

دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر

The Role Of Banking Governance In Risk Management

د. نبو مجيد

جامعة أدرار
(الجزائر)

nebbou.majid@gmail.com

د. لوالبيّة فوزي*

جامعة أدرار
(الجزائر)

Loualbia.Faouzi@univ-adrar.dz

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2021/01/16	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر حيث تم استعراض مجموعة من مفاهيم حول الحوكمة المصرفية وأهميتها وأهم المحددات التي تضبطها ، إلى جانب دراسة أنواع المخاطر المصرفية وكيفية إدارتها . جاءت الدراسة التحليلية إلى إبراز العلاقة بين حوكمة المصرفية وإدارة المخاطر . أظهرت النتائج أن الحوكمة المصرفية هي نظام يؤسس إلى تحديد العلاقات بين الأطراف الأساسية في المصرف من أجل تحسين الأداء ، و ضمان الاستقرار المالي للمصرف ، كما أن ضعف إدارة المخاطر المصرفية يتسبب في فقدان الثقة في المصارف مما يؤدي إلى انخفاض في عملية الائتمان. لهذا فإن إدارة المخاطر المصرفية تعمل على الحد من المخاطر الاستثنائية نتيجة تنفيذ المخططات الفعالة مما يؤدي إلى تقليل من حدوث خسائر وأضرار للمصارف .
تاريخ القبول: 2021/03/23	
الكلمات المفتاحية: ✓ حوكمة، ✓ المؤسسات المصرفية ✓ إدارة المخاطر	
Article info	Abstract :
Received 16/01/2021	The aim of this study was to learn about the relationship between the application of banking governance and risk management. After an overview of concepts on banking governance, and its importance and the most important determinants it controls, as well as the study of the types of banking risks and how to manage them. The analytical study highlighted the relationship between banking governance and risk management. The results show that banking governance is a system that establishes the relationship between the Bank's key players in order to improve performance, ensure the Bank's financial stability, and weak bank risk management leads to a loss of confidence in banks due to a decrease in the credit process. Thus, bank risk management reduces the risk of exceptional risks as a result of the implementation of effective regimes, resulting in reduced losses and damage to banks
Accepted 23/03/2021	
Keywords: ✓ governance, ✓ banking, ✓ risk management	

. مقدمة:

تطورت الخدمات المالية التي تقدمها المؤسسات المصرفية ، سواء على مستوى عملاء المصرف أو على مستوى الاقتصاد الوطني، وتشابكت نشاطاتها إلى خارج حدود البلد، وإن التوسع والتشابك في الخدمات والتطور الكبير في استخدام الوسائل الالكترونية للسيطرة على العمليات المصرفية برزت مخاطر تعرضت لها المصارف مثل ضعف إدارة مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية التي أدت إلى خسائر كبيرة قد تهدد وجود الكثير من المصارف. وهنا ظهرت الحاجة إلى الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية.

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمفهوم إدارة المخاطر ، وهي إحدى المشكلات التي تواجه المؤسسات المصرفية في إدارتها من أجل الحد منها وهذا اعتماداً على مجموعة من الآليات إحداها الحوكمة.

. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية ، سوف نعتمد على المنهج الوصفي لتحليل الإطار النظري للحوكمة ، و دراسة أهميتها في إدارة المخاطر المصرفية .

نموذج الدراسة:

للإجابة على إشكالية هذه الدراسة، سنقوم في هذه الدراسة بالتطرق إلى:

المحور الأول : الحوكمة في المؤسسات المصرفية

المحور الثاني : المخاطر المؤسسات المصرفية وكيفية إدارتها

المحور الثالث : علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية

المحور الأول : الحوكمة في المؤسسات المصرفية

1- مفهوم حوكمة المؤسسات المصرفية

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Governance Corporate ، أما الترجمة العلمية التي اتفق عليها، فهي: «أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة». وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، ونورد أهمها فيما يلي:

يمكن تعريف حوكمة المؤسسات المصرفية بأنها الطريقة التي توجه ، تدار أو تراقب بها المؤسسات. ويقصد بحوكمة المؤسسات أيضاً بأنه الإطار العام الذي يجمع قواعد وعلاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات.¹

ولقد عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق أهدافها. وتتضمن توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة لهذه المؤسسة وتحديد القواعد والإجراءات الخاصة بصنع القرار فيها.²

كذلك تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجل الإدارة والإدارة العليا ، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي،

أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك.³

كما يعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحكومة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.⁴

2- أهمية حوكمة المؤسسات المالية⁵

إن للتطبيق السليم للحوكمة في البنوك جملة من النتائج تعود بالنفع على البنك خاصة والجهاز المصرفي عامة ، يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- إن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة، حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتبارهم باتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار، من ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية كبيرة لجذب رؤوس الأموال عن البنوك الأخرى التي لا تطبقها ، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل.
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب الأزمات المالية من تعثر وإفلاس ويضمن تطوير الأداء واتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في البنوك على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تقليل المخاطرة وتحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.
- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على زيادة الثقة ومنع حدوث الأزمات المصرفية، وحماية أموال المقرضين من خلال الحق في العدالة بينهم والحق في المسائلة.
- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا بين أداء البنوك ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية .
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك أمام مساهميهها، هو ضمان لوجود الرقابة المستقلة (من غير العاملين بالبنك) على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ عالية الجودة وفقا للمعايير المعمول بها.

3- محددات حوكمة المؤسسات المصرفية⁶

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات المصرفية على جودة مجموعتين من المحددات، هما :

- **المحددات الداخلية :** تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين ، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف . وتشمل المحددات الداخلية :
 1. **حملة الأسهم :** يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة ، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف.
 2. **مجلس الإدارة :** وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.
 3. **الإدارة التنفيذية :** لا بد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة .
 4. **المراجعين الداخليين :** أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر .

- المحددات الخارجية: وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المصرف، وتضم:

1- الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني منظور لنظام المصرف أمراً هاماً وحيوياً، هذا بالإضافة إلى دور الرقابي للبنك المركزي - ما سنراه لاحقاً -

2- دور العامة: إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيراً أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي:

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

المحور الثاني: المخاطر المؤسسات المصرفية وكيفية إدارتها

1- مفهوم مخاطر المؤسسات المصرفية

يمكن تقسيم إجمالي المخاطر التي يتعرض لها النظام المصرفي نتيجة قيامه بالأعمال المصرفية وبحسب تصنيف **Yen yee chong**⁷:

✓ **المخاطر الائتمانية (القروض) (Risques de crédit):** إن مفهوم القرض أثبت في كثير من المرات أنه لا يوجد هناك قرض بدون مخاطر، مهما كانت الضمانات المقدمة. فالخطر ملتصق بالقرض ولا يفارقه، والبنكي يجب عليه دائماً الحذر من أن لا يتمكن المدين من الوفاء بالتزامه. ومن أمثلة مخاطر الائتمان أو القروض مثل مخاطر توقف المدين عن الوفاء بالتزاماته التعاقدية مع البنك، أو مخاطر التركيز الائتماني، أو فشل البنك في تحديد جودة الأصول وما يترتب على ذلك من عدم تكوين المخصصات الكافية لتجنب تعرض أموال المودعين لخسائر غير محسوبة. وهذا وتشمل المخاطر الائتمانية البنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات والبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان و/أو الإعتمادات المستندية.⁸

✓ **مخاطر سعر الفائدة:** هناك أنواع مختلفة من مخاطر سعر الفائدة، ولكن أكثرها ارتباطاً بمؤسسات التمويل الأصغر هي المخاطرة التي تقع على الأرباح نتيجة لعدم المواءمة في إعادة تسعير الأصول والخصوم، والمعروفة باسم مخاطرة إعادة التسعير، وتقيس مخاطرة التسعير العلاقة بين تكلفة الحصول على الأموال التي تتحملها المؤسسة والسعر الذي تطالب به العملاء مقابل أدوات قروضها وأرباحها (صافي دخل الفائدة). ولا تتعلق هذه المخاطرة بالتغيرات في الأسعار المطلوبة من العملاء بناءً على التاريخ الائتماني الجيد، أو بالتغيرات في الأسعار الناتجة عن المنافسة. بل إنها تنظر فقط إلى عدم المواءمة في تغيرات الأسعار فيما بين الأصول والخصوم بناءً على التغير في تكلفة الحصول على الأموال، لأن هذا التغير يعد بمثابة مخاطرة مالية لا يمكن التحكم فيها.⁹

✓ **مخاطر السيولة:** تنشأ مخاطر السيولة عن عدم قدرة المصرف على مواجهة النقص في الالتزامات أو على تمويل الزيادة في الموجودات وعندما تكون سيولة المصرف غير كافية يتعذر عليه الحصول على أموال كافية سواء عن طريق زيادة التزاماته أو تحمل

تكلفة معقولة بتحويل موجوداته بسرعة إلى موجودات سائلة مما يؤثر في ربحيته ، وفي الحالات القصوى من الممكن أن تؤدي عدم كفاية السيولة إلى انعدام الملاءة المالية للمصرف.¹⁰

✓ **مخاطر أسعار الصرف :** إن مخاطر سعر الصرف أو مخاطر تغيرات أسعار الصرف مرتبطة أساساً بعمليات الاستيراد أو التصدير بالعملة الصعبة، وكذلك مرتبطة بعمليات الاقتراض بالعملة الأجنبية وهي مخاطر تواجه المؤسسة دولية النشاط، وأن المؤسسة تكون عرضة لتقلبات أسعار الصرف عندما تكون ثروتها مهددة بهذا الخطر الذي يؤثر على المؤسسات ذات العلاقات التجارية والمالية مع الخارج.¹¹

✓ **مخاطر السوق :** هي المخاطر التي تنشأ نتيجة لاتجاهات الصعود والهبوط التي تطرأ على سوق رأس المال نتيجة للعديد من الأسباب التي تؤثر على التدفقات النقدية المتوقعة ومعدل العائد المطلوب على الاستثمار سواء كانت الأسباب المؤثرة في الدولة نفسها أو في دول أخرى تربطها بالدولة المعنية علاقات وثيقة. فعلى سبيل المثال لا الحصر : الأزمة المالية العالمية نهاية 2008، حالة عدم الاستقرار في الوقت الراهن على مستوى دول العربية.

كما تتأثر أسعار الأوراق المالية بالظروف السياسية والاقتصادية العامة، وكما تتأثر أيضاً بالعوامل النفسية في السوق مثل الولاء لأسهم معينة أو الجري خلف حالات الذعر في السوق والاستماع إلى الإشاعات والمعلومات غير المؤكدة أو حتى التأخر في الحصول على المعلومات الصحيحة واتخاذ قرار شراء الأوراق المالية بعد مرور الوقت المناسب وارتفاع الأسعار.¹²

✓ **مخاطر التشغيلية:** حسب اتفاقية بال 2 الصادرة في أبريل 2003 فقد عرفت المخاطر التشغيلية أنها : " مخاطر الخسارة الناتجة عن نقص أو عجز أو فشل في الإجراءات ، الأشخاص (العامل البشري)، الأنظمة أو خسائر ناتجة عن أحداث خارجية".¹³

✓ **مخاطر عدم قدرة المصرف الوفاء بالتزاماته:** وهي المخاطر التي يتعرض إليها المصرف نتيجة عدم تغطية الخسارة التي يتعرض لها من رأس ماله بمعنى عجز المصرف عن السداد والفاء بالتزاماته، إن هذا النوع من المخاطر هو جوهر المخاطر المصرفية لأن هذه النوع من المخاطر في معظم الأحيان هو نتيجة عدم إدارة المصرف لأنواع المخاطر الأخرى بطريقة صحيحة، لذلك فإن قضية الأساسية المتصلة بكفاية رأس المال هي تحديد أي مستوى من رأس المال يجب ربط بالمخاطر الكلية من أجل تجنب هذا النوع من المخاطر.¹⁴

2- إدارة مخاطر المؤسسات المصرفية

■ مفهوم إدارة المخاطر

أدرجت لجنة بازل إدارة المخاطر كأحد المحاور الهامة لتحديد الملاءة المصرفية، وتمشيا مع الاتجاهات العالمية في هذا الصدد بدأت البنوك الجزائرية مؤخراً في انتهاج سياسات لإدارة المخاطر هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها أعمال البنوك من أجل القيام بالمهام التالية:

- تقدير المخاطر ووضع الاحتياطات اللازمة لمواجهةها بما لا يؤثر على ربحية البنك.
 - المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.
 - تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق ، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية.
 - مساعدة البنك على حساب معدل كفاية رأس المال وفقاً للمقترحات الجديدة للجنة بازل.
- يمكن تعريف إدارة المخاطر البنكية على أنها : " الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح البنك من خلال تقليل فرص الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أو الأخطاء البشرية أو الأحكام القضائية".¹⁵

■ أهداف إدارة المخاطر 16

إن الهدف من عملية ضبط المخاطر وإدارتها في المؤسسة المصرفية المحافظة على أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها خلال تقديم خدماتها لعملائها وذلك لأهمية مثل هذه الحماية لاستمرار المصرف وسلامته وجوده، فتعد وظيفة إدارة المخاطر من أهم الوظائف في المصرف ، فتهدف إدارة المخاطر بشكل رئيسي في :

- **استقرار الأرباح أو المكاسب :** حيث تساهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بمخاطر البحتية إلى أقل مستوى ممكن، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح.
- **استمرارية النمو:** عندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاماً تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر، كما تعتمد إستراتيجية إدارة المخاطر على الإعداد لتسهيل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد النمو الاقتصادي في المصرف.
- **تعظيم قيمة المصرف:** تساهم قرارات إدارة المخاطر في تعظيم القيمة السوقية للمصرف، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي للمنظمة وهو معيار معقول لتقييم القرارات المؤسسية .

■ خطوات إدارة المخاطر 17

- **تحديد المخاطر :** من أجل إدارة المخاطر لابد ابتداءً من تحديدها. كل منتج أو خدمة يقدمها البنك ينطوي عليها عدة مخاطر. على سبيل المثال هناك أربعة أنواع من المخاطر في حالة منح قرض وهذه المخاطر هي : مخاطر الإقراض، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر السيولة ومخاطر تشغيلية . إن تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة ويجب أن تفهم المخاطر على مستوى كل عملية وعلى مستوى المحافظة ككل .
- **قياس المخاطر :** بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين ، الخطوة الثانية هي قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بإبعاده الثلاثة وهي حجمه ، مدته ، واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر. إن القياس الصحيح والذي يتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى إدارة المخاطر .
- **ضبط المخاطر :** بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة الثالثة وهي ضبط هذه المخاطر حيث هناك ثلاثة طرق أساسية لضبط المخاطر المهمة وذلك على الأقل لتجني نتائجهم العكسية، وهي تجنب أو وضع حدود على بعض النشاطات، تقليل المخاطر أو إلغاء أثر هذه المخاطر Offsetting.
- إن على الإدارة أن توازن ما بين العائد على المخاطر وبين النفقات اللازمة لضبط هذه المخاطر. على البنوك أن تقوم بوضع حدود للمخاطر من خلال السياسات والمعايير والإجراءات التي تبين المسؤولية والصلاحيات.
- **مراقبة المخاطر :** على البنوك أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر في دقة، وبنفس الأهمية يكون قادراً على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك .
- على سبيل المثال لو توقف عميل ما عن الدفع فهذا يجب أن يظهره نظام المعلومات وكذلك توقف العميل عن الدفع يترتب عليه حرمان البنك من هامش الربح أيضاً على هذا القرض ، وبالتالي فإن نظام المعلومات الذي يعكس التغير في سعر الفائدة كي يعوض البنك على فقدان العائد من هذا القرض على أهمية كبيرة بالنسبة إلى البنك .

المحور الثالث : علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية¹⁸

نظرا لارتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر، وباعتبار مجلس الإدارة أعلى مستوى البنك، وارتباط كل منهما بممارسة الحوكمة الجيدة، لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر في المحاور التالية :

■ مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في :

- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر .
- تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى ،
- مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك.
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية أتمها ما تزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.
- الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات .
- تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية).
- تحديد محتوى ونوعية التقارير .
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة إيجابية .
- إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة.
- انتخاب لجنة من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت .
- إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير تنفيذيين.

■ مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

- نلخص أهم المسؤوليات الإدارية العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي :
- وضع والتوصية بخطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها .
- تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها .
- إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
- ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطره.
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال .
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيد بالحدود والإجراءات.
- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.

- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين، وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة .

■ مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر الإستراتيجية، ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى.

وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بمايلي :

- التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي ، مع مراعاة الإجراءات التي أقرها الإدارة لمنح القروض أو امتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين ، وأنه لم تجاوز السلطات التقديرية المحولة على كل المستويات، وأن الموظفين والمديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها ، وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها ، التأكد من طلبات الحصول على القروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية، مصحوبة بأحداث القوائم المالية والقروض السابق الحصول عليها .
- مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية.
- التأكد من أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفون يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغير جوهري، وهذا الأمر له أهمية بالغة نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات، وقد تلحق بالبنك أضرار كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع .

النتائج والتوصيات:

من خلال هذه الورقة البحثية يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في النقاط التالية:

- الحوكمة المصرفية هي نظام يؤسس إلى تحديد العلاقات بين الأطراف الأساسية في المصرف من أجل تحسين الأداء .
- تعمل الحوكمة المصرفية على توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف ذات العلاقة بالمصرف .
- يؤدي تطبيق الحوكمة المصرفية إلى ضمان الاستقرار المالي للمصرف .
- أن ضعف إدارة المخاطر المصرفية يتسبب في فقدان الثقة في المصارف مما يؤدي إلى انخفاض في عملية الائتمان.
- يكمن دور إدارة المخاطر المصرفية في الحد من المخاطر الاستثنائية نتيجة تنفيذ المخططات الفعالة للتقليل من حدوث خسائر وأضرار للمصارف.
- أهم مسببات المخاطر المصرفية هي عدم وفاء العملاء بتسديد ديونهم نتيجة عدم وجود آليات فعالة في عملية منح القروض.
- الدور الأساسي والجوهري الذي يلعبه مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة المصرفية لإدارة المخاطر ، بالإضافة إلى كل من الإدارة العليا ولجنة إدارة المخاطر.

أما فيما يخص التوصيات المقترحة فتتمثل في

- على المؤسسات المصرفية الحرص على وجود سياسة إدارة مخاطر فعالة تناسب حجم عملياتها ودرجة تعقيداتها.
- ينبغي أن تقوم المؤسسات المصرفية باستخدام الأعمال التي تنجزها وظائف التدقيق الداخلي والخارجي والرقابة الداخلية على النحو الأمثل.

- ينبغي أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسات المصرفية المؤهلات والمهارات التي تقتضيها مناصبهم، وأن يكونوا مدركين تماماً لأدوارهم ضمن منظومة الحوكمة وقادرين على إبداء الرأي السليم بصدد شؤون المؤسسة المصرفية.
- ينبغي أن تقوم المؤسسات المصرفية بوضع خطوط واضحة للمسؤولية والمسائلة على كافة مستويات المؤسسة والتأكد من تطبيقها.

المراجع المعتمدة

- 1 سناء عبد الكريم الخناق، "حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية - التجربة الماليزية"، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الأفق)، الأردن، 2009، ص 07.
- 2 عبد الناصر أحمد الصيرفي، "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس 2013-2015"، مذكرة ماجستير في التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص ت .
- 3 حكيم بن جروة، عيلة مخرمش، "الحوكمة في المؤسسات المصرفية - محدداتها - معاييرها وتطبيقها - مع الإشارة لحالة الجزائر -"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، أيام 25 و26 نوفمبر 2013، ص 533.
- 4 المرجع السابق، نفس الصفحة.
- 5 هشام بورمة، "الحوكمة المؤسسية وتطبيقها في البنوك الإسلامية - دراسة عينة من البنوك الإسلامية -"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص ص: 127-128.
- 6 أمال عياوي، أبوبكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر -"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 9.
- 7 بلسم حسين رفيف، "إدارة المخاطر المصرفية ومدى التزام المصارف العراقية بمتطلبات بازل 2 - دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد والشرق الأوسط"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015، ص 399.
- 8 حسين بلعجوز، رباح بوقرة، "إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2010، ص 2.
- 9 كارلا بروم، "إدارة الأصول والخصوم لدى مؤسسات التمويل الأصغر المتلقية للودائع"، مذكرة مناقشة مركزة، العدد 55، يونيو 2009، ص 14.
- 10 نزال رؤوف أحمد، "دراسة تحليلية لمخاطر السيولة باستخدام التدفق النقدي مع بيان أثرها على كفاية رأس المال في القطاع المصرفي - دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2016، ص 306.
- 11 رجاء صادق بيجان، "إدارة مخاطر أسعار صرف العملات باستخدام عقود المشاركة بالمخاطرة"، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 21، 2016، ص 8.
- 12 محمد عمر باطويح، "جدوى إنشاء إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية"، اتحاد الشركات الاستثمارية، ص ص: 19-20 <http://unioninvest.org/userfiles/booksdocAr/19Risk-Management.pdf>
- 13 حاكمي نجيب الله، "إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2014، ص 70.
- 14 بلسم حسين رفيف، مرجع سابق، ص 404.
- 15 خضراوي نعيمة، "إدارة المخاطر البنكية - دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية - حالة بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية وبنك البركة الجزائري -"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2009، ص 19.
- 16 إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، "دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة - دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 39.
- 17 إبراهيم الكراسنة، "أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر"، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، مارس 2010، ص ص: 42-43.
- 18 فاتح ديلة، محمد جلاب، "الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر"، مجلة اقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد الافتتاحي، 2014، ص ص: 210-214.