



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



عنوان المذكرة

دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر في البنوك التجارية
-دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة سكيكدة
"744" بالجزائر

تحت إشراف:

❖ د. شريط إيمان

من اعداد:

❖ لعريض يسرى

❖ بن ناافة نسرين

اعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ركي أحسن	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
شرون عز الدين	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
شريط إيمان	أستاذ محاضر قسم "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا

السنة الجامعية 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أنا مل يدي تكتب إلى الغوالي
بحروف من ذهب نسجت من قلبي
بكلمات تنبع من صميم قلبي
لأقدم تحية لنبع الحنان والحب أمي
لها ألف إهداء فهي سبب نجاحي
وبدعمها حققت هدفي ووصلت لهذا اليوم

((الواهم مصابح حفيظة))

ومن تعب ورباني فهو تاج رأسي
فهو نسمة تريح نفسي ذاك جنتي أبي

((لعريض براهيم))

وكذا أوجه إهدائي لعبير العطور
إخوتي وإخواني بكم زاد إصراري وثقتي

((عبد الرحيم، فارس، كريم، وبراعم الأزهار سلسبيل و قطر الندى))

ولا أنسى من ساهم في مساندي وتوفيقي
فهو شريك حياتي ذاك بسمتي زوجي

((خنيش محمد العربي))

وأخيرا أوجه تحية لمن شجعوني خالتي وأقاربي **((الواهم مصابح أمال وزوجها وكل**

خالتي))

إنهن الحبيبات الداعمات صديقاتي

((زوالي وفاء، بلقحري فيروز))

شكرا

شكر و تقدير

الحمد لله الذي سدد خطانا ووقفنا وهبنا العلم والمعرفة وأتمم علينا بالخير
وأنجزنا هذا العمل المتواضع
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من دعمنا من قريب أو بعيد وجزاهم
ألف خير ونخص بذكر:
الأستاذة المشرفة: شريط إيمان على مجهوداتها ونصائحها وتتبعها للدراسة
لأخر لحظة
نائب مصلحة متابعة القروض أكرم الشكر له على مساعدته ودعمه وتزويده
بالمعلومات التي تخدم الموضوع.
الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبول عناء قراءة المذكرة ولكم
كل التقدير والاحترام.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر داخل البنوك التجارية في الجزائر، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في تقليل وإدارة المخاطر المصرفية وترشيد عملها، وإسقاط الجانب النظري على واقع البنوك في الجزائر تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سكيكدة 744 حيث تم الاعتماد على تقنية المقابلة الشخصية المقننة مع أحد المسؤولين بقسم إدارة المخاطر.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر؛ فبتطبيق الحوكمة المصرفية يمكن للبنك التحكم و السيطرة على المخاطر المصرفية، وتحقيق أهداف المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح وزيادة ثقتهم وكلما قام البنك بإدارة المخاطر بشكل أفضل كلما طبقت الحوكمة المصرفية فعليا وبذلك وجوب الالتزام بمفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة المصرفية ، إدارة المخاطر المصرفية ، الشفافية و الإفصاح، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

Abstract :

This study aims to shed light the role of banking governance in risk management into commercial banks in Algeria, for this we used the descriptive approach to analyse and describe this role and we selected the agriculture and rural development bank agency 744- Skikda as case study.

The study concluded that there is a complementary relationship between banking governance and risk management.

Key words:

Banking Governance, Banking Risk Management, Transparency and Disclosure, Bank of Agriculture and Rural Development.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	إهداء
/	الشكر والتقدير
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
أ - ب - ت	المقدمة العامة
4	الفصل الأول: الإطار النظري للحوكة المصرفية وإدارة المخاطر

5	تمهيد الفصل
5	المبحث الأول: لمحة عامة عن الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر
5	تمهيد
5	المطلب الأول: الإطار النظري لحوكمة المصارف
13	المطلب الثاني: أساسيات إدارة المخاطر
20	المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية وعلاقتها بإدارة المخاطر في البنوك التجارية
20	تمهيد
20	المطلب الأول: العناصر الأساسية لتطبيق السليم للحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك
21	المطلب الثاني: إدارة المخاطر من منظور الحوكمة المصرفية
22	المطلب الثالث: علاقة الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
24	تمهيد
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: القيمة المضافة
27	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 744
29	المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سكيكدة
29	تمهيد
29	المطلب الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية
30	المطلب الثاني: مضمون بنك الفلاحة والتنمية الريفية
32	المطلب الثالث: التعريف بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سكيكدة وهيكلها التنظيمي
36	المبحث الثاني: قسم الحوكمة وإدارة المخاطر وكالة 744 سكيكدة
36	تمهيد
36	المطلب الأول: تقديم مصلحة إدارة المخاطر بوكالة سكيكدة 744
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة المخاطر بوكالة 744 -سكيكدة وتوزيع المهام
39	المطلب الثالث: الأنظمة والوسائل المستخدمة للحد من المخاطر
42	المبحث الثالث: الواقع التطبيقي للحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 744
42	تمهيد
42	المطلب الأول: عرض أسئلة وأجوبة البنك
49-43	المطلب الثاني: نتائج المقابلة
50	خاتمة الفصل
52-51	الخاتمة العامة
54 – 53	قائمة المراجع
65-55	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47 - 43	جدول أسئلة المقابلة	01

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	الفاعلون في حوكمة المصارف	01
11	الركائز الأساسية الحوكمة في المصارف	02
33	الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية	03
37	الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة المخاطر لوكالة سكيكدة 744	04

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
55	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية سكيكدة	01
56	طلب تبليغ	02
57	إعذار	03
59-58	حجز ما لدى الغير	04
60	عقد تأمين للمؤسسة الوطنية للإئتمان SAA	05
65-61	عقد رهن حيازي	06

مقدمة عامة

من منظور أن البنوك من المنشآت المالية الحيوية ضمن الإطار الاقتصادي فقد أصبحت تلعب دورا رياديا واستراتيجيا في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية والنقدية وتساهم بشكل جوهري في رفع وتيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الذي يتطلب تقوية هذه المنشآت لزيادة فعاليتها والعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجيتها ضمن إطار بيئة مالية ومصرفية تنافسية، فنجاح النظام الاقتصادي أصبح مرهونا بمدى فعالية ونجاح الجهاز المصرفي وقدرته على تمويل التنمية الاقتصادية.

ويعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع الهامة حيث كسب قدر كبير من الاهتمام وعناية من النظام المصرفي وهذا بعد حدوث الكثير من الأزمات المالية العالمية والانهيئات الاقتصادية التي شهدتها عدد من الدول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينات، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيئات المالية والمصرفية خلال 2007 و2008.

وقد أرجع الخبراء أن أهم أساسيات الأزمات المصرفية هي تزايد المخاطر المصرفية التي واجهتها المصارف من ناحية وعدم إدارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى، ومما لا شك فيه أن تزايد سرعة العولمة المالية و انفتاح الأسواق المالية والمصرفية واستحداث أدوات مالية جديدة والتوسع في استخدامها قد زاد من حجم المخاطر المصرفية ، وهو ما تطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر ووضع القوانين الجديدة ونظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام البنكي، وهذا ما زاد الاهتمام بالحوكمة المصرفية لقياس والسيطرة على المخاطر حفاظا على استقرار الجهاز المصرفي.

فمعرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها أصبح يمثل حجر الزاوية في نجاح المصارف وحتمية تطبيق القواعد الخاصة بالحوكمة لضمان إدارة المخاطر المصرفية بصورة سليمة ولدفع المديرين والموظفين نحو تعظيم قيمة المنشأة وتحقيق أهدافها المنشودة المتمثلة في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء ورفع مستواه ولك بمستوى معين من الموارد والتكلفة الضرورية.

أولا: إشكالية البحث:

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

كيف تساهم الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر في البنوك التجارية؟

يتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:

- 1- هل إدارة المخاطر تلعب دور في زيادة مستوى الإفصاح والشفافية على مستوى المصرف التجاري ؟
- 2- هل توجد علاقة بين مجلس الإدارة و الحوكمة و إدارة المخاطر في المصارف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وللرد على التساؤلات التي طرحت مسبقا فقد حددت في هذه الدراسة عدة فرضيات يتم استخدامها في إطار الإجابة على إشكالية الموضوع وتتمثل فيما يلي:

- يساهم تطبيق الحوكمة في تقليل المخاطر على مستوى البنوك التجارية لتقوم بنشاطاتها بأحسن أداء وبدقة عالية.

- لإدارة المخاطر دور في تفعيل وزيادة مستوى الإفصاح والشفافية في المصرف

- في إطار حوكمة المصارف يمثل مجلس الإدارة الفاعل الرئيسي في تحريك وتطوير إدارة المخاطر المصرفية بشكل أفضل.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

هنالك عدة أسباب ودوافع أدت إلى اختيار هذا الموضوع من أبرزها:

- ✓ الرغبة الشخصية في التعرف موضوع الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر لارتباطه مع طبيعة التخصص؛
- ✓ حتمية إرساء الحوكمة في المصارف؛
- ✓ تزايد الأزمات المالية والمصرفية التي تشهدها الأجهزة البنكية في مختلف دول العالم وارتفاع وتيرة المخاطر المرتبطة بالعمل البنكي؛
- ✓ إضافة دراسة في مجال العلاقة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية من أجل إثراء مكتبة معارفنا.



رابعاً: أهمية الدراسة:

- ✓ رغم البحوث التي تتم بشكل مستمر حول موضوع المخاطر وإدارتها إلا أن السرعة التي تتم بها التغييرات في المصارف تجعل هذا الموضوع لا يزال بحاجة لمزيد من البحث والتطور خاصة في ظل الأزمات التي تحدث بشكل مستمر؛
- ✓ إبراز الدور الهام لتطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف وبالتالي استقرارها.

خامساً: أهداف الدراسة:

- التوعية بأهمية الإدارة الجيدة للمخاطر وضرورة الحوكمة المصرفية؛
- فهم أبرز التحديات التي تحدثها إدارة المخاطر في كفاءة وفعالية الحوكمة المصرفية؛
- معرفة مدى التزام المصرف بتطبيق الحوكمة المصرفية؛
- إلقاء الضوء على إدارة المخاطر وعلاقتها بالحوكمة.

سادساً: منهج الدراسة:

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بشكل أساسي بهدف الوقوف على أهم الجوانب للحوكمة وإدارة المخاطر في المصارف، وكذا توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في دعم ومساندة إدارة المخاطر، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سكيكدة 744 معتمدين في ذلك على تقنية المقابلة الشخصية مع أحد المسؤولين في قسم إدارة المخاطر، كما تم

الإطلاع على المستندات والوثائق المصرفية التي تخدم موضوعنا.

سابعاً: حدود الدراسة

- للدراسة حدود مكانية وحدود زمانية، فأما الحدود المكانية فكانت على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سكيكدة رقم 744، أما الحدود الزمنية أي الفترة التي تمت فيها الدراسة فكانت من شهر أفريل إلى شهر ماي.

ثامناً: صعوبات الدراسة:

- واجهتنا خلال فترة إنجاز هذا البحث صعوبات تتمثل في:
- ✓ قلة المراجع التي تربط بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر في المصارف؛
- ✓ صعوبة وجود مصرف للتربص بسبب تحفظ المصارف عن تربص الطلبة؛
- ✓ عدم تفاعل من قبل العاملين بالمصرف في الأرقام ومعدلات والنسب التي تخص الموضوع باعتبارها سرية ولا يمكن إعطاؤها.

تاسعاً: هيكل الدراسة:

- لإنجاز المذكورة تم تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة تشتمل على مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع والإشكالية الخاصة به، وتتبعهم خاتمة متضمنة نتائج البحث ومجموعة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، وجاء مضمون المذكرة على النحو التالي:
- الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري للحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول تناولنا لمحة عامة عن الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر بحيث تطرقنا إلى مفهوم الحوكمة المصرفية من جميع جوانبها وذكر أهمية الحوكمة وأهدافها كما تحدثنا عن مبادئ الحوكمة وفق لجنة بازل 2015 و عرفنا ماهي نظرية الوكالة وما دعائم وخصائص الحوكمة، وكذلك تطرقنا إلى إدارة المخاطر من جميع جوانبها، بينما درسنا في المبحث الثاني علاقة الحوكمة المصرفية بإدارة المخاطر باعتبار أنهما عنصران مكملان لبعض، أما في المبحث الثالث فقد تناول الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة.

- الفصل الثاني:** بعنوان دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 744 تطرقنا لدراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية سكيكدة الوكالة رقم 744 وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه لمصلحة إدارة المخاطر في وكالة رقم سكيكدة وإعطاء لمحة عامة عنها، وأخيراً المبحث الثالث قمنا فيه بتحليل نتائج المقابلة والتأكد من صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية والخروج بنتائج الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار النظري للحوكمة
المصرفية وإدارة المخاطر

تمهيد:

ازدادت أهمية الحوكمة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات، بحيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى تقليل المخاطر وتوفير الاحتياجات اللازمة ضد سوء الإدارة وتشجيع الشفافية في المعاملات.

وتعتبر عملية تقليل وإدارة المخاطر البنكية من أهم الموضوعات التي تهتم بها البنوك على المستوى العالمي، وازدادت أهميتها بعد توالي الأزمات المالية والبنكية التي مرت بها اقتصاديات دول العالم خلال السنوات الماضية، والتي كان سببها الجوهري نقص الرقابة على القروض. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: لمحة عامة عن الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر.

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية وعلاقتها بإدارة المخاطر في البنوك التجارية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

المبحث الأول: لمحة عامة عن الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر

تعتبر حوكمة البنوك من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة والتي مست العديد من الأسواق المالية العالمية نتيجة المخاطر التي أثرت على العملية المصرفية ومن هذا المنطلق سنتعرف على الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر

المطلب الأول: الإطار النظري لحوكمة المصارف

يلعب المصرف دور حاسم في دفع التنمية الاقتصادية للدول حيث يعتمد النشاط الاقتصادي عليه إلى حد كبير في توافر الائتمان كما يمتلك خصائص تجعل لإفلاسه تأثير على باقي الأعران الاقتصادية تتطلب سنوات لحلها لذا تطلب الخروج بطريقة تساعد على علاج مشاكل البنوك وتنظيم العمل وكانت الحوكمة المصرفية من بين أحد الوسائل الهامة.

إضافة إلى ما تقدمه الحوكمة المصرفية على المستوى الداخلي للمصرف كضمان حسن التسيير والتنظيم الجيد للعمل، فإنها ضرورية كذلك على المستوى الخارجي، من خلال مساهمتها في تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه المحيط الذي تعمل فيه، ودعمها للتنمية التي تمس كل القطاعات وإدارتها للمخاطر.

الفرع الأول: ماهية حوكمة المصارف والفاعلون الأساسيون فيها

لا يخرج مفهوم الحوكمة المصرفية في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حتى يذهب بعضهم إلى اعتماد تسمية حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية في القطاع المصرفي ومن هذا المنطلق سنتعرف على ما المقصود بالحوكمة المصرفية ومن هم المسؤولون عن تفعيلها

أولاً: مفهوم الحوكمة المصرفية

هناك عدة تعاريف للحكومة المصرفية:

- ✓ تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحكومة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والخاصة والمشاركة.
- ✓ عرفها بنك التسويات الدولية الذي يعمل تحت سلطة لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها " الأساليب التي تديرها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حاملي الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين¹
- ✓ كما عرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية على مستوى البنوك بأنها الطريقة التي يدير بها كل من مجلس الإدارة والإدارة والإدارة العامة العمليات وتتبعها البنوك في: ²

-وضع أهدافها بما في ذلك تحقيق الأرباح للمساهمين؛

-إدارة أعمالهم اليومية؛

-مراعاة أصحاب المصالح (الموظفين، المساهمين، المجتمع، الموردين).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم الحوكمة المصرفية على أنها: مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها، وهي ذلك النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها من أجل تحقيق غاياتها.

وبالتالي فهي النظام الذي يتعامل المصرف بموجبه مع المساهمين والمستثمرين المؤسسين لوضع الخطط والسياسات التي تضمن حسن التنفيذ من خلال النقد، بتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح، ووضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية.³

ثانياً: الفاعلون الأساسيون في الحوكمة المصرفية

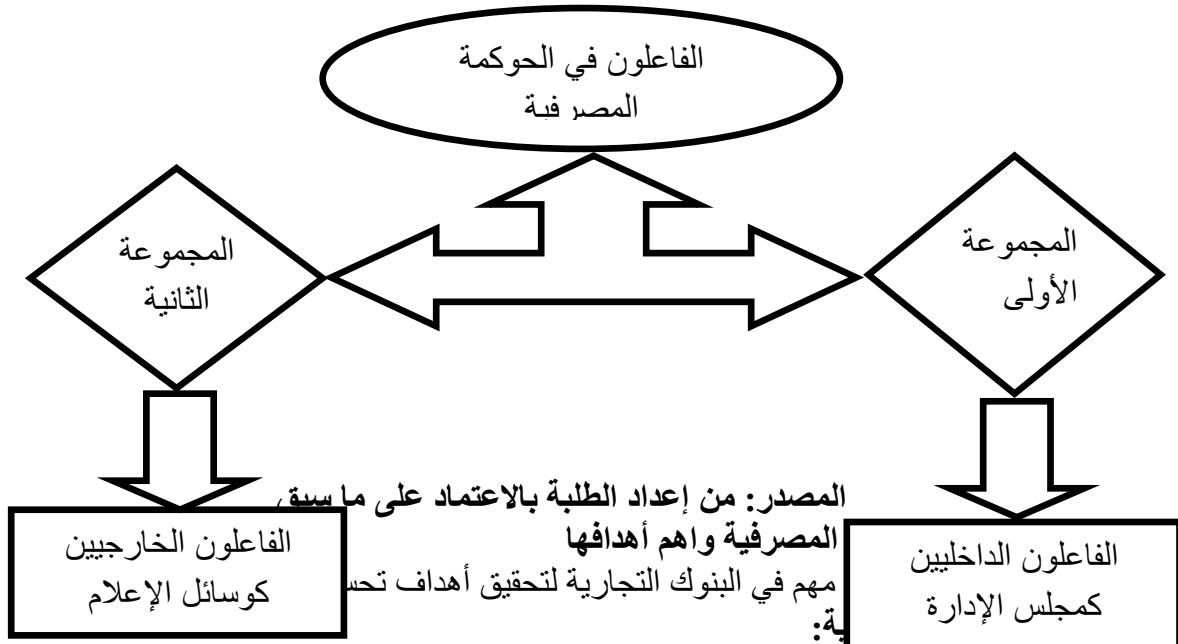
¹ غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، ط1، دار الحامدة للنشر والتوزيع، الأردن 2015، ص150.

² كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الحوكمة والمالية المؤسسية، جامعة فرحات عباس الجزائر 2015-2016. ص67

³ راضي خنفر مؤيد، أثر الحوكمة على تعزيز الشفافية والإفصاح في التقارير المالية للبنوك التجارية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، جامعة تبوك، المملكة السعودية، أكتوبر، 2019، ص342

تتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين هما: **المجموعة الأولى:** الأطراف الداخلية، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والمراقبون الداخليين. أما **المجموعة الثانية:** فتتمثل في الأطراف الخارجية الممثلين في المودعين وصندوق تأمين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.¹ ويمكن توضيح الفاعلون الأساسيون من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الفاعلون في حوكمة المصارف



الحوكمة المصرفية لها أهمية كبيرة وهي مستمدة من أهمية البنوك حيث إن إفلاس بنك واحد قد يؤدي إلى إفلاس العديد من البنوك ويهدد استقرار وثقة الجمهور في النظام المصرفي ويؤثر على الاقتصاد بشكل عام، ومنه لا بد من وجود أسلوب حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوق وواجبات كل الأطراف المعنية، تستمد الحوكمة المصرفية أهميتها في النقاط التالية:²

- البنوك مركزاً للأنشطة المالية والتجارية والصناعية للدولة؛
- طبيعة أعمال البنوك التي تتسم بسرعة الحركة؛
- الآثار المترتبة عن انهيار البنوك والتي تتعدى إلى جميع الأطراف من المودعين دائنين والمساهمين؛
- إن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتفوق على غيرها في مزايا كثيرة، أبرزها تحسن الأداء البنوك وارتفاع قيمتها في السوق إضافة إلى الحد من مستويات المخاطرة؛

¹ أنجان حياة ، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل-دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2014.2013، ص80.

² بركات سارة، دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية-دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر-تخصص اقتصاديات النقود البنوك، والأسواق المالية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015. ص141.

-تفيد الحوكمة الجيدة في الحد من التقلبات الكبيرة التي تشهدها أسواق رأس المال.
ثانياً: أهداف الحوكمة المصرفية:

تتعلق حوكمة المصارف من أنها توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة البنك وتسهل عملية مراقبة فعالة، ومن منطلق أهمية الحوكمة في البنك فإنها تسعى لتحقيق الأهداف التالية:¹

- ✓ تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق لمساءلة الإدارة؛
- ✓ تحقيق الحماية لحقوق المساهمين؛
- ✓ العمل على ضمان مراجع الأداء المالي للبنك؛
- ✓ تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك؛
- ✓ الحد من استقلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك؛
- ✓ التأكد من مبدأ الفصل بين الملكية والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف.

الفرع الثالث: مبادئ الحوكمة المصرفية:

جاءت لجنة بازل بالعديد من المبادئ أهمها مبادئ 2006، 1999، 2010، 2015 وكانت الأخيرة مكتملة لما قبلها وبالتالي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة.²

مبادئ الحوكمة المصرفية وفق لجنة بازل لشهر جويلية 2015:

حسب تقرير لجنة بازل الصادر في شهر جويلية 2015، تم تلخيص مبادئها إلى 13 مبدأ والتي نوجزها كما يلي:

- 1- **المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة:** يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة على المصرف حيث يعتبر المسؤول والمكلف الوحيد عن التخطيط والتنفيذ في إطار مفهوم الحوكمة؛
- 2- **تركيبية وكفاءة مجلس الإدارة:** وجوب امتلاك أعضاء المجلس الإدارة المقومات والمؤهلات اللازمة، وتمتعهم بالمقدرة الكافية لإصدار القرارات المناسبة؛
- 3- **القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة:** يجب تحديد قواعد وممارسات الحوكمة الضرورية لطبيعة المهمة، وأن يحوز على الوسائل اللازمة التي تمكنه من الامتثال لهذه الممارسات، ولضمان فاعليتها يتوجب على مجلس الإدارة نشرها دورياً؛
- 4- **الإدارة العليا:** فهي تخضع لسلطة ورقابة وإشراف مجلس الإدارة، فيجب عليها أن تعمل بضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما ينطبق مع استراتيجية العمال ومقدار الخطر؛
- 5- **هيكل المجموعة:** يتحمل مجلس الإدارة لشركة الأم المسؤولية التامة على أنشطة المجموعة التابعة لها، كما يكلف بوضع إطار خاص بالحكومة يكون متوافقاً مع الهيكل التنظيمي للشركة ومخاطرها؛
- 6- **وظيفة إدارة المخاطر:** يجب على كل بنك أن تتوفر على مستواه وظيفة إدارة المخاطر، وتكون مستقلة وفعالة وتحت وصاية مدير إدارة المخاطر مع توفير الموارد الضرورية لها؛
- 7- **رصد متابعة ومراقبة المخاطر:** تكون بشكل دوري حيث نجد، أن درجة تعقيد الأمور الخاصة بالبنك المتعلقة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية مرتبط بمواكبة التغيرات والتطورات المحيطة بالبنك.
- 8- **التبليغ عن المخاطر:** يستوجب على البنك توفير إطار فعال لحوكمة المخاطر، من خلال تصميم نظام اتصال داخلي قوي وفعال حول جميع المخاطر، يكون بين مختلف أقسام المصرف؛
- 9- **الامتثال:** يشرف عليه مجلس الإدارة، وهو خاص بإدارة المخاطر التي قد يتعرض لها البنك في حالة عدم الامتثال للقوانين والتنظيمات من طرف العاملين بالمصرف، وإنشاء وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي للبنك هذا يضر بمصالح المصرف؛
- 10- **المراجعة الداخلية:** تعتبر الخط الدفاعي للبنك، ويجب عليها مساعدة الإدارة والإدارة العليا، على تطوير فعال للحكومة وتقوية المركز المالي للبنك على المدى الطويل؛

¹ أرشيد الجعافرة خالد وآخرون، أهمية تعزيز تطبيق الحوكمة في المصارف، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 4، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ديسمبر، 2017، ص224.

² بوعبيدة شريفة، دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين أداء المصرفي، مجلة جزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد 2، العدد 3 بدون ذكرهم للسنة الجزائر، ص ص249-250.

- 11-نظام التعويضات:** إن تصميم نظام التعويضات و هيكل الأجور و المكافآت الخاصة بالموظفين عليه أن يساهم في إرساء نظام حوكمة جيد و إدارة محكمة لمخاطر البنك؛
- 12-الإفصاح والشفافية:** حتى تكون هنالك حوكمة بنكية يجب أن تتسم بالإفصاح و الشفافية الكاملة، تجاه كل من المساهمين و المودعين و أصحاب المصالح المشتركة؛
- 13-دور السلطات الإشرافية:** يمكنها أن تقدم التوصيات و التوجيهات للبنك في كل ما يتعلق بمجال تطبيق الحوكمة و متابعة تنفيذها، و التقييم المستمر، و كذلك متابعة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع السلطات الإشرافية الأخرى.

الفرع الرابع: ركائز الحوكمة المصرفية ونظرية الوكالة:

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تساهم في تعزيز هذا النظام في المصارف و الاعتماد على نظرية الوكالة لتسيير و تسهيل العملية المصرفية:

أولاً: ركائز الحوكمة المصرفية

1-ركائز أخلاقية وسلوكية:

فيما يأتي نذكر أهم الركائز الأخلاقية و السلوكية التي تستند إليها الحوكمة المصرفية.¹

- ✓ **السلوك الأخلاقي:** يشير هذا السلوك إلى مجموعة القيم و المبادئ الخاصة التي يتم تعميمها في المصرف، حيث تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات و تحد النشاطات و العلاقات التي تحجم دور حوكمة الشركات كالأقراض الداخلي؛
- ✓ **العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح:** إن مراعاة النزاهة و العدالة في العمل و المسؤولية و قبول المحاسبة و الشفافية اتجاه المساهمين و أصحاب المصلحة فميزتها زيادة المنافسة، فالمصارف التي تتعامل مع أصحاب المصالح بنزاهة و شفافية تجعلهم جزءاً من استراتيجياتها طويلة الأجل، فأصحاب المصالح يدركون أن مصائيرهم مرتبطة جزئياً بأداء المصارف.

2: ركائز مادية و تنظيمية:

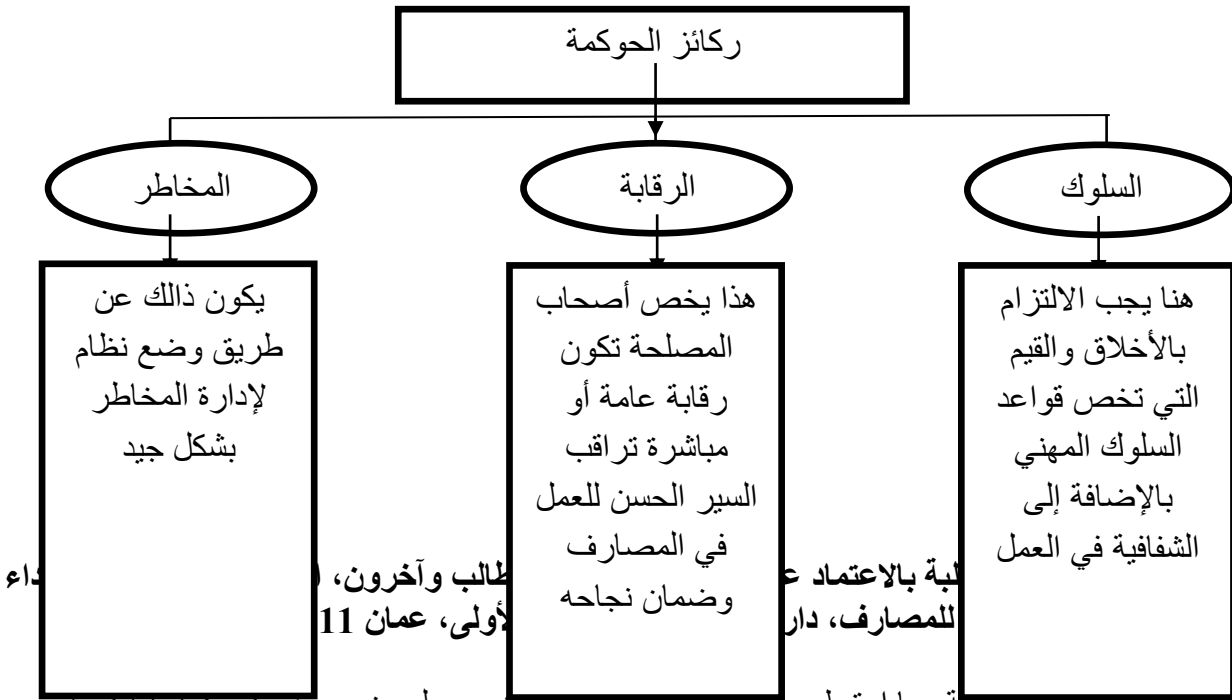
- هناك ركائز مادية و تنظيمية تعتمد عليها المصارف من أجل إرساء مبادئ الحوكمة نذكر منها:
- ✓ **حقوق الملكية:** يجب احترام حقوق الملكية الخاصة سواء بالعاملين أو المتعاملين مع المصرف لأنها تعتبر من أهم الركائز الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق و من الضروري وضع قوانين و لوائح حقوق الملكية بمعايير واضحة و بسيطة و ذات دقة؛
 - ✓ **آليات الخروج:** يجب وجود قوانين تنظم آلية التصفية التي تخص التعاملات بالمصرف مع الزبائن و الخروج بطريقة منصفة فهي ضرورية حتى يمكن تصفية الاستثمارات و تحويلها إلى مصارف أخرى منتجة قبل أن تنتهي إلى الضياع التام، مع ضرورة الشفافية؛
 - ✓ **نظام قضائي مستقل و سليم:** يعتبر من أهم مؤسسات الاقتصاد الديمقراطي المتجه نحو السوق فهذا النظام ينفذ القوانين باستمرار و بكفاءة و نزاهة و يحافظ على احترام القوانين؛
 - ✓ **الرقابة و المسائلة:** يحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المصارف، مع ضرورة الإفصاح و الشفافية و توفير المعلومات المناسبة، و توفر هذا الركن يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية و إدراكها لأهمية دورها الرقابي؛
 - ✓ **إدارة المخاطر:** أخذت الخدمات مؤخراً تتطور بشكل سريع. مما أدى إلى ضرورة تشكيل إدارة المخاطر التي يتعرض لها المصرف و التي تعد من أهم ركائز الحكومة، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة؛
 - ✓ **الكفاءات و المهارات:** يعد توافر عدد من الاستراتيجيين المؤهلين في المصرف مع وجود كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة التي حددها مجلس الإدارة، و أيضاً وجود أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بالاستقلالية الكافية و المعرفة الفنية؛

¹ هاني مريم ، الحوكمة المصرفية في ظل مقررات بازل دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2020، ص 35.

- ✓ **الهيكل التنظيمي:** يحدد مدى فاعلية وواجبات نظام الحوكمة، ومعناه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمصرف ويحدد كيفية توزيع مهام المصرف وكيفية الحصول على موارده ويوضح أيضا سلم التقسيمات والتنظيمات والصلاحيات والمسؤوليات والتفويضات؛
- ✓ **التشريعات والأنظمة القانونية:** تساهم في تعزيز وتدعيم البنية العامة لنظام الحوكمة من خلال المتابعة المستمرة لمخرجاته باعتبار أن البيئة التشريعية هي الأساس في تطوير ممارسات هذا النظام وتطبيقه.¹

ويمكن تلخيص أبرز الركائز من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2: الركائز الأساسية للحوكمة في المصارف



الذي ظهور نظريته الوكالة وما ارتبط بها من مشاكل إلى إلقاء الضوء على ضروره وضع قواعد لصبط العلاقات التي تربط ما بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة، حيث يمكن تعريف الوكالة على أنها "مجموعة العلاقات التعاقدية، وان وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقيه". يتضح من خلال التعريف أن المؤسسة تظهر على أنها فضاء لتحقيق التوازنات بين مختلف الأطراف عبر عقد أو مجموعة من العقود، وهذا ما أكد عليه أيضا كل من "جنسنومكليغ" من خلال تعريف الوكالة على أنها "علاقة يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص (الموكل) بتوكيل شخص آخر (الوكيل) لأداء بعض الخدمات لمصلحتهم، هذه المهمة تستوجب نيابة في السلطة² فنظرية الوكالة تعتمد على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها:

- تميز كل من الوكيل والموكل بالرشد الاقتصادي، لذا يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته الذاتية والتي تعتبر المحرك الأساسي لتصرفاته وقراراته؛

- يسعى الوكيل إلى تعظيم منفعته على حساب الموكل، وهو ما ينشأ نوع من تضارب المصالح؛
- عدم تماثل المعلومات بين الموكل والوكيل.

وهذا ما يوضح أن علاقات الوكالة تفتح بابا واسعا أمام العديد من المشاكل، التي تظهر عندما يكون هناك تعارض بين الملاك وبين الإدارة المكلفة بتسيير أعمال المؤسسة، فالأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها لا تتماشى مع رغبة الملاك في بعض الأحيان وهذا يسبب انفصال الملكية عن الإدارة، فقد لا تركز إدارة

¹ هاني مريم ، مرجع سبق ذكره ص ص36-42.

² خضراوي نعيمة، إدارة المخاطر البنكية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص22.

المؤسسة كل جهدها لتحقيق هدف الملاك، فأعضاء الإدارة يتوقع أن يسعون لتعظيم منافعهم الخاصة، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود آليات الحوكمة لتزويد المساهمين بضمانات مفادها أن المديرين سيحاولون انجاز نتائج ذات علاقة بمصالحهم. وهذا ما أكد عليه أيضا كل من " ميتشل" سنة 1996، "ومينوومونكس" سنة 2001، عن إمكانية حل مشاكل الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات الحوكمة، وذلك لأن مفهوم مبادئ الحوكمة تعمل في الأساس على التأكيد على مسؤوليات مجلس الإدارة بما يضمن أداء حقوق المساهمين، وتحقق العدالة بالمؤسسة من خلال تعزيز آليات الإفصاح والشفافية اللازمين.

الفرع الخامس: دعائم الحوكمة المصرفية وأهم خصائصها: أولاً: دعائم الحوكمة المصرفية:

- من أجل دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي يجب النظر إلى مجموعة من النقاط والممارسات والتي تعتبر عوامل حاسم لأي عملية حكم مؤسسي في البنوك والمتمثلة في:¹
- ✓ وضع مجموعة من القيم الخاصة بالبنك والتي يتم تعميمها في كافة مستوياته؛
 - ✓ وضع وتعزيز خطوط المسؤولية والمحاسبة وضمان وضوح قواعدهما؛
 - ✓ التأكد من أن مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمناصبهم ولديهم فهم واضح لدورهم في الحوكمة، ولا يخضعون، لتأثيرات مصدرها الإدارة أو اهتمامات خارجية؛
 - ✓ التأكد من وجود رؤية بعيدة النظر من قبل الإدارة العليا؛
 - ✓ الاستغلال الفعال للعمل الذي يقومون به المدققين الداخليين والخارجيين لإبراز الرقابة بشكل أفضل؛
 - ✓ التأكد من أن أساليب التعويض متناغمة مع القيم الأخلاقية للبنك والبيئة الرقابية؛
 - ✓ ممارسة الحوكمة بطريقة الشفافية.

ثانياً: خصائص الحوكمة المصرفية:

- للحوكمة المصرفية خصائص تجعل منها عنصر مهم في تطوير القطاع المصرفي، نذكر منها:
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية داخل البنك أو المؤسسة المالية؛
 - الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في انجاز العمل؛
 - الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
 - العدالة: يجب احترام حقوق مختلف الجماعات في المؤسسة؛
 - المسانلة: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف في المؤسسة؛
 - المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.²

المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر عملية ديناميكية تتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على الأهداف والتعامل معها وهو موضوع هام من قبل ذوي الاختصاص بحيث أصبح جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي.

الفرع الأول: مفهوم المخاطر المصرفية وأنواعها

أولاً: مفهوم المخاطر المصرفية

المخاطر لغة: هي كل ما يعتمد على الخطر دون أن يكون للإنسان تدبير فيه كما عرفت على أنها التصرف الذي قد يؤدي إلى ضرر³ أما اصطلاحاً: عرفت بأنها خطر ومجازفة أو التعرض لخسارة أو ضرر أو تشير إلى وقوع حدث غير مريح.

¹ بركات سارة، مرجع سبق ذكره ص ص 152-153.

² بوعيد شريفة، واقع تطبيق الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 10، سبتمبر 2010، ص 125.

³ الخطيب سمير، قياس وإدارة المخاطر، بدون طبعة، دار منشأة المعارف جلال وشركائه، الإسكندرية، 2005، ص 19

ومن المنظور المصرفي يتعرف المخاطر بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف المصرف المرجوة وتنفيذ استراتيجياته بنجاح.¹

كذلك يمكن تعريف المخاطر المصرفية: أنها مصدر لربح متوقع أو خسارة متوقعة تكون على مستوى البنك كما عرفت المخاطر بأنها: احتمال الخسارة في الموارد المالية أو الشخصية نتيجة عوامل غير منظورة في الأجل الطويل أو القصير²

كذلك عرفت لجنة التنظيم المصرفي المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة بأنها: احتمالية حصول خسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر ونتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطه من جهة وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة لبيئة العمل البنكي من جهة أخرى.³

مهما اختلفت التعاريف فإن هناك تعريف شامل يتمثل في أن المخاطر المصرفية تقوم على مجموعة من المبادئ والقوانين التي يمكن استخدامها في عملية التنبؤ مما سيأتي وضع الإجراءات التي يمكن التنبؤ بها.⁴

ثانياً: أنواع المخاطر المصرفية

توجد عدة أنواع يمكن ذكرها كالآتي:

1-المخاطر الائتمانية: تكون موجهة للتأثير على صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية عن عدم السداد القروض تتصف بأكثر قدر من مخاطر الائتمان وكثرة الظروف الاقتصادية العامة ومناخ التشغيل بالشركة الذي من الصعب التنبؤ بهم ولذلك تقوم البنوك بوضع كل طلب على حدى لتقييم قدرة المقترض على رد القرض ولسوء الحظ هذا الأخير يصعب عليه التسديد قبل أن تظهر المعلومات المحاسبية أي مشكلة بوقت طويل وترتبط المخاطرة الائتمانية بالعديد من مناطق الفحص ومن بينها مخاطر محفظة القروض و السلفيات؛

2-مخاطر السيولة: عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير بدون تحقيق خسائر ملموسة كما أن هذا القصور قد ينشأ نتيجة تغيرات اقتصادية غير متوقعة ومن أهمها تغير معدلات الفائدة والطلب على الائتمان بما يؤثر على تيارات السحب والإيداع وقد اتجهت البنوك لتوفير سيولتها عن طريق إدارة جانب الالتزامات من خلال الأصول على ودائع جديدة أو الاقتراض من السوق المالي والبنوك المحلية والمراسلين بالخارج؛

3-مخاطر سعر الفائدة: هي مدى حساسية التدفقات النقدية للتغيرات التي تطرأ على مستوى معدلات الفائدة، ويصبح الأصل والالتزام حساسا بالنسبة لمعدل الفائدة إذا كان من الممكن إعادة تسعيره في فترة زمنية معينة؛

4-مخاطر أسعار الصرف: هي تلك التي تنشأ عن التحركات المواتية لأسعار الصرف وعادة ما يتم قياس هذه المخاطر بحجم مراكز العملة المفتوحة، لكل عملة على حدة إلى القاعدة الرأسمالية للبنك؛

5-مخاطر السوق: هي مخاطرة الانحرافات السلبية لقيمة مراقبة التحركات التي تخص السوق لمحفظة التداول أثناء الفترة المطلوبة لتصفية المعاملات وتقييم المخاطرة السوقية على عدم استقرار مؤشرات السوق؛

6-مخاطر القدرة على السداد: هي مخاطرة القدرة على الدفع أو الوفاء بالالتزامات وهي عدم القدرة على تغطية الخسائر المتولدة على كافة أنواع المخاطر أي عجز البنك على السداد وهي مطابقة أيضا للمخاطر الائتمانية المتكبدة بواسطة الأطراف المقابلة للبنك؛

¹ الشمري غالية ، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، رسالة دكتورا كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص نقود وبنوك، جامعة ألكي محند، البويرة، الجزائر، ص45.

²صالح صبرينة، دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد، مجلد4، العدد 3 جامعة عنابة الجزائر 2021، ص 174.

³شليق رابح، أثر الديون المتعثرة وانعكاساتها على السياسة الائتمانية في المصارف التجارية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص 56.

⁴ العريان سمية، إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة 20أوت 1955، سكيكدة، 2009، ص 20.

7-مخاطر التشغيل: هي احتمالات التغيير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة كما هو متوقع وتسبب في انخفاض صافي الدخل وقيمة المنشأة ونجاح الرقابة في هذا الخطر هو الذي يبين أن البنك كفاء أم لا؛

8-مخاطر استراتيجية: هي مخاطر تنشأ نتيجة غياب تخطيط استراتيجي للبنك والذي يعبر عن المسار الذي يتخذه البنك لنفسه لتحقيق أهدافه في الأجلين الطويل والقصير.¹

الفرع الثاني: أساسيات إدارة المخاطر المصرفية:

إن الإدارة الجيدة للمخاطر يجعل من البنك في أعلى مستوى وهذا يتطلب القيام بعدة أسس لضمان ذلك

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر وأبرز مهامها:

1-1 مفهوم إدارة المخاطر المصرفية

وفقاً للجنة بازل تعرف إدارة المخاطر على أنها عملية تتم من خلال مجلس إدارة الوحدة وتنطوي على الرقابة الداخلية وتطبق ضمن استراتيجية المنشأة لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.²

يمكن اعتبارها كذلك منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم وتنفيذ الإجراءات التي من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.³

مما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها "كافة العمليات والأدوات والموارد المطلوبة لضمان إدارة فعالة للمخاطر وكذلك التنسيق بين كافة الإدارات لتوفير البيانات اللازمة حول المخاطر بغية الوصول إلى الأهداف التي تكون لصالح المصرف".⁴

2-1: مهام إدارة المخاطر المصرفية:

يمكن جمع أبرز المهام التي تخص إدارة المخاطر فيما يلي:⁵

- ✓ ترتيب ووضع جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة المخاطر؛
- ✓ تنمية ثقافة البنك في مختلف الوظائف وتطوير عمليات مواجهة الخطر؛
- ✓ إعداد تقارير تخص المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- ✓ القيام بدراسة للمخاطر المتوقعة والخروج بحلول لمواجهتها؛
- ✓ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يتعلق بالمخاطر.

ثانياً: استراتيجيات إدارة المخاطر:

إن عملية تسيير المخاطر والقدرة على التعامل معها تعتبر من العوامل الأساسية لنجاح إدارة أي بنك وذلك باعتمادها على عدة استراتيجيات المتمثلة فيما يلي:⁶

أ- استراتيجية تجنب المخاطر: تعتمد هذه الاستراتيجية في السعي لوضع أساليب لتجنب المخاطر هذا يعني عدم قيام البنك بأداء بعض الأنشطة أو العمليات فيمتنع مثلا الدخول إلى القطاع العقاري، أو عمليات متعلقة بالسوق المالي أو إذا كانت تكلفة تجنبها أقل من تكلفة إدارتها، حيث تعتبر هذه الطريقة في التعامل مع مخاطر سلبية لأنها تحرم البنك في كثير من الأحيان من اغتنام الفرص وتحقيق الربح؛

ب- استراتيجية التخفيف من حدة المخاطر: هدفها التقليل من احتمال عدم التأكد عند اتخاذ القرارات، في هذه الحالة يقبل البنك المخاطر التي يتعرض لها بشرط تثبيت حدود لا يمكن تجاوزها كأن يقوم

¹ الخطيب سمير ، مرجع سبق ذكره، ص ص112-117.

²نصر عبد الوهاب على وآخرون، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً لأحدث المعايير الدولية الأمريكية، دار التعليم الجامعي شارع عبد السلام، الإسكندرية، 2014، ص 255.

³ حماد عبد العال طارق ، حوكمة الشركات القطاع العام والخاص والمصارف، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008 ص50.

⁴ سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص17.

⁵مفلح جمعة أبو حجير طارق ، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، رسالة في نيل شهادة دكتوراه في كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2014، ص 73.

⁶ العريان سمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

بتحديد عدد العقود المتعلقة بالقروض الممنوحة وهنا يمكن أن نذكر بما يعرف أوامر الإيقاف التي تستعمل في البورصة، اللجوء لهذه الاستراتيجية في البنوك لمراقبة المخاطر التي تتعرض لها وتحملها لتكلفة الفرصة البديلة نتيجة التخلي عن بعض العمليات من أجل الاحترام الحدود الموضوعه؛

ت- استراتيجية تحويل المخاطر: هي أكثر الطرق في التعامل مع الخطر، حيث تقوم بتحويل الخطر الذي يتعرض له البنك إلى طرف آخر أكثر استعداد لتحمله مقابل دفع علاوة وتستعمل البنوك هذه الاستراتيجية من أجل تغطية قرض ممنوح؛

ث- استراتيجية تحمل المخاطر: تعمل هذه الاستراتيجية بطريقة تحمل البنك لتكلفة المخاطر من خلال تحديد رأس المال لتغطيتها في هذه الحالة ينتظر البنك عائد إضافيا مقابل المخاطر التي يتحملها ويقبل البنك التعرض للمخاطر إذ كانت هناك إمكانية لتحملها وإدراك بأنها جزء لا يتجزأ من أي نشاط تجاري مربح ويمكن تعويضها بشكل مناسب.¹

الفرع الثالث: مبادئ إدارة المخاطر ووظائفها:

أولاً: مبادئ إدارة المخاطر:

لقد قامت لجنة الخدمات المالية الأمريكية من خلال اللجنة الفرعية لإدارة المخاطر المصرفية بوضع مبادئ سليمة كالاتي:

1-مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا: يجب أن يقوم مجلس الإدارة في أي مؤسسة مالية بوضع سياسات إدارة المخاطر ويجب أن تتضمن هذه الأخيرة تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياس وإدارة الرقابة على المخاطر؛

2-إطار إدارة المخاطر: يعمل على تغطية جميع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف ويتميز بالشمولية حيث من خلاله يتم تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر ويجب أن يتصف بالمرونة؛

3-تكامل إدارة المخاطر: يجب ألا يتم مراجعة وتقييم المخاطر المصرفية بشكل منفصل بصورة متكاملة نظرا لأنه يوجد تداخل بين المخاطر التي بدورها لها تأثير على المصرف؛

4-محاسبة خطوط الأعمال: ويمكن تقسيمها لخطوط مثل أنشطة التجزئة ونشاط الشركة ويجب أن يكون كل خط مسؤولا عن إدارة المخاطر المصاحبة له؛

5-تقييم وقياس المخاطر: يجب أن تقيم بطريقة وصفية ومنتظمة ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة والغير المتوقعة؛

6-المراجعة المستقلة: أهم ما يميز إدارة المخاطر الفصل بين مهام الأشخاص التي تتخذ قرارات الدخول في المخاطر أي أن تقييم هذه المخاطر يكون من جهة مستقلة تكون لها السلطة والخبرة؛

7-التخطيط للطوارئ: وجوب التخطيط لإدارة المخاطر في حالة الأزمات الطارئة والغير العادية ويجب مراجعة لهذه الخطط للتأكد من تغطيتها المحتملة الحدوث والتي تؤثر على المؤسسة.²

ثانياً: وظائف إدارة المخاطر

يمكن تلخيص أهم الوظائف التي تخص إدارة المخاطر فيما يلي:³

- ✓ ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية؛
- ✓ القيام بالمراجعة الدورية وتحديد سياسة الائتمان في البنك؛
- ✓ مراقبة تطورات مخاطر الائتمان؛
- ✓ مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة؛
- ✓ مراجعة المنتجات المستحدثة؛
- ✓ نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى البنوك التجارية؛
- ✓ السماح بإعطاء اقتراحات تحسن الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات بالبنك.

الفرع الرابع:-أهمية، أهداف والعناصر الرئيسية لإدارة المخاطر

¹عريان سمية، نفس المرجع السابق، ص 24.

²شبيخي مختارويه وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 39

³الخطيب سمير ، مرجع سبق ذكره، ص18.

أولاً: أهمية إدارة المخاطر المصرفية

تظهر الأهمية فيما يلي:¹

- ✓ تطوير ميزة التنافس عن طريق في الأعباء التي تؤثر على الربحية؛
- ✓ تحسين إدارة محافظ الأوراق المالية من خلال التنويع؛
- ✓ مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال؛
- ✓ جودة العمل وحسن الأداء من العاملين.

ثانياً: أهداف إدارة المخاطر:

تهدف إدارة المخاطر بشكل رئيسي إلى التأكد من:

- ✓ استيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات؛
- ✓ حصر إجمالي التعرض للمخاطر؛
- ✓ تحديد تركيز المخاطر؛
- ✓ المحافظة على الأصول الموجودة لحماية المستثمرين المودعين والدائنين؛
- ✓ تعظيم العوائد وخلق الفرص؛
- ✓ توفير الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل؛
- ✓ وضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار.²

ثالثاً: العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر

كل إدارة خاصة بالمخاطر يجب أن تحتوي على عناصر متمثلة في:³

1-رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا:

يجب على مجلس الإدارة التأكد من أنه يوجد هيكل فعال لإدارة المخاطر للقيام بأنشطة المصرف بالإضافة لوجود أنظمة ذات كفاءة لمراقبة المخاطر والإبلاغ عنها والسيطرة عليها. أما الإدارة العليا يجب أن تنفذ التوجيهات الاستراتيجية التي وضعها مجلس الإدارة كما تلتزم بتحديد خطوة واضحة للمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر عن جميع الأنشطة التي قد تتعرض للمخاطر.

2-كفاية السياسات والحدود:

يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا أن تسعى لتطبيق سياسات ملائمة وإجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ قرارات وإعداد تقارير تتناسب مع نطاق وطبيعة أنشطة المصرف.

3-كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:

الرقابة الفعالة للمخاطر التي تخص المصرف تستدعي معرفة وقياس كل المخاطر ذات التأثير المادي فهي بحاجة إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وفي الوقت المناسب حول أوضاع المصرف من الناحية المالية والأداء وغيرها. ويجب أن تتوافق درجة تعقيد أنظمة المعلومات مع حجم المصرف ودرجة تعقيد نشاطاته وهذا يحتاج إلى إعداد تقارير إدارية تتعلق بعمل رقابة المخاطر، مثل هذه التقارير قد تشمل تقارير يومية أو أسبوعية حول وضعية الميزانية.

4-كفاية أنظمة الضبط:

هيكل وأنظمة الضبط في المصرف قواعدها صارمة بالنسبة لضمان السير الجيد لأنشطة المصرف عامة وإدارة المخاطر خاصة فالمواصلة على تطبيق أنظمة الرقابة بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف التي تعتبر من أهم الوظائف لإدارة المصرف والركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر، لأن عدم

¹ شنقري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، ط1، دار الميسرة للنشر، شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه، عمان، 2012 ص314.

² خطيب سمير، نفس المرجع السابق، ص 21.

³ الكراسنة إبراهيم، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2006، ص 47.

الفصل قد يؤثر على العمل ويعرقل نشاط المصرف كما قد يصل الوضع للفشل على مستواه الذي يؤدي لتدخل من قبل السلطات الرقابية من أجل حل هذه المشكلة وتحسين الوضع في المصرف إن أهم مميزات أنظمة الرقابة والضبط إذا أحسن تطبيقها توفير تقارير مالية مهمة ذات مصداقية وشفافية عالية التي تساعد على التقيد والالتزام بالأنظمة والقوانين مما يساهم في حماية أصول المصرف.¹

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية وعلاقتها بإدارة المخاطر في البنوك التجارية
تتميز المصارف بالعديد من الخصائص تجعل منها أداة مهمة في دفع التنمية الاقتصادية وتتطلب لذلك معاملة تميزها عن باقي المؤسسات غير المصرفية خاصة ما يتعلق بالحكومة في إدارة المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

المطلب الأول: العناصر الأساسية لتطبيق السليم للحكومة وإدارة المخاطر في البنوك
إن الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر بحاجة لمعايير تجعل منها منطلق مهم في تحسين خدمات المصارف
الفرع الأول: أساليب التطبيق السليم للحكومة المصرفية في المصارف

1-وضع الأهداف الاستراتيجية: يجب على مجلس الإدارة أن يضع استراتيجيات التي تمكنه من توجيه إدارة أنشطة البنك كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تبادر بها المؤسسة سواء المتعلقة بالمجلس نفسه أو بإدارة العليا أو الموظفين ووجود هذه الاستراتيجية يساهم في منع الفساد والرشوة في مختلف الأنشطة البنكية سواء بالنسبة للمعلومات الداخلية أو الخارجية؛

2-وضع سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك: يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا وواجبات الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار أن الجميع مسؤولون أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك؛

3-ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم بدورهم في عملية الحوكمة: يجب توفر معلومات كافية لمجلس الإدارة للحكم الصحيح عن أداء الإدارة وأيضا يجب على أعضاء المجلس تمتعهم بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة ويمكن تدعيم الاستقلالية بالاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مراجعين بخلاف مجلس الإدارة؛²

4-ضمان وجود مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تدخلهم بشكل كبير في القرارات المتجددة وكذلك مراعاة المهارات والمعرفة اللازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه؛

5-الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين: للمراجعين الداخليين دور فعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا الاهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة ونشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك ودعم استقلالية المراجعين الذين يقومون برفع تقارير وبذلك تتم الاستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل إليها من طرفهم؛

6-ضمان توافق نظام الحوافز مع أنظمة البنك: حتى يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانيات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا مع وجوب وضع سياسة للأجور في إطار السياسة العامة لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها؛

¹الكراسنة إبراهيم ، نفس المرجع السابق، ص 48

²حدو أمال، دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، علوم مالية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة جيلالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2019، ص 59.

7-مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة: وجب الإفصاح والشفافية في كل من هيكل مجلس الإدارة والإدارة العليا لأن ذلك يساعد في التطبيق السليم للحوكمة وصحة المعلومات المتعلقة بالحوافز الخاصة بالبنك؛
8-دور سلطة الإشراف والرقابة يتعين أن تكون السلطات على دراية ووعي بأهمية الحوكمة وتأثيرها على البنوك من هذا المنطلق أكدت لجنة بازل على ضرورة توفير بيئة ملائمة وأن تكون هناك رقابة فعالة لضمان حسن التسيير على مستوى الجهاز المصرفي.¹

الفرع الثاني: الأساليب الوقائية السليمة لإدارة المخاطر

لإدارة المخاطر دور فعال في المصارف حتى يتجسد بشكل سليم يلزم إتباع أساليب متمثلة في:

1-توزيع الخطر أو نقله إلى أطراف أخرى وذلك باقتسام المخاطر الغير خاصة بالتسهيلات كبيرة الحجم أو ذات مخاطر مرتفعة؛

2-سلامة تطبيق اللضوابط الخاصة بمنح كل نوع من الأنواع التسهيلات الائتمانية ومتابعة الائتمان الممنوح لتجنب ما قد يحصل إذا ما تم التركيز على تمويل متعاملين محددين؛

3-الاستفادة من خدمات هيئات متخصصة في تأمين وضمان عمليات الائتمان المصرفي؛

4-العمل على تحديد قدرات البنك التمويلية ومنح القروض في حدود إمكانيات المالية.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر من منظور الحوكمة المصرفية

إن إفلاس المؤسسات المالية وبالأخص البنوك قد يكون له أثر على الاقتصاد أي أنه قد يؤدي إلى انكماش في قطاع الائتمان وقد يكون مؤشر لبداية أزمة اقتصادية جديدة وهناك شبه اتفاق على أن مجالس الإدارات لم تقم بدورها كجهة فاعلة في حل المشاكل سابقا قبل نشأة الحوكمة لذلك كان لابد من وجود أسلوب جديد لحل الصعوبات التي قد تصادف الجهاز المصرفي من هذا المنطلق برز دور إدارة المخاطر من خلال حوكمة رشيدة بحيث تعتبر هذه الأخيرة عنصر أساسي لتقوية البيئة المصرفية والاقتصادية وتخفيف حدة المخاطر وتطبيقها يكون سبب في الوصول لنتائج التالية :

✓ زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال؛

✓ التأكد أن البنك يعمل في حالة أمان ودقة لرأس المال المملوك وكذا الاحتياطات لمواجهة المخاطر؛

✓ جعل الرقابة تتم على العمليات بصفة مستقلة وبالوسائل التي تمكن من جمع المعلومات والسلطات التي بدورها تقوي القرارات المتخذة.²

المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية

لتكون حوكمة مصرفية جيدة وأداء نظام مصرفي بشكل سليم يلزم وجود علاقة متكاملة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر لأن هذه الأخيرة لها دور في تفعيل الحوكمة وهذا ما سنتطرق له كالاتي:

الفرع الأول مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالاً للشك في أن مجلس الإدارة هو طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة:

✓ تحديد محتوى ونوعية التقارير؛

✓ إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية وتقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى؛

✓ إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة؛

✓ انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافأة المديرين التنفيذيين؛

✓ الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز مراكز الحدود المقررة وإجراء مراجعة للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

الفرع الثاني: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

ونلخص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر:

✓ وضع خطط استراتيجية وسياسات لإدارة المخاطر لعرضها من أجل الموافقة عليها؛

✓ تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بعد موافقة المجلس عليها؛

¹حدو أمال، نفس المرجع السابق، ص60.

²خضراوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص22.

- ✓ وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية؛
- ✓ إرساء ثقافة مؤسسية تروج للأخلاق والقيم.¹
- الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر**
- يطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات ويكون من اختصاصها وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر على هذا الصدد تقوم اللجنة:
- ✓ تحديد جميع أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك والقيام بدراسة شاملة من أجل الوصول لإجراءات
- ✓ وأساليب تخفف من حدتها؛
- ✓ التأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر بدراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للبنك؛
- ✓ وضع سياسات واضحة في البنك لضمان السير الحسن وفهم المهام كمراجعة كافة القروض والضمانات ومراعاة الإجراءات التي أقرتها الإدارة؛
- ✓ تأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في المصرف يحصلون على الموافقة على الضمانات ويطلبون بصفة دورية من المختصين على أن الأطراف الذين أخذوا الضمانات لم يلحق بها أي تغيير.

¹خضراوي نعيمة، نفس المرجع السابق، ص ص 23-24.

المبحث الثالث: دراسات محلية أجنبية و القيمة المضافة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الباحث العلمي حيث نجد هناك الكثير من الدراسات المتشابهة لموضوعنا أولها علاقة به حيث قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين الأول خصصناه لدراسات السابقة والمطلب الثاني نبين فيه القيمة المضافة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

كطلبة باحثون لا يمكننا معرفة أهدافنا دون أخذ فكرة عن أفكار من باحثون سابقون لمعرفة كيف سوف نبرز أمور مختلفة عنهم بأفكار جديدة تحسن أداء الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر بالبنوك التجارية

الفرع الأول: الدراسات المحلية

1.دراسة شيخي مختارية وآخرون، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية، مجلة التكامل

الاقتصادي، مجلد 7، العدد 1، جامعة أبي بكر بلقايد، 2019، ص36

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: ما هو دور الحوكمة في ترشيد وتفعيل إدارة المخاطر المصرفية في البنوك؟

تهدف هذه الدراسة لإبراز وتوضيح دور الحوكمة في دعم ومساندة إدارة المخاطر بالوقوف على إدارة المخاطر في البنوك التجارية بشكل سليم.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ✓ إلزامية الحوكمة بين جميع الأطراف العاملين في البنوك؛
- ✓ إدارة المخاطر هي صمام عمل البنوك الذي يستدعي الكثير من الشفافية في القوائم المالية للبنوك؛
- ✓ تعتبر حوكمة المخاطر في البنوك محفزا لرفع معدلات الاستثمار من طرف المساهمين والمودعين من جهة، وزيادة رقابتهم على الأداء من جهة أخرى.

2.دراسة بركات سارة: دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة

المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: كيف يساهم تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر في تحسين الحوكمة داخل البنوك؟

هدفت هذه الدراسة إلى الدور الكبير التي تقوم به المؤسسات الدولية عامة ولجنة بازل للرقابة البنكية خاصة في مجال إدارة المخاطر البنكية والحفاظ على استقرار النظام البنكي والمالي، وكذلك توضيح علاقة إدارة المخاطر بحوكمة البنوك.

وقد توصلت الباحثة إلى:

- ✓ أن مجلس الإدارة يلعب دورا أساسيا في تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر في الجهاز المصرفي؛
- ✓ الاهتمام بإدارة المخاطر في البنك أداة إدارية توفر قاعدة ومتطلبات حوكمة البنوك.

3.دراسة كتفي خيرة: دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات

عباس سطيف، الجزائر، 2016

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية؟

هدفت هذه الدراسة إلى إدارة المخاطر المصرفية وعلاقتها بالحوكمة، ومعرفة جهود لجنة بازل فيما يخص الحوكمة المصرفية، المقارنة بين النظام المصرفي الجزائري والمغربي.

توصلت الباحثة إلى النتائج المتمثلة في:

- ✓ تعد الحوكمة المصرفية أمرا ضروريا لإيجاد نظام فعال يساعد البنوك على تحسين إدارتها للمخاطر التي تواجهها وذلك من خلال تحديد الجهات وتوزيع المهام بين مختلف الأطراف؛

✓ تبين أن كل من الجزائر والمغرب تسعيان إلى تطوير وتفعيل دور الحوكمة في إدارة المخاطر.

4.دراسة حدو أمال: دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية، رسالة لنيل شهادة

دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، علوم مالية، اقتصاد، جامعة جيلالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2019

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية: كيف يمكن للحوكمة أن تكون أداة فعالة في إدارة مخاطر المؤسسات المالية والحد من الأزمات من خلال تطبيق آلياتها ومبادئها؟ هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أليات الحوكمة في البنوك ودورها في الحد من المخاطر البنكية، مع محاولة معرفة أثر خصائص الحوكمة على خطر السيولة البنكية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ الحوكمة عنصر ملازم لعمل الجهاز المصرفي؛
- ✓ الحوكمة المصرفية تهدف لبناء وتقوية الشفافية وسلامة المعلومات؛
- ✓ استعمال أليات خارجية للحوكمة كأليات السوق للرقابة البنكية يمثل جوهر العمل لصيانة فعالة لإدارة المخاطر.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1.دراسة خالد أرشيد الجعافرة وآخرون، أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 4، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ديسمبر، 2017
تنطلق الدراسة من الإشكالية التالية: هل هناك أثر لتطبيق الحوكمة في المصارف في تنمية الثقة والمصادقية؟ تهدف هذه الدراسة إلى: توضيح الدور الذي تلعبه الحوكمة حيث أصبحت لها أهمية بالغة خاصة في وجود الأزمات لذا صار الهدف هو تحسين العلاقات التشابكية بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح لإحكام الرقابة على البنوك بشكل أحسن وبكفاءة عالية.
توصلت هذه الدراسة إلى:

- ✓ تحسن مستوى تطبيق الحوكمة؛
- ✓ دليل الحوكمة 2007 أدى إلى تعزيز دور الحوكمة وحماية المودعين واكتشاف أي مخاطر تهدد المصرف؛
- ✓ تعزيز قدرات المصرف على النجاح والمنافسة وتوطيد علاقاته بمختلف الأطراف التي يرتبط نشاطها بها.

2-دراسة مؤيد راضي خنفر، أثر الحوكمة على تعزيز الشفافية والإفصاح في التقارير المالية للبنوك التجارية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، جامعة تبوك، المملكة السعودية، أكتوبر 2019،
تنطلق إشكالية الدراسة كما يلي: ما الآثار الإيجابية التي تركتها الحوكمة عن مؤسسة النقد العربي على الإفصاح والشفافية في التقارير المالية الصادرة عن البنوك التجارية السعودية؟
تهدف إلى تحسين دور الحوكمة المصرفية في البنوك السعودية وأثر ذلك في تعزيز الشفافية والإفصاح في التقارير الصادرة منها.
توصلت إلى:

- ✓ وجود آثار إيجابية لتطبيق الحوكمة على سوق المال؛
- ✓ البنوك الملتزمة بتطبيق الحوكمة تزيد من ثقة المستثمرين.

المطلب الثاني: القيمة المضافة

لقد تعددت الدراسات حول دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر بالبنوك التجارية لكن كلها لم تتوسع في شرح الحوكمة المصرفية و إدارة المخاطر المصرفية كعنصران مكملان لبعضهما فكانت الأغلبية تركز إما على دور إدارة المخاطر في تحسين مستوى البنك وتطوير عمله أو إبراز الحوكمة كوسيلة لترقية البنك وضمان حسن الرقابة والإشراف في حين تم التخلي على ربط العلاقة بينهما بصفة دقيقة عكس ما قمنا به في دراستنا ويعتبر تكلمة لأسلوب الدراسات السابقة والخروج بإضافة متمثلة في تحديد العلاقة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر في البنوك التجارية بشكل واضح انطلاقاً من أن إدارة المخاطر هي من تدعم الحوكمة فإذا كان هناك تسيير جيد من طرف إدارة المخاطر هذا يساعد في الوصول لحوكمة رشيدة والعكس صحيح كما أن للحوكمة المصرفية دور هام في تعزيز إدارة المخاطر من خلال إتباع استراتيجيات فعالة

ورقابة وإشراف وتطبيقها بشكل سليم على مستوى البنك وهذا كله سيساهم في تطوير مستوى المنظومة المصرفية.

خلاصة الفصل

مما سبق يمكن القول بأن حاجة البنوك للحوكمة المصرفية يمكن ترجمتها في أسلوبين الأول يتعلق بتسيير الأعمال التي تنشط فيها بدرجة مخاطر عالية للمتعاملين الاقتصاديين وهو ما يدفع إلى ضرورة وجود مبادئ واعتبارات تضع إطارا دوليا لإدارة المخاطر وتقليلها ومسايرة المتغيرات العالمية لأن القضية الأساسية في إدارة البنوك هي إدارة المخاطر ومن بين المنظمات واللجان العالمية نجد لجنة بازل للرقابة المصرفية التي وضعت المبادئ والمعايير للحوكمة التي تساعد على التقليل من المخاطر حيث تقع مسؤولية تطبيق هذه المبادئ على مجلس الإدارة في البنك من جهة ومسؤولية إدارة المخاطر من جهة أخرى، بالإضافة إلى كل من الإدارة العليا ولجنة المخاطر أما الثانية فتتعلق بالحوكمة العامة بمعنى أن الحوكمة البنكية ليست فقط مسؤولية المسيرين والمودعين بل كذلك دور موظفي البنوك وممثليهم ووسائل الإعلام في المجتمع المدني وباقي الأطراف الأساسية الأخرى.

الفصل الثاني:
دراسة حالة لبنك الفلاحة
والتنمية الريفية وكالة
سكيدة 744

تمهيد:

يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصل السابق وما قمنا به ميدانيا في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 744-سكيكدة، إذا تم الاعتماد على تقنية المقابلة للحصول على المعلومات الضرورية لمعرفة صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية وكذا الإجابة على الإشكالية، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية كما يلي:

المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووكالة سكيكدة؛

المبحث الثاني: قسم الحوكمة وإدارة المخاطر الوكالة 744؛

المبحث الثالث: الواقع التطبيقي للحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووكالة 744-سكيكدة

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من نشأة أهدافهم مجالات نشاطاته واستراتيجيات عمله كما سنقوم بتقديم أحد أهم فروعها في ولاية سكيكدة وكالة رقم 744 والتي تعتبر مكان تربصنا.

المطلب الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم المؤسسات المصرفية التي تمول قطاع الفلاحة بالإضافة لتوسع خدماته في مجالات أخرى.

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 بهدف المساهمة في تنمية قطاع الفلاحة وترقيته ودعم نشاطات الصناعة التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجوهري في الإطار الفلاحي قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دج مقسمة إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد ليصبح بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دج موزعة على 33000 سهم بقرار من طرف الدولة.

لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح الاستقلالية أكبر للبنوك من خلال إلغاء نظام التخصص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف من بينها منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار لتوسيع عمل البنك وكسب الثقة من المتعاملين.

الفرع الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية:

- **المرحلة الأولى 1980-1982:** خلال 8 سنوات الأولى كان هدف البنك هو فرض وجوده ضمن القطاع الفلاحي بفتح العديد من الوكالات وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة في ميدان تمويل القطاع الزراعي والغذائي والصناعة الميكانيكية.

هذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

- **المرحلة الثانية 1991-1999:** بموجب قانون النقد والقرض 10/90 الذي نص على نهاية فترة تخصص البنوك قام بنك بدر بتوسيع مجالاته في النشاط الاقتصادي وفي المجال التقني هذه المرحلة تم فيها إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي.

1991: تطبيق نظام SWIFT الخاص بتسوية عمليات التجارة الخارجية.

1992: وقع برمجيات progiciel sybu مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية.

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

1994: تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR.

1996: إدخال عملية الفحص اللاسلكي (فحص عن بعد) TELETRAITEMENT.

1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

- **المرحلة الثالثة ما بعد 2000:** تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث حركة جديدة في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوها يواكب قواعد اقتصاد السوق في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد.

قام بنك بدر برفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة في شتى المجالات الاقتصادية ومسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة من أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه إذ قام بوضع برنامج خماسي فعلي يتميز خاصة بعصرنته وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي.

2000 : القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لبنك البدر وإنجاز مخطط لتسوية المؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

-تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعاره تنظيم برنامج PROGICEL SYPI كزبون مقدم للخدمة CLIENT .SERVEUR.

2001 : التطهير الحسابي المالي.

2002: تعميم البنك الجالس BANQUE ASSISE مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.

2004: لقد كانت سنة مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تقييد العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك، الذي مكن الزبائن بتحصيل شيكات بنك في وقت وجيز وهذا يعتبر إنجاز كما عمل مسؤول البنك على تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق المرتبطة ببطاقات الدفع.

المطلب الثاني: مضمون بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية دور كبير في عدة نشاطات حسنت في تطويرها هذا يرجع للتقسيم الجيد للمهام من خلال وضع خطط والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفرع الأول: المحاور الاستراتيجية الكبرى للنشاطات:

-في لقطاعات الاستراتيجية : الهدف من إعادة تمرکز البنك، هو التمويل، ومن أولويات تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل، وتوجهها نحو الأنشطة التالية.

-قطاع الصيد البحر؛

-تمويل البرامج الريفية.

يوجد بنك الفلاحة والتنمية الريفية كذلك في مجال تمويل التنمية نحو المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية ومن بينها:

-القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب، في القطاعات الاستراتيجية؛

-القروض الموجهة للخواص، الهادفة إلى خلق النشاطات في المناطق الريفية؛

- القروض الموجهة لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد ومدعي من طرف الهيئة الوطنية للسكن، والصندوق الوطني للسكن؛

-القروض الموجهة للمهن الحرة، في المناطق الريفية.

الفرع الثاني: مهام البنك.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية، باعتباره مؤسسة مالية، فإنه يؤدي عدة مهام نذكر منها:

-تنمية القطاع الفلاحي العام والخاص؛

-تطوير وترقية النشاطات الفلاحية والصناعات الغذائية؛

-تنفيذ جميع القوانين والتنظيمات المتعلقة بالعمليات البنكية وفق السياسة الحكومية؛

- جعله أداة لتنفيذ مخططات وبرامج التنمية عن طريق منح القروض، الإيداعات، فتح الحسابات، منح الامتيازات في مجال زراعة (سعر الفائدة، أقل وضمانات أخف)؛

-تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

-الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي؛

-تطوير شبكات معاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛

-إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.

الفرع الثالث: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من قبل إدارة البنك:

-تنويع وتوسيع مجالات تدخل لبنك كمؤسسة مصرفية؛

-تحسين العلاقة مع العملاء؛

-تحسين نوعية الخدمات؛

-تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بالتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل وتقنية حديثة باللجوء إلى صيانة

وترميم ممتلكات هو تطوير أجهزة الإعلام الآلي كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل

موارده، البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

-رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين؛

-توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات؛

-التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار والعملية الصعبة.

المطلب الثالث: التعريف بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سكيكدة وهيكلها التنظيمي

بتعدد الوكالات التي تخص بنك الفلاحة والتنمية سنذكر أحد أهم هذه الوكالات التي كان لها تأثير على عدة مجالات ولها دور في العمليات المصرفية.

الفرع الأول: التعريف بوكالة 744 سكيكدة

أصبحت هذه الوكالة تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي فرضته الطبيعة الفلاحية التي تمتاز بها ولاية

سكيكدة واعتماد سكانها على النشاط الفلاحي.

تحتل الوكالة موقع استراتيجي، معتبر وسط مدينة سكيكدة وتتوسط جميع المرافق العمومية مما سهل عليها

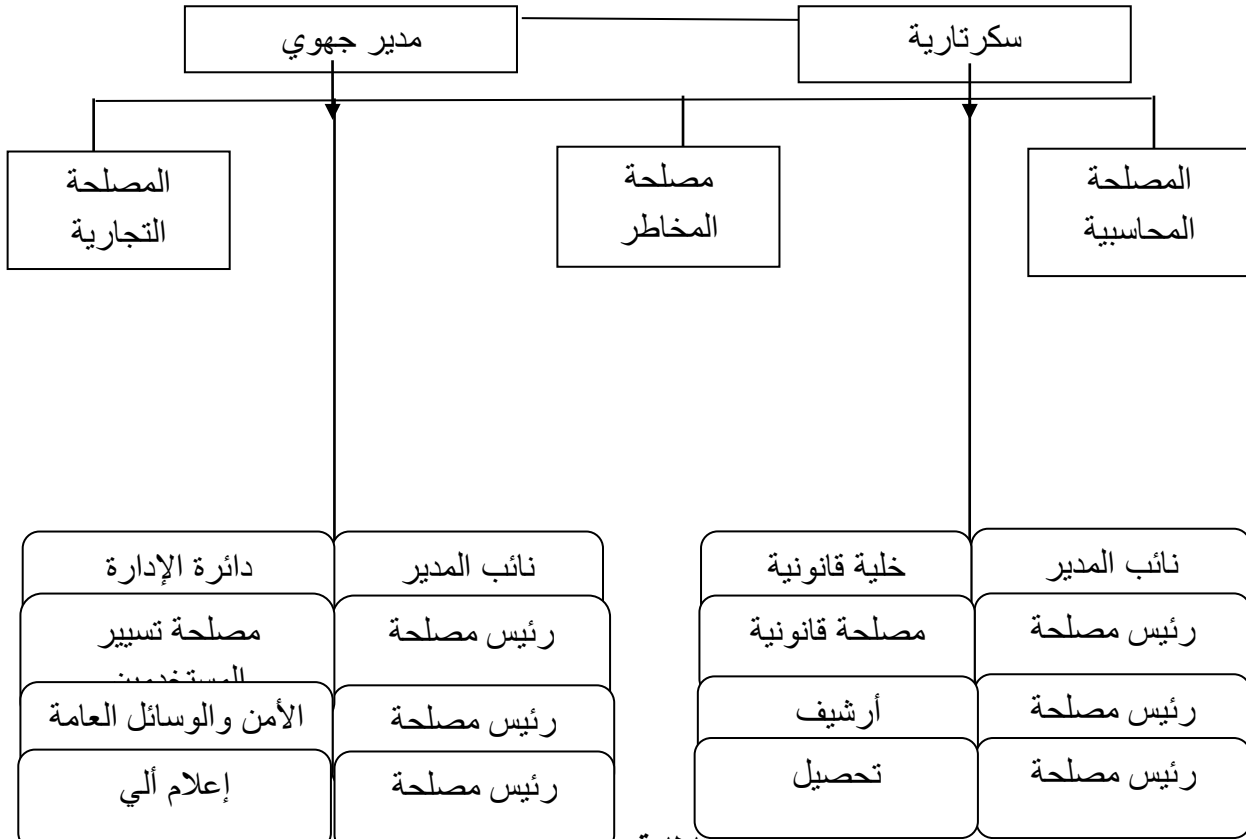
التعامل مباشرة مع زبائنها وكذلك استقطاب زبائن جدد باستمرار، من خلال الخدمات التي تعرضها عليهم

وتملك الوكالة دائرتين هما سكيكدة ودائرة الحدائق.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة سكيكدة

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعديد من الأعمال وهذا يتطلب أن يلتزم كل موظف بمهمته لضمان السير الحسن للبنك ويكون تسلسل في تدرج المهام الذي يجعل من البنك يوسع مجال عمله.
أولاً: الهيكل الخاص ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية سكيكدة
تتدرج رتب العاملين في هذا البنك من أعلى منصب إلى أدنى رتبة حسب الهيكل التنظيمي

الشكل 3: الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (انظر إلى الملحق رقم 01).



المصدر: من إعداد الطلبة بآء عماد على وافي بنك

حيث على مستوى المصلحة المحاسبية تتوزع المهام كالتالي:

- نائب المدير الخاص بإدارة المحاسبة؛
 - رئيس مصلحة المحاسبة؛
 - رئيس مصلحة تحليل التطهير؛
 - رئيس مصلحة ميزانية مراقبة التسيير.
- أما على مستوى المصلحة الخاصة بإدارة المخاطر تكون المناصب كالاتي:
- نائب المدير مصلحة إدارة المخاطر؛
 - رئيس مصلحة المتابعة التجارية ونائبه؛
 - رئيس مصلحة متابعة ما قبل التحصيل ونائبه؛
 - رئيس مصلحة متابعة الضمانات.
- وأخيرا المصلحة التجارية وتنقسم الرتب إلى:
- نائب المدير الخاص بإدارة الاستغلال؛
 - رئيس مصلحة القروض؛
 - رئيس مصلحة تنشيط تجاري؛
 - رئيس مصلحة نقود وسائل الدفع.

الفرع الثاني: الخدمات المصرفية المقدمة من طرف الوكالة

بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى دائما لترقية مستوى عمله وكسب رضا المتعاملين معه وذلك من خلال طرح منتجات جديدة تميزه في السوق المصرفي ومن أهم هذه المنتجات:

- 1-دفتر توفير بدر: هو منتج يسمح للراغبين ادخار أموالهم مقابل فوائد محددة من طرف البنك أو بدونها ويكون ذلك حسب رغبات المدخرين مما يمكنهم من دفع وسحب الأموال من جميع الوكالات التابعة للبنك؛
- 2-دفتر التوفير أشبال: هو خاص بأبناء المدخرين أي شباب يقل عمرهم عن 19 سنة بواسطة ممثليهم الشرعيين عن طريق التحويلات التلقائية والدفع النقدي؛
- 3-بطاقة بدر: هو منتج يساعد الزبائن بإجراء عملية السحب على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجدة في الوكالات التابعة للبنك وكذلك القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم؛
- 4-بطاقة ما بين البنوك: تمكن الزبائن من سحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة؛
- 5-بدر للاستشارة: هذه الخدمة تساعد الزبون على معرفة حركة رصيده دون الذهاب للبنك الذي يساهم في تقليل الجهد والوقت؛
- 6-الخدمات عن بعد: تساعد في القيام بمختلف العمليات المصرفية عن بعد بأسرع وقت؛
- 7-الإيداعات لأجل: هي وسيلة تسهل على الزبون إيداع أمواله في أجل محددة بفوائد متغيرة؛
- 8-أذونات الصندوق: عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه لأشخاص طبيعيين ومعنويين ويمكن أن يكون اسميا باسم مكتب أو لحامله ويتأثر بمعدل الفائدة وكذلك بالضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على القيمة المضافة؛
- 9-حساب بالعملة الصعبة: يسمح بجعل الادخار بالعملة الصعبة متاح في كل وقت مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

10-تقديم القروض:

- ✓ القروض الموجهة للاستهلاك: تسمح للمواطنين أصحاب الدخل المحدود بالحصول على منتجات الاستهلاك الدائمة وهذا عن طريق اتفاقية يبرمها البنك مع الباعة الخواص من 12 إلى 36 شهرا؛
- ✓ القروض الموجهة للسكن: موجه لمساعدة المواطنين ذوي الدخل الثابتة بفوائد يتفق عليها كل من الزبون والبنك لمدة 20 سنة تخص ترميم أو شراء السكنات الفردية؛
- ✓ القروض الاستثمارية: هي قروض استثمارية تساعد على تشجيع فئات معينة في الحياة المهنية كقرض صندوق الوطني للتأمين.

المبحث الثاني: قسم الحوكمة وإدارة المخاطر بوكالة 744 سكيكدة

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية سكيكدة وكالة 744 مكانة مهمة في تنمية القطاع الفلاحي وهذا كله يرجع للمصلحة الخاصة بإدارة المخاطر التي تساهم في تلك المكانة من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر.

المطلب الأول: تقديم مصلحة إدارة المخاطر بوكالة سكيكدة 744

مصلحة إدارة المخاطر الخاصة بالوكالة 744 تركز على عدة أساسيات جعلتها تفعل دورها بشكل أفضل.

الفرع الأول: التعريف بالمصلحة

هو قسم خاص بالمتابعة والمراقبة والإشراف لتفادي حدوث المخاطر المصرفية والتعامل معها بالرشادة وحسن التسيير للوصول إلى الأهداف المرجوة للبنك مع تحقيق أعلى مردودية.

الفرع الثاني: أهداف المصلحة بوكالة سكيكدة 744

من بين الأهداف التي يسعى قسم إدارة المخاطر تحقيقها نجد:

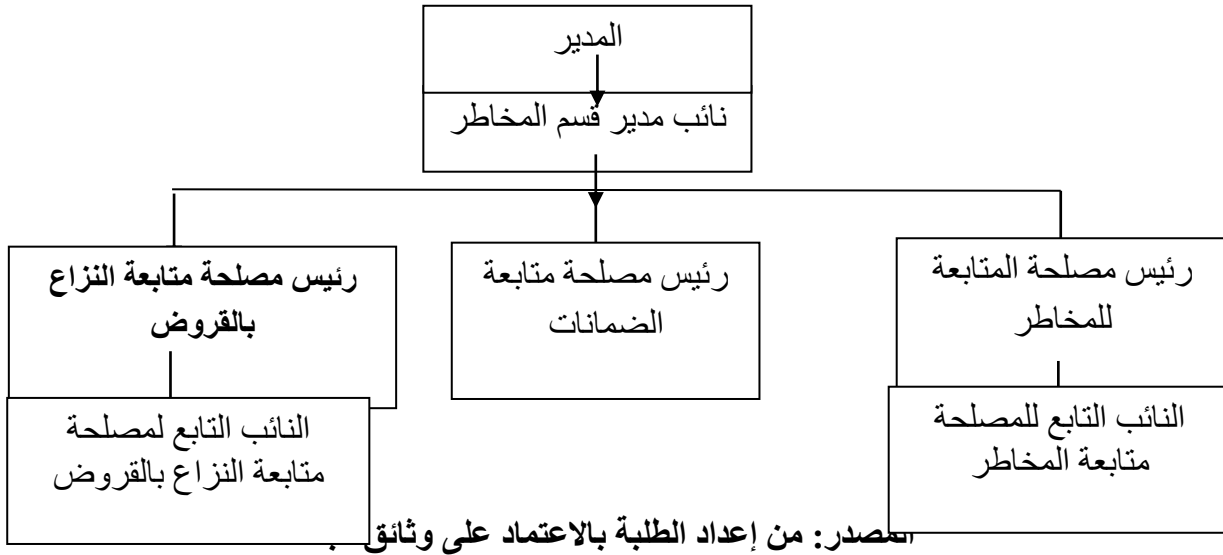
- ✓ السعي للتقليل من حدة المخاطر المصرفية التي قد تصادف البنك أثناء ممارسة عمله؛
- ✓ ضمان السير الحسن داخل هذا القسم المختص في المخاطر المصرفية؛
- ✓ ضمان سداد القروض في أجلها دون عراقيل؛
- ✓ تطوير إدارة المخاطر المصرفية والحوكمة المصرفية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة المخاطر بوكالة 744 - سكيكدة وتوزيع المهام

لحسن الأداء داخل الإدارة هذا يتطلب أن يكون هيكل يوزع المهام وكل موظف يكون على دراية بمنصبه وما المطلوب منه.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة المخاطر بوكالة 744 - سكيكدة 744

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة المخاطر لوكالة سكيكدة 744



الفرع الثاني: عملية توزيع المهام داخل مصلحة إدارة المخاطر

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال التقسيمات الوظيفية.

1- المدير الجهوي: يتمثل دوره في:

- ✓ مسؤول عن السير الحسن للمجمع الجهوي للاستغلال وكل الوكالات التابعة له وهو مكلف بتطبيق الاستراتيجية الموضوعة أو المحددة من طرف المديرية العامة؛
- ✓ مسؤول عن النتائج المحققة من طرف الوكالات المحلية للاستغلال أمام المديرية العامة؛
- ✓ خلق ديناميكية جيدة لتطوير الموارد والقروض والتطوير الدائم للخدمات وجلب الزبائن؛
- ✓ المصادقة على جميع القرارات التي تخص البنك؛
- ✓ الإشراف على مهام الموظفين؛
- ✓ يتراأس مع اللجنة للموافقة على منح القروض؛
- ✓ يعتبر المسير الأول للبنك ويسعى لترقيته؛
- ✓ يقوم بتمثيل البنك والدفاع عن مصالحه أمام المديرية العامة.

2- نائب المدير: تتمثل مهامه في:

- ✓ مسؤول على توجيه الموظفين؛
- ✓ المراجعة والإشراف على عمل الموظفين الموكله لهم؛
- ✓ تقسيم وتنظيم العمل في الإدارة؛

- ✓ الحضور في الاجتماعات مع المدير، كما ينوب عنه في حالة غيابه.
- 3-النيابات الإدارية: تتكون من ثلاث مصالح كل مصلحة لها مهام خاصة بها
- أ-مصلحة المتابعة التجارية: أبرز مهام التي تقدمها هذه المصلحة
 - ✓ متابعة الإجراءات لمنح القروض؛
 - ✓ المراقبة الميدانية من أجل تحقيق حسن سير الاستثمارات وسير المؤسسات وأهم المشاكل التي يواجهونها في الميدان؛
 - ✓ استطلاع حول الحالة المالية للزبائن الممولين من طرف البنك.
- ب-مصلحة متابعة الضمانات: وتختص في المهام التالية:
 - ✓ الاتصال بالمؤسسات الممولة والزبائن من أجل تقديم الضمانات المتفق عليها؛
 - ✓ القيام بمتابعة الضمانات سواء رهن عقاري رهن حيازي رهن منقول والتأكد من صلاحياتها؛
 - ✓ السهر على فحص الملف المقدم من طرف الزبائن؛
 - ✓ تحرير اتفاقية القرض مع تدوين جميع المعلومات الشخصية المتعلقة بالزبون والمسجلة في السجل التجاري وكذلك أهم بنود البنك؛
 - ✓ السهر على التأكد من التأمينات المتعلقة بالضمانات الممنوحة وإعلامهم بالتجديد في حالة انقضاء مدة التأمين؛
 - ✓ عند التصريح بمنح القرض يرسل نسخة لمصلحة الخلية القانونية.
- ج-مصلحة متابعة النزاع (ما قبل التحصيل): تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي
 - ✓ في حالة الزبون لم يقم بالتسديد هنا يعتبر زبون مشكوك فيه تقوم المصلحة بطلب إرسال تقرير خاص بهذا الزبون من قبل الوكالة لإنذاره بالتسديد.
 - ✓ تحسيس الأطراف الممولة حول ضرورة الوفاء بالتزامات المتعلقة باحترام الأقساط.
 - ✓ طلب من الوكالة إرسال تقارير دورية خاصة بالمتابعة الميدانية.
 - ✓ التواصل مع المقترضين لإخبارهم بكل التطورات فيما يتعلق بملفاتهم أثناء حياة القرض.
 - ✓ توعية الزبون لكسبه ولمساعدته في حالة وقوعه في مشكل عدم السداد وذلك بمنحه تمديد أجل الاستحقاق بعد قيامه بالإشعار المسبق حسب القرض والمدة.
 - بالإضافة إلى هذه المهام هنالك إجراءات تتبعها هذه المصلحة تتمثل في:
 - إجراءات ودية (انظر إلى الملحقين رقم 02 و 03): تكون من خلال:
 - ✓ المعاينة الميدانية لمعرفة الأسباب واقتراح الحلول؛
 - ✓ اقتراح إعادة جدولة للدين وإرسال الطلب؛
 - ✓ في حالة عدم الاستجابة تقوم بإرسال إنذار بالتسديد الأول وفي حالة عدم تجاوبه لمدة 15 يوم تقوم بإنذاره للمرة الثانية، أما في المرة الثالثة يكون الإنذار بمحضر قضائي.
 - إجراءات التحصيل الإجبارية (انظر إلى الملحقين رقم 04 و 06): تتمثل في
 - ✓ تقوم بالاتصال بجميع البنوك الأخرى لإعطائها معلومات حول هذا الزبون المشكوك فيه فيما يتعلق إذ كان لديه حساب على مستواه للقيام بحضره؛
 - ✓ الإرسال للسلطات المحلية من أجل الحصول على معلومات حول الزبون فيما يتعلق إذ كان لديه ملكية خاصة بالأراضي والعقارات للحجز عليهم؛
 - ✓ الاتصال بمديرية السجل التجاري إذا كان لديه ممتلكات كالمحلات للحجز عليهم؛
 - ✓ كل إدارة تقوم بالرد وهنا المصلحة تقوم بمراجعة الردود والنظر إذا يتم اللجوء للمتابعة القضائية أو لا؛
 - ✓ تقوم لجنة مصلحة التحصيل بمتابعة الملف وهي الموكلة لها للقيام بالحجز عن الضمانات المقدمة من طرف الزبون كمثال في حالة الصيد البحري يحجز على القارب ويبيع في المزاد العلني ويسترجع أمواله فيصبح غير قادر على استغلاله فيرفع عنه اليد بعكس لو سدد المبلغ تصبح له حرية التصرف في الملكية.

المطلب الثالث: الأنظمة والوسائل المستخدمة للحد من المخاطر

في أي بنك من البنوك يوجد أنظمة خاصة تساعد على ممارسة عمله بشكل أفضل والوصول للأهداف المرجوة كما أن التقليل من حدة المخاطر يحتاج إلى وسائل تستخدم بطريقة صحيحة للوصول إلى نتيجة مرضية.

الفرع الأول: الأنظمة المستخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 744

يعمل البنك جاهدا على سير العمل بشكل أفضل وهذا بحاجة لأنظمة تساعد على ضبط العمل والتزام العاملين بقوانين البنك وتطبيقها.

1- مركزية المخاطر:

هي مصلحة تكلف بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة القروض الممنوحة والمبالغ المسحوبة وغير مسددة والضمانات المعطاة بكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالية إذا كان له نشاطات أخرى أو مشاكل في بنوك أخرى.

يتعين على البنوك والمؤسسات المالية الانخراط في مركزية المخاطر ويجب تزويدها بالمعلومات المذكورة في الفقرة 1 مادة 98 الأمر 03-11 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض عليكم التأكد من صحة المعلومات التي تضعانها في المذكرة.

لا تستعمل المعلومات المبلغة للبنوك والمؤسسات المالية من قبل مركزية المخاطر إلا في إطار القروض وتسهيلا ولا تستعمل بأي حال من الأحوال لأغراض أخرى لا سيما الإشراف التجاري والتسويقي؛

2- بدر امتياز:

نظام معلومات يساعد على جعل الخدمات المصرفية الإلكترونية أكثر فعالية بما يسمح للزبائن القيام بمزيد من العمليات البنكية على الأنترنت للحصول على خدمات مصرفية إلكترونية في جميع العمليات عن بعد في الوقت الحقيقي مع المزيد من الأمن وهي تركز على التكنولوجيا الرقمية التي تعد من الأدوات الأساسية في عملية تحديث النظام المالي الذي يمنح لنا معلومات حول الزبون القادم للبنك من أجل الحصول على قرض أو خدمة معينة بالحصول على إحصائيات متعلقة به، جدول حسابات النتائج، إحصائيات فيما يتعلق بالبطاقات البنكية المفتوحة والمغلقة التي يمتلكها؛

3- نظام FLEXCUBE:

هو نظام يعمل على تسريع خفة الحركة في الأعمال وتبسيط الاتصال وتحسين العمليات ويساعد في الحصول على أرقام وحسابات للتنبؤ بالخطر قبل وقوعه حيث يقوم بتشخيص الزبون ودراسة ملفه مسبقا والنتائج السابقة المتعلقة بالزبون وتسمح للبنك بنشر المنتجات والخدمات الجديدة في السوق بسرعة مما يعزز الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه.

الفرع الثاني: الوسائل المستخدمة للحد من المخاطر

للحد من المخاطر هناك عدة وسائل يستخدمها البنك نذكر منها:

1- التأمينات (انظر إلى الملحق رقم 05):

تعد وثيقة التأمين أحد مكونات طلب الحصول على القرض وهي وثيقة إجبارية لتفادي المخاطر المحتملة كالسرقة والحرائق غالبا نجد طالبي القروض يتقدمون تلقائيا وهذا التأمين يكون على مستوى الشباك من قبل المسؤول المكلف بالزبائن المتواجد على مستوى الوكالة نظرا للامتيازات فيما يخص السعر، السرعة، الجودة إضافة إلى الثقة التي يتمتع بها البنك يتم تحويل ملفات القروض الفلاحية لشباك التأمين بغية إصدار عقود التأمين تغطي مختلف المخاطر الناجمة عن مزاوله الأنشطة الفلاحية وعلى مستوى الشباك يتم اختيار نوع عقد التأمين الذي يناسب طبيعة النشاط؛

هذا الشباك يتعامل مع الشركة الوطنية للتأمين SAA فيقوم بتحويل قيم العقود التي جرت فالشباك في حين تلتزم SAA بتعويض المؤمن له في حال تعرضهم لخسائر التي تغطيها العقود وأهم الامتيازات في هذه الشركة هي امتيازات التخفيض كل سنة في السعر ويكون البنك مستفاد من الأرباح عكس لو قام بالتأمين في شركة أخرى.

2- الضمانات الحقيقية (العينية):

هي ضمانات ملموسة للمصرف حيث تقدم على شكل مادي برهنه لعقار أو منقول مملوك مقابل قيمة المبلغ المتحصل عليه وفي حالة عدم تسديد الزبون لدينه موضوع هنا يقوم البنك بحيازة الشيء المقدم للضمان وكما

يقوم بحجز وبيع هذه الضمانات عند التأكد من أن العميل مستحيل أن يسدد دينه هذا الأمر يضمن للبنك استرجاع قرضه بطريقة شرعية وسليمة، من بين الضمانات الحقيقية نجد العقارات؛

3- الكفالة الشخصية: هي كفالة يلتزم فيها المصرف بضمان الوفاء بالدين إذا لم يف به المدين، وتكون عن طريق إدخال الزبون بطرف ثالث يقوم بدور الوسيط بينه وبين المصرف وعادة ما يكون ذو قدرة مالية جيدة وذو سمعة وثقة، هنا يستطيع البنك أن يستوفي حقه من أموال الزبون ومن أموال الكفيل إذ لم تكفي أموال الزبون وترد الكفالة على الضمان العام للكفيل أي على كل أمواله دون تخصيص.

المبحث الثالث: الواقع التطبيقي للحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية 744

من أجل تبيان دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر في البنوك التجارية ارتأينا إجراء مقابلة مع النائب المساعد لرئيس مصلحة المتابعة التجارية بقسم إدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 744 سكيكدة ولقد تم اختيار هذا البنك على الخصوص لوجود مصلحة خاصة بمتابعة إدارة المخاطر وتفعيل الحوكمة كما أنه يعتبر من بين البنوك التي تساعد الطلبة في استقطاب المعارف وإنجاز بحوثهم. واختيارنا لتقنية المقابلة جاء لكونها وسيلة مباشرة لجمع مختلف المعطيات والمعلومات وأهميتها البالغة في مساعدة الباحث في التخلص من مشاكل عدم التفاعل من طرف الباحثين من خلال تمكنه من شرح الأسئلة وتبسيطها وتعتبر من أبرز أدوات البحث العلمي وأكثرها دقة تكون بين الباحث وشخص أو عدة أشخاص ويتم تسجيل إجابات على تلك الأسئلة المطروحة، فهي تتميز بالتفاعل الاجتماعي بحيث تعطي الفرصة للباحث بملاحظة إيماءات الباحثين ومعرفة مشاعرهم المتعلقة بالموضوع الذي تم طرحه وتكون وجها لوجه.

المطلب الأول: عرض أسئلة وأجوبة المقابلة

بعد قيامنا بطرح مجموعة من الأسئلة على النائب المساعد لرئيس مصلحة المتابعة التجارية بقسم إدارة المخاطر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سكيكدة 744 حول موضوعنا كانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (01): أسئلة المقابلة

رقم	السؤال	الجواب
1	هل مبدأ الشفافية والإفصاح مطبق في بنك الفلاحة والتنمية؟	نعم توجد شفافية وإفصاح على مستوى البنك حيث لا يتخذ القرار بشكل فردي فيصدر القرار على مستوى مجلس الإدارة بشكل دوري ويكون جماعي من طرف نواب المديرية الجهوية والمدير الجهوي.

2	<p>-ما هو أهم خطر تعرض له البنك في سنة 2021 وكيف تمت معالجته؟</p>	<p>نظرا للأزمة جائحة لل كورونا التي واجهت المصارف خلال الفترة الممتدة الفترة من شهر مارس إلى غاية ديسمبر 2021 كان لها تأثير سلبي على المصرف بسبب خطر على مستواه متمثل في المشكل الفادح وهو نقص السيولة والذي يرجع بقيام الزبائن بسحب ودائعهم واكتنازها في المنازل خوفا على ضياع أموالهم من جهة وكذلك تغيير نمط تفكيرهم وتحوله إلى استهلاكي إنفاقي بالدرجة الأولى ومن بين الأسباب كذلك غلق المؤسسات التي تمول المقترضين بالمواد الأولية التي عطلت في تسديد الدين وتعطل المصالح</p> <p>لكن البنك لم يقف مكتوف الأيدي بل سعى جاهدا لتقليل من حدة ذلك الخطر عن طرق إعطاء إجازة للعمال المرضى الحجر الصحي لتفادي انتقاله وتعويض أماكنهم من طرف زملائهم وغلقت بعض الوكالات التابعة لتخفيف الضغط واسترجاع أموالهم من المقترضين هذا بالتدريج سمح للبنك بالنهوض مجددا والخروج من الأزمة.</p>
---	---	---

<p>توجد رشادة وذلك من خلال أن كل عامل في بنك لديه الخبرة الكافية ولديه المهارات التي أهلته ليلتحق بالمنصب الذي يقوده كما عندما تتحدث مع أي عامل تجد لديه الكفاءة العلمية الكافية بحيث لا يرتبك عندما تطرح عليه تساؤلات وكل عامل عمله ملتزم به ومحافظ على السرية الكاملة كما لكل موظف رقم سري خاص به فالعمل ولا يحق لغيره التصرف فيه كما تجد احترام فيما بينهم وانضباط وعملهم منظم وهذا دليل على حسن التسيير في المصرف كما أن هذا الأمر يساهم في وجود حوكمة وتقليل الوقوع في المخاطر.</p>	<p>هل هنالك رشادة في التسيير داخل البنك؟</p>	<p>3</p>
<p>نعم هي مطبقة بحيث أن العاملين داخل المصرف ملتزمون ويتقيدون بالأوامر والتعليمات المفروضة عليهم ويجب تطبيقها دون أي مناقشة لأنها صادرة من الجهة العليا التي تعتبر في قمة هرم النظام المصرفي وهو البنك المركزي ويشرف عليه مجلس الإدارة كلما كان هنالك انضباط يساعد المصرف في التقليل من الخطر.</p>	<p>هل الامتثال مطبق وفق لجنة بازل 2015؟</p>	<p>4</p>
<p>نعم يعوض الموظف نتيجة حسن عمله وامتناله بالقيود وذلك من خلال الترقيات وتكريمه ومنحه امتيازات مادية ومعنوية وهذا كله يساهم في جعل الموظف أكثر نشاطا ومتحمس لبذل جهد أكبر للوصول لأحسن أداء لينال إعجاب مدير المصرف وبالتالي يصبح له دور في إرساء قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر بشكل أفضل.</p>	<p>هل هنالك تعويضات وكيف تساهم في عمل الموظف؟</p>	<p>5</p>
<p>يحافظ عليه من خلال متابعته وتصحيح أخطائه ودعاه وإعانتة في حالة عدم قدرته على تسديد القرض إذا حدث له ظرف غير متوقع ولجأ للبنك مع تقديم سبب واضح هنا يقوم البنك بمساعدته كإعادة الجدولة وتمديد له الأجل ليتمكن من التسديد كما أن البنك يقوم بزيارات ميدانية لاستقطاب زبائن جدد عن طريق التسويق</p>	<p>كيف يقوم بنك الفلاحة والتنمية بالمحافظة على زبائنه واستقطاب زبائن جدد؟</p>	<p>6</p>

<p>خارج البنك وتقييم المشروع على المباشر للتقليل من المخاطر لأنه من الممكن سلب حصة البنك من قبل منافسيه وانتقال زبائنه إلى بنوك أخرى.</p>		
<p>نعم توجد رقابة داخلية تقوم بدراسة الجودة للمشروع بصفة داخلية لتفادي المخاطر المتعلقة بالسوق وأسعار الفائدة، المردودية، مشاكل التسويق، المنتجات، فإذا كانت جيدة تعطي الموافقة بشروط مع المتابعة والزيارات التفقدية الدورية لإعانة وتنبيه الزبون لكي لا يقع في نفس المخاطر التي صادفته من قبل كما يقومون بالمرقبة البعيدة لتفادي مخاطر التسيير.</p>	<p>هل توجد رقابة داخلية وكيف تعمل؟</p>	<p>7</p>
<p>نعم توجد هيئات ومفتشية جهوية: الأولى: الأولى تتواجد في مدينة عنابة تكون عن طريق رقابة دائمة فجائية وظيفتهم تصحيح الأخطاء والخلل والغموض الغير مفهوم ومطالبون بتصحيح كل ما هو مبهم الثانية: مركزها قسنطينة تسمى لجنة RRS للتحصيل تقوم بدراسة الملفات الخاصة بالمتعاملين وطريقة زيارتها بدون سابق إنذار.</p>	<p>هل هنالك جهة خاصة بالرقابة الداخلية؟</p>	<p>8</p>
<p>نعم يعتبر أمر التبليغ عن المخاطر أساس مصلحة إدارة المخاطر للتقليل من حدتها فعلى الزبون اللجوء للمصرف وتبليغه عن الخطر الذي لحق به للخروج بالحل هذا الأمر يسهل على المصرف مساعدته وتبرير سبب عدم دفع دينه وإعطاءه أجل آخر انطلاقا من يوم إبلاغه</p>	<p>هل التبليغ عن خطر صادف الزبون قبل تاريخ الاستحقاق أمر مهم؟</p>	<p>9</p>
<p>نعم يطبق مفهوم الحوكمة المصرفية على مستوى هذا البنك من خلال آليات المراقبة والتوجيه والإشراف التي يقوم بها المصرف وهي أحد أسباب التي تقلل من المخاطر المحتملة التي قد تواجهه ومن أساسيات الحوكمة على الزبائن هو أن يكون ملفه قوي من خلال سمعته وكذلك دخله كلما كان مرتفع أفضل وكذلك دراسة اقتصادية لا بد منها.</p>	<p>هل مفهوم الحوكمة المصرفية مطبق على مستوى البنك؟</p>	<p>10</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بعدها قمنا بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سكيكدة 744 من أجل معرفة هل المصرف يطبق الحوكمة المصرفية من خلال إدارة المخاطر في هذا المصرف التجاري بشكل أفضل فقد قمنا بإسقاط

الجانب النظري على الدراسة الميدانية وتوصلنا لمجموعة من الأجوبة التي دعمت موضوعنا فسننظر في هذا الجزء إلى تحليل مدى تأثير المؤشرات على المصرف من خلال الجدول المبين أعلاه تم التوصل للنتائج التالية:

- 1- من بين أهدافنا معرفة مدى تطبيق الشفافية والإفصاح في المصرف وخرجنا بنتيجة أنها مطبقة في البنك بنسبة كبيرة هذا ما يخلق تأثير إيجابي على سيرورة ونجاح العمل فهو راجع لحسن التسيير البشري والمصادقية في العمل وأسلوب الحوار المستعمل بشكل كبير بينهم.
 - 2- هدفنا معرفة مدى تأثير جائحة كورونا على العمل داخل المصرف عام 2021 وما توصلنا له أن هذا الخطر كان له تأثير سلبي كبير جدا في نقص السيولة داخل المصرف وهذا راجع لسحب الزبائن لودائعهم وعدم قدرة بعضهم على سداد التزاماتهم اتجاه المصرف بسبب الظروف وكان الخروج من هذه الأزمة نتيجة تراجع الجائحة وحسن التدبير.
 - 3- أردنا الوصول لطبيعة العلاقة بين الرشادة وحسن التسيير وما توصلنا له أنه توجد علاقة إيجابية بينهما حيث كلما كانت رشادة جيدة كلما كان حسن تسيير أكبر وذلك من خلال وجود كفاءات علمية وعملية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - 4- كانت غايتنا معرفة مدى تطبيق مبدأ الامتثال وفق لجنة بازل 2015 داخل المصرف وما استخلصناه بعد الاستطلاع وجدنا أنها مطبقة بنسبة كبيرة بسبب القيود الملزمة عليهم والزيارات الدورية والمفاجئة للمفتشية واللجان الخاصة بالرقابة.
 - 5- إن الجانب النفسي عامل مهم في العمل على مستوى المصرف فأردنا معرفة إن كان يحظى هذا الأخير بالاهتمام والقدر الكافي، وبعد الاستطلاع وجدنا أن هنالك مكافآت للجهود المبذولة والترقيات وتكريمهم على السيرورة الحسنة في العمل والتعويضات لها تأثيرات إيجابية فهي تحفز العمال من أجل إعطاء أكثر.
 - 6- كان لدينا دافع معرفة كيف يتم استقطاب الزبائن الجدد والمحافظة على زبائنهم فوجدنا بعد تحليل عملهم أنهم يقومون بمجموعة من الأساليب للمحافظة على زبائنهم واستقطاب زبائن جدد كالخرجات الميدانية والمساعدات المالية والمعلوماتية في حالة الوقوع في مشكل هذا ما يخلق علاقة جيدة بين الزبون والمصرف وهذا ما يزيد ثقتهم فيه.
 - 7- من بين أهدافنا معرفة إذ كانت توجد رقابة داخلية في المصرف أم لا وما استنتجناه أنها توجد رقابة داخلية وذلك لوجود مصلحة خاصة بإدارة المخاطر تراقب وتقيم وتراجع الملفات هذا ما يزيد التحكم في المخاطر.
 - 8- تكلمنا لهدفنا السابق الخاص بالرقابة الداخلية أردنا معرفة من هم الجهات الخاصة بهذه الرقابة وبعد الاستطلاع تعرفنا على هذه الجهات وهي مفتشية الجهوية للاستغلال ولجنة التحصيل ولهما تأثير جيد على تصحيح الأخطاء والغموض التي قد يقع فيها المصرف من خلال زياراتهم الدورية المفاجئة.
 - 9- من أبرز أهدافنا معرفة العلاقة بين التبليغ عن الخطر وإدارة المخاطر وكانت النتيجة كلما كان التبليغ عن المخاطر قبل تاريخ الاستحقاق كلما كان التحكم والسيطرة في المخاطر أكثر وهذا راجع للتوعية الجيدة من المصرف لزبون.
 - 10- من أبرز أهدافنا هي الوصول لمعرفة إذ كانت الحوكمة المصرفية مطبقة فعلا في وكالة بدر وبعد دراستنا الميدانية استنتجنا أن تخصيص مصلحة كاملة بإدارة المخاطر كان لها تأثير كبير إيجابيا على تطبيق مفهوم الحوكمة المصرفية داخل المصرف.
- وفي الأخير خرجنا بنتيجة أن الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر عنصران مكملان لبعضهما البعض فعند تطبيقنا للحوكمة المصرفية سنقوم بالتحكم والسيطرة على المخاطر المصرفية تلقائيا من جهة ومن جهة أخرى كلما قمنا بإدارة المخاطر بشكل أفضل كلما طبقت الحوكمة المصرفية فعليا.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية حاولنا التعرف على ما إذا كانت الحوكمة المصرفية تساهم في تقليل المخاطر المصرفية في الوكالة البنكية التجارية محل الدراسة، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة المخاطر في الوكالة، وقد تم الوصول إلى أن الوكالة البنكية التجارية محل الدراسة تطبق مفهوم الحوكمة المصرفية إلى حد ما، وهذا ما ينعكس بشكل واضح ومباشر على إدارة المخاطر، كما أن هناك نقص في العمالة خلق نوع من الضغط ولا أريحية في نفوس الموظفين، هذا ما ينعكس سلبيا على سيرورة عملهم، وبالتالي يجب على الوكالة التجارية البنكية محل الدراسة دراسة هذه النقائص لتفعيل أكثر مفهوم الحوكمة المصرفية لما لها من أثر إيجابي على إدارة المخاطر المصرفية.

الخاتمة العامة

ان سلامة الاقتصاد الوطني وفعالية السياسة النقدية لأي دولة تعتمد على سلامة الجهاز المالي وبالأخص البنكي، حيث أصبحت الصناعة البنكية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر في ظل انفتاح الأسواق المالية العالمية لتجنب إفلاسها من جهة ومن جهة أخرى لتطور البنوك وازدهارها وبالتالي الاستمرار في نشاطها يعتمد بدرجة أولى على الإدارة السليمة لمختلف أنواع المخاطر التي تحيط بها ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر كأداة للمحافظة على سلامة الجهاز المصرفي ويمكن أن نستخلص مما تم تناوله في الفصول السابقة بالقول أن التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك يعتمد على نجاح إدارة المخاطر، وأنه ينبغي إعطاؤها اهتماما أكبر وجعلها تتواءم مع المعايير العالمية في إدارة المخاطر.

وبخصوص الجانب التطبيقي يمكن القول أن الوكالة البنكية محل الدراسة تهتم اهتمام كبير بعملية إدارة المخاطر من خلال تخصيص مصلحة خاصة تقوم بمتابعة والإشراف الذي أظهر لنا أن هناك حسن تسيير داخل المصرف هذا بدوره أبرز أن الحوكمة المصرفية مطبقة بشكل أفضل.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: (يساهم تطبيق الحوكمة في تقليل المخاطر)

أثبتت هذه الدراسة على ضرورة الحوكمة للتقليل من الخطر فكلما طبقت مبادئها ومعاييرها بشكل مناسب هذا يلعب دور مهم في قياس المخاطر والسيطرة عليها والتحكم فيها والتقليل من حدتها وبذلك تم إثبات صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثانية: (في إطار حوكمة المصارف يمثل مجلس الإدارة الفاعل الرئيسي في إدارة المخاطر المصرفية)

أثبتت صحة هذه الفرضية فمجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن التحكم والسيطرة على المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف.

الفرضية الثالثة: (إدارة المخاطر لها دور في الزيادة في مستوى الإفصاح والشفافية)

إن إدارة المخاطر تحتاج إلى عمليات الإفصاح والشفافية ليمت اتخاذ القرارات الرشيدة حيث يعتبر عامل التوقيت مهم في عملية اتخاذ القرار وتكمن الخطورة هنا في التأخر عن إفصاح المعلومات ومدى توفرها ودقتها في الوقت المناسب كما يجب المصادقية والالتزام بالتعليمات الصادرة من الجهة الرسمية.

نتائج الدراسة:

خرجت الدراسة التي قمنا بها بعدة نتائج هي:

- ✓ تهدف الحوكمة المصرفية لتعزيز مجموعة من المبادئ حسب لجنة بازل وأهمها مبدأ الشفافية والإفصاح فهو أمر ضروري لإيجاد نظام رقابي محكم موحد يساهم في تحسين أداء المصرف؛
- ✓ تمثل المخاطر الجزء الذي يهدد كيان المصرف ويهدم وضعه المالي خاصة مخاطر السيولة التي قد يتعرض لها المصرف والناجمة عن عدة عوامل؛
- ✓ بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتخذ إجراءات كافية لحماية حقوق والمودعين والمقترضين؛
- ✓ يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 744 سكيكدة إدارة خاصة بالمخاطر وتفعيل الحوكمة المصرفية؛
- ✓ يمارس المصرف مهامه بشكل قانوني ويتبنى معايير أخلاقية وسلوكية؛
- ✓ الإجراءات والتحصيلات الإجبارية والتعسفية لا تحدث إلا بعد عدة محاولات وإجراءات ودية من قبل الوكالة ؛
- ✓ من بين أهم الشروط الأساسية لمنح القروض في وكالة بدر 744 وجوب إجبارية دفع ضمانات كافية ويكون مؤمن من قبل الشركة الوطنية للتأمين SAA؛
- ✓ كل مصلحة داخل قسم إدارة المخاطر في وكالة بدر هي مكملة للمصلحة التي بعدها مشكلة هرم قاعدتها مصلحة متابعة المخاطر وقمة هرمها مصلحة متابعة النزاع.

التوصيات:

- ✓ عدم تقييد المتعاملين مع وكالة بدر 744 باللجوء لتأمين في شركة SAA وإعطاءهم الحرية في التأمين؛

- ✓ تخفيض نسبة الفائدة في مرحلة الإجراءات الودية بعد إعطاءهم بعد تمديد تاريخ الاستحقاق؛
- ✓ لكون هذه المصلحة حساسة وعدد الموظفين لا يتعدى عاملين في كل مصلحة وجب زيادة عدد المناصب لتقليل من الضغط والأخطاء.

أفاق الدراسة:

يبقى مجال البحث مفتوحا لدراسة أعمق في مجال الحوكمة المصرفية وعلاقتها بإدارة المخاطر المصرفية نظرا لتنوع وتطور الأنشطة المصرفية ما يفتح الباب لظهور مشاكل وصعوبات جديدة لتكون أفاق بحث متسعة:

- ✓ إدارة المخاطر المصرفية وفق مقرات لجنة بازل الأخير؛
- ✓ دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- الخطيب سمير ، قياس وإدارة المخاطر، بدون طبعة، دار منشأة المعارف جلال وشركائه، الإسكندرية، 2005.
- 2-شنعري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، ط1، دار الميسرة للنشر، شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه، عمان.
- 3- حماد عبد العال طارق ، حوكمة الشركات القطاع العام والخاص والمصارف، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- 4- نصر علي عبد الوهاب وآخرون، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً لأحدث المعايير الدولية الأمريكية، دار التعليم الجامعي شارع عبد السلام، الإسكندرية، 2014.
- 5-غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، ط1، دار الحامدة للنشر والتوزيع، الأردن 2015.
- 6- هاني مريم ، الحوكمة المصرفية في ظل مقررات بازل دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2020،

ثانياً الأطروحات والمذكرات

أ- الأطروحات:

- 1- بركات سارة، دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية- دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر-تخصص اقتصاديات النقود البنوك، والأسواق المالية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 2-حدو أمال، دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، علوم مالية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة جيلالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2019.
- 3- نجان حياة ، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل-دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013.2014.
- 4-شليق رابح، أثر الديون المتعثرة وانعكاساتها على السياسة الائتمانية في المصارف التجارية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.
- 5- مفلح جمعة أبو حجر طارق ، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، رسالة في نيل شهادة دكتوراه في كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2014.
- 6- الشمري غالية ، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص نقود وبنوك، جامعة أكلي محند، البويرة، الجزائر.

ب- المذكرات:

- 1-خضراوي نعيمة، إدارة المخاطر البنكية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
- 2-العريان سمية، إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009.
- 3-كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الحوكمة والمالية المؤسسية، جامعة فرحات عباس الجزائر 2015-2016.

ثالثاً: المجالات

- 1-بوعيد شريفة، واقع تطبيق الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 10، سبتمبر 2010.
- 2- أرشيد الجعافرة خالد وآخرون، أهمية تعزيز تطبيق الحوكمة في المصارف، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 4، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ديسمبر، 2017.

- 3- بوعبيدة شريفة ، دعائم الحوكمة وفعاليتها في تحسين أداء المصرفي، مجلة جزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد 2، العدد 3 بدون ذكرهم للسنة الجزائرية.
- 4- صالح صبرينة، دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد، مجلد4، العدد 3 جامعة عنابة الجزائر 2021.
- 5- خنفر مؤيد راضي ، أثر الحوكمة على تعزيز الشفافية والإفصاح في التقارير المالية للبنوك التجارية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، جامعة تبوك، المملكة السعودية، أكتوبر، 2019.

رابعاً: الدوريات

- 1- الكراسنة إبراهيم ، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2006.

الملاحق

الملحق رقم (03): إعداز

سكيدة في 12-05-2021

آلة الترسيبية 744
إيديوش مراد - سكيدة

السيد/ ~~.....~~
العنوان/حي إبراهيم بن علي زويانة
سكيدة

حمة المنازل/ب ي /... 2021.

الموضوع: إعداز.

سيدي

يؤسفنا اعلامكم بان حسابكم المفتوح على مستوى وكالتنا سكيدة 744 تحت رقم
~~.....~~ 22896397,62 دج .
مبلغ يمثل أصل الدين إضافة الى غرامات التأخير المستحقة والفوائد التي ستستحق الى غاية
لتسديد النهائي.
جل هذا ندعوكم لتسوية وضعيتكم اتجاه البنك في اجل 15 يوم من تاريخ بعث هذا الإيعاز وأن هذا
يعد بمثابة امر بالدفع والتسوية ضمن الأجال المحددة أعلاه.
حيث أنه في حالة عدم الامتثال أو الاستجابة لهذا الأعداز سنكون مجبرين باتخاذ كل الإجراءات
القانونية بما فيها التنازل عن الأعداز.

الملحق رقم (04): حجز ما لدى الغير

أولاً:

سكيكدة في 2019/02/13

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
الوكالة المحلية الرئيسية للاستغلال سكيكدة 744
23 شارع ديدوش مراد - سكيكدة
هاتف: 038-76-11-76
فاكس: 038-76-36-69/038-76-23-58
رقم المراسلة:

الى السيد: مدير بنك

البنك الجزائري
البنك الجزائري
البنك الجزائري

الموضوع: حجز ما للمدين لدى الغير

بشرفنا ان نحيطكم علما بأن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة سكيكدة -744- يدين لـ:

الاسم و اللقب: ~~XXXXXXXXXX~~

تاريخ و مكان الازدياد: 19-05-1965

العنوان: ~~XXXXXXXXXX~~ سكيكدة

مبلغ الدين: 2.145.135,25 دج

{ مليونان, و مئة و خمسة و أربعون ألفا و مئة و خمسة و ثلاثون دينار جزائري, و خمسة و عشرون سنتيم }

- هذا المبلغ يمثل أصلا الدين إضافة إلى الأرباح والغرامات المستحقة و التي ستستحق إلى غاية يوم التسديد النهائي.

- و عليه نعارض بصفة قطعية بموجب هذا الطلب على أن تدفعوا بين أيدي غير أيدينا كل مبلغ أو سندات أو قيم أيا كانت و التي تمتلكونها, أو ستملكونها لحساب العلاقة المذكورة في هذا الحجز, و التي قد تكونون مدينين به تجاهه لأي غرض أو سبب كان.

- كما نؤكد لكم :

1 - إن حجز الدين هذا قانوني و صالح في شكله, تطبيقا لأحكام المادة 121 من الأمر 03-11 المؤرخ بتاريخ 26 اوت 2003 المتعلق بالنفذ و القرض.

2 - انه تم من أجل ضمان استيفاء تسديد مبلغ الدين المشار إليه أعلاه مع حجز ما للمدين لدى الغير و الذي تم تحديده بصفة مؤقتة دون احتساب الأرباح المستحقة, المصاريف, غرامات التأخير و العمولات.

و عليه نطلب منكم إدلاءنا بالتصريح الإيجابي و السلبي, وفق ما هو منصوص عليه قانونيا, و إبلاغنا عند الاقتضاء بكل حجز ما للمدين لدى الغير السابق, منتج لأثاره إلى هذا اليوم.

ثانياً:

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algeria



AGENCE SKIKDA

Skikda, le 25/02/2019

Cité des allées du 20/08/55

A Monsieur le Directeur
Agence BADR 744
23 Rue Didouche Mourad
SKIKDA

الملحق رقم (05): عقد تأمين للمؤسسة الوطنية للإئتمان SAA

 **SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE** 
-SAA-

Assuré : ~~XXXXXXXXXXXX~~ **BADR SKIKDA 744»**

N° De police : 2212000021

Assurance : MULTIRISQUE BETAIL.

Effet : 21/06/2019

Echéance : 20/06/2020.

AVENANT DE SUBROGATION

D'un commun accord entre les désignées ci-dessous il a été convenu ce qui suit :

Aucun sinistre indemnisable ne pourra être réglé par l'assureur qu'avec l'accord des deux organismes sous cités :

-l'organisme bancaire prêteur en l'occurrence :
-Banque de l'agriculture et du Development Rural: **B A D R SKIKDA-
Agence: 744. Sise : SKIKDA** (en 1^{er} rang).

Et ce dans les limites du montant du prêt alloué à l'assuré.
-**ANSEJ .Sise : SKIKDA** (en 2^{eme} rang).

Le présent avenant est établi pour faire partie intégrée du contrat d'assurance

Souscrit par l'assuré.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): عقد رهن حيازي

أولاً:

رقم 0135
دفتر الأرومة لعقود الرهن الحيازية الخاصة بأدوات و معدات التجهيز

رقم الإيداع (الورود)	تاريخ الإيداع	رقم العقد	تاريخ العقد
.....	2019/04/02

غرض التسجيل :
 إسم و لقب الدائن المرهن :
 إسم و لقب المدين المرهن :
 تحديد الأشياء المرهونة : الأدوات :
 معدات تجهيز :

عدد الوثائق المودعة	نوع الوثائق المودعة
08
05

ملاحظة: يحتفظ القيد لمدة 10 سنوات إذا كان المدين المرهن تاجر (المادة 103 من القانون التجاري)، و يحتفظ القيد لمدة 5 سنوات إن كان المدين المرهن غير تاجر (المادة 166 من نفس القانون)

المركز الوطني للسجل التجاري :
 ملحقة.....في.....
 توقيع مأمور المركز.....

مأمور السجل التجاري للمركز الوطني للسجل التجاري
 ولاية سيدي بعلبدية

ثانياً:

نسخة

ثالثاً:

قائمة الملاحق

نسخة

التعيين

 تعيين المعدات و التجهيزات التي ستقيد بالمركز الوطني للسجل التجاري :

الجدول يتمثل في :

N	désignations	QTE	Prix unitaire	MONTANT
01	CHARIOT A TRAIRE	1	135 000.00	135 000.00
02	CUVE DE RERIGERATION 300L(INOX)	1	395 000.00	395 000.00
03	KARCHER	1	33 000.00	33 000.00
04	TAPIS	6	18 000.00	108 000.00
MONTANT HT				671 000.00
TVA 19%				127 490.00
TOTAL T.T.C				798 490.00

وهذا حسب الفاتورة النهائية رقم (77) الصادرة بتاريخ 17/06 عن EURL
 ABDELSAMAD SKIKDA الكائن مقرها حي ديب لساق سكيكدة ، الباقي نسخة
 منها ملحقة بأصل هذا العقد بعد التأشير عليها.

 القيمة الإجمالية للعقاد والمنقولات المرهونة
 من خلال الفاتورتان المقدمتان والمعينتان أعلاه تم تحديد قيمة المعدات والمنقولات المرهونة
 لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سكيكدة 744 من الدرجة الأولى
 بموجب هذا العقد.
 الفاتورة : بسبعمائة وثمانية وتسعين ألف و أربعمائة وتسعين دينار
 جزائري (798 490.00 دج).

أصل الملكية
 لقد اشترى المدين الراهن الحالي السيد/ [REDACTED] التجهيزات موضوع هذا العقد
 بتمويل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة سكيكدة 744.

 قيمة ومدة القرض
 تم هذا الرهن مقابل حصول المدين الراهن السيد/ خوالد عادل على قرض بقيمة
 مليونان و منستين ألف ومئة و أربعين دينار جزائري و خمسة و أربعين سنتيم
 (2 200 140.45 دج) من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سكيكدة 744 حسب
 اتفاقية القرض المؤرخة في 07/06/2017 والمسجلة بمكتب التسجيل
 والطابع بسكيكدة يوم 07/06/2017 تحت رقم [REDACTED] المقبول
 19800.00 دج.

 الصفحة الثانية.

رابعاً:

خامسا:

نسخة

----- الحالة المدنية -----
لقد صرح المدين الراهن أنه من جنسية جزائرية وأنه غير ممنوع من التصرف في أمواله لا قانونا ولا قضاء، وأنه غير متابع من أجل جنائية أو جنحة قد تسفر عن هذا المنع وأنه ليس في حالة إفلاس أو تسوية قضائية، وبصفة عامة كل حكم قانوني أو قضائي يعيب هذا العقد، كما صرح كل واحد من الدائنين المرتهنيين بأن صلاحياتهما في منصبيهما ما زالت سارية المفعول إلى غاية توقيع هذا العقد.

----- الموطن -----
لتنفيذ هذا العقد و توابعه القانونية اختار كل طرف عنوانه المبين أعلاه موطن له يمكن مخاطبته فيه عند الحاجة .

----- إثباتا لما ذكر -----
حرر و أنعد بمكتبنا المبين عنوانه أعلاه بتاريخ [REDACTED] و بعد التلاوة وقع أصله معنا الدائن والمدين .

----- الصفحة الرابعة (04) والأخيرة -----
نسخة طبق الأصل تماما تحتوي على اربعة (04) بدون تشطيب و لا إحالات -
التسجيل

سجل أصل هذا العقد بمكتب سكرية للتسجيل بتاريخ: [REDACTED] إيصال رقم [REDACTED]

إمضاء المبرهنين
مفسير عبد العالي

المصلحة المالية
مسل
المصلحة الخيرية