

## حوكمة القطاع المصرفي كمدخل لتفعيل إدارة المخاطر

د. بوفاستر سليمان<sup>(\*)</sup>

أ. سعيداني رشيد<sup>(\*\*)</sup>

شهد القطاع المالي على مستوى العالم العديد من التطورات خلال العقد الأخير من القرن العشرين تمثلت في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبوقة؛ وعلى الرغم من هذه التطورات الإيجابية فإن هناك بعض الأزمات التي شهدتها القطاع المالي، سواء في الدول النامية أو المتقدمة، وأدت إلى التأثير السلبي على اقتصاديات تلك الدول، والمتتبع لتطورات الاقتصاد العالمي يمكنه أن يلاحظ أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشاكل البنوك قاسمًا مشتركًا فيها، وأرجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية، وعلى رأسها المخاطر الناتجة عن الائتمان.

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة (la gouvernance) في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدة دول من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين،

(\*) أستاذ محاضر «أ»، جامعة المدية، الجزائر.

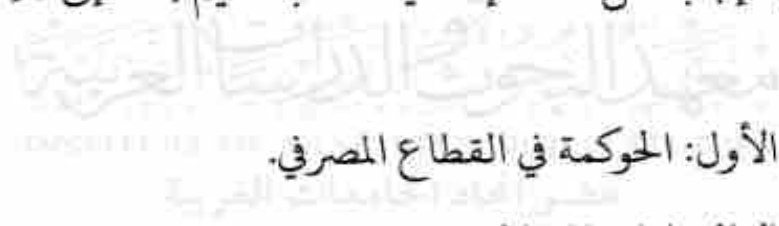
(\*\*) أستاذ مساعد، جامعة المدية، الجزائر.

وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002م، وكذا عامي 2007م و2008م، وصولاً إلى ما تشهده أوروبا اليوم من أزمة خانقة تهدد وحدة اتحادها الاقتصادي والمالي.

لذا بدأ الحديث عن «مبادئ حوكمة الشركات في البنوك» نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية، وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك، مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها، مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر، والتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

لذا ارتأينا طرح الإشكالية الآتية: «ما دور تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية لتفعيل عملية إدارة المخاطر؟».

ومن أجل الإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة محاور، هي كالاتي:



- المحور الأول: الحوكمة في القطاع المصرفي.
- المحور الثاني: إدارة المخاطر.
- المحور الثالث: الحوكمة كمدخل لتفعيل إدارة المخاطر.

## أولاً: الحوكمة في القطاع المصرفي

### 1- مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي:

تتمثل الحوكمة من المنظور المصرفي في الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من الإدارة ومجلس الإدارة، بما يؤثر في تحديد أهداف المصرف ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين<sup>(1)</sup>.

كما تعرف: «بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها. فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين)»<sup>(2)</sup>.

أما لجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي<sup>(3)</sup>:

- وضع أهداف المصرف.
- إدارة العمليات اليومية في المصرف.
- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقاً للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.
- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف، بمن فيهم الموظفون والعملاء والمساهمون وغيرهم.

وبصفة عامة، يمكننا القول: إن حوكمة المصارف «هي الطريقة التي تدار بها أعمال المصرف، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية، وإدارة المخاطر، وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة، وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى»<sup>(4)</sup>.

## 2- أهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية:

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرًا لطبيعتها الخاصة، حيث إن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن أيضًا يؤثر على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها، في ما يعرف بـ«سوق ما بين المصارف»<sup>(5)</sup>.

وإن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة، حيث أصبحت درجة التزام المصارف بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتباراتهم لاتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار، ومن ثمَّ فإن المصارف التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال من المصارف التي لا تطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لما تتمتع به من شفافية في معاملاتها وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين، سواء المحليين أو الدوليين<sup>(6)</sup>.

وتتزايد أهمية تفعيل الحوكمة وتطبيقها في البيئة المصرفية لسببين أساسيين هما<sup>(7)</sup>:

- إن القطاع المصرفي من أهم مكونات اقتصاديات الدول، ومن جهة أخرى فإن المصارف هي من أشد القطاعات حساسية للمخاطر بسبب الخصوصية في تركيبة حقوق الملكية.
- خضوع القطاع المصرفي عالميًا ومحليًا لإجراءات رقابة تختلف عن باقي المنظمات، ولذلك لكي تستطيع المنظمات المصرفية مواجهة المصارف العالمية لا بد لها من الالتزام بالمعايير الرقابية العالمية، مثل بازل (2) وما

حملته من ضرورة الالتزام بكفاية رأس المال [من خلال] متطلبات رقابية أهمها القدرة على مواجهة المخاطر، سواء كانت مخاطر ائتمان أم مخاطر سوق أم مخاطر تشغيل.

كما يمكن إبراز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف من خلال المزايا التي تجنيها المصارف، ومنها<sup>(8)</sup>:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ومن ثم الدول.
- رفع مستوى الأداء للمصارف، ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية، وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.
- حماية المستثمرين بصفة عامة، سواء كانوا من المستثمرين الصغار أم من المستثمرين الكبار، وسواء كانوا أقلية أم أغلبية، وتعظيم عائدتهم، مع مراعاة مصالح المجتمع.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها، مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.

- تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد واستقرار هذا النشاط، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية.
- وجود مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق أنشطة المصرف وتنفيذها في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

### 3- أهداف تطبيق الحوكمة في المصارف:

- هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها، من أهمها<sup>(9)</sup>:
- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المصرف، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المصارف، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين، وهما مجلس إدارة المصرف والمساهمون، ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثقة.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.

- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد واستقرار هذا النشاط، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

#### 4- محددات تطبيق الحوكمة في المصارف:

يمكن تصنيف محددات تطبيق الحوكمة في المصارف إلى محددات داخلية وأخرى خارجية:

( أ ) 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<sup>(10)</sup>:

- حملة الأسهم: يلعب حملة الأسهم دورًا مهمًا في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث إنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف.

- مجلس الإدارة: وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية، والتأكد من سلامة موقف البنك.

- الإدارة التنفيذية: لا بد أن يكون لأعضائها الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقًا لأخلاقيات المهنة.

- المراجعون الداخليون: أصبح للمراجعين دور مهم في تقييم عملية إدارة المخاطر.

(ب) المحددات الخارجية: وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المصرف، وتضم:

- الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعد وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام المصرف أمرًا مهمًا وحيويًا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي.

- دور العامة: إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثير أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي<sup>(11)</sup>:

- 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: يعد 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 ثمَّ فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يسهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

#### **5- مبادئ الحوكمة في المصارف من منظور لجنة بازل 2006م:**

أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصياتها وأعمالها السابقة عام 2005م، وفي فبراير 2006م أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتمثل في<sup>(12)</sup>:



- المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.

- المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.

- المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

- المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته.

- المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعلياً، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

- المبدأ السادس: على البنك ضمان ملاءمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية، ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

- المبدأ السابع: ينبغي إدارة البنك وفقاً أسلوب شفاف.

- المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفقاً بيئة قانونية معينة.

## ثانياً: إدارة المخاطر

### 1- مفهوم الخطر:

عرفت المخاطر على أنها: «حالة يكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة»<sup>(13)</sup>.

وعرفت لجنة الخطر (COSO) بأنها: «الأحداث ذات التأثير السلبي التي تمنع المنشأة من تحقيق قيمة أو تؤدي إلى تآكل القيمة الموجودة»<sup>(14)</sup>.

وبشكل عام يمكن تعريف المخاطرة على أنها الظاهرة التي تحمل عاملين أساسيين هما: عدم التأكد، وإمكانية الحدوث؛ بمعنى:

- إمكانية أو احتمال الحدوث.

- نتائجها أو آثارها إذا حدثت.

### 2- المخاطر التي تتعرض لها المصارف:

يمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها المصارف حسب طبيعتها إلى الأنواع الآتية<sup>(15)</sup>:

( أ ) مخاطر السوق: مخاطر السوق هي المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية لأصل ما (سهم، سند، قرض، عملة أو سلعة)؛ أو عقد مشتق مرتبط بالأصول السابقة (علماً أن القيمة السوقية للعقد المشتق ترتبط بعدة أمور، منها: سعر الأصل محل التعاقد، درجة تقلبه، أسعار الفائدة ومدة العقد...). أو هي مخاطر تعرض المراكز المحمولة داخل ميزانية المؤسسة وخارجها لخسائر نتيجة لتقلب الأسعار في السوق، وهي تشمل المخاطر الناجمة عن تقلب أسعار الفائدة وعن تقلب أسعار الأسهم في الأدوات المالية المصنفة

ضمن محفظة المتاجرة، والمخاطر الناجمة عن تقلب أسعار القطع وعن تقلب أسعار السلع في مجمل حسابات المؤسسة.

(ب) مخاطر الائتمان: تعرف مخاطر الائتمان بوجه عام بأنها: المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته وفقًا للشروط المتفق عليها.

(ج) مخاطر السيولة: هذه المخاطر المرتبطة باحتمال أن تواجه المؤسسة مصاعب في توفير الأموال اللازمة لمقابلة التزاماتها (مطلوباتها المستحقة). وتظهر هذه المخاطر عندما لا تستطيع تلبية الالتزامات الخاصة بمدفوعاتها في مواعيدها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، أي تتمثل في عجز المؤسسة عن تدبير الأموال اللازمة بتكلفة عادية.

(د) مخاطر النماذج: تنطوي على الطرق والنماذج التي تستخدمها المؤسسة في قياس المخاطر أو إدارتها على احتمالات الخطأ، مما ينتج عنه مخاطر أخرى، وبالتالي جعل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أكثر تعقيدًا ومخاطرة بسبب حالة عدم اللاتقين.

(هـ) مخاطر الملاءمة: يمكن للخسائر أن تنشأ وتتضاعف بسبب قضايا ملاءمة المعاملات. وهذا الخطر كثيرًا ما يحدث عندما يطالب الطرف المقابل بتعويض مالي نتيجة معاملة معينة يعتقد أنها كانت أكثر عرضة للمخاطر مما كان معلنًا عنه، أو بسبب عدم الإفصاح الكافي عن آثارها المتوقعة أو الفشل في اتخاذ التدابير التحوطية الصحيحة.

وفي هذه الحالة قد يرفض الطرف المقابل المعاملة أصلًا، أو قد يرفع دعوى للحصول على تعويضات. في حين أن الإجراءات القانونية ليست دائمًا مضمونة لإعطاء فرصة للتسوية، فإن احتمال أن ينتج عن ذلك تحمل خسارة يبقى قائمًا. على سبيل المثال، إذا قام المصرف ببيع عقد مالي مشتق مركب، دون تضمينه

التحذيرات الكافية عن الخسائر المحتملة، فإنه يتيح للعميل إمكانية الحصول على تعويض في حالة نزاع قانوني.

( و ) مخاطر العمليات (التشغيل): تعد مخاطر التشغيل من المستجدات في عالم إدارة المخاطر الحديثة، وهي تعني الخسارة الناتجة عن الفشل في النشاط الداخلي وإجراءات الرقابة. ويشمل هذا النوع من المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للمؤسسة، ولا يتضمن - عادة - فرصة للربح؛ فالمؤسسة إما أن تحقق خسارة وإما أن لا تحققها، وعدم ظهور أية خسائر للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير، ومن المهم للإدارة العليا للتأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات، وتشمل مخاطر العمليات ما يلي: الاحتيال المالي (الاختلاس)، التزوير، تزيف العملات، السرقة والسطو، الجرائم الإلكترونية.

( ز ) المخاطر القانونية: وتعني مخاطر تحقيق خسائر نتيجة الفشل في العمليات القانونية.

### 3- مفهوم إدارة المخاطر:

يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: «عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى»<sup>(16)</sup>.

وقد عرفت لجنة إدارة المخاطر (COSO) على أنها: «تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإدارية للمشروع»<sup>(17)</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: «تحديد وتحليل المخاطر التي تهدد عمل المؤسسة، للتقليل من الآثار السلبية الناجمة عنها».

#### 4- مسؤولية إدارة المخاطر ومهامها:

يعد مجلس الإدارة المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر، كل حسب نشاطه، كما يمكن أن تكون وظيفة مستقلة في المؤسسة متمثلة في قسم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى مساعدين في ذلك يملكون مؤهلات ومهارات خاصة - هذا بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم - أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة، ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر في ما يلي<sup>(18)</sup>:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر، مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخلياً لوحدة العمل، والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.
- التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي في ما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف في ما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقتها بالأخطار الأخرى.
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة، حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

ويستوجب حُسن سير إدارة المخاطر بالبنوك الالتزام بالمبادئ الأساسية التالية<sup>(19)</sup>:

- أن يكون لدى كل بنك لجنة مستقلة تسمى «لجنة إدارة المخاطر» تهتم بإعداد السياسة العامة، أما الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر فتتولى تنفيذ تلك السياسات، كما تقوم بمراقبة المخاطر وقياسها بشكل دوري.

- تعيين «مسؤول مخاطر» لكل نوع من المخاطر الرئيسية، تكون لديه خبرة كافية في المجال البنكي.

- وضع نظام محدد لقياس المخاطر ومراقبتها في كل بنك وتحديد الأسقف الاحترازية للائتمان والسيولة.

- تقييم أصول كل بنك وخاصة الاستثمارية كمبدأ أساسي لقياس المخاطر والربحية.

- استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر، ووضع ضوابط أمان ملائمة لها.

- ضرورة وجود وحدة مراجعة داخلية مستقلة بالبنوك تتبع مجلس الإدارة بالبنك مباشرة، وتقوم بالمراجعة لجميع أعمال البنك بما فيها إدارة المخاطر.

#### 5- أهداف إدارة المخاطر:

إن الهدف من عملية ضبط المخاطر وإدارتها في المؤسسة المصرفية هو المحافظة على أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها خلال تقديم خدماتها لعملائها، وذلك لأهمية مثل هذه الحماية لاستمرار المصرف وسلامة وجوده، حيث تعد وظيفة «إدارة المخاطر» من أهم الوظائف في المصرف<sup>(20)</sup>.

وتهدف إدارة المخاطر بشكل رئيس إلى<sup>(21)</sup>:

- استمرار الأرباح أو المكاسب: حيث تسهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى ممكن، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تعظيم الاقتطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح.

- استمرارية النمو: عندما يكون النمو هدفاً تنظيمياً مهماً 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: تسهم قرارات إدارة المخاطر في تعظيم القيمة السوقية للمصرف، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي للمنظمة، وهو معيار معقول لتقييم القرارات المؤسسية.

## 6- منهج عمل إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تعمل على تطبيق الأساليب الأساسية التالية<sup>(22)</sup>:

- إنشاء نطاق إدارة المخاطر.
- تحديد المخاطر المرتبطة بأنشطة المصرف وتحليلها وتقييمها ومعالجتها.
- معالجة أداء إدارة المخاطر ومراجعتها.
- إجراء الاتصالات والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر، مع مراعاة التسجيل والإبلاغ ضمن التقارير المطلوب إعدادها في هذا الخصوص.

وفي ما يلي نذكر أساسيات منهج عمل إدارة المخاطر:

( أ ) مراحل إدارة المخاطر: هناك العديد من المراحل التي تمر بها عملية إدارة المخاطر، وفي ما يلي نستعرض أهمها:

- إنشاء نطاق إدارة المخاطر: هناك العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر، وتمثل في:

- الاعتبارات الداخلية: وهي عبارة عن البيئة الداخلية للمؤسسة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.

- الاعتبارات الخارجية: ومن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به ... إلخ.

- فحص المخاطر: وهذه المرحلة تتضمن العديد من النقاط، وهي كالتالي:

- التعرف على المخاطر: على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر والآثار المترتبة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى إحداث خسائر أو التأثير على أحد أهداف المصرف.

- تحليل المخاطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة، ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر حرجة، مهمة وغير مهمة.

- تقييم المخاطر: عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها من طرف المؤسسة. وقد تتضمن مقاييس المخاطر العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصالح ... إلخ؛ لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ



القرارات تجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، وفي ما إذا كانت المخاطر يجب قبولها ومعالجتها.

- معالجة المخاطر: بعد التعرف على المخاطر وتقييمها يتم وضع المعايير المناسبة لضبط هذه المخاطر، لتجنبها أو تخفيض الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها المصرف لدى ممارسته أنشطته المختلفة، ويتحقق ذلك من خلال ثلاث طرق أساسية:

- تجنب الدخول في أسواق أو منتجات معينة.

- وضع قيود على بعض الأنشطة كسقف الائتمان والتداول والمتاجرة، وتحديد الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة.

- إلغاء تأثير المخاطر من خلال أسلوب التأمين وأسلوب الإسناد الخارجي.

(ب) المتابعة والمراجعة: تضم عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات

هما:

- التدقيق الذي يقوم به طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر، وهو إما أن يكون من خلال مدقق خارجي، أو من خلال تدقيق داخلي مستقل.

- المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها، ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين هما:

- تعد عملية إدارة المخاطر مستمرة ومتغيرة؛ فالعمليات التي تقوم بها قد تتغير من وقت لآخر وفقاً للتغير في المخاطر التي يتعرض لها المصرف، كما تتغير التقنيات التي يتم اتباعها في إدارة المخاطر وفقاً للتغيرات في المخاطر.

- هناك بعض الأخطاء غير متكررة، لذا يجب وجود متابعة ومراجعة مستمرة بهدف تحسين الأداء.

فعلى إدارة المخاطر القيام بالمراجعة والمتابعة للمخاطر وإجراءات التحكم بها، وإجراء مراجعة دورية للسياسات ومدى توافقها مع القوانين والمعايير المتبعة في المصرف، كما يجب التعرف على التغييرات الحاصلة فيه، والتأكد من عمل التعديلات الملائمة لهذه التغييرات، ولا بد من تحديد عملية المراجعة والمتابعة كما يلي:

- الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.

- ملاءمة الإجراءات المتبعة لعملية فحص الأخطاء.

- الوصول إلى قرارات أفضل في عملية فحص وإدارة المخاطر للإفادة منها في المستقبل.

(ج) الاتصال والتشاور: يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية في جميع مراحل إدارة المخاطر، وذلك لوضع خطة تتضمن الإبلاغ عن العمليات والإجراءات المتعلقة بها، من أجل إعلام أصحاب المصلحة بالأسس التي تم اعتمادها في هذا المجال، بالإضافة إلى قيام المدقق الخارجي والمدقق الداخلي بإعداد تقارير مبنية على النزاهة والوضوح، وأن يكون كل تقرير مدعماً بالأدلة اللازمة، ليتم إرساله إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا، وكل من له مصلحة في ذلك.

## ثالثاً: الحوكمة كمدخل لتفعيل إدارة المخاطر

### 1 - مفهوم إدارة المخاطر في ظل الحوكمة:

تعد حوكمة الشركات استجابة إستراتيجية من قبل المنشأة للخطر، وعليه فإن كل منشأة لكي يكون لها نظام رقابة داخلية يتمتع بالكفاءة، يجب أن يتكون من العناصر المترابطة والمتداخلة مع بعضها، والمتمثلة بالمحيط الرقابي، وتحديد المخاطر ونظم المعلومات وإجراءات الرقابة<sup>(23)</sup>.

وتعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من حوكمة الشركات، والتي يمكن تعريفها بأنها «النظام الذي يتم خلاله توجيه أنشطة المنشأة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية. أو بعبارة أخرى: هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المؤسسة أو أصحاب المصالح فيها لتوفير رقابة على المخاطر التي تتعرض لها المنشأة بعملها»<sup>(24)</sup>.

وبالاتجاه نفسه أشار تعريف معهد المدققين الداخليين إلى أن حوكمة الشركات عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر المؤسسة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف المؤسسة وحفظ قيمها، مع الأخذ في الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح في المنشأة لتحقيق فعالية الوكالة.

## 2- الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر استنادًا إلى مبادئ الحوكمة<sup>(25)</sup>؛

( أ ) مجلس الإدارة: بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من الوحدات الاقتصادية نادى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة بضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسؤولياتهم، بوضع الإستراتيجيات والخطط وأدوات المتابعة والرقابة، وقد وصف الكاتبان (Monks & Minow) مجلس الإدارة بأنه الرابط بين الأشخاص الذين يوفر رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة؛ وأشار الكاتبان إلى دور مجلس الإدارة بالآتي:

- مراجعة الإستراتيجيات الرئيسة للمنظمة والمصادقة عليها.
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي.
- الإشراف على تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتطويرها.
- مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية.
- مراقبة الأنشطة والعمليات كافة؛ لضمان عدالة المعاملة بين الأطراف كافة ذات الصلة بنشاط المنظمة.

وأوضحت لجنة الخطر COSO أن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في الشركة، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين ألا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص، ووفاء عاليًا والاطلاع على القضايا كافة التي تخص المنظمة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم، والإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة. ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح المنظمة، وأن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم،

ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر، وتتضمن مسؤولياتها الآتي:

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المشروع، على سبيل المثال مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والعمليات بالنسبة للبنوك.

- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.

- تحديد سقف المخاطر، وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر.

- تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في المنظمة.

- يتم التعاون بين هذه اللجنة أو الدائرة وبين الدوائر الأخرى الموجودة في المنظمة لإنجاز مهامها.

(ب) التدقيق الداخلي: وضع معهد المدققين الداخليين تعريفاً للتدقيق الداخلي، أشار فيه إلى أنه نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية، يهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها، ويساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية إدارة التحكم المؤسسي، ويعد التدقيق الداخلي مفتاح أساسي من مفاتيح التحكم المؤسسي؛ لذا بادر معهد المدققين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي، لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم، ويرى (Felix & Maletta) أن الإدارة تطلب من المدقق الداخلي المساعدة في تزويدهم بالتأكيدات المتعلقة بالآتي:

- تحديد المخاطر ومراقبتها بكفاءة وفاعلية.
  - السيطرة على العمليات التنظيمية بشكل كفاء ومؤثر وفعال.
  - فاعلية العمليات التنظيمية في الشركة المعنية.
- وفي دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك في الأردن تم التأكيد على أن المسؤولية الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي يجب أن تقوم على أساس المخاطر من خلال مراجعة، ومجد أدنى، عمليات الإبلاغ المالي، والامتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة.
- (ج) لجنة التدقيق: أصدرت هيئة الأوراق المالية في الأردن التعليمات رقم (1) لسنة 1997م، استنادًا لأحكام المادتين 9 و53 من قانون الأوراق المالية رقم 23 لسنة 1997م، والتي تتعلق بمهام لجنة التدقيق:
- على مجلس إدارة الشركة في بداية كل سنة تشكيل لجنة من ثلاثة من أعضاء من غير التنفيذيين وإعلام الهيئة بذلك، وبأي تغييرات تحصل عليها، وأسباب ذلك.
  - تجتمع لجنة التدقيق بصفة دورية وتقدم تقاريرها أولاً بأول لمجلس الإدارة، على أن لا يقل عدد اجتماعاتها عن أربعة مرات في السنة.
  - وقد أوضح معهد المدققين الداخليين إطار عمل هذه اللجان بالآتي:
  - المصادقة على وثيقة التدقيق الداخلي التي تبين صلاحيات دائرة التدقيق الداخلي ومسؤولياتها وأهدافها.
  - اعتماد خطة التدقيق الداخلي السنوية المبنية على أساس المخاطر وأية تعديلات مهمة تطرأ عليها.
  - مراجعة الموازنات التقديرية للتدقيق الداخلي والمصادقة عليها.

- الاجتماع مع مدير التدقيق الداخلي دورياً.
- الاطلاع على تقارير مدير التدقيق الداخلي.
- التحقق من التزام دائرة التدقيق الداخلي بمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

يتضح من ذلك وجود لجنة تدقيق تتمتع بصلاحيات تكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال التدقيق الداخلي والخارجي ومتابعة التقارير للتأكد من قيام إدارة المنظمة بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من نتائج وتوصيات، ويتمثل دور لجنة التدقيق في ظل الحوكمة من خلال مساعدة مجلس الإدارة على إتمام مسؤولياتهم الإشرافية لغرض التأكد من تكامل التقارير المالية وإذعان المنظمة للمتطلبات القانونية والتنظيمية وضمان استقلالية المدققين الخارجيين والداخليين عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية.

( د ) المدقق الخارجي: إن متطلبات الحوكمة المؤسسية تستدعي التعاون البناء بين إدارة الوحدة الاقتصادية وبين المدقق الخارجي، وأن تتصف العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المدقق والأخذ بأرائه على محمل الجد عند تشخيص الأخطاء.

ومن إجراءات ضمان استقلالية المدقق لأجل حماية مصالح الأطراف المختلفة التي تتأثر بأداء المنظمة: أن يكون موظفو مكتب التدقيق ممن تنطبق عليهم معايير الرقابة على جودة الأداء من حيث الخبرة والكفاءة، ويجب أن تخضع أعمال مكتب التدقيق كافة للإشراف الجيد على مستوياته كافة، ووضع سياسة محددة للتوظيف في مكتب التدقيق، وتنمية القدرات المهنية من خلال إجراءات وبرامج التعليم المستمر.

ويسعى المدقق الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية ليتمكن من الوصول إلى تقييم أولي حول نوعية هذه الإجراءات ومدى ملاءمتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها، لذا فإن فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي يحدد مدى قناعته بمخاطر الرقابة ومستواها.

### 3- دور الحوكمة في تفعيل إدارة المخاطر:

لا يمكن لإدارة المخاطر القيام بواجباتها إلا من خلال وجود توطيد وتدعيم وتكامل بين أسس الحوكمة وآلياتها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة والمسؤولية والعدالة والاستقلالية، وبين توحيد الأنماط المختلفة للعملية المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية والحد من المرونة المفرطة في الاختيار بين البدائل المحاسبية والمعايير المحاسبية المتعارف عليها، والتي تلجأ إليها إدارات بعض المؤسسات المصرفية أحياناً، سعياً وراء إحداث تحسين صوري أو غير حقيقي في ربحية المؤسسة أو مركزها المالي عن طريق استغلال تلك الثغرات المتواجدة في تعدد البدائل المحاسبية المسموح بها من قبل تلك المعايير المحاسبية.

إن تضيق شقة الخلاف بين الممارسين للعملية المحاسبية في الاختيار بين البدائل المحاسبية، من خلال وجود تعليمات محددة تحد من الحرية المطلقة في الاختيار بين البدائل المحاسبية، هو المدخل المناسب لتحقيق الدعائم الأساسية للحوكمة، وبالتالي تحقيق إدارة فعالة للمخاطر الداخلية والخارجية وتقديرها بصورة متواصلة.

وتلعب الحوكمة دوراً مهماً في خفض قيمة المخاطر، حيث أوضح (lemmon and lins) أن الحوكمة تؤثر على السلوك للمشروعات خلال الأزمات المالية،



فخلال الأزمة الآسيوية انخفض عائد الأسهم للشركات الأقل ممارسة للحوكمة بمقدار 10-20٪ زيادة عن انخفاض عوائد أسهم الشركات الأقل ممارسة للحوكمة؛ كما أوضح (Bae et al) أن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبًا عنها في الأسواق المتطورة، وقد أرجع الباحثان السبب إلى أن المديرين كانوا أقل تعقلًا وممارسة للحوكمة في الأسواق المتطورة عنها في الأسواق الناشئة<sup>(26)</sup>.

كما أن قرارات مجلس الإدارة السليمة والمبنية على أسس علمية ودراسات إستراتيجية يمكنها من تجنب أو تدنيّة مختلف أنواع المخاطر (التشغيلية، المالية، الإفلاس، الأعمال، الائتمانية ... إلخ) بكل سهولة، وهنا يكمن دور الحوكمة في إفصاح أعضاء مجلس الإدارة عن الخطط المستقبلية وطرق التمويل السليمة، وكذلك الخطط التشغيلية التي تزيد ربحية المؤسسة، وهذا بدوره يزيد من القيمة السوقية لأسهم المؤسسة، مما يؤدي إلى إقبال المستثمرين على أسهم المؤسسة، حيث إن قرارات الاستثمار تعتمد بدرجة كبيرة على العائد ومخاطر الشركة، كما أن وجود لجان رئيسة تابعة لمجلس الإدارة تقوم بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة بما يساعد المجلس على فهم حقيقة ما يجري في المؤسسة وفي الإحاطة بعناصر الخطر، ومن ثم حماية المؤسسة من الوقوع في الخطر أو الاستمرار فيه<sup>(27)</sup>.

## خاتمة:

يعد تبني مفهوم «الحوكمة» في القطاع المصرفي أمرًا ضروريًا لمواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي الذي تعاني منه معظم اقتصاديات البلدان، خاصة النامية منها، ولا سيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية الشفافة واتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح المحاسبي، وكذلك التحديد الواضح لحقوق حملة الأسهم والمودعين وحقوق الآخرين من أصحاب المصلحة، والمسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين فيها، فضلًا عن تخفيض عمليات التداول الداخلي في المعلومات ودعم استقلالية مراقبي الحسابات وتعزيز مستوى انسجام المعالجات المحاسبية المطلوبة وفقًا للنظام المحاسبي الموحد مع المعايير المحاسبية الدولية.

وتعد حوكمة المؤسسات استجابة إستراتيجية من قبل المؤسسة المصرفية للخطر، وعليه فإن كل منشأة لكي يكون لها نظام رقابة داخلية يتمتع بالكفاءة، يجب أن يتكون من العناصر المترابطة والمتداخلة مع بعضها والمتمثلة بالمحيط الرقابي، وتحديد المخاطر ونظم المعلومات وإجراءات الرقابة.

لذا تقوم الحوكمة المؤسسية على تبني عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر المؤسسة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية؛ لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف المؤسسة وحفظ قيمها.

ويقوم مجلس الإدارة بمراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في المؤسسة المصرفية، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين ألا وهما: مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص، ووفاء عاليًا، والاطلاع على القضايا

كافة التي تخص المنظمة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح المنظمة، وأن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم، ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر.

كما أن متطلبات الحوكمة المؤسسية تستدعي التعاون البناء بين إدارة الوحدة الاقتصادية وبين المدقق الخارجي، وأن تتصف العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المدقق والأخذ بأرائه على محمل الجد عند تشخيص الأخطاء، ومن إجراءات ضمان استقلالية المدقق لأجل حماية مصالح الأطراف المختلفة التي تتأثر بأداء المنظمة: أن يكون موظفو مكتب التدقيق ممن تنطبق عليهم معايير الرقابة على جودة الأداء من حيث الخبرة والكفاءة، يجب أن تخضع أعمال مكتب التدقيق كافة للإشراف الجيد على مستوياته كافة، ووضع سياسة محددة للتوظيف في مكتب التدقيق، وتنمية القدرات المهنية من خلال إجراءات وبرامج التعليم المستمر، ويسعى المدقق الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية ليتمكن من الوصول إلى تقييم أولي حول نوعية هذه الإجراءات ومدى ملاءمتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها، لذا فإن فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي يحدد مدى قناعته بمخاطر الرقابة ومستواها.

وأخيراً فإن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية يساهم في تفعيل إدارة المخاطر، وبالتالي يضمن التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل؛ لأن ذلك يضمن للأفراد قدرًا مناسبًا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة أداء المؤسسات المصرفية وسلامته، ومن ثمّ تدعيم تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات واستقرارها.

\*

## الهوامش

- (1) المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام حوكمة البنوك، العدد السادس، بدون تاريخ نشر، ص2، متوفرة على الموقع: [www.ebi.gov.eg](http://www.ebi.gov.eg).
- (2) جوناثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، ص9.
- (3) عبد القادر بريدش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد (1)، 2006، ص7.
- (4) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات «المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات» شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007، ص438.
- (5) Ghazi Louizi: Impact du conseil d'administration sur la performance des banques Tunisiennes, 15ème conférence international de management stratégique, Genève, 13-16 juin 2006, p03.
- (6) بنك الإسكندرية، حوكمة الشركات «الطريق إلى الإدارة الرشيدة»، النشرة الاقتصادية، متاحة على الموقع الإلكتروني [www.alexbank.com/nashra.doc](http://www.alexbank.com/nashra.doc)
- (7) عبد الرزاق شحاتة، سمير إبراهيم البرغوثي، ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21/10/2009م، ص7.
- (8) إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة «دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين»، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص20.
- (9) خليل، عطا الله وراذ، الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2005م، ص16.
- (10) هالة حلمي السعيد، الحوكمة من المنظور المصرفي، البنك المركزي المصري، مركز المشروعات الدولية الخاصة، فيفري 2003م، ص3.
- (11) المرجع السابق نفسه، ص4.
- (12) Basel committee on banking supervision, Enhancing corporate governance for banking organizations, bank for international settlement, February 2006.

- (13) حماد، طارق عبد العال، إدارة المخاطر (أفراد - إدارات - شركات - مصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص7.
- (14) Emmett J. Vaughan, Risk Management, (John, Wiley & Sons. Inc, U.S.A.1997
- (15) بلعزوز بن علي، إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد (7) 2009م-2010م، ص334
- (16) حماد، طارق عبد العال، مرجع سابق، ص51.
- (17) خالد وهيب الراوي، «إدارة المخاطر المالية»، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص10.
- (18) إبراهيم رباح المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011م، ص37-38.
- (19) حسين بلعجوز، «إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها» مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: مناقسة - مخاطر - تقنيات، جامعة جيجل - الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005م، ص9.
- (20) سمير الخطيب، «قياس المخاطر في البنوك وإدارتها»، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005م، ص10.
- (21) حماد، طارق عبد العال، مرجع سابق، ص150-151.
- (22) إبراهيم رباح المدهون، مرجع سابق، ص39-42.
- (23) مزباني نور الدين، زرزاري العياشي، «إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات»، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-19/11/2008م، ص146-147.
- (24) هيدوب ليلي ريمة، المراجعة لمدخل جودة حوكمة الشركات- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012م، ص54.
- (25) جمعة أحمد حلمي، التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار مهنة التدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي المهني الخامس - تحت شعار: «التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة»، عمان، الأردن، 2003م، ص22.
- (26) عدنان عبد المجيد عبد الرحيم قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات، 2008م، ص58.
- (27) محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005م، ص125.



