدة عنه في بدايتها، أي أن معدل العائد يعبر عنه بنسبة مئوية ويحتسب في الغالب على أساس سنوي و يمكن احتسابه كذلك على أساس فصلي أو شهري ويشير معدل العائد السنوي المتحقق على الاستثمار إلى معدل العائد الفعلي المتحقق عن النشاط التشغيلي للمنشأة.

يتكون هذا العائد من جزئين هما:

- مقسوم الأرباح الفعلي الدوري ويتوقف تحقيق هذا العائد على إمكانية الشركة على تحقيق الأرباح و سياسة الإدارة في توزيع هذه الأرباح او احتجازها.
- أما الجزء الآخر فهو العائد الرأسمالي و هو الفرق بين سعر السهم في بداية المدة و سعره في نهاية المدة. و يحسب معدل عائد السهم الفعلي بالصيغة الآتية:

$$\text{معدل العائد المتحقق للسهم العادي} = (\text{سعر إغلاق السهم} - \text{سعر افتتاح السهم} + \text{مقسوم الأرباح الدوري}$$

$$\text{للسهم}) / \text{سعر افتتاح السهم العادي}$$



من هذا يستدل بأن معدلات العائد المتحققة في فترات زمنية سابقة ليست بالضرورة أن تحقق نفسها في المستقبل. ويمكن احتساب معدل العائد المتحقق بالاستناد إلى العائد الرأسمالي فقط وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معدل العائد المتحقق للسهم العادي} = (\text{سعر إغلاق السهم العادي} - \text{سعر افتتاح السهم العادي}) / \text{سعر افتتاح السهم العادي}.$$



المبحث الثاني: المخاطرة المصرفية

تلعب الحوكمة المصرفية دورا هاما في تسيير المخاطر المصرفية، حيث أن تفعيل تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي يؤدي إلى الإدارة الجيدة للمخاطر، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية المخاطر

سنعرض من خلال هذا المطلب إلى مفهوم المخاطرة و أهم المخاطر المصرفية التي تواجهها البنوك.

❖ مفهوم المخاطرة:

لقد تعرض الكثير من المهتمين إلى تعريف المخاطرة، و اختلفت تعاريفهم طبقا للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث، و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، و الزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة محل الدراسة، و على الرغم من اختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطرة فإننا سنتعرض لبعض هذه التعاريف كما يلي¹:

1. المخاطرة هي ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات التي أثناء حياته اليومية، و ما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين.
2. عدم انتظار العوائد و تذبذب في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر، هو الذي يشكل عنصر المخاطرة و ترجع عملية انتظام العوائد أساسا إلى حالة عدم اليقين المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية.²
3. المخاطرة هي مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل و التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، و يمكن أن يكون الأثر إيجابيا أو سلبيا، فإذا كان الخطر سلبيا نطلق عليه "خطر التهديد" و إذا كان سلبيا نطلق عليه "فرص".³

¹ بلعجوز حسين، بوقرة راجح، إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، بدون ذكر السنة، ص 31.

² هبال عادل، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011م-2012، ص 32.

³ مرابطي نوال، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، دراسة عينة من البنوك لولاية ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، 2012-2013م، ص 32.



4. الخطر البنكي هو عنصر ريب و شك و تردد، يمكنه التأثير على العامل الاقتصادي أو سياق العملية الاقتصادية، و الخطر هو احتمال وقوع حدث أو مجموعة من الأحداث غير المرغوب فيها، حيث يرى البعض بأن الخطر يمكن أن ينتج عن¹: نقص التنوع، نقص السيولة، إدارة البنك في التعرض للمخاطر.

❖ أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك

تنشأ في مجال العمل المصرفي كنتيجة لطبيعة تعامل المصارف مع الآخرين مجموعة من المخاطر يمكن النظر إليها من زاويتين هما:

✓ مخاطر نظامية (مخاطر السوق):

و هي المخاطر العامة التي تسري على أعمال الاستثمار في السوق، و تنشأ عن البيئة و تتعلق بالنشاط الاقتصادي و النظام المالي العام، و تؤثر على كافة المستثمرين دون استثناء، و إن التنوع الاستثماري حيال هذه المخاطر ليس حلا جذريا و إنما يخفف من حدتها، كما لا يمكن التخلص منها، أو لا يمكن تجنبها بالكامل مهما زادت درجة تنويع الاستثمارات، و من أمثلتها²:

1. **مخاطر التضخم و الكساد:** و هي المخاطر التي تتعرض لها الاستثمار في السندات الحكومية و الاستثمارات الادخارية و هي إن كانت تسترد قيمتها الأصلية و لكن قيمتها الشرائية ستخفض مقارنة بنفس الوحدات من النقود، حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات و الأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية، فمن المعروف أن التضخم كان و لا زال ساريا بشكل سريع في العالم كله، فليس لهذه المخاطر حل حقيقي أو جذري على الرغم مما يذكره البعض أن الاستثمار العقاري أو الاستثمار في الأسهم سوف يخفف من حدة المشكلة.

2. **مخاطر تغيير أسعار الفائدة:** هي المخاطر التي يتحملها المصرف من جراء منحه قرضا بسعر الفائدة السائد الآن، معطى بتمويل حصل عليه بسعر فائدة معروف، ثم اضطره خلال أجل القرض إلى إعادة تمويله بسعر فائدة أعلى، فإذا كان سعر إعادة التمويل، فإن المردود الصافي الذي يحققه المصرف سوف ينخفض، ذلك لأن

¹ بوعيشة مبارك، إدارة المخاطر البنكية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون ذكر السنة، ص 02.

² شاهين علي عبد الله، إدارة مخاطر التمويل و الاستثمار في المصارف، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار و التمويل في فلسطين بين آفاق التنمية و التحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، أيام 8-9 ماي 2005م، ص 5.



توقيت تقديم القرض لا يتوافق مع توقيت فرص حصول المصرف على الودائع، و هكذا يتعرض المصرف إلى درجة من التقلبات في أرباحه بسبب تقلبات أسعار الفائدة¹.

3. مخاطر أسعار الصرف: تتمثل مخاطر العملة في ملاحظة تحقق خسائر نتيجة للتغيرات في أسعار

الصرف، و تحدث التباينات في المكاسب بسبب ربط الإيرادات و النفقات بأسعار الصرف بواسطة مؤشرات، أو ربط قيم الأصول و الخصوم ذات العملات الأجنبية، و بصفة تمثل المخاطر الناتجة عن التعامل بعملات أجنبية و حدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقضي الإمام الكامل و الدراسة عن أسباب تقلب الأسعار².

4. المخاطر السياسية و المالية و الاقتصادية: و هي المخاطر المرتبطة بالأوضاع الاقتصادية و السياسية

والاجتماعية السائدة في بلد المقترض، و تزداد هذه المخاطر إذا كان الالتزام المالي للمقترض غير محرر بالعملة الصعبة، حيث من الممكن أن لا تتوفر العملة الملتزم بها هذا المقترض بصرف النظر عن أوضاعه المالية الخاصة، و يهدف تقييم هذه المخاطر إلى تحديد قدرة المؤسسات المالية و مدى ملائمتها لجذب الاستثمارات الأجنبية والحصول على الائتمان من الخارج³.

✓ المخاطر غير النظامية:

و هي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة و نوع الاستثمار، و ليس من طبيعة النظام المالي العام، مما يجعلها خاصة بالمشروع و هي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فتؤثر على مستثمر معين أو مشروع محدد دون غيره، و لذلك يمكن تجنب هذه المخاطر و تفاديها من خلال التنوع الاستثماري، فالمخاطر غير النظامية هي مخاطر خاصة، و من هنا يجب تنويع الاستثمارات و إدارتها بكفاءة عالية.

فالعمل المصرفي بطبيعته ينطوي على تحمل مجموعة واسعة من هذه المخاطر و التي من أهمها ما يلي:

1. المخاطر الائتمانية: تشكل عمليات منح القروض النشاط الرئيسي للمصارف، و هي تتطلب الحكم

على الملاءة للمقترض، و إن كان ذلك ليس صحيحا و بالتالي فإن المخاطر الائتمانية أو تقصير الطرف المقابل في الأداء وفق أحكام التعاقد تعد من المخاطر الرئيسية التي تواجهها المصارف.

¹ هبال عادل، المرجع السابق، ص 34.

² بلعجوز حسين، المرجع السابق، ص 07.

³ شاهين علي عبد الله، المرجع السابق، ص 07.



2. **مخاطر السيولة:** تعتبر السيولة أحد أهم المكونات لإدارة أصول و خصوم المصرف، و تهتم لجنة في المصارف الكبيرة بموضوع إدارة السيولة و تراعي آجال استحقاقات الأصول والخصوم المختلفة حتى لا تحدث أزمة سيولة، و أن مخاطر السيولة هي احتمال عدم قدرة المصرف على الإيفاء بالالتزامات عند الاستحقاق بسبب عدم القدرة على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة.

و هكذا فإن مخاطر السيولة عملية معقدة إذ أن لدى المصرف مصدران للسيولة هما الموجودات و المطلوبات، و تنخفض تلك المخاطر في حال كان المصرف يمتلك استثمارات قابلة للبيع لمواجهة الطلب على السيولة، غير أن امتلاك هذه الاستثمارات السائلة يؤدي إلى تخفيض المردود، لأن المصرف يستطيع تحقيق مردود أعلى من القروض و الاستثمارات الأطول أجلا، أما المصدر الثاني للسيولة فهو الاقتراض من الغير و هذا ما تفعله المصارف الكبيرة عندما تواجه الطلب المتزايد على السيولة، و بالتالي فهي توظف نسبيا أعلى من موجوداتها في القروض ذات الربحية الأعلى.

و بالنسبة للمصرف تعد إدارة السيولة على قدر كبير من الأهمية، حيث من الممكن أن يعني ذلك في حال الفشل سقوط المصرف كمؤسسة مالية، لذلك تهتم المصارف بإدارة السيولة لتجنب عدم قدرة المصرف على الوفاء بالالتزامات في تاريخ الاستحقاق دون تحمله خسائر غير متوقعة¹.

3. **المخاطر التشغيلية:** يعد الافتقار إلى الرقابة الداخلية، و ضعف السيطرة على مجريات الأمور في البنك من أهم مخاطر التشغيل، التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة للخطأ أو التدليس، أو التأخر في التنفيذ القرارات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى قيام موظفي البنك في بعض الأحيان يتجاوز مسؤولياتهم الإدارية، كما يضاف إلى مخاطر التشغيل أخطاء نظم تكنولوجيا المعلومات التي لا توفر المعلومات في الوقت المناسب، و بالشكل و الدقة المطلوبين².

4. **مخاطر عدم كفاية رأس المال:** إن البنك الذي يتحمل قدرا كبيرا من المخاطر من الممكن أن يحجز عن الوفاء بالالتزامات و يفشل، و من الناحية التشغيلية فإن فشل البنك يرجع إلى التدفقات النقدية الخاصة

1

² مسمعي سمير، تسعير القروض المصرفية، دراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، رسالة ماجستير، تخصص بنوك و تأمينات، كلية علوم اقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007م-2008م، ص:32.



بمدفوعات خدمة الدين و القروض الجديدة، و مبيعات الأصول تكون غير كافية لتلبية التدفقات النقدية الخارجية
الملتزم بها البنك لمقابلة نفقات التشغيل و سحب الودائع و الاستحقاقات الخاصة بالتزامات الديون¹.

و يتعين على السلطة على السلطة الرقابية تعيين حدود رأس المال المطلوب حيث يشمل المخاطر التي
يتحملها المصرف و قدرته على استيعاب الخسائر، و ألا تكون أقل من الحدود التي حددها اتفاق بازل بشأن رأس
المال المصرفي، و ذلك لمقابلة مخاطر الائتمان، و مقابلة مخاطر السوق و تشمل تقلبات أسعار العائد و تقلبات
أسعار الصرف و مراكز العملات المفتوحة و تقلبات أسعار عقود السلع و الأسهم².

و الجدول التالي يوضح أنواع المخاطر و المؤشرات المستخدمة في قياسها.

¹ الزاير انتصار بسمه، دور حوكمة المصارف إدارة مخاطر عدم السداد في البنوك التجارية، تخصص مالية و حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر، بسكرة،
2012م-2013م، ص 44.

² شاهين علي عبد الله، المرجع السابق، ص 12.



جدول رقم (1-1): أنواع المخاطر و المؤشرات المستخدمة في قياسها

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
المخاطر الائتمانية	- صافي أعباء القروض / إجمالي القروض. - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها/إجمالي القروض. - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها/القروض التي استحققت و لم ترد.
مخاطر السيولة	- الودائع الأساسية/ إجمالي الأصول. - الخصوم المتقلبة/ إجمالي الأصول. - سلم الاستحقاقات النقدية.
مخاطر سعر الفائدة	- الأصول الحساسة اتجاه سعر الفائدة/إجمالي الأصول. - الخصوم الحساسة اتجاه سعر الفائدة/ إجمالي الخصوم. - الأصول الحساسة- الخصوم الحساسة.
مخاطر التشغيل	- إجمالي الأصول/ عدد العاملين. - مصروفات العمالة/ عدد العاملين.
مخاطر رأس المال	- حقوق المساهمين/ إجمالي الأصول. - الشريحة الأولى من رأس المال/ الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة. - القاعدة الرأسمالية/ الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة.
مخاطر أسعار الفائدة	- المركز المفتوح في كل عملة/ القاعدة الرأسمالية. - إجمالي المراكز المفتوحة/ القاعدة الرأسمالية.

المصدر: بلعجوز حسين، إدارة المخاطر البنكية و التحكم فيها، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، كلية

علوم

التسيير، جامعة جيجل أيام 6-7 جوان 2005، ص ص 11-12.



المطلب الثاني: إدارة المخاطر.

تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع يتناول الفرع الأول مفهوم إدارة المخاطر، أهميتها ودورها، و في الفرع الثاني سنحاول إبراز خطوات و مراحل إدارة المخاطر، أما الفرع الثالث فقد تناول أساليب تقليل المخاطر المصرفية.

❖ مفهوم إدارة المخاطر، أهميتها و دورها

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، و بدون المخاطر تقل الأرباح أو تنعدم، فكلما كان البنك يتعرض لقدر أكبر من المخاطر نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، و من هنا تأتي أهمية اكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم عائد الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي لعملية النجاح¹.

و تعرف إدارة المخاطر بأنها نظام متكامل و شامل لتهيئة البيئة المناسبة و الأدوات اللازمة لتوقع و دراسة المخاطر المحتملة و تحديدها و قياسها و تحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المنشأة و أصولها وإيراحتها، و وضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر التي يمكن التي أن تأتي عنها، و إدارتها من أجل إبقاء عند مستوى معين يمكن للمصرف أن يتحملها².

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في المصارف من خلال³:

- المساعدة في تشكيل رؤية واضحة، يتم بناءا عليها تحديد خطة و سياسة العمل.

¹ طيبة عبد العزيز، مرابي محمد، بازل 2 و تسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 11-12 مارس 2008، ص 19.

² الغزوي حسين عبد الجليل، حوكمة في الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، دراسة إختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، تخصص تحليل مالي، كلية الإدارة و الاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010م، ص 68.

³ هبال عادل، المرجع السابق، ص 32.



- تنمية و تطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية و المستقبلية.
- تقدير المخاطر و التحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.
- المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.
- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية و العمل على تنويع تلك الأوراق من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر و الربحية.
- مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل للرقابة المصرفية.

ثالثا: دور إدارة المخاطر

إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها و التحكم فيها، هذه القدر تخدم عدة وظائف هامة منها¹:

- تنفيذ الاستراتيجية.
- تنمية المزايا التنافسية.
- قياس مدى كفاية رأس المال و القدرة على الوفاء بالالتزامات.
- المعاونة في اتخاذ القرار.
- رفع التقارير عن المخاطر و التحكم فيها.

❖ خطوات و مراحل إدارة المخاطر:

و تتمثل في ثلاثة مراحل أساسية و هي:

✓ إنشاء نطاق إدارة المخاطر:

هي عبارة عن المحددات و الاعتبارات الداخلية و الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر، و تتمثل في:

الإعتبارات الداخلية: عبارة عن البيئة الداخلية للمؤسسة و التي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.

¹ بلعجوز حسين، المرجع السابق، ص 10.



الاعتبارات الخارجية: و من أمثلتها القوانين و الأنظمة الثقافية السائدة في البلد و النظام الاقتصادي المعمول به... إلخ.

✓ فحص المخاطر: و يتضمن بدوره 3 مراحل:

● التعرف على المخاطر: على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر و مناطقها و الآثار المترتبة عنه، الهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى تحسين، منع، تخفيض أو حتى إزالة هدف أو أهداف المؤسسة من التحقيق.

● تحليل المخاطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة و احتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات المخاطر إلى حرجة هامة، و غير هامة¹.

● تقييم المخاطر: بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجري عملية تقييم لها، من حيث شدتها إحداث الخسائر و احتمالية حدوثها، أحيانا يكون من السهل قياس هذه الكمية و أحيانا أخرى يتعذر قياسها. ● صعوبة تقييم المخاطر: تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة².

✓ معالجة المخاطر:

تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، ففي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشأن المخاطر، و من بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الخفض، الاحتفاظ أو التحويل، و عند محاولة تقرير ماهية التقنيات الواجبة استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، تدرس حجم الخسارة المحتملة و مدى احتمال حدوثها و الموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها تقنية ما، أي إجراء تقييم للعوائد و التكاليف للعوائد و التكاليف المرتبطة بكل منهج ثم على أساس أفضل المعلومات المتاحة و الاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة يتم اتخاذ القرار³.

¹ عبد الصمد عمر علي، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الصديق، 2008م-2009م، ص 99.

² جاو حدود رضا، مايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم، متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية واقع رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي أيام 7-8 ديسمبر 2010، ص:10.

³ عبد الصمد عمر علي، المرجع السابق، ص 10.



❖ أساليب تقليل المخاطر

إن حسن إدارة المخاطر يستوجب الالتزام بعدد من المبادئ الأساسية و التي نذكر أهمها على النحو التالي¹:

- أن تكون لدى كل بنك لجنة مستقلة تسمى "لجنة إدارة المخاطر" يناط بها مسؤولية وضع السياسات العامة، بينما تتولى الإدارة المخاطر تطبق تلك السياسات، كما تقع على عاتقها المسؤولية لمراقبة و قياس المخاطر للتأكد من أن أنشطة البنك تتم وفق السياسات و الحدود المعتمدة.
- يتم تعيين مسؤول مخاطر لكل نوع من المخاطر الرئيسية تكون لديه الدراية و الخبرة الكافية في مجال عمله و في مجال خدمات البنك.
- وضع نظام محدد لقياس و مراقبة المخاطر لدى كل بنك، مع وضع مجموعة شاملة من الحدود و السقوف الاحترازية للائتمان و السيولة بحيث تعزز تلك المنهجية من نظام القياس و المراقبة.
- لا بد من تقييم أصول كل بنك و خاصة الاستثمارية منها على أساس القيمة العادلة كمبدأ أساسي لقياس المخاطر و الربحية.
- استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر و وضع ضوابط أمان ملائمة لها.
- ضرورة وجود وحدة مراجعة داخلية مستقلة بالبنوك تتبع مجلس الإدارة بالبنك مباشرة تقوم بالمراجعة على جميع أعمال البنك بما فيها إدارة المخاطر
- وضع خطط طوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات.

و هناك بعض المبادئ الأخرى التي يمكن أن تساعد في تصميم نظام سليم لإدارة المخاطر منها²:

- قواعد الإدارة لا ينبغي أن تقيد عملية تحمل المخاطرة بدرجة كبيرة لذا يجب عدم الإبطاء في عملية اتخاذ القرار .
- ينبغي أن يكون هناك حوافز للإفصاح عن المخاطر عندما تكون مميزة عن تلك التي تكون رسالتها الإشراف على المخاطرة و الحد منها.

1

²عبد الصمد عمر علي، المرجع نفسه، ص 10.



كما أن هناك أمور أساسية يتعين أن تؤخذ بعين الاعتبار لدى تصميم أي نظام للمخاطر الذي يتبناه أي بنك نذكرها فيما يلي¹:

- التعرف و تحديد نوع و حجم المخاطر التي يواجهها البنك في مجالات نشاطه المختلفة و عليه أن يتبع في ذلك نماذج و أساليب قياس المخاطر المناسبة لحجم و طبيعة نشاط البنك و درجة تنوع و تعقيد عملياته.
- أن يوفر للإدارة العليا للبنك كافة البيانات و المعلومات اللازمة للتعرف عليه و تقييم مخاطر الخسائر التي يواجهها في مختلف مجالات نشاطه بحيث يسمح بإدارة و مراقبة المخاطر بصورة منتظمة و في الوقت المناسب، و تحديد المخصصات المناسبة للديون المتعثرة و لأي مخاطر أخرى.

و يجب أن يكون إعداد هذه المعلومات على مستوى البنك كوحدة مستقلة و على مستوى مجمع يشمل الشركات التابعة في الحالات التي تتطلب ذلك.

المطلب الثالث: دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية

أعطت لجنة بازل للرقابة المصرفية أهمية بالغة لإدارة المخاطر المصرفية في البنوك، و في هذا المطلب سنتطرق إلى نشأة بازل و أهدافها، بالإضافة إلى مساهمتها في إدارة المخاطر من خلال اتفاقيتها الثلاث.

❖ نشأة لجنة بازل و أهدافها

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية في عام 1975م بقرار من محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشر، و هي لجنة مؤلفة من كبار ممثلي سلطات الرقابة المصرفية و البنوك المركزية بعدد من الدول² نتيجة تفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية و تزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها و زيادة المنافسة القوية بين البنوك اليابانية و الأمريكية و الأوروبية بسبب نقص أموال تلك البنوك، و يتم الاتفاق على أن تحضى توصيات بازل بإجماع الأعضاء، و لقد أنجزت اللجنة تقريرها النهائي بعد دراسة ما ورد من آراء و توصيات في 1988م حيث وافق مجلس المحافظين للبنوك المركزية للدول الصناعية و كذا الاتحاد الأوروبي على تقرير لجنة بازل الخاص باقتراح معيار موحد لكفاية رأس المال، حيث يتعين على كافة البنوك العامة الالتزام بأن تصل نسبة رأس مالها

¹ الخطيب سمير، قياس و إدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 2008م، ص 30.

² طيبة عبد العزيز، مراعي محمد، المرجع السابق، ص 09.



إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطر بأوزان المخاطر الائتمانية إلى 8 بالمئة كحد أدنى مع نهاية 1992م¹.

و مقر هذه اللجنة هو بنك BRL بسويسرا، فالهدف الرئيسي من وجودها هو تحسين مستوى الرقابة المصرفية بين البنك و ذلك في ثلاث جوانب²:

- ✓ فتح الحوار بين البنوك المركزية للتعامل مع مشكلات الرقابة المصرفية.
- ✓ التنسيق بين السلطات الرقابية المختلفة.
- ✓ تحفيز و مساعدة نظام رقابي معياري يحقق الأمان للمودعين، المستثمرين و الجهاز المصرفي، و يحقق الاستقرار في الأسواق المالية العالمية.

❖ اتفاقية بازل الأولى 1988م بازل1.

عملت لجنة بازل للرقابة المصرفية لعدة سنوات قبل نشر تقريرها النهائي في جويلية 1988م، و قد عقد محافظوا البنوك المركزية لمجموعة العشرة اجتماعهم في 1987/12/07م في مدينة بازل بسويسرا للنظر في التقرير الأول الذي رفعته اللجنة لهم، و الذي استهدف تحقيق التوافق في الأنظمة و الممارسات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس رأس المال و معاييرها و هذا بالنسبة للبنوك التي تمارس الأعمال الدولية³.

فمن المهم الإشارة إلى أن اتفاقية بازل الأولى استهدفت بالدرجة الأولى كبريات البنوك العالمية، كما أن تطبيق مبادئ الاتفاقية يقع تحت مسؤولية السلطات الوطنية، فاللجنة ليست لها صفة الإلزام، كما أن نتائجها لا تحمل أي قوة رسمية أو قانونية، و يمكن القول أن اتفاقية بازل الأولى ركزت على خمسة جوانب أساسية⁴:

- ✓ التركيز على المخاطر الائتمانية.
- ✓ تعميق الاهتمام بنوعية الأصول و كفاية المخصصات الواجب تكوينها.
- ✓ تقسيم العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية.

¹ دويس رشيد، بحري سفيان، مقررات لجنة بازل و النظم الاحترازية في الجزائر، ملتقى وطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية الاقتصادية، بشار، يومي 24-25 أبريل 2006، ص 01.

² قاسمي آسيا، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقييم القروض في البنك، حالة القرض الشعبي الجزائري، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009م، ص 36.

³ طيبة عبد العزيز، المرجع السابق، ص 09.

⁴ قاسمي آسيا، المرجع نفسه، ص 37.



- ✓ وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة الأصول.
- ✓ وضع مكونات كفاية رأس المال المصرفي.

من أجل ضمان هذه الجوانب يجب مراعاة تطبيق القواعد الاحترازية و احترام نسب الملاءة و السيولة.

أولاً: النظم الاحترازية.

ظهرت القواعد الاحترازية بشكل بارز بداية من سنوات الثمانينيات من القرن العشرين لتسهيل عملية إدارة البنوك و مساعدتها في تحقيق توازنها المالي و في مواجهة فعالة للمخاطر المصرفية، غير أن تبني سلطات الرقابة و الإشراف لعملية إصدار القواعد الاحترازية و السهر على تطبيقها يطرح بعض الصعوبات و التحديات أهمها الترحيح بين أهمية وضع الحدود و القيود المنظمة للنشاط المصرفي، و بين تلك الحرية الضرورية للبنوك و المؤسسات المالية للتوسع في نشاطها، تظهر صعوبة تحقيق التوافق في درجة تقبل الخطر، بمعنى ما يظهر من خطر لا يمكن تحمله بالنسبة لبعض البنوك، يعد مقبولاً لبنوك أخرى مما يجعل تنظيم الخطر و مراقبته بإصدار القواعد و التنظيمات عملية صعبة، بالإضافة إلى ذلك يصعب تنظيم عمل البنوك الدولية الممارسة لنشاطها على المستوى المحلي التي قد تجد القواعد الاحترازية المحلية عائقاً و قيوداً في تطوير نشاطها¹.

ثانياً: نسب الملاءة.

تستخدم هذه النسب لضمان قدرة البنك أو المؤسسة المالية على الوفاء بالتزاماتها، و نجد فيها نوعين من النسب هما:

1. نسبة تغطية المخاطر:

و هي تعرف بنسبة كوك، و تتمثل في العلاقة بين الأموال الخاصة و الأخطار المحتملة جراء القروض التي يقدمها².

فقد وصلت اللجنة إلى أنه لا بد من تحديد معيار يمثل الحد الأدنى الذي يتوقع من البنوك الدولية أن تبلغه، و أن يوضع هذا المعيار بمستوى يتوافق مع هدف تحقيق نسب رأس المال المستندة إلى قاعدة سليمة، و

¹ جبار عبد الرزاق، عناصر التنظيم الاحترازي لنشاط التأمين- مع الإشارة خاصة لحالة الجزائر، بالملتقى الدولي السابق حول الصناعة التأمينية الواقع العملي آفاق التطوير- تجارب دول- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، يومي 3-4 ديسمبر 2012م، ص 03.

² قاسيمي آسيا، المرجع السابق، ص 38.



عليه فقد أكدت أن النسبة المستهدفة هي نسبة رأس المال إلى الموجودات (مؤونة المخاطر) بمقدار 8 بالمائة و هي نسبة تمثل الحد الأدنى المشترك الذي يتوقع من البنوك الدولية أن تلتزم به في نهاية 1992م، تمثل هذه النسبة معيار كوك¹:

$$\text{معيار كوك} = \frac{\text{الأموال الذاتية الصافية}}{\text{الأخطار المرجحة}} \times 8\%$$

2. نسبة توزيع المخاطر:

و تسمح هذه النسبة بمعرفة مستوى التعهدات مع مستفيد واحد من المستفيدين و التي لا يتجاوز حد أقصى، و قد حدد بنك الجزائر النسبة التالية: نسبة المخاطر الصافية المرجحة لكل مستفيد أقل أو تساوي 25 % من الأموال الصافية الخاصة بالبنك².

3. نسبة السيولة:

هذه العلاقة تعرف بالعلاقة بين عناصر الأصول السائلة في الأجل القصير و عناصر الخصوم قصيرة الأجل، حيث تهدف من جهة إلى ضمان قدرة البنوك و المؤسسات المالية على الدفع لأصحاب الودائع في أي لحظة من اللحظات، و من جهة أخرى إلى قياس و متابعة خطر السيولة للبنوك و المؤسسات المالية، حيث تكون هذه البنوك مستعدة لتسديد ديونها في آجال استحقاقها، و ضمان قدرتها على تقديم القروض للغير في الوقت نفسه تقوم بتجنبها اللجوء إلى البنك من أجل تصحيح وضعيتها خزيتها، و يشترط في هذه النسبة أن تكون أكبر أو تساوي 100³.

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول السائلة في المدى القصير}}{\text{الخصوم المستحقة في المدى القصير}} \times 100\%$$

الخصوم المستحقة في المدى القصير

¹ طيبة عبد العزيز، مرايمي محمد، المرجع السابق، ص 10.

² قاسمي آسيا، المرجع السابق، ص 38.

³ دريس رشيد، بحري سفيان، المرجع السابق، ص 08.



❖ اتفاقية بازل الثانية و اتفاقية بازل الثالثة

أولاً: اتفاقية بازل الثانية 2004 – بازل 2 :-

بعد اتفاقية بازل الأولى، رأت المصارف ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، و ذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات، لذلك أصدرت لجنة بازل اتفاقية خاصة لاحتساب الملائة المتعلقة بمخاطر السوق فقط سنة 1996م، و هي مطروحة منذ 1998م، و في يونيو 1999م نشرت لجنة بازل اقتراحات أولية لإطار جديد لقياس المادة المصرفية (كفاية رأس المال) يحل محل اتفاقية 1988م و تتدخل فيه معايير تأخذ في الاعتبار و بشكل أكثر دقة و شمولية معامل المخاطرة في ميزانيات المصارف، و هو الذي عرف باتفاقية بازل 2.

في 16 يناير 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا و تفصيلا حول الإطار الجديد السابق لمعدل الملائة المصرفية، و طلبت إرسال التعليقات عليها من المعنيين و المختصين و الهيئات (و منها صندوق النقد الدولي) قبل نهاية شهر مايو 2001، و كان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الاتفاق قبل نهاية عام 2001م، لكن لكثرة الردود و الملاحظات تم تمديد مهلة التطبيق حتى عام 2005م¹. حيث اهتم اتفاق بازل 2 بما يلي²:

✓ لم تعد العنصرية في منظمة التعاون الاقتصادية و التنمية (OCDE) أساسا يعتمد عليه في تحديد مخاطر السيولة و ذلك بسبب تمتع بعض الدول في غير مجموعة منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بجدارة إئتمانية عالية، و قد استفادت من الإطار الجديد دول عديدة مثل: قطر، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، عمان و غيرها، و في المقابل خسرت دول أخرى مثل: تركيا و كوريا الجنوبية و المكسيك و غيرها، لكن جدارتها الإئتمانية متدنية.

✓ تطوير طرق قياس إدارة المخاطر المصرفية.

✓ ضرورة توفير رأس المال إضافي لتغطية مخاطر التشغيل.

¹ سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري و اتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص 29.

² كلاب ميساء محي الدين، النظام المصرفي الجزائري و اتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية -واقع تحديات- كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص 29.



✓ يمكن زيادة الحد الأدنى لأوزان المخاطر من 100% إلى 150%.

✓ التوافق بين حجم رأس المال و حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك.

و تقوم اتفاقية بازل 2 على ثلاثة ركائز أساسية هي¹:

✓ الحدود الدنيا لمتطلبات كفاية رأس المال.

✓ المتابعة الرقابية لكفاية رأس المال.

✓ انضباط السوق (متطلبات الإفصاح و الشفافية).

1. الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال:

إجمالي رأس المال

معدل كفاية رأس المال = $\frac{\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{المخاطر التشغيلية}}{\text{أكبر أو يساوي } 8\%}$

مخاطر الائتمان + مخاطر السوق + المخاطر التشغيلية

و رغم الإطار الجديد للاتفاقية لم يرفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستويات السابقة 8%، إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر (مخاطر التشغيل) يؤدي إلى زيادة كبيرة في متطلبات رأس المال، و بذلك حتى تصل المصارف إلى ذات المعدل أو المحافظة عليه، فمن المطلوب العمل باستمرار على زيادة رأس المال في ظل التزايد المستمر للمخاطر التي تتعرض لها المصارف و التي تم تعديل أوزانها فيما يتعلق بالتقييم السيادي للدولة و تقييم المصارف و المؤسسات².

2. المراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال:

يختص الركن الثاني من الإتفاق الجديد بوضع مبادئ لعملية المراجعة الرقابية لرأس المال، و سياسات إدارة المخاطر في المصارف، فالإطار الجديد يفترض بهيئات الرقابة المصرفية أن تتأكد أن جميع المصارف التي تحت إشرافها بادرت إلى تطوير أنظمة داخلية تختص بتقييم كفاية رأس المال بالنظر إلى حجم المخاطر التي يتحملها المصرف³.

¹ أبوكمال ميرفت علي، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل 2، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 46.

² هبال عادل، المرجع السابق، ص 86.

³ كلاب ميساء محي الدين، مرجع سابق، ص: 86.



وفي هذا السياق طرح الإتفاق أربعة مبادئ رقابية تنص على ما يلي¹:

- توافر سلطة مناسبة للجهات الرقابية لمطالبة البنوك بالإلتزام بحجم من رأس المال يفوق الحد الأدنى من قبل لجنة بازل.
- توافر أنظمة فعالة بالبنوك لتقييم حجم رأس المال اللازم الاحتفاظ به والذي يتناسب بدقة مع المخاطر الكلية التي تتعرض لها، مع تبني إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بهذا المستوى من رأس المال (التقويم الداخلي لملاءة رأس المال).
- قيام السلطات الرقابية بمراجعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لكفاية رأس المال بالبنوك مع التأكد من توافق هذه النظم والإستراتيجيات مع معدلات كفاية رأس المال التي حددتها اللجنة.
- ضرورة تدخل الجهات الرقابية في مراحل مبكرة للحيلولة دون انخفاض رأس المال عن المستويات التي حددتها لجنة بازل.

3. انضباط السوق:

تهدف لجنة بازل من خلال هذه الدعامة إلى تحسين وتدعيم درجة الأمان والصلابة في المصارف والمؤسسات التمويلية ومساعدة المصارف على بناء علاقات متينة مع العملاء نظرا لتوفر عنصر الأمان بالسوق، كما تهدف إلى تدعيم انضباط السوق عن طريق تعزيز درجة الشفافية وعملية الإفصاح. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لتحقيق هذه الدعامة بفعالية فإنه يتطلب ضرورة توافر نظام دقيق وسريع للمعلومات حتى تستطيع الأطراف المشاركة في السوق تقييم أداء المؤسسات ومدى كفاءتها ومعرفة قدرتها على إدارة المخاطر².

ثانيا: إتفاقية بازل الثالثة 2010-بازل 3

أعلنت الجهة الرقابية للجنة بازل للرقابة المصرفية، وهي مجموعة مكونة من محافظي البنوك المركزية ومديري الإشراف فيها، عن إصلاحات القطاع البنكي بتاريخ 12 سبتمبر 2010. وذلك بعد اجتماعها في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية في مدينة بازل السويسرية، وتم المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في عاصمة كوريا الجنوبية في 12 نوفمبر 2010، وتلزم قواعد إتفاقية بازل 3 البنوك بتحسين أنفسها جيدا ضد الأزمات المالية في المستقبل، وبالتغلب بمفردها على الاضطرابات المالية التي من الممكن أن تتعرض لها من دون

¹-نفس المرجع، ص: 49.

²هبال عادل، مرجع سابق، ص: 87.



مساعدة أو تدخل البنك المركزي أو الحكومة قدر ما أمكن، وتهدف الإصلاحات المقترحة بموجب اتفاقية بازل 3 إلى زيادة متطلبات رأس المال وإلى تعزيز جودة رأس المال للقطاع البنكي حتى يتسنى له تحمل الخسائر خلال فترات التقلبات الاقتصادية الدورية، حيث أن الانتقال إلى نظام بازل الجديد يبدو عمليا إذ أنه سوف يسمح للبنوك بزيادة رؤوس أموالها خلال فترة ثماني سنوات على مراحل، إذ أن تبني المعايير المقترحة سوف يتطلب من البنوك الاحتفاظ بنسب عالية من رأس المال وكذلك برأس مال ذي نوعية جيدة¹.

وتتكون اتفاقية بازل الثالثة من خمسة محاور هامة وهي:

✓ ينص المحور الأول لمشروع الاتفاقية الجديدة على تحسين نوعية وبيئة وشفافية قاعدة رساميل البنوك، وتجعل مفهوم رأس المال الأساسي مقتصرًا على رأس المال المكتسب به والأرباح غير الموزعة من جهة مضافًا إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها.

أما رأس المال المساند فقد يقتصر بدوره على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على المصرف.

✓ تشدد مقترحات لجنة بازل في المحور الثاني على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن

العمليات في المشتقات وتمويل سند الدين وعمليات الربح من خلال فرض متطلبات رأس المال إضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق.

✓ تدخل لجنة بازل في المحور الثالث نسبة جديدة هي نسبة الرفع المالي، وهي تهدف لوضع حد أقصى لتزايد

نسبة الدين في النظام المصرفي، وهس نسبة بسيطة، كما أن المخاطر التي تستند إلى نسبة الرفع المالي تستكمل متطلبات رأس المال على أساس المخاطر، وهي تقدم ضمانات إضافية في وجه نماذج المخاطر ومعايير الخطأ، وتعمل كمعيار إضافي موثوق لمتطلبات المخاطر الأساسية.

✓ يهدف المحور الرابع إلى الحول دون إتباع البنوك سياسات إقراض مواكبة أكثر مما يجب فتزيد التمويل

المفرط للأنشطة الاقتصادية في مرحلة النمو والازدهار، وتمتنع أيام الركود عن الإقراض فتعمق الركود الاقتصادي وتطيل مداه الزمني.

¹ -مفتاح صالح، رحال فاطمة، تأثير مقررات بازل على النظام المصرفي الإسلامي، المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، تركيا، أيام 9، 10 سبتمبر 2013، ص:13،12.



✓ يعود المحور الخامس لمسألة السيولة، والتي تبين أثناء الأزمة العالمية الأخيرة مدى أهميتها لعمل النظام المالي والأسواق بكاملها، ومن الواضح أن لجنة بازل ترغب في بلورة معيار عالمي للسيولة، وتقترح اعتماد نسبتين، الأولى هي نسبة تغطية السيولة والتي تتطلب من البنوك الاحتفاظ بأصول ذات درجة سيولة عالية لتغطية التدفق النقدي لديها حتى 30 يوماً. أما النسبة الثانية فهي لقياس السيولة المتوسطة والطويلة الأمد، والهدف منها أن يتوفر للبنوك مصادر تمويل مستقرة لأنشطتها.



المبحث الثالث: أثر حوكمة المصارف على الأداء والمخاطرة

تمهيد:

إن لتطبيق الحوكمة في البنوك عدة آثار إيجابية ترتبط بالأداء البنكي والمحافظة على أمواله وموجوداته، وإدارة المخاطر المصرفية وتقليلها من خلال استخدام جملة من الآليات، هذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أثر حوكمة المصارف على الأداء¹

يمكن اختصار هذه الآثار في العناصر التالية:

- التزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة يساهم في تشجيعها للمؤسسات التي تقتض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية، ويؤدي تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والتقليل من التعثر.
- يساعد تبني قواعد الحوكمة في البنوك إلى زيادة فرص التمويل وتخفيض تكلفة الاستثمار ويحافظ على استقرار السوق.
- تعتبر الحوكمة نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.
- تساعد الحوكمة على تحسّن إدارة البنك وذلك عن طريق مساعدة مجلس الإدارة والمديرين على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك، والتأكد من ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء المحقق مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك.
- تطبيق مبدأ الشفافية في كل العمليات التي يقوم بها البنك، وكذا الإفصاح عن المعلومات المالية يساعد على الحد من الفساد.
- التخلص من مشكلة سيطرت شخص أو أكثر من المديرين التنفيذيين على قرارات مجلس الإدارة والحد من تأثيرهم على التقارير المالية
- الحوكمة الجيدة تساعد البنك على تحقيق مؤشرات أداء بالمستوى المطلوب مما يجذب اهتمام العامة والعملاء لإيداع أموالهم في هذا البنك.

¹ مرابط هبية، أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقاً لمبادئ لجنة بازل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، تخصص بنوك ومالية، 2010-2011، ص:22.



المطلب الثاني: تأثير آليات الحوكمة على المخاطرة المصرفية

لتقليل المخاطر في المصارف يتم استخدام آليات الحوكمة، بحيث تنقسم هذه الآليات إلى داخلية وأخرى خارجية.

1. آليات داخلية¹: وتشتمل على:

• معيار كفاية رأس المال الرقابي:

يقوم معيار كفاية رأس المال الرقابي (او ما يعرف بالحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال) حوكمة المصارف على التأكيد على المصارف بضرورة الاحتفاظ بمتطلبات رأس المال تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل نوع من أنواع الموجودات المصرفية ولاسيما محفظة القروض وعلى وفق نظام الأوزان المرتيكة بدرجة التصنيف الائتماني الممنوحة للديون من قبل وكالة التصنيف الائتماني العالمي، و حسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل (2) وهذا يعني إلزام المصارف على تكوين رأسمال يتناسب مقداره طرديا مع حجم و نوع المخاطر الائتمانية و السوقية و التشغيلية، أي كلما زادت المخاطر الائتمانية زادت معها متطلبات رأس المال بما يحافظ على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8% من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطر.

ولاشك في ان أدرج أنواع جديدة من المخاطر مستقبلا (مخاطر السوق ومخاطر التشغيل) ستؤدي إلى زيادة كبيره في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال، على الرغم من التوجه السائد الان بين المصارف ينصرف إلى الاحتفاظ برأس مال زائد. إن نسبة رأس مال عالية تُخفف كل من المخاطر الائتمانية و مخاطر السيولة، و لكنها في الوقت نفسه تؤدي إلى تخفيض العائد على حقوق الملكية.

ان تنفيذ آلية معيار كفاية رأس المال تجعل المصارف التي لديها محافظ قروض عالية المخاطر مضطرة إلى زيادة رأسمالها الرقابي بما يكفل الوفاء بنسبة الحد الأدنى لمتطلبات رأس مال البالغة 8% وإذا ما فشلت في ذلك فيتعين عليها تخفيض الموجودات الخطرة وإلا عرضت نفسها إلى التدابير الفورية اللازمة لمعالجة تدني الحدود الدنيا لرأس المال الرقابي المتخذة من قبل السلطات الرقابية المركزية (البنوك المركزية) و المؤسسات الفدرالية للتأمين على الودائع في الولايات المتحدة .

¹ الزاير انتصار بسمه، مرجع سبق ذكره، ص ص: 53، 54.



وتحتسب متطلبات رأس المال المستند الى مجموع المخاطر بقسمة مجموع رأس المال الرقابي الذي يساوي (مجموع رأس المال الأساسي + مجموع رأس المال التكميلي) على مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة، على وفق المعادلة الآتية.

الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال = مجموع رأس المال الرقابي / مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة

حيث يشمل رأس المال الرقابي على شريحتين هما:

- رأس المال الأساسي ويتضمن كل من الأسهم العادية و الممتازة، والاحتياطيات (القانونية والاختيارية) والارباح المحتجزة.

- رأس المال التكميلي ويشتمل على الاحتياطيات غير المعلنة، واحتياطيات إعادة تقييم الموجودات، ومخصصات الديون المعدومة و الأدوات ذات الصفات المشتركة بين رأس المال و الدين، و الديون طويلة الأجل من (الدرجة الثانية).

اما بخصوص الموجودات المرجحة بالمخاطر فقد أقر اتفاق بازل (1) بتبويب موجودات المصرف داخل الميزانية العمومية ومعامل تحويل الائتمان للفقرات من خارج الميزانية العمومية الى أربع مجموعات رئيسية، مع إعطاء وزن مخاطرة لكل مجموعة تبعا لدرجة خطورتها. علما بان أوزان مخاطرة المجموعات الأربعة هي: 0%، 20%، 50%، 100%. على التوالي. ويحتسب إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة بضرب إجمالي الموجودات في كل مجموعة بوزن المخاطرة المحددة لها، ومن ثم تجمع نواتج الضرب للمجموعات الأربعة معا.

ويلزم تفعيل آلية كفاية رأس المال المصرفي بوصفه واحد من آليات حوكمة المصارف ان يقتزن ذلك بتوافر مقومين رئيسيين آخرين هما:

• ادارة المخاطر المصرفية:

إن الاهتمام بانشاء وتطوير ادارة المخاطر في المصارف سيؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل بالحوافز الرأسمالية الناتجة عن خفض متطلبات الحد الأدنى لرأس المال و الذي سيؤدي بدوره إلى تحسين العائد على رأس المال. ان وجهة النظر هذه تعد متسقة مع وجهة النظر القائلة بان إدارة المخاطر هي العمل على تحقيق العائد الامثل من



خلال عائد المخاطرة و تكلفتها ومن ثم فهي ترى بان ادارة المخاطر هي العمل على تقليل او تصغير المستوى المطلق للمخاطر.

وتتوافر لإدارة المخاطر فرصة تقليل المستوى الكلي للمخاطر ومن خفض متطلبات رأس المال، من خلال : النهوض بمسؤولية تحديد المخاطر وقياسها و ادارتها و مراقبتها.

ويوضح الجدول رقم (1-2) الإطار الأساسي لإدارة المخاطر بما يتفق مع معايير كفاية رأس المال وفق مقررات بازل (2) والمشاركة في قياس مخاطر الائتمان في مراحل اعتماد القرار الائتماني قبل التصريح باستخدام التسهيلات الائتمانية.

● جودة الموجودات¹:

يؤدي ارتفاع جودة موجودات المصرف إلى تقليل أو تدنية المستوى المطلق للمخاطر ومن ثم خفض متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال.

وتتوقف جودة الموجودات في المصرف على الادارة الفعالة للموجودات، وخاصة ادارة التسهيلات الائتمانية وذلك من خلال تطبيق المعايير الآتية:

- وضع الإستراتيجيات والسياسات المناسبة لتوزيع مخاطر الموجودات.
- تقييم مكونات واتجاهات محفظة الموجودات.
- قياس كثافة تركيز الموجودات وخاصة التركزات الائتمانية.
- تقييم الموجودات ووضع المخصصات الكافية لها.

جدول رقم (1-2): الإطار الأساسي لإدارة المخاطر في المصرف

مراقبة المخاطر	إدارة المخاطر	قياس المخاطر	تحديد المخاطر
التقييم المنتظم المستمر لحجم مخاطر محافظ القروض وتقييم جودة ممارس أداة المخاطر	ادارة المخاطر الملازمة للعائد المستهدف من خلال التسعير و التحوط و المناقلة والتأمين	قياس حجم المخاطر المرتبطة بتقلبات الارباح و /أو رأس المال	ما هي أنواع المخاطر وما هي العمليات المصرفية المعرضة للمخاطر

¹ الزاير انتصار بسمة، مرجع سبق ذكره، ص: 109



✓ مجلس الإدارة:

يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل المصرف أو ما يسمى بالأعضاء الداخليين، و أعضاء من خارج المصرف أو ما يعرف بالأعضاء الخارجيين وبنسب تمثيل متباينة على وفق القوانين و الأنظمة الداخلية المرعية في المصارف، وان كان التوجه يسير الآن نحو تغليب عدد الأعضاء الخارجيين من مجموع أعضاء المجلس الإجمالي ، وذلك لاعتبارات تتعلق بأن هؤلاء الأعضاء الخارجيين قد يقدمون إسهامات هامة لمجلس الإدارة و المصرف و لاسيما أنهم موضوعيون في تقييمهم للأوضاع و تحررهم فيما يبدون من آراء و تمتعهم بالاستقلالية، وتتحدد مسؤوليات أعضاء المجلس الأساسية بالعمل على حماية حقوق ومصالح المساهمين و المودعين على السواء من خلال توجيه و رقابة و مساءلة المدراء التنفيذيين القائمين على إدارة عمليات المصرف الداخلية

تتعامل مقررات و توصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية مع مجلس ادارة المصرف بوصفها الآلية المركزية للحوكمة في إطار دور و مسؤوليات مجلس الادارة في مضامين عملية الحوكمة، و لاسيما أن المجلس يعد المسؤول الأول عن حوكمة المصارف، ويتحدد دوره و مسؤولياته في إطارها بما يأتي:

1. رسم السياسات و الخطط:

تتحدد مسؤوليات مجلس الادارة على صعيد رسم السياسات و الخطط في وضع إطار واضح و محدد من السياسات و الخطط في المجالات كافة التي يجب أن تعمل الادارة التنفيذية العليا في إطارها، و تقييم من خلالها للوصول الى أهداف المصرف.

و يستعين المجلس في ذلك بما تزوده بها الإدارة التنفيذية من دراسات و تقارير و معلومات و استشارات و إن أهم السياسات التي يجب على المجلس وضعها و العمل على تقييمها و تطويرها باستمرار تلك المتعلقة بإدارة المخاطر والتي تتمثل في مايلي:

- التعامل مع المخاطر الاستراتيجية وهي المخاطر التي تؤثر في السياسات الأساسية ولا يمكن تفويض التعامل معها للجنة المراجعة، وهي تتطلب النظر فيها و تقديرها بصفة منتظمة على سبيل المثال ، هل المصرف موجود في الأسواق الصحيحة؟ هل منتجاته و خدماته ملائمة و منافسة؟ وما هي التهديدات التي يمثلها وجود منافسون؟



وما هي نقاط الضعف التي يجب علاجها؟ وهذا النوع من التحليلات يطلق عليه تحليل SWOT أو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- التأكد من كفاية النظام الموجود للتعامل مع المخاطر الأخرى كافة، وأن كل نوع من أنواع المخاطر تقع تحت مسؤولية المدير بعينه أو لجنة بعينها (أي استحداث قطاعات متخصصة يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها أعمال المصرف على تنوعها وذلك من خلال قيامها بعدد من الوظائف الهامة نذكر منها: تقدير مخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المصرف، ومساعدة في اتخاذ قرارات التسعير والتطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنوع تلك الأوراق، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية و أخيراً مساعدة المصرف على حساب معدل كفاية رأس المال على وف مقترحات بازل).
- وضع الهياكل والعمليات اللازمة لمنح التسهيلات الائتمانية والإشراف عليها والنظر في الطلبات التي لا يمكن التعامل معها بموجب تفويض السلطات، وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة في وضع سياسات ائتمانية واضحة وسليمة، ووضع قواعد لضمان سلامة القرار الائتماني وقواعد للرقابة الجيدة للعملية الائتمانية وأخرى لتيسير استيفاء المصارف لحقوقها.

2. تشكيل الهيكل التنظيمي:

تحدد مسؤولية مجلس الإدارة في إقرار الهيكل التنظيمي للمصرف وما يتبعه من تحديد للمهام والاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، هذا بالإضافة إلى تعيين وإنهاء خدمات المدير التنفيذي الأعلى والمدراء التنفيذيين والمساعدين والخبراء والاستشاريين وتحديد رواتبهم ومكافئاتهم ومتابعة تقييم وتطوير وضع الهيكل التنظيمي و أفراده والواجبات والمسؤوليات المحددة في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية .

3. الإشراف على تنفيذ وتقييم الأداء والمخاطرة:

إن مسؤولية مجلس الإدارة في هذا المجال تنحصر في تقييم برامج وإجراءات العمل التنفيذية والرقابة الداخلية ومراجعة التقارير الدورية الواردة من الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي والخارجي وتقييم الأداء ومعالجة الانحرافات، وتقييم المخاطر الحالية والمستقبلية.



4. المسؤولية اتجاه المساهمين و المودعين:

يضطلع مجلس الإدارة بالدرجة الأساس بمسؤولية تأمين مستوى مناسب من الحماية القانونية للحقوق ومصالح المساهمين و أصحاب المصلح الخاصة في المصرف (المودعين) التي تقرها لهم التشريعات المصرفية النافذة من مختلف أشكال الغش و الاحتيال و الاستحواذ و الضاربة او الاتجار الداخلي و تضارب المصالح و التعاملات مع الإدارة التنفيذية و إساءة استغلال السلطة و الإخلال بالالتزامات الخاصة بالمسائلة والشفافية والإفصاح.

و هكذا ينظر إلى مجلس الادارة المهيكل بصورة جيدة بأنه الأداة القوية لحماية المساهمين من الانتهازية الإدارية وينظر إلى اعضاء المجلس بأنهم مدراء مسئولون عن إدارة موارد منشأتهم المصرفية بطريقة آمنة وسليمة وأن الطريقة التي تؤدي بها هذه المسؤوليات تؤثر على مصالح و حقوق المالكين.

لقد اضافت التطورات التي شهدتها الصناعة المصرفية مسؤوليات جديدة على عاتق المجلس تكمن في تطوير العلاقة بين مجلس الادارة و المساهمين بإطلاعهم بصفة دورية على أية تطورات إدارية وتقنية جوهرية بغية اتخاذ الإجراءات التنفيذية الفورية اللازمة لتقليل نسبة المخاطرة في الأعمال المصرفية و التحوط لها و كذلك ضرورة تنوير المساهم بتوجهات المصرف المستقبلية و مشاركتهم في القرارات الإستراتيجية.

5. المسؤولية اتجاه المصرف:

لقياس فعالية آلية مجلس الادارة في ممارسة رقابة فعالة على مدراء الادارة العليا(المدراء التنفيذيين) وعلى أداء المدير التنفيذي الأعلى نستخدم بعض المتغيرات كمؤشرات لقياس الحوكمة، وهي¹:

➤ تشكيلة مجلس الإدارة:

إن مسؤولية مجلس الإدارة في ممارسة الرقابة على الإدارة التنفيذية للمصرف و محاسبتها على تحقيق الأهداف المرسومة و النتائج المرجوة على ضوء السياسات و الأنظمة المرعية، تعد إحدى الآليات المصممة داخليا للتخفيف من سلوك المخاطرة المعنوية للمدراء ولغرض أن يكون المجلس أكثر فعالية في أداء مهمته في رقابة المدراء التنفيذيين، ويؤكد العديد من الأكاديميين و المهنيين بلأن وجود الأعضاء المستقلين الخارجين يعزز من كفاءة مجلس الإدارة في رقابة المدراء و مساءلتهم، ورفع وتيرة أداء المصرف نتيجة لخلق المنافسة بين المدراء التنفيذيين في الداخل وتعظيم

¹ حاكم محسن الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص: 117.



قيمة المنشأة وقد يكون ذلك بسبب أن الأعضاء الخارجين يكونون أكثر ميلا لحماية مصالح المساهمين و المودعين، ويوضح ان المدراء الاعضاء من الخارج يمتلكون الدافع او الحافز للعمل كمراقبين للإدارة بسبب رغبتهم في الحفاظ على سمعتهم كصناع قرار مستقلين و مؤثرين.

ويحتاج مجلس الادارة الى المدراء المستقلين من الخارج لتعزيز الاستقلالية و الموضوعية في ممارسة أنشطة المصرف، كما ان وجودهم يعد ضروريا في جلب أفكار وتصورات ورؤى جديدة من المواقع الوظيفية التي عملوا فيها التي يمكن ان تسهم في صياغة التوجه الإستراتيجي للمصرف.

➤ رئيس مجلس الادارة-المدير التنفيذي الاعلى:

يتشكل مجلس الإدارة بوحدة من الطرق التالية : إما هيكل مجلس ادارة موحد(او ما يعرف بالمجلس ذي الطبقة الواحدة الذي يقوم على الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي الأعلى بيد شخص واحد) أو هيكل إدارة منفصل (أو ما يعرف بالمجلس ذي الطبقتين الذي يتضمن مجلس اشرافي ومجلس ادارة)، ويقوم على تقسيم الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي الأعلى باستثناء المصارف الصغيرة، ويفضل تقسيم الأدوار بين رئيس المجلس و المدير التنفيذي بسبب ثقل عبء العمل في القيام بالوظيفتين معا من ناحية، ولأن تقسيم الوظيفتين يرقى بمستوى الرقابة و المساءلة ويقلل في المخاطر الناشئة من الاحتمالات تركيز السلطة من ناحية أخرى.

➤ حجم مجلس الإدارة:

يعبر عن عدد المدراء الأعضاء الذين يشكلون قوام مجلس الإدارة، إذ يعد حجم المجلس كبيرا اذ ما زاد عدد أعضائه على 10 أعضائه(يبلغ متوسط حجم مجلس الإدارة في المصارف حوالي 10 أعضاء وتتراوح الحدود العليا و الدنيا ما بين 4-15 على الترتيب).

وفي هذا الإطار، تفيد بعض الدراسات بوجود علاقة موجبة بين حجم المجلس و الأداء في القطاع المصرفي إذ أن زيادة عدد أعضاء المجلس (كبر حجم المجلس) يؤدي إلى زيادة مستوى أداء المصرف.

➤ تركيز الملكية:



يتحدد مفهوم تركيز الملكية في المصارف بعنصرين رئيسيين هما: عدد المساهمين كبار الحجم، والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم.

وعادة ما يصنف المساهمون في المصارف على أنهم مساهمون كبار الحجم عندما يمتلكون نسبة 5% أو أكثر من مجموع أسهم المصرف.

يمثل حضور المساهمين الكبار الذين يستأثرون بنسبة كبيرة من رأسمال المصرف أحد آليات الحوكمة الداخلية الهادفة إلى التخفيف من أثر مشكلة الوكالة (فصل الملكية عن الإدارة) ومنع المدراء من من الابتعاد كثيرا عن تحقيق مصالح المالكين، إضافة إلى السيطرة على قيمة المنشأة إذ يسود الاعتقاد بأن المدراء الداخليين التي يمتلك فيها المساهمون نسبة ضئيلة من رأس المال ربما يقومون بنشاطات مخفضة للقيمة، وقد يكون ذلك بسبب أن المساهمين الصغار يفتقرون إلى الحافز أو الدافع القوي على رقابة سلوك مدراء المصارف ويعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل، فهناك تضارب كبير بين المعلومات بين المدراء و صغار المساهمين، وان المدراء يمتلكون القدرة الفائقة على حجب تدفق المعلومات، وان المساهمين الصغار يفتقرون على الدوام إلى الخبرة في رقابة المدراء. علاوة على ذلك، ان التكاليف الكبيرة المرتبطة بمراقبة المدراء تجعل المساهمين الصغار يتحملون كل هذه الأعباء المالية في الوقت الذي تكون فيه المنافع المتحققة من جهود مراقبتهم الخاصة ضئيلة جدا بسبب ضآلة نسبة مساهمتهم في رأسمال المصرف، وهذا يخلق ما يعرف بمشكلة التواكل الاجتماعي (التي تعني أم كل مستثمر على بقية المستثمرين الصغار الآخرين في ممارسة عملية مراقبة مدراء المصارف مما يجعل تلك الرقابة ضعيفة إلى حد ما).

إضافة إلى أن المساهمين الكبار أكثر كفاءة في ممارسة مثل هذه الحقوق التي تتيح لهم إدارة المصرف من خلال تمثيلهم المباشر في عضوية مجلس الإدارة، والذي من شأنه تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة و الخداع و مقاومة السيطرة الإدارية على مجلس الإدارة.

علاوة على ذلك فإن المساهمين الكبار يميلون إلى الإبقاء على استثماراتهم في المصرف لمدة طويلة ونتيجة لذلك فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات الاستراتيجية التي تنطوي على تطوير أداء المصرف على المدى الطويل دون القرارات المصممة لتنظيم المكاسب على المدى القصير. وتأسيسا على ذلك، يتوقع الباحثون بان تكون المصارف التي يسود فيها هيكل الملكية المركزة أقل عرضة لمشاكل الوكالة و كذلك أقل حاجة لآليات بديلة للرقابة الداخلية.



وعلى صعيد الدراسات تطبيقية، كانت هناك جهود بحثية متميزة في اختبار أثر هيكل الملكية (تركز الملكية، و نوع الملكية) على كل من الاداء و المخاطرة في المصارف في دول العالم المختلفة . لقد توصلت بعض هذه المراسلات الى ان المصارف التي يسود فيها الملكية المركزة (المساهمين المهيمنون) تبدي سلوكا لتحمل المخاطرة اعلى من المصارف التي يسود فيها هيكل الملكية المشتتة. و ان المساهمين الكبار الذين يمتلكون معظم أسهم المصرف و أغلبية حقوق التصويت يحثون أو (يعرون) المصارف على زيادة المخاطرة مع أثر لاحق على تقييمات المصرف كما وجدت الدراسة بأنه عندما ينظم المالكون المؤسسون إلى عضوية مجلس الادارة أو المجلس الاشرافي فإنهم يميلون إلى التحكم بحقوق التدفق النقدي الفعلية بصورة كبيرة، وهذا يقود إلى زيادة تحمل مخاطرة المصرف.

وتوصل الباحثون الى نفس النتائج السابقة التي تشير إلى أن هيمنة المساهمين الكبار في المصارف التجارية الاسبانية تحت أو تعري إدارة المصارف على تحمل مخاطرة كبيرة في الحالات المؤكدة. وإن المالكين المؤسسين يرغبون في تحمل مستوى مرتفع من المخاطرة التي تزيد قيمة السهم على حساب قيمة الودائع.

وذهب الى القول أن هناك العديد من الاوراق التي لها تأثير هام على تركيز الملكية على تحمل المخاطرة رغم عدم وجود اجماع على درجة هذه العلاقة. ويتوصل saunders وزملاؤه في دراساتهم على أثر هيكل الملكية على الاداء و المخاطرة في الصناعة المصرفية الأوروبية خلال الفترة 1999-2004 إلى نتائج مريكة تماما بخصوص تركيز الملكية و مغايرة للبحوث الاخرى ، فقد و جدوا بان ربحية المصارف التي يسود فيها هيكل الملكية المشتتة لا تختلف بدرجة كبيرة عن المصارف ذات الهياكل الملكية المركزة. وان تركيز الملكية يكون ملازما لجودة القروض الجيدة ، ومخاطرة دنيا للموجودات، ومخاطرة دنيا للتعثر (النكول).

➤ تعويضات المدراء التنفيذيين:

إن المؤسسات المصرفية تمنح المساهمين الحافز لمصادرة الثروة من المودعين من خلال زيادة المخاطرة، و يبرز موقف المصادرة من لدن المساهمين في المصارف بصورة أكثر كثافة وذلك للأسباب الآتية:

- إن قيام الحكومة بتأمين على الودائع و حماية حقوق المودعين تجعل هؤلاء المودعين أن يصبح سلبين في رقابة نشاطات المهيمنين طالما شعروا بان أموالهم مضمونة من لدن الحكومة وبعبارة أخرى أضعاف الحافز على الرقابة وتقييد تحميل المخاطرة.

- أن المصارف تتاجر بالديون (الرفع المالي) بصورة أكبر من المؤسسات غير المالية.



أما مشكلة الوكالة الثانية في المصارف فهي مشكلة الوكالة بين المساهمين و المدراء و التي تنشأ بسبب القيود المفروضة على الثروة الادارية نتيجة الفصل التام بين الملكية و الرقابة.

وبغية احتواء هذا التضارب في المصالح بين المساهمين و المدراء التنفيذيين في الإدارة العليا، برزت في الأفق العديد من آليات الحاكمية الداخلية التي كانت تستهدف تأمين التوافق بين مصالح المساهمين و المدراء. وتوصف هذه الاليات الان بالعديد من المسميات، منها على سبيل المثال: الملكية الادارية، او ملكية الأسهم من قبل المدراء (ويطلق عليها أيضا تعويضات المدراء التنفيذيين)، او ملكية المدير التنفيذي الاعلى.

وعلى الرغم من تعدد المرادفات لمفهوم الية الملكية الادارية ، فان ما يراد بهذه الليات جميعا يكاد يكون هدفا مشتركا واحد يتمحور حول السعي الجاد و المتواصل لضمان تحقيق التوافق في مصالح المالكين (المساهمين) والمدراء التنفيذيين بما يجعلها وحدة مصالح متآلفة.

ويعمد المساهمون بالاضافة الى ملكية الأسهم من قبل المدراء الى تصميم عقود التعويضات بالشكل الذي يجعلها تؤمن للمدراء حوافز مالية أفضل تسهم في تشجيعهم على تحقيق مصالح المساهمين. ومن خلال تعديل هيكل التعويضات للمدراء، وزيادة حساسية الأداء- الاجر، تصبح مصالح المساهمين و مصالح المدراء أكثر توحدا وتوافقا. بالاضافة إلى تجنب مشاكل الوكالة المحتملة.

وتجدر الإشارة هنا الى أن الدراسات الأكاديمية حول الأداء-الأجر تشترط على المساهمين عند تحديد مقدار التعويضات المالية لأعضاء مجلس الإدارة الادارية العليا الأخذ بنظر الاعتبار شيئين رئيسيين هما:

الاعتبار الأول: قيد المشاركة

إن التعويضات المالية يجب أن تكون أكبر من الدخل البديل المتاح الى المدير التنفيذي الأعلى من المصادر الأخرى.

الاعتبار الثاني: قيد الحافز

الذي يأخذ في الاعتبار المخاطرة المعنوية في الجهود الإدارية وأن الطريقة الأسهل في التخفيف من مشكلة المخاطرة المعنوية هو تأمين التوافق في دوافع المدير التنفيذي الأعلى ودوافع المساهمين، وتعتبر حصص الأسهم و خياراتها واحدة من الآليات المستخدمة في تحفيز المدير التنفيذي الأعلى على زيادة العائد الحدي للشركة.



2. آليات خارجية¹:

تنامي استخدام آليات الحوكمة الخارجية و تحديد السوق لرقابة الشركات في الولايات المتحدة مع مطلع عقد الثمينات من القرن الماضي نتيجة لفشل آليات الحوكمة الداخلية أو ما تعرف بلآليات الرقابة الداخلية من منع الإدارة والمدراء من الانحراف عن هدف تعظيم منافع الشركة ومن ثم تعظيم قيمة المساهم .

لقد كانت آليات الرقابة الداخلية تعاني من فشل السوق وانعكاساته السلبية في إضعاف حوافز الإدارة والمدراء التنفيذيين خلال المدة التي أصبحت فيها الشركات كبيرة الحجم، وانكماش في حجم الملكية الادارية، وتشتت هيكل الملكية بصورة كبيرة ومن ثم الحاجة الى معالجة مثل ذلك الفشل من خلال تطبيق آليات حوكمة متعددة سواء داخلية أو خارجية.

وتتمثل هذه الآليات في: السوق لرقابة الخارجية أو ما يعرف أحيانا بلآليات الرقابة الخارجية.

ويختلف الباحثون في عدد آليات حوكمة المصارف الخارجية فبعضهم من يرى أنها تشتمل على آلية واحدة هي السوق لرقابة الشركات، فيم ا يضيف آخرون آلية ثانية هي الضبط من أصحاب المصالح الآخرين في السوق. ويذهب فريق ثالث الى القول ان آليات الحاكمية الخارجية تتضمن كل من السوق لرقابة الشركات والترتيبات المؤسساتية والقانونية .

3. السوق لرقابة الشركات (الاستحواذ العدائي):

تنشط لآلية لضبط أداء الإدارة والمدراء التنفيذيين عندما تفشل آلية الرقابة الداخلية في الشركة في تحقيق ذلك، فلاشك ان آليات الحوكمة الداخلية الغير الملائمة تظهر المصارف لبداء ضعيف جدا وهذا يرسل إشارات خطر إلى فرق الإدارة الأخرى مفادها أن المصارف ذات الأداء الضعيف لابد من أن تكون هدفا محتملا للاستحواذ مستقبلا الأمر الذي يدفع بالمدراء أن يكونوا حريصين على الدوام على تحقيق مستويات أداء عالية بما يبعد مؤسساتهم المصرفية من شبح الإستهداف ومن ثم الإحتفاظ بمراكزهم الوظيفية داخل المؤسسة.

يُتلف السوق لرقابة الشركات في المصارف من مجموعة المالكين المحتملين الساعين وراء شراء مراكز الملكية أو الاستحواذ بقوة على الشركات منخفضة القيمة أو الضعيفة الأداء، وتحقيق العوائد المالية بمستوى أعلى من

¹حاكم محسن الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص: 133.



المتوسط على استثماراتهم ويتحقق ذلك من خلال استبدال فريق الإدارة العليا (رئيس و أعضاء مجلس الإدارة) بوصفه الطرف المسؤول عن صياغة و تنفيذ الاستراتيجية التي قادت إلى مثل هذا الأداء الضعيف.

يختلف الباحثون في مدى فاعلية السوق لرقابة الشركات في الضبط و الانضباط الإداري لأداء المدراء في المصارف. واجمالاً، هناك وجهتا نظر متغايرتان تماماً، فبعض الباحثين يرى أن السوق لرقابة الشركات يعد من أكثر الأدوات الرقابية الفاعلة لضبط الإدارة ضعيفة الأداء، وأن الاستحواذ يضع هو الآخر إدارة المصرف تحت طائلة الضبط الشديد من خلال آلية التغذية العكسية المؤسسية بين صنع القرارات في الشركة وبين سوق الأسهم.

أما وجهة النظر الأخرى، فترى أن آليات الحوكمة الخارجية لضبط أداء المدراء في المصارف تتسم بالضعف إلى حد كبير و لاسيما في معظم الاقتصاديات النامية و المتحولة في آسيا، إذ أن السوق لرقابة الشركات غائبة فعلياً، و أن الدور الرقابي الذي يمارسه الدائنون في المصرف، هو الآخر يشوبه كثير من الضعف طالما يشعر المودعون بان ودائعهم المصرفية مضمونة من لدن الحكومة المركزية.

أ أشكال السوق لرقابة الشركات¹:

تستند مضامين آلية السوق لرقابة الشركات في القطاع المصرفي بالأساس على عمليات الاستحواذ على المصارف والوحدات المصرفية الخارجية ضمن حدود الدولة الواحدة أو خارجها في الدول الأخرى سواء بدوافع الرغبة في دمج عملياتها طواعية أو بدوافع عدائية لأغراض السيطرة وهذا ما يعرف بعمليات الاستحواذ العدائي Hostile.

الاستحواذ مصطلح يشير إلى نقل السيطرة على الشركة من أحد مجموعات المساهمين إلى مجموعة أخرى. إن الشركة التي تقرر الاستحواذ على أخرى يشار إليها عادة بانها الشركة مقدمة العطاء أو العارضة أو المزايذة وهي تقترح الدفع نقداً أو بأوراق مالية للحصول على أسهم أو موجودات الشركة الأخرى، وإذا ما تم قبول العطاء فان الشركة المستهدفة تتخلى عن أسهمها وموجوداتها إلى الشركة مقدمة العطاء مقابل تعويض (يتخذ شكل أسهم أو نقد).

ويتخذ الاستحواذ بالغالب صفة الاستحواذ العدائي الذي يقوم على استيلاء أحد المصارف و هو على أسهم أحد المصارف الأخرى من دون الاهتمام بموافقة إدارة المصرف المستهدف من عدمه و غالب ما تتم من دون موافقته من خلال عرض سعر مغري للمساهمين أو عن طريق شراء الأسهم مباشرة من البورصة. وحالما يبدأ

¹حاكم محسن الربيعي، مرجع يبق ذكره، ص: 136.



المصرف المالك بجمع 5% من أسهم المصرف المستهدف فإنه يبدأ السعي لكشف المركز المالي للمصرف. ولهذا السبب ربما يتوقف المصرف المالك عن جمع الأسهم بعد نسبة 5%، وأنه يحتفظ بالوثائق ويستمر بجمع الأسهم أو قيامه بعرض لشراء بقية الأسهم بأسعار مرضية.

تجدر الإشارة أنه ليس كل أشكال الاستحواذ العدائي محفزة بأهداف الأداء الضعيف، وإنما بعضها يكون بدافع السيطرة من أجل البقاء بوضع مستقل.

ومهما يكن، فلقد تأسس أسواق منظمة و شفافة للاستحواذ يعتبر أمرا حاسما لتسهيل إجراء عمليات الدمج و الاستحواذ التي تتم لأسباب اقتصادية لها ما يبررها وبطريقة تحقق العدالة لجميع أصحاب المصالح. و المعروف أن التسابق على عمليات الاستحواذ أو الضم أو الدمج يؤدي إلى تقوية حوكمة المصارف من خلال تحسين أداء المصرف من الداخل و ثم تقديم المزيد من المكاسب الاقتصادية للخارجين و المودعين تفوق مكانة تقدمه و هي ضعيفة الأداء أثناء الإدارة السابقة.

ب أشكال الاستحواذ:

يحصل الاستحواذ بوحدة من الأشكال الآتية:

✓ التملك: إذا ما تحقق الاستحواذ بطريقة التملك، فإن ذلك يتأتى بثلاثة صور هي:

أولاً: الاندماج المصرفي

يعبر الدمج المصرفي في أبسط صورة، عن اتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة و قد يؤدي إلى زوال المصارف المشاركة و ظهور كيان مصرفي جديد، وقد يكون الدمج جزئيا من خلال تملك حصص مؤثرة من أسهم الملكية في المصارف و هو ما يعرف بالاكْتساب.

ثانياً: اكتساب الأسهم

إن الطريقة الثانية في التملك تقوم على شراء حصص مؤثرة من أسهم الملكية مقابل الدفع نقداً أو بخصص من لأسهم أو أوراق مالية أخرى.

وفيما يأتي بعض العوامل اللازمة في الاختيار بين تملك الأسهم و الاندماج:



- في تملك الأسهم، لا تتطلب عقد أي اجتماعات مع المساهمين كما لا تتطلب التصويت. فإذا لم يرغب المساهمون في المصرف المستهدف العرض المقدم من المصرف المزايد فبإمكانهم رفض ذلك العرض و الاحتفاظ بأسهمهم.
- في تملك الأسهم، يمكن أن يتعامل المصرف العارض مباشرة مع المساهمين في المصرف المستهدف باستخدام عرض العطاء.
- أن تملك الأسهم غالباً ما يكون عدائياً أنه يستخدم في مسعى لتطويق إدارة المصرف المستهدف التي تقاوم عادة التملك بقوة. إن المقاومة من قبل إدارة المصرف المستهدف غالباً ما يجعل كلفة التملك بالأسهم أعلى من الكلفة بالاندماج.
- إن المساهمين الأقلية يستبعدون من عرض العطاء على الدوام. وهذا ما يجعل المصرف المستهدف لا يمكن امتصاصه بصورة تامة.
- إن الامتصاص الكامل لمصرف ما من قبل مصرف آخر يتطلب الاندماج. إن العديد من عمليات تملك الأسهم تنتهي بالأخير إلى الاندماج رسمي.

ثالثاً: تملك الموجدات

يكون بمقدور مصرف ما أن يمتلك مصرفاً آخر من خلال شراء جميع موجوداته. وهذا يتطلب الحصول على موافقة المساهمين الرسمية في المصرف البائع هذه الطريقة من التملك تتجنب المشاكل المحتملة للمساهمين الأقلية التي يمكن أن تحصل في حالة تملك الأسهم.

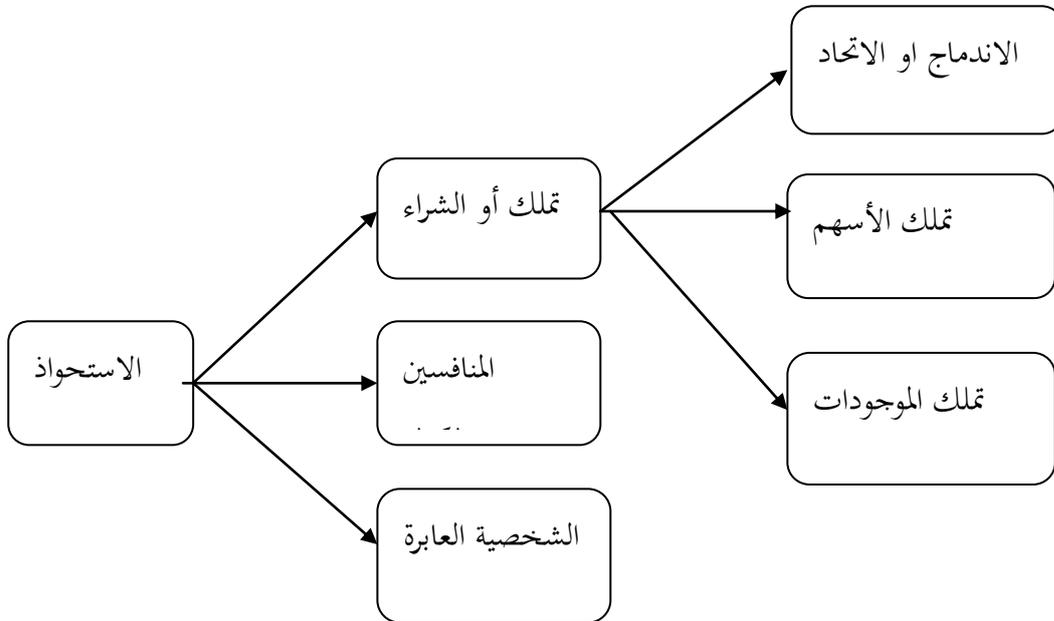
رابعاً: لمنافسين بالوكالة (التفويض)

يمكن أن يتحقق الاستحواذ عن طريق المنافسين بالوكالة (التفويض) من خلال محاولة مجموعة من المساهمين الحصول على مقاعد سيطرة في مجلس الإدارة من خلال التصويت على أعضاء جدد. وان التفويض بحد ذاته يعد مكسباً جيداً لأصوات لآخرين ، وبذلك فان التفويضات جميعها تطلب بواسطة مجموعة من قابضي الأسهم ضمن المجموعة العامة.

خامسا: الشخصية العابرة

تمثل الشخصية العابرة أحد الصفقات التجارية، إذ يتم بموجبها شراء جميع أسهم الملكية للشركة العامة من قبل مجموعة صغيرة من المستثمرين، وهذه المجموعة تتضمن عادة أعضاء من الإدارة صاحبة المصالح و بعض المستثمرين من الخارج.

شكل رقم (2-1): أشكال الاستحواذ العدائي في اندماج المصارف





خلاصة:

يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى تحسين الإدارة ومن ثم أدائها وقدرتها على تجاوز الأزمات. وقصد التغلب على المخاطر قامت لجنة بازل بوضع القواعد الأساسية للرقابة الفعالة على البنوك إضافة إلى القواعد الخاصة بالحوكمة لضمان إدارة تلك المخاطر بصورة سليمة.

الفصل الثالث:

تقدير متغيرات الحوكمة "دراسة قياسية"



تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم جوانبه على الواقع الحالي للمنظومة المصرفية وبالضبط على بنك البركة ال ذي هو أول مصرف تنموي يعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية عبر تطبيق قانون العقود الائتمانية ، يكمن هدفه في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية لتنمية اقتصاد المجتمع الذي ينتمي إليه وتحقيق التكامل بين أفرادهم وتطوير قدراتهم، وتقديم خدمات مصرفية مميزة بصيغ تمويل إسلامية في القطاعات التجارية والصناعية والزراعية كافة .

وبناء على ما سبق سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول والذي تمثل في عرض وتحليل متغيرات الحوكمة الداخلية في المصارف ، والمبحث الثاني سنعرض فيه تحليل المتغيرات التابعة للأداء والمخاطرة ، أما المبحث الثالث فتمثل في مناقشة نتائج اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات.

المبحث الأول: عرض وتحليل متغيرات الحوكمة الداخلية في المصارف

تعول الحوكمة في بلوغ أهدافها على استخدام مجموعة من الآليات الداخلية المتمثلة في آلية مجلس الإدارة، وآلية تركز الملكية، آلية التعويضات المالية وأخيرا الحدود الدنيا لمعدل كفاية رأس المال والتي يتم من خلالها ضبط وتوجيه مسار وتوجهات المصارف بما يؤمن بلوغ تلك الأهداف.

المطلب الأول: مجلس الإدارة

إن توافر الآليات التي تؤمن إدارة المصرف على نحو سليم وتجنبه مخاطر سوء الإدارة التقنية تعد شرطا ملزما في ضمان جودة حوكمة المصارف، وتأتي آلية مجلس الإدارة في مقدمة تلك الاشتراطات نظرا لدور المجلس ومسؤولياته الوظيفية المباشرة في تأمين الاستقرار المالي للمصرف وضمان سلامة عملياته المصرفية وتحقيق أهدافه الإستراتيجية، والتي تتحلى في مجال وضع الخطط السنوية، ووضع الآليات والأدوات اللازمة لإدارة المخاطر المصرفية، وسياسات الاستثمار والتشغيل للموارد المالية، ووضع الهياكل التنظيمية والوظيفية التي تعكس بوضوح حدود الصلاحيات والمسؤوليات وانسياب التقارير بين المستويات الإدارية الكافية.

وفي إطار هذا التوجه، سنحاول إبراز دور ومسؤوليات مجلس إدارة بنك البركة الإسلامي عن تصريف أعمال المصرف ووضع سياساته التشغيلية الهادفة إلى تحديد معايير إدارة المخاطر وسياسات الاستثمار والنسب الدنيا لكفاية رأس المال التي تقتضيها الحوكمة، والمعايير المحاسبية ونظم الرقابة الداخلية الخاصة بالمصرف التي تؤسس جميعها إلى وضع وتنفيذ الممارسات السليمة لمبادئ حوكمة المصارف.

و لقياس فاعلية آلية مجلس الإدارة في ضمان التطبيق السليم والكفء لمبادئ حوكمة المصارف وذلك من خلال المؤشرات النوعية التالية:

أولا: عدد أعضاء مجلس الإدارة

يعبر حجم مجلس الإدارة عن عدد أعضاء من المساهمين المنتخبين من الهيئة العامة للمساهمين والذين يشكلون قوائم مجلس الإدارة. من قانون الشركات وقد حدد عدد أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة الخاصة (من ضمنها المصارف الخاصة) الأصليين بما لا يقل عن 5 أعضاء ولا يزيد على 9 أعضاء ينتخبهم أعضاء الجمعية العمومية للشركة، ويكون لمجلس الإدارة أعضاء احتياط يختارون بالطريقة والنسب المقررة للأعضاء الأصليين.



ويتكون أعضاء مجلس إدارة بنك البركة من 11 عضو في الفترة الممتدة من 2005 إلى غاية 2012 ، ثم ارتفع إلى 12 عضو سنة 2012، وبعدها أصبح 10 أعضاء خلال 2016 ثم عاد واستقر عند 13 عضو في عام 2017.

من هنا يمكن القول أنه لدينا حوكمة جيدة إذ أن صغر حجم مجلس الإدارة يسهم في تحسين أداء المصرف، ويفعل دور مجلس الإدارة ويبعده عن مشكلة الإتكالية وتزيد من سرعة اتخاذ القرارات.

ثانيا: استقلالية مجلس الإدارة

تتجه النظم القانونية التي تعمل في إطارها المصارف إلى التمييز رسميا بين مختلف أعضاء مجلس الإدارة تبعا للواجبات التنفيذية أو الاستشارية المكلفين بأدائها داخل المصرف من عدمها، حيث يعرف المدراء التنفيذيين أو أعضاء مجلس الإدارة الداخليين بأنهم الأعضاء الذين يقومون ببعض الواجبات والاستشارية لصالح إدارة المصرف. أما الأعضاء الذين ليست لديهم هذه المسؤوليات فيشار إلى تسميتهم بالمدراء غير التنفيذيين أو أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين.

ولغرض أن يكون مجلس الإدارة أكثر فاعلية في أداء مهمته في رقابة المدراء التنفيذيين يسود التوجه الآن إلى أن تكون أغلبية تشكيلة أعضائه من الأعضاء المستقلين (الخارجيين) مما يضيف عليه صفة الاستقلالية. وهذا يعني استقلالية مجلس الإدارة مرهون بمدى تفوق أعضاء المجلس الخارجيين على عدد أقرانهم الداخليين. وتلتزم مصارف البركة بالتوجهات المصرفية الدولية السائدة بصدد تعزيز استقلالية مجالس الإدارة وذلك من خلال تغليب نسبة تمثيل أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين (الأعضاء غير التنفيذيين) على الأعضاء الداخليين (الأعضاء التنفيذيين) في تشكيلة مجالس إدارتها.

ويبين الجدول أن عدد أعضاء مجلس إدارة بنك البركة غيرالتنفيذيين (الخارجيين) كان بواقع 6 أعضاء من مجموع أعضاء مجلس الإدارة البالغ 11 عضو ما بين 2005 و 2011، وأصبح سنة 2012 6 أعضاء خارجيين من مجموع 12 عضو، وفي سنة 2016 أصبح أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين 6 أعضاء كذلك من مجموع 10 أعضاء يمثلون العدد الإجمالي لأعضاء مجلس الإدارة في هذه السنة، كما لم يتغير عدد هؤلاء الأعضاء في سنة 2017 المتمثل في 6 أعضاء خارجيين من أصل 13 عضو.



ثالثا: ثنائية رئيس مجلس الإدارة-المدير المفوض

يتشكل مجلس الإدارة في عموم المصارف الخاصة بوحدة من الطريقتين الآتيتين:

✓ إما مجلس إدارة ذي طبقة واحدة الذي يقوم على الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الأعلى بيد شخص واحد.

✓ إما مجلس تنفيذي، ومن ثم توزع الأدوار والمسؤوليات بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الأعلى بما يكفل تخفيف عبء العمل المصرفي وتقليل درجة المخاطر الناشئة من احتمالات تركيز السلطة.

تقوم مصارف بنك البركة على الفصل التام

بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير المفوض، بحيث يقوم المجلس باختيار رئيس له بين أعضائه لفترة لا تتجاوز أربع سنوات قابلة للتجديد لفترات لاحقة ذات مدة مماثلة. و

كذلك يعين المجلس أحد أعضائه مديرا مفوضا للمصرف، وبذلك فإن القاعدة القانونية تقوم على الفصل التام بين وظيفة رئيس المجلس ووظيفة المدير المفوض في المصرف.



جدول رقم (1-2): مؤشرات مجلس الإدارة في بنك البركة للسنوات 2005-2017

السنوات	حجم مجلس الإدارة	استقلالية مجلس الإدارة	ثنائية رئيس مجلس - مدير
2005	11	6	0
2006	11	6	0
2007	11	6	0
2008	11	6	0
2009	11	7	0
2010	11	7	0
2011	11	6	0
2012	12	6	0
2013	12	6	0
2014	12	7	0
2015	12	6	0
2016	10	6	0
2016	13	6	0

المصدر: من إعداد الباحثين

المطلب الثاني: تركيز الملكية

يتحدد مفهوم تركيز الملكية في المصارف الخاصة بعنصرين رئيسيين هم عدد المساهمين كبار الحجم والنسبة المتوالية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم المصدرة في المصرف وعادة ما يصنف المساهمون في المصارف بأنهم مساهمون كبار الحجم عند امتلاكهم نسبة 5% أو أكثر من مجموع أسهم المصرف.

ويوجد في بنك البركة مساهمين اثنين تتمثل نسبة مساهمة الأول منهم بـ 55%، أما الثاني فنسبة مساهمته هي 45% طوال السنوات من 2005 حتى 2016 باستثناء سنة 2016 بحيث تغيرت هذه النسبة إلى 91% من إجمالي رأس مال المصرف.

جدول رقم (2-2): تركيز الملكية في بنك البركة للسنوات 2005-2017

السنوات	عدد المساهمين	نسبة مساهمة
2005	2	%55
2006	2	%55
2007	2	%55
2008	2	%55
2009	2	%45
2010	2	%45
2011	2	%55
2012	2	%45
2013	2	%45
2014	2	%55
2015	2	%45
2016	2	%91
2017	2	%8

المصدر: من إعداد الباحثين

المطلب الثالث: معدل كفاية رأس المال

يقوم معيار معدل كفاية رأس المال على إلزام المصارف بضرورة الاحتفاظ بمحدود دنيا من متطلبات رأس المال تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل من أنواع الموجودات المصرفية وعلى وفق نظام الأوزان المرتبطة بدرجة التصنيف الائتماني الممنوحة للديون من كل وكالات التصنيف الائتماني العالمية. وأقرت اتفاقية بازل الأولى عام 1988 ومن ثم اتفاقية بازل الثانية عام 1999 بأن لا يقل معدل كفاية رأس المال عن 8% من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطر.

يبين الجدول أن معدل كفاية رأس المال قد سجلت أعلى مستوياتها في بنك البركة بنسبة 21% و 15% على الترتيب عام 2006-2007. ويعزى ذلك بالدرجة الأساس إلى الزيادات الكبيرة التي طرأت على رؤوس أموال بنك البركة. بينما تمثل أدنى مستوى من معدل كفاية رأس المال في 8% وذلك في حدود النسبة التي حددتها لجنة بازل.

جدول رقم (2-3): معدل كفاية رأس المال في بنك البركة للسنوات 2005-2017

السنوات	بنك البركة
2005	12.1
2006	21.2
2007	15.5
2008	14.1
2009	13.1
2010	11.4
2011	10.4
2012	10.3
2013	9.4
2014	0.088
2015	0.0851
2016	0.0857
2017	0.0986

المصدر: من إعداد الباحثين

المبحث الثاني: تحليل المتغيرات التابعة للأداء والمخاطرة

المطلب الأول: تحليل مؤشرات الأداء المصرفي

تتطلب سلامة وأمن العمليات المصرفية في المصارف التجارية ضرورة الاهتمام المسبق من كل المساهمين وممثليهم في مجالس الإدارة بمسألة تحليل وتقييم أداء المصارف بهدف التأكد من أن إستراتيجية المصرف التي تضعها الإدارة العليا وتقوم بتنفيذها توازن بين المخاطرة و العائد. وعادة ما يقوم قياس الأداء المصرفي على استخدام ثلاث مجاميع رئيسية من المؤشرات المالية وهي: مجموعة مؤشرات الربحية، ومجموعة مؤشرات الكفاءة التشغيلية، ومجموعة مؤشرات الكفاءة الاقتصادية، وذلك على المستويين الكلي والجزئي في المصارف.

وسيقصر الحديث هنا على مؤشرات الربحية حصرا لأنها أكثر تمثيلا في قياس كفاءة الأداء المصرفي.

أولا: تحليل مؤشرات الأداء المصرفي على المستوى الكلي

إن الهدف الأساسي للمصرف التجاري هو تعظيم ثروة الملاك. ويرتبط تحقيق هذا الهدف بعوامل عديدة من بينها قدرة المصرف على تحقيق الأرباح، وعادة ما تقاس تلك القدرة بمجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات الربحية بصفتها واحدة من المؤشرات التي تعكس الأداء الكلي للمصارف وتؤثر قدرته على توليد العوائد التي تشكل دورا مهما وحيويا في ديمومة المصارف و استمراريتها.

وتستند الدراسات التطبيقية على ثلاثة مؤشرات محاسبية لقياس أداء المصارف على المستوى الكلي هما:

1. العائد على الموجودات ROA: يقيس هذا المؤشر مدى نجاح المصرف في استثمار موجوداته، وقدرته

على توجيهها نحو فرص استثمارية مربحة، ويبين الجدول نتائج تحليل هذا المؤشر في بنك البركة الذي كان الوسط الحسابي له هو 1.35.

إن تفحص نتائج هذا المؤشر تظهر مستوى الأداء المصرفي المرتفع نسبيا لبنك البركة، إذ حقق المصرف المذكور معدل عائد الموجودات بنسبة 2.3% كأعلى عائد وهذه النتيجة وإن كانت نظريا تعكس حسن إدارة بنك البركة في التوجه نحو توظيف موارده المالية في موجودات عالية المخاطرة.



2. العائد على حق الملكية: يوضح هذا المؤشر مدى قدرة المصرف التجاري على توليد العوائد من توظيف أموال المساهمين بهدف تعظيم ثروتهم، فإذا كانت نسبة هذا المؤشر مرتفعة، فإنها تدل على قدرة إدارة المصرف في اتخاذ قراراته الاستثمارية والتشغيلية في المصرف بكفاءة عالية. وتبين نتائج تحليل هذا المؤشر في الجدول رقم (3) أن نسبته تراوحت بين 8% بوصفه حد أدنى و 16.06% كحد أقصى في بنك البركة خلال المدة من 2005 إلى 2017.

ثانيا: تحليل مؤشرات الأداء المصرفي على المستوى الجزئي

تستخدم الدراسات المصرفية مؤشرات أخرى لتحليل الأداء على المستوى الجزئي للمصارف والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. هامش الدخل الصافي: يرتبط التغير في صافي الدخل بالتغيرات في الإيرادات والمصروفات، وترتبط زيادة الإيرادات أساسا بزيادة نشاط المصرف في توظيف الموارد المالية المتوفرة لديه في القروض والتسليفات والاستثمارات في الأوراق المالية وحوالات الخزينة والأوراق التجارية المخصوصة. وعليه فإن هذا المؤشر يقيس الأهمية النسبية للإيرادات من الفوائد المقبوضة إلى إجمالي الإيرادات، ومن ثم درجة اعتماد المصرف على المصدر من الإيرادات قياسا بمصادر الدخل الأخرى. ويتمثل هذا المؤشر بقسمة صافي الدخل/إجمالي الإيرادات. يبين الجدول رقم (3) أن مصرف البركة قد حقق أعلى صافي دخل وهو 0.451 سنة 2007.

جدول رقم (3): نتائج تحليل مؤشرات الأداء المصرفي لبنك البركة للسنوات 2005-2017

هامش الدخل الصافي	العائد على حق الملكية	العائد على الموجودات	السنوات
0.345	%16.06	%1.4	2005
0.364	%10.39	%1.15	2006
0.451	%14	%2.3	2007
0.343	%10	%1.9	2008
0.264	%8	%1.4	2009
0.292	%9	%1.3	2010
0.286	%10	%1.3	2011
0.267	%11	%1.3	2012
0.283	%11	%1.3	2013
0.299	%12	%1.2	2014
0.286	%12	%1.2	2015
0.249	%12	%1.1	2016
0.207	%9	%0.2	2017



المطلب الثاني: تحليل مؤشرات المخاطرة المصرفية

إن مسألة ازدياد المخاطرة التي تتعرض لها المصارف قد أصبحت محل اهتمام المؤسسات والمنتديات المالية خصوصا لجنة بازل للرقابة المصرفية.

ولقد عمدت الدراسات المصرفية، كما هو الحال في تحليل مؤشرات الأداء المصرفي، إلى قياس وتحليل مؤشرات المخاطرة المصرفية الجزئية.

وتقاس المخاطرة المصرفية على المستوى الجزئي بمجموعة من النسب المالية تقيس قدرة المصرف على سداد التزاماته الجارية نقدا ومتانة رأس ماله في مواجهة خسائره التشغيلية إلى جانب المدى الذي ذهب إليه المصرف في مجال منح الائتمان.

وفيما يأتي استعراض لتحليل مؤشرات المخاطرة المصرفية التي تم احتسابها من واقع بيانات بنك البركة في عينة الدراسة الواردة في تقاريرها السنوية للفترة 2005-2017 والتي سيتم توضيحها انطلاقا من الجدول التالي:



جدول رقم(4): نتائج تحليل مؤشرات المخاطرة المصرفية لبنك البركة للسنوات 2005-2017

السنوات	مخاطر السيولة 1	مخاطر السيولة 2	مخاطر السيولة 3
2005	0.293	0.045	0.35
2006	0.238	0.038	0.29
2007	0.225	0.087	0.28
2008	0.215	0.089	0.26
2009	0.239	0.089	0.287
2010	0.240	0.11	0.280
2011	0.270	0.064	0.313
2012	0.206	0.058	0.239
2013	0.228	0.067	0.27
2014	0.213	0.078	0.252
2015	0.218	0.077	0.266
2016	0.818	0.082	0.264
2017	0.812	0.11	0.262

بحيث أن:

مخاطر السيولة 1 = النقد والأرصدة المملوكة لدى المصارف/إجمالي الموجودات

مخاطر السيولة 2 = إجمالي القروض على إجمالي الودائع

مخاطر السيولة 3 = النقد والأرصدة المملوكة لدى المصارف/إجمالي الودائع

تحليل مخاطر السيولة:

تصنف المصارف باعتبارها منشآت أعمال ضمن المؤسسات المالية لأن موجوداتها تتمثل في أصول مالية أو التزامات أو مستحقات لدى بعضهم بشكل أسهم وسندات وقروض، كما أن مطلوباتها تتمثل الجزء الأكبر منها في الودائع مما يتطلب أن يكون موقف السيولة فيها قادراً على مواجهة الالتزامات الجارية نقداً، وبذلك تعرف مخاطر السيولة بأنها عدم قدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته عند استحقاقها بسبب عدم قدرتها على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة.

يتطلب الحد من آثار مخاطر السيولة الذي يتوقف على مدى قدرة المصرف على التنبؤ بالطلب على القروض والتسليفات من ناحية، ودراسة سلوك الودائع من ناحية أخرى، ومن شأنها لتقدير السليم المساعدة في الموازنة بين متطلبات السيولة وتحقيق العوائد، أما أهم المؤشرات المستخدمة لقياس مخاطر السيولة في المصارف هي:

1. النقد والأرصدة المملوكة لدى المصارف/إجمالي الموجودات (مخاطر السيولة 1):

يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى انخفاض مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الأرصدة النقدية، سواء كانت في الصندوق أم الأرصدة المملوكة لدى المصارف التي يواجهها المصرف التزاماته المختلفة، وتظهر نتائج تحليل هذا المؤشر والموضحة في الجدول رقم (4) أن هذه النسبة لدى بنك البركة في ارتفاع مستمر إلى أن وصلت أقصاها 0.818 سنة 2017، وبالتالي انخفاض المخاطر.

2. إجمالي القروض/إجمالي الودائع (مخاطر السيولة 3):

يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى ارتفاع مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يزيد من نسبة القروض التي يتعذر تصفيتهما بسهولة أو في وقت الحاجة إلى السيولة. وعلى صعيد آخر فإن زيادة نسبة القروض إلى الودائع تؤثر حاجة المصرف إلى مصادر سيولة نقدية جديدة لتلبية طلبات الاقتراض الجديدة. ويبين الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة لهذه المخاطر بلغت 0.35.

3. النقد والأرصدة المملوكة لدى المصارف/إجمالي الودائع (مخاطر السيولة 2):

يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى انخفاض مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الموجودات السائلة وهي (النقد في صندوق المصرف ولدى المصارف الأخرى) التي يواجهها المصرف التزاماته المالية الأخرى. ويتضح من الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة هي 0.089



المبحث الثالث: مناقشة نتائج اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات

المطلب الأول: نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الحوكمة ($X_1.X_2.X_3.X_4$) ومتغيرات الأداء المصرفي ($Y_1.Y_2.Y_3.Y_4$):

لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، فقد تم توظيف برنامج الحزم الإحصائية *statal package for the social science* ومن خلاله استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط الخطي البسيط (ارتباط بيرسون) وذلك لفحص العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة متمثلة في الظواهر المؤثرة والمتغير التابع وبيان قوة واتجاه العلاقة بينهم.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، واختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ.

1. علاقة (Y_1) مع العوامل المستقلة ($X_1.X_2.X_3.X_4$) المؤثرة:

جدول رقم (5-1): معاملات الارتباط بين المتغير التابع (Y_1) والمتغيرات المستقلة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط البسيط	المعنوية
Y_1	X_1	-0.375	0.207
	X_2	0.637	0.019*
	X_4	0.844	0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%.

تكشف نتائج تحليل علاقات الارتباط ما بين متغيرات الحوكمة الداخلية ($X_1.X_2.X_3.X_4$) ومؤشر العائد على الموجودات (Y_1) المبينة في الجدول على وجود ثلاث علاقات ارتباط هما:



❖ وجود ارتباط موجب طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى 5% بين المتغير التابع (Y_1) والمتغير المستقل (X_2) وبمعامل ارتباط (0.637)

❖ وجود ارتباط موجب طردي ذو دلالة معنوية تحت المستوى 1% بين المتغير التابع (Y_1) والمتغير المستقل (X_4) وبمعامل ارتباط (0.834).

❖ ضعف الارتباط بين المتغير التابع (Y_1) والمتغير المستقل (X_1) لأن ليس دلالة معنوية وهي 20.7% أكبر من 5%.

لقد ظهرت أعلى علاقة ارتباط بين متغير العائد على كفاية رأس المال (X_4) ومؤشر العائد على الموجودات (Y_1) وهذا يدعم إلى حد كبير النتائج التي توصلت إليها الدراسات التطبيقية.

جدول رقم (5-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمتغير التابع (Y_1) من خلال المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_4).

المتغير التابع	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد المصحح	مستوى الدلالة
Y_1	X_4	0.665	0.015

ذات دلالة إحصائية على مستوى 1%.

أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول أن عاملا واحدا هو (X_4) بمفرده قد فسر صورة التباين للمتغير التابع (Y_1)، إذ ساهم في تفسير ما مقداره 66.5% من التباين في المتغير التابع. لصياغة المعادلة نعتمد على الجدول رقم (5-3)

(3)



Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,447	1,329		-,336	,745
1 الإدارة مجلس حجم	-,059	,087	-,121	-,680	,514
الإدارة مجلس استقلالية	,200	,158	,257	1,265	,238
المال رأس كفاية معدل	11,041	3,664	,647	3,014	,015

a. Variable dépendante : ROA

حسب الجدول نلاحظ أن المتغير التابع (Y₄) يؤثر على متغير واحد X₄ بدرجة معنوية 1.5% أما المتغيرات المستقلة الأخرى المتمثلة في حجم مجلس الإدارة واستقلاليتها فهي غير معنوية لأنها أكبر من 5% بدرجة 51% و23% على التوالي، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة المعادلة على الشكل التالي:

$$Y_1 = -0.447 + 11.041x_4$$

نستنتج من المعادلة أنه كلما يزيد (X₄) بوحدة واحدة يزيد y₁ ب11.04

2. علاقة (y₂) مع العوامل المستقلة (x₁.x₂.x₃.x₄) المؤثرة:

جدول رقم (6-1): معاملات الارتباط بين المتغير التابع (y₂) والمتغيرات المستقلة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط البسيط	المعنوية
Y ₂	X ₁	-0.177	0.562
	X ₂	-0.036	0.908
	X ₄	0.087	0.777



تفيد نتائج التحليل المبينة في الجدول** بوجود علاقات ارتباط بين المتغير التابع (معدل العائد على حقوق الملكية) (Y_2) ومجموعة العوامل المستقلة المتمثلة في حجم مجلس الإدارة X_1 واستقلاليتها X_2 ومعدل العائد على كفاية رأس المال (X_4).

❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية بين المتغير التابع (Y_2) والمتغير المستقل (X_1) بمعامل ارتباط (-0.177) إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند 1%، 5% و 10%، بحيث أن معنوية (X_1) هي (0.562)

❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية بين المتغير التابع (Y_2) والمتغير المستقل (X_2) بمعامل ارتباط (-0.036) إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند 1%، 5% و 10%، بحيث أن معنوية (X_2) هي (0.908)

❖ رغم وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير التابع (Y_2) والمتغير المستقل (X_4) إلا أنه ليس له دلالة معنوية عند مستوى 1%، 5% و 10%، بحيث أن معنوية (X_4) هي (0.908)

رغم وجود ارتباط إلا أن المعنوية لا تنتمي إلى مجال الثقة 5%، لذا لا يمكن أن نأخذه بعين الاعتبار. (sig أكبر من 0.5% (لا تنتمي إلى مجال الثقة)).

أي لا يوجد ارتباط بين (Y_2) والمتغيرات المستقلة، بمعنى أنه لا يوجد أي عامل من عوامل الحوكمة يفسر المتغير التابع

جدول رقم (6-2): جدول الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	18,269	15,161		1,205	,259
	الإدارة مجلس حجم	-,449	,989	-,158	-,454	,661
	الإدارة مجلس استقلالية	-,487	1,799	-,108	-,271	,793
	المال رأس كفاية معدل	9,307	41,783	,094	,223	,829

a. Variable dépendante : ROE الملكية حق على العائد معدل

حسب نتائج الجدول جميع العوامل لا تفسر المتغير التابع Y_2 لعدم وجود دلالة معنوية.

3. علاقة (Y_3) مع العوامل المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) المؤثرة:

جدول رقم (7-1): معاملات الارتباط بين (Y_3) والمتغيرات المستقلة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط البسيط	المعنوية
Y_3	X_1	-0.379	0.202
	X_2	0.376	0.205
	X_4	0.693	**0.009

** ذات دلالة معنوية عند مستوى 1%.

تفيد نتائج التحليل المبينة في الجدول ** بوجود علاقات ارتباط بين المتغير التابع هامش الدخل الصافي Y_3 ومجموعة

العوامل المستقلة حجم مجلس الإدارة (X_1) واستقلاليتها (X_2) ومعدل كفاية رأس المال (X_4)

❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة بين المتغير التابع (Y_3) والمتغير المستقل X_1 ومعامل ارتباط -0.379، إلا

أنه ليس لها دلالة معنوية عند 1%، 5% و 10%، بحيث أن معنوية X_1 هي 0.202.

❖ رغم وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغير التابع Y_3 والمتغير المستقل X_2 ومعامل ارتباط 0.376، إلا أنه

ليس لها دلالة معنوية عند 1%، 5% و 10%، بحيث أن معنوية X_2 هي 0.205.

❖ هناك ارتباط موجب قوي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 1% بين المتغير التابع Y_3 والمتغير المستقل

X_4 بنسبة 0.009 ومعامل ارتباط 0.693.

أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول أدناه أن عاملا واحدا هو (X_4) بمفرده قد فسّر صورة التباين للمتغير

التابع (Y_3)، إذ ساهم في تفسير ما مقداره 33.7% من التباين في المتغير التابع.



جدول رقم (7-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمتغير التابع (Y_3) من خلال المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_4).

المتغير التابع	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد المصحح	مستوى الدلالة
Y_3	X_4	0.337	0.063

ذات دلالة إحصائية على مستوى 10%.

لصيغة المعادلة نعتمد على الجدول رقم (7-3): جدول الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,253	,307		,824	,431
1 الإدارة مجلس حجم	-,013	,020	-,159	-,633	,542
الإدارة مجلس استقلالية	-,001	,036	-,005	-,016	,987
المال رأس كفاية معدل	1,797	,847	,641	2,123	,063

a. Variable dépendante : الصافي الدخل هامش

حسب الجدول نلاحظ أن المتغير التابع Y_3 يؤثر على متغير واحد X_4 بدرجة معنوية 6.3% أما المتغيرات المستقلة الأخرى المتمثلة في حجم مجلس الإدارة واستقلاليتها فهي غير معنوية لأنها أكبر من 5% بدرجة 54% و98% على التوالي، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة المعادلة على الشكل التالي:

$$Y_3 = 0.253 + 1.797X_4$$

نستنتج من المعادلة أنه كلما يزيد X_4 بوحدة واحدة يزيد Y_3 ب1.797

4. علاقة y_4 مع العوامل المستقلة x_1, x_2, x_3, x_4 المؤثرة:

جدول رقم (8-1): معاملات الارتباط بين المتغير التابع (y_4) والمتغيرات المستقلة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط البسيط	المعنوية
y_4	x_1	-0.454	0.119
	x_2	0.509	***0.076
	x_4	0.798	**0.001

** ذات دلالة معنوية عند مستوى 1%.

*** ذات دلالة معنوية عند مستوى 10%.

تفيد نتائج التحليل المبينة في الجدول بوجود علاقات ارتباط بين المتغير التابع معدل العائد على الودائع y_4 ومجموعة العوامل المستقلة.

❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية بين المتغير التابع y_4 والمتغير المستقل x_1 وبمعامل ارتباط -

0.454، إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند 1%، 5% و10%، بحيث أن معنوية x_1 هي 0.119

❖ هناك ارتباط متوسط موجب ذو دلالة معنوية عند مستوى 10% بنسبة 7.6% بين المتغير التابع y_4

والمتغير المستقل x_2 وبمعامل ارتباط 0.509

❖ هناك ارتباط موجب قوي ذو دلالة معنوية تحت مستوى 1% بين المتغير التابع y_4 والمتغير المستقل x_4

وبمعامل ارتباط 0.798

جدول رقم (8-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمتغير التابع (y_4) من خلال المتغيرات

المستقلة (x_1, x_2, x_4).



المتغير التابع	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد المصحح	مستوى الدلالة
Y ₄	X ₄	0.575	0.023

ذات دلالة إحصائية على مستوى 1%.

أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول أدناه أن عاملا واحدا هو (X₄) بمفرده قد فسر صورة التباين للمتغير التابع (Y₄)، إذ ساهم في تفسير ما مقداره 57.5% من التباين في المتغير التابع. جدول رقم (3-8): جدول الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,009	,017		,537	,604
1					
الادارة مجلس حجم	-,001	,001	-,213	-1,060	,317
الإدارة مجلس استقلالية	,001	,002	,109	,474	,646
المال رأس كفاية معدل	,127	,046	,663	2,743	,023

a. Variable dépendante : ROD الودائع على العائد معدل

حسب الجدول نلاحظ أن المتغير التابع Y₄ يؤثر على متغير واحد X₄ بدرجة معنوية 2.5% أما المتغيرات المستقلة الأخرى المتمثلة في حجم مجلس الإدارة واستقلاليتها فهي غير معنوية لأنها أكبر من 5% بدرجة 31% و64% على التوالي، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة المعادلة على الشكل التالي:

$$Y_4 = 0.009 + 0.127X_4$$

نستنتج من المعادلة أنه كلما يزيد X₄ بوحدة واحدة يزيد Y₄ ب 0.127

المطلب الثاني: نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الحوكمة (X_1, X_2, \dots, X_4) ومتغيرات المخاطرة المصرفية (Y_5, Y_6, Y_7):

1. علاقة Y_5 مخاطر السيولة مع العوامل المستقلة حجم مجلس الإدارة X_1 ، استقلالية مجلس الإدارة X_2 ومعدل كفاية رأس المال X_4 :

جدول رقم (9-1): معاملات الارتباط بين المتغير التابع (Y_5) والمتغيرات المستقلة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط البسيط	المعنوية
Y_5	X_1	0.016	0.958
	X_2	-0.329	0.272
	X_4	-0.347	0.246

- ❖ رغم وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) بين المتغير التابع مخاطرة السيولة 1، والمتغير المستقل (X_1) معامل ارتباط 0.016، إلا أنه ليس لها دلالة معنوية، بحيث أن معنوية X_1 هي 95%.
 - ❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية بين المتغير التابع Y_5 والمتغير المستقل X_2 بمعامل ارتباط -0.329، إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند 1%، 5% و 10% بحيث أن معنوية X_2 هي 27%.
 - ❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية بين المتغير التابع Y_5 والمتغير المستقل X_4 بمعامل ارتباط -0.347، إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند 1%، 5% و 10% بحيث أن معنوية X_4 هي 24%.
- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول أنه لا يوجد أي عامل يفسر التباين في المتغير التابع وذلك لعدم وجود دلالة معنوية.

أي لا يوجد ارتباط بين (Y_5) والمتغيرات المستقلة، بمعنى أنه لا يوجد أي عامل من عوامل الحوكمة يفسر المتغير التابع



جدول رقم (9-2): جدول الانحدار

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,491	1,425		1,046	,323
1					
الادارة مجلس حجم	-,029	,093	-,101	-,310	,764
الإدارة مجلس استقلالية	-,084	,169	-,185	-,498	,631
المال رأس كفاية معدل	-2,762	3,926	-,277	-,703	,500

a. Variable dépendante : السيولة مخاطرة

حسب نتائج الجدول جميع العوامل لا تفسر المتغير التابع Y_5 لعدم وجود دلالة معنوية عند مستوى 1%، 5% و 10%.

بحيث أن: X_1 درجة معنويته 76.4% ، X_2 درجة معنويته 63.1% و X_4 درجة معنويته هي 50

إذن درجة المعنوية أكبر من 1%، 5% و 10%

2. علاقة (Y_6) مع العوامل المستقلة X_1 ، X_2 ، X_3 ، X_4 :

جدول رقم (10-1): معاملات الارتباط بين المتغير التابع (Y_5) والمتغيرات المستقلة X_1 ، X_2 ، X_4

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط البسيط	المعنوية
Y_6	X_1	-0.516***	0.071
	X_2	-0.160	0.602
	X_4	-0.317	0.292

** ذات دلالة معنوية عند 10%

- ❖ بين الجدول أدناه وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية ذو دلالة معنوية بنسبة 7.1% بين المتغير التابع مخاطرة السيولة₂، والمتغير المستقل X_1 بمعامل ارتباط -0.516
- ❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية بين المتغير التابع Y_6 والمتغير المستقل X_2 ومعامل ارتباط -0.160، إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند مستوى 1%، 5% و10%، بحيث أن معنوية X_2 هي 60%.
- ❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية بين المتغير التابع Y_6 والمتغير المستقل X_4 ومعامل ارتباط -0.317، إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند مستوى 1%، 5% و10%، بحيث أن معنوية X_4 هي 29%.
- ❖

جدول رقم (10-2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمتغير التابع (Y_6) من خلال المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_4).

المتغير التابع	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد المصحح	مستوى الدلالة
Y_6	X_2	0.399	-0.194
	X_4	0.399	-5.893

ذات دلالة إحصائية على مستوى 1%.

و لصياغة المعادلة نعتمد على الجدول رقم (10-3)



Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,704	,991		2,730	,023
1 الإدارة مجلس حجم	-,194	,065	-,716	-2,993	,015
الإدارة مجلس استقلالية	,045	,118	,103	,380	,713
المال رأس كفاية معدل	-5,893	2,730	-,621	-2,158	,059

a. Variable dépendante : 2 السيولة مخاطرة

حسب الجدول نلاحظ أن المتغير التابع Y_6 يؤثر على متغيرين هما X_1 بدرجة معنوية 1.5% و X_4 بدرجة معنوية 5.9% أما المتغير المستقل حجم مجلس الإدارة X_1 فهو غير معنوي لأنه أكبر من 10% بدرجة 71%، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة المعادلة على الشكل التالي:

$$Y_6 = 2.704 - 0.194X_1 - 5.893X_4$$

كلما يزيد X_1 ب 1% ينقص Y_6 ب 0.19، وكلما يزيد X_4 بوحدة واحدة ينقص Y_6 ب 5.893

3. علاقة Y_7 مع العوامل المستقلة X_1, X_2, X_3, X_4 :

جدول رقم (11-1): معاملات الارتباط بين المتغير التابع (Y_7) والمتغيرات المستقلة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط البسيط	المعنوية
Y_7	X_1	-0.389	0.189
	X_2	-0.113	0.712
	X_4	0.290	0.336



❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية بين المتغير التابع مخاطر السيولة Y_3 والمتغير المستقل X_1 بمعامل ارتباط -0.389 ، إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند مستوى 1% ، 5% و 10% ، بحيث أن معنوية X_1 هي 18.9% .

❖ رغم وجود علاقة ارتباط سالبة عكسية بين المتغير التابع Y_7 والمتغير المستقل X_2 ومعامل ارتباط -0.113 ، إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند مستوى 1% ، 5% و 10% ، بحيث أن معنوية X_2 هي 71.2% .

❖ هناك علاقة طردية بين المتغير التابع Y_7 والمتغير المستقل X_4 ومعامل ارتباط 0.290 ، إلا أنه ليس لها دلالة معنوية عند مستوى 1% ، 5% و 10% ، بحيث أن معنوية X_4 هي 33.6% .

جدول رقم (11-2)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,487	,173		2,812	,020
1					
الادارة مجلس حجم	-,011	,011	-,298	-,980	,353
الإدارة مجلس استقلالية	-,022	,021	-,375	-1,086	,306
المال رأس كفاية معدل	,523	,478	,400	1,096	,302

a. Variable dépendante : 3السيولة مخاطرة

حسب نتائج الجدول جميع العوامل لا تفسر المتغير التابع Y_7 لعدم وجود دلالة معنوية عند مستوى 1% ، 5% و 10% .

بحيث أن: X_1 درجة معنويته 35.3% ، X_2 درجة معنويته 30.6% و X_4 درجة معنويته هي 30.2%

إذن درجة المعنوية أكبر من 1% ، 5% و 10%



المطلب الثالث: التحليل الاقتصادي

أوضحت لنا نتائج الدراسة تأثير العنصر الرئيسي المستقل معدل كفاية رأس المال X_4 كعامل من عوامل حوكمة البنوك على المتغيرات التابعة المتمثلة في العائد على الموجودات Y_1 ، هامش الدخل الصافي Y_3 ومعدل العائد على الودائع Y_4 ، بحيث أنه كلما يزيد على 8% (وهو المعدل الذي أقرته لجنة بازل) يزيد الأداء المصرفي. بينما نستنتج أن جميع العوامل المستقلة لا تفسر المتغير التابع العائد على حق الملكية Y_2 وذلك بسبب عدم وجود دلالة معنوية.

أما بالنسبة لمتغيرات المخاطرة المصرفية المتمثلة في مخاطر السيولة 1 Y_5 ومخاطر السيولة 3 Y_7 لا تفسر من قبل جميع العوامل المستقلة المتمثلة في حجم مجلس الإدارة X_1 ، استقلالية مجلس الإدارة X_3 ومعدل كفاية رأس المال X_4 وذلك عدو وجود دلالة معنوية. أما بالنسبة لمخاطر السيولة 2 Y_6 فلها علاقة سلبية مع حجم مجلس الإدارة X_1 ومعدل كفاية رأس المال X_4 ، وهذا ما يفسر أن زيادة عدد مجلس الإدارة وزيادة معدل كفاية رأس المال يؤديان إلى نقص المخاطرة المصرفية.



خلاصة:

لقد كان الهدف من هذه الدراسة في هذا الفصل معرفة الحوكمة المصرفية وأثرها على الأداء والمخاطرة وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال دراسة قياسية لبنك البركة الإسلامي وقد تم عرض واقع الحوكمة في هذا البنك وبيان أثرها على الأداء والمخاطرة من خلال تحليل متغيراتها ودراسة علاقة الارتباط البسيط والانحدار المتعدد بين هذه المتغيرات.

الغائمة



إن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وفقاً لمقررات لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي يساهم في إيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر، وبالتالي فقد أصبح من الضروري على البنوك العاملة في البيئة المصرفية اتباع العديد من الإجراءات التي من شأنها أن تحسن من جودة القوائم والتقارير المالية والمنشورة والتي من بينها الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في البنوك والعمل على الإفصاح ومدى فعاليته وتفعيل دور كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة وضمان استقلاليتها، والعمل على تطوير مفاهيم وآليات إدارة المخاطر من خلال تكوين إدارة مستقلة في تلك البنوك تلعب دور فعال في تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي يواجهها البنك وطرق ووسائل مواجهتها والتصدي لها.

ولقد كان هدفنا من هذا البحث تحديد أثر الحوكمة المصرفية على الأداء والمخاطرة ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج ويمكن حصرها في النقاط التالية:

نتائج الدراسة:

- لا يوجد هناك اختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة بالبنوك أو الشركات وهذا دلالة على أن قواعد الحوكمة صالحة للتطبيق في كل مؤسسة مهما كان نوعها وهي ليست مخصصة لنوع واحد فقط.

- الممارسات السليمة للحوكمة في البنوك تؤدي إلى دعم وسلامة المنظومة المصرفية وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك.

- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس وتطوير الأداء ويساهم في اتخاذ قرارات سليمة.

قائمة المراجع

1- الكتب

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، دار الجامعية الإسكندرية، 2010، ط1، ص:161
2. جون سولفيان، جين روجرز، كاثرين كوشتا هلبلينج، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، ترجمة سمير كرم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2009، ص:9
3. حاكم محسن الربيعي، حوكمة البنوك و اثرها الاداء و المخاطرة، دار اليازوري الجامعية، ط1، ص:145
4. مد ابراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2010، (د.ط)، ص ص ص: 15، 16، 17.
5. حمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات " ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، 2005، ص:08.
6. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، (مصر)، 2007-2008، ص:20.
7. طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:27.
8. عبد الوهاب ناصرعلي، شحاتة سيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:15
9. عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، 2001، ص ص:12 13.



10. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة، الإسكندرية، 2008، ص ص: 14، 15.

11. نجعان جيهان، حوكمة الشركات متطلباتها، مبادئها ونطاق تطبيقها، - كونست- للاستشارات الاستثمارية، سنة 2009، ص: 04

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

12. NACIRI A, **Traité de gouvernance d'entreprise L'approche scolaire**, PUQ Québec 2011 P 13*

13. Ghazi Louizi, **Impact du conseil d'administration sur la performance des banque tunisienne**, 15ème conférence international de management stratégique, Genève, 13-16 juin 2006 P03.

14. houssim rachid, **la gouvernonce bancaire** ,de littéraire, université detumisie, elmamar, tunisie, pp: 10- 212

2- الملتقيات:

15. بن ثابت جلال، بن جاب الله محمد، مداخلة بعنوان-المستثمرين في بورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، مقدمة في الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على اقتصاديات المؤسسات، حالة الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 21-22 نوفمبر 2006، ص: 4.

16. رقية حساني، وزميلاتها، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات ص: 04.



17. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية" ورشة عمل " الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية" والمنعقدان في القاهرة، جمهورية مصر العربية، سبتمبر 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص: 160
18. جونثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص: 02.
19. بلعوز بن علي وعبد الرزاق جبار، الحوكمة و المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، ملتقى علمي الدولي حول مدخل الوقاية من الأزمات المصرفية و المالية، جامعة سطيف، يوم 20
20. شاهين علي عبد الله، إدارة مخاطر التمويل و الاستثمار في المصارف، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار و التمويل في فلسطين بين آفاق التنمية و التحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، أيام 8-9 ماي 2005م، ص 5.
21. طيبة عبد العزيز، مرايمي محمد، بازل 2 و تسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 11-12 مارس 2008، ص 19.
22. جاو حدود رضا، مايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم، متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية واقع رهانات وآفاق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي أيام 7-
- 8 ديسمبر 2010، ص: 10.
23. دويس رشيد، بحري سفيان، مقررات لجنة بازل و النظم الاحترازية في الجزائر، ملتقى وطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية الاقتصادية، بشار، يومي 24-25 أفريل 2006، ص 01.

24. سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري و اتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص 29.
25. كلاب ميساء محي الدين، النظام المصرفي الجزائري و اتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية -واقع تحديات- كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص 29.

3-المجلات:

26. عبد البشير بن عمر، عبد الغني ددان، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الأول، جامعة محمد لخضر، الوادي، الجزائر، 2014، ص:30.
27. بوعيشة مبارك، إدارة المخاطر البنكية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون ذكر السنة، ص 02.
28. شاهين علي عبد الله، إدارة مخاطر التمويل و الاستثمار في المصارف، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار و التمويل في فلسطين بين آفاق التنمية و التحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، أيام 8-9 ماي 2005م، ص:5.
29. مفتاح صالح، رحال فاطمة، تأثير مقررات بازل على النظام المصرفي الإسلامي، المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي
30. النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، تركيا، أيام 9، 10 سبتمبر 2013، ص 12،13.



31. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في تحقيق جودة التقارير المالية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 07، العدد 01، جانفي 2011، ص ص: 47-48..
- 4-المذكرات والرسائل:
32. إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص: 20-21.
33. محمد زيان، أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009، ص: 20.
34. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2006، 2005، ص: 220-221.
35. بلعمجوز حسين، بوقرة رابح، إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، بدون ذكر السنة، ص 31.
36. هبال عادل، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011م-2012، ص 32.
37. مرابطي نوال، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، دراسة عينة من البنوك لولاية ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، 2012-2013م، ص 32.
38. مسمعي سمير، تسعير القروض المصرفية، دراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، رسالة ماجستير، تخصص بنوك و تأمينات، كلية علوم اقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007م-2008م، ص: 32.



39. الزاير انتصار بسمة، دور حوكمة المصارف إدارة مخاطر عدم السداد في البنوك التجارية، تخصص مالية و حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر، بسكرة، 2012م-2013م، ص 44.
40. الغزوي حسين عبد الجليل، حوكمة في الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، دراسة إختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، تخصص تحليل مالي، كلية الإدارة و الاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010م، ص 68.
41. عبد الصمد عمر علي، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الصديق، 2008م-2009م، ص 99.
42. قاسيمي آسيا، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقييم القروض في البنك، حالة القرض الشعبي الجزائري، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009م، ص 36.
43. مرابط هببة، أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، تخصص بنوك ومالية، 2010-2011م، ص:22.
44. أبو كمال ميرفت علي، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية بازل 2، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 46.
45. عبدالحليم عمار، غربي مبادئ الأعمال المصرفية، الإصدار الأول إلكتروني ، فبراير 2017 م ، مطبوعات KIE Publications، ص: 399 – 415
- 6/-المواقع الإلكترونية:



46. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، مقال منقول

من الموقع الإلكتروني

www.kantakji.com/fiqh/files/manage/911.doc

الملاحق

CORRELATIONS
/VARIABLES=x1 x2 x4 Y2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		حجم مجلس الادارة	استقلالية مجلس الإدارة	معدل كفاية رأس المال	معدل العائد على حق الملكية ROE
حجم مجلس الادارة	Corrélation de Pearson	1	-,122	-,343	-,177
	Sig. (bilatérale)		,692	,251	,562
	N	13	13	13	13
استقلالية مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	-,122	1	,564*	-,036
	Sig. (bilatérale)	,692		,045	,908
	N	13	13	13	13
معدل كفاية رأس المال	Corrélation de Pearson	-,343	,564*	1	,087
	Sig. (bilatérale)	,251	,045		,777
	N	13	13	13	13
معدل العائد على حق الملكية ROE	Corrélation de Pearson	-,177	-,036	,087	1
	Sig. (bilatérale)	,562	,908	,777	
	N	13	13	13	13

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=x1 x2 x4 y3
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations			
		حجم مجلس الإدارة	استقلالية مجلس الإدارة	معدل كفاية رأس المال	هامش الدخل الصافي
حجم مجلس الإدارة	Corrélacion de Pearson	1	-,122	-,343	-,379
	Sig. (bilatérale)		,692	,251	,202
	N	13	13	13	13
استقلالية مجلس الإدارة	Corrélacion de Pearson	-,122	1	,564*	,376
	Sig. (bilatérale)	,692		,045	,205
	N	13	13	13	13
معدل كفاية رأس المال	Corrélacion de Pearson	-,343	,564*	1	,693**
	Sig. (bilatérale)	,251	,045		,009
	N	13	13	13	13
هامش الدخل الصافي	Corrélacion de Pearson	-,379	,376	,693**	1
	Sig. (bilatérale)	,202	,205	,009	
	N	13	13	13	13

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x1 x2 x4 y4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Corrélations			
		حجم مجلس الإدارة	استقلالية مجلس الإدارة	معدل كفاية رأس المال	معدل العائد على الودائع ROD
حجم مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	1	-,122	-,343	-,454
	Sig. (bilatérale)		,692	,251	,119
	N	13	13	13	13
استقلالية مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	-,122	1	,564*	,509
	Sig. (bilatérale)	,692		,045	,076
	N	13	13	13	13
معدل كفاية رأس المال	Corrélation de Pearson	-,343	,564*	1	,798**
	Sig. (bilatérale)	,251	,045		,001
	N	13	13	13	13
معدل العائد على الودائع ROD	Corrélation de Pearson	-,454	,509	,798**	1
	Sig. (bilatérale)	,119	,076	,001	
	N	13	13	13	13

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
/VARIABLES=x1 x2 x4 y5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations			
		حجم مجلس الإدارة	استقلالية مجلس الإدارة	معدل كفاية رأس المال	مخاطرة السيولة 1
حجم مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	1	-,122	-,343	,016
	Sig. (bilatérale)		,692	,251	,958
	N	13	13	13	13
استقلالية مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	-,122	1	,564 [*]	-,329
	Sig. (bilatérale)	,692		,045	,272
	N	13	13	13	13
معدل كفاية رأس المال	Corrélation de Pearson	-,343	,564 [*]	1	-,347
	Sig. (bilatérale)	,251	,045		,246
	N	13	13	13	13

	Corrélation de Pearson	,016	-,329	-,347	1
مخاطرة السيولة 1	Sig. (bilatérale)	,958	,272	,246	
	N	13	13	13	13

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x1 x2 x4 y6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Corrélations			
		حجم مجلس الإدارة	استقلالية مجلس الإدارة	معدل كفاية رأس المال	مخاطرة السيولة 2
حجم مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	1	-,122	-,343	-,516

	Sig. (bilatérale)		,692	,251	,071
	N	13	13	13	13
	Corrélation de Pearson	-,122	1	,564*	-,160
استقلالية مجلس الإدارة	Sig. (bilatérale)	,692		,045	,602
	N	13	13	13	13
	Corrélation de Pearson	-,343	,564*	1	-,317
معدل كفاية رأس المال	Sig. (bilatérale)	,251	,045		,292
	N	13	13	13	13
	Corrélation de Pearson	-,516	-,160	-,317	1
مخاطرة السيولة ²	Sig. (bilatérale)	,071	,602	,292	
	N	13	13	13	13

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=x1 x2 x4 y7
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Corrélations			
		حجم مجلس الادارة	استقلالية مجلس الإدارة	معدل كفاية رأس المال	مخاطرة السيولة
حجم مجلس الادارة	Corrélation de Pearson	1	-,122	-,343	-,389
	Sig. (bilatérale)		,692	,251	,189
	N	13	13	13	13
استقلالية مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	-,122	1	,564*	-,113
	Sig. (bilatérale)	,692		,045	,712
	N	13	13	13	13
معدل كفاية رأس المال	Corrélation de Pearson	-,343	,564*	1	,290
	Sig. (bilatérale)	,251	,045		,336
	N	13	13	13	13
مخاطرة السيولة	Corrélation de Pearson	-,389	-,113	,290	1
	Sig. (bilatérale)	,189	,712	,336	
	N	13	13	13	13

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y1
/METHOD=ENTER x1 x2 x4.

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
ROA	1,3577	,37296	13
حجم مجلس الإدارة	11,38	,768	13
استقلالية مجلس الإدارة	6,31	,480	13
معدل كفاية رأس المال	,11023	,021860	13

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R- deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,865 ^a	,749	,665	,21584	,749	8,944	3	9	,005

a. Valeurs prédites : (constantes), معدل كفاية رأس المال, حجم مجلس الإدارة, استقلالية مجلس الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,447	1,329		-,336	,745
1					
حجم مجلس الإدارة	-,059	,087	-,121	-,680	,514
استقلالية مجلس الإدارة	,200	,158	,257	1,265	,238
معدل كفاية رأس المال	11,041	3,664	,647	3,014	,015

a. Variable dépendante : ROA

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y2
/METHOD=ENTER x1 x2 x4.

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
معدل العائد على حق الملكية ROE	11,1115	2,17589	13
حجم مجلس الإدارة	11,38	,768	13
استقلالية مجلس الإدارة	6,31	,480	13
معدل كفاية رأس المال	,11023	,021860	13

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,200 ^a	,040	-,280	2,46163	,040	,125	3	9	,943

a. Valeurs prédites : (constantes), معدل كفاية رأس المال, حجم مجلس الإدارة, استقلالية مجلس الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	18,269	15,161		1,205	,259
1 حجم مجلس الإدارة	-,449	,989	-,158	-,454	,661
استقلالية مجلس الإدارة	-,487	1,799	-,108	-,271	,793
معدل كفاية رأس المال	9,307	41,783	,094	,223	,829

a. Variable dépendante : معدل العائد على حق الملكية ROE

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y3
/METHOD=ENTER x1 x2 x4.

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
هامش الدخل الصافي	,30277	,061273	13
حجم مجلس الإدارة	11,38	,768	13
استقلالية مجلس الإدارة	6,31	,480	13
معدل كفاية رأس المال	,11023	,021860	13

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,709 ^a	,503	,337	,049879	,503	3,036	3	9	,086

a. Valeurs prédites : (constantes), معدل كفاية رأس المال, حجم مجلس الإدارة, استقلالية مجلس الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,253	,307		,824	,431
1 حجم مجلس الإدارة	-,013	,020	-,159	-,633	,542
استقلالية مجلس الإدارة	-,001	,036	-,005	-,016	,987
معدل كفاية رأس المال	1,797	,847	,641	2,123	,063

a. Variable dépendante : هامش الدخل الصافي

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y4
/METHOD=ENTER x1 x2 x4.

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
معدل العائد على الودائع ROD	,01569	,004171	13
حجم مجلس الإدارة	11,38	,768	13
استقلالية مجلس الإدارة	6,31	,480	13
معدل كفاية رأس المال	,11023	,021860	13

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,825 ^a	,681	,575	,002719	,681	6,415	3	9	,013

a. Valeurs prédites : (constantes), معدل كفاية رأس المال, حجم مجلس الإدارة, استقلالية مجلس الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,009	,017		,537	,604
1 حجم مجلس الإدارة	-,001	,001	-,213	-1,060	,317
استقلالية مجلس الإدارة	,001	,002	,109	,474	,646
معدل كفاية رأس المال	,127	,046	,663	2,743	,023

Variable dépendante : معدل العائد على الودائع ROD

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y5
/METHOD=ENTER x1 x2 x4.

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
مخاطرة السيولة 1	,32769	,217987	13
حجم مجلس الإدارة	11,38	,768	13
استقلالية مجلس الإدارة	6,31	,480	13
معدل كفاية رأس المال	,11023	,021860	13

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,394 ^a	,155	-,126	,231324	,155	,552	3	9	,659

a. Valeurs prédites : (constantes), معدل كفاية رأس المال, حجم مجلس الإدارة, استقلالية مجلس الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,491	1,425		1,046	,323
1					
حجم مجلس الإدارة	-,029	,093	-,101	-,310	,764
استقلالية مجلس الإدارة	-,084	,169	-,185	-,498	,631
معدل كفاية رأس المال	-2,762	3,926	-,277	-,703	,500

a. Variable dépendante : مخاطرة السيولة1

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y6
/METHOD=ENTER x1 x2 x4.

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
مخاطرة السيولة2	,13323	,207502	13
حجم مجلس الإدارة	11,38	,768	13
استقلالية مجلس الإدارة	6,31	,480	13
معدل كفاية رأس المال	,11023	,021860	13

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,741 ^a	,549	,399	,160840	,549	3,658	3	9	,057

a. Valeurs prédites : (constantes), معدل كفاية رأس المال, حجم مجلس الإدارة, استقلالية مجلس الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,704	,991		2,730	,023
1					
حجم مجلس الإدارة	-,194	,065	-,716	-2,993	,015
استقلالية مجلس الإدارة	,045	,118	,103	,380	,713
معدل كفاية رأس المال	-5,893	2,730	-,621	-2,158	,059

a. Variable dépendante : مخاطرة السيولة²

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y7
/METHOD=ENTER x1 x2 x4.

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
مخاطرة السيولة ³	,27792	,028611	13
حجم مجلس الإدارة	11,38	,768	13
استقلالية مجلس الإدارة	6,31	,480	13
معدل كفاية رأس المال	,11023	,021860	13

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,524 ^a	,274	,033	,028140	,274	1,135	3	9	,386

a. Valeurs prédites : (constantes), معدل كفاية رأس المال, حجم مجلس الإدارة, استقلالية مجلس الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,487	,173		2,812	,020
1 حجم مجلس الإدارة	-,011	,011	-,298	-,980	,353
استقلالية مجلس الإدارة	-,022	,021	-,375	-1,086	,306
معدل كفاية رأس المال	,523	,478	,400	1,096	,302

a. Variable dépendante : مخاطرة السيولة³

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أثر الحوكمة في تحسين أداء البنوك والتقليل من المخاطر المصرفية وذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات وحوكمة البنوك، بالإضافة إلى دراسة جملة من آليات الحوكمة التي تعمل على تحسين كفاءة وأداء البنوك وتقليل مخاطرها، ومن خلال الدراسة القياسية توصلنا إلى الدور الجوهرى الذي يلعبه كل من مجلس الإدارة، الإدارة العليا وإدارة المخاطر في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، والذي انعكس بشكل واضح على تحسين أداء البنوك والإدارة الجيدة للمخاطر التي تتعرض لها.

الكلمات المفتاحية :

الحوكمة، ، حوكمة البنوك، الأداء المصرفي، المخاطرة المصرفية.

Résumé :

Cette étude vise à éclairer l'impact de la gouvernance sur l'amélioration de la performance des banques et à minimiser les risques bancaires en présentant tous les concepts théoriques liés à la gouvernance d'entreprise et à la gouvernance bancaire. Nous avons atteint le rôle du conseil d'administration et de haute direction dans l'application des principes de la gouvernance bancaire, ce qui se reflète clairement dans l'amélioration de la performance des banques et dans la bonne gestion de leurs risques.

Mot clés : gouvernance, gouvernance bancaire, performance des banques, risques des banques.