وزارة التعليـــــم العـــــالـــي و البحـــــث العلمـــــي
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:..... السنة الجامعية :2019/2018

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

الآليات الداخلية للحوكمة و أثرها على إدارة المخاطر البنكية

- دراسة عينة من البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي -

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

- تحت إشـراف:

د. نـوال لعشـوري

من إعداد الطالـــبة:

بوقشيبة سعيدة

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي * وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي * وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي﴾

الإهـــداء

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

أفضل الصلاة و السلام على سيدنا وحبيبنا وشفيعنا النذير البشير

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أعز مخلوقين في هذا الوجود على قلبي إلى من لهما الفضل في تربيتي

وتعليمي، إلى من دعاني إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة وكانا سندا

لي طوال المشوار الدراسي إلى اللذان شقا وتعبا وتحملا مشاقي من اجل إسعادي

إلى رمز التضحية والنية الخالصة، للذان قال فيهما سبحانه وتعالى " واخفض لهما

جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى والدي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما مع دوام الصحة والعافية

إلى من تقاسمت معهم الحياة وكانا خير عون ليّ أختي وأخي:

حنان و محمد

إلى روح أجدادي الطاهرة أسكنهم الله فسيح جناته.

إلى كل الذين وقفوا بجانب ولو بكلمة تشجيع وتمنى لي النجاح والتفوق

سعيدة

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعلمون خبير﴾

صدق الله العظيم

أول الشكر والحمد إلى الله الواحد والقهار صاحب الفضل والإكرام

أكرمنا بنعمة الإسلام والعقل و يسر لنا سبيل العلم و أمدنا بالعزيمة و الإرادة ،فله الحمد حتى يرضى و له الحمد بعد الرضا .

بعد تمام الشكر للمولى العلي القدير ،أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة " نوال لعشوري " لقبول الإشراف على هذه المذكرة و على نصائحها و ملاحظاتها القيمة و توجيهاتها الدائمة .

كل الشكر لأساتذتي الكرام الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي .

كما أشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل العلمي و قدم لي يد العون و المساعدة سواء من قريب او من بعيد .

شكرا جميعا و جازاكم الله خيرا .

ملخص الدراسة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه الآليات الداخلية للحوكمة (نسبة كفاية رأس المال، حجم مجلس الإدارة، نسبة استقلالية مجلس الإدارة، نسبة ملكية المساهمين الكبار، نسبة ملكية أكبر مساهم) في إدارة المخاطر البنكية (مخاطر السيولة، المخاطر الائتمانية)، ولكي تحقق الدراسة النتائج المرجوة منها تم تدعيمها بدراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي وعددها 06 بنوك، خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2018 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data ، وتوصلت الدراسة إلى:

أن البنوك التجارية تتعرض للعديد من المخاطر المالية، والغير مالية والتي تحاول مواجهتها من خلال قياسها وإدارتها من أجل تحقيق رغبتها في الاستمرارية والمنافسة، إضافة إلى وجود توافق شبه تام بين القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك التجارية المكتتبة في سوق عمان المالي ومبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015 هذا ما يجعل البنوك قادرة على إدارة نشاطها بطريقة سليمة ورشيدة من خلال تطبيقها لمقررات لجنة بازل للرقابة والإشراف البنكي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة وإدارة مخاطر السيولة وإدارة المخاطر الائتمانية للبنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي.

الكلمات المفتاحية:

- حوكمة البنوك - إدارة المخاطر البنكية - الآليات الداخلية لحوكمة البنوك.

Résumé

L’objectif de cette étude est de mettre en évidence le rôle joué par les mécanismes de gouvernance interne (ratio d’adéquation des fonds propres, taille du conseil d’administration, pourcentage d’indépendance du conseil, pourcentage de détention des principaux actionnaires, ratio de détention du principal actionnaire) dans la gestion du risque bancaire (risque de liquidité, risque de crédit). L'étude des résultats souhaités a été étayée par une étude appliquée sur un échantillon de banques commerciales jordaniennes enregistrées sur le marché financier d'Amman (06) de 2014 à 2018, à l'aide de la série de données Panal Data.

Les banques commerciales sont exposées à de nombreux risques financiers et non financiers auxquels elles essaient de faire face en les mesurant et en les gérant de manière à réaliser leur désir de continuité et de concurrence. De plus, les lois et règlements régissant le travail des banques commerciales inscrites à la Bourse d'Amman sont presque parfaitement harmonieux, Bâle II pour le contrôle bancaire en 2015, qui permet aux banques de gérer leurs activités de manière saine et rationnelle grâce à la mise en œuvre des décisions du Comité de Bâle sur la surveillance et le contrôle des banques. L'étude a également révélé un impact positif statistiquement significatif entre l'application de mécanismes internes de gouvernance et Gestion du risque de liquidité et du risque de crédit pour les banques commerciales jordaniennes inscrites à la bourse d'Amman.

les mots clés:

- Gouvernance bancaire - Gestion des risques bancaires - Mécanismes de gouvernance bancaire interne.

فهـــرس المحتـــويات

فهـرس

المحتـــــــــــــوى	
الإهداء	
شكر وعرفان	
ملخص	**(II)**
Résumé	**(III)**
فهرس المحتويات	(IV-VIII)
قائمة الأشكال	**(X)**
قائمة الجداول	**(XI)**
قائمة الملاحق	**(XII)**
المقدمة	**(أ – ط)**
الفصل الأول: إدارة المخاطر البنكية	**(1- 29)**
تمهيد	**(2)**
المبحث الأول : ماهية المخاطر البنكية	**(3)**
المطلب الأول: مفهوم المخاطر البنكية	**(3)**
أولا: مفهوم الخطر(مخاطر)	**(3)**
ثانيا: مفهوم المخاطر البنكية	**(4)**
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المخاطر البنكية ومسببات زيادتها	**(5)**
أولا: العوامل المؤثرة في المخاطر البنكية	**(5)**
ثانيا: مسببات زيادة المخاطر البنكية	**(6)**
المطلب الثالث: أنواع المخاطر البنكية	**(6)**
أولا: المخاطر المالية	**(6)**
ثانيا: المخاطر غير المالية	**(8)**
المبحث الثاني: قياس المخاطر البنكية	**(11)**
المطلب الأول: قياس المخاطر المالية	**(11)**
أولا : قياس المخاطر الائتمانية	**(11)**
ثانيا : قياس مخاطر السيولة	**(15)**
ثالثا : قياس مخاطر السوق	**(19)**
المطلب الثاني: الطرق المتبعة لقياس المخاطر غير المالية	**(20)**
أولا : قياس المخاطر التشغيلية	**(20)**
المطلب الثالث : أهمية قياس المخاطر البنكية	**(22)**
المبحث الثالث : إدارة المخاطر البنكية	**(23)**
المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر البنكية ومهامها	**(23)**
أولا :مفهوم إدارة المخاطر البنكية	**(23)**
ثانيا: مهام إدارة المخاطر البنكية	**(24)**
المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر البنكية وأهميتها	**(24)**
أولا: أهداف إدارة المخاطر البنكية	**(24)**

ثانيا : أهمية إدارة المخاطر البنكية	(25)
المطلب الثالث: خطوات إدارة المخاطر البنكية والأطراف المسؤولة عن إدارة المخاطر البنكية	(25)
أولا : خطوات إدارة المخاطر البنكية	(25)
ثانيا: الأطراف المسؤولة عن إدارة المخاطر البنكية	(27)
خلاصة الفصل	(29)
الفصل الثاني : الحوكمة في البنوك	(30 -67)
تمهيد	(31)
المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك	(32)
المطلب الأول : مفهوم حوكمة البنوك ودوافع الحاجة لتطبيقها	(32)
أولا: مفهوم حوكمة البنوك	(32)
ثانيا: دوافع الحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك	(33)
المطلب الثاني: ركائز حوكمة البنوك والتحديات التي تواجه تطبيقها فيها	(35)
أولا: ركائز حوكمة البنوك	(35)
ثانيا : التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة البنوك	(38)
المطلب الثالث: مزايا حوكمة البنوك وأهدافها	(40)
أولا: مزايا حوكمة البنوك	(40)
ثانيا: أهداف حوكمة البنوك	(41)
المبحث الثاني : مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل والأطراف المعنية بتطبيقها	(42)
المطلب الأول :مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل	(42)
أولا: مبادئ حوكمة البنوك الصادرة سنة 1999	(43)
ثانيا: مبادئ البنوك حسب بازل 2006	(45)
ثالثا: مبادئ حوكمة البنوك الصادرة سنة 2010	(47)
رابعا: مبادئ حوكمة البنوك الصادرة 2015	(50)
المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك	(52)
أولا: العاملين الداخليين	(53)
ثانيا : الفاعلين الخارجين	(53)
المطلب الثالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك وأبعاد تنفيذه	(54)
أولا: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك	(54)
ثانيا: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك	(55)
المبحث الثالث: الآليات الداخلية للحوكمة في البنوك	(57)
المطلب الأول: معيار كفاية رأس المال الرقابي Regulatory Capital Adequacy Criteria	(57)
المطلب الثاني: آلية مجلس الإدارة	(59)
المطلب الثالث:آلية تركز الملكية	(63)
المطلب الرابع: آلية مكافآت التنفيذيين Executive compensation	(65)
خلاصة الفصل	(67)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	**(105-68)**
تمهيد	**(69)**
المبحث الأول : القطاع البنكي الأردني	**(70)**
المطلب الأول:الجهاز البنكي الأردني	**(70)**
المطلب الثاني: أهم التطورات البنكية الأردنية خلال سنة 2018	**(71)**
أولا: تطور موجودات ومطلوبات البنوك العاملة في الأردن	**(72)**
ثانيا: موجودات ومطلوبات البنوك من العملات الأجنبية	**(73)**
ثالثا: رأس المال و الاحتياطيات والمخصصات	**(73)**
رابعا: التسهيلات الائتمانية الممنوحة من البنوك المرخصة	**(73)**
خامسا: الودائع لدى البنوك المرخصة	**(74)**
سادسا: مؤشرات المتانة المالية للبنوك	**(75)**
سابعا: هيكل أسعار الفائدة	**(75)**
ثامنا: تقاص الشيكات	**(77)**
المطلب الثالث: مدى توافق القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك ومبادئ حوكمة البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015	**(78)**
المبحث الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة البنوك وأثرها على إدارة المخاطر البنكية	**(92)**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	**(92)**
أولا: مجتمع الدراسة والعينة	**(92)**
ثانيا: حدود الدراسة	**(93)**
ثالثا: النموذج القياسي والمتغيرات المستخدمة في التحليل	**(93)**
المطلب الثاني: الدراسة الإحصائية	**(97)**
المطلب الثالث:الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر البنكية-تقدير النموذج القياسي-	**(100)**
أولا: تحديد أثر التزام البنوك التجارية بتطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على إدارة مخاطر السيولة	**(100)**
ثانيا : تحديد أثر التزام البنوك التجارية بتطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على إدارة المخاطر الائتمانية	**(102)**
خلاصة الفصل	**(105)**
خاتمة	**(109-106)**
قائمة المراجع	**(116-110)**
الملاحق	**(122-117)**

قائمة الأشكال والجدوال والملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	احتمالية وقوع الخطر	**(04)**
02	أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك	**(10)**
03	خطوات إدارة المخاطر البنكية	**(27)**
04	ركائز الحوكمة في البنوك	**(35)**
05	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في البنوك	**(54)**
06	مكونات الجهاز البنكي الأردني	**(71)**
07	توزيع التسهيلات الائتمانية حسب النشاط الاقتصادي في نهاية سنة 2018	**(74)**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نسب قياس مخاطر الائتمان	**(11)**
02	الفئات الزمنية لاحتساب سيولة البنك	**(15)**
03	برنامج إدخال التعديلات على رأس مال البنك وفقا لبازل **3**	**(58)**
04	البنوك التجارية الأردنية المكتبية في سوق عمان المالي	**(92)**
05	طريقة قياس متغيرات الدراسة	**(95)**
06	الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والتابعة	**(97)**
07	مصفوفة الارتباط	**(99)**
08	اختبار Hausman test لنموذج إدارة مخاطر السيولة	**(100)**
09	اختبار wald Test	**(100)**
10	تقدير نموذج التأثيرات الثابتة Fixed effect model	**(101)**
11	اختبار Hausman test لنموذج إدارة المخاطر الائتمانية	**(102)**
12	تقدير نموذج التأثيرات العشوائية Random effect model	**(103)**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قيم متغيرات الدراسة	(118)
02	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	(118)
03	مصفوفة الارتباط	(119)
04	اختبار hausman test لنموذج إدارة مخاطر السيولة	(119)
05	اختبار wald test	(119)
06	تقدير نموذج التأثيرات الثابتة	(120)
07	اختبار hausman test لنموذج إدارة المخاطر الائتمانية	(121)
08	تقدير نموذج التأثيرات العشوائية	(122)

المقدمة

تعد فعالية القطاع البنكي وسلامته أداة لحماية السيادة الوطنية وتحقيق النمو الاقتصادي المستديم، فالجهاز البنكي هو القناة الفعالة لتعبئة المدخرات وحشدها، كما أن فعالية هذا الجهاز تساعد على استقطاب الاستثمارات والمدخرات لتغطية احتياجات التنمية لذلك فإن سلامة الاقتصاد الوطني لأي دولة يعتمد على سلامة الجهاز المالي وبالأخص سلامة الأجهزة البنكية، حيث تعتبر البنوك شريان الحياة الاقتصادية والمسؤول الأول عن تمويل العديد من القطاعات والمحفز الرئيسي لمختلف الأنشطة، لذلك فإن استقرار وتطور الاقتصاد في أي دولة مهما كانت درجة تقدمها مرهون باستقرار وتطور الجهاز البنكي وقدرته على مواجهة مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها وتعرقله على أداء دوره الريادي في الاقتصاد.

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات كبيرة، كانتشار العولمة والتحرر والانتقال إلى نظام السوق المفتوح، كل هذه الأحداث أدت إلى حدوث عدة أزمات مالية مست اقتصاديا بعض الدول من بينها أزمة دول جنوب شرق أسيا سنة 1937 والأزمة المالية العالمية الأخيرة " أزمة الرهن العقاري " التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية وامتدت بآثارها إلى جميع دول العالم، ولقد أرجع الخبراء أن أهم أسباب تلك الأزمات هي تزايد حدة المخاطر البنكية التي واجهتها البنوك من ناحية وعدم إدارتها وسوء حوكمتها بصورة جيدة من ناحية أخرى إضافة إلى أهم سبب توصلت إليه الدراسات ألا وهو عدم تطبيق معظم البنوك لمعايير الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية.

ومن هذا نلمس أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك كونها من السبل الكفيلة لإدارة المخاطر البنكية إضافة إلى ذلك فإن وجود نظام لحوكمة البنوك في كل بنك يساعد على توفير الثقة، السلامة والاستمرارية بالأخص.

أولا: إشكالية الدراسة

يعتمد نجاح وسلامة واستقرار أي جهاز بنكي على نجاح إدارة المخاطر البنكية وقد ارتبط في الآونة الأخيرة مصطلح الحوكمة بالمخاطر البنكية، ذلك لما يمكن أن تقدمه من حلول تساعد في حسن إدارتها والتخفيف من حدتها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة ورسم معالمها الأساسية في السؤال الجوهري التالي :

ما مدى تأثير الآليات الداخلية للحوكمة على إدارة المخاطر البنكية في البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك التجارية وكيف يمكن قياسها ؟

2. إلى أي مدى تتوافق القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك ومبادئ حوكمة البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015؟

3. هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة البنوك وإدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي؟

4. هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة البنوك وإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لتبسيط تناول إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية التي تعتبر كإجابة مؤقتة على الأسئلة الفرعية:

1. **الفرضية الأولى**:

تتعرض البنوك التجارية للعديد من المخاطر المالية، والغير مالية والتي تحاول مواجهتها من خلال قياسها وإدارتها من أجل تحقيق رغبتها في الاستمرارية والمنافسة.

2. الفرضية الثانية:

تتوافق القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك ومبادئ حوكمة البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015.

3. الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة البنوك وإدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي.

4. **الفرضية الرابعة**:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة البنوك وإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي.

ثالثا: أهداف الدراسة

نحاول من خلال دراستنا الوصول إلى الأهداف التالية:

1. الإلمام بأهم المخاطر التي تواجه البنوك التجارية والطرق المتبعة لقياسها وإدارتها؛

2. تسليط الضوء على حوكمة البنوك؛

3. معرفة جهود لجنة بازل للرقابة البنكية في تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة البنوك؛

4. إبراز أهمية تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر البنكية.

رابع: أهمية الدراسة

1. تنبع أهمية الدراسة من الدور الحساس الذي تلعبه الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي؛

2. تعزيز سلامة وتقوية إدارة البنك وتوفير عامل الاستقرار المالي لنمو وازدهار الجهاز البنكي الذي يعتبر دعامة أي نظام اقتصادي في أي دولة خاصة في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي؛

3. كما أن حداثة الموضوع وقلة الدراسات المتعلقة به تكسبه أهمية خاصة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع في:

1. الرغبة الشخصية للبحث في الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر البنكية؛

2. كونه موضوعا في صميم الاختصاص ألا وهو اقتصاد نقدي وبنكي؛

3. حداثة موضوع الحوكمة والاهتمام الكبير به في الآونة الأخيرة خاصة بعد ارتفاع حدة المخاطر البنكية والتعرض للعديد من الأزمات؛

4. قلة الدراسات القياسية بالاعتماد على برنامج Eviews 9 في مكتبتنا حول موضوع الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر البنكية كان وراء لاختيار الموضوع لإثرائها.

سادسا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم الاعتماد على نوعين من المناهج :

1. المنهج الوصفي التحليلي: لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة فقد مكننا من فهم واستعراض الإطار النظري لحوكمة البنوك والآليات الداخلية لها، ومعرفة وفهم أهم المخاطر التي تواجه البنوك وطرق قياسها وإدارتها.

2. المنهج التجريبي: تم الاعتماد على المنهج التجريبي لإبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة أي بهدف التعرف على أثر ودور الآليات الداخلية لحوكمة البنوك في إدارة المخاطر البنكية، بالاعتماد على تقنية بانل داتا panel data وإجراء الاختبارات الإحصائية والقياسية اللازمة للتأكد من مدى صلاحية النموذج.

سابعا: مصادر جمع البيانات

الكتب، المذكرات، المجلات، الملتقيات، الدراسات السابقة والأبحاث، التقارير المالية الصادرة عن جهات رسمية للبنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي ، التقارير الرسمية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية، القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك.

ثامنا: الدراسات السابقة

1. عثماني ميرة.(2012). بعنوان أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال: مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع مالية بنوك وتأمين، تخصص علوم اقتصادية قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة.

هدفت الدراسة إلى توضيح إلى أي مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية أن يؤثر على بيئة الأعمال في الجزائر وقد وقفت الدراسة على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة، وعرض جهود لجنة بازل للرقابة البنكية في مجال إصدار بعض القوانين التي تخص تطبيق الحوكمة في البنوك، إضافة إلى أهم هدف فقد ركزت الدراسة على جهود السلطات الجزائرية في مجال تطبيق الحوكمة في القطاع البنكي ودراسة إمكانية توفر البنوك الجزائرية على المقومات التي تجعلها قادرة على تطبيق مبادئ الحوكمة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسين (الخارجيين والداخليين)؛
- رغم الإصلاحات التي مر بها الجهاز البنكي الجزائري إلا أنه لازال يتميز بعدم الفعالية سواء من وجهة نظر المستثمرين الأجانب أو المحليين؛
- أن الإختلالات التي يعاني منها النظام البنكي الجزائري تعني في نظرنا حقيقة واحدة وهي أن التأهيل الذي يتطلبه القطاع البنكي الجزائري ليكون في مستوى تطلعات المستثمرين (الأجانب والمحليين) الباحثين على مصدر للتمويل يجب أن يمس بالدرجة الأولى الجوانب التنظيمية والإدارية والرقابية وأخيرا البشرية وبمعنى آخر ضرورة تبين قواعد الحوكمة في البنوك كأحد أهم الحلول لنهوض بهذا القطاع.

2. روحاني دليلة .(2014). بعنوان آثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية :دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (BNA. BADR. BEA)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، شعبة علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم الآليات التي تقوم عليها الحوكمة البنكية وأهمية تطبيق هذه الآليات في تحسين الأداء المالي للبنوك، وقد تناولت الدراسة جزأين نظري وتطبيقي، فقد خصص الجزء النظري لهذه الدراسة لتسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لآليات الحوكمة البنكية والأداء المالي للبنوك التجارية حيث تم التوصل إلى السهر على تطبيق آليات الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للبنك ومن ثم تحقيق هدف البقاء والاستمرار، أما الجزء التطبيقي فقد حاولت الدراسة قياس آثر آليات الحوكمة البنكية على الأداء المالي لعينة من الوكالة البنكية التجارية بأم البواقي (BNA. BADR. BEA) وذلك بالاعتماد على بيانات الاستبيان التي تعبر عن أداء عينة قدر حجمها بـ 50 موظف وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام برمجية " SPSS V20 " واستعمال أدوات التحليل الإحصائي وتم التوصل إلى أن الوكالات البنكية محل الدراسة تتمتع بأداء مالي جيد كانت نتيجة تطبيق هذه الوكالات لآليات حوكمة البنوك.

3. دراسة حياة نجار.(2014). بعنوان إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل: دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1.

هدفت هذه الدراسة للتعريف بالنشاط البنكي ومخاطره الرئيسية، عرض مقترحات بازل للرقابة البنكية وما تضمنه من مبادئ وتقنيات لإدارة المخاطر البنكية الرئيسية، أما الإطار العملي للبحث فقد تمت معالجته من خلال أولا دراسة خصائص المنظومة البنكية الجزائرية بشكل عام والبنوك التجارية العمومية بشكل خاص باعتبارها عينة في الفترة الممتدة من 2000 إلى 2011 وثانيا دراسة واقع تطبيق البنوك الجزائرية لاتفاقيات بازل وإبراز أهمية الرقابة الداخلية والخارجية في التحكم في المخاطر البنكية، وفي الأخير عرض الآلية المعتمدة من طرف البنوك

العمومية الجزائرية في إدارة المخاطر الرئيسية وفق ما نصت عليه التشريعات البنكية المعمول بها، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إدارة المخاطر بالبنوك التجارية الجزائرية تكاد تنحصر في الرقابة البنكية سواء كانت داخلية أو خارجية.

4. عثمان بن لكحل .(2016). بعنوان دور إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية: دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية بأم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص مراجعة وتدقيق، شعبة علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية، حيث تم الاعتماد على تقنية الاستبيان لمعرفة آراء الموظفين في الوكالات البنكية بأم البواقي محل الدراسة BNA , BADK, BEA حول متغيرات الدراسة ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 20 في البنوك وأن الوكالات البنكية محل الدراسة (BNA , BADR, BEA) تهتم بعملية إدارة المخاطر وكذا مبادئ الحوكمة البنكية بمستوى مرتفع.

5. طهير أميرة .(2017). بعنوان إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفق لمعايير بازل: دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (BNA , BADR, BEA)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، شعبة علوم التسيير، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق إدارة المخاطر البنكية وفق معايير لجنة بازل في البنوك التجارية الجزائرية وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر البنكية بالإضافة إلى دراسة الأساليب التي جاءت بها لجنة بازل من اجل قياس وإدارة المخاطر البنكية.

ولكي تحقق الدراسة النتائج الموجودة منها تم تدعيمها بدراسة تطبيقية على عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي(BADR, BEA, BNA ,CPA)، وذلك باستخدام الاستبيان وتم جمع البيانات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وفي نهاية الدراسة تبين أن : البنوك الجزائرية تجد صعوبة في تطبيق إدارة المخاطر وفق معايير لجنة بازل.

6. بلبصير وداد.(2017). بعنوان دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية: دراسة حالة بنك التنمية المحلية، وكالة بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة-

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لتطبيق للحوكمة البنكية أن تساعد على إدارة المخاطر البنكية لبنك التنمية المحلية – وكالة بسكرة- محل الدراسة وذلك من خلال دراسة وتحليل نتائج المقابلة التي تمت مع مدير البنك ونائبه وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كالآتي:

- يتخذ نظام الحوكمة مكانة كبيرة في العالم الاقتصادي وهو الأمر الذي يفسر قدرته على وضع أسس فعالة لمواجهة الأزمات العالمية؛
- تكتسي الحوكمة البنكية أهمية بالغة في إدارة المخاطر البنكية، حيث يساعد تطبيقها والالتزام بمبادئها على التحكم فيها والتخفيف من حدتها؛
- الدور البارز الذي لعبته لجنة بازل للرقابة البنكية في تحديد مبادئ الحوكمة التي يجب على البنوك الإلتزام بها؛
- الاهتمام الذي أبدته لجنة بازل للرقابة البنكية بإدارة المخاطر عبر اتفاقياتها الثلاث، بوضع مجموعة من القواعد الاحترازية للحماية من المخاطر التي تواجه البنوك؛
- توفر العديد من الخصائص المعبرة عن الحوكمة في بنك التنمية المحلية مثل الانضباط والمسؤولية والشفافية والمبدأ الذي نصت عليه لجنة بازل المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

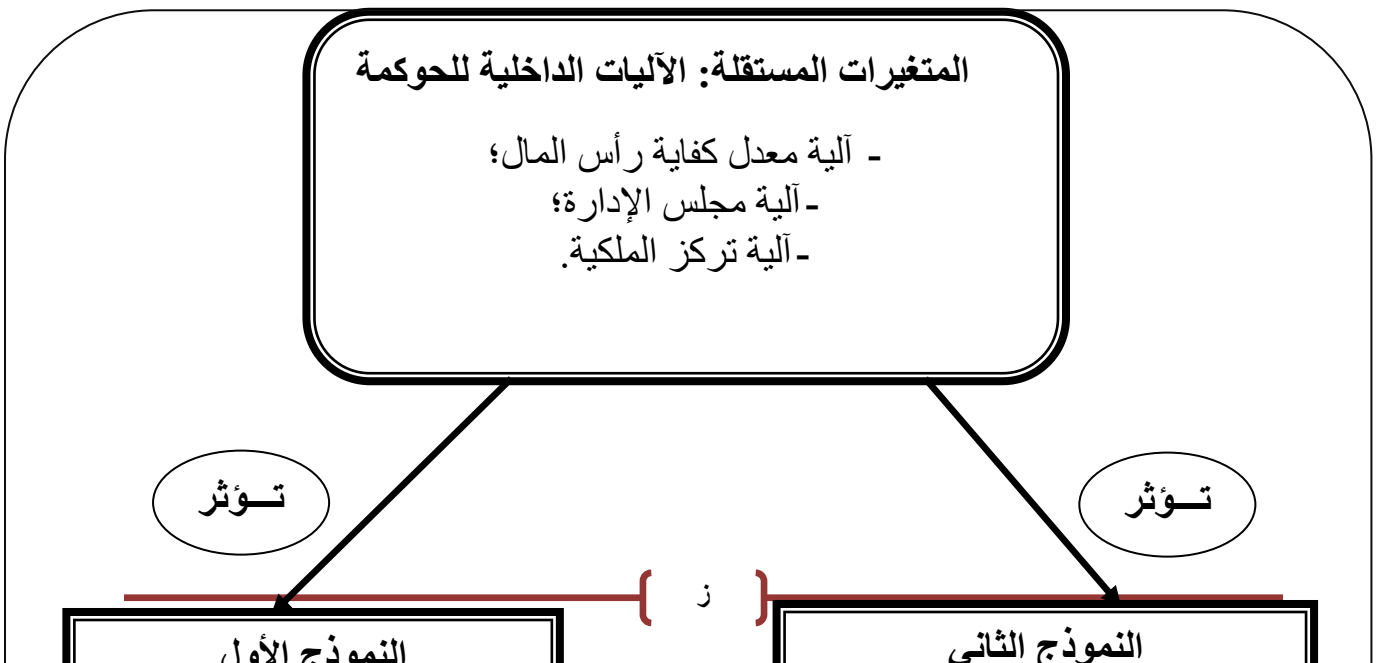
تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون معظم الدراسات السابقة قد عالجت موضوع الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر البنكية من وجهة نظر اقتصاديه وبالرغم من أن هذه الدراسة اشتركت وتشابهت مع باقي الدراسات في الجانب النظري إلا أنها تميزت في كونها تمت وفق دراسة قياسية على عينة من البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي.

ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة التي تربط بين تطبيق مبادئ حوكمة في البنوك وإدارة المخاطر البنكية أما دراستنا فقد ركزت على دراسة العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة (نسبة كفاية رأس المال، حجم مجلس الإدارة نسبة استقلالية مجلس الإدارة، نسبة ملكية المساهمين الكبار، نسبة ملكية أكبر مساهم).

عينة الدراسات السابقة شملت البنوك الجزائرية غير المكتتبة في بورصة الجزائر أما عينة دراستنا شملت البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي.

تاسعا: نموذج الدراسة:

من بعد استعراض الدراسات السابقة وتحليلها استخلصنا نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وهو كالآتي:



عاشرا: مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي وعددها 13 بنكا تجاريا حسب الإحصائية المعلنة من قبل سوق عمان المالي 2018، وقد تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة خلال الفترة الزمنية (2014 – 2018) لتحديد حجم العينة والتزاما بتطبيق شرط توفر التقارير للبنوك خلال فترة الدراسة لضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات اللازمة لحساب متغيرات الدراسة، لكن انطبق هذا الشرط على 6 بنوك تجارية من أصل 13 بنكا تجاريا .

حادي عشر: حدود الدراسة

1. **حدود مكانية**: تتمثل في البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي.
2. **حدود زمنية**: تشمل الفترة من سنة 2014 إلى 2018.

ثاني عشر: هيكل الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة على أسئلة الدراسة، مع إثبات أو نفي صحة الفرضيات المعتمدة، تم تقسيم الدراسة إلى ملخص ومقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، كما ينفرد كل فصل بتمهيد وخلاصة، جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى المخاطر التي تتعرض لها البنوك والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمخاطر البنكية وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثاني تناولنا طرق قياس المخاطر المالية والمخاطر غير المالية. وفي الأخير المبحث الثالث تم استعراض عملية إدارة المخاطر البنكية والأطراف المسؤولة عن إدارتها.

الفصل الثاني: تضمن الإطار المفاهيمي لحوكمة البنوك والذي قسم هو كذلك إلى ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية الحوكمة في البنوك من مفهوم، ركائز، تحديات، أهداف...إلخ، وفي المبحث الثاني تعرفنا على مبادئ الحوكمة في البنوك الصادر عن لجنة بازل للرقابة البنكية والأطراف المعنية بتطبيقها أما المبحث الثالث تضمن الآليات الداخلية لحوكمة البنوك.

الفصل الثالث: يتعلق بالجانب التطبيقي والذي قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى قطاع البنكي الأردني والمبحث الثاني شمل الجانب التطبيقي.

وفي الأخير ننهي بحثنا بخاتمة ومجموعة من النتائج وتقديم اقتراحات وآفاق الدراسة.

ثالث عشر: صعوبات الدراسة

عند القيام بإنجاز الدراسة واجهتنا عدة صعوبات لم تسمح لنا لإثراء الدراسة نذكر منها:

1. عدم توفر المراجع (الكتب) والدراسات التي تتناول موضوع الدراسة " الحوكمة البنكية" في المكتبة الجامعية مما تحتم الاعتماد على الملفات المنشورة في شبكة الانترنت؛

2. عدم القدرة على إجراء الجانب التطبيقي على البنوك التجارية الجزائرية وذلك لسببين، الأول لصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع والسرية التامة في الإفصاح عنها، والثاني الحاجة إلى أن تكون البنوك مدرجة في السوق المالي.

الفصل الأول

إدارة المخاطر البنكية

تمهيد:

تعد الصناعة البنكية من أكثر الصناعات تعرضا للمخاطر، وقد لوحظ تعاظم هذه المخاطر في السنوات القليلة الماضية، مع تنامي العولمة واستحداث أدوات مالية جديدة وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض في الدول المختلفة بصورة غير مسبقة إضافة للتقدم التكنولوجي واحتدام المنافسة.

إن النشاط البنكي من أهم الأنشطة المالية في كل بلد، حيث يلعب دورا هاما في تمويل التطور الاقتصادي للمجتمع، إضافة إلى أنه يعتبر أداة لحماية السيادة الوطنية وتعزيز النمو الاقتصادي المستديم. ومن الملاحظة أن المخاطر أصبحت مفهوما لصيقا بالنشاط البنكي وملازما له لدرجة أنها أصبحت تهدد جوهر عمل البنوك وتحد من قدرتها. لذلك وجب على البنوك أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر البنكية التي تواجهها وتحدد الطرق المثلى لإدارتها وهذا ما سيتم معالجتها من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

-المبحث الأول: ماهية المخاطر البنكية.

-المبحث الثاني:قياس المخاطر البنكية.

-المبحث الثالث: إدارة المخاطر البنكية.

المبحث الأول : ماهية المخاطر البنكية

لكل بنك درجة معينة من المخاطر وتختلف باختلاف نشاطه الرئيسي، حيث تؤثر هذه الأخيرة سلبا على هدفين مهمين يسعى أي بنك إلى تحقيقهما هما المردودية والاستمرارية، الأمر الذي جعل من موضوع المخاطر البنكية من الموضوعات المهمة جدا التي تشغل البنوك والتي سنقوم بالتطرق إليها في هذا المبحث من خلال:

- **المطلب الأول : مفهوم المخاطر البنكية.**
- **المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في المخاطر ومسببات زياداتها في القطاع البنكي.**

- **المطلب الثالث: أنواع المخاطر البنكية.**

المطلب الأول: مفهوم المخاطر البنكية

أولا: مفهوم الخطر (مخاطر)

قبل التعرض لمفهوم المخاطر البنكية يجدر الإشارة أولا إلى تعريف الخطر

1. لغة:

كلمة مخاطر مستوحاة من المصطلح اللاتيني" **Rescare** " أي "**Risque** " والذي يدل على اختلال في التوازن وحدوث تغيير ما بالمقارنة مع ماكان منتظرا والانحراف عن المتوقع. (**نجيب الله حاكمي، 2014، ص. 53)**

2. اصطلاحا:

يعرف الخطر على أنه:" الخسائر المحتملة وغير المتوقعة التي يمكن قياسها نتيجة وقوع حادث معين مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المساعدة لوقوع الخسائر". (**خديجة سعيدي،2017 ،ص.2)**

3. حسب معهد المدققين الداخلين الأمريكيين :

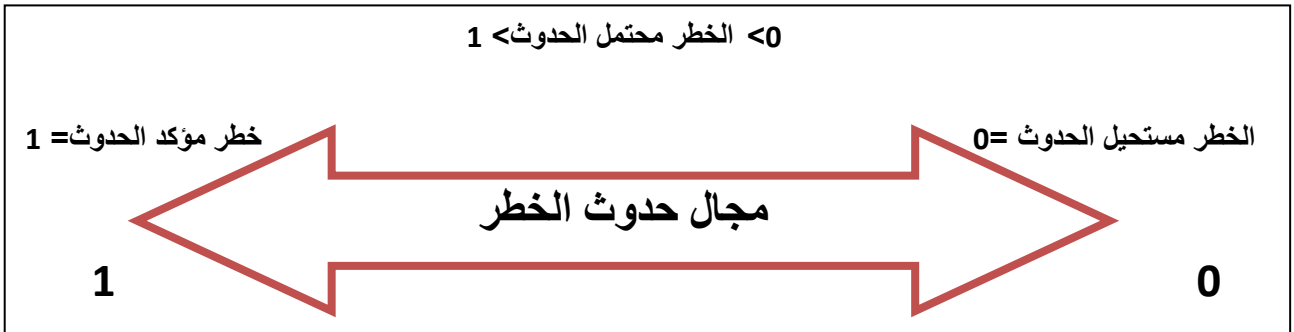
المخاطر هي:" مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة البنك في تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون الأثر ايجابيا أو سلبيا، فإذا كان الأثر سلبيا يطلق عليه خطر أو تهديد **Risks of threat** وإذا كان ايجابيا يطلق عليه فرص **Opportunities**". **(صقر،2010، ص. 142)**

4. المخاطر هي" الحالة التي تتضمن الانحراف عن الطريق الذي يوصل نتيجة متوقعة أو مأمولة". **(أبو شهد،2013،ص.25)**

5. عرف البعض الخطر على أنه:" عدم التأكد من وقوع خسائر معينة وقد اعتمد هذا التعريف على الحالة العفوية للفرد عن اتخاذ قراراته على الاحتمالية، والاحتمالية تعبير رياضي تتراوح قيمته بين **(0،1)** فإذا كانت درجة الاحتمال تساوي الصفر فهذا يعني أن الخطر مستحيل الحدوث، وإذا كانت درجة الاحتمال **=1** فهذا يعني أن الخطر مؤكد الحدوث أما إذا كانت درجة الاحتمال أكبر من **0** وأقل من الواحد صحيح فهذا يعني أن الخطر محتمل الحدوث". **(بن رحمون، بوحفص، 2018 ، ص. 100)**

ويمكن تبسيط هذا التعريف من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم01: احتمالية وقوع الخطر



المصدر : (بن رحمون، بوحفص،2018،ص.100)

ثانيا: مفهوم المخاطر البنكية

1. وتعرف المخاطر في العرف البنكي على أنها: " الانحراف عن العائد المتوقع نتيجة أي عملية، أو قرار ائتماني ينطوي على حالة عدم التأكد فيما يتعلق بذلك العائد". **(رانية العلاونة ، 2005، ص. 18).**

2. البنوك تميز بين نوعين من الخسائر هما: **(بهية صباح ، 2008، ص. 61)**

1.2. **الخسائر المتوقعة (Expected Lbsses(EL:** وهي الخسائر التي يتوقع البنك حدوثها مثل: توقع معدل عدم الوفاء بالدين في محفظة قروض الشركات، مما يؤثر على آمان البنك فيتحوط لها باحتياطات مناسبة.

2.2. **الخسائر غير المتوقعة(Unexpected Losses(UL:** وهي الخسائر التي تتولد نتيجة لأحداث غير متوقعة مثل: تقلبات مفاجئة في أسعار الفائدة، أو تقلبات مفاجئة في اقتصاد السوق، ويعتمد البنك في هذه الحالة على متانة رأس ماله لمقابلة الخسائر غير المتوقعة.

3. وفقا للمنظور البنكي أوضح أن المخاطر البنكية هي:" تلك المؤثرات السلبية على الربحية في ظل حالة عدم التأكد ويقصد بالربحية في هذا الخصوص كلا من المقاييس المحاسبية ومقاييس مراقبة تحركات السوق البنكية".**(بطرس،2015،ص. 544)**

4. عرفت لجنة التنظيم البنكي والإدارة المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية **Einancial Services Roundtable** المخاطر كما يلي: " احتمال حصول الخسائر إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال وخسائر في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على تحقيق أهدافه وغاياته، حيث أن هذه القيود تؤدي إلى إضعاف قدرة البنك على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل البنكي من جهة أخرى". **(نوال لعشوري، 2018، ص. 47)**

5. تعريف شامل:

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المخاطر البنكية هي :" عبارة عن خسائر متوقعة أو غير متوقعة من طرف البنك تحدث نتيجة قرار ينطوي عن حالة عدم التأكد، مع مرور الوقت تتحول هذه الخسائر إلى قيود تؤدي إلى إضعاف قدرة البنك على تحقيق أهدافه والاستمرارية".

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المخاطر البنكية ومسببات زيادتها

أولا: العوامل المؤثرة في المخاطر البنكية

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى تزايد في مخاطر الأعمال البنكية نذكر منها: **(حنان خنتوش ،2016، ص. 23)**

1. التغيرات التنظيمية والإشرافية:

قامت العديد من الدول والتنظيمات المهنية المتخصصة بفرض العديد من القيود التنظيمية على عمل البنوك وذلك للتقليل من مخاطر المنافسة فيما بينها والمحافظة على حدود معقولة من المخاطر خوفا من الأزمات المالية، الأمر الذي كان له آثار إيجابية على المخاطر، ومثال ذلك ما قامت به اتفاقيات بازل المختلفة حول تحديد المخاطر المختلفة بالبنوك وكيفية قياسها والإشراف عليها.

2. عدم استقرار العوامل الخارجية:

أدى عدم استقرار الأسواق العالمية وعدم الاستقرار المستمر لأسعار الفوائد وأسعار صرف العملات وابتداع البنوك لأدوات تغطية مستقلة خاصة بالشركات إلى وجود مخاطر لم تكن موجودة سابقا مخاطر السياسية ومخاطر سعر الفائدة.

3. المنافسة:

تجبر المنافسة البنوك على تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار وهذا ما أثر سلبا خاصة مع توسع البنوك في تقديم التسهيلات الكثيرة مقابل اكتساب العملاء، حيث أدى ذلك إلى ازدياد المخاطر ومثال ذلك مخاطر الائتمان.

4. التطورات التكنولوجية:

التي تعتبر من العوامل الايجابية التي أثرت على مخاطر العمل البنكي نتيجة زيادة قدرة البنوك على تحديد مخاطرها وإدارتها بطريقة أفضل ولكن نجم عن ذلك أيضا أثارا سلبية تمثلت بمخاطر التجارة الالكترونية .

ثانيا: مسببات زيادة المخاطر البنكية

هناك عدة أسباب تؤدي أيضا إلى زيادة المخاطر في القطاع البنكي تتمثل فيما يلي: (**خديجة سعيدي،2017، ص ص.3-4)**

- العولمة المالية والتحرير المالي والبنكي: فلم يعد احد بمعزل عن المخاطر التي يمكن أن تصيب أحد الأطراف ضمن النظام الاقتصادي والمالي العالمي؛
- بروز مفهوم الهندسة والابتكار المالي مما لدى إلى تعقيد المحيط الذي تعمل فيه البنوك، هذا ما ساعد على زيادة حالات عدم التأكد واليقين؛
- الاستعمال المفرط للمشتقات المالية بكل أنواعها خاصة عندما تستخدم لغرض المضاربة وتحقيق الربح وليس للتحوط من المخاطر؛
- نوع السياسة النقدية والأدوات المستعملة لإدارة الكتلة النقدية؛
- توسع البنوك في الأعمال خارج الميزانية، وتحولها من الأعمال التقليدية التي كانت تقوم بها إلى أسواق المال مما أدى إلى زيادة تعرضها إلى أزمات السيولة، إضافة إلى مخاطر السوق الأخرى والتضخم.

المطلب الثالث: أنواع المخاطر البنكية

تتعرض البنوك لأنواع متعددة من المخاطر سواء بالنسبة إلى عملياتها أو أصولها والتي تحد من قدراتها على القيام بعملها أو تؤثر على قدراتها في تحقيق أهدافها، ومن هذه المخاطر ما يمكن للبنك أن يؤثر فيها وتخضع لسيطرته ومنها ما تكون ناتجة عن ظروف خارجية لا يستطيع البنك ن يؤثر فيها وفيما يلي أهم أنواع المخاطر التي يمكن تتعرض لها البنوك:

أولا: المخاطر المالية

1. المخاطر الائتمانية:Credit Risk

تتعلق المخاطر الائتمانية دائما بالسلفيات(القروض) والكشف على الحساب أو أي تسهيلات ائتمانية تقدم إلى العملاء، وتنجم المخاطر عادة عندما يمنح البنك العملاء قروض واجبة السداد في وقت محدد في المستقبل ويفشل العميل في الإيفاء بالتزاماته بالدفع في وقت حلول آجال القروض. (**أسماء عزوز، 2015، ص. 07)**

2. مخاطر السيولة:Linquidity Risk

تمثل السيولة قدرة البنك على تلبية الطلب على الإئتمان كالقروض والسلف وكذلك مواجهة التزاماته تجاه المودعين، كما وأنها تعبر عن قدرة البنك على الإيفاء بالتزاماته على الفور، من خلال تحويل أي أصل من الأصول إلى نقد سائل وبسرعة وبدون خسارة في القيمة. (**فادي الطيان، 2010 ص. 38)**

أما مخاطر السيولة المقصود بها عدم قدرة البنك على تلبية التزاماته اتجاه الغير أو تمويل زيادة الأصول، وهو ما يؤدي إلى التأثير السلبي على ربحية البنك وخاصة عند عدم القدرة على التسييل الفوري للأصول بتكلفة مقبولة. **(كرار، البشير، 2016، ص. 24)**

3. مخاطر السوق :Market Risk

تعرف على أنها :"الخسارة التي يمكن أن تنجم جراء حدوث تغيرات غير متوقعة في القيمة السوقية للأصول والخصوم الخاضعة للمعاملات التجارية نتيجة تغيرات في أسعار الفائدة أو أسعار الصرف أو نتيجة تغيرات في أسعار الأصول الأخرى. وقد تلجأ البنوك في بعض الأحيان بهدف الزيادة في ربحيتها إلى إجراء تعاملات تجارية بعيدا عن أعمالها البنكية التقليدية، كالمتاجرة بالأوراق المالية المتنوعة من الأسهم والسندات والعملات، حتى وقد تلجأ في بعض الأحيان إلى التعامل بالمشتقات المالية، إن التعامل في هذه الأصول وتغيير أسعارها السوقية يؤدي إلى حدوث ما يعرف باسم مخاطر السوق". (**راوية خويص، 2011، ص. 15)**

ويمكن تقسيم مخاطر السوق إلى ثلاثة أنواع من المخاطر هي:

1.3. مخاطر أسعار الصرف:

تتمثل مخاطر أسعار الصرف **Foreign Exchange Risk** في تحقيق خسائر نتيجة للتغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية، وهي تحدث بسبب ربط الإيرادات والنفقات بأسعار الصرف بواسطة مؤشرات، أو ربط قيم الموجودات والمطلوبات ذات العملات الأجنبية. (**أمجد محمد ، 2006 ،ص. 133)**

2.3. مخاطر تغير أسعار الفائدة :

تعرف مخاطر أسعار الفائدة بأنها : " المخاطر الحالية أو المستقبلية التي لها تأثير سلبي على إيرادات البنك ورأسماله الناتجة عن التغيرات المعاكسة في سعر الفائدة، ويمكن أن تشكل تهديد كبيرا لقائمة الأرباح ورأس المال بالنسبة للبنك".

(نوال لعشوري، 2018، ص. 56)

3.3. مخاطر التسعير:

تتمثل مخاطر السعر في الخسارة التي يتكبدها البنك نتيجة للتغيرات المعاكسة للأسعار السوقية ونشأة من تذبذبات أسواق السندات والأسهم والسلع، وتظهر مخاطر السعر في البنوك في

الأدوات التمويلية، من خلال تملك البنك للأصل سواء كان أصلا حقيقيا (سلعة يزيد الدخول بها في عقود المتاجرات أو المشاركات) أو أصلا ماليا (أسهما يمتلكها البنك أو ضمانات من العملاء). **(أنس المملوك، 2014، ص. 64)**

4. مخاطر التضخم:

وهي المخاطر الناتجة عن انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية ويمكن التعبير عنها بأنها المخاطر الناشئة عن زيادة الكلفة بسبب التغيرات في المستوى العام للأسعار.**(شادي البجيرمي،2011 ،ص. 24)**

ثانيا: المخاطر غير المالية

1. مخاطر التشغيل:

عرفت لجنة بازل 2 مخاطر التشغيل بأنها: " الخسائر التي تنتج عن عدم كفاية أو انخفاض العمليات الداخلية

أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية". **(محمد عبد الحي، 2010، ص. 40)**

ويمكن تحديد أنواع المخاطر التشغيلية المتعلقة بأحداث معينة والتي على احتمال التسبب في خسائر كبيرة منها:

(نعيمة خضراوي، 2009، ص ص. 6 - 7)

1.1. الاحتيال الداخلي: تلك الأفعال من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية من طرف المسؤولين عن البنك أو العاملين فيه.

2.1. الاحتيال الخارجي: وهي الأفعال التي تهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية من طرف عملاء البنك.

3.1. ممارسات العمل والأمان في مكان العمل: وهي الأعمال التي لا تتفق مع طبيعة الوظيفة واشتراطات قوانين الصحة والسلامة.

4.1. الأضرار في الموجودات المادية: وهذا بسبب كارثة طبيعية أو أي أحداث أخرى.

5.1. توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر.

6.1. التنفيذ وإدارة المعاملات: الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع العملاء لعدم توفر العنصر البشري الكفء والمتتبع للتكنولوجيا المعاصرة في تسيير وإدارة موارد البنك.

2. المخاطر الإستراتيجية:

هي المخاطر الناتجة عن اتخاذ إدارة البنك لقرارات خاطئة تؤدي إلى تكبده بعض الخسائر، أو تفقده بعض المكاسب من خلال الفرصة البديلة أو عدم اتخاذها لقرارات كان من الممكن لو اتخذتها أن تؤدي إلى تحقيق مكاسب البنك أو دفع مخاطر يتعرض لها. **(محمد عبد الحي، 2010، ص. 40)**

3. المخاطر القانونية:

تتعرض البنوك لمخاطر قانونية قد تؤدي إلى فقد جانب من أصولها أو زيادة التزاماتها قبل الغير تعرضها لخسائر

أو فقدان مكاسب، وتكون مرتبطة بالنظام الأساسي والتشريعات والأوامر التي تحكم تنفيذ العقود وقد تكون ذلك نتيجة عدم توافر رأي قانوني سليم أو عدم كفاية المستندات القانونية، أو دخول أنواع جديدة من المعاملات مع عدم وجود قانون ينظم هذه المعاملات ويحمي البنك من وقوع ضرر عليه، وهي قد تكون خارجية مثل الضوابط التي تؤثر في أنشطة البنك أو داخلية مثل الاحتيال أو عدم الالتزام بالقوانين. **(شادي الحولي، 2015، ص. 32)**

4. المخاطر التنظيمية:

تنشأ هذه المخاطر عن عدم الالتزام بالإرشادات التنظيمية، إن هذه المخاطر هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي تؤذي أرباح البنك ورأسماله نتيجة لعدم تقيد البنك بالأنظمة والقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لآخر، إن هذا النوع من المخاطر يعرض البنك لغرامات مالية وربما مخاطر السمعة وبالتالي التأثير عن نشاطات البنك بشكل عام. **(الكراسنة،2010 ، ص.40)**

5. المخاطر الرقابية:

هي المخاطر الناتجة عن احتمال تغيير القوانين والقواعد الرقابية والتي يمكن أن يترتب عليها انعكاسات سلبية عن عمليات البنك وقدرته التنافسية. **(محمد عبد الحي ، 2010، ص. 40)**

6. المخاطر التكنولوجية و التقنية:

يرتبط هذا الخطر بالتقنيات الجديدة المتوفرة في الأسواق بالإضافة إلى البرمجيات وأنظمة المعلومات الحديثة التي يمكن حيازتها والتي تشكل حيازتها مغامرة ذات خطر مرتفع. **(محمد عوكل ، 2011، ص. 40)**

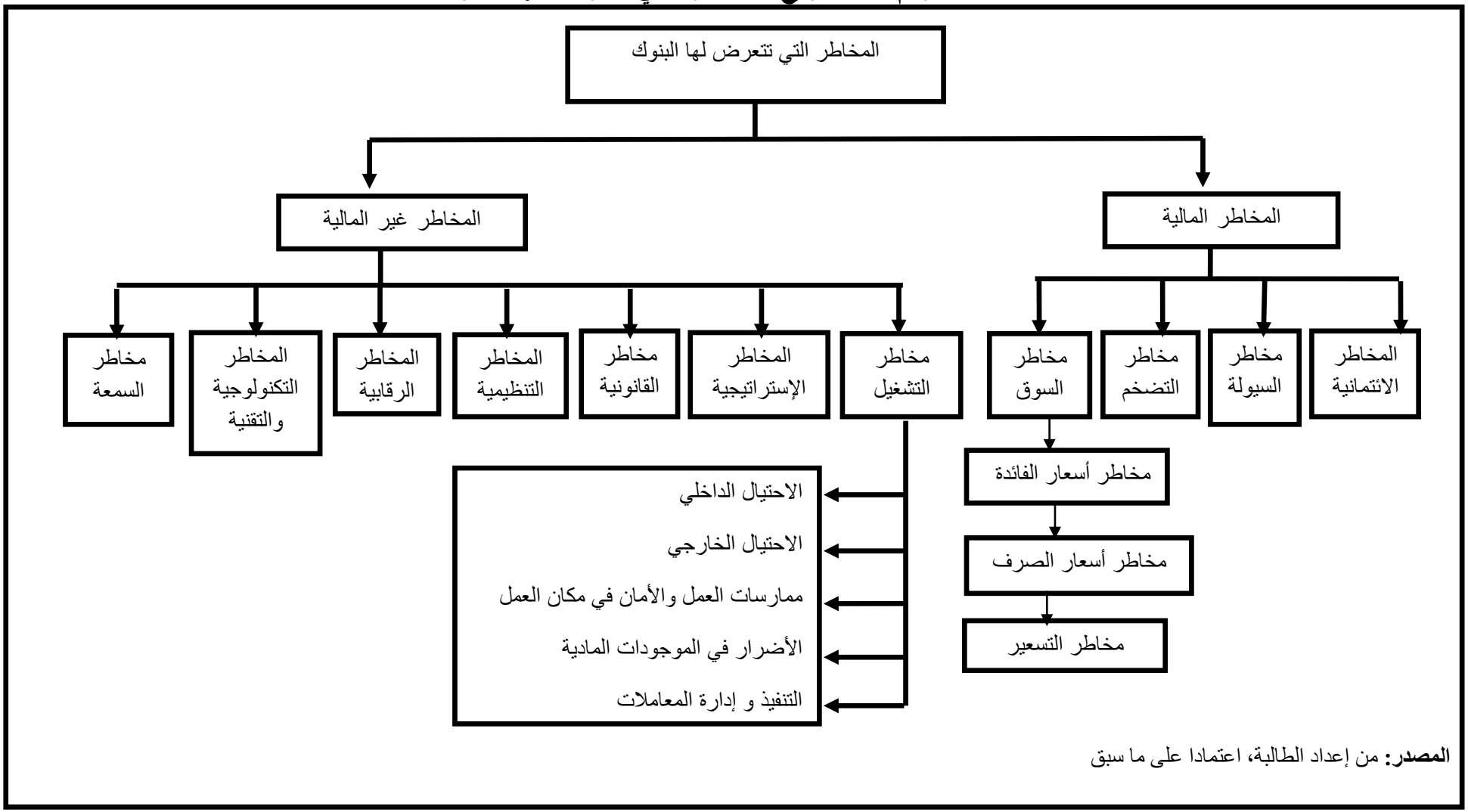
7. مخاطر السمعة:

تنشأ هذه المخاطر نتيجة الفشل في التشغيل السليم للبنك بما لا يتماشى مع الأنظمة والقوانين الخاصة بذلك والسمعة عامل مهم للبنك، حيث أن طبيعة الأنشطة التي تؤديها البنوك تعتمد على السمعة الحسنة للمودعين والعملاء. **(أيام العبد ، 2012، ص. 61)**

مخاطر السمعة تنشأ عن تكون صورة سيئة عن البنك لدى الرأي العام.**(عبد الله الحربي ، 2008، ص. 23)**

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك



المصدر: من إعداد الطالبة، اعتمادا على ما سبق

المبحث الثاني: قياس المخاطر البنكية

على البنك أن لا يكتفي بالتعرف على المخاطر التي قد يتعرض إليها فقط، بل يتعداها إلى خطوة مهمة جدا وهي قياس تلك المخاطر، من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى قياس المخاطر المالية (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة ومخاطر السوق)، والمخاطر غير المالية ألا وهي المخاطر التشغيلية، والطرق المتبعة للقياس، و قد قسم هذا المبحث كالآتي:

- **المطلب الأول: قياس المخاطر المالية.**
- **المطلب الثاني: الطرق المتبعة لقياس المخاطر غير المالية.**
- **المطلب الثالث : أهمية قياس المخاطر البنكية.**

المطلب الأول: : قياس المخاطر المالية

أولا : قياس المخاطر الائتمانية

يعتبر التحليل المالي من بين الأدوات التي تستخدمها إدارة الائتمان في التعرف على المخاطر المتربصة بها من أجل معالجتها أو على الأقل التقليل من حدتها، ففي دراسة قام بها Peter Rose سنة 2002 تحت عنوان: " إدارة البنوك التجارية، قياس وتقييم أداء البنك "، حاول التوصل إلى مجموعة من النسب المالية و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 01 : نسب قياس مخاطر الائتمان

النسبة	القيمة المعيارية	المدلول
تسهيلات الائتمانية غير العاملة / إجمالي التسهيلات الائتمانية	**اقل من 1.5%**	تستخدم هذه النسبة لقياس كفاءة الأصول وقياس فشل القروض كنسبة مئوية من إجمالي محفظة قروض البنك وبالتالي كلما ارتفعت كلما كانت هناك مخاطر أكبر.
مخصص خسائر التسهيلات الائتمانية / إجمالي التسهيلات الائتمانية	**محصورة ما بين 0.6% و 1%**	تدل هذه النسبة على القروض التي تحتجز كمخصص لخسائر القروض المحتملة والناتجة عن عدم السداد وكلما زادت هذه النسبة ارتفعت درجة تحوط البنك لمواجهة خسائر القرض وقلت درجة المخاطر المرتبطة بها.

صافي الديون المعدومة / التسهيلات الائتمانية الكلية	**يجب أن يكون أقل من 0.99%**	كلما ارتفعت قيمة البسط المتمثلة في الفرق بين الديون المعدومة ومخصص الديون المعدومة مقارنة بالمقام، كلما دل ذلك على زيادة خطورة محفظة القرض.
صافي الديون المعدومة / متوسط التسهيلات الائتمانية	/	هي طريقة لقياس المخاطرة الماضية(السابقة)، التي كانت مصاحبة لقروض البنك، وهي تدل على نسبة القروض الخطرة في المحفظة بناء على الماضي.
يلات الائتمانية غير المستحقة / التسهيلات الائتمانية	**يجب أن تكون اقل من 1%**	وهي القروض التي دفعاتها انخفضت بشكل واضح لذلك توقف البنك عن احتساب فوائدها كدخل، وهذه النسبة تفحص معدل الخسارة المستقبلية المحتملة للقروض.
صات خسائر التسهيلات الائتمانية / حقوق المكلية	/	تمثل هذه النسبة درجة الحماية التي تؤمنها حقوق الملكية لمواجهة خسائر القروض المحتملة لأن رأس المال البنك يعد خط الدفاع له أمام خسائره المحتملة عن عدم السداد.
ياطي خسارة التسهيلات الائتمانية / مالي محفظة التسهيلات الائتمانية	/	تدل هذه النسبة على مستوى الحماية الذي يأخذه البنك لتغطية الشيك أو المشاكل في القروض، إذا كانت هذه النسبة أكبر من 3% لمحفظة القروض مما يدل على أن إدارة البنك متحفظة أو أن هناك ضعف في محفظة القروض(غير المنتجة).

باطي خسارة التسهيلات الائتمانية / هيلات الائتمانية التي تمت هيكلتها	/	تستخدم هذه النسبة للتنبؤ بالمستقبل فتقيس كم يحتفظ البنك باحتياطات لمواجهة القروض المستحقة والمعاد هيكلتها وتقاس الاحتياطات كنسبة من هذه القروض.
التسهيلات الائتمانية / الأصول	**محصورة ما بين 60 % و80%**	يطلق على هذه النسبة نسبة الرافعة المالية وأن ارتفاعها يعكس الخطورة التي تتعرض لها إدارة الائتمان.
إجمالي التسهيلات الائتمانية / إجمالي الوادائع	**يجب أن تكون أقل من 01**	تدل هذه النسبة على كمية الودائع التي تم استثمارها في قروض من قبل البنك، وزيادة هذه النسبة تؤدي إلى زيادة المخاطرة، فكلما كانت هناك زيادة في إجمالي القروض يجب أن تكون هناك زيادة في إجمالي الودائع، وذلك من اجل ترك هامش السيولة.
ص خسائر التسهيلات الائتمانية / ط خسائر التسهيلات الائتمانية	**محصورة ما بين 0.6% و1%**	لأن مخصص الخسائر هو نفقة، و يعكس التغييرات في نوعية محفظة القروض، بالإضافة إلى حجم هذا المحفظة. (متوسط القروض = قروض(السنة 1+ السنة 2)/2)
الأصول غير العاملة / إجمالي التسهيلات الائتمانية	/	الأصول غير المنتجة هي الأصول التي لا تولد عوائد أقل وتضم القروض غير المستحقة والمجدولة. إن أي زيادة في الأصول غير العاملة يعني أن البنك سيواجه مشاكل ويمكن أن يكون مؤشرا سلبيا بالنسبة لأرباح السنة القادمة.

طي خسائر التسهيلات الائتمانية / توسط التسهيلات الائتمانية	/	تدل هذه النسبة على درجة الحماية التي قررها البنك في تغطية الديون المشكوك فيها، إذا كانت درجة الحماية تصل إلى أكثر من 4%من محفظة القروض، فإن المحلل الكفء يدرك احتمالين : -أن إدارة البنك متحفظة جدا؛ -أن المحفظة تتكون من قروض غير منتجة أو لديها نسبة عالية من المشاكل.
لتسهيلات الائتمانية الهالكة / ي محفظة التسهيلات الائتمانية	**أقل من 0.5%**	الديون المعدومة هي عبارة عن الديون التي يصعب فيها الحصول على الفائدة وأصل القرض وليس لها نسبة معينة.
التسهيلات الائتمانية الهالكة / صافي الفوائد	/	صافي الفوائد هو الفرق بين الفوائد المدنية والدائنة. وتدل هذه النسبة على مقدار تغطية صافي الفوائد للديون المعدومة ليس لها قيمة معينة وإنما تقارن من النسب التي تحققها البنوك المثيلة.
اطي خسارة التسهيلات الائتمانية / التسهيلات غير العاملة	**أكبر من 1%**	التسهيلات غير العاملة هي الديون التي استحقت ولم تدفع فوائد لمدة 90 يوم أو أكثر. يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد حتى يتجاوز احتياطي خسائر القرض التسهيلات غير العاملة بهامش كبير.

المصدر: (حياة نجار،2014، ص ص.148-149)

يعتبر أسلوب النسب المالية من أهم الأدوات المستخدمة في تحليل المركز المالي للمقترض وتقييم مستوى جدارته المالية بما يتضمن حماية البنك من المخاطر المترتبة عن عملية الائتمان، فهي إذن بمثابة مؤشر إنذار تلجأ إليه إدارة البنك لتقييم سياسة الإقراض ومدى نجاعة محفظة القرض، ومن ثم توقع المخاطر من عدمها. **(حياة نجار،2014، ص. 149)**

ثانيا : قياس مخاطر السيولة

لقياس مخاطر السيولة هناك طريقتين كما يلي : **(نوال لعشوري،2018، ص ص. 87-90)**

1.طريقة تحديد سلم الاستحقاقات (الفترات):

وفقا لهذه الطريقة فإن يتم مقارنة التدفقات النقدية المستقبلية لأصول البنك بالتدفقات النقدية المستقبلية لخصومه من خلال فترات استحقاق محددة، على أن تتضمن التدفقات النقدية لخصوم البنك الالتزامات واجبة السداد والالتزامات الطارئة خاصة بما يتعلق بحدود الائتمان الممنوحة التي يمكن سحبها، كما تتضمن تدفقات الأصول أية تدفقات يمكن للبنك تحصيلها مستقبلا ويتدرج تحت هذا المفهوم حدود السحب على المكشوف له من بنوك أخرى.

هذه ويتم إدراج أصول وخصوم البنك ضمن سلم استحقاقات **Maturity Ladder**، يتم من خلاله احتساب صافي الوضع بين التدفقات النقدية للأصول والتدفقات النقدية للخصوم سواء كان صافي الفرق فائضا أو عجزا ويطلق على صافي الفرق **Mismatch** مسمى عدم مواءمة استحقاقات الأصول والخصوم وذلك وفقا لفترات زمنية يتم تحديدها بإعداد ثلاثة كشوفات كما يلي :

- **الكشف رقم01: يمثل تفاصيل الموجودات (الأصول) ؛**
- **الكشف رقم02: يمثل تفاصيل الالتزامات (الخصوم) ؛**
- **الكشف رقم 03: يبين وضع السيولة حسب سلم الاستحقاق.**

كل الكشوفات السابقة مقسم كل واحد منها إلى فئات زمنية يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الفئات الزمنية لاحتساب سيولة البنك

فئة 1	فئة 2	فئة3	فئة 4	فئة 5	فئة 6
من يوم لغاية 7 أيام	من 8 أيام لغاية شهر	أكثر من شهر لغاية 3 أشهر	أكثر من 3 أشهر لغاية 6 أشهر	أكثر من 6 أشهر لغاية سنة	أكثر من سنة

المصدر: (نوال لعشوري،2018،ص. 88)

يتم استخدام الفئات الزمنية أعلاه لأغراض احتساب سيولة البنك والاطمئنان إلى سلامة توظيفاته لمصادر أمواله والنسب المحتسبة لهذه الغاية هي:

- نسبة تغطية موجودات كل فئة زمنية لالتزاماتها وتسمى هذه النسبة "نسبة العجز أو الفائض للفئة ؛"
- نسبة تغطية موجودات أكثر من فئة زمنية واحدة للالتزامات الخاصة بها وتسمى هذه النسبة " نسبة العجز أو الفائض التراكمية ".

ويجب على البنك تزويد البنك المركزي بكشوفات السيولة حسب سلم الاستحقاق بشكل ربع سنوي حتى يتأكد البنك المركزي من قدرة البنك التجاري على الوفاء بجميع التزاماته عند الاستحقاق، وكذا لضمان احتفاظه بسيولة كافية بشكل يضمن سلامة وضعه المالي.

2. طريقة النسب المالية :

فصلا على الطريقة المشار إليها أعلاه، نجد أداة النسب المالية من أكثر التقنيات التي استخدمت على نطاق واسع لقياس المخاطر البنكية وبشكل خاص مخاطر السيولة، وفيما يلي نحاول التطرق إلى أهم النسب المالية المستخدمة في قياس مخاطر السيولة:

1.2. الأصول النقدية شديدة السيولة إلى إجمالي الموجودات:

تتكون الأصول النقدية شديدة السيولة من الأرصدة النقدية لدى البنك نفسه وودائعه لدى البنوك الأخرى الاحتياطي النقدي لدى البنك المركزي، وكذلك الأوراق المالية الحكومية وغير الحكومية التي تقل مدتها عن سنة، إذ تتميز هذه البنود بسرعة تحويلها إلى نقد دون خسارة تذكر، ويمكن صياغة القانون في العبارة التالية:

$$\text{مخاطر السيولة} = \frac{\text{الأصول النقدية شديدة السيولة}}{\text{}}$$

إذ يشير ارتفاع هذه النسبة إلى انخفاض مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الأرصدة النقدية التي يواجه بها البنك التزاماته المختلفة، أما البنية المثلى المتعارف عليها تكون بين **(20%-30%)**.

2.2. الأصول النقدية شديدة السيولة إلى إجمالي الودائع:

تكتسب هذه النسبة أهميتها لقيامها على علامة مباشرة بين الأصول النقدية شديدة السيولة والودائع لكن ما يؤخذ عليها أنه يوجد جزء من الأصول النقدية السائلة لمواجهة احتياجات السيولة القانونية التي يفرضها البنك المركزي ولا يسمح للبنك باستعمالها، ويمكن صياغة القانون في العبارة التالية:

$$\textbf{مخاطر السيولة} = \frac{\text{الأصول النقدية شديدة السيولة}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

يشير ارتفاع هذه النسبة إلى انخفاض مخاطر السيولة بالبنك لأن ذلك يعكس مدى قدرته على الحفاظ على مصداقية وثقة المودعين فيه، تتراوح النسبة المعيارية بين **(30 %و45%)**.

3.2. القروض إلى إجمالي كل من (الودائع+ الأموال المقترضة):

تعكس هذه النسبة مقدرة البنك على تمويل القروض بواسطة ودائع العملاء والأموال المقترضة من البنوك الأخرى لكن يجب مقارنتها من النسبة السابقة (النسبة الثانية) حيث تكون أقل من **70%** ويمكن صياغة القانون في العبارة التالية:

$$\text{مخاطر السيولة} = \frac{\text{القروض}}{\text{الودائع+الأموال المقترضة}}$$

يشير ارتفاع هذه النسبة إلى ارتفاع مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يزيد من نسبة القروض التي تتعذر تصفيتها بسهولة عند الحاجة إلى السيولة أو على صعيد آخر إن زيادة نسبة القروض إلى إجمالي الودائع والأموال المقترضة تؤشر حاجة البنك إلى زيادة مصادر نقدية جديدة لتلبية طلبات الإقراض الجديدة.

4.2. الودائع المستقرة إلى الأصول:

يقصد بالودائع المستقرة تلك التي يتوقع أن تبقى في البنك برغم الظروف الاقتصادية المختلفة والتي تقل عن الحد الأدنى للتأمين الوطني على الودائع، إذا وجد مثل هذا التأمين، ويمكن صياغة القانون في العبارة التالية:

$$\text{مخاطر السيولة} = \frac{\text{الودائع المستقرة}}{}$$

يتوقع أن تكون نسبة الودائع المستقرة إلى الأصول عالية في البنوك الصغيرة التي تعتمد عن قاعدة واسعة من العملاء، ومنخفضة لتلك المعتمدة على إدارة الخصوم، برغم أن النسب المالية تعطي صورة واضحة عن مستويات السيولة في البنك وحجم مخاطرها، إلا أن الأزمة المالية الأخيرة أظهرت أنه ينبغي أن يتم الاهتمام أكثر بإدارة مخاطر السيولة، نظرا لضغوطات الناتجة عن نقص السيولة خلال الأزمة، مما جعل الجهات الوصية تقوم بتدخلات كبيرة لمواجهة الانخفاض الحلزوني للسيولة وآثاره على الاقتصاد الحقيقي.

أيضا دعت لجنة بازل البنوك إلى المزيد من الاهتمام بإدارة مخاطر السيولة، و ذلك لتتحلى بالمزيد من القدرة على مواجهة الضغوطات وحالات نقص السيولة خاصة بعد الأزمة المالية لسنة 2008 التي مست معظم دول العالم، لذلك أدرجت لجنة بازل3 نسبتين كميتين نسبة تغطية السيولة، ونسبة صافي التمويل المستقر.

5.2. نسبة تغطية السيولة:

تنص على أن البنوك ينبغي أن تحتفظ بالأصول السائلة الكافية لتلبية جميع المطالب المحتملة خلال 30 يوما وذلك في ظل ظروف ضاغطة وشاذة، وتقاس نسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يوما من تدفقاته، ويجب أن لا تقل عن **100%** وتحسب كما يلي:

$$\text{مخاطر السيولة} = \frac{\text{مخزون الأصول السائلة عالية الجودة}}{\text{التدفقات النقدية الصافية خلال 30 يوما}} \geq 100\%$$

6.2. نسبة صافي التمويل المستقر:

يعمل هذا المقترح على تشجيع احتفاظ البنك بالمزيد من الأصول متوسطة وطويلة الأجل لتمويل أنشطته البنكية بحيث يحدد الحد الأدنى من التمويل المستقر العائم على خصائص السيولة لأصول وأنشطة البنك على مدى أفق لسنة واحدة.

حيث تم تصميم هذا المعيار لتوفير بنية النضج المستدام للموجودات والمطويات وتشجيع تقييم أفضل لمخاطر السيولة على جميع بنود الميزانية إضفاء بعض المرونة على حساب نسب السيولة من طرف البنك وتعزيز الصمود على المدى الطويل يوضع حوافز إضافية، وذلك لأجل تمكين البنك من تمويل عملياته بتوفير مصادر هيكلية أكثر استقرار لتغطية التزاماته، وهي تقاس بنسبة

مصادر التمويل لدى البنك إلى استخدامات هذه المصادر ويجب أن لا تقل عن **100%** وتحسب كما يلي:

مما سبق نستنتج أن إدارة مخاطر السيولة بالبنك تتوقف بشكل أو بآخر على إدارة السيولة في المدى القصير والمتوسط، أي على إدارة أصوله وخصومه مما يسمح بقياس وتسيير الاحتياجات التمويلية الصافية، تحديد إمكانيات ومتطلبات الولوج إلى السوق، فضلا عن التخطيط للحالات الطارئة.

ويتم التعبير عن حجم سيولة البنك من خلال تحليل الفجوة بين أصول وخصوم الميزانية حسب سلم الاستحقاقات، وثم الكشف عن الاختلاف الزمني بين أجال الاستحقاق والتحصيل. أما طريقة النسب المالية فهي أكثر الطرق استخداما في قياس حجم السيولة في البنك وحجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها لسهولتها.

ثالثا : قياس مخاطر السوق

يمكن اعتماد بعض المؤشرات المالية لقياس مخاطر السوق، والتي تتفرع بدورها إلى مخاطر أسعار الصرف، مخاطر أسعار الفائدة ومن أهم النسب المستخدمة في قياس مخاطر سعر الصرف والفائدة ونذكر:**(محمد عمرو،2006،ص ص.59-60)**

1. مخاطر أسعار الصرف: بما أن المخاطر تحدث نتيجة لتقلبات أسعار الصرف العملات الأجنبية عن قيام البنوك بتقييم أصولها والتزامها بالعملات الأجنبية أو أنها توقع عقودا للدفع أو الاستلام بعملات أجنبية فإن قياس هذا النوع من المخاطر يمكن أن يتم باستخدام إحدى النسبتين الماليتين التاليتين:

$$\text{النسبة الأولى} = \frac{\text{النسبة الدفترية للأصول}}{\text{القيمة السوقية للاصول}}$$

$$\text{النسبة الثانية} = \frac{\text{القيمة الدفترية لحقوق الملكية}}{\text{القيمة السوقية لحقوق الملكية}}$$

وفي الأحوال العادية يجب أن لا تتخطى القيمة الدفترية القيمة السوقية، بمعنى يجب أن لا تتجاوز النسبتين السابقتين الواحد، وكلما كانت أصغر كلما أعطت مؤشرات إيجابيا عن وضع البنك.

2. مخاطر أسعار الفائدة: من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس مخاطر أسعار الفائدة نجد:

$$\text{النسبة الأولى} = \frac{\text{الأصول الحساسة لسعر الفائدة}}{\text{الخصوم الحساسة لسعر الفائدة}}$$

تتمثل الأصول الحساسة لسعر الفائدة في القروض والاستثمارات في المحافظ المالية، أما الالتزامات الحساسة لسعر الفائدة فتتمثل في الودائع والسندات والأسهم.

تقيس هذه النسبة حساسة البنك لتغير سعر الفائدة، وبالتالي مستوى الخطر المتربص به، فكلما كانت هذه النسبة مساوية للواحد نقول أن البنك في وضع مريح، أما إذا ابتعدت عن الواحد زاد الخطر على البنك لأنه:

- عندما يفوق مبلغ الأصول الحساسة لسعر الفائدة مبلغ الالتزامات الحساسة لسعر الفائدة فإن النسب تكون أكبر من الواحد، وهذا يعني أن البنك معرض للخسارة نتيجة انخفاض أسعار الفائدة؛
- وعند زيادة الالتزامات الحساسة لسعر الفائدة عن الأصول الحساسة لسعر الفائدة، فإن البنك معرض للخسارة نتيجة ارتفاع أسعار الفائدة.

ويمكن اشتقاق نسبة أخرى من هذه النسبة وهي:

$$\text{النسبة الثانية} = \frac{}{\text{مدة استحقاق الأصول الحساسة لسعر الفائدة}}$$

إن تفسير هذه النسبة تعود إلى تفسير العلاقة بين مدة استحقاق الأصول والخصوم الحساسة لسعر الفائدة، فإن كانت مدة استحقاق هذه الأصول أكبر من مدة استحقاق الخصوم، فهذا سوف يعرض البنك لخطر إعادة التمويل وهو الخطر الناتج عن قيام البنك بتمويل القروض في هذه الفترة بسعر أكبر، أما إذا كانت مدة استحقاق الأصول الحساسة لسعر الفائدة أقل من مدة استحقاق الخصوم الحساسة لسعر الفائدة، فإن ذلك سيدفع البنك إلى إعادة استثمار الودائع بسعر فائدة مختلف، وإذا كان أقل من السعر السابق فهذا سيعرضه لخطر إعادة الاستثمار.

$$\text{النسبة الثالثة} = \frac{}{\text{الودائع غير المغطاة(غير المؤمنة)}}$$

إن الودائع غير المغطاة هي الودائع التي لم يتم تأمينها بغطاء من السيولة لحالات السحب المفاجئ، وهي غالبا تكون أكثر حساسية إلى التغير في أسعار الفائدة وذلك لأن المودعين سيسحبونها عند حصولهم على سعر فائدة أعلى من قبل المنافسين مما يؤثر سلبا على عمليات الإقراض والاقتراض.

وتتمثل حدود النسبة في : 1 كحد أعلى ، 0 كحد أدنى وذلك حسب نسبة سيولة البنك.

المطلب الثاني: الطرق المتبعة لقياس المخاطر غير المالية

أولا : قياس المخاطر التشغيلية

تقاس المخاطر التشغيلية بعدة طرق أهمها:**(وفاء جوابره، 2008، ص. 93)**

1. المؤشر الأساسي: وهو قائم على نسبة مئوية من إجمال الدخل، إذ أن تكلفة المخاطر التشغيلية من رأس المال يتم احتسابها كنسبة مئوية ثابتة من المؤشر الرئيسي وقد رشحت لجنة بازل إجمالي

الدخل كمؤشر أساسي وتتجه لجنة بازل حاليا إلى نسبة **15%** أو **20%** (بناءا على**12%** من رأس المال لمخاطر التشغيل).

2. الطريقة النموذجية: وتختلف عن طريقة المؤشر الأساسي في أن النموذجية يتم تقسيم المنظمة المالية إلى حزم من الأنشطة المالية لكل حزمة مؤشر خاص فيها تستند إلى معامل ببتا (بناء على **12%**من رأس المال فإنها تتراوح بين (**12.5 %** و **17.5%**).

3. طريقة الداخلية للقياس: حيث يستخدم البنك بيانات خسائرها الناجمة عن المخاطر التشغيلية حيث يتم تحديد مجمل الخسائر الناتجة عن الأنشطة المختلفة ضمن المنظمة في مؤشرات محددة ومؤشر التغطية المؤشر الرئيسي.

4. الطريقة المتقدمة: وتعتمد على عدة مؤشرات عدة مضروبة معا وهي:

- *مؤشر الحجم؛
- *احتمالية حدوث الخسائر؛
- *خسارة الأحداث المعينة.

ويمكن قياس المخاطر التشغيلية بالاعتماد على النسب التالية: **(وفاء جوابره ، 2008، ص ص. 95 – 96)**

1. المصاريف من غير الفوائد: وهي الدخول من أعمال البنك التي ليس لها علاقة بالفوائد وتسمى **Burden** وهي تساوي:

Burden = المصاريف الغير ناتجة من الفوائد – الدخل الناتج عن الفائدة

2. صافي المصاريف الغير مباشرة(العامة):

المصاريف غير المباشرة الغير ناتجة من الفائدة – الدخل غير الناتج عن

3 ... وتشمل هذه النسب:

إجمالي الأصول لكل الموظف = متوسط الأصول / عدد الموظفين بدوام كامل

... المرتبطة بحجم كبير من الأصول إذن هذه النسبة تعكس كفاءة الأصول وإرتفاعها يعني الأفضل ومن عيوبها أنها تتجاهل كمية أو قيمة النشاطات والتي تكون خارج الميزانية.

متوسط مصاريف دائرة الموظفين= مصاريف موظفين / عدد الموظفين بدوام كامل

هذه النسبة تقيس ... في الحقيقة كثير من البنوك ذات الأداء العالي لديها عدد قليل من الموظفين بدوام كامل ولكن يدفعون لهم أكثر من متوسط الدخول الموظفين للبنوك الأخرى وكذلك يمكن أن تكون هذه متحيزة بسبب التعويضات الكبيرة لجزء من الموظفين.

القروض لكل موظف = متوسط القروض / عدد الموظفين بدوام كامل

بما أن القروض عادة ما تمثل الجزء الأكبر من الأصول لذا يجب حساب نسبة القروض لكل موظف كمؤشر عن الإنتاجية وارتفاع هذه النسبة يدل على إنتاجية أفضل.

$$\text{صافي الدخل لكل موظف} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{عدد الموظفين بدوام كامل}}$$

تشير إلى نسبة القوى العاملة في البنك وارتفاع هذه النسبة يدل على إنتاجية أفضل.

المطلب الثالث : أهمية قياس المخاطر البنكية

يعد قياس المخاطر البنكية كأداة تخطيط ويجب أن يعطي صورة شاملة عن مخاطر البنك، إن الهدف من ذلك هو إظهار وضع المخاطر المهمة في البنك ومن ثم توجيه السلطات الرقابية لهذه المخاطر وبالتالي وضع الأسس أو الأرضية لخطة الرقابة على البنك.

إن شكل ومحتوى قياس المخاطر البنكية يجب أن يتصف بالمرونة ويجب أن يناسب وطبيعة كل بنك.كذلك تعكس عملية قياس المخاطر التغيرات التي تحدث على نشاطات البنك وبالتالي يجب أن تتغيير بتغير طبيعة نشاطات البنك ويجب أن تتعامل مع الأمور التالية: **(كراسنة،2010،ص.57)**

- التقييم الكلي للبنك؛
- أنواع المخاطر؛
- الوظائف الرئيسة، خطوط النشاطات، المنتجات التي تشكل مصدر رئيسي للمخاطر؛
- احتمالية التغيرات المعاكسة أو السلبية وأثرها على البنك؛
- دراسة نظام المخاطر لدى البنك والاهتمام بمراجعة كل من المدقق الخارجي و الداخلي.

إن قياس المخاطر البنكية يجب أن يؤدي إلى تحديد أسباب المشكلة وليس فقط العوارض، وأن يجب على أن لا تقتصر على ذكر الحقائق ولكن يجب أن يقتضي إلى تحليل شامل عن مخاطر البنك.

المبحث الثالث : إدارة المخاطر البنكية

تعد إدارة المخاطر البنكية من العوامل الأساسية في نجاح سائر البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها وعدها البعض بمثابة صمام الأمان لها، فالوقوف على المخاطر المتوجهة على تعاملات البنوك والتعرف عليها، وبالتالي إدارتها وإيجاد حلول مناسبة لها يستعبد تعرض البنوك إلى الخسائر التي تمنعها من أداء مهامها، ومن خلال هذا المبحث سنتفصل في إدارة المخاطر البنكية من خلال :

- **المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر البنكية ومهامها.**
- **المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر البنكية وأهميتها.**
- **المطلب الثالث: خطوات إدارة المخاطر البنكية والأطراف المسؤولة عن إدارتها.**

المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر البنكية ومهامها

أولا :مفهوم إدارة المخاطر البنكية

هناك عدة تعاريف لإدارة المخاطر البنكية سنذكر منها:

1. " منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى ". **(شيرين أبو قعنونة، 2006، ص ص. 104-105)**

2. حسب اللجنة الرقابية لصندوق النقد العربي: فقد عرفت إدارة المخاطر البنكية على أنها: " إدارة مستقلة في البنك تقوم بتطبيق السياسات الخاصة بالمخاطر، والتأكد من تنفيذ اللوائح الخاصة بالنشاطات البنكية بالإضافة إلى وضع نظام شامل لمراقبة تلك النشاطات بشكل دوري، بالإضافة إلى الحصول على معلومات كافية عن أي نشاط جديد يرغب البنك بتمويله، وذلك من خلال إجراء دراسة جدول لتحديد حجم العوائد والمخاطر المتوقعة ". **(محمود الكاوي،2012، ص. 25)**

3. إدارة المخاطر هي:" محاولة البنك التقليل من الخسائر المحتملة، أو تجنب الوقوع فيها، وذلك من خلال أدوات ووسائل مختلفة وبأقل التكاليف ". **(حياة نجار،2014، ص. 64)**

4. كما عرفها كرزنر على أنها: " الوسائل المنظمة لتحديد وقياس المخاطر مع تطوير واختيار وإدارة الخيارات الملائمة للتعامل معها ". **(بوطالب عبد الكريم، بن عيسى نجيب،2017، ص. 15)**

مما سبق يمكن استنتاج تعريف لعملية إدارة المخاطر البنكية هي:" إدارة مستقلة في بنك تقوم بعملية تحديد وتقييم وقياس المخاطر المحتملة باستخدام وسائل مختلفة ومجموعة من الاستراتجيات المحكمة وفي حالة وقوع هذه المخاطر تقوم بالحد والتقليل منها بأقل التكاليف الممكنة".

ثانيا: مهام إدارة المخاطر البنكية

من بين المهام التي تقوم بها إدارة المخاطر البنكية مايلي: **(صبري أحمد شهاب،2016، ص. 13)**

- مراجعة إطار إدارة المخاطر في البنك قبل اعتماده من مجلس الإدارة؛
- تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر بالإضافة إلى تطوير سياسات وإجراءات عمل لإدارة كافة أنواع المخاطر؛
- تطوير منهجيات لتحديد وقياس ومراقبة وضبط كل نوع من أنواع المخاطر؛
- رفع التقارير لمجلس الإدارة من خلال لجنة إدارة المخاطر ونسخه للإدارة التنفيذية العليا تتضمن معلومات عن منظومة المخاطر الفعلية لكافة أنشطة البنك بالمقارنة مع وثيقة المخاطر المقبولة ومتابعة معالجة الانحرافات السلبية؛
- التحقق من تكامل آليات قياس المخاطر مع أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة؛

- دراسة وتحليل كافة أنواع المخاطر التي يواجهها البنك؛
- تقديم التوصيات للجنة إدارة المخاطر عن تعرض البنك للمخاطر وتسجيل حالات الاستثناءات من سياسة إدارة المخاطر؛
- توفير المعلومات اللازمة حول مخاطر البنك لاستخدامها لأغراض الإفصاح؛
- تعزيز ورفع مستوى الوعي بالمخاطر بالاستفادة إلى أفضل الممارسات والمعايير الزائدة والمختصة بالقطاع البنكي.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر البنكية و أهميتها.

أولا: أهداف إدارة المخاطر البنكية

من خلال تطبيقات إدارة المخاطر ثبت أن طرق ومناهج إدارة المخاطر تختلف من مؤسسة مالية إلى أخرى، وهذا ما يؤكد حقيقة أن أهداف إدارة المخاطر تختلف هي من مؤسسة لأخرى، ومنه فإن أهداف إدارة المخاطر في البنوك تتمثل في: **(أميرة طهير،2017، ص. 17)**

- **استقرار الأرباح أو المكاسب:** حيث تساهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر إلى أقل مستوى ممكن، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبة عن الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح؛
- **استمرارية النمو:** عندما يكون النمو هدف تنظيميا هاما تصبح الوقاية من التهديدات التي تنمو احد أهم إدارة المخاطر، كما تعتمد استراتيجة إدارة المخاطر على الإعداد لتسهيل استمرارية النمو في حالة حدوث خسائر تهدد النمو الاقتصادي للبنك؛
- **تعظيم قيمة البنك:** تساهم قرارات إدارة المخاطر في تعظيم القيمة السوقية للبنك، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي للبنك وهو معيار معقول لتقييم القرارات البنكية.

ثانيا : أهمية إدارة المخاطر البنكية

تكمن أهمية إدارة المخاطر البنكية في النقاط التالية :**(هيفاء غانية ، 2015، ص. 19)**

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين والدائنين والمستثمرين؛
- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة؛
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر؛
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن و تأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية؛
- تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة للأحداث والسيطرة على الخسائر؛
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بهدف منعها أو تكرار حدوثها؛
- حماية صورة البنك بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين والدائنين والمستثمرين بحماية قدراتها على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها؛
- مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا لمقترحات لجنة بازل.

المطلب الثالث: خطوات إدارة المخاطر البنكية و الأطراف المسؤولة عن إدارة المخاطر البنكية

أولا : خطوات إدارة المخاطر البنكية

تتضمن عملية إدارة المخاطر البنكية جملة من الخطوات تتمثل في: **(شقيري وآخرون،2014، ص ص. 303- 304)**

1. تحديد المخاطر:

من أجل إدارة المخاطر لابد الابتداء من تحديدها، وأن كل منتج أو خدمة يقدمها البنك تنطوي 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، وأن تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة ويجب أن تفهم المخاطر على مستوى كل عملية.

2. قياس المخاطر:

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين تكون الخطوة الثانية هي قياس هذه المخاطر، حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي: حجمه، مدته واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر، وأن القياس الصحيح وهو الذي يتم في الوقت المناسب ويكون على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى إدارة المخاطر.

3. ضبط المخاطر :

بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة الثالثة وهي ضبط هذه المخاطر حيث هناك ثلاث طرق أساسية لضبط المخاطر المهمة وهي:

- تجنب أو وضع حد على بعض النشاطات؛
- تقليل المخاطر؛
- إلغاء هذه المخاطر.

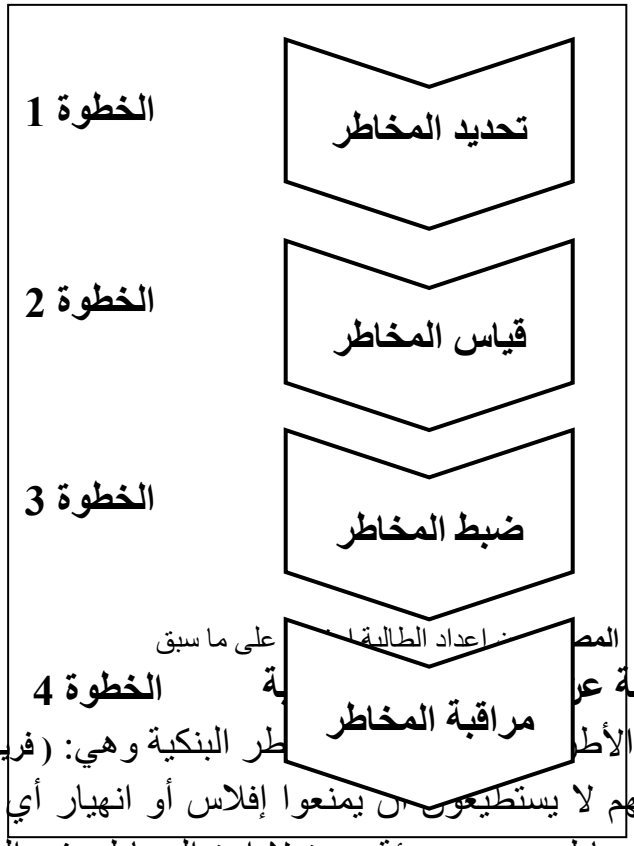
إن على الإدارة أن توازن مابين العائد على المخاطر وبين النفقات اللازمة لضبطها وعلى البنوك أن تقوم بوضع حدود المخاطر من خلال السياسات والمعايير والإجراءات التي تبين المسؤولية والصلاحية.

4. مراقبة المخاطر:

على البنوك أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادرة على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وبنفس الأهمية يكون قادرا على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك، وبشكل عام فإن الرقابة على المخاطر تعني تطور أنظمة التقارير في البنك التي تبين التغيرات المعاكسة في وضع المخاطر لدى البنك وما هي الاستعدادات المتوفرة لديه للتعامل مع هذه المتغيرات.

و يمكن تلخيص خطوات إدارة المخاطر البنكية في الشكل التالي :

الشكل رقم 03: خطوات ادارة المخاطر البنكية



المص[illegible] إعداد الطالبة[illegible] على ما سبق

ثانيا: الأطراف المسؤولة عر[illegible]ة

هناك مجموعة من الأطر[illegible]طر البنكية وهي: **(فريهان،2008، ص ص. 4-3)**

1. **المراقبون:** علما أنهم لا يستطيعون أن يمنعوا إفلاس أو انهيار أي بنك وينحصر دورهم في تسهيل عمليات إدارة المخاطر ووجود بيئة جيدة لإدارة المخاطر في البنك، المهم فيها هو وجود إطار عام لإدارة المخاطر.
2. **المساهمون:** أن واجبهم ينحصر في انتخاب أعضاء لمجلس الإدارة، ويكونوا مسؤولين عن وضع استراتجيات التشغيل وغيرها، كما ينبغي أن يكون اختيار الأعضاء بدقة لضمان سلامة الاستراتجيات المحددة في إدارة البنك.
3. **مجلس الإدارة:** إن مجلس الإدارة المنتخب من طرف المساهمين يكون مسؤولا عن وضع استراتجيات لمصادر الأموال واستخدامها في البنك، وكذلك تعيين الموظفين واختيار المدراء كفء، ووضع سياسات التشغيل ليكون البنك قويا يحقق الأهداف المرسومة وهي تحقيق ربحية مثلى ونمو الحصة السوقية والمساهمة مع القطاعات الأخرى في التنمية الاقتصادية لذلك البلد، كما أن مجلس الإدارة للبنك تقع عليه مسؤولية إدارة المخاطر ويعتبر المسؤول أمام المساهمين من أعمال البنك، لذا ينبغي فهم المخاطر التي يواجهها البنك والتأكد من أنها تدار بأسلوب كفء وفعال، وأن هناك لجنة خاصة تسمى لجنة إدارة المخاطر(مستقلة) تأخذ على عاتقها تلك المهام إضافة إلى وظيفة مراقبة الامتثال، ترتبط به أيضا للتأكد من تطبيق البنك للتعليمات والقوانين الصادرة من السلطة الإشرافية.

4. الإدارة التنفيذية: إن إدارة البنك ينبغي أن تكون ذات كفاءة وخبرة عالية والتي يتم انتقائها من قبل مجلس الإدارة لغرض تنفيذ استراتيجيات مجلس الإدارة المذكورة، كما وتتوفر لديهم الخبرة الكافية بإدارة المخاطر البنكية التي تتعرض لها البنوك مع القدرة على تحديدها وقياسها ومراقبتها والحد من أثارها والتحكم فيها.

5. لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي : واجب هذه اللجنة هو الوقوف على مدى التزام البنك بأنظمة رقابية داخلية ونظم المعلومات، كما أنها تعتبر كامتداد لوظيفة أو مهمة سياسة مجلس الإدارة لإدارة المخاطر مع العرض أن مسؤولية إدارة المخاطر هي مسؤولية تقع على عبء جميع المستويات الإدارية في البنك، ويقوم بالتدقيق على جميع أعمال وأنشطة البنك بما فيها إدارة المخاطر وملاحظة توفر ووضع ضوابط تشغيلية فعالة وحازمة في جميع دوائر البنك، ولابد من وضع ضوابط الأمان لجميع الأنظمة المعلوماتية الرئيسية في البنك من أجل الحفاظ على صحة وسلامة وسرية المعلومات كما ينبغي وضع خطط طوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات وتخضع للاختبار وبشكل دوري.

6. المدققون (التدقيق الخارجي): إن دور المدققين هو دور تقييمي في عمليات المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر كما يجب أن يهتم المدققون ليس بالتحليل التدقيقي للميزانية العمومية والأرباح والخسائر، ولكن يجب أن يركزوا أيضا على المخاطر وأن يكون هناك تنسيق بينهم وبين المراقبين.

7. المتعاملون مع البنك: تقع عليهم مسؤولية إدارة المخاطر وبالأخص منهم المودعين يقع عليهم عبء في مجال إدارة المخاطر، ولأداء هذا الدور لابد أن يطالبوا إدارة البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية والتحليل المالي حيث يمكنهم من تقييم البنك بصورة دقيقة، بالنظر لأهمية الإفصاح في عملية انضباط السوق لتكون إلى جانب المعلومات الكمية هناك معلومات وصفية وهذا أكدت عليه بازل 2.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستطيع القول أن لا نشاط بنكي دون أن يصاحبه هامش من المخاطرة. ومن هنا تظهر أهمية إدارة المخاطر البنكية التي يقوم بها البنك بعد عملية قياس المخاطر، فعملية إدارة المخاطر البنكية هي عبارة عن مجموعة من الأساليب والتقنيات التي يستخدمها البنك للتعامل مع المخاطر التي تهدد سلامة وإستقرار الوضع المالي له، تسعى هذه الإدارة إلى تجنب أو التقليل منها بأقل التكاليف. تمر إدارة المخاطر البنكية بجملة من المراحل تبدأ بتحديد الخطر، قياسه، ضبطه ومن ثم مراقبته ومواجهته إما عن طريق التحكم فيه أو تمويله، وهناك مجموعة من الأطراف المسؤولة عن إدارة المخاطر البنكية تتمثل في كل من المراقبون، المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، لجنة التدقيق الداخلي التدقيق الخارجي والمتعاملون مع البنك .

يجب على البنوك إتباع أساليب وآليات من شأنها العمل على ترشيد وتحكيم العمل البنكي وإدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها، ومن أهم الآليات البارزة في الآونة الأخيرة الآليات الداخلية لحوكمة البنوك، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الحوكمة في البنوك

تمهيد :

يعد أول ظهور لمفهوم الحوكمة في القرن 19 على مستوى الشركات والتي كانت تهدف آنذاك إلى فصل الملكية عن الإدارة، ومن ثم تطور هذا المفهوم نتيجة الفضائح والاختلاسات وكذا التحولات والأزمات الاقتصادية التي مر بها اقتصاد العالم وعلى ضوئها أزمة دول جنوب شرق آسيا سنة 1997، هذا مما استدعى العديد من البنوك لتبني هذا المصطلح عن طريق تطبيقها للقواعد واللوائح القانونية والمحاسبة والمالية التي جاءت بها الحوكمة والتي ينتج عنها إدارة رشيدة تضمن استقرار وصمود الجهاز البنكي في ظل هذه الأزمات والتحولات.

مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى الحوكمة في البنوك والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتفرع بدورها إلى مطالب وهي:

- **المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك.**
- **المبحث الثاني: مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل والأطراف المعنية بتطبيقها والنموذج الجيد لها.**
- **المبحث الثالث: الآليات الداخلية لحوكمة البنوك.**

المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك

إن وجود نظام بنكي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لنمو اقتصاد البلاد، كما أن تطوير أداء الإدارة البنكية ينعكس إيجابيا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وبالتالي تنشيط الاقتصاد، ولا يكون ذلك إلا عن طريق تطبيق مفهوم الحوكمة في الجهاز البنكي وهذا ما سنتناوله خلال هذا المبحث:

- **المطلب الأول : مفهوم حوكمة البنوك ودوافع الحاجة لتطبيقها.**
- **المطلب الثاني: ركائز حوكمة البنوك ، والتحديات التي تواجه تطبيقها فيها.**

- **المطلب الثالث: مزايا حوكمة البنوك، وأهدافها.**

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك ودوافع الحاجة لتطبيقها

أولا: مفهوم حوكمة البنوك

تعددت تعاريف الحوكمة في البنوك ومن بين أهم التعاريف المقدمة نذكر ما يلي:

1. تعرف الحوكمة البنكية على أنها :"الطريقة التي تدار بها أعمال البنك بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وشكل مخاطرة البنك، ولإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب أمن وسليم من جهة أخرى وإدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطرة محدد مع حماية مصالح المودعين وحملة الأسهم الآخرين في الوقت ذاته، وتحدد حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميه والأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة". **(حماد،2005،ص.418)**

2. يعرفها بنك التسويات الدولية على أنها:" الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة 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". **(كوثر بنود، 2008، ص. 50)**

3. **وتعطي لجنة بازل للرقابة البنكية** تعريف آخر لمفهوم حوكمة البنوك في اتفاق بازل 2 هو" تعني الحوكمة بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء البنك (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة.... الخ) ومحاولة تلاقي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع ويضمن إدارة البنك وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وحيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام البنكي" . **(الربيعي، راضي، 2013، ص. 31)**

4. **الحوكمة من منظور سلطة النقد** تعرف على أنها:" مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة البنك بطريقة حصيفة بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل الشكلي وبما يحقق الحفاظ على البنك وتنميته".**(خليل،2014، ص. 06)**

5. أما لجنة(بازل) فإنها ترى الحوكمة من المنظور البنكي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات البنكية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا. التي توثر في كيفية قيام البنك بما يلي : **(خوالد، عياري،2012، بدون صفحة)**

- وضع أهداف البنك؛
- إدارة العمليات اليومية في البنك؛
- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة، ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين؛
- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك بما فيهم الموظفين والعملاء و المساهمين وغيرهم.

مما سبق يمكن القول أن الحوكمة البنكية تتمثل في:"مجموعة التعليمات والقوانين واللوائح التي تسمح للبنك من ممارسة وإدارة أنشطته بطريقة رشيدة ومضبوطة".

ثانيا: دوافع الحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك

تستمد حوكمة البنوك أهميتها من أهمية البنوك ذاتها ومن أهمية الدور الذي تلعبه في الاقتصاد المحلي والدولي حيث تلعب البنوك كشركات المساهمة دورا هاما ورئيسيا في أي اقتصاد، فهي تعتبر عنصرا حاسما داخل الاقتصاد لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي وتم عن طريق البنوك تراكم المدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني كذلك ومن بين الدوافع التي تكون قد أدت إلى التفكير في ضرورة تبني قواعد الحوكمة في البنوك نجد: **(ميرة عثماني، 2012، ص ص. 71 - 72)**

- طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة حيث أن جوهر العمل البنكي يرتكز على ثقة الجمهور والمودعين في أعمال البنوك، وبذلك تتوقف قدرتها في الحصول على الودائع على الثقة الكبيرة التي يضعها المودعين في أعمال البنوك وفي درجة أمان وسيولة بعض الودائع، فلو حدث بعض الشك في هذه الأعمال فإن تصرف أحد المودعين بسحب أمواله سيؤدي إلي حالة نزيف كبير للودائع من قبل الجمهور مما يعني أن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون على درجة أكبر من الأهمية مقارنة مع غيرها من الشركات الأخرى؛
- تلعب البنوك دور هاما في الحوكمة غيرها من الشركات الأخرى في كثير من البلدان وهذا لأن البنوك لديها القدرة على رصد عملائها من الشركات من حيث تسوية حساباتها وذلك بوصفها المانح الرئيسي للتمويل في هذه الشركات؛
- عدم تماثل المعلومات هو أخطر بكثير في الأعمال البنكية من غيرها من الصناعات غير المالية ويرجع ذلك إلى طبيعة العقود المالية التي تنطوي على وعد بالدفع في المستقبل وتتزايد درجة التعقيد للمنتجات المالية، ويستدعي هذا مستويات أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من الإفصاح والشفافية، فعلي سبيل المثال نوعية محفظة القروض في البنوك يكون من الصعب تقييمها ويمكن إخفاء المشاكل بسهولة إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة وزيادة تعقيد المنتجات المالية الناتجة عن الحوكمة وما تؤديه من زيادة وعدم تماثل المعلومات، ويدفع هذا التباين في المعلومات مديري البنوك إلى تحقيق مصالحهم الذاتية على حساب أصحاب مصلحة الآخرين وهناك مثله كثيرة عن التجاوزات من جانب مديري البنوك في الاقتصاديات الناهية، ونضرب مثال على ذلك فضيحة بنك الخليفة في الجزائر التي كان سببها التجاوزات التي قام بها مدير البنك من جهة وضعف رقابة البنك المركزي من جهة أخرى وكذا سلسلة الاختلاسات الخيرة التي مست بعض البنوك العمومية الجزائرية؛
- إن استقرار القطاع البنكي له العديد من الآثار العميقة على الاقتصاد ككل حيث أن البنوك هي المؤسسات الرئيسية في الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي كما أن فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسببا آثار خطيرة على الاقتصاد ككل؛

• تشجع الاحتياطات أو ودائع الضمان لدى البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية، وكذلك تقلل حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك ففي معظم البنوك هناك تأمين على الودائع ضمن برنامج صريح أو ضمني وذلك بهدف الحد من امتداد أثر فشل أي بنك إلى باقي البنوك الأخرى، إلا أن بهذا التأمين أو الضمان مع انخفاض نسبة ملكية المودعين للأسهم وتفتت الملكية بين عدد كبير من المودعين يضعف الحافز لمراقبة أداء البنوك من قبل المودعين والمساهمين ويشجع البنوك على التوجه نحو إستراتيجية أعمال ذات مخاطر عالية ويضعف اهتمام مديري البنوك بتحسين الحوكمة؛

• أدى بروز ظاهرة الحوكمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس كبير بين البنوك والمؤسسات المالية، ومن غير شك أن الحوكمة تؤدي إلى درجة أعلى من المخاطرة، بالنسبة للمؤسسات المالية بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية الحوكمة وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وتتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة وتواجه منافسة شديدة في السوق و بالتالي يجب على المؤسسات المالية مواجهة هذه المخاطر عن طريق تقرير إدارة المخاطر وحوكمة البنوك؛

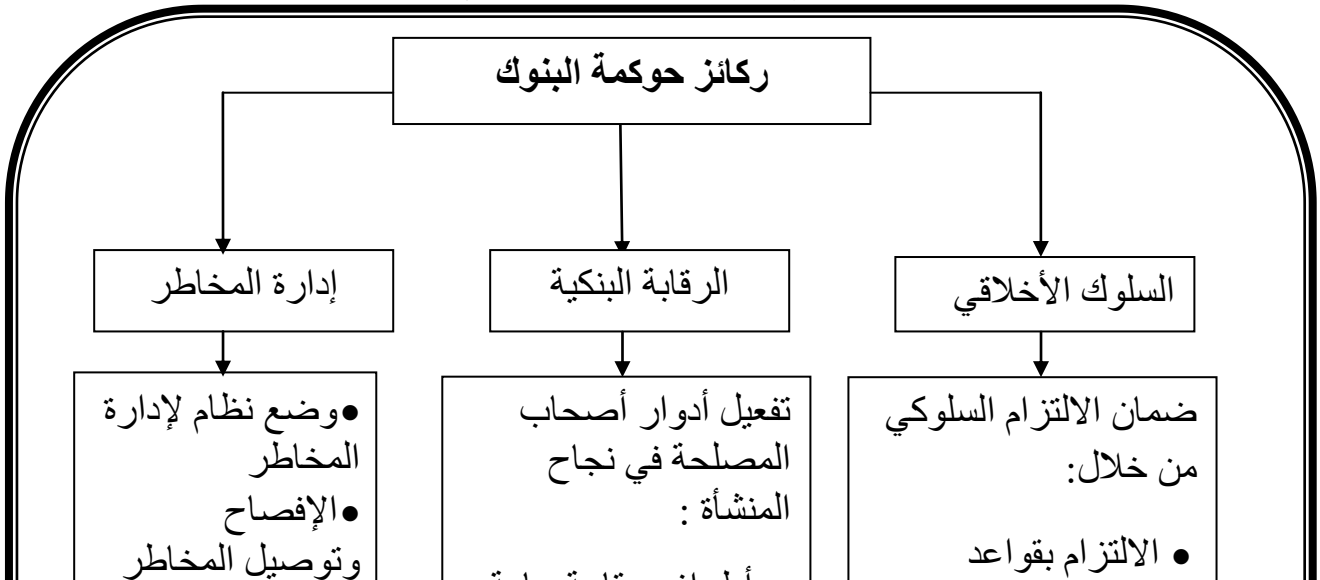
• تؤدي عملية خصخصة البنوك التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة الدول النامية إلى حصول مديرو البنوك على حرية أكبر في الطريقة التي يديرون بها بنودهم في هذه الاقتصاديات، لذلك كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق قواعد الحوكمة في هذه البنوك لردع أي تصرفات مسيئة يمكن أن يقدم عليها مديرو البنوك على حساب باقي المساهمين الصغار؛

• إن المنافسة عادة ليست قوية في القطاع البنكي في حين تكون درجة عالية من المنافسة في أسواق المنتجات البنكية وهذه المنافسة هي التي تتحكم في تصرفات المديرين، فالمنافسة غير الكافية هي التي تؤدي إلى ضعف حوكمة البنوك وترجع هذه المنافسة الضعيفة في قطاع البنوك إلى القوانين الحكومية الهادفة إلى إستقرار الأسواق المالية، مثل الحواجز التي تعوق دخول منافسين جدد، وملكية الحكومة للبنوك في بعض البلدان و بالتالي فإن مديري البنك ليس لديهم الحوافز القوية لدعم نظام حوكمة جيد في البنوك.

المطلب الثاني: ركائز حوكمة البنوك والتحديات التي تواجه تطبيقها فيها

أولا: ركائز حوكمة البنوك : أهم هذه الركائز يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم 04 : ركائز الحوكمة في البنوك



المصدر: (سعاد دعبوز ، 2014، ص.68)

وفي مايلي توضيح لركائز الحوكمة :(**سعاد دعبوز ، 2014، ص ص. 69 – 77**)

1. السلوك الأخلاقي :

يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في البنك وتجدر الإشارة هنا إلى إيضاح ما تعنيه القيم الخاصة، أن تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح حول حل المشكلات، فضلا عن كونها تضع الفساد وتعاطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للعمليات البنكية، فضلا عن أنها تحد من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجم دور حوكمة البنوك كالإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في البنك، حيث تحث حوكمة البنوك على تطبيق ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل وتعميمه على جميع العاملين في البنك فضلا عن نشره على الشبكة الداخلية، وإذ لمواثيق الشرف و المواثيق الأخلاقية للعمل على الرغم من أنها في قوة القوانين واللوائح من ناحية الالتزام التحايل على الأعراف والتقاليد المهنية والاجتماعية بل تعد غاية في الأهمية لبناء إطار الحوكمة البنكية .

2. الرقابة والمساءلة :

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء البنوك على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء الحوكمة في البنوك، فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عن اللجنة الدولية ومراقبة الصناعة البنكية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية كل ذلك يعد دعامة لسلامة الجهاز البنكي عامة وسلامة الأنظمة المالية والمحاسبة خاصة بها من أنظمة إعداد التقارير وحماية الموجودات بشكل خاص، هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل بموجب القانون واللوائح الداخلية على أن يتم الإشراف عليه وتقييمه بشكل دوري و تحديثه كلما تطلب الأمر ذلك، هذا فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجين الذي يعتمد عملهم على مبادئ وأصول مهنة المحاسبة والتدقيق المعتمدة، وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليست داخلية وخارجية فحسب بل هناك

أطراف تساهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال والبنك المركزي والبورصة والغرف التجارية والصناعية وكل ما له مصلحة .

يتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام الحوكمة التي استطاعت في ضوء ذلك أن يتغير العمل التقليدي للمدقق وأصبح دوره يتجاوز تحديد المخاطر فحسب، بل تعدى ذلك ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير يساعد في تطوير وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية وأكثر من ذلك أصبح مطالبا بالمهارات الفنية التي تساعده في استيعاب الخطط وأسس بناء البرامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لقفص التكاليف، بالإضافة لمساءلة الجهات التي ذكرت أعلاه يمكن السعي إلى تمكين أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون سند قانوني أو دليل.

3. إدارة المخاطر:

بزرت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية الذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على السواء، ففي أواخر الثمانيات قد أخذت الأعمال البنكية التقليدية بالنقصان وقد أتاح نمو الأسواق المالية الدولية والتنوع الكبير في الأدوات المالية للبنوك الدخول على الأموال مما أتاح لهذه البنوك تقديم خدمات أكثر تطور بالإضافة إلى استخدام أساليب فنية جديدة وهكذا أصبحت الممارسة البنكية للأعمال البنكية الأساسية وغالبا ما تكون الأقل ربحية له وعلى أساس المعلومات والتعاملات في الأسواق المالية، فضلا عن الابتكارات المالية وتسويق الموجودات من خلال طرح مفاهيم جديدة مثل مبيعات ومبادلة القروض وتوريق الموجودات كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسية لربحية البنك، لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد و التعرض لدرجات مخاطرة مالية في ذلك الوقت مما دعا إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها البنك وتعد من أهم ركائز حوكمة البنوك لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام حوكمة البنوك وحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالآتي:

- التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر و تقديم الخسائر التي يمكن أن تأتي عنها وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر منذ مستوى معين يمكن للبنك تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال البنكية التي يراد القيام بها؛
- المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين الدائنين والمستثمرين؛
- إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط ومجوداتها بالمخاطر كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛
- إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع الخسائر المحتملة أو تقليلها؛

- حماية صورة البنك من خلال توفير الثقة للمودعين والدائنين والمستثمرين بتحرير قدرته الدائمة على توليد الأرباح على الرغم من أية خسائر قد تؤدي إلى تقليل الأرباح أو عدم تحققها.

ثانيا : التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة البنوك

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات الدولية والإقليمية واتحادات البنوك في دعم حوكمة البنوك إلا أن البنوك ما تزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب وتطبيق الحوكمة بسبب اختلاف الأنظمة الحاكمة والظروف المحيطة بكل نظام ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي : **(سعاد دعبوز، 2014، ص ص. 75 – 77)**

1. تركيز الملكية

يشير هذا المصطلح إلى تركيز ملكية البنوك التي بدأت كشركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدد من الأفراد والتي ما تزال تحت سيطرة مؤسسيها أو وارثيهم، إذ الحيازة الكبرى من الأسهم تعود لتلك العائلات المالكة أو أقاربهم ويحتل هؤلاء أعلى المراكز الوظيفية في البنك ومن ثم هم المسيطرون على مجلس إدارتها، وغالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو ذاته الرئيس التنفيذي أو عضو في فريق الإدارة العليا مما يعطيه السيطرة الكاملة على البنك لذا يصعب فصل مجلس الإدارة عن الإدارة العليا وتلك أحد التحديات التي تواجه عملية تطبيق حوكمة البنوك لأنها تنادي بهذا الفصل بل هو أحد المهام التي ترمي لتحقيقها في تطبيق حوكمة البنوك، إذ لا يوجد لمجلس إدارة ذو الشطرين والذي يتكون من مجلس إدارة المسؤول عن تنفيذ القرارات الإستراتيجية في البنك مما يجعل الأمر غاية الصعوبة على مجلس الإدارة عند تقييم أداء المدير التنفيذي وتحمله المسؤولية عن نتائج النشاط البنكي، فكيف يتم الحكم على مجالس إدارة مملوءة لأفراد هم وحدهم أصحاب المصلحة فيها؟فمن هي العائلة أو مجموعة المساهمين التي تملك بنكا ولها الجرأة على تقييم أدائها البنكي بشكل شفاف وعلني وتقبل الحكم عليها في حال تخلفها عن مهامها ؟وهو ما تنادي به حوكمة البنوك لأن أحد مبادئها الشفافية والإفصاح في العمليات البنكية وفصل الإدارة عن ملكية رأس المال .

2. الشفافية و الإفصاح

تتسم القطاعات البنكية في الدول النامية ومنها العربية بعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي، وتعود الأسباب لأن تلك المؤسسات ليست معتادة على مبدأ الإفصاح في القوائم المالية أو الشفافية في العمليات البنكية والعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، على الرغم من بعض التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة للأطر القانونية والرقابية نتيجة الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي والمناداة بمبادئ حوكمة البنوك قد يعرقل عمل البنك، وذلك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبة الدولية إلى جانب ضعف الأجهزة الرقابية، فمعظم البنوك في هذه البلدان لا تقبل الخضوع للتدقيق أو الرقابة المستقلة فهذا يشعرها بالتهديد لمجرد التفكير بأن نشاطها مكشوف للجمهور فهي لا تسمح بنشر أية معلومات غير التي تريد نشرها أو تلك التي تخدم مصالحها .

3. مشاركة وحماية المساهمين

إن أكبر المساهمين هم العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرين على إدارتها وهذه السيطرة غالبا ما تغفل حقوق صغار المساهمين، فآلية مشاركة المساهمين ذوي الملكية الأقل أصبح ضعيفة في صنع القرارات وغير فاعلة والحماية القانونية لهم غير كافية، لأن القرارات الأساسية كالتقنيات والترشحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين لأكبر الحصص من الأسهم في البنك وفق قاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين المعاملة المتساوية لحملة الأسهم، وبالتالي يصبح من الصعب تطبيقها في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التعبير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط الطموح الخاص.

4. القوانين والعلاقات :

يمثل التحدي الكبير لمعظم دول العالم في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس العلاقات إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين، إذ يشمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية وغير رسمية إلى جانب آلية ممارسات خاصة حكومية لغرض تطبيق تلك القوانين، وتحكم هذه القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على البنوك وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة وعليه تشكل النوعية السيئة للأنظمة المحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة البنوك، فكيف يمكن نجاح حوكمة البنوك بقوانينها ومبادئها في وجه مقاومة تيار المصالح والنفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة حوكمة البنوك من أنظمة تقوم إلى حد كبير على شخص واحد (الانفراد في اتخاذ القرار) وترتكز بشدة على العلاقات إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين.

5. البعد الثقافي :

من التحديات التي تواجهها البنوك في تطبيقها لنظام حوكمة البنوك هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم لاسيما عندما يكون الجهل من طرف مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية للبنوك، إضافة إلى الثقافة المحلية التي تزال تنظر إلى قضايا حوكمة البنوك على أنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية فضلا عن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ حوكمة البنوك بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح وهذا ناتج عن عدم الاكتراث واللامبالاة بهذه المبادئ، وعلى البنوك أن تواكب التطورات في الأسواق المالية والإقليمية منها والعالمية وأن تضمن مواصلة تبني وتنفيذ أفضل المعايير والمبادئ الدولية الخاصة بحوكمة البنوك وأن ينعكس ذلك ايجابيا في تقرير ثقافة الشركة التي تعد مطلبا أساسيا لمواجهة التحديات.

المطلب الثالث: مزايا حوكمة البنوك وأهدافها

أولا: مزايا حوكمة البنوك

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة حيث أن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقات من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن

أيضا يؤثر على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها (سوق مابين البنوك)، وتحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء البنكي والمحافظة على أمواله مما يعزز الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي ونذكر منها:(رندة عبادي، 2015، ص ص.44 –45)

- الحوكمة البنكية نظام لتوجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك من خلال تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية و محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف؛
- تمثل الحوكمة البنكية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين كفاءة عمل البنك وأدائه؛
- تحقيق الاستفادة القصوى والفاعلة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية؛
- تسير الحصول على الأموال اللازمة لتكلفة أقل؛
- الحد من الفساد و تأثيراته السلبية؛
- رفع مستوى الأداء للبنوك ومن ثم التقدم و تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية للدولة، يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج ايجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال من الفساد، كما التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية، الإدارة الرشيدة، و يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطرة عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

وللحوكمة العديد من المزايا الأخرى نذكر منها :(إبراهيم نسمان، 2009، ص ص.20 – 21)

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها البنوك ومن ثم الدول؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية و الدولية ؛
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها لاتخاذ القرار؛
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغار مستثمرين أو كبار مستثمرين وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع؛
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين و المراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبة صحيحة؛
- تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛
- تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالاقتصاد ودرءا لحدوث الانهيارات بالأجهزة البنكية أو أسواق المال المحلية والعالمية؛
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح وبطريقة أخلاقية.

ثانيا: أهداف حوكمة البنوك

هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها من أهمها :(إبراهيم نسمان ، 2009،ص ص.20-22)

- إمكانية مشاركة المساهمين و الموظفين والدائنين والمقرضين، والاطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء البنوك؛
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنك العاملة للاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة البنكية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي؛
- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية و الإدارة و الرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف البنك ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء البنوك بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى أحد الطرفين، وهما مجلس إدارة البنك والمساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للبنك؛
- عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمدريين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- تقيم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

كما هناك مجموعة من الأهداف تتمثل في: **(شريقي،2009،ص.06)**

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

المبحث الثاني : مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل و الأطراف المعينة بتطبيقها

سنحاول من خلال هذا المبحث تكوين فكرة عن أساسيات الحوكمة في البنوك، من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية، والأطراف الفاعلة والمعنية بتطبيقها، والنموذج الجيد للحوكمة، وقسم المبحث كالآتي :

- **المطلب الأول :مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل.**
- **المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك.**
- **المطلب الثالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك وأبعاد تنفيذه.**

المطلب الأول :مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر1999 نشرة بعنوان تحسين الحوكمة في البنوك (**enchaning Larporate convenance for banking organisations**) كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي وقد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار توجيه

إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة، حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة بنكية فعالة في كل منظمة بنكية حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك حوكمة البنوك المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة كما أنها تمكن من أن تساهم في إيجاد علاقات تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين. **(دهمش،أبوزر، 2003، ص ص.27-30)**

وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة حيث تم فيها التركيز على أهمية حوكمة البنوك وتشمل هذه الأوراق ما يلي : **(إلهام مقدم ، هناء طراد، 2016 ، ص. 40)**

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر1998) ؛
- تحسين شفافية البنك (سبتمبر1998) ؛
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998) ؛
- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي1998).

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة السليمة داخل البنوك تتكون من عدة عناصر نذكر منها : : **(إلهام مقدم ، هناء طراد، 2016 ، ص. 41)**

توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير وتوافر إستراتيجية واضحة للبنك يتم على ضوئها قياس النجاح للمنشاة ككل ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح؛

- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة؛
- وضع آلية للتعاون و التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات؛
- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية إدارة المخاطر ؛
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملازمة وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شكل آخر؛
- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

أولا: مبادئ حوكمة البنوك الصادرة سنة 1999

أصدرت بازل للإشراف البنكي ورقة عمل بشان تطبيق الحوكمة في البنوك بعنوان «**corporate gover mefor banking organization enchancig**» في سبتمبر 1999 وقد احتوت على سبع مبادئ كالتالي : **(ميرة عثماني، 2012، ص ص.65 - 67).**

المبدأ الأول: وضع أهداف إستراتيجية

يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي بنك بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها لذلك فانه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك كما يجب عليه، أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين ويجب أن تؤكد وهذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآتية للمشاكل التي تتعرض لها البنوك

وعلى وجه الخصوص أن تتمكن المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية وعليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع وتقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة .

المبدأ الثاني : وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك

يتعين على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس، وكذلك الإدارة العليا حيث تعد هذه الأخيرة المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام المجلس عن أداء الإدارة.

المبدأ الثالث : ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة على عمليات البنك وعن المتانة المالية له لذا يجب أن يتوافر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور الأمر الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة، كما يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة، بالإضافة إلى ذلك استفادة أعضاء مجلس الإدارة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتجيات الإدارة في المؤسسة .

المبدأ الرابع : ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا فإنه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤولي البنك.

ولهذا يتطلب أن تتضمن أفراد مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام و مدير المراجعة وهناك عدد من الأمور التي يتعين أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار :

- عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون؛

- عدم تحديد أحد مديري الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك؛
- ممارسة الأساليب الرقابية على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون الخوف من تراكم البنك.

المبدأ الخامس : الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخلين والخارجين

يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك العاملين بالبنك واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس إدارة البنك أو لجنة المراجعة التابعة له، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليه المراجعون مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون والاستفادة كذلك من عملهم في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقوها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

المبدأ السادس :ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك

يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة وضمان أن تتناسب مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة، وبما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد لصالح البنك، ضف إلى ذلك يتطلب أن نوضع نظم للأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أدائه في الأجل القصير لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

المبدأ السابع : مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة

الشفافية مطلوبة لدعم تطبيق الحوكمة إذ يتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية اللازمة بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك ويصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة وعليه يتعين أن يسهل الإفصاح ما يلي :

- هيكل مجلس الإدارة (العدد، العضوية ، المؤهلات، اللجان) ؛
- هيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة) ؛
- الهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي) ؛
- المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك وطبيعة الأنشطة التي تراها المؤسسات التابعة لها.

ثانيا: مبادئ البنوك حسب بازل 2006

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك سنة 1999، ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005، وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان "تعزيز اتحاد الحوكمة لأجل تنظيم البنوك" يتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك و تتمثل هذه المبادئ في:**(رندة عبادي،2015، ص ص.48 - 50)**

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام

عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك "وأن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة ".

كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع مبادئ الإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق، السيولة التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، و لجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك.

المبدأ الثاني : يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل :الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعيدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

المبدأ الثالث : على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم والإدارة العليا والمديرين والعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

المبدأ الرابع : يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية .

المبدأ الخامس : من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستغلال مراقبين الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزامات القانونية باعتبارها جوهرية كحوكمة البنوك، وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات والتي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، ويجب أن تقر الإدارة العليا بالبنك بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة ويشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السادس : مجلس الإدارة عليه التأكد من أن سياسات الأجور و المكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل، وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.

المبدأ السابع : تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذ لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الانترنت وفي التقارير الدورية والسنوية يكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر، أما عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة، ومنها لهيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة البنك كممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

ثالثا: مبادئ حوكمة البنوك الصادرة سنة 2010

ركزت إرشادات لجنة بازل في **عام 2006** بشكل أساسي على وضوح خطة السلطة والمسؤولية واتساق السياسات المعتمدة مع الأهداف طويلة الأجل للبنك وإدارة المخاطر بشكل فعال، لكن هذا لم ينفع إذ ظهرت الأزمة المالية العالمية في **منتصف العام 2007**، وإخفاق العديد من البنوك لعدة أسباب منها عدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتعقيدها على نحو غير ملائم والإبهام في الهياكل التنظيمية وأنشطة البنوك، وإزاء ذلك ارتأت لجنة بازل ضرورة إعادة النظر في الإرشادات الصادرة **عام 2006** فقامت بإصدار إرشادات جديدة تتكون من **14** مبدأ أكدت فيها على أهمية تبنيها من الجهات الرقابية والبنوك لضمان تحقيق النتائج المرجوة منها، يمكن تقسيمها إلى المجالات الآتية.**(نوال لعشوري، 2018، ص ص 134-136)**

1. المجال الأول:مجلس الإدارة

المبدأ الأول:مهام مجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة الشاملة عن إدارة البنك بما في ذلك وضع السياسات والأهداف الإستراتيجية وإستراتجية إدارة المخاطر ومعايير الحوكمة والقيم المؤسسة للبنك، ويكون مسؤولا عن تطبيق هذه الأهداف ومعايير الحوكمة والقيم المؤسسية للبنك، ويكون مسؤولا عن تطبيق هذه الأهداف والمعايير والإشراف عن سلامة تطبيقها بالإضافة للإشراف على الإدارة التنفيذية .

المبدأ الثاني: مؤهلات أعضاء المجلس

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة الاستمرار في التأهيل من خلال الحصول على التدريب وأن يتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة وأن يكون لديهم القدرة على الحكم السليم والموضوعي في إدارة البنك.

المبدأ الثالث: ممارسات مجلس الإدارة و تضارب المصالح

على مجلس الإدارة تحديد تطبيقات الحوكمة المناسبة لممارسة أعماله ووضع ما يلزم من الوسائل لضمان إتباعها والالتزام بها ومراجعتها دوريا بهدف تحسينها بشكل مستمر.

المبدأ الرابع: الهيكل التنظيمي

يجب أن يعتمد المجلس على هيكل تنظيمي واضح يؤدي للقيام بأنشطة البنك بفاعلية وعلى أتم وجه وذلك من خلال ما يلي:

- اعتماد اللوائح الداخلية التي تشمل الهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية والصلاحيات والمهام والمسؤوليات الداخلية؛
- تحديد صلاحيات المدير التنفيذي أو أي مسؤول أخر؛
- مراجعة خطة الإحلال مرة في السنة على الأقل والتي تشمل السياسات والمبادئ الخاصة باختيار الخلف للمدير التنفيذي في الحالات الطارئة؛
- دراسة أي مقترحات تتعلق بإعادة التنظيم وإعادة الهيكلة واتخاذ القرارات ذات العلاقة بعناية ودقة وتكون مبنية على تقييم المزايا والتكاليف المقابلة.

2. المجال الثاني: الإدارة العليا

المبدأ الخامس : الإدارة التنفيذية العليا

يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا وبإشراف المجلس التأكد من اتساق أنشطة البنك مع إستراتيجية الأعمال وحجم المخاطر المقبولة والسياسات المعتمدة من المجلس.

3. المجال الثالث: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

المبدأ السادس : منهجيات إدارة المخاطر

يجب أن يتوفر لدى البنك نظام رقابة داخلية فعال إضافة إلى وظيفة إدارة المخاطر بصلاحيات واستقلالية وموارد كافية وإمكانية التواصل مع مجلس الإدارة.

المبدأ السابع: تحديد المخاطر ومراقبتها

ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها ومدى تطوير البنك لآليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية للبني التحتية وينبغي أن يواكب أي تغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية.

المبدأ الثامن: تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم تقارير إلى المجلس والإدارة العليا.

المبدأ التاسع: الرقابة الداخلية و المراجع الداخلية و الخارجية

يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا الاستفادة الفعالة من عمل المراجع الداخلي والخارجي ووظيفة الرقابة الداخلية وما يصدر عنهم من تقارير متعلقة بأداء البنك.

4. المجال الرابع: المكافآت و الحوافز

المبدأ العاشر: سياسات منح المكافآت والحوافز

ينبغي على مجلس الإدارة اعتماد منح المكافآت والحوافز حتى في ظل وجود" لجنة المكافآت المالية "،كما يجب عليه متابعة تطويرها ووضع آليات تكفل حسن تنفيذها.

المبدأ الحادي عشر: تناسب التفويض مع حجم المخاطر المحتملة

ينبغي أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة، بحيث ينبغي تطبيق التعويضات مع جميع أنواع المخاطر ،ونتائج التعويضات ينبغي أن تكون متلائمة مع نتائج المخاطر وجداول الدفع، والتعويضات ينبغي أن تكون حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر وغيرها.

5. المجال الخامس: هياكل البنوك المبهمة و المعتقدة

المبدأ الثاني عشر: ينبغي على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشكله.

المبدأ الثالث عشر: عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية، فينبغي على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض والهيكل والمخاطر، كما ينبغي عليه أيضا السعي للتخفيف من المخاطر المحددة .

6. المجال السادس: الإفصاح و الشفافية

المبدأ الرابع عشر: الإفصاح عن حوكمة البنوك

يجب أن يقوم البنك بالإفصاح عن كيفية تطبيقه للحوكمة بشفافية للمساهمين والمودعين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة والمشاركين في السوق.

رابعا: مبادئ حوكمة البنوك الصادرة 2015

قامت لجنة بازل للرقابة البنكية في الثامن من شهر جويلية **2015** بإصدار مجموعة من المبادئ التوجيهية المنقحة بشأن حوكمة البنوك، وذلك في إطار تحديث المبادئ الصادرة سنة **2010**، وسعيا لتعزيز ممارسات الحوكمة في البنوك وتتناول المبادئ المنصوص عليها سنة **2015** مايلي:(**هبة قواسمية ، 2017 ، ص. 107)**

المبدأ الاول : المسؤولية العامة للمجلس

يتحمل المجلس المسؤولية العامة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف عن تنفيذ الإدارة للأهداف الإستراتيجية له، إطار حوكمة البنك والثقافة المؤسسية.

المبدأ الثاني: مؤهلات المجلس و تكوينه

ينبغي على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين فرديا وجماعيا لمناصبهم كما ينبغي أن يفهموا دورهم في الرقابة وحوكمة البنوك، ويكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي لشؤون البنك.

المبدأ الثالث: هيكل المجلس و ممارساته

على المجلس تحديد هياكل وممارسات حوكمة ملائمة لعمله، وأن يضع الوسائل لمثل هذه الممارسات الواجب متابعتها ومراجعتها دوريا من أجل فعالية مستمرة، من خلال إنشاء العديد من اللجان.

المبدأ الرابع : الإدارة العليا

بتوجيه ورقابة من المجلس ينبغي على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة والأجور وغيرها من السياسات المعتمدة من قبل المجلس.

المبدأ الخامس : حوكمة هياكل المجموعة

في هيكل المجموعة يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية العامة للمجموعة ولضمان إنشاء وتنفيذ إطار إداري واضح ومناسب لهيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها، وينبغي عن مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي لمجموعة البنك والمخاطر التي كان يمثلها.

المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر

ينبغي على البنوك أن تملك وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر بتوجيه كبير موظفي المخاطر مع المكانة الكافية الاستقلالية، الموارد والوصول إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السابع: تحديد المخاطر، مراقبتها والسيطرة عليها

وينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها باستمرار، على النطاق البنوك والأفراد، إن التطور في إدارة البنك للمخاطر والمراقبة الداخلية للبنية التحتية يجب أن يواكب التغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية الطبيعية وفي الممارسات الصناعية.

المبدأ الثامن : الإبلاغ عن المخاطر

يتطلب الإطار الفعال لحوكمة المخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر على حد سواء عبر كافة أنحاء البنك، ومن خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

المبدأ التاسع : الامتثال

مجلس إدارة البنك هو المسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال في البنك، ويجب على المجلس إنشاء وظيفة الامتثال والموافقة على سياسات وعمليات البنك لتحديد وتقييم ومراقبة وإعداد التقارير وتقديم المشورة بشأن مخاطر الامتثال.

المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي

ينبغي أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي ضمانات مستقلة للمجلس وينبغي أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز وتفعيل عملية الحوكمة بالبنك وسلامته على المدى الطويل.

المبدأ الحادي عشر : التعويضات

يجب أن يدعم هيكل الأجور للبنك الحوكمة وإدارة المخاطر.

المبدأ الثاني عشر: الإفصاح و الشفافية

ينبغي لحوكمة البنك أن تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها ومودعيها وأصحاب المصلحة والمشاركة في السوق.

المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين

يجب على المشرفين توفير التوجيه والإشراف على الحوكمة لدى البنوك، وذلك من خلال عمليات التقييم الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، يجب أن تتطلب التحسين والإجراءات التصحيحية حسب الضرورة وينبغي أن تتقاسم المعلومات حول الحوكمة مع المشرفين الآخرين.

كما يؤدي تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة إلى نتائج ايجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال والحد من الفساد، كما التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، ويؤدي تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عن تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك يعمل على تبني قواعد مهمة للعمل البنكي نذكر منها: **(ريحاوي، 2008، ص.97)**

- **الشفافية**: التي تضمن الثقة و النزاهة و الموضوعية في إجراءات إدارة البنك والإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة كلها المتعلقة بالشركة كالمركز المالي، الأداء وحقوق الملكية، وتؤمن هذه القاعدة توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة بما يتيح المجال لها لإعداد تحليل مفيد حول عمليات البنك؛
- **المساءلة**: وهي قاعدة تقضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في البنك أو الذين ينفذون الأعمال عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه البنك و المساهمين وايجاد آلية لتحقيقها؛
- **المسؤولية**: ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرارات عن مسؤولياتهم تجاه البنك والمساهمين فضلا عن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية ويعمل البنك في إطار أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية تتم مراجعتها بشكل دوري؛
- **الوضوح** : وتعني وضوح القوائم المالية و الإبلاغ المالي ونظرا لأن إعداد التقارير المالية من مسؤولية إدارة البنك فعليه يجب على مجلس الإدارة اتخاذ الخطوات التي تضمن وضوح وعدالة هذه القوائم والإيضاحات المتعلقة بها؛
- **الاستقلالية**: وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس قوي أو مساهم كبير على مجلس الإدارة وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس واختيار أعضائها وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق خارجي مستقلا كفء ومؤهل يقوم بممارسة عمله، بما تقتضيه العناية و الأصول المهنية في عملية المراجعة ويقدم تأكيدات خارجية بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء البنك.

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك

تشترك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، و نلخص تلك الأطراف بأنها أطراف داخلية بالبنوك وأطراف خارجية وضروري جدا أن تتعاون هذه الأطراف وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمة جيدة تعتمد على التبادل بينها، فبحكم العلاقة التي تنشا مثلا بين مجالس إدارة البنوك والهيئات الإشرافية للنظام ككل ينتج التنسيق والتعاون المتبادل بينهما وتنقسم هذه الأطراف إلى: **(رندة عبادي، 2015، ص ص .41 - 42).**

أولا: العاملين الداخليين

1. **مجلس الإدارة** : ويمثل المساهمين والأطراف الأخرى كأصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقومون باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال البنك بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للبنك وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
2. **المساهمون**: هم من يقوموا بتقديم رأس مال البنك عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم أيضا تعظيم قيمة البنك على المدى الطويل.
3. **الإدارة العليا**: على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
   - عدم التدخل بصفة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون؛
   - عدم تعيين أي مدير من الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال محدد بدون توافر المهارات؛
   - ممارسة أساليب الرقابة على شاغلي الوظائف والمناصب المتميزة والحساسة.

وإجماليا فإن اختصاصات ومسؤوليات ومهام كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا وأدوارهم في تطبيق وإرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك تحدد ضمن مواثيق الحوكمة الدولية والمحلية حسب ثقافة واستراتجيات كل بنك في كل دولة.

4. **المراجعين الداخلين** :ولهم دورا في تقييم عملية إدارة المخاطر.
5. **أصحاب المصالح** :هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل البنك مثل الدائنين والموردين العمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة البنك على السداد في حين يهتم العمال و الموظفين على مقدرة البنك على الاستمرار.

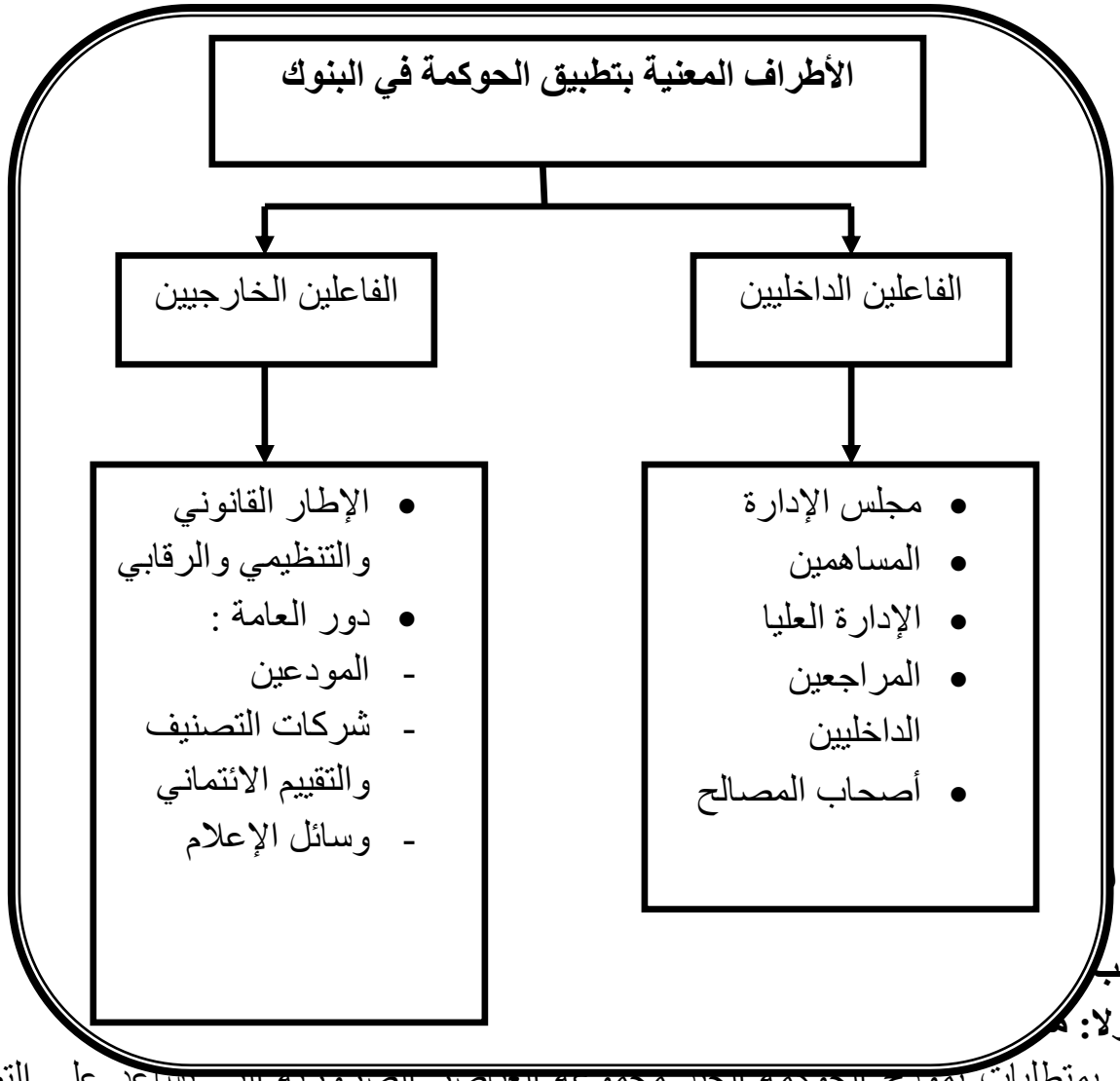
ثانيا : الفاعلين الخارجين

1. **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** يوجد إطار تنظيمي و قانوني متطور لنظام البنوك سير عام وحيوي إضافة إلى دور الرقابي للبنك المركزي الذي يعمل على تشجيعها على إتباع السلوك الحسن، وقد وضعت اتفاقية بازل مجموعة من الضوابط فيما يتعلق بكفاية رأس المال وتركز القروض وتكوين المخصصات ومتطلبات السيولة والاحتياطي.
2. **دور العامة** : ويشمل كل من:

- **المودعين** :من خلال مراقبة أداء الجهاز البنكي وقدرتهم على سحب مدخراتهم إذا لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر؛

- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني**: هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق والتأكد من توافر المعلومات كصغار المستثمرين؛
- **وسائل الإعلام**: حيث يمكنها أن تضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري.

الشكل رقم 05: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في البنوك



المطلب

أولا: م

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة في البنوك ونذكر منها ما يلي: **(هيبة مرابط ، 2011، ص.24)**

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك وكذا القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك ؛
- وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك وإتباعها؛
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية؛
- التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز وأنظمة البنك وأهدافه وكذا البيئة المحيطة به؛

- تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك؛
- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة؛
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة؛
- ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد وسلامة وفعالية الرقابة.

ثانيا: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

لنموذج الحوكمة الجيد في البنوك بعدين أساسين : بعد داخلي وبعد خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك وهي : **(هيبة مرابط ، 2011، ص.24)**

1. البعد الخارجي : القواعد الاحترازية

- يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي ويجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما استقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين؛
- تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، وتقوية السلامة وتطوير نشاط البنوك؛
- تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على استقراره وقوته؛
- تقوية السلامة البنكية: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أية أزمة تسبب ضعفا للنظام البنكي لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية؛
- تطوير نشاط البنوك: لقد أثرت موجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك: ظهور أسواق جديدة ،عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة...الخ لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات.

2. البعد الداخلي: طريقة إدارة البنك

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة والذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيد وأصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الإستراتيجيات طويلة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والتأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولة وشفافية.

المبحث الثالث: الآليات الداخلية للحوكمة في البنوك

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى الآليات التي تؤمن إدارة سلمية ومستقرة للبنوك وتجنبها في الوقت نفسه من الآثار السلبية لسوء الإدارة التقنية والمعنوية، والتي تشكل واحدة من المتطلبات الأساسية المهمة والحاسمة لضمان جودة حوكمة البنوك، وفيمايلي ما تم التطرق إليه في هذا المبحث :

- **المطلب الأول: معيار كفاية رأس المال الرقابي Regulatory Capital Adequacy Criteria.**
- **المطلب الثاني: آلية مجلس الإدارة.**
- **المطلب الثالث:آلية تركز الملكية.**
- **المطلب الرابع: آلية مكافآت التنفيذيين Executive compensation.**

المطلب الأول: معيار كفاية رأس المال الرقابي Regulatory Capital Adequacy Criteria.

يمكن استعراض هذه الآلية كالتالي: **(نوال لعشوري، 2018، ص ص. 159 – 161).**

يعد معيار كفاية رأس المال الرقابي (الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال)أحد آليات الحوكمة الهادفة إلى تخفيض المخاطر التي تواجه البنك، ودعم ثقة المودعين به، ليتمكن البنك من جذب ودائع كافية لتأمين حسن سير عمله ونموه، وامتصاص (تغطية)الخسائر غير المتوقعة، ومتابعة نشاطه وفعاليته المختلفة من غير تأثر ثقة المودعين به.

يقصد بكفاية رأس المال "مقدار رأس المال الذي يكون كافيا لامتصاص الخسائر التي تنتج عن الإقراض والاستثمار، والأعمال الفرعية الأخرى التي يقوم بها البنك".

وتؤكد الحوكمة البنكية التقليدية أن البنوك ذات رؤوس الأموال المتينة أو القوية، هي الأقدر على الصمود بوجه المفاجآت والصدمات، ومن ثم فإنها الأقل احتمالا للانهيار، أو الأقل حاجة للتدخل الحكومي. لكن الاحتفاظ برأس مالي بنكي زائد بالرغم من أنه يؤدي إلى تخفيض المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيله للبنك، إلا أنه بالمقابل يقلل من الأثر الايجابي للرفع المالي ثم يقلل من العائد على حقوق الملكية، كما يؤدي إلى تخفيض قيمة السهم في السوق المالي، بسبب توقع العائد المنخفض من قبل المستثمرين.

ودفعت الأزمة المالية الأخيرة إلى مراجعة عميقة وشاملة للأنظمة والتشريعات المالية والبنكية على المستوى المحلي في كل دولة، وكذلك على المستوى الدولي بالنسبة للمعايير والقواعد البنكية الدولية، وقد قامت العديد من الهيئات الرسمية والخاصة المحلية والعالمية بإجراء دراسات وتحليلات شاملة لمعرفة أسباب الأزمة ومكامن الخلل واقتراح الإصلاحات المطلوبة لتعزيز صمود الأنظمة المالية والبنكية، وجعلها أقل عرضة للأزمات. وقد كان للجنة بازل دور قيادي في هذا المجال، حيث قامت بإجراء تعديلات واسعة وجوهرية على الدعامات الثلاث لـ بازل II تمثلت في اصدار سنة 2010 معايير وقواعد جديدة سميت ببازلIII أدخلت هذه التعديلات على تركيبة وقيمة رأس المال الذي يجب على البنوك الاحتفاظ به بهدف مواجهة مختلف التطورات والمخاطر.

فيما يلي برنامج إدخال هذه التعديلات على رأس مال البنك:

الجدول رقم 3: برنامج إدخال التعديلات على رأس مال البنك وفقا لبازل 3

السنوات	الحد الأدنى من نسبة رأس مال المساهمين %	الحد الأدنى من رأس المال من حقوق المساهمين + رأس المال التحوط %	الحد الأدنى لرأس أعمال فئة 1 %	الحد الأدنى من إجمالي رأس المال + رأس المال التحوط %	التخفيضات من الأسهم %
2013	3.5	3.5	4.5	8	8
2014	4	4	5.5	8	20
2015	4.5	4.5	6	8	40
2016	5	5.125	6	8.62	60
2017	4.5	5.75	6	9.25	80
2018	4.5	6.375	6	9.875	100
2019	4.5	7	6	10	100

المصدر : (الوثيقة الرسمية لاتفاقية بازل 3، 2010، ص. 1)

ونلاحظ من هذا الجدول أن نسبة كفاية رأس المال انتقلت من 8% إلى 10.5% أي بإضافة هامش حماية من رأس المال الأساسي يبلغ نسبة 2.5% ويفترض الالتزام بهذا الهامش ابتداء من 2019.

ولتفعيل آلية كفاية رأس المال الرقابي يجب أن يتوفر مقومان رئيسيان هما:

- **ادارة المخاطر البنكية**: إن الاهتمام بإنشاء وتطوير إدارة المخاطر في البنوك سيؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في خفض نسبة كفاية رأس المال الذي سيؤدي بدوره إلى تحسين العائد الأمثل. وهذا من خلال النهوض بمسؤولية تحديد المخاطر وقياسها وإدارتها ووضع هيكل تنظيمي لإدارة المخاطر بما يتفق مع معايير كفاية رأس المال وفق مقررات بازل 3.
- **جودة الموجودات**: يؤدي ارتفاع جودة موجودات البنك إلى تقليل أو تدني المستوى المطلق للمخاطر ومن ثم خفض متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال وتتوقف جودة الموجودات في البنك على الإدارة الفعالة للموجودات وخاصة إدارة التسهيلات الائتمانية وذلك من خلال تطبيق المعايير الآتية:

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

المطلب الثاني: آلية مجلس الإدارة

تختلف البنوك عن عموم الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص فضلا عما قد يؤدي إليه من إضعاف النظام المالي ذاته، وما يحدثه من آثار سيئة على الاقتصاد بأسره. و هو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك. و تظل المسؤولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هي ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدي إلى الاستقرار.

تشير الأدبيات إلى أن المجلس الجيد ينبغي أن يمثل المساهمين على حد سواء الأقلية والمساهمين المسيطرين، ويهدف إلى تعظيم ثروة المساهمين. وفي القطاع البنكي فان مجلس الإدارة يجب أيضا أن يأخذ في الاعتبار أمن استثمار المودعين.

وفقا لمعظم القوانين البنكية، تقع المسؤولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة. فالمجلس مسؤول أمام المساهمين والمودعين عن الحفاظ على مصالحهم من خلال الإدارة الكفوءة للبنك. ويقوم أعضاء المجلس عادة بتفويض الإدارة اليومية للأعمال البنكية للموظفين، ولكنهم لا يستطيعون التهرب من المسؤولية عن عواقب السياسات والممارسات غير السليمة المتصلة بالإقراض والاستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط بنكي آخر.

من الناحية الرسمية، يمكن أن يأخذ المجلس مستوى أو مستويين. المستوى الواحد عادة ما يتكون من الأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء التنفيذيين. من الناحية النظرية الأعضاء غير

التنفيذيين يديرون ويراقبون الأعضاء التنفيذيين، لكن في الممارسة المجالس ذات المستوى الواحد غالبا ما تكون قريبة من الإدارة. وفي المجلس ذو المستويين هناك فصل لمجلس الإدارة الذي يشرف عليه من المجلس الإشرافي، كما أن أعضاء المجلس الإشرافي ممنوعين من أداء وظائف الإدارة. كلا النوعين من المجلس يمكن أن يكون أكثر أو أقل أسرا captured من قبل الإدارة أو مهيمن عليه من قبل المساهمين .(عبد الله القرشي ،2010،ص ص.137-139)

1. **مسؤوليات مجلس الإدارة**: وتتمثل هذه المسؤوليات في : (الربيعي،راضي،2013،ص ص.114-118)

- **رسم السياسات والخطط:**

تتحدد مسؤوليات مجلس الإدارة على صعيد رسم السياسات والخطط في وضع إطار واضح ومحدد من السياسات والخطط في المجالات كافة التي يجب أن تعمل الإدارة التنفيذية العليا في إطارها، وتقيم من خلالها للوصول إلى أهداف البنك ويستعين المجلس في ذلك بما تزوده بها الإدارة التنفيذية من دراسات وتقارير ومعلومات واستشارات وإن أهم السياسات التي يجب على المجلس وضعها والعمل على تقييمها وتطويرها باستمرار تلك المتعلقة بإدارة المخاطر.

- **تشكيل الهيكل التنظيمي:**

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

- **الإشراف على تنفيذ وتقييم الأداء والمخاطرة:**

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

- **المسؤولية تجاه المساهمين:**

يضطلع مجلس الإدارة بالدرجة الأساس بمسؤولية تأمين مستوى مناسب من الحماية القانونية كحقوق ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح الخاصة في البنك (المودعين) التي تقرها لهم التشريعات البنكية النافذة من مختلف أشكال الغش والاحتيال والاستحواذ والمضاربة أو الاتجاه الداخلي وتضارب المصالح والتعاملات مع الإدارة التنفيذية وإساءة استغلال السلطة والإخلال بالالتزامات الخاصة بالمساءلة والشفافية والإفصاح وهكذا ينظر إلى مجلس الإدارة المهيكل بصورة جيدة بأنه الأداة القوية، كحماية المساهمين من الانتهازية الإدارية وينظر إلى أعضاء المجلس بأنهم مدراء مسؤولون عن إدارة موارد منشآتهم البنكية بطريقة آمنة وسليمة، وأن الطريقة التي تؤدى بها هذه المسؤوليات تؤثر على مصالح وحقوق المالكين، كما هناك مسؤوليات جديدة على عاتق المجلس تكمن في تطوير العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين باطلاعهم بصفة دورية على أية تطورات إدارية وتقنية جوهرية بغية اتخاذ الإجراءات التنفيذية الفورية اللازمة

لتقليل نسبة المخاطرة في الأعمال البنكية والتحوط لها، وكذلك ضرورة تنوير المساهم بتوجهات البنك المستقبلية ومشاركتهم في القرارات الإستراتيجية وكذلك تنوير المساهمين واطلاعهم على أية معلومات غير تنافسية عن أعمال البنوك ومشروعاتها بهدف تطمين المساهمين على استثماراتهم ودعم مجلس الإدارة وإخلاء مسؤوليته المستقبلية من أية تعثرات اقتصادية تواجهها البنوك.

- **المسؤولية تجاه البنك:**

تحاول كثير من الدراسات التي تناولت مسؤوليات مجلس الإدارة في عملية حوكمة البنوك أن تؤسس لقياس فاعلية آلية مجلس الإدارة هي بين آليات الحوكمة الداخلية في ممارسة رقابة فعالة على مدراء الإدارة العليا (المدراء التنفيذيين) وعلى أداء المدير التنفيذي الأعلى CEO وذلك من خلال بعض المتغيرات المستخدمة كمؤشرات لقياس الحوكمة مثل: تشكيل المجلس، ثنائية CEO، حجم المجلس.

2. محددات مجلس الإدارة:

- **تشكيلة مجلس الإدارة:**

تكون أغلبية تشكيلية أعضائه من الأعضاء المستقلين (الخارجيين) بما يضفي عليه صفة الاستقلالية (أي أن قياس استقلالية مجلس الإدارة تعتمد على مدى تفوق الأعضاء المستقلين الخارجيين على عدد أقرانهم الداخليين). ويؤكد العديد من الأكاديميين والمهنيين بأن وجود الأعضاء المستقلين الخارجيين يعزز من كفاءة مجلس الإدارة في رقابة المدراء ومساءلتهم، ورفع وتيرة أداء البنك نتيجة لخلق المنافسة بين المدراء التنفيذيين في الداخل وتعظيم قيمة المنشأة، وقد يكون ذلك بسبب أن الأعضاء الخارجيين يكونون أكثر ميلا لحماية مصالح المساهمين والمودعين، ويوضح أن المدراء الأعضاء من الخارج يمتلكون الدافع أو الحافز للعمل كمراقبين للإدارة بسبب رغبتهم في الحفاظ على سمعتهم كصناع قرار مستقلين ومؤثرين. ويحتاج مجلس الإدارة إلى المدراء المستقلين من الخارج لتعزيز الاستقلالية والموضوعية في ممارسة أنشطة البنك كما أن وجودهم يعد ضروريا في جلب أفكار وتصورات ورؤى جديدة من المواقع الوظيفية التي عملوا فيها، التي يمكن أن تساهم في صياغة التوجه الإستراتيجي للبنك، ومن ثم فإن المدراء المستقلين يلعبون دورا مهما في لجان الإدارة التي تتضمن أجندتها اهتماما في معالجة تعارض مصالح المساهمين والإدارة، إذ أن اللجان الخاضعة لرقابة المدراء المستقلين تعد عنصرا رئيسيا في تفعيل دور مجلس الإدارة وزيادة كفاءته التشغيلية.**(الربيعي،راضي،ص ص.118-119)**

- **حجم مجلس الإدارة:**

من الناحية النظرية يمكن الإشارة لنظريتين أساسيتين متعلقتين بحجم المجلس : (**لخلف، بن شارف، بدون سنة،ص ص.31 – 32)**

نظرية الارتباط بالموارد : تعتبر أن العلاقات تكون جيدة بين الشركات ومحيطها في الحالة التي يكون فيها المجلس كبير الحجم، إذ يعتبر مجلس الإدارة وسيلة لخلق علاقات مع المحيط وامتصاص حالات عدم التأكد المحيطي، لذا كلما كان عدم التأكد كبير كلما كان اتخاذ القرار يحتاج لمعلومات عديدة.

والعكس بالنسبة لنظرية الوكالة: إن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يسمح بهيمنة المدير من خلال إنشاء تحالفات ومشاكل في المجموعة **(Jensen, 1993)**، كما تم التوصل إلى أن المجالس المجزئة أو المقسمة تعمل بصفة رديئة وتجد صعوبة في اتخاذ قرارات مهمة، ولقد اقترح **(Jensen, 1993)**، أن المجلس المكون من عدد منخفض من الأعضاء يكون ذو فعالية أكثر من المجلس كبير الحجم ويمكن أن يعتبر وسيلة أو آلية فعالة للرقابة على عكس ذلك فإن المجالس المكونة من عدد كبير من الإداريين لا يمكنهم تنسيق أعمالهم، مما يؤدي إلى زيادة الصراعات داخل المجلس ومن ثم يسمح للمدير من أن يكون حر في تحقيق واستمرارية مصالحه الخاصة التي تمس مصالح المساهمين، ومنه امكانية الهيمنة على المجلس بسهولة.

وقد توصل كل من **Blanchard** و **Dionne** في 2004 من خلال دراسة قاما بها إلى أنه كلما ارتفع عدد الأعضاء كلما كان استعمال وسائل مكلفة أكثر من أجل تغطية الأخطار والحد من ارتفاعها، هذا ما يبرز تحمل أخطار كبيرة أو ضخمة من طرف المسيرين. لذا فإن هذا الاختلاف الموجود بين الدراسات يسمح من تفسير عدم وجود حجم مثالي لمجلس الإدارة.

- **ثنائية الرئيس التنفيذي CEO duality**

تحدث الثنائية (الازدواجية) عندما يعهد إلى نفس الشخص أدوار الرئيس التنفيذي ورئيس المجلس. تشير إحدى الدراسات إلى أن حوالي **80%** من الشركات الأمريكية يكون فيها الرئيس التنفيذي هو رئيس مجلس الإدارة. ثنائية الرئيس التنفيذي/CEO يركز السلطة لدى CEO، ويسمح أيضا لCEO بالسيطرة الكاملة على المعلومات المتاحة للأعضاء الآخرين في المجلس وبالتالي يعرقل الرقابة الفعالة.

وحيث أن المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يؤديان وظيفتين مختلفتين في البنك، فمن الأفضل أن يكون هناك شخصين مختلفين لهذين المنصبين حتى يتوفر توزيع واضح للمسؤوليات على المستوى الأعلى للبنك، وحتى تكون هناك استقلالية وتوازن في السلطة.

لقد أيدت لجنة كادبري 1992، **Cadbury** وجهة النظر السابقة واعتبرت أن الممارسة غير مرغوب فيها لأنها تعطي شخص واحد سلطة أكثر من اللازم ضمن عملية اتخاذ القرار.

وإذا ما كان هناك ثنائية فإن قواعد أفضل الممارسات توصي بأن يكون هناك تقسيم واضح للمسؤوليات، كما أنه من اللازم أن يكون هناك استقلال كافي لإحداث التوازن المطلوب.

كما تدعوا قواعد الحوكمة في كثير من الأحيان بأن تشغل مواقع رئيس المجلس والمسؤول التنفيذي الرئيسي بأشخاص مختلفين. القواعد المتعلقة بالمجالس المزدوجة، أيضا تؤكد على ضرورة الاستقلال بين الهيئات الإشرافية والإدارية. **(عبد الله القرشي، 2010، ص ص.147-148)**

المطلب الثالث:آلية تركز الملكية

في البدء لا بد من الإشارة إلى أن هناك نوعين رئيسين من هياكل ملكية البنوك:**(الربيعي، راضي، 2013، ص ص. 123 -125)**

1. الملكية المركزة: في هياكل الملكية المركزة تكون الملكية أو السيطرة مركزة في عدد قليل من الأفراد أو العائلات والمدراء التنفيذيين والشركات القابضة وللبنوك وغيرها من المؤسسات غير المالية، إذ أن هذه الفئة من الأفراد أو المجموعات هي التي في الغالب تدير البنوك أو تسيطر عليها

أو تؤثر فيها بقوة فيطلق عليها اسم (الداخليين) ومن ثم يشار إلى هياكل الملكية المركزة على أنها أنظمة سيطرة الداخليين.

2. الملكية المشتتة: وهي النوع الثاني من هياكل الملكية فتتجسد في عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد قليل من الأسهم ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة البنك عن قرب ويميلون إلى عدم الاشتراك في قرارات أو سياسات الإدارة، ومن ثم يطلق عليهم(الخارجيين) ويشار إلى هياكل الملكية المشتتة على أنها(أنظمة الخارجيين).

يتحدد مفهوم تركز الملكية في البنوك بعنصريين هما عدد المساهمين كبار الحجم والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم وعادة ما يصنف المساهمون على أنهم مساهمون كبار الحجم عندما يمتلكون **5%** وأكثر من مجموع أسهم البنك.

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

وعلى العكس من ذلك، فإن هيكل الملكية المركزة (الهيكل الذي يضم عدد قليل من المساهمين يمتلكون النسبة الأكبر من أسهم البنوك والذين يعرفون بالمساهمين الكبار أو البلوكات) يمتاز بالقدرة على ثني مدراء البنوك من ممارسة سلوك المخاطرة المعنوية. إضافة إلى أن المساهمين الكبار أكثر كفاءة في ممارسة مثل هذه الحقوق التي تتيح لهم إدارة البنك من خلال تمثيلهم المباشر في عضوية مجلس الإدارة، والذي من شأنه تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة والخداع ومقاومة السيطرة الإدارية على مجلس الإدارة. علاوة على ذلك، فان المساهمين الكبار يميلون إلى الإبقاء على استثماراتهم في البنك لمدة طويلة ونتيجة لذلك فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات الإستراتيجية التي تنطوي على تطوير أداء البنك على المدى الطويل دون القرارات المصممة لتنظيم المكاسب على المدى القصير، وتأسيسا على ذلك، يتوقع الباحثون بأن تكون البنوك التي يسود فيها هيكل الملكية المركزة أقل عرضة لمشاكل الوكالة وكذلك اقل حاجة لآليات بديلة للرقابة الداخلية .

وعلى صعيد الدراسات التطبيقية، كانت هناك جهود بحثية متميزة في اختبار أثر هيكل الملكية (تركز الملكية، ونوع الملكية) على كل من الأداء و المخاطرة في البنوك في دول العالم المختلفة. لقد توصلت بعض هذه الدراسات إلى أن البنوك التي يسود فيها الملكية المركزة (المساهمين المهيمنون) تبدي سلوكا لتحمل المخاطرة أعلى من البنوك التي يسود فيها هيكل الملكية المشتتة. وأن المساهمين الكبار الذين يمتلكون معظم أسهم البنك وأغلبية حقوق التصويت يحثون أو (يغرون) البنوك على زيادة المخاطرة مع اثر لاحق على تقييمات البنك كما وجدت الدراسة بأنه عندما ينظم المالكون المؤسسون (المالكون المؤسسون هم مؤسسات مالية وسيطة مثل شركات التامين وصناديق الأسهم التعاضدية وصناديق التعاقد وصناديق الاستثمار التي تسيطر على مراكز المساهمين الكبار، وبسبب ملكيتهم الكبيرة الحجم فإنهم يشكلون إحدى آليات الحوكمة القوية. إن المؤسسات مثل هذا النوع تمتلك الآن أكثر من **50%** من الأسهم في الشركات الأمريكية الكبيرة) إلى عضوية مجلس الإدارة او المجلس الإشرافي فإنهم يميلون إلى التحكم (أو السيطرة) بحقوق التدفق النقدي الفعلية بصورة كبيرة، وهذا يقود إلى زيادة تحمل مخاطرة البنك.

وقد تم التوصل إلى أن هيمنة (سيطرة) المساهمين الكبار في البنوك التجارية الاسبانية تحث أو (تغري) إدارات البنوك على تحمل مخاطرة كبيرة في الحالات المؤكدة. وأن المالكين المؤسسين يرغبون تحمل مستوى مرتفع من المخاطرة التي تزيد قيمة السهم Share Value على حساب قيمة الودائع.

المطلب الرابع: آلية مكافآت التنفيذيين Executive compensation

استحوذ موضوع تقييم أداء المدراء ومكافآتهم بأهمية متزايدة، ويمكن إرجاع هذا الاهتمام المتزايد بموضوع تقييم علاقة الأداء بالتعويضات للمدراء إلى المستويات المفرطة بشكل ملحوظ للمكافآت المدفوعة للمدراء التنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية.

في حين أن العديد من البنوك تبدأ عملياتها من خلال المساهمين الرئيسين الذين يخدمون في مواقع الإدارة، وقد يكون المدير معين من الخارج إذا كان المالكين ليس لديهم الخلفية أو الخبرة في إدارة العمليات اليومية للبنك أو لديهم أعمال أخرى تأخذ معظم وقتهم. تعيين المدراء لربما أيضا يكون الخيار الأفضل عندما يتقاعد المالكون الرئيسيون من مواقع الإدارة ولا يوجد من الداخليين وأفراد العائلة من لديه القدرة لإدارة البنك. إن المدراء المهنيين أو المعينين قد يقدموا وسيلة لحملة الأسهم لجلب الأشخاص ذوا الخبرة والتجربة والمنظور الخارجي لإدارة البنك بشكل جيد.

من منظور الحوكمة، حملة الأسهم قد يكون لديهم القدرة على توفيق مصالح المدراء المعينين على نحو أوثق مع مصالحهم بالإضافة إلى فاعلية إشراف مجلس الإدارة عن طريق ملكية الأسهم للمدراء المعينين. فمجلس الإدارة من خلال وظيفتهم الإشرافية يتحملون المسؤولية لمراقبة المدراء. وتشجيعهم على العمل في البنوك على نحو يتلائم مع مصالح حملة الأسهم كما أن حصة ملكية البنك أو خيارات الأسهم من شأنه أن يعطيهم عائد إضافي من تحسن أداء البنك، وبالتالي توفيق مصالحهم بما يتوافق أكثر مع حملة الأسهم ومع الأهداف الموضوعة من قبل مجلس الإدارة.

من المعروف جيدا أن قياس الجهد الإداري الفردي ليس أمرا سهلا. عادة يفضل الباحثون استخدام مؤشرات مثل القيمة السوقية أو مقاييس الأداء المحاسبية، علاوة على ذلك، يهتم المساهمون بشكل رئيسي بالعوائد على استثماراتهم وبالتالي يهتمون بمستوى أداء الشركة في المقام الأول. كذلك ما يهتم به المساهمون كثيرا ليس الجهد الإداري في حد ذاته بل الجهد الذي يترجم إلى عوائد أعلى لحملة أسهم. وفي هذا الإطار كلما تحسن الأداء كلما حصل المدراء على مكافآت إضافية. إن غياب ارتباط الأداء الدفع يشير إلى أن مكافآت المدراء لا ترتبط بمصالح المساهمين.

ولكي يصبح مجلس الإدارة أكثر فاعلية في القيام بمهامه، يدعا إلى ربط مكافأة أعضاء المجلس بأدائهم، بحيث تكون مكافآتهم نسبة محددة من الأرباح التي يحصل عليها البنك، في حالة ما إذا تحققت هذه الأرباح، ولذلك فإن الأعضاء سيأخذون تعويض مقابل خدماتهم في حالة واحدة، هي مساهماتهم في الأرباح - وكلما زادت الأرباح زادت معها مكافآتهم. وهذا سيكون حافزا لهم نحو الأداء الأفضل .

إن مستوى وهيكل عقود التعويض والحوافز يمكن أن يعتبر أداة مهمة لتحديد حوافز مدراء الشركات. ويأخذ هذا التعويض أشكالا متعددة ولعل من أهمها التعويض المستمر المتضمن للراتب الأساسي، العلاوة bonus المكافآت السنوية المرتبطة بالأداء المحاسبي، وخيارات الأسهم stock options. ومن بين هذه الأشكال، تعد حوافز التعويض المعتمدة على الأسهم عناصر مهمة لتوفيق مصالح المدراء التنفيذيين مع حملة الأسهم، وبالتالي تخفيض تكاليف المراقبة.

لقد أصبح هناك تزايد كبير في استخدام خيارات الأسهم لتعويض CEO في الولايات المتحدة وفي العديد من الدول الأخرى. كما أن هناك بعض الدراسات التي وجدت علاقة إيجابية بين التعويض على أساس الأسهم وأداء الشركات. ومع ذلك فإن خيارات الأسهم أو غيرها من عقود التحفيز يمكن أن تكون مجالا للتجاوز وعدم الكفاءة بسبب عدم تماثل المعلومات في البنوك، كما أن الأرباح ونتائج الأداء قصير الأجل يمكن التلاعب بها على حساب الأداء طويل المدى للبنوك، كما أن مستوى أسعار الأسهم يمكن أن تتأثر بالتلاعب المتعمد في توقيت التدفق الجيد أو الأخبار السيئة حول الشركات قبل منحة الخيار.

إن الحاجة إلى هذا النوع من آليات حوكمة الشركات قد يعتمد على خطورة مشكلة الوكالة، وكفاءة الأشكال الأخرى من آليات حوكمة الشركات، على سبيل المثال الشركات الواقعة تحت السيطرة العائلية من غير المتوقع أن تقدم الكثير من التعويضات المعتمدة على الأسهم إلى المدراء التنفيذيين فيها، حيث السيطرة العائلية ستراقبهم عن كثب "إذا هم ليسوا من أعضاء العائلة" أو لديهم أهداف أخرى غير هدف تعظيم قيمة المساهمين، وهكذا، فان التعويض المعتمد على الأسهم من المحتمل أن يكون أكثر انتشارا بين الشركات والبنوك ذات الملكية المنتشرة مقارنة بغيرها من الشركات والبنوك التي يهيمن علها كبار الملاك. **(دليلة روحاني،2014، ص ص. 26 – 28)**

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح أن الحوكمة في البنوك هي مجموعة من اللوائح والإجراءات التي تضمن إدارة سليمة للبنك وتحدد العلاقة بينه وبين شركائه (مساهمين، مودعين، زبائن ، مجلس الإدارة ، حكومة ...إلخ) تقوم على ثلاثة ركائز تتمثل في السلوك الأخلاقي، الرقابة البنكية وإدارة المخاطر وقد أصدرت لجنة بازل مجموعة من المبادئ لتعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك أبرزها سنة 1999، 2006، 2010، 2015 ويستدعي تطبيقها تبني قواعد مهمة من بينها الشفافية، المساءلة، المسؤولية، الوضوح والاستقلالية، بحيث يقوم كل من الفاعلين الداخليين والخارجيين بتفعيل هذه المبادئ ومن أبرز أهداف الحوكمة العمل على إدارة المخاطر البنكية والتقليل منها.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

تمهيد :

تعد البنوك الأردنية من بين البنوك العربية المطبقة للحوكمة بداية من سنة 2004، حرصا على استقرارها وتحقيق أهدافها، وخاصة لكي تتمكن من إدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، والرفع من أدائها لتتمكن من المنافسة على مستوى الأسواق المالية .

بعدما قمنا بالدراسة النظرية لكل من الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر البنكية في الفصلين السابقين، سنتناول في هذا الفصل الدراسة القياسية لتأثير الآليات الداخلية للحوكمة (نسبة كفاية رأس المال ، حجم مجلس الإدارة، نسبة استقلالية مجلس الإدارة، نسبة المالكين الكبار، نسبة ملكية أكبر مساهم) على إدارة مخاطر السيولة وإدارة المخاطر الائتمانية، على عينة من البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي (ستة بنوك)، بالاعتماد على برنامج Eviews 9 وقمنا بتقسيم الفصل كالآتي :

- **المبحث الأول : نبذة على القطاع الأردني.**
- **المبحث الثاني : تحديد النموذج.**

المبحث الأول : القطاع البنكي الأردني

يعد النظام البنكي الأردني من أكثر الأنظمة استقرارا، ويرجع ذلك لكون البنوك الأردنية تعمل وفقا لمعايير لجنة بازل للرقابة والإشراف البنكي، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث كمايلي:

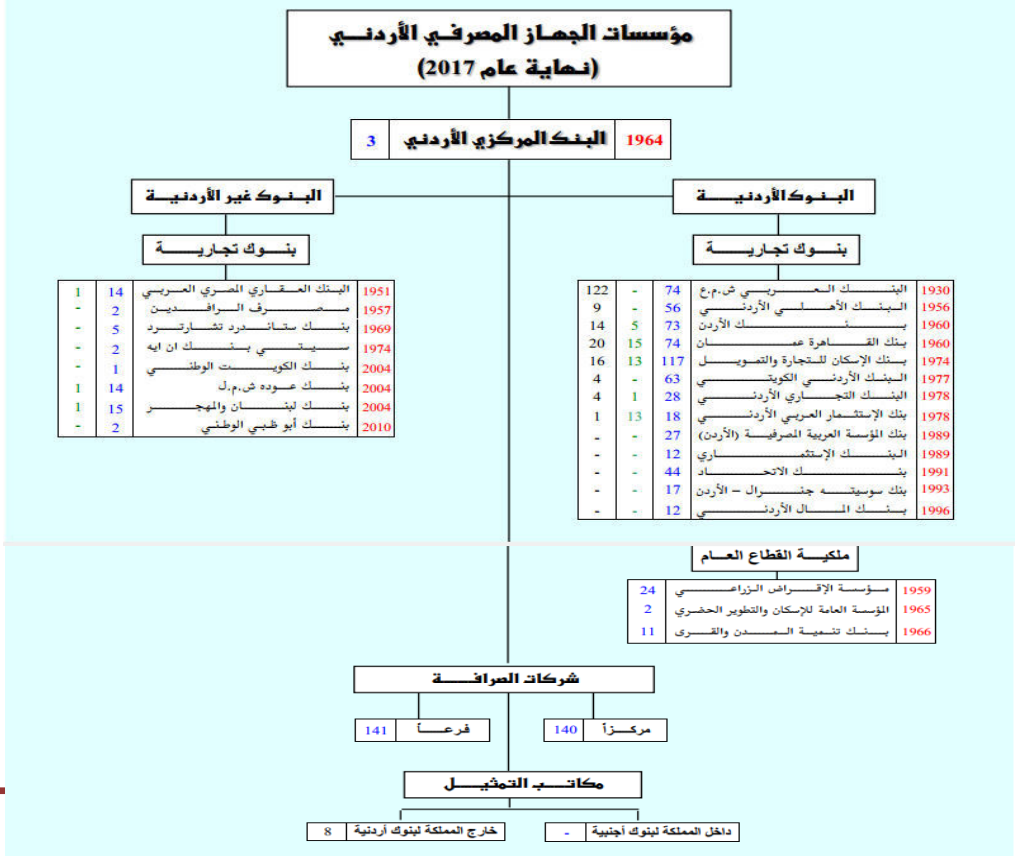
- **المطلب الأول: الجهاز البنكي الأردني.**
- **المطلب الثاني: أهم التطورات البنكية الأردنية خلال سنة 2018.**
- **المطلب الثالث: مدى توافق القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك ومبادئ حوكمة البنوك الأردنية مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015.**

المطلب الأول:الجهاز البنكي الأردني

يتكون الجهاز البنكي الأردني من البنك المركزي الأردني وجميع البنوك المرخصة العاملة في المملكة، حيث يبلغ عدد البنوك العاملة في الأردن 25 بنكا محليا أردنيا، تنقسم إلى 13 بنك تجاري و 3 بنوك إسلامية و 9 بنوك أجنبية، تشمل 8 بنوك تجارية، وبنكا إسلاميا واحد، وقد بلغ عدد فروع البنوك التجارية الأردنية بنهاية العام 2017، 756 فرع في حين بلغ فروع البنوك التجارية غير الأردنية بنهاية العام 2017، 62 فرع.

إضافة للبنوك يتكون الجهاز البنكي من مؤسسات الإقراض المتخصصة وشركات الصرافة، والشكل الموالي يبين هيكل الجهاز البنكي الأردني (نهاية عام 2017) .

الشكل رقم 06 : مكونات الجهاز البنكي الأردني



المصدر: (التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني، 2017، ص.10)

المطلب الثاني: أهم التطورات البنكية الأردنية خلال سنة 2018

يمكن تلخيص أهم التطورات البنكية الأردنية خلال عام 2018 كالتالي: (**تقرير الأربعون لجمعية البنوك الأردنية، 2018 ، ص ص. 29 – 40)**

حققت المؤشرات البنكية للبنوك العاملة في الأردن تطورات ملموسة خلال عام 2018، حيث ارتفعت الموجودات والودائع والتسهيلات الائتمانية خلال عام 2018، كما حقق رصيد رأس المال والاحتياطيات والمخصصات لدى البنوك العاملة في الأردن نموا بنسبة 3.6%، وأظهرت مؤشرات المتانة المالية القوة والسلامة المالية للبنوك العاملة في الأردن. وفيما شهدت أسعار الفائدة على أدوات السياسة النقدية ارتفاعا خلال عام 2018، وارتفع الوسط المرجح لأسعار الفائدة على الودائع لأجل، فقد انخفض الوسط المرجح لأسعار الفائدة على القروض والسلف.

كما أظهرت أسعار فائدة الإقراض ما بين البنوك (الجوديبر) ارتفاع أسعار الفائدة لجميع الاستحقاقات خلال عام 2018.

وشهدت الشيكات المقدمة للتقاص انخفاضا من حيث العدد والقيمة خلال عام 2018 مقارنة مع العام 2017 فيما انخفضت الشيكات المعادة من حيث العدد وارتفعت من حيث القيمة في عام 2018 مقارنة مع عام 2017 وفيما يلي نستعرض تفاصيل التطورات البنكية خلال عام 2018 :

أولا: تطور موجودات ومطلوبات البنوك العاملة في الأردن

سجل رصيد موجودات / مطلوبات البنوك المرخصة في نهاية عام 2018 ارتفاعا بنسبة 3.65%ليصل إلى 50.89 مليار دينار مقارنة مع 49.10 مليار دينار في نهاية عام 2017.

1. الموجودات المحلية :

ارتفعت الموجودات المحلية للبنوك المرخصة في نهاية عام 2018 بمقدار 1891.8 مليون دينار (4.35%) عن مستواها في نهاية عام 2017، ليصل بذلك رصيد الموجودات المحلية للبنوك المرخصة إلى 45.33 مليار دينار مقارنة مع44. 43مليار دينار في نهاية عام2017.

وقد جاء الارتفاع في الموجودات المحلية نتيجة ارتفاع الديون على القطاع الخامس (المقيم) بحوالي 1170.9 مليون دينار، أو ما نسبته 5.2 % ، لتصل إلى 23.7مليار دينار في نهاية عام 2018، بالإضافة إلى ارتفاع الديون على القطاع العام بحوالي 888.2 مليون دينار وبنسبة 8.06% ليصل إلى 11.18 مليار دينار في نهاية عام 2018، في حين انخفض بند الاحتياطيات بحوالي 802 مليون دينار، أو ما نسبته 13.7% ، لتصل إلى 5.05 مليار دينار مقارنة مع 5.85 مليار دينار بنهاية العام 2017، والناتجة أساسا عن انخفاض أرصدة البنوك لدى البنك المركزي بالدينار الأردني بحوالي 798 مليون دينار وبنسبة 14.9%.

2. الموجودات الأجنبية :

انخفضت الموجودات الأجنبية للبنوك المرخصة بحوالي 101.1 مليون دينار أو ما نسبته % 1.79 في نهاية عام 2016 مقارنة بمستواها في نهاية عام 2017، ليسجل بذالك رصيد الموجودات الأجنبية للبنوك المرخصة 5.56 مليار دينار مقارنة مع 5.66 مليار دينار في نهاية عام 2017. وقد جاء الانخفاض في الموجودات الأجنبية نتيجة انخفاض كل من أرصدة لدى بنوك في الخارج بمقدار 228.1 مليون دينار (% 5.61) ومحفظة الأوراق المالية (غير مقيم) بمقدار 8.1 مليون دينار أو ما نسبته 1.1% عن العام 2017، وانخفاض الموجودات الأجنبية الأخرى بمقدار 60.1 مليون دينار أو ما نسبته % 43.58 مقارنة مع العام 2017، بالمقابل ارتفع بند النقد في الصندوق (بالعملات الأجنبية) بمقدار 40.1 مليون دينار أو ما نسبته 19.9% بالإضافة إلى ارتفاع التسهيلات الائتمانية للقطاع الخاص(غير مقيم) بمقدار 155.1 مليون دينار أو ما نسبته 31%.

ثانيا: موجودات ومطلوبات البنوك من العملات الأجنبية

ارتفعت موجودات البنود المرخصة من العملات الأجنبية من 10.16 مليار دينار عام 2017 إلى 10.68 مليار دينار عام 2018، والتي تشكل نسبة ارتفاع مقدارها % 5.04 عن رصيد العام السابق. وقد نجم هذا الارتفاع أساسا عن ارتفاع بند محفظة الأوراق المالية بقيمة 472.6 مليون دينار(25.09%).

أما مطلوبات البنوك المرخصة من العملات الأجنبية قد ارتفعت بحوالي988.7 مليون دينار لتصل إلى 11.25 مليار دينار في عام 2018 والتي تشكل نسبة ارتفاع تبلغ 9.64% عن العام السابق.

ثالثا: رأس المال و الاحتياطيات والمخصصات

حقق رصيد رأس المال والاحتياطيات والمخصصات لدى البنوك العاملة في الأردن نموا بنسبة 3.6% في نهاية عام 2018 ليصل إلى 7836.4 مليون دينار، مقارنة مع 7564.2 مليون دينار في نهاية عام 2017.

رابعا: التسهيلات الإئتمانية الممنوحة من البنوك المرخصة

ارتفع الرصيد القائم لإجمالي التسهيلات الائتمانية الممنوحة من البنوك المرخصة من 24.74 مليار دينار في نهاية عام 2017 إلى 26.11 مليار دينار في نهاية عام 2018، وبارتفاع مقداره 1371.3 مليون دينار أو ما نسبته 5.54%.

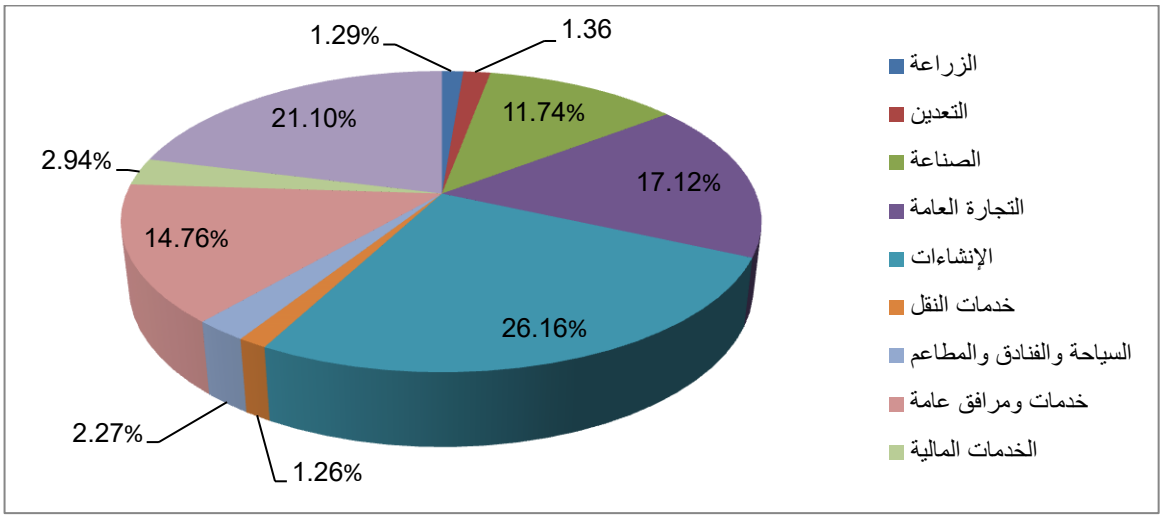
واتخذت معظم التسهيلات الائتمانية الممنوحة من قبل البنوك العاملة في الأردن شكل القروض والسلف، والتي شكلت حوالي 65% من إجمالي التسهيلات الائتمانية، بينما شكلت ذمم البنوك الإسلامية 21.7% من إجمالي التسهيلات. أما الجاري مدين فقد شكل 11.8% فيما بلغت حصة الكمبيالات والإسناد المخصومة 0.9 % . ويشار في هذا الصدد أن بطاقات الائتمان لم تشكل سوى 0.6% من إجمالى التسهيلات الائتمانية الممنوحة.

أما عن تطور التسهيلات الائتمانية حسب نوع العملة، فقد شكلت التسهيلات بالدينار الأردني ما نسبته 88.8% من إجمالي التسهيلات في نهاية عام 2018 بالمقارنة مع نسبة 89.5% في عام

2017. وتبعا لذلك، فقد بلغت الأهمية النسبية للتسهيلات الائتمانية بالعملات الأجنبية 11.2% من إجمالي التسهيلات الائتمانية في عام 2018.

وعلى صعيد توزيع التسهيلات الائتمانية وفقا للنشاط الاقتصادي في نهاية عام 2018، فقد استحوذت أربعة قطاعات اقتصادية، هي قطاع الإنشاءات وقطاع التجارة العامة وقطاع الخدمات والمرافق العامة وقطاع الصناعة على 69.8% من التسهيلات الائتمانية. حيث ارتفع رصيد التسهيلات الائتمانية الممنوحة لقطاع الإنشاءات بمقدار 229.4 مليون دينار (3.48%) عن الرصيد في نهاية عام 2017، وارتفعت التسهيلات الممنوحة لقطاع التجارة العامة بمقدار 239 مليون دينار (5.65 %)، وارتفعت التسهيلات الممنوحة لقطاع الصناعة بمقدار 340 مليون دينار (12.48 %) وارتفعت التسهيلات الممنوحة لقطاع الخدمات والمرافق العامة بمقدار 145.7 مليون دينار (3.93 %). كما سجل رصيد التسهيلات المصنفة تحت بند (أخرى) والذي يمثل في أغلبيته تسهيلات ممنوحة للأفراد ارتفاعا بمقدار 234.7 مليون دينار(4.45%).

شكل رقم 07: توزيع التسهيلات الائتمانية حسب النشاط الاقتصادي في نهاية سنة 2018



المصدر:(التقرير السنوي الأربعون لجمعية البنوك في الأردن، 2018، ص.35)

خامسا: الودائع لدى البنوك المرخصة

ارتفع رصيد إجمالي الودائع لدى البنوك المرخصة في نهاية عام 2018 بمقدار 650.4 مليون دينار أي ما نسبته % 1.96 ليصل إلى 33.85 مليار دينار تقريبا مقارنة مع 33.2 مليار دينار في نهاية عام 2017.

وقد جاء الارتفاع في رصيد إجمالي الودائع في نهاية عام 2018 نتيجة ارتفاع ودائع القطاع الخاص بمقدار 315.4 مليون دينار (1%) لتصل إلى 31.18 مليار دينار مقارنة مع 30.86 مليار دينار بنهاية العام 2017، وارتفاع ودائع القطاع العام بمقدار 335 مليون دينار (14.3%) لتصل إلى 2.67 مليار دينار مقارنة مع 2.34 مليار دينار بنهاية العام 2017.

أما بالنسبة للتطور الهيكلي لأصناف الودائع الرئيسية (تحت الطلب، وتوفير، ولأجل)، فقد حازت الودائع لأجل على أعلى نسبة من بين أصناف الودائع الأخرى لتبلغ 55.6% من إجمالي الودائع في نهاية عام 2018 بالمقارنة مع نسبة 53.1% في عام 2017. أما الودائع تحت الطلب

فقد شكلت ما نسبته % 27.7، وشكلت ودائع التوفير نسبة % 16.7 من إجمالي الودائع في نهاية عام 2018.

و بالنظر إلى تطورات الودائع خلال عام 2018 وفقا لنوع العملة، يلاحظ ارتفاع بند الودائع بالعملات الأجنبية بحوالي 625 مليون دينار والتي تشكل نسبة ارتفاع % 8.3 عن قيمتها في نهاية عام 2017، مقابل ارتفاع طفيف جدا في الودائع بالدينار الأردني بما نسبته 0.1 % عن مستواها في نهاية عام 2017.

سادسا: مؤشرات المتانة المالية للبنوك

تظهر آخر البيانات المتوفرة حول مؤشرات المتانة المالية للبنوك العاملة في الأردن ما يلي:

- ارتفاع نسبة الديون غير العاملة إلى 4.6% في النصف الأول للعام 2018، مقارنة مع نسبة 4.2% في نهاية عام 2017؛
- بلغت نسبة تغطية الديون غير العاملة 74.1% في النصف الأول للعام 2018، مقارنة مع 75.4% في نهاية عام 2017. أما الجزء غير المغطى من الديون غير العاملة فقد شكل ما نسبته 5.0% من حقوق المساهمين لدى البنوك في النصف الأول للعام 2018، مقارنة مع 4.1% في نهاية عام 2017؛
- بلغت نسبة كفاية رأس المال 17.15% في النصف الأول للعام 2018، مقارنة مع نسبة 17.8% في نهاية عام 2017. وتعتبر هذه النسبة أعلى بكثير من الحدود الدنيا المطلوبة من قبل البنك المركزي الأردني ومن قبل لجنة بازل.
- حققت البنوك العاملة في الأردن معدل عائد سنوي على الموجودات بلغ 1.2% في النصف الأول للعام 2018 وهو نفس المعدل المسجل في نهاية عام 2017؛
- بلغ معدل العائد السنوي على حقوق المساهمين في البنوك العاملة في الأردن 9.8% في النصف الأول للعام 2018 مقارنة مع 9.1% في نهاية عام 2017؛
- بلغت نسبة السيولة القانونية لدى البنوك المرخصة حوالي 126.7% في النصف الأول للعام 2018، مقارنة مع 130.1% في نهاية عام 2017. وتعتبر هذه النسبة أعلى من الحدود الدنيا المطلوبة من البنك المركزي الأردني والبالغة (100%).

سابعا: هيكل أسعار الفائدة

1. أسعار الفائدة على أدوات السياسة النقدية

قام البنك المركزي الأردني برفع أسعار الفائدة على أدوات السياسة النقدية عدة مرات خلال عام 2018 لتصبح كمايلي:

- ارتفع سعر الفائدة الرئيسي للبنك المركزي (CBJ Main Rate) من (4.00 %) في نهاية عام 2017 إلى (4.75%) في نهاية عام؛2018؛
- ارتفع سعر فائدة نافذة الايداع للدينار من (3.0 %) سنوية في نهاية عام 2017 إلى (4.00 %) سنويا في نهاية عام 2018؛

- ارتفع سعر فائدة اتفاقيات إعادة الشراء لليلة واحدة من (4.75%) سنوية في نهاية عام 2017 إلى (5.50 %) سنوية في نهاية عام2018،
- ارتفع سعر فائدة إعادة الخصم من (5.00 %) إلى (5.75 %) سنويا.

2. الوسط المرجح لأسعار الفائدة على الودائع

- الودائع تحت الطلب: انخفض الوسط المرجح لأسعار الفائدة على الودائع تحت الطلب في نهاية العام 2018 بمقدار 5 نقاط أساس عن مستواه المسجل في نهاية عام 2017 ليبلغ 0.29 %؛
- ودائع التوفير: ارتفع الوسط المرجح لأسعار الفائدة على ودائع التوفير في العام 2018 بمقدار 16 نقطة أساس عن مستواه المسجل في نهاية عام 2017 ليبلغ 0.71 %؛
- الودائع لأجل: ارتفع الوسط المرجع لأسعار الفائدة على الودائع لأجل في نهاية العام 2018 بمقدار 75 نقطة أساس عن مستواه المسجل في نهاية عام 2017 ليبلغ 4.55 %.

3. الوسط المرجح لأسعار الفائدة على التسهيلات الائتمانية

- الجاري مدين: انخفض الوسط المرجع لأسعار الفائدة على الجاري مدين في نهاية عام 2018 بمقدار 44 نقطة أساس عن مستواه المسجل في نهاية عام 2017 ليبلغ 8.33 % ؛
- القروض والسلف: انخفض الوسط المرجح لأسعار الفائدة على القروض والسلف في نهاية عام 2018 بمقدار 18 نقطة أساس عن مستواه المسجل في نهاية عام 2017 ليبلغ 8.46 %؛
- الكمبيالات والإسناد المخصومة: انخفض الوسط المرجح لأسعار الفائدة على الكمبيالات والإسناد المخصومة في نهاية عام 2018 بمقدار 89 نقطة أساس عن مستواه المسجل في نهاية عام 2017 ليبلغ 9.34 %؛
- سعر الفائدة لأفضل العملاء: ارتفع الوسط المرجح لأسعار الفائدة لأفضل العملاء في نهاية عام 2018 بمقدار 74 نقطة أساس عن مستواه المسجل في نهاية عام 2017 ليبلغ 9.57 %.

4. أسعار فائدة الإقراض ما بين البنوك (الجوديبر)

تشير تطورات أسعار فائدة الإقراض بين البنوك (الجوديبر) خلال عام 2018 إلى ما يلي:

- ارتفاع معدل أسعار فائدة الإقراض لاستحقاق ليلة واحدة عام 2018 مقارنة مع عام 2017 بمقدار 51 نقطة ليبلغ (3.700 %) ؛
- ارتفاع معدل أسعار فائدة الإقراض لاستحقاق أسبوع عام 2018 مقارنة مع عام 2017 بمقدار 63 نقطة ليبلغ (4.223 %) ؛
- ارتفاع معدل أسعار فائدة الإقراض لاستحقاق شهر واحد عام 2018 مقارنة مع عام 2017 بمقدار 56 نقطة ليبلغ (5.064%) ؛
- ارتفاع معدل أسعار فائدة الإقراض لاستحقاق ثلاثة أشهر خلال العام 2018 مقارنة بمعدله لسنة 2017 بمقدار 67 نقطة ليصل إلى (6.010 %) ؛
- ارتفاع معدل أسعار فائدة الإقراض لاستحقاق ستة أشهر خلال العام 2018 مقارنة بمعدله لسنة 2017 بمقدار 82 نقطة ليصل إلى (7.037 %) ؛

- ارتفاع معدل أسعار فائدة الإقراض الاستحقاق سنة واحدة خلال عام 2018 مقارنة بمعدله السنة 2017 بمقدار 65 نقطة ليصل إلى (7.313%).

ثامنا: تقاص الشيكات

لمحة تاريخية عن تقاص الشيكات

يقدم البنك المركزي الأردني خدمة تقاص الشيكات للبنوك المرخصة بموجب قانونه رقم (23) لسنة 1971 وتعديلاته في الفقرة ب من المادة (37)، وقد مر نظام مقاصة الشبكات بعدة مراحل حيث كانت البداية بالنظام اليدوي حتى شهر تموز من عام 1997 لينتقل بعد ذلك العمل على نظام المقاصة الآلية حتى شهر تموز 2007 ثم انتقلت الخدمة نقلة نوعية إلى التقاص الالكتروني حيث بدأ تطبيق تحصيل الشيكات في نفس اليوم على مستوى البنوك اعتبارا من 04/ 11 / 2007 ، وتعرف المقاصة الالكترونية على أنها عملية تبادل المعلومات والتي تشمل (بيانات وصور ورموز الشيكات) بوسائل الكترونية من خلال مركز المقاصة الالكترونية في البنك المركزي الأردني وتحديد صافي الأرصدة الناتجة عن هذه العملية في وقت محدد، حيث يتم تحصيل الشيكات في نفس اليوم على مستوى البنوك على النحو التالي:

- الشيكات التي تودع من قبل العملاء من الساعة 8:00صباحا ولغاية الساعة 12:00 ظهرا تحصل في نفس يوم العمل ويسمح للعميل بسحب مبلغ الشيك في يوم العمل التالي؛
- الشيكات التي تودع بعد الساعة 12:00 ظهرا تحصل في جلسة يوم العمل التالي.

ويتم تقديم خدمة تقاص الشيكات من خلال المقاصة الالكترونية تحت غطاء قانوني لتشغيلها والمتمثل بقانون البنك المركزي الأردني، وقانون المعاملات الالكترونية، وأصول وقواعد العمل والتعليمات الخاصة بالمقاصة الالكترونية، وكان الهدف من المقاصة الالكترونية هو الانتقال من نظام المقاصة الآلي إلى نظام المقاصة الالكتروني للشيكات، والتوقف عن تداول الشيكات الورقية لغاية التقاص عند مرحلة إيداعها في البنوك، وتحصيل الشيكات حق نفس اليوم لكافة مناطق المملكة، إضافة إلى زيادة الثقة بالشيكات كأداة وفاء، والحد ما أمكن من زيادة حجم الشيكات المعادة.

المطلب الثالث: مدى توافق القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك ومبادئ حوكمة البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015

ساهمت القوانين والتعليمات القانونية في الارتقاء بمستوى تنظيم البنوك المرخصة في المملكة الأردنية، مما أدى إلى بناء قاعدة أساسية رسخت أسس التعامل السليم والعادل وضمنت إتباع الممارسات المثلى في البنوك بهدف حماية جميع الأطراف المعنية ذات الصلة بالبنك وتعظيم قيمة حقوق المساهمين، استعادة الثقة في القطاع البنكي عن طريق الارتقاء بمستوى تنظيم البنوك المرخصة وأدائها المالي وإدارة المخاطر بكل أنواعها التي يمكن أن تتعرض لها.

تم صياغة هذه القوانين والأنظمة بما يتناسب مع متطلبات البيئة الاقتصادية الأردنية مع ضمان الالتزام بالشفافية والمسؤولية دون أن تشكل هذه الأحكام عائقا على أداء البنوك. مع العمل على التحديث المستمر والملائم بما يتماشى مع متطلبات الساحة العالمية. فيما يلي سوف يتم اختبار

مدى توافق الأحكام والقوانين والأنظمة ومبادئ حوكمة البنوك المطبقة في القطاع البنكي الأردني مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية لسنة2015.

1. معايير تتعلق بمجلس الإدارة:

ركزت مبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية على مجلس الإدارة لأنه يعتبر حجر الزاوية والنواة لكل بنك. فنجذ أن كل من قانون البنوك رقم (28) لسنة 2000 ودليل حوكمة البنوك الصادر عن البنك المركزي سنة 2007 وتعليمات المعدلة له الصادرة عن نفس الجهة سنة 2016 أولت اهتماما وتركيزا بتشكيلة مجلس الإدارة والشروط والمؤهلات الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة إضافة إلى المهام الموكلة إليهم لضمان السير الحسن للبنك وبالتالي انعكاس ذلك بشكل إيجابي على أداء وإدارة مختلف المخاطر البنكية التي يمكن أن يتحملها.

أ. تشكيلة مجلس الإدارة:

نص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015 على أنه يجب أن يراعى في تشكيل مجلس إدارة البنك التجاري التنويع والخبرة العلمية والمهنية والمهارات المتخصصة على سبيل المثال لا الحصر التحليل المالي، دراسة الأسواق المالية، قضايا الاستقرار المالي، وإعداد التقارير المالية، وتكنولوجيا المعلومات التخطيط الإستراتيجي وإدارة المخاطر.

(Guidelines corporate governance principles for bank ,2015, P.13)

وهو نفس ما نص عليه دليل حوكمة البنوك الأردنية الصادر سنة 2007 في الجزء الخاص بالمرتكزات الأساسية المادة رقم 2 وكذلك ما نصت عليه المادة 6 من التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك رقم (2016/63).

وحسب ما سبق يجب أن يتشكل مجلس إدارة أي بنك تجاري يعمل على التراب المملكة كمايلي : **(التعليمات المعدلة لحوكمة البنوك رقم (2016/63 ، 2016، ص.4)**

- ❖ يجب أن لا يقل عدد أعضاء المجلس عن 11 عضوا إلا إذا كان البنك مملوكا من مساهم واحد؛
- ❖ لا يجوز أن يكون أي عضو من أعضاء المجلس عضوا تنفيذيا. وهذا الشرط يعتبر إضافة جاءت بها التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك رقم(2016/63) إذ كان مسموحا في سنوات سابقة حسب دليل الحوكمة لسنة 2007 أن يضم مجلس الإدارة أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين ولكن يفضل أن يكون أغلب الأعضاء غير تنفيذيين لضمان تحقق الاستقلالية والموضوعية في اتخاذ القرار؛
- ❖يجب أن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين في المجلس عن أربعة أعضاء إلا إذا كان البنك مملوكا من مساهم واحد بهدف ضمان احتفاظ المجلس بمستوى من الرقابة بما يضمن توازن تأثيرات جميع الأطراف بما فيهم الإدارة التنفيذية والمساهمين الرئيسيين والتأكد من أن القرارات المتخذة تكون في مصلحة البنك؛
- ❖ينبثق عن مجلس الإدارة العديد من اللجان لمتابعة ومراقبة العمل في البنك ورفع التقارير بشأنها إلى مجلس الإدارة، ويقوم المجلس بتحديد مسؤوليات ومهام وصلاحيات هذه اللجان عند تشكيلها؛

❖لا يتم الجمع بين منصبي رئيس المجلس والمدير العام، وأن لا تكون هناك صلة قرابة من الدرجة الرابعة بين رئيس المجلس وأي من أعضاء المجلس أو المساهمين الرئيسيين بالمدير العام.

إضافة إلى ما سبق وحتى يتم تشكيل مجلس إدارة أي بنك من البنوك التجارية، يجب أن يتوفر الحد الأدنى من المعايير والمؤهلات والشروط في كل عضو مجلس الإدارة لضمان الفعالية والملاءمة. وهذا ما جاء في المادة 12 من التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك رقم (63 /2016) كما يلي:(**التعليمات المعدلة لحوكمة للبنوك المادة 12، 2016، ص. 17).**

❖أن لا يقل عمره عن 25 سنة؛

❖أن لا يكون عضوا في مجلس إدارة بنك آخر داخل المملكة الأردنية أو مديرا عاما له أو مديرا إقليميا أو موظفا فيه ما لم يكن البنك الآخر تابعا لذلك البنك؛

❖أن لا يكون محاميا أو مستشارا قانونيا أو مدقق حسابات للبنك؛

❖أن يكون حاصلا على الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى سواء في الاقتصاد أو المالية أوالمحاسبة أو إدارة الأعمال

أو أي من التخصصات المشابهة، ويجوز للجنة الترشيح والمكافآت النظر في إضافة تخصصات أخرى إن اقترنت بخبرة لها علاقة بأعمال البنوك؛

❖أن لا يكون موظفا في الحكومة أو أية مؤسسة رسمية عامة ما لم يكن ممثلا عنها؛

❖أن لا يكون عضوا في مجالس إدارة أكثر من 5 شركات مساهمة عامة داخل المملكة سواء بصفته الشخصية في بعضها أو بصفته ممثلا اعتباريا؛

❖أن يكون لديه خبرة في مجال أعمال البنوك أو المالية أو المجالات المشابهة لا تقل عن 5 سنوات.

ب. مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة:

نص المبدأ الأول من مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية لسنة 2015 على أنه يجب أن يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن إدارة البنك بما في ذلك وضع السياسات والأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة المخاطر ومعايير الحوكمة والقيم المؤسسية للبنك، ويكون مسؤولا عن تطبيق هذه الأهداف والمعايير والإشراف على سلامة تطبيقها بالإضافة للإشراف على الإدارة التنفيذية. (principles for bank Guidelines ,2015, P.11 corporate governance)

يتفق كل من قانون البنوك الأردنية رقم 28 لسنة 2000 أو التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك رقم (2016/63) مع مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية لسنة 2015 ، ويمكن توضيح ذلك كمايلي:

حدد قانون البنوك الأردنية رقم 28 لسنة 2000 في المادة 21 مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة كما يلي: **(قانون البنوك الأردنية رقم 28 المادة 21 سنة 2000، ص. 7)**

❖ تحديد الأهداف ووضع الخطط التي تلتزم الإدارة التنفيذية في البنك بالعمل بمقتضاها؛

❖ اعتماد سياسة ائتمانية واستثمارية مكتوبة تحدد أسس وشروط منح التسهيلات الائتمانية وأسس الاستثمار على أن يتم تزويد البنك المركزي بنسخة منها وبأية تعديلات تطرأ عليها؛

- ❖ مراقبة تنفيذ سياسات البنك والتأكد من صحة الإجراءات المتبعة لتحقيق ذلك؛
- ❖ التأكد من عدم تحقيق أي عضو في مجلس إدارة البنك أو أي موظف في إدارته العليا أية منفعة ذاتية على حساب مصالح البنك؛
- ❖ اتخاذ الخطوات الكفيلة بتأمين دقة المعلومات التي يزود بها البنك المركزي بمقتضى قانونه وبموجب أحكام هذا القانون.

كما حددت المادة 8 من التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك رقم(63/ 2016) مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة كمايلي : **(التعليمات المعدلة لحوكمة البنوك رقم 63/ 2016، 2016، ص. 6)**

- ❖ على المجلس الإشراف على الإدارة التنفيذية العليا ومتابعة أدائها والتأكد من سلامة الأوضاع المالية للبنك ومن ملاءمته، وعليه اعتماد سياسات والإجراءات مناسبة للإشراف والرقابة على أداء البنك؛
- ❖ على المجلس تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك، وتوجيه الإدارة التنفيذية لإعداد إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف، واعتماد هذه الإستراتيجية، كذلك اعتماد خطط عمل تتماشى مع هذه الإستراتيجية؛
- ❖ على المجلس اعتماد سياسة لمراقبة ومراجعة أداء الإدارة التنفيذية عن طريق وضع مؤشرات أداء رئيسية لتحديد وقياس ورصد الأداء والتقدم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية؛
- ❖ على المجلس التأكد من توفر سياسات وخطط وإجراءات عمل لدى البنك شاملة لكافة أنشطته وتتماشى مع التشريعات ذات العلاقة، وأنه قد تم تعميمها على كافة المستويات الإدارية، وأنه يتم مراجعتها بانتظام؛
- ❖ على المجلس تحديد القيم المؤسسية للبنك، ورسم خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة لكافة أنشطة البنك وترسيخ ثقافة عالية للمعايير الأخلاقية والنزاهة والسلوك المهني لإداريي البنك؛
- ❖ يتحمل المجلس مسؤولية سلامة كافة عمليات البنك بما فيها أوضاعه المالية ومسؤولية تنفيذ متطلبات البنك المركزي كذلك متطلبات الجهات الرقابية والتنظيمية الأخرى المتعلقة بعمله، ومراعاة أصحاب المصالح؛
- ❖ على المجلس اعتماد إستراتيجية لإدارة المخاطر ومراقبة تنفيذها، بحيث تتضمن مستوى المخاطر المقبولة وضمان عدم تعريض البنك لمخاطر مرتفعة، وأن يكون المجلس ملما ببيئة العمل التشغيلية للبنك والمخاطر المرتبطة بها، وأن يتأكد من وجود أدوات وبنية تحتية لإدارة المخاطر في البنك قادرة على تحديد وقياس وضبط ومراقبة كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك؛
- ❖ على المجلس اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإيجاد فصل واضح بين سلطات المساهمين الذين يمتلكون مصلحة مؤثرة من جهة، والإدارة من جهة أخرى، بهدف تعزيز الحوكمة السليمة وعليه إيجاد آليات مناسبة للحد من تأثيرات المساهمين الذين يمتلكون مصلحة مؤثرة.

ج. اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

بهدف تنظيم أعمال المجلس وزيادة كفاءته وفعاليته، يشكل مجلس الإدارة لجانا من بين أعضائه، يحدد أهدافها ويفوضها بصلاحيات من قبله ويسمي رؤساءها، وعلى هذه اللجان أن تقوم

برفع تقارير دورية للمجلس وذلك وفق ميثاق يوضح ذلك. كما أن وجود هذه اللجان لا يعفي المجلس ككل من تحمل مسؤولياته.

حدد المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015 اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ومهامها، وهي لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة المكافآت، لجنة الحوكمة (governance principles for bank ,2015, P.16 Guidelines corporate).

حدد كل من قانون البنوك الأردني الصادر سنة 2000 وتعليمات الحاكمية المؤسسية للبنوك الصادرة عن البنك المركزي في 2014 وكذلك التعليمات المعدلة للحاكمية المؤسسية للبنوك الصادرة عن البنك المركزي سنة 2016 اللجان التي يجب أن يكونها مجلس الإدارة ومهام كل لجنة. وفي ما يلي سوف يتم التطرق إلى كل لجنة على حدى مع تحديد مهامها:

❖ **لجنة التدقيق:** عند تشكيل لجنة التدقيق يجب أن تتكون من رئيس وعضوين ينتخبهم مجلس إدارة البنك من بين الأعضاء المستقلين. تجتمع بدعوة من رئيسها مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل أو كلما دعت الحاجة لذلك أو بناء على قرار من مجلس إدارة البنك أو على طلب من عضويها الآخرين، ويكون اجتماعها قانونيا بحضور عضوين على الأقل.

ويستمر عمل اللجنة طيلة مدة استمرار عضوية مجلس الإدارة.(**قانون البنوك الأردنية المادة 32 – 33، 2000، ص. 10).**

كما يجب أن يكون جميع أعضاء اللجنة حاصلين على مؤهلات علمية ويتمتعون بخبرة علمية مناسبة في مجالات المحاسبة أو المالية أو أي من التخصصات أو المجالات المشابهة ذات العلاقة بأعمال البنك.**(تعليمات الحاكمية المؤسسية للبنوك المادة ، 10، 2014، ص.11)**

تتولى اللجنة ممارسة المهام والصلاحيات التالية:**(التعليمات المعدلة لحوكمة البنوك رقم 2016/63، 2016، ص 10).**

- رقابة مدى شمولية التدقيق الخارجي لأعمال البنك والتحقق من وجود التنسيق بين أعمال مدققي الحسابات الخارجيين في حال وجود أكثر من مدقق؛
- مراجعة الملاحظات الواردة في تقارير البنك المركزي وتقارير المدقق الخارجي ومتابعة الإجراءات المتخذة بشأنها؛
- دراسة خطة التدقيق الداخلي السنوية ومراجعة الملاحظات الواردة في تقارير التفتيش وتقارير التدقيق الداخلي ومتابعة الإجراءات المتخذة بشأنها؛
- مراجعة البيانات المالية للبنك قبل عرضها على مجلس الإدارة وبصفة خاصة التحقق من أوامر البنك المركزي بشأن كفاية المخصصات المأخوذة لمقابلة الديون المشكوك فيها ومخصصات محافظ الأوراق المالية؛
- التأكد من دقة الإجراءات المحاسبية والرقابية وسلامتها ومدى التقيد بها؛
- التأكد من التقيد التام بالقوانين والأنظمة والأوامر التي تخضع لها أعمال البنك؛
- دراسة أية مسألة تعرض عليها من قبل مجلس إدارة البنك وأية مسألة ترى اللجنة ضرورة بحثها وإبداء الرأي بشأنها؛

- تعمل اللجنة تحت إشراف مجلس الإدارة وترفع إليها تقاريرها وتوصياتها بنتائج ممارستها لمهامها؛
- تقوم اللجنة بتقديم التوصيات للمجلس بخصوص تعيين المدقق الخارجي وإنهاء عمله وأتعابه وأية شروط تتعلق بالتعاقد معه، بالإضافة إلى تقييم استقلاليته، آخذة بالاعتبار أي أعمال أخرى كلف بها خارج نطاق التدقيق؛
- يجب أن تتوفر لدى اللجنة صلاحية الحصول على أية معلومات من الإدارة التنفيذية ولها الحق في استدعاء أي إداري لحضور أي من اجتماعاتها على أن يكون منصوصا على ذلك في ميثاقها؛
- تقوم اللجنة بالاجتماع مع المدقق الخارجي والمدقق الداخلي ومسؤول الامتثال مرة واحدة على الأقل في السنة بدون حضور أي من أعضاء الإدارة التنفيذية العليا؛
- تقوم اللجنة بمراجعة ومراقبة الإجراءات التي تمكن الموظف من الإبلاغ بشكل سري عن أي خطأ في التقارير المالية

أو أية أمور أخرى، وتضمن اللجنة وجود الترتيبات اللازمة للتحقيق المستقل والتأكد من متابعة نتائج التحقيق ومعالجة بموضوعية؛

- لا يجوز دمج أعمال أية لجنة أخرى مع أعمال هذه اللجنة، وعلى البنك توفيق أوضاعه.

❖ **لجنة إدارة المخاطر**: تتكون هذه اللجنة من بين ثلاثة أعضاء على الأقل من المجلس على أن يكون من بينهم عضو مستقل، ويجوز أن يشارك في عضويتها أعضاء من الإدارة التنفيذية العليا. (**تعليمات الحاكمية المؤسسية للبنوك المادة ،10، 2014، ص.13)**

تتولى اللجنة المهام التالية: **(التعليمات المعدلة لحوكمة البنوك رقم 2016/63، 2016، ص.16)**

- مراجعة إطار إدارة المخاطر في البنك؛
- مراجعة إستراتيجية إدارة المخاطر لدى البنك قبل اعتمادها من المجلس؛
- مواكبة التطورات التي تؤثر على إدارة المخاطر بالبنك، ورفع تقارير دورية عنها إلى المجلس؛
- التحقق من عدم وجود تفاوت بين المخاطر الفعلية التي يأخذها البنك ومستوى المخاطر المقبولة التي وافق عليها المجلس؛
- تهيئة الظروف المناسبة التي تضمن التعرف على المخاطر ذات الأثر الجوهري، وأية أنشطة يقوم بها البنك يمكن أن تعرضه لمخاطر أكبر من مستوى المخاطر المقبولة، ورفع تقارير بذلك إلى المجلس ومتابعة معالجتها.

❖ **لجنة الترشيح والمكافآت**: تتشكل هذه اللجنة على الأقل من ثلاثة أعضاء اللجنة بمن فيهم رئيس اللجنة من

الأعضاء المستقلين. تتولى هذه اللجنة المهام التالية: **(التعليمات المعدلة لحوكمة البنوك رقم 2016/63، 2016، ص.15)**

- تحديد الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى عضوية المجلس مع الأخذ بالاعتبار قدرات ومؤهلات الأشخاص المرشحين كما يؤخذ بعين الاعتبار في حالة إعادة ترشيح العضو عدد مرات حضوره وفاعلية مشاركته في اجتماعات المجلس؛

- ترشح إلى المجلس الأشخاص المؤهلين للانضمام إلى الإدارة التنفيذية العليا؛
- التأكد من حضور أعضاء المجلس ورشات عمل أو ندوات في المواضيع البنكية وبالأخص إدارة المخاطر وحوكمة البنوك وآخر تطورات العمل البنكي؛
- اتباع أسس محددة ومعتمدة في تقييم أداء المجلس والمدير العام، بحيث يكون معيار تقييم الأداء موضوعيا؛
- توفير معلومات وملخصات حول خلفية بعض المواضيع الهامة عن البنك لأعضاء المجلس عند الطلب، والتأكد من اطلاعهم المستمر حول أحدث المواضيع ذات العلاقة بالعمل البنكي؛
- التأكد من وجود سياسة منح مكافآت لإداريي البنك ومراجعتها بصورة دورية وتطبيق هذه السياسة. كما توصي اللجنة بتحديد رواتب المدير العام وباقي الإدارة التنفيذية العليا ومكافآتهم وامتيازاتهم الأخرى.

❖**لجنة الحوكمة:** تتكون هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل بحيث يكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء المستقلين وعلى أن تضم رئيس المجلس، وتتولى هذه اللجنة التوجيه والإشراف على إعداد دليل الحوكمة وتحديثه ومراقبة تطبيقه.**(التعليمات المعدلة لحوكمة البنوك رقم 2016/63، 2016، ص.11)**

مما سبق، يتم التوصل إلى التوافق شبه التام بين مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية لسنة 2015 وكل من قانون البنوك الأردني الصادر سنة 2000 وتعليمات الحاكمية المؤسسية للبنوك الصادرة عن البنك المركزي في 2014 وكذلك التعليمات المعدلة للحاكمية المؤسسية للبنوك الصادرة عن البنك المركزي سنة 2016 بخصوص اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة من حيث نوع اللجان التي يجب تشكيلها ومهامها. والفرق الوحيد فقط أن القوانين والتعليمات في المملكة الأردنية ودليل الحوكمة خاص بالبنوك أضافت لجان أخرى يجب على كل بنك تشكيلها عند الضرورة وهي لجنة التسهيلات العليا، لجنة الاستراتيجيات وتقنية المعلومات ولجنة الاستثمار.

د. دور رئيس مجلس الإدارة:

حدد المبدأ الثالث من مبادئ الحوكمة صادرة عن لجنة بازل سنة 2015 مهام رئيس مجلس الإدارة (Guidelines corporate governance principles for bank ,2015, P.15)كمايلي:

❖يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة عضوا مستقلا أو غير تنفيذي لضمان السير الحسن لأعمال المجلس؛

❖هو المسؤول عن أداء المجلس ومدى فعالية قراراته؛

❖العمل على بناء علاقة ثقة بين الأعضاء والحفاظ عليها؛

❖أن يكفل أن تتم عملية اتخاذ القرارات في المجلس بشكل سليم ومستنير؛

❖أن يعزز ويشجع ثقافة النقاش النقدي البناء داخل المجلس؛

❖يجب أن يضمن التعبير بحرية عن الآراء المخالفة ومناقشتها في عملية صنع القرار؛

❖يجب تكريس الوقت الكافي لممارسة كل هذه المهام.

أما بالنسبة لكل من قانون البنوك الأردنية رقم (28) لسنة 2000 والتعليمة المعدلة لحوكمة البنوك الصادرة عن البنك المركزي في 2016 فقد حددا وبشكل أكثر دقة من مبادئ لجنة بازل، الشروط الواجب توفرها في من يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة والمهام التي يجب أن يقوم بها من خلال إضافة مهام لم تذكرها لجنة بازل. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

حدد قانون البنوك الأردنية رقم (28) لسنة 2000 في المادة 22 الشروط الواجب توفرها في من يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة كما يلي:(**قانون البنوك الأردنية المادة 2000،22، ص.18)**

- ❖أن لا يقل عمره عن 25 سنة؛
- ❖أن يكون حسن السيرة والسمعة؛
- ❖أن لا يكون عضوا في مجلس إدارة أي بنك أخر أو مديرا عاما له أو مديرا إقليميا أو موظفا فيه ما لم يكن البنك الآخر تابعا لذلك البنك.

أما بالنسبة للتعليمة المعدلة للحوكمة الصادرة عن البنك المركزي في، 2016 فقد حددت في المادة 8 مهام رئيس مجلس الإدارة كما يلي: (**التعليمات المعدلة لحوكمة البنوك رقم 2016/63، 2016، ص.6)**

- ❖إقامة علاقة بناء بين المجلس والإدارة التنفيذية للبنك؛
- ❖التشجيع على النقد البناء حول القضايا التي يتم بحثها بشكل عام وتلك التي يوجد حولها تباين في وجهات النظر بين الأعضاء ويشجع على النقاشات والتصويت على تلك القضايا؛
- ❖التأكد من استلام جميع أعضاء المجلس لمحاضر الاجتماعات السابقة وتوقيعها واستلامهم جدول أعمال أي اجتماع قبل انعقاده بمدة كافية، على أن يتضمن الجدول معلومات مكتوبة كافية عن المواضيع التي يتم مناقشتها في الاجتماع ويكون التسليم بواسطة أمين سر المجلس؛
- ❖التأكد من وجود ميثاق ينظم ويحدد عمل المجلس؛
- ❖مناقشة القضايا الإستراتيجية والهامة في اجتماعات المجلس بشكل مستفيض؛
- ❖تزويد كل عضو من أعضاء المجلس عند انتخابه بنصوص القوانين ذات العلاقة بعمل البنك تعليمات البنك المركزي ذات العلاقة بما فيها تعليمات حوكمة البنوك، وبكتيب يوضح حقوق العضو ومسؤولياته وواجباته، ومهام وواجبات أمين سر المجلس؛
- ❖تزويد كل عضو بملخص كاف عن أعمال البنك عند التعيين أو عند الطلب؛
- ❖التداول مع أي عضو جديد بمساعدة المستشار القانوني للبنك حول مهام ومسؤوليات المجلس وخاصة ما يتعلق بالمتطلبات القانونية والتنظيمية لتوضيح المهام والصلاحيات والأمور الأخرى الخاصة بالعضوية ومنها فترة العضوية ومواعيد الاجتماعات ومهام اللجان وقيمة المكافآت وإمكانية الحصول على المشورة المتخصصة المستقلة عند الضرورة؛
- ❖تلبية احتياجات أعضاء المجلس فيما يتعلق بتطوير خبراتهم وتعلمهم المستمر، وأن يتيح للعضو الجديد حضور برنامج توجيه؛
- ❖التأكد من إعلام البنك المركزي عن أية معلومات جوهرية يمكن أن تؤثر سلبا على ملاءمة أي من أعضائه.

2.الإدارة العليا:

نص المبدأ الرابع من مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015 على أنه يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا وبإشراف المجلس التأكد من اتساق أنشطة البنك مع إستراتيجية الأعمال وماهية وحجم المخاطر المقبولة والسياسات المعتمدة من المجلس. وقد حدد هذا المبدأ الشروط الواجب توفرها في المدير العام وأعضاء الإدارة العليا العاملة معه إضافة إلى المهام الموكلة إليهم. نوجزها (Guidelines corporate governance principles for bank 2015, P.21) باختصار كما يلي :

❖ينبغي أن يتمتع المدير العام وأعضاء الإدارة العليا بالخبرة والكفاءات المهنية والمستويات التعليمية العالية والنزاهة اللازمة لإدارة أنشطة البنك والأشخاص الخاضعين لإشرافهم؛

❖ينبغي أن يحصلوا على التدريب المنتظم للحفاظ على كفاءاتهم وتعزيزها والبقاء على علم بآخر التطورات المتعلقة بمجالات مسؤوليتهم؛

❖وينبغي أن تكون عملية التنظيم والإدارة واتخاذ القرارات في الإدارة العليا واضحة وشفافة وأن تصمم لتعزيز الإدارة الفعالة للبنك. وهذا يشمل الوضوح حول دور وسلطة ومسؤولية المناصب المختلفة داخل الإدارة العليا، بما في ذلك منصب الرئيس التنفيذي؛

❖ينبغي على الإدارة العليا تنفيذ استراتيجيات متطورة لإدارة المخاطر المالية وغير المالية التي يتعرض لها البنك، بما يتماشى مع الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات الداخلية للبنك؛

❖ينبغي على الإدارة العليا أن تزود بشكل منتظم مجلس الإدارة بالمعلومات التي يحتاجها للقيام بمسؤولياته والإشراف عليها وتقييم نوعية أدائها.

وبفحص كل من قانون البنوك الأردنية رقم (28) لسنة 2000 نجد أنه تطرق بشكل مفصل في المادة 25 إلى الشروط الواجب توفرها في المدير العام أو أعضاء الإدارة العليا، أما في المادة 26 فقد حدد مهام المدير العام. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

❖الشروط الواجب توفرها في المدير العام أو أعضاء الإدارة العليا: **(قانون البنوك الأردنية المادة 25، 2000،ص.8)**

- أن يكون حسن السيرة والسمعة؛
- أن لا يكون عضوا في مجلس إدارة أي بنك آخر إلا إذا كان البنك الآخر تابعا للبنك الذي يعين فيه؛
- أن يكون متفرغا لإدارة أعمال البنك؛
- أن يتمتع بالكفاءة العلمية والخبرة البنكية التي تتطلبها أعمال البنك.

❖ أما مهام المدير العام، فهي كما يلي: **(قانون البنوك الأردنية المادة 26، 2000،ص.9)**

- تحقيق نظام الرقابة الداخلية في البنك والتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها؛
- تزويد مجلس إدارة البنك بشكل دوري بتقرير عن أوضاع البنك والتأكد من أن جميع أعماله تسير طبقا للسياسة التي يضعها والتوصية له بأي مقترحات يراها ضرورية لتطوير عمل البنك؛
- تزويد البنك المركزي بالمعلومات والبيانات التي يطلبها طبقا لأحكام قانون البنوك والأنظمة والأوامر الصادرة بمقتضاه.

من خلال تناولنا لكل من محتوى المبدأ الرابع من الحوكمة الصادر عن لجنة بازل وكذلك قانون البنوك الأردنية رقم (28) لسنة 2000، لاحظنا التوافق في تحديد الشروط الواجب توفرها في المدير العام وأعضاء الإدارة العليا وكذا المهام الموكلة إليهم للسهر على التقدم بأداء البنك التجاري وتجنب وقوعه في المخاطر بكل أنواعها عن طريق إدارتها بشكل فعال.

3.إدارة المخاطر:

تناول كل من المبدأ السادس والسابع والثامن من مبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية الصادرة سنة 2015 موضوع إدارة المخاطر البنكية، إذ يجب أن يتوفر لدى البنك إدارة فعالة لإدارة المخاطر البنكية تتمتع بكافة الصلاحيات والاستقلالية والموارد البشرية الكافية والمؤهلة علميا للتواصل مع مجلس الإدارة. وينبغي العمل على تحديد المخاطر ومراقبتها وكذا تطوير الآليات المتبعة لمواكبة أية تغييرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية، ولتحقيق الهدف سابق ذكره، يجب توفير عنصر الاتصال القوي داخل البنك من خلال تقديم تقارير إلى المجلس والإدارة العليا.

أما بالنسبة لكل من قانون البنوك الأردنية رقم (28) لسنة 2000 ودليل حوكمة البنوك لسنة 2014 الصادر عن البنك المركزي وكذا التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك الصادرة عن البنك المركزي في2016، فنلاحظ أنهما حددا كيفية إدارة مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها البنك. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- ❖ يتم تجهيز مصلحة إدارة المخاطر بالكوادر البشرية المؤهلة وتوفير التدريب اللازم لها لتطوير أدائها بشكل مستمر؛
- ❖ على المجلس ضمان استقلالية مصلحة إدارة المخاطر في البنك من خلال رفع تقاريرها إلى لجنة إدارة المخاطر ومنح المصلحة الصلاحيات اللازمة لتمكينها من الحصول على المعلومات من دوائر البنك الأخرى والتعاون مع اللجان الأخرى للقيام بمهامها؛
- ❖ تتضمن مسؤوليات إدارة المخاطر في البنك ما يلي كحد أدنى، حيث يتم تحديد مسؤولياتها وصلاحياتها بشكل كامل من خلال ميثاق إدارة المخاطر الذي يتم اعتماده من خلال لجنة المخاطر:

- التوصية لمجلس الإدارة بمستوى المخاطر المقبول Risk Appetite؛
- تقديم التوصيات للجنة إدارة المخاطر عن تعرض البنك للمخاطر وتسجيل حالات الاستثناءات من سياسة إدارة المخاطر؛
- مراقبة التزام البنك بالمستويات المحددة للمخاطر المطلوبة؛
- مراجعة إطار إدارة المخاطر Risk Management Framework في البنك قبل اعتماده من المجلس؛
- تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر بالإضافة إلى تطوير سياسات وإجراءات عمل لإدارة كافة أنواع المخاطر؛
- تطوير سياسات إدارة المخاطر المختلفة؛
- دراسة وتحليل جميع المخاطر التي يواجهها البنك بما فيها مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة ومخاطر العمليات؛

- تطوير منهجيات تحديد وقياس ومراقبة وضبط كل نوع من أنواع المخاطر؛
- التوصية للجنة إدارة المخاطر بسقوف للمخاطر، والموافقات ورفع التقارير وتسجيل حالات الاستثناءات عن سياسة إدارة المخاطر؛
- تزويد المجلس والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن قياس المخاطر ومنظومة المخاطر الفعلية لكافة أنشطة البنك بالمقارنة مع وثيقة المخاطر المقبولة ومتابعة معالجة الانحرافات السلبية (يقوم المجلس بمراجعة إحصائيات المخاطر في البنك من حيث النوعية والكمية وبشكل منتظم في كل اجتماع للمجلس)؛
- توفير معلومات حول المخاطر لدى البنك لاستخدامها لأغراض الإفصاح والنشر للجمهور؛
- المشاركة في عضوية اللجان المعنية بإدارة مخاطر البنك مثل لجان الائتمان ولجنة إدارة الموجودات والمطلوبات؛
- تأكد مجلس الإدارة من أن إدارة المخاطر تقوم بإجراء اختبارات الأوضاع الضاغطة بشكل دوري لقياس قدرة البنك على تحمل الصدمات ومواجهة المخاطر المرتفعة وأن يكون للمجلس دور رئيسي في اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستخدمة ومناقشة نتائج الاختبارات واعتماد الإجراءات الواجب اتخاذها بناء على هذه التنبؤ؛
- على المجلس اعتماد منهجية التقييم الداخلي لكفاية رأس مال البنك، بحيث تكون منهجية شاملة وفعالة وقادرة على تحديد جميع المخاطر التي من الممكن أن يواجهها البنك. وتأخذ بعين الاعتبار خطة البنك الإستراتيجية وخطة رأس المال ومراجعة هذه المنهجية بصورة دورية والتحقق من تطبيقها والتأكد من احتفاظ البنك برأس مال كاف لمقابلة جميع المخاطر التي يواجهها؛
- على المجلس، وقبل الموافقة على أي توسع في أنشطة البنك، الأخذ بالاعتبار المخاطر المترتبة على ذلك وقدرات ومؤهلات موظفي إدارة المخاطر؛
- على المجلس اعتماد وثيقة للمخاطر المقبولة للبنك.

كما ركزت التعليمة رقم (2017/2) الصادرة عن البنك المركزي الأردني على أنه يتوجب على مجالس إدارة البنوك لعب دور أساسي ومحوري فيما يلي:(**تعليمات التعامل مع البنوك ذات الأهمية النظامية محليا، 2017، ص.5)**

- ❖ الالتزام بمعايير ذات مستوى متقدم من حيث ثقافة إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخلية والامتثال، واختيار أعضاء الإدارة التنفيذية العليا بما ينسجم وطبيعة نشاط البنك ونموذج أعماله؛
- ❖ اعتماد منهجية لإخضاع إطار إدارة المخاطر لدى البنك إلى مراجعة داخلية وخارجية دورية، ويجب على مجلس إدارة البنك وإدارته التنفيذية العليا الأخذ بالاعتبار ملاحظات وتوصيات علمية المراجعة والتقييم وتحديث إطار إدارة المخاطر بما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي للبنك ونموذج أعماله؛
- ❖ السعي نحو استخدام منهجيات وطرق متقدمة لقياس المخاطر الرئيسية التي تواجه البنك تتناسب مع حجم البنك وطبيعة عملياته ومستوى تعقيدها؛

❖ توفير وحدات منفصلة لإدارة مخاطر التشغيل وبحيث يكون إطار إدارة المخاطر التشغيلية متكاملا مع الإطار العام لإدارة المخاطر في البنك؛

❖ تطوير نظام تصنيف ائتماني داخلي لدى البنك وبحيث يتم ربطه مع عملية تسعير المنتجات الائتمانية المقدمة من البنك وشروط منح الائتمان.

من خلال دراستنا لكل من المبدأ رقم السادس والسابع والثامن صادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة، 2015 ثم التوصل إلى وجود توافق شبه تام بينها وبين كل من قانون البنوك الأردنية رقم (28) لسنة 2000، ودليل حوكمة البنوك لسنة 2007 الصادر عن البنك المركزي وكذا التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك الصادرة عن البنك المركزي في 2016 وتعليمات التعامل مع البنوك ذات الأهمية النظامية محليا 2017 فيما يخص كيفية إدارة المخاطر البنكية.

4.إدارة الامتثال:

أوصت لجنة بازل في المبدأ التاسع من مبادئ حوكمة البنوك الصادرة سنة 2015 على ضرورة أن تكون إدارة الامتثال إدارة مستقلة تتمتع بكامل السلطة لمتابعة ومراقبة مدى التزام مجلس الإدارة والإدارة العليا بالقوانين والسياسات الداخلية المعمول بها داخل البنك، كما ينبغي لها أن تقدم المشورة للإدارة العليا ومجلس الإدارة حول كيفية الامتثال للقوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنك في تقاريرها المرفوعة إلى مجلس الإدارة.

ونفس الأمر نصت عليه المادة (20) من التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك الصادرة عن البنك المركزي في سنة 2016 على أنه يجب مايلي:

❖ على المجلس ضمان استقلالية إدارة الامتثال، وضمان رفدها بكوادر كفؤ ومدربة؛

❖ على المجلس اعتماد سياسة لضمان امتثال البنك لجميع التشريعات ذات العلاقة ومراجعة هذه السياسة بشكل دوري والتحقق من تطبيقها؛

❖ على المجلس اعتماد مهام ومسؤوليات دائرة إدارة الامتثال؛

❖ أن ترفع دائرة الامتثال تقاريرها إلى مجلس الإدارة مع إرسال نسخة إلى المدير العام.

5.التدقيق الداخلي:

تتفق التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك ودليل حوكمة البنوك الأردنية مع ما جاء في المبدأ العاشر من مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل إذ أن كلا منهم ينص على ضرورة أن يراعي المجلس ضمان وتعزيز استقلالية المدققين الداخليين وإعطائهم مكانة مناسبة في السلم الوظيفي للبنك، وضمان أن يكونوا مؤهلين للقيام بواجباتهم، بما في ذلك حق وصولهم إلى جميع السجلات والمعلومات والاتصال بأي موظف داخل البنك حتى يمكنهم أداء المهام الموكلة إليهم. وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

❖ التحقق من توفر أنظمة ضبط ورقابة داخلية كافية لأنشطة البنك والالتزام بها؛

❖ التحقق من الامتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير الدولية والتشريعات ذات العلاقة؛

❖ تدقيق الأمور المالية والإدارية، بحيث يتم التأكد من أن المعلومات الرئيسية حول الأمور المالية والإدارية، تتوفر فيها الدقة والاعتمادية والتوقيت المناسب؛

❖ مراجعة مدى الالتزام بدليل الحوكمة.

3. المكافآت والحوافز:

أوصت لجنة بازل للرقابة البنكية لسنة 2015 في المبدأ الحادي عشر بأنه ينبغي على مجلس الإدارة اعتماد منح المكافآت والحوافز حتى في ظل وجود "لجنة المكافآت المالية". كما يجب عليه متابعة تطويرها ووضع آليات تكفل حسن تنفيذها. بشرط أن تتلاءم المكافآت بشكل فعال مع المخاطر المحتملة وكذا حجم السيولة المتوفرة بالبنك.

نفس الأمر ركز عليه كل من دليل حوكمة البنوك الأردنية لسنة 2014 وكذلك التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك رقم(2016/63) الصادرة عن البنك المركزي الأردني على كيفية تحديد المكافآت والحوافز التي يتقاضاها الإداريون وطريقة ربطها بالأداء المحقق كما يلي:

- ❖ على المجلس وضع إجراءات لتحديد مكافآت أعضائه، وذلك اعتمادا على نظام التقييم الذي أقره؛
- ❖ على لجنة الترشيح والمكافآت في البنك وضع سياسة منح مكافآت مالية للإداريين تتصف بالموضوعية والشفافية، وأن يتم اعتمادها من قبل المجلس وتزويد البنك المركزي بنسخة عنها خلال فترة أقصاها سبعة أيام عمل من تاريخ اعتمادها من المجلس؛**(دليل حوكمة البنوك الأردنية، 2014، ص.16)**
- ❖ يجب أن يتوفر في سياسة منح المكافآت المالية العناصر التالية كحد أدنى :**(التعليمات المعدلة لحوكمة البنوك رقم 2016/63،2016،ص. 19)**

- أن تكون معدة للمحافظة على الإداريين ذوي الكفاءات والمهارات والخبرات اللازمة واستقطابهم؛
- أن تكون مصممة لضمان عدم استخدامها بشكل يؤثر على ملاءة وسمعة البنك؛
- أن تأخذ بالاعتبار المخاطر ووضع السيولة والأرباح وتوقيتها؛
- أن لا يستند عنصر منح المكافأة على أداء السنة الحالية، بل أن يستند على أداء البنك في المدى المتوسط والطويل (3-5)سنوات؛
- أن تعبر عن أهداف البنك وثقافته وإستراتيجية؛
- تحدد شكل المكافآت كأن تكون على شكل أتعاب أو رواتب أو بدلات أو علاوات أو خيارات الأسهم أو مزايا عينية؛
- أن تتضمن إمكانية تأجيل دفع نسبة معقولة من المكافآت، بحيث يتم تحديد هذه النسبة وفترة التأجيل على أساس طبيعة العمل ومخاطره ونشاطات الإداري المعني؛
- أن لا يتم منح مكافآت مالية لإداريي الدوائر الرقابية (إدارة المخاطر، التدقيق، الامتثال، وغيرها).

2.الإفصاح والشفافية:

تتفق التعليمات والقوانين المنظمة لعمل القطاع البنكي الأردني مع ما جاء في المبدأ الثاني عشر من مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية الصادرة في 2016، إذ كلاهما يركزان على ضرورة أن يقوم البنك بالإفصاح عن كل المعلومات المالية وغير المالية التي تهم كل أصحاب المصالح مع ضرورة تحري الشفافية والموضوعية عند إعداد التقارير المالية التي

تعكس أداء البنك، وتقدم أيضا صورة واضحة حول حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك والأساليب المتبعة لإدارتها.

وفي الأخير، تم التوصل إلى نتيجة تمثلت في أن القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لعمل البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي تتوافق إلى حد بعيد مع المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية لسنة 2015.

ومن هنا نستنتج صحة الفرضية التالية:

الفرضية الثانية : تتوافق القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك ومبادئ حوكمة البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي إلى حد كبير مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015.

المبحث

يعتمد القياس الاقتصادي على تقنيات وإحصائيات اقتصادية واختبارات قياسية من أجل تقدير النموذج والوصول إلى أفضل نموذج وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث:

- **المطلب الأول: منهجية الدراسة.**
- **المطلب الثاني: الدراسة الإحصائية**
- **المطلب الثالث:الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر البنكية-تقدير النموذج القياسي-:**

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب المنهجية والطريقة المتبعة في اختبار مجتمع وعينة الدراسة، ووصف لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وتوضيح أساليب جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والأساليب القياسية التي اعتمدت في اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي وعددها 13 بنكا تجاريا حسب الإحصائية المعلنة من قبل سوق عمان المالي 2018، وقد تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة خلال الفترة الزمنية (2014 – 2018)، لتحديد حجم العينة والتزاما بتطبيق شرط توفر التقارير للبنوك خلال فترة الدراسة لضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات اللازمة لحساب متغيرات الدراسة ، لكن انطبق هذا الشرط على 6 بنوك تجارية من أصل 13 بنكا تجاريا والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04 : البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي

الرقم	البنوك التجارية الأردنية المكتبية في سوق عمان المالي	سنة التأسيس
B-1	البنك الأردني الكويتي	1976
B-2	البنك الأهلي الأردني	1955

B-3	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	**1982**
B-4	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	**1973**
B-5	بنك القاهرة عمان	**1960**
B-6	بنك المال الأردني	**1995**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على موقع سوق عمان المالي والموقع الإلكتروني لكل بنك

ثانيا: حدود الدراسة:

1. اقتصرت عينة الدراسة على البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي واستثنت البنوك الإسلامية ؛

2. تم اختيار فترة الدراسة من (2014 – 2018) بسبب توفر أغلب التقارير المالية التي نحتاجها لإجراء الدراسة في هذه الفترة؛

3. ثم اختيار سوق عمان المالي لسببين:

- في الفترة الاخيرة بعد أكثر الأسواق العربية استقرار، نظرا للأوضاع السياسية السيئة التي تشهدها المنطقة العربية ومالها من انعكاسات سلبية على السوق المالي بصفة عامة وعلى البنوك المدرجة فيه بصفة خاصة؛
- توفر أغلب التقارير المالية التي نحتاجها للقيام بالدراسة على أحسن حال؛

4. لقياس المتغير التابع " إدارة المخاطر البنكية " تم استخدام النسب المالية لقياس المخاطر (الائتمانية، السيولة) التي يمكن أن يتعرض لها البنك؛

5. لم يتم دراسة الآلية الداخلية للحوكمة (آلية التعويضات والمكافآت) التي يتحصل عليها المدراء التنفيذيين لاستحالة الحصول على المعلومات الخاصة بقيمتها بحجة أنها سرية؛

6. اقتصرت الدراسة على المخاطر (الائتمانية، السيولة) فقط ولم نتطرق إلى مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية لصعوبة الحصول على المعلومات.

ثالثا: النموذج القياسي والمتغيرات المستخدمة في التحليل

1. تحديد متغيرات النموذج:

تتمثل الخطوة الأولى في تعيين النموذج المستخدم لتحديد مدى تأثير تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على إدارة المخاطر البنكية، يتمثل في تحديد المتغيرات التي يتضمنها النموذج، انطلاقا من القاعدة الاقتصادية والمعلومات المتاحة عن المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

أ. المتغير التابع للنموذج: المخاطر البنكية

- **مخاطر السيولة liquidity Risk : LI**

يمكن استعمال النسبة المالية التالية لقياس مخاطر السيولة

$$LI = \frac{\text{اجمالي القروض}}{\text{اجمالي الموجودات}}$$

يجب أن تكون هذه النسبة أقل أو يساوي **60%**، إذا يشير ارتفاعها إلى ارتفاع مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يزيد من نسبة القروض التي يتعذر تصفيتها بسهولة، وأيضا يدل على قلة السيولة وعدم التنويع في موجودات البنك.

- **مخاطر الائتمانية cridit risk CR:**

يمكن استعمال النسبة المالية التالية لقياس المخاطر الائتمانية:

$$CR = \frac{\text{القروض غير العاملة}}{\text{اجمالي القروض}}$$

فيما يتعلق بهذه النسبة، فكلما زادت كل ذلك على انخفاض المخاطر الائتمانية ،حيث أن البنك يعمل على اقتطاع المخصص بغرض التحوط ضد المخاطر الائتمانية.

ب. المتغيرات المستقلة:

- **معيار كفاية رأس المال RCAC: Regulatory Capital Adequacy Criteria**

$$\text{RCAC} = \frac{\text{مجموع الرأس المال الرقابي}}{\text{مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطر}}$$

- **حجم مجلس الإدارة Board Size :BS**

عدد الأعضاء المكونين للمجلس الذين تم انتخابهم من قبل الهيئة العاملة للمساهمين التنفيذيين.

استقلالية مجلس لإدارة BI: Independence of the Board of Directors

قد ميزت القوانين بين أعضاء مجلس الإدارة وفقا للواجبات التنفيذية التي يكلفون بأدائها داخل البنك فيسمى أولئك الأعضاء المكلفين بالمهام التنفيذية بالمدراء التنفيذيين (أعضاء مجلس الإدارة الداخليين)، أما الأعضاء الذين ليست لديهم هذه المسؤوليات فيشار إليهم بالمدراء الخارجيين (المدراء غير التنفيذيين أو المستقلين).

وتحسب نسبة استقلالية مجلس الإدارة بالنسبة التالية:

$$\text{BI} = \frac{\text{عدد المدراء غير التنفيذيين}}{\text{احمالي عدد الأعضاء}}$$

المالكون الكبار Blockholder PBS

مجموعة نسب ملكية المساهمين الذين يمتلكون 5% فأكثر من رأس مال البنك.

ملكية أكبر مساهم LS: Largets Shareholder

تشير إلى نسبة ملكية أكبر مساهم في رأس مال البنك.

ويمكن تلخيص طريقة قياس كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05 : طريقة قياس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		الرمز	كيفية قياسها
المتغيرات المستقلة (الآليات الداخلية)	معدل كفاية رأس المال	Rcac	مجموع رأس المال الرقابي على مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة

	حجم مجلس الإدارة	Bs	عدد الأعضاء المكونين للمجلس تم انتخابهم من قبل الهيئة العامة للمساهمين التنفيذيين
	استقلالية مجلس الإدارة	BI	$BI = \frac{\text{عدد المدراء غير التنفيذيين}}{\text{إجمالي عدد الأعضاء}}$
	نسبة ملكية أكبر مساهمة	Ls	تشير إلى نسبة ملكية أكبر مساهم في رأس مال البنك
	نسبة المالكون الكبار	pbs	مجموع نسبة ملكية المساهمين الذين يمتلكون 5 % فأكثر من رأس مال البنك
المتغيرات التابعة (إدارة المخاطر البنكية)	مخاطر السيولة	LI	$LI = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{اجمالي الموجودات}}$
	المخاطر الإئتمانية	CR	$CR = \frac{\text{القروض غير العاملة}}{\text{اجمالي القروض}}$

المصدر: من إعداد الطالبة

2. تحديد الشكل الرياضي للنموذج:

بعد تحديد كل من المتغيرات التابعة والمستقلة، يتعين في هذه المرحلة تحديد الشكل الرياضي للنموذج، إذ تندرج البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تحت مسمى بيانات PANEL،والتي تتضمن كلا من بعدي الزمن Time séries والبيانات القطاعية cross section data وفي هذه الحالة يمكن التعبير عن النموذج الرياضي panel data كما يلي:

أ . نموذج الانحدار التجميعي pooled Régression Model :PRM

يمكن كتابته بالشكل التالي : $yit = \beta_0 + \sum_k^k = 1\beta_k x_{k(it)} + \varepsilon_{(it)} \ldots\ldots (1)$

ب . نموذج التأثيرات التالية fixed Effects Model :FEM

يمكن كتابته بالشكل التالي :$yit = \beta_{0(i)} + \sum_k^k = 1\beta_k x_{k(it)} + \varepsilon_i \ldots\ldots (2)$

ج . نموذج التأثيرات العشوائية: Random Effects model

يمكن كتابته بالشكل التالي: $yit = u + \sum_k^k = 1\beta_{kj} x_{k(it)} + vi + \varepsilon_{(it)} \ldots\ldots (3)$

حيث أن :

Yit: المتغير التابع للنموذج وهو إدارة المخاطر البنكية (i) في السنة (t)

I: تمثل مشاهدات وحدات البيانات القطاعية (البنوك) وعددها N

T: تمثل السنة ضمن الفترة الزمنية (t)

$ß_i$: تمثل المعلمات المقدرة للمتغيرات المستقلة

$×_i$: تعبر عن الحد الثابت

$×_{it}$: تعبر عن المتغيرات المستقلة للبنك التجاري (i) في السنة (t)

3 . الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تم استخدام العديد من الاختبارات بحيث يتناسب كل اختبار مع الغاية التي يستخدم من أجلها وفيما يلي عرض هذه الاختبارات:

أ. الإحصاء الوصفي : لتوضيح خصائص متغيرات الدراسة، تم استخدام الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية وأكبر قيمة وأقل قيمة، والانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات عن وسط الحسابي.

ب. اختبار الارتباط: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة ،وقد تم استخدام مصفوفة الارتباط لبرسون preson correlation matrix.

ج. تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ضمن نموذج التأثيرات الثابتة fixed effect model ونموذج التأثيرات العشوائية random effect model ونموذج الانحدار التجميعي pooled regvession model

ه. اختبار هاوسمان :**hausman test** للاختيار بين نموذج التأثيرات الثابتة fixed effect model ونموذج التأثيرات العشوائية random effect model.

و. اختبار والد: **wald test** للاختيار بين نموذج التأثيرات الثابتة **fixed effect model** و نموذج الانحدار التجميعي **pooled regression model.**

المطلب الثاني: الدراسة الإحصائية

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي أهم المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، القيم الدنيا والعليا للمتغيرات التابعة والمستقلة.

الجدول رقم 06: الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والتابعة

	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أدنى قيمة
Rcac	16.35	1.53	19	13.33
Bs	12.10	1.16	13	9
Bi	29.29	10.93	45.45	0
Pbs	54.48	20.42	85.58	32.28
Ls	23.59	15.94	50.93	9.42
Li	46.59	15.34	60.13	4.57
CR	4.85	7.43	3.04	1.15

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EVIEWS **9**

بلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة في البنوك التجارية الأردنية تقريبا 12 عضوا بانحراف معياري قدر بـ 1.16، وتتراوح عدد الأعضاء بين 9 كحد أدنى و 13 كحد أقصى، إذ يتماشى مع القانون الأردني الذي يحدد أعضاء مجلس الإدارة بين (3 – 13) عضو، ولكن حجم مجلس الإدارة لأغلب بنوك الدراسة لا يتوافق تماما مع التوجيهات البنكية العالمية الحالية التي ترى ضرورة تشكيل مجالس إدارة صغيرة الحجم.

بالنسبة لتركيبة مجلس الإدارة للبنوك التجارية محل الدراسة، اتضح أنها تتمتع بدرجة استقلالية منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي للأعضاء المستقلة 29.29%، صحيح أنه كلما كانت نسبة الأعضاء غير التنفيذيين مرتفعة جيدة لأن ذلك يحقق الاستقلالية والموضوعية لمجلس الإدارة، إلا أنه يمكن أن ينعكس سلبا إذا ما كان دافعهم هو تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح البنك. لذا يمكن القول أنه كذلك إذا كانت النسبة منخفضة بما يعني أن (نسبة الأعضاء التنفيذيين تفوق نسبة الأعضاء غير التنفيذيين)، وبالتالي سيميل الأعضاء الداخليين إلى غرض الرقابة على مدراء البنك والحفاظ على سمعة وأهداف البنك.

أما على مستوى تركز الملكية، فقد بلغ الوسط الحسابي لنسبة المالكون الكبار 54.48% بانحراف معياري قدر بـ 20.42%، وتراوحت ما بين 85.58% لأعلى قيمة و 32.28% كأدنى قيمة، وفي حين بلغ الوسط الحسابي لنسبة ملكية أكبر مساهم 23.59% بانحراف معياري 15.94%،و ما بين 50.93% كأعلى قيمة و 9.42% كأدني قيمة، نلاحظ أن الملكية مركزة في البنوك التجارية الأردنية وهذا سلاح ذو حدين قد يؤدي إلى خلافات على مستوى الوكالة بين كل من المساهمين الكبار والمساهمين الصغار بسبب تآمرهم مع الإدارة لانتزاع منافع شخصية على حسابهم وذلك لامتلاكهم قوة اكبر في الضغط على قرارات الإدارة، ومن جهة أخرى قد تكون آلية لتخفيض الخلافات على مستوى الوكالة الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة، وبالتالي الميلولة دون السلوك المنحرف لها مما ينعكس إيجابيا على تعظيم قيمة البنك.

وقد بلغ الوسط الحسابي لنسبة كفاية رأس المال 16.35 وهذا ما يعادل أكثر ضعف متطلبات اتفاقية بازل (II) واكبر من النسبة التي نص عليها البنك المركزي التي تقدر بـــ 12، وبانحراف معياري 1.59 وتراوحت بين 19% كأعلى قيمة و13.33 % كأدنى قيمة من خلال ما سبق نلاحظ البنوك التجارية الأردنية احتفظت بنسبة كفاية رأس المال مرتفعة بهدف تخفيض المخاطر التي تتعرض لها وأيضا لكسب ثقة المودعين بها حتى يتمكنوا من جذب ودائع كافية لتأمين حسن سير عمله وحماية وتغطية أية خسائر غير متوقعة، ولكن هذا سيؤثر سلبا على مخاطر السيولة، لأنه إذا زاد على حده سوف يقلل من الأثر الايجابي للرفع المالي ويقلل من العائد على حقوق الملكية، كما يؤدي إلى تخفيض قيمة السهم والسوق المالي بسبب توقع العائد المنخفض من قبل المستثمرين.

كما وقد بلغ الوسط الحسابي لمخاطر السيولة 46.59% بانحراف معيار قدر بـ 15.34% وتراوحت ما بين 60.13 كأعلى قيمة و 4.57 كأدنى قيمة، نلاحظ أن مخاطر السيولة في أغلب البنوك التجارية الأردنية لم تتجاوز 60% وهذا يشير إلى انخفاض قيمة القروض التي يتعذر تصفيتها بسهولة وأيضا يدل على ارتفاع السيولة والتنويع في موجودات البنوك التجارية الأردنية.

أما المخاطر الائتمانية فقد بلغ الوسط الحسابي 4.85% بانحراف معياري 7.43 وتراوحت ما بين 3.04 كأعلى قيمة و 1.15 كأدنى قيمة، نلاحظ أن النسبة منخفضة وهذا ما يدل على انخفاض المخاطر الائتمانية، هذا يعني ارتفاع قيمة المخصص الذي يعمل البنك على اقتطاعه بغرض التحوط ضد المخاطر الائتمانية وكذلك احتفاظ البنوك التجارية الأردنية بنسبة كفاية رأس مال مرتفعة .

2. التأكد من عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity

يتم التأكد من عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة بطريقة مصفوفة الارتباط و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 07 : مصفوفة الارتباط

	Li	CR	Rcac	Bs	Bi	Pbs	Ls
Li	1						
CR	-0.46	1					
Rcac	0.16	-0.30	1				
Bs	0.19	0.35	-0.14	1			
Bi	-0.15	0.09	-0.02	-0.09	1		
Pbs	0.16	-0.18	0.51	-0.01	-0.43	1	
Ls	0.26	-0.44	0.47	-0.07	-0.35	0.78	1

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews 9

يبين الجدول السابق نتائج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الدراسة حيث تشير النتائج إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة لأن أغلبها لم تتجاوز 0.7- و 0.7، حيث ارتبطت مخاطر السيولة بعلاقة طردية ضعيفة دالة إحصائيا مع كل من (معدل كفاية رأس المال، حجم مجلس الإدارة، نسبة المالكين الكبار، ونسبة ملكية أكبر مساهم)، وبعلاقة عكسية ضعيفة دالة إحصائيا مع نسبة استقلالية مجلس الإدارة .

أما مخاطر الائتمانية فقد ارتبطت بعلاقة عكسية ضعيفة دالة إحصائيا مع كل من (معدل كفاية رأس المال، نسبة المالكين الكبار ونسبة ملكية أكبر مساهم)، وعلى علاقة طردية ضعيفة دالة إحصائيا مع كل من حجم مجلس الإدارة ونسبة استقلالية مجلس الإدارة.

المطلب الثالث:الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر البنكية -تقدير النموذج القياسي-:

أولا: تحديد أثر التزام البنوك التجارية بتطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على إدارة مخاطر السيولة

1. المفاضلة بين نموذج التأثيرات الثابتة fixed effect model **ونموذج التأثيرات العشوائية** effect Random model

لغرض اعتماد التأثيرات الثابتة أو العشوائية لاختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام اختبار HAUSMAN Test والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 08 : اختبار Hausman Test لنموذج إدارة مخاطر السيولة

نوع الاختبار	القيمة الإحصائية لاختبار x2	القيمة الاحتمالية x^2	النتيجة
HAUSMAN Test	0.0019	0.0000	نموذج التأثيرات الثابتة

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Eviews 9

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية P.prob البالغة 0.0000 أقل من مستوى المعنوية 5% وعليه فإن النموذج المتبع هو نموذج التأثيرات الثابتة وللتأكد من صحة ما تم التوصل إليه نجرى اختبار wald test.

2. المفاضلة بين نموذج التأثيرات الثابتة fixed effect model **ونموذج الانحدار التجميعي** Regression pooled model

للاختيار بين النموذجين تم استعمال wald Test والجدول يوضح ذلك :

الجدول رقم 09: اختبار wald Test

	القيمة الاحتمالية
إحصائية فيشر F	0.0004
قيمة كاي مربع	0.0000

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Eviews 9

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لكل من إحصائية فيشر وقيمة كاي مربع أقل من 5% وهذا معناه أن كل المتغيرات الوهمية dumny variable تساوي الصفر (نموذج الانحدار التجميعي) أي أن النموذج المتتبع هو نموذج التأثيرات الثابتة وهي نفس النتيجة التي توصل إليها اختبار HAUSMAN Test.

3. تقدير النموذج :

بعد أن تم التوصل إلى أن النموذج المتبع هو نموذج التأثيرات الثابتة fixed effect model يمكننا توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 10 : تقدير نموذج التأثيرات الثابتة fixed effect model

المتغير التابع L i				
نموذج التأثيرات الثابتة				
المتغير المستقل	المعامل	الخطأ المعياري	إحصائية T	القيمة الاحتماليةp- prob
الثابت	65.73360	76.37407	0.860680	0.4001
Rcac	-0.710698	1.766071	-0.402418	0.6919
Bs	-0.375590	2.247734	-0.167097	0.8691
Bi	0.309287	0.315248	0.981092	0.3389
Pbs	-0.229634	0.726782	-0.315961	0.7555
Ls	0.014893	0.903574	0.016483	0.9870
معامل التحديد R	0.709759			
معامل التحديد المصحح Adj	0.557001			
Dw	1.281337			
إحصائية فيشرF	0.001991			

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Eviews 9 .

4. دراسة صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية والقياسية :

لابد من اختبار مدى صلاحية نموذج التأثيرات الثابتة لأنه يقوم على جملة من الفرضيات التي تضمن صلاحية استخدام النموذج في عملية التنبؤ، وفي اختبار فرضيات الدراسة سوف يتم التأكد من صلاحية النموذج.

1.4. من الناحية الإحصائية:

من خلال الدراسة الإحصائية للنموذج المقدر نستخدم مجموعة من الاختبارات تدعى باختبارات الرتبة الأولى

(test de niveau) حيث نركز على الاختبارات التالية:

- **القدرة التفسيرية للنموذج:**

نلاحظ من الجدول رقم 10 أن معامل التحديد R يساوي 70.97% أي أن ما قيمته 70.97% من التغير الحاصل في إدارة مخاطر السيولة راجع إلى تأثير تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة، والباقي ما قيمته 29.03 % راجع إلى عوامل أخرى.

- **إحصائية فيشر T-Fisher**

يستخدم هدا الاختبار لدراسة مدلولية ومعنوية معلمات النموذج المتعددة دفعة واحدة، حيث تحتاج اختبار فرضية العدم ضد الفرضية البديلة على النحو التالي:

فرضية العدم : $H_0 : B_1 = B_2 = ... = B_n = 0$

الفرضية البديلة : $H_1 : B_1 \neq B_2 \neq ..... \neq B_n \neq 0$

بالاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول رقم 10 نلاحظ أن إحصائية فيشر تقل عن 5% حيث قدرت بـ 0.0019 أي أننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ومنه فإن النموذج إجمالا معنوي.

2.4. من الناحية القياسية:

❖ **اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية الخاصة بنموذج التأثيرات الثابتة:**

بما أن حجم العينة يقدر بـ 30 يمكن القول أن سلسلة البواقي تتوزع طبيعيا وفق لنظرية النهاية المركزية.

و بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 10 يمكننا تقدير المعادلة التالية :

LI = 65.7336039194 - 0.710698006747*RCAC - 0.375589897926*BS + 0.309287271146*BI - .229634499648*PBS + 0.0148934431606*LS

الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة البنوك و إدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي.

ثانيا: [illegible] المخاطر الائتمانية

1. المفاضلة بين نموذج التأثيرات fixed effect model ونموذج التأثيرات العشوائية Random effect model

لغرض اعتماد التأثيرات الثابتة أو العشوائية لاختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام اختبار HAUSMAN Test والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 11 : اختبار Hausman Test لنموذج إدارة المخاطر الائتمانية

نوع الاختبار	القيمة الإحصائية لاختبار x^2	القيمة الاحتمالية x^2	النتيجة
HAUSMAN Test	0.057821	0.1438	نموذج التأثيرات العشوائية

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج **Eviews 9**

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية P.prob والبالغة 0.1438 أكبر من مستوى المعنوية 5% وعليه فإن النموذج المتبع هو نموذج التأثيرات العشوائية.

2. تقدير النموذج:

بعد أن تم التوصل إلى أن النموذج المتبع هو نموذج التأثيرات العشوائية Random effect model ، يمكننا توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم 12 : تقدير نموذج التأثيرات العشوائية Random effect model

المتغير التابعCr				
نموذج التأثيرات العشوائية				
المتغير المستقل	المعامل	الخطأ المعياري	إحصائية T	القيمة الاحتمالية P-prob
الثابت	1.871561	3.193633	0.856029	0.5633
Rcac	-0.044724	0.144466	-0.309585	0.7595
Bs	0.286199	0.159829	1.790662	0.0860
Bi	0.004451	0.018299	0.2432600	0.8099
Pbs	0.23733	0.015225	1.558891	0.1321
Ls	-0.050049	0.018248	-2.742646	0.0113
معامل التحديدR	0.349753			
معامل التحديد المصححAdj	0.214284			
Dw	1.117859			
إحصائية فيشرF	0.052635			

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Eviews 9.

3.دراسة صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية والقياسية

لابد من اختبار مدى صلاحية نموذج التأثيرات العشوائية لأنه يقوم على جملة من الفرضيات التي تضمن صلاحية استخدام النموذج في عملية التنبؤ، وفي اختبار فرضيات الدراسة، و فيما يلي سوف يتم التأكد من صلاحية النموذج:

1.3. من الناحية الإحصائية:

من خلال الدراسة الإحصائية للنموذج المقدر نستخدم مجموعة من الاختبارات تدعى الرتبة (Test de niveau) حيث نركز على الاختبارات التالية:

- **القدرة التفسيرية للنموذج:**

نلاحظ من الجدول رقم 12 أن معامل التحديد R يساوي 34.97% أي أن قيمته 34.97% من التغير الحاصل في إدارة المخاطر الائتمانية راجع إلى تأثير تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة والباقي ما قيمته 65.03 % راجع إلى عوامل أخرى.

- **اختبار فيشر T-Fisher**

يستخدم هذا الاختبار لدراسة مدلولية ومعنوية معلمات النموذج المتعددة دفعة واحدة، حيث نحتاج اختبار فرضية العدم ضد الفرضية البديلة على النحو التالي:

فرضية العدم : $H_0 : B_1 = B_2 = ... = B_n = 0$

الفرضية البديلة : $H_1 : B_1 \neq B_2 \neq ..... \neq B_n \neq 0$

بالاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول رقم **12** نلاحظ أن إحصائية فيشر F تقدر بـ 0.052635 أي تساوي 5% أي أننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أن النموذج إجمالي معنوي.

2.3. من الناحية القياسية:

❖ **اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية الخاصة بنموذج التأثيرات العشوائية:**

بما أن حجم العينة يقدر بـ 30 يمكن القول أن سلسلة البواقي تتوزع طبيعيا وفق لنظرية النهاية المركزية.

و بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 10 يمكننا تقدير المعادلة التالية :

CR = 1.87156145321 - 0.0447244814263*RCAC + 0.286199422252*BS + 0.00445130484997*BI + 0.0237333419263*PBS - 0.050049049605*LS

ومن هنا نستنتج صحة الفرضية التالية :

الفرضية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الآليات الداخلية لحوكمة البنوك وإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي .

خلاصة الفصل :

خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مكونات الجهاز البنكي الأردني وأهم التطورات البنكية الملموسة خلال سنة 2018 للبنوك العاملة في الأردن، كما تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى وجود توافق كبير بين القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية لسنة 2015.

بناء على الدراسة القياسية التي قمنا بها بالاعتماد على بيانات بانل panel data تبين فعلا أن الآليات الداخلية للحوكمة تؤثر على كل من إدارة مخاطر السيولة وإدارة المخاطر الائتمانية .

خـــاتمة

إن التطور الذي شهده القطاع البنكي لعب دورا هاما في تطوير القطاع الاقتصادي، وذلك من خلال مساهمته في توفير الموارد المالية الضرورية لمواجهة أي عجز مالي أو احتياج مالي يتطلبه النشاط الاقتصادي، إذ لا يمكن لأي قطاع اقتصادي أن يقدم نتائج إيجابية دون نظام بنكي متكامل يواكب التطورات الحديثة، وبالتالي أصبح تطور القطاع البنكي ومتانة أوضاعه معيارا للحكم على سلامة النظام المالي و الاقتصادي لأي دولة .

ومن خلال دراستنا تبين أنه لمقابلة التطور الهائل في الصناعة البنكية وخاصة المخاطر المرتبطة بها، أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم الحوكمة البنكية باعتبارها أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة البنك، حيث بات من الواضح أن جملة القواعد و المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل للرقابة والإشراف البنكي من شأنها أن تفعل عملية إدارة المخاطر البنكية و تجعلها أكثر نجاعة من جهة، ومن جهة أخرى ضمان استقرار النظام البنكي .

أولا:النتائج

1.نتائج اختبار الفرضيات :

من خلال استخدام بيانات البانل لاختبار فرضيات الدراسة تم التوصل :

- **الفرضية الأولى: "صحيحة "**، تتعرض البنوك التجارية للعديد من المخاطر المالية، والغير مالية والتي تحاول مواجهتها من خلال قياسها وإدارتها من أجل تحقيق رغبتها في الاستمرارية والمنافسة.
- **الفرضيية الثانية :" صحيحة "**، حيث هناك توافق شبه تام بين القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك التجارية المكتتبة في سوق عمان المالي ومبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 2015، هذا ما يجعل البنوك قادرة على إدارة نشاطها بطريقة سليمة ورشيدة من خلال تطبيقها لمقررات لجنة بازل للرقابة والإشراف البنكي .
- **الفرضية الثالثة:** هي كذلك " **صحيحة** "، حيث تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على إدارة مخاطر السيولة للبنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي.
- **الفرضية الرابعة :"صحيحة "**، التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على إدارة المخاطر الائتمانية للبنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي، واقتصر هذا الأثر على كل من :

- آلية مجلس الإدارة: بالرغم من كبر حجم مجلس الإدارة للبنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي، وعدم تماشيها مع القوانين والتعليمات العالمية، إلا أنه أثر إيجابا على إدارة المخاطر الائتمانية، وهذا لأن حجم مجلس الإدارة يضم الكثير من الأعضاء ذوي الكفاءة والخبرة التي تمكنهم من قياس و إدارة المخاطر الائتمانية .
- أما آلية ملكية اكبر مساهم، فقد أثرت سلبا على إدارة المخاطر الائتمانية، وهذا منطقي لأنهم يمكنوا أن يغلبوا مصلحتهم الشخصية على مصلحة البنك، لأنهم يملكون أكبر نسبة تمنح لهم الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنح قرض لأي عميل.

2.نتائج الدراسة :

من خلال تحليل ومناقشة الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن إدارة المخاطر هي عملية ضرورية لإنجاح البنوك واستمرارية عملها؛
- يكمن دور إدارة المخاطر في التقليل من العمليات والأنشطة غير المدروسة وتوقع المخاطر المحتملة، وكذلك تصميم وتنفيذ الإجراءات لمواجهة المخاطر والتقليل من إمكانية حدوث الخسائر، من خلال التعامل مع الخطر ومعالجته و تفادي الأضرار عن طريق المخططات الفعالة؛
- يتخذ نظام الحوكمة مكانة كبيرة في العالم الاقتصادي وهو الأمر الذي يفسر قدرته على وضع أسس فعالة لمواجهة الأزمات العالمية؛
- نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم وإدراك كبير لمبادئها الصادرة عن لجنة بازل للرقابة والإشراف البنكي؛
- تكتسب الحوكمة البنكية أهمية بالغة في إدارة المخاطر البنكية، حيث يؤدي التطبيق الجيد لآلياتها الداخلية إلى حسن إدارة المخاطر و ضبطها و بالتالي التقليل منها إلى أدنى حد ممكن؛
- إن تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة يؤثر على إدارة مخاطر السيولة و إدارة المخاطر الائتمانية.

ثانيا : اقتراحات الدراسة

- ضرورة الاستمرار في عمل الأبحاث والدراسات التي تتناول موضوع الحوكمة في البنوك؛
- تأهيل المورد البشري و تكوينه في مجال حوكمة البنوك؛
- التأكيد على ضرورة التزام البنوك بمعايير لجنة بازل للرقابة و الإشراف البنكي؛
- ضرورة تكوين العنصر البشري وتثقيفه على تسيير البنوك وإدارة المخاطر بما يسمح له في المستقبل من التنبؤ بالمخاطر و التقليل ما أمكن من خطورته؛
- ضرورة حيازة البنوك على أنظمة متطورة لتقييم المخاطر البنكية والحرص على تغطية جميع أنواع المخاطر، والسهر على المراجعة الدورية لهذه الأنظمة لضمان مسايرتها للمستجدات التي تشهدها الساحة البنكية؛
- الحرص على تطبيق البنوك للآليات الداخلية للحوكمة لتعزيز قدرتها على مواجهة وإدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

ثالثا :آفاق الدراسة

بعد طرحنا للدراسة يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة، وخاصة أنه موضوع واسع وحديث ولا توجد فيه دراسات كثيرة في الجزائر :

- دور الآليات الداخلية للحوكمة في تخفيض المخاطر في البنوك الإسلامية؛
- معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية؛

قائمة المـراجع

أولا: الكتب:

1. إبراهيم الكراسنة.(2010).**أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**.(ط.2).أبو ظبي.الإمارات العربية المتحدة: صندوق النقد العربي.
2. جهاد خليل.(2014).**دليل حوكمة المصارف**.فلسطين:سلطة النقد الفلسطينية.
3. حاكم محسن الربيعي،حمد عبد الحسين راضي.(2013).**حوكمة البنوك وآثرها في الإدارة والمخاطر**.(ط.1).عمان.الأردن: دار اليازوري.
4. حماد طارق عبد العال.(2005).**حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)**.الإسكندرية.مصر:الدار الجامعية.
5. شقيري نوري موسى،محمود إبراهيم،وسيم محمد الحداد وسوزان سمير ذيب.(2012).**إدارة المخاطر**.عمان. الأردن: دار المسيرة.
6. عبد الناصر براني أبو شهد.(2013).**إدارة المخاطر في المصاريف الإسلامية**.(ط.1).عمان.الأردن: دار النفائس.
7. محمد محمود الكاوي.(2012).**إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**.(ط.1).مصر: المكتبة العصرية.

ثانيا: المجلات و الدوريات العلمية

1. الفريد وديع بطرس.(2015).**إطار فكري لتقييم المخاطر المصرفية: دراسة نظرية**.المجلة العلمية الاقتصاد والتجارة.مصر العدد04.
2. سليم بن رحمون، سميحة بوحفص.(2018).**التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودروها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية**.مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال.جامعة بسكرة.الجزائر.العدد06.
3. عمر محمد احمد إبراهيم كرار، إبراهيم فضل المولى البشير.(2016).**دور المخاطر في العلاقة بين عناصر منح التمويل والأداء المالي للمصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصاريف التجارية السودانية**.مجلة العلوم الاقتصادية.جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.السودان.
4. محمد على صقر.(2010).**إدارة المخاطر في المصارف التجارية**.مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية).جامعة سوريا.سوريا.العدد03.
5. مها محمود رمزي ريحاوي.(2008).**الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين التعليمات**.مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.دمشق.سوريا.العدد01.

6. نعيم دهامش، اسحق أبوزر.(2003).**تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك.** مجلة البنوك في الأردن.الأردن.العدد10.

ثالثا: الأطروحات و المذكرات الأكاديمية

1. أسماء عزوز .(2015). تسيير **المخاطر البنكية باستعمال نموذج رأس المال المعدل بالمخاطر RA ROC** مذكرة ماستر في العلوم التجارية . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية . جامعة . الطاهر مولاي سعيدة . الجزائر .

2. أميرة طهيرة.(2017).**إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا للمعايير بازل:دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (BNA–BDL–BEA)**.مذكرة ماستر.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة العربي بن مهيدي.أم البواقي.الجزائر.

3. أنس هشام المملوك . (2014) . **مخاطر الائتمان وأثرها في المحافظ الاستثمارية ، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الخاصة في سوريا.** أطروحة دكتوراه في الاقتصاد المالي والنقدي .كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . سوريا.

4. أيام العبد .(2012). **دور الضوابط التنظيمية في تحسين شفافية المعلومات وإدارة المخاطر المصرفية.** رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .كلية الاقتصاد . جامعة حلب . سوريا .

5. إبراهيم ادم محمد.(2016) .**أثر مخاطر التمويل على أداء البنوك التجارية السودانية 1996–2003** . أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال .كلية العلوم الإدارية . جامعة أم درمان . السودان .

6. إبراهيم اسحق نسمان.(2009).**دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**.رسالة ماجستير.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.الجامعة الإسلامية.زة.فلسطين.

7. إلهام مقدم.هناء طراد.(2016).**أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل: دراسة حالة النظام الجزائري المصرفي**.مذكرة ماستر.كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.جامعة العربي التبسي.تبسة .الجزائر.

8. بهية مصباح محمود صباح.(2008).**العوامل المؤثرة على درجة أمان البنوك التجارية العاملة في فلسطين: دراسة تحليلية**.رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.كلية التجارة.الجامعة لإسلامية. غزة. فلسطين.

9. بوطالب عبد الكريم، بن عسي فجيب.(2017).**إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل2 و3:دراسة ميدانية لعينة من بنوك الجزائرية وكالات الوادي (BNA–BDL–BEA)**.مذكرة ماستر.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة الشهيد حمة لخضر.الوادي.الجزائر.

10.حنان خنتوش .(2016). **دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الاداء للبنوك التجارية : دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة (BNA-BDL-BEA)**.مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة ام البواقي . لجزائر.

11.حياة نجار.(2014) . **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل : دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية** . أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة فرحات عباس . سطيف . الجزائر .

12. خديجة سعيدي.(2017).**إشكالية تطبيق معيار كفاية رأس المال بالبنوك وفقا لمتطلبات لجنة بازل: دراسة حالة البنوك الإسلامية**.أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة أبو بكر بلقايد.تلمسان.الجزائر.

13.دليلة روحاني.(2014).**أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي(BEA-BADR.BNA)** .مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير.كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.جامعة العربي بن مهيدي.أم بواقي.الجزائر.

14. رانية زيدان شحادة العلاونة.(2005).**إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية:دراسة حالة الأردن**.رسالة ماجستير.كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.جامعة اليرموك.الأردن.

15.راوية نزيه خويص . (2011). **إدارة المخاطر التشغيلية وتطبيقها في المصارف السورية** . رسالة ماجستير . كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . سوريا .

16.رندة عبادي.(2015).**متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية : دراسة حالة بنك الجزائر**.مذكرة ماستر أكاديمي.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة الشهيد حمه لخضر.الوادي.الجزائر.

17.سعاد دعبوز.(2014).**إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسة في القطاع المصرفي وواقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية**.مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية.جامعة الكلي محند الحاج.البويرة.الجزائر.

18. شادة سلامة الحولي . (2015) . **إدارة مخاطر العملياتي المصرفية الالكترونية وفق مقررات لجنة بازل : دراسة تطبيقية على البنوك المحلية العاملة في فلسطين** . رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل . كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة . فلسطين.

19.شادي صالح الجيرمي . (2011) . **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر : دراسة ميدانية في المصارف السورية** . رسالة ماجستير في المحاسبة . كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . سوريا .

20.شرين محمد سالم أبو قعنونة.(2006).**إدارة المخاطر في العمل المصرفي الإسلامي:دراسة تأصيلية تحليلية مقارنة**. أطروحة دكتوراه.كلية أصول الدين الجامعية.جامعة البلقاء التطبيقية.الأردن.

21.صبري أحمد شهاب.(2016).**أثر إدارة مخاطر القيمة العادلة على القطاع المصرفي الأردني قبل وبعد الأزمة المالية العالمية**.أطروحة دكتوراه.كلية الأعمال.جامعة الشرق الأوسط.الأردن.

22.عبد الله على أحمد القرشي.(2010).**دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرف:دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية**.أطروحة دكتوراه الفلسفة.كلية العلوم الإدارية .جامعة ذمار.اليمن.

23. عبد الله محمد جعيلان الحربي . (2008) . **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية الكويتية** . رسالة ماجستير .كلية إدارة المال والأعمال . جامعة أل البيت ت الأردن .

24.فادي أكرم الطيان (2010). **مدى التزام البنوك الأردنية بتطبيق إدارة المخاطر حسب متطلبات السلطة الرقابية**. رسالة ماجستير في المحاسبة .كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة اليرموك . الاردن .

25.كوثر محمد نور بنود.(2008).**تأثير الحوكمة على إدارة وتوزيع الأرباح في البيئة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية**.رسالة ماجستير.كلية الاقتصادية.جامعة حلب.سوريا.

26.محمد توفيق عمرو.(2006).**إدارة المخاطر المصرفية باستخدام مدخل التحليل المالي الاستراتيجي: نموذج مقترح تطبيقي في المصارف التجارة الأردنية**.أطروحة دكتوراه.كلية العلوم المالية المصرفية.الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.عمان.الأردن.

27.محمد عبد الحميد عبد الحي . (2010) . **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية : دراسة مقارنة**. مذكرة ماستر في العلوم المالية والمصرفية .كلية الاقتصاد . جامعة حلب . سوريا .

28.محمد عدنان عوكل . (2011) . **اثر استخدام المدقق الداخلي لمدخل التدقيق المستمر في كفاءة و فعالية ادارة المخاطر : دراسة ميدانية** . رسالة ماجستير .كلية الاقتصاد . جامعة دمشق . سوريا .

29.ميرة عثماني.(2012).**أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال: مع الإشارة إلى حالة الجزائر**.رسالة ماجستير.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.جامعة المسيلة.الجزائر.

30.نجيب الله حاكمي.(2014).**إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**.رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.جامعة وهران.الجزائر.

31.نعيمة خضراوي .(2009). **إدارة المخاطر البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الجزائري** . رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة . الجزائر .

32. نوال لعشوري.(2018).**الآليات الداخلية للحوكمة وآثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية:دراسة عينة من البنوك التجارية المكتتبة في سوق عمان المالي**.أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة العربي بن مهيدي.أم بواقي.الجزائر.

33.هبة قواسمية.**دور الدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك**.أطروحة دكتوراه في المحاسبة والتدقيق.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة باجي مختار عنابة.الجزائر.

34.هيبة مرابط.(2011).**أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل**.مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة قاصدي مرباح.ورقلة.الجزائر.

35.هيفاء غانية.(2015).**إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل2و3:دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية وكالات الوادي (BNA-BDL-BEA)**.مذكرة ماستر.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعة الشهيد حمة لخضر.الوادي.الجزائر.

36.وفاء جميل عطى الله جوابره.(2008).**إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية**.رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية.كلية إدارة المال والأعمال.جامعة آل البيت.الأردن.

رابعا: المؤتمرات و الملتقيات العلمية.

1.أمال عياري.أبو بكر خوالد.(6-7 ماي 2012).**تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر**.ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية لحذف من الفساد المالي والإداري.جامعة بسكرة.الجزائر.

2.عمر شريقي.(20 – 21 أكتوبر 2009).**دور اهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**. ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية.جامعة فرحات عباس سطيف.الجزائر.

خامسا: أوراق بحث منشورة:

1.عبد الحفيظ يوسف فرحان.(2008).**إدارة المخاطر المصرفية**.ورقة بحث منشورة.جامعة الإسراء.غزة.فلسطين.

2. عثمان لخلف.إيمان بن شارف.(بدون سنة).**أثر الآليات الداخلية للحوكمة على أداء البنوك**.ورقة بحث منشورة.جامعة الجزائر3.

سادسا: التقارير:

1. التقارير السنوية للبنك الأردني الكويتي للفترة (2014 – 2018).
2. التقارير السنوية للبنك الأهلي الأردني(2014 – 2018).
3. التقارير السنوية للبنك الأردني للاستثمار والتمويل(2014 – 2018).
4. التقارير السنوية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل(2014 – 2018).
5. التقارير السنوية لبنك القاهرة عمان(2014 – 2018).
6. التقارير السنوية لبنك المالي الأردني (2014 – 2018).
7. تقرير البنك المركزي الأردني لسنة 2017.
8. التقرير الأربعون لجمعية البنوك الأردنية سنة 2018.

سابعا: القوانين والتعليمات:

1. باللغة العربية:

- التعليمة المعدلة لحوكمة البنوك رقم (2016/63) الصادرة عن البنك المركزي في عام 2016.
- تعليمات التعامل مع البنوك ذات الأهمية النظامية المحلية رقم (2017/2) الصادرة عن البنك المركزي في 2017.
- تعليمات الحاكمية المؤسسية للبنوك الصادرة عن البنك المركزي الأردني في 2014.
- دليل حوكمة البنوك الصادرة عن البنك المركزي في 2007.
- قانون البنوك الأردنية رقم (28) لسنة 2000.

2. باللغة الأجنبية:

- Guidelines corporate governance principles for bank ,2015.

ثامنا:مواقع الأنترنت:

1. الموقع الإلكتروني للبنك المركزي الاردني http://www.cbj.gov.jo .
2. الموقع الإلكتروني لسوق عمان المالي. https://www.ase.com.jo/a
3. الموقع الإلكتروني لجمعية البنوك في الأردن. us-http://abj.org.jo/en :
4. الموقع الإلكتروني لكل بنك من بنوك عينة الدراسة.

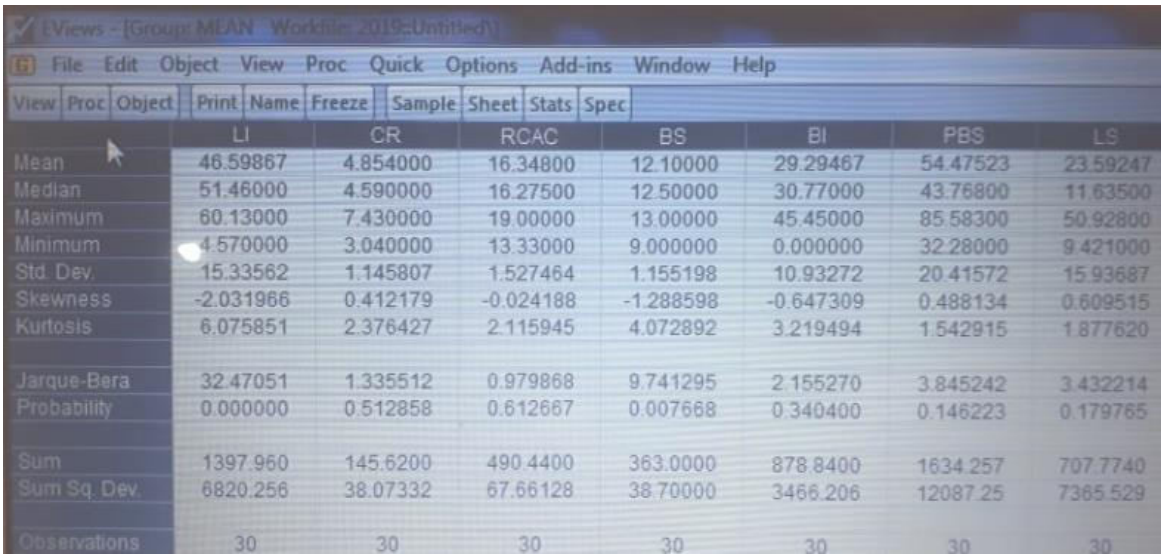
الملاحـــق

الملحق رقم 01: قيم متغيرات الدراسة

1	bank	year	li	cr	rcac	bs	bi	pbs	ls
2	b1	2014	50.05	4.02	16.68	9	22.22	77.82	50.928
3	b1	2015	48.26	3.74	18.23	9	22.22	77.819	50.927
4	b1	2016	52.81	4.77	19	13	30.77	77.819	50.927
5	b1	2017	55.16	3.04	18.3	13	30.77	77.819	50.927
6	b1	2018	59.99	4.36	17.07	13	38.46	77.819	50.927
7	b2	2014	51.52	6.94	15	12	16.67	32.28	10.38
8	b2	2015	49.19	5.65	16.3	13	30.77	32.28	10.38
9	b2	2016	51.4	6.18	13.33	13	30.77	32.28	10.38
10	b2	2017	54.38	5.65	14.04	13	30.77	32.33	10.38
11	b2	2018	51.18	4.94	14.73	13	30.77	32.39	10.381
12	**b3**	**2014**	56.71	5.86	16.18	11	45.45	42.887	11.88
13	**b3**	**2015**	53.78	3.97	18.21	11	36.36	39.328	9.421
14	**b3**	**2016**	56.72	4.1	17.4	11	27.27	49.71	9.421
15	**b3**	**2017**	60.13	4.46	15.27	11	36.36	54.652	9.421
16	**b3**	**2018**	59.8	5.32	15.55	11	45.45	55.502	9.421
17	b4	2014	35.77	6.43	18.1	13	23.08	84.664	34.481
18	b4	2015	44.11	5.22	17	13	0	84.667	34.481
19	b4	2016	51.69	4.35	17.02	13	15.38	84.957	34.481
20	b4	2017	51.72	4.1	17.1	13	23.08	85.052	34.481
21	b4	2018	50.91	6.28	16.1	13	23.08	85.583	34.481
22	b5	2014	43.37	4.39	14.95	12	8.33	54.41	11.39
23	b5	2015	45.19	3.86	15.8	12	16.66	32,28	10,38
24	b5	2016	54.44	3.37	16.48	12	25	32,28	10,38
25	b5	2017	55.04	3.05	15.04	12	33.33	32,33	10,38
26	b5	2018	56.19	3.57	15.21	12	33.33	32,39	10,38
27	b6	2014	38.53	4.46	18.8	11	45.45	38.959	9.979
28	b6	2015	45.84	4.72	18.31	13	38.46	38.959	9.979
29	b6	2016	4.86	5.21	13.87	12	41.66	44.246	9.979
30	b6	2017	4.65	6.18	15.12	13	38.46	39.241	9.979
31	b6	2018	4.57	7.43	16.25	13	38.46	39.024	9.762

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنوك عينة الدراسة للفترة (2014-2018)

الملحق رقم 02: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9

الملحق رقم 03: مصفوفة الارتباط

		LI	CR	RCAC	BS	BI	PBS	LS
2	LI	1.000000	-0.461375	0.155251	-0.188857	-0.146013	0.164390	0.265347
3	CR	-0.461375	1.000000	-0.301657	0.346173	0.087865	-0.177162	-0.436903
4	RCAC	0.155251	-0.301657	1.000000	-0.144886	-0.019871	0.505778	0.473344
5	BS	-0.188857	0.346173	-0.144886	1.000000	-0.094099	-0.009499	-0.073906
6	BI	-0.146013	0.087865	-0.019871	-0.094099	1.000000	-0.428807	-0.354310
7	PBS	0.164390	-0.177162	0.505778	-0.009499	-0.428807	1.000000	0.780588
8	LS	0.265347	-0.436903	0.473344	-0.073906	-0.354310	0.780588	1.000000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews

الملحق رقم 04: اختبار Hausman Test لنموذج إدارة مخاطر السيولة

Correlated Random Effects - Hausman Test
Equation: RANDOM
Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	39.175684	5	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9

الملحق رقم05: اختبار wald test

Wald Test:
Equation: WALD1

Test Statistic	Value	df	Probability
F-statistic	6.080755	(10, 19)	0.0004
Chi-square	60.80755	10	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9

الملحق رقم 06 : تقدير نموذج التأثيرات الثابتة fixed effect model

Dependent Variable: LI
Method: Panel Least Squares
Date: 05/14/19 Time: 17:16
Sample: 2014 2018
Periods included: 5
Cross-sections included: 6
Total panel (balanced) observations: 30

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	65.73360	76.37407	0.860680	0.4001
RCAC	-0.710698	1.766071	-0.402418	0.6919
BS	-0.375590	2.247734	-0.167097	0.8691
BI	0.309287	0.315248	0.981092	0.3389
PBS	-0.229634	0.726782	-0.315961	0.7555
LS	0.014893	0.903574	0.016483	0.9870

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.709759	Mean dependent var	46.59867
Adjusted R-squared	0.557001	S.D. dependent var	15.33562
S.E. of regression	10.20711	Akaike info criterion	7.760621
Sum squared resid	1979.516	Schwarz criterion	8.274393
Log likelihood	-105.4093	Hannan-Quinn criter.	7.924981
F-statistic	4.646290	Durbin-Watson stat	1.281337
Prob(F-statistic)	0.001991		

R-squared	0.709759	Mean dependent var	46.59867
Adjusted R-squared	0.557001	S.D. dependent var	15.33562
S.E. of regression	10.20711	Akaike info criterion	7.760621
Sum squared resid	1979.516	Schwarz criterion	8.274393
Log likelihood	-105.4093	Hannan-Quinn criter.	7.924981
F-statistic	4.646290	Durbin-Watson stat	1.281337
Prob(F-statistic)	0.001991		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9

الملحق رقم 07 : اختبار Hausman test لنموذج إدارة المخاطر الائتمانية

Correlated Random Effects - Hausman Test
Equation: Untitled
Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	8.233858	5	0.1438

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9

الملحق رقم 08 : تقدير نموذج التأثيرات العشوائية Random effect model

Dependent Variable: CR
Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)
Date: 05/16/19 Time: 00:03
Sample: 2014 2018
Periods included: 5
Cross-sections included: 6
Total panel (balanced) observations: 30
Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.871561	3.193633	0.586029	0.5633
RCAC	-0.044724	0.144466	-0.309585	0.7595
BS	0.286199	0.159829	1.790662	0.0860
BI	0.004451	0.018299	0.243260	0.8099
PBS	0.023733	0.015225	1.558891	0.1321
LS	-0.050049	0.018248	-2.742646	0.0113

Effects Specification		
	S.D.	Rho
Cross-section random	7.04E-06	0.0000
Idiosyncratic random	0.953444	1.0000

Weighted Statistics			
R-squared	0.349753	Mean dependent var	4.854000
Adjusted R-squared	0.214284	S.D. dependent var	1.145807
S.E. of regression	1.015650	Sum squared resid	24.75708
F-statistic	2.581805	Durbin-Watson stat	1.117859
Prob(F-statistic)	0.052635		

Unweighted Statistics			
R-squared	0.349753	Mean dependent var	4.854000
Sum squared resid	24.75708	Durbin-Watson stat	1.117859

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews9