

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير المخاطر في البنوك التجارية

—دراسة حالة بنك الأردن —

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ:

نعمان محصول

إعداد الطالبين:

هشام سماح

يوسف خلاف

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ : بومحروق خير الدين
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ : نعمان محصول
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: بن عمر مختار

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في إتمام هذا العمل، فهو الله عز وجل أحق بالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى.

يقودنا شرف الوفاء وجميل النبل بعد ما أتمنا هذا العمل المتواضع أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

"محصول نعمان"

لتفضله قبوله الإشراف على مذكرتنا وعلى ما بذله من جهد وتوجيه، ولا نملك إلا أن نقول له جزاك الله خيرا وأبقاك منبع نور للعلم وطلابه

كما نقدم شكرنا إلى كل قريب أو بعيد ساهم في تقديم المساعدة وإقرارا بفضلهم واعترافا

شكرا جميعا.

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار الفكري لحوكمة الشركات وحوكمة البنوك	
06	تمهيد
23-07	المبحث الأول: حوكمة الشركات
14-07	المطلب الأول نشأة حوكمة الشركات
07	1 التطور التاريخي لحوكمة الشركات
10	2 الأسس النظرية لحوكمة الشركات
12	3 دوافع ظهور حوكمة الشركات
17-15	المطلب الثاني ماهية حوكمة الشركات
15	1 مفهوم حوكمة الشركات
16	2 أهداف حوكمة الشركات
16	3 الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات
23-18	المطلب الثالث محددات ومبادئ، حوكمة الشركات
18	1 محددات حوكمة الشركات
19	2 مبادئ حوكمة الشركات
30-23	المبحث الثاني: نماذج وتجارب حوكمة الشركات من الناحية التطبيقية
26-23	المطلب الأول معيار التفرقة بين نماذج حوكمة الشركات
25	1 النموذج الخارجي لحوكمة الشركات
25	2 النموذج الداخلي لحوكمة الشركات
29-26	المطلب الثاني التجارب الدولية في مجال التطبيق العملي لحوكمة الشركات
26	1 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
27	2 حوكمة الشركات في ألمانيا
28	3 حوكمة الشركات في فرنسا

فهرس المحتويات

37-30	المبحث الثالث: حوكمة البنوك	
33-30	ماهية حوكمة البنوك	المطلب الأول
30	تعريف حوكمة البنوك	1
31	أهداف وأهمية حوكمة البنوك	2
34-33	الفاعلون الأساسيين في حوكمة البنوك	
33	الفاعلون الداخليون للحوكمة البنوك	1
34	الفاعلون الخارجيون للحوكمة البنوك	2
36-35	نموذج الحوكمة الجيد في البنوك	
35	متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك	1
36	أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك	2
37	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة وأثره على تسيير مخاطر البنوك		
39	تمهيد	
45-40	المبحث الأول: ماهية المخاطر المصرفية	
42-40	مفهوم المخاطر المصرفية	المطلب الأول
40	تعريف المخاطر	1
41	تصنيف المخاطر وأنواعها في البنوك	2
45-42	تسيير المخاطر	
42	مفهوم تسيير المخاطر	1
42	أطراف تسيير المخاطر	2
43	أهمية تسيير المخاطر	3
56-46	المبحث الثاني: تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل	
51-47	تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل 1	المطلب الأول
47	لجنة بازل وكفاية رأس المال	1
49	التحديات التي أدخلت على اتفاقية بازل 1	2
50	إيجابيات وسلبيات اتفاقات بازل 1	3
53-51	تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل 2	
52	الحد الأدنى للمتطلبات رأس المال	1
52	الرقابة الاحترازية والاشرفية	2
53	تقييم اتفاقية بازل 2	3

فهرس المحتويات

56-53	تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل 3	المطلب الثالث
54	المتطلبات الدنيا للرأس المال وفق اتفاقية بازل 3	1
55	التحديات الناجمة عن تطبيق اتفاقية بازل 3	2
64-56	المبحث الثالث: تسيير المخاطر في البنوك التجارية وعلاقتها بالحوكمة	
61-56	قياس المخاطر	المطلب الأول
57	قياس مخاطر الائتمان	1
59	قياس مخاطر السيولة	2
60	قياس مخاطر سعر الفائدة	3
64-61	علاقة الحوكمة وتسيير المخاطر	المطلب الثاني
61	تعزيز حوكمة وتسيير المخاطر للبنوك	1
63	العلاقة بين حوكمة البنوك وتسيير المخاطر	2
64	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير المخاطر في بنك الأردن		
66	تمهيد	
70-67	المبحث الأول: تقديم بنك الأردن	
69-67	ماهية بنك الأردن	المطلب الأول
67	نشأت بنك الأردن	1
68	أهداف الخطة المستقبلية لمجموعة بنك الأردن	المطلب الثاني
70	الهيكل التنظيمي للبنك الأردن	المطلب الثالث
76-71	المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الحوكمة الداخلية	
74-71	عرض وتحليل متغيرات الحوكمة الداخلية	المطلب الأول
71	عرض وتحليل استقلالية مجلس الإدارة	1
71	عرض وتحليل تركيز الملكية	2
72	عرض وتحليل تعويضات ومكافأة رئيس مجلس الإدارة	3
72	عرض وتحليل معدل كفاية رأس المال	4
76-74	قياس تحليل مؤشر المخاطر المصرفية للبنك الأردن	المطلب الثاني
74	قياس مؤشر المخاطر المصرفية للبنك الأردن	1
76	تحليل مؤشر المخاطر الكلية	2
83-77	المبحث الثالث مناقشة نتائج الاختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات	

فهرس المحتويات

77	الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والمعتمدة	المطلب الأول
78	مناقشة نتائج اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات	المطلب الثاني
78	نتائج الاختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات	المطلب الثالث
83	خلاصة الفصل	
85	خاتمة عامة	
91	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	الملخص	

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	ملخص تاريخي لحوكمة الشركات	1-1
48	أوزان المخاطرة حالة الأصول	2-1
49	أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية	2-2
73	متغيرات الحوكمة الداخلية	1-3
75	عناصر نموذج z score	2-3
76	قيم z score	3-3
77	قيم المتغيرات المستقلة والتابعة	4-3
78	الإحصاءات الوصفية المستقلة والتابعة	5-3
79	جدول إحصائية فيشر	6-3
79	جدول تقدير النموذج	7-3

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات	2-1
19	ركائز حوكمة الشركات	3-1
33	مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	4-1
34	الفاعلون الأساسيين في نظام الحوكمة	5-1
51	الدعائم الثلاثة للاتفاقية بازل 2	6-1
70	الهيكل التنظيمي لبنك الأردن	7-1

مقدمة

تعاظم الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية لاسيما في الأزمات المالية لكبريات الشركات التي شهدتها عدة دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا والبرازيل وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعديد الشركات الأمريكية العالمية أمثال شركة Enron و World com و Parmalate ، ما نتج عنها من ضياع لحقوق أصحاب المصالح وفقدان لثقة المستثمرين.

ويتسع مفهوم أو دائرة الاهتمام بحوكمة الشركات إلى القطاع البنكي وتأخذ بعدا مفاهيميا أوسع وأشمل من سابقه في الشركات غير المالية، ويعد النظام البنكي السليم والجيد أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق رأس المال وقطاع الشركات، فالجهاز البنكي يوفر الأموال اللازمة والسيولة لعمليات الشركات ونموها، بالإضافة إلى ذلك فإن تحرير الأسواق المالية والعولمة والتقدم التكنولوجي وما صاحبها من تغيرات سريعة في البيئة البنكية الدولية، بحيث تعرضت البنوك إلى درجة عالية من التغيرات والتقلبات والى مواجهة مخاطر متنوعة لا تستطيع تجنبها ومن ثم صعوبة تسيير المخاطر بصورة جيدة.

1. إشكالية البحث:

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

✚ ما مدا تأثير تطبيق مبادئ الداخلية للحوكمة على تسيير المخاطر في بنك الأردن ؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:

✚ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آلية استقلالية مجلس الإدارة على تسيير المخاطر الكلية في بنك الأردن عينة الدراسة؟

✚ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آلية تركيز الملكية على تسيير المخاطر الكلية في بنك الأردن عينة الدراسة؟

✚ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آلية تعويضات ومكافآت رئيس مجلس الإدارة على تسيير المخاطر الكلية في بنك الأردن عينة الدراسة؟

✚ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آلية معدل كفاية رأس المال على تسيير المخاطر الكلية في بنك الأردن عينة الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة:

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

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على تسيير مخاطر الكلية (z score) في بنك الأردن ؟

والتي تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آلية استقلالية مجلس الإدارة على تسيير المخاطر الكلية (z score) في بنك الأردن ؟

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آلية تركيز الملكية على تسيير المخاطر الكلية (z score) في بنك الأردن ؟

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آلية تعويضات ومكافآت رئيس مجلس الإدارة على تسيير المخاطر الكلية (z score) في بنك الأردن ؟

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آلية معدل كفاية رأس المال على تسيير المخاطر الكلية (z score) في بنك الأردن ؟

3. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث في الموضوع من كونها تتعلق بقطاع حيوي في الاقتصاد، ألا وهو القطاع المصرفي، والذي يعتبر من أكثر القطاعات عرضة للمخاطر الأمر الذي يتطلب الكثير من الاهتمام بسلامة ومتانة هذا القطاع، وهذا لتجنب التعرض للأزمات المالية والمصرفية، من خلال إبراز الدور الهام لتطبيق الحوكمة في القطاع البنكي، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل من حدوث الأزمات التي يتعرض لها الاقتصاد، لاسيما في ظل تحرر الأسواق المالية على مستوى العالم، والتقدم التكنولوجي وما رفقه من تغييرات سريعة في البيئة المصرفية الدولية.

4. أهداف الدراسة:

✚ توضيح دور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في حماية الجهاز المصرفي أو القطاع المصرفي من الأزمات المالية والمصرفية.

✚ معرفة جهود لجنة بازل فيما يخص الحوكمة المصرفية.

✚ إلقاء الضوء على إدارة المخاطر وعلاقتها بالحوكمة المصرفية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

✚ الميول لتخصص ليسانس وربطه مع طبيعة التخصص المتبع في الماجستير.



✚ زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة بصفة عامة وحوكمة المصارف بصفة خاصة.

6. الدراسات السابقة:

✚ دراسة هشام محمد أحمد الشريف سيد الحمد أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في المصارف التجارية السودانية رسالة دكتوراه في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2011.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأنواع المختلفة للمخاطر.

ومن أهم نتائج الدراسة:

أن لدى المصارف السودانية إلمام بالممارسات الدولية لحوكمة الشركات وأن إدارة المخاطر مسؤولية مجلس الإدارة ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة زيادة الوعي داخل الإدارة العليا والمسؤوليات المختلفة بأهمية حوكمة الشركات باعتبارها أداة فعالة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح والمساهمين على حد سواء.

✚ دراسة حياة نجار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 2014، بعنوان إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل دراسة واقع البنوك العمومية الجزائرية- هدفت هذه الدراسة إلى مدى قيام البنوك التجارية العمومية الجزائرية بإدارة المخاطر المصرفية وفق معايير بازل الدولية للرقابة المصرفية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

✚ اقتصار البنوك التجارية العمومية الجزائرية بصفة أساسية على نسبة كوك للملاءة دون اهتمامها بباقي أنواع المخاطر.

✚ اقتصار البنوك التجارية العمومية الجزائرية بصفة أساسية على نسبة كوك للملاءة دون اهتمامها بباقي أنواع المخاطر.

✚ تعزيز الرقابة المصرفية والتأكيد على ضرورة التزام البنوك بمعايير لجنة بازل المتعلقة بكفاية رأس المال ومبدأ الشفافية وتكييفها مع متطلبات بازل 3.

✚ دراسة نوال لعشوري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2017، بعنوان الآليات الداخلية للحوكمة وأثر الأداء وإدارة المخاطر البنكية.

هدفت هذه الدراسة أثر الآليات الداخلية للحوكمة على الأداء وإدارة مخاطر البنوك التجارية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود توافق شبه تام بين القوانين والتعليمات المنضمة لعمل البنوك التجارية ومبادئ

البنوك الصادرة عن لجنة بازل.

7. تقسيم الدراسة: حسب الفصول وما تم تناوله في كل فصل.

قصد عرض الدراسة بطريقة منظمة ومن أجل الوصول إلى إجابة على الإشكالية، فقد تم الاعتمادي على خطة بسيطة مقسمة إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول وخاتمة عامة وملخص، كل فصل ينفرد بتمهيد وخالصة، وجاءت كالتالي:

يتناول الفصل الأول الإطار الفكري لحوكمة الشركات وحوكمة البنوك إذ قسم إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول تم تطرق فيه إلى حوكمة الشركات، المبحث الثاني خصص للدراسة نماذج وتجارب حوكمة الشركات. أما المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على حوكمة الشركات.

أما الفصل الثاني تناول تطبيق مبادئ الحوكمة وأثره على تسيير مخاطر البنوك من خلال ثلاثة مباحث. تناول المبحث الأول ماهية المخاطر البنكية، المبحث الثاني تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل، أما المبحث الثالث فقد تناول تسيير المخاطر في البنوك التجارية وعلاقتها بالحوكمة.

يتناول الفصل الثالث أثر تطبيق الحوكمة على تسيير المخاطر في بنك الأردن تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص إلى تقديم بنك الأردن، المبحث الثاني تم تطرق فيه إلى عرض وتحليل متغيرات الحوكمة الداخلية، أما المبحث الثالث فقد خصص لمناقشة نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات وحوكمة البنوك

المبحث الأول: حوكمة الشركات

المبحث الثاني: نماذج وتجارب حوكمة الشركات من الناحية التطبيقية

المبحث الثالث: حوكمة البنوك

تمهيد:

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات خلال السنوات الأخيرة، وذلك لما لها من تأثير على العديد من النواحي الاقتصادية والاجتماعية، حيث تهدف إلى تحقيق مصالح الأفراد والشركات والمجتمعات ككل، بما يعمل على ضمان سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة.

زيادة أهمية الأسواق المالية أدى إلى زيادة الضغوط التنافسية على المؤسسات المالية وتتنوع الأدوات المالية المستخدمة في الأسواق زاد من حجم المخاطر التي تعمل في ظلها البنوك، هذا ما أدى بالبنوك إلى اعتماد الحوكمة البنوك في تسيير المخاطر لكونها ذات أهمية بالنسبة للمساهمين والإدارة وأصحاب المصالح، كما ترى بأنها ستمثل الأداة التي تقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات وتقليل المخاطر..

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

✚ المبحث الأول: حوكمة الشركات.

✚ المبحث الثاني: نماذج وتجارب حوكمة الشركات.

✚ المبحث الثالث: حوكمة البنوك.

المبحث الأول: حوكمة الشركات

حظي مفهوم حوكمة الشركات بالاهتمام الواسع من قبل العديد من منظمات الأعمال في كثير من دول العالم خاصة بعد الإحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي خلال التسعينيات لما شهدته من أزمات مالية وتعرض الكثير من الشركات الكبرى للفضائح المالية.

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات

1- التطور التاريخي لحوكمة الشركات:

أن الاقتصاديين الأمريكيين Menas و Berle كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة المجسدة في نظرية الوكالة في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة"، وذلك في عام 1932 حيث اعتبروا مبادئ حوكمة الشركات كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل¹.

في عام 1937 نشر Coase Ronald أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة، وكذلك تطرق كل من Jensen و Meckling في عام 1976 و Williamson Oliver في عام 1979، إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات، و Fam سنة 1980 أبرز أهميتها في الحد والتقليل من المشاكل التي قد تنشأ من فصل الملكية والإدارة.²

وفي سنة 1985 تناول Williamson نظرية تكاليف الصفقات التي تركز على العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل من الساهمين، الدائنين، العمال، الوردين، المسيرين، أما في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات بإعداد القوائم المالية بإصدار تقريرها السنوي المسمى Commission Treadway الذي يتضمن توصيات خاصة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بهدف منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية³.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تنشط فيه، مثل هيئة الأوراق المالية

¹ طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهدائي، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 15.

² Gérard Charreaux, vers une théorie du gouvernement des entreprises, iaedijon- crego / latec, mai 1996 p:03.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص- ص 15-16.

SEC، بالإضافة إلى تطور مهنة المحاسبة والتدقيق الذي ساهم في زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات خاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بحتمية تطبيق مبادئها، كما أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية بإلقاء الضوء على تعريف وأهمية ودور حوكمة الشركات في حماية حقوق المساهمين¹، كما كان الاهتمام بحوكمة الشركات في المملكة المتحدة من طرف لجنة Cadbury المشكلة من مجلس التقارير المالية وسوق لندن لأوراق المالية في ديسمبر 1992 حين أصدرت تقريرها المعنون بـ "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات" الذي طالبت فيه اللجان بإتباع مبادئ حوكمة الشركات، وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن².

ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة، وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، ودور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسئولية مجلس الإدارة، وفي سنة 2004 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمبادئ حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات³.

أما في سنة 2002 تم إصدار Sarbanes Oxley acte الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء الغير التنفيذيين في مجلس إدارة الشركة⁴.

الجدول رقم 1-1: ملخص تاريخي لحوكمة الشركات

السنة	الفعاليات	البلد
-------	-----------	-------

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

² محمد جمّيل حبوش، مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، علوم التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غير منشورة، 2007، ص 22.

³ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2005 ص 25.

⁴ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات وحوكمة البنوك

الولايات المتحدة	Berle و Menas ينشران كتابهم "المؤسسة الحديثة و الملكية الخاصة".	1932
الولايات المتحدة	صدور أول تشريع لتنظيم سوق الأوراق المالية.	1933
الاتحاد الأوروبي	الاتحاد الأوروبي يتبنى أول قانون توجيهي للشركات.	1968
الولايات المتحدة	صدور تقرير لجنة Treadway بشأن الاحتيايل في التقارير المالية، والتأكيد على دور لجان المراجعة، ووضع إطار للرقابة الداخلية.	1987
المملكة المتحدة	انهيار عدد من الإمبراطوريات التجارية مثل: max Wells, Polly, مما دعا إلى تحسين ممارسات حوكمة الشركات	بداية التسعينات
المملكة المتحدة	لجنة Cadbury تنشر أول تقرير بعنوان "الجوانب المالية في حوكمة الشركات".	1992
جنوب افريقيا	نشر تقرير King يتضمن توصية بإصلاح مجلس الإدارة.	1994
كندا	صدر تقرير عن بورصة تورنتو عنوانه "أين كان المديرون؟" يحث المؤسسات الكندية على تضمين تقاريرهم السنوية مزيدا من المعلومات المتصلة بأساليب ممارسة حوكمة الشركات.	1994
الملكة المتحدة	نشر تقرير Rotuman حول "الرقابة الداخلية في التقارير المالية"، تقرير "Green Bury" مكافآت التنفيذيين"، تقرير Hampes "حوكمة الشركات"	1994 1995
روسيا	اعتماد قانون الشركات المساهمة الروسي.	1995
فرنسا	نشر تقرير Vieno بشأن مسؤوليات واستقلال المجالس.	1995
استراليا	إصدار الاتحاد الاسترالي لمديري الاستثمار بيان يتضمن معايير لمجالس	1995
الملكة المتحدة	تشكيل الشبكة العالمية لأساليب حوكمة الشركات International corporate governance بغرض ضمان تطبيق حوكمة الشركات في كافة الأسواق.	1995
هولندا	نشر تقرير Jaap peter بشأن أفضل ممارسات حوكمة الشركات.	1996
روسيا	اعتماد قانون سوق الأوراق المالية الروسي.	1996
الملكة المتحدة	نشر القواعد الموحدة لحوكمة الشركات.	1998

تضم مجموعة من الدول	OCED تنشر مبادئها لأول مرة حول حوكمة الشركات	1999
الملكة المتحدة	نشر توجيهات Turnbull في الرقابة الداخلية.	1999
ألمانيا	نشر القواعد الألمانية لحوكمة الشركات.	2002
الولايات المتحدة وأوروبا	أدى انهيار Enron وغبها من فضائح لشركات عالمية، إلى قانون Sarbanes Oxley في الولايات المتحدة ونشر التقارير بشأن إصلاح قانون الشركات في أوروبا.	2002
الملكة المتحدة	نشر تقرير Higgs عن الأعضاء غير التنفيذيين.	2003

المصدر: بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012، ص-ص 6-7.

2- الأسس النظرية لحوكمة الشركات:

لم تظهر حوكمة الشركات من العدم، وإنما نشأت نتيجة عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتجنب النقائص والتصرفات التي تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها، وأهم هذه النظريات هي:

2-1- نظرية الوكالة :

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى..

يعتبر جانسن وما كلينغ من الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة بهذا المصطلح فعرفوها على أنها: "تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصل الموكل يوكل أو يفوض أطراف آخرين موكلين من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار"¹، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين الملاك وأصحاب الأقلية، حيث ينظران إلى أن الشركة مجموعة من العقود بين الملاك والدائنين من جهة والإدارة والعاملين من جهة أخرى ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية، والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى مشكلات الوكالة بين أطراف المرتبطة بالشركة.

¹ - M.C.Jensen and W H Meckling, «Theory of the Firm : Managérial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur», Journal of Financial Economics, [on line], October 1976, Available at: <http://www.sfu.ca/wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>, (16/02/2014), p : 05.

فرضيات نظرية الوكالة :

ترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها¹ :

✚ أن أطراف الوكالة أصلاء ووكلاء يتمتعون بالرشد الاقتصادي وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.

✚ ان أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة وأن هناك قدرا من التعارض في المنافع بينهما.

✚ أنه رغم وجود تعارض في أهداف الوكلاء والاصطلاء فإن هناك حاجة مشتركة بين الطرفين في بقاء العلاقة أو الشركة قوية في مواجهة الشركات الأخرى.

✚ التباين في المخاطرة التي يتعرض لها كل من الأصيل والوكيل نتيجة لاختلاف الخلفية العلمية والعملية لكل منهما.

✚ عدم تماثل المعلومات بين الأصيل والوكيل، حيث الأخير يمتلك الخبرة العملية والسيطرة على المعلومات المحاسبية ولديه خبرة في الاختيار من بين السياسات والتقديرات المحاسبية مما يعظم منفعة على حساب الأصيل.

✚ يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل مما لو توافرت كل المعلومات للأصيل.

2-2- نظرية تكلفة الصفقات:

يعود أصل ظهور نظرية الصفقات إلى سنة 1937 من طرف الاقتصادي البريطاني Renald Coase لكنها بقيت متجاهلة إلى غاية تطويرها سنة 1979 من طرف Eaton Oliver Williamson الذي كان طالب Coase ، وهي تركز على أهمية التكاليف المرتبطة بتنسيق وتنظيم نشاطات الشركة التي تعرف بتكاليف الصفقات، والذي برر وجود المؤسسات الكبرى من خلال قدرتها على ضمان توفير الصفقة بسعر أقل من سعر السوق² . تشمل خصائص الصفقات عنصرين أساسيين هما الفرضيات السلوكية وسمات الصفقات.

الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقات :

¹ - تيجاني بالريقي، "موقف المنهج المعياري والإيجابي من تعدد بدائل القياس المحاسبي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، كلة العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، عدد 5، 2005، ص ص 99-100.

² Michel Ghertman, « Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction », revue française de gestion, n 0 160, 2006, disponible sur le site : <http://s4.e-monsite.com/2011/04/10/08/theorie-des-couts-detransaction-1.pdf> , consulté le : 29/01/2013,p : 192

✚ **الرشادة المحدودة:** طور هذا المفهوم من طرف سيمون Simon سنة 1974 حيث عبر عن الرشادة المحدودة بكون الفرد لا يملك القدرة للحصول على كافة المعلومات وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعمال والمنافسين.

✚ **الانتهازية:** يرى Williamson أنه لما يكون هناك عقد غير تام فإنه يطرح مشاكل انتهازية تتمثل في: سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي، التهرب، السعي لتحقيق أهداف أخرى، وغيرها من أشكال السلوك الاستراتيجي، وبناءً على الفرضيات السابقة فإنه لن تكون العقود تامة وبالتالي فإنه يوجد طرف يتعرض لانتهازية طرف آخر، مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة.

2-3 نظرية تجدر المسيرين :

جاء بنظرية التجدر كل من الأمريكيان Vishny et Shleifer، حيث يرون أن المسير له إمكانية اللف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة، ومفهوم التجدر يعطي نوعين من الإستراتيجية¹ :

✚ **إستراتيجية تهدف إلى التأقلم مع المحيط**

✚ **إستراتيجية تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى بإستراتيجية الوقاية.**

يعرف Benoit Pigé التجدر بأنه طريقة مكونة من علاقات رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته، وبالتالي المساهمين. يعتبر كل من Morck, Shleifer, Vishny أن المسير الذي يرغب في التجدر يمكن أن يوجه استثمارات الشركة إلى الاتجاه الذي يريده²:

3- دوافع ظهور حوكمة الشركات:

هناك جملة من الأسباب والتداعيات التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى حوكمة الشركات، وتبوءها صدارة الأحداث والقضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم المتقدمة والناشئة منها على حد سواء يمكن تلخيصها فيما يلي:

3-1 الأحداث الدولية:

¹ بليركاني أم خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، 1998 جامعة معسكر، ص 6.

² بليركاني أم خليفة، مرجع سابق، ص 7-8.

خلال العقدين المضين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وكذلك أزمة جنوب آسيا عام 1997، كما انهارت شركات مثل شركة ENRON والتي تتبعها مكتب Anderson et Arthur المراجعة الحسابات، لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد معايير أفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه بحوكمة الشركات.

3-2- العولمة :

يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، التي سبكت الفرد عموماً والمستثمر خصوصاً من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من اجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العامل، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية، تربط بين الشركة الأم والشركات التابعة¹.

3-3- العوامل الاقتصادية :

إن الانهيارات المذهلة لمنشآت الأعمال مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وكارثة بنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة، و الفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المسؤولين التنفيذيين في الشركات وبُين أداء تلك الشركات، وكذلك الإفلاس الذي تعرضت لو الكثير من الشركات وخاصة في الدول التقدمية ومثال ذلك الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية سنة 1999، وفضيحة شركة Enron التي كانت تعمل في مجال الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001، وأزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات سنة 2002 ...، فإذا نظرنا إلى مختلف الأسباب التي أدت إلى هذه الانهيارات فيرجع معظمها إلى الفساد الإداري والمالي والمحاسبي بصفة خاصة.

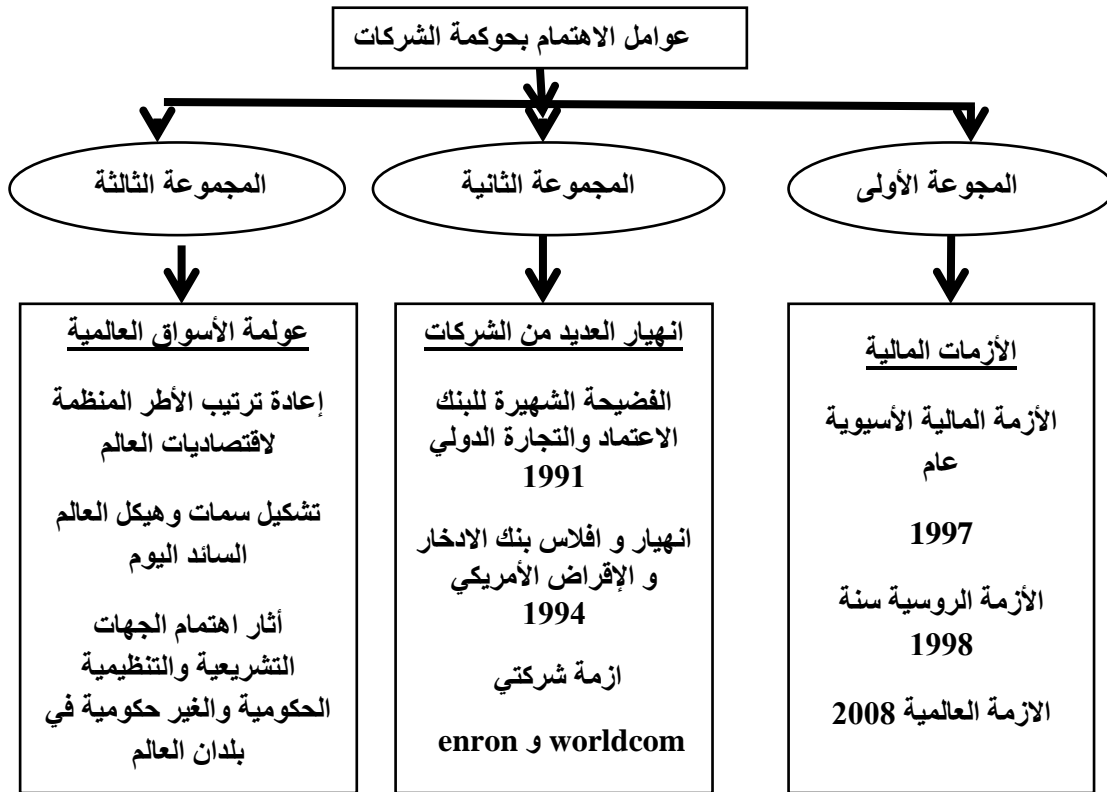
3-4- نظرية الوكالة :

¹حسّن مصطفى هاللي، "من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربيّة، المنظمة العربيّة للتنمية الإدارة، مصر، 2009، ص91.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات وحوكمة البنوك

يعتبر الفصل بُين الملكية والإدارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كل من Berle و Menas أول من تناول هذا الموضوع 1932، في ندوة بعنوان "الشركات الحديثة والملكية الخاصة"، حيث أشارت الندوة إلى أن الشركة صارت ضخمة الحجم، وأن هذا سيؤدي إلى الانفصال بُين الملكية والرقابة ما قد ينجر عنه ما يعرف بنظرية الوكالة، التي تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين الاستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك وتخدم أغراضهم الخاصة.

ويمكن تبويب العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وذلك حسب الشكل التالي:



المصدر: بن الطاهر حُسين، بوظلاعة ، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري 06-07 ماي 2012 ،جامعة محمد خيضر - بسكرة.

المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات

يعتبر مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي زادت أهميتها في قطاع الأعمال العام والخاص، تعد أحد أهم المعايير المعتمدة لمراقبة أداء الأفراد والشركات في الوقت الحاضر، من خلال ذلك سنقدم مجموعة من التعاريف لحوكمة الشركات.

1- مفهوم حوكمة الشركات

لا يوجد إجماع على تعريف موحد لمصطلح حوكمة؛ فيما يلي سرد لبعض التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات التي قدمت من طرف بعض الباحثين والكتاب والمنظمات والهيئات الدولية:

عرفتها **لجنة Cadbury** عرفت حوكمة الشركات على أنها "ذلك النظام الذي وفقا له يتم تسيير ورقابة الشركة وتعني بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة تفاديا لكل الانحرافات الشخصية، وتقوم على ثلاثة ركائز وهي مجلس الإدارة، التدقيق، إدارة أعمال المؤسسة"¹.

كما عرفها Williamson سنة 1999 على أنها: إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهداف رئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولا بد من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري، وتحديد الأهداف حسب قدرتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد وذلك بالقدر الذي يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العالقة².

عرفتها **مؤسسة التمويل الدولية**: فتعتبر حوكمة الشركات على أنها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط الشركات وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة بمن فيهم المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة³

كما عرفتها **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD** بأنها: « ذلك النظام الذي يتم خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء⁴ من التعاريف السابقة للحوكمة نستخلص أنها عبارة عن نظام تستخدمه الشركة للإشراف والرقابة على عملياتها، وكذا توزيع المهام والواجبات على القائمين بإدارة الشركة، بما يضمن الحفاظ على حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالشركة من حملة أسهم وسندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم وبالتالي الحفاظ على قيمة الشركة.

¹ Jaques Renard, **théorie et pratiques de l'audit interne, édition d'organisation**, 6eme édition, paris, 2007, p:439.

² Michel Ghertman, opcit, p.30.

³ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسن راضي، حوكمة البنون وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار البازوري العالمية للنشر والتوزع، عمان، 2011، ص 25.

⁴ OECD, **Principles of Corporate Governance**, 1999, p : 02.

2- أهداف حوكمة الشركات :

نسعى قواعد وضوابط الحوكمة الجيدة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- تحسُّن أداء الشركات ومساعدة الإدارات، مجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية جيدة للشركات، وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، مما يؤدي إلى تدعيم واستقرار نشاط الشركات، وتجنب حدوث انهيارات وأزمات مالية ومصرفية ومن تم تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

3- الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات :

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:¹

3-1- المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة.

الاستثمار اتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة.

3-2- مجلس الإدارة:

بصفتهم من يقومون باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

¹ أمّن السيد أحمد لطفي، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 696.

✚ **واجب العناية اللازمة:** يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية .

✚ **واجب الإخلاص في العمل:** إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجهها ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.

3-3- الإدارة :

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة.

3-4- أصحاب المصالح :

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، ودونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خط التمويل مما قد يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.

المطلب الثالث: محددات مبادئ حوكمة الشركات:

1- محددات حوكمة الشركات:

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على مجموعتين من المحددات وهي¹:

1-1- المحددات الداخلية : تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بُين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بُين المصالح هذه الأطراف الثلاث، وتتمثل هذه العوامل في المؤثرات الداخلية التي تؤثر في نشاط المؤسسات وتستطيع المؤسسات أن تتحكم فيها.

1-2- المحددات الخارجية: تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل:

✦ القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

✦ كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.

✦ درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.

✦ كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة

وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بُين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص بها. إضافة إلى المحددات الأساسية التي تمكن الشركات من التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، فإنه تتوفر ركائز أساسية تساهم أيضا في تحقيق ذلك، حيث ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية هي²:

✦ **السلوك الأخلاقي:** وتتعلق بالالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة، من نزاهة، أمانة، مصداقية، إفصاح، عدل وشفافية، وذلك للحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة.

✦ **الرقابة والمساءلة:** وتتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال قيامهم بالرقابة المساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل أساسا في مجلس الإدارة، اللجان التابعة له كـ لجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي.

¹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007 ، ص 08.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات. المفاهيم، المبادئ، التجارب. تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص 59.

إدارة المخاطر: لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها، ولرفع أدائها المالي.

الشكل رقم 1-3: ركائز حوكمة الشركات



المصدر. طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات. المفاهيم، المبادئ، التجارب. تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص47

2- مبادئ حوكمة الشركات:

بعد بروز أهمية الحوكمة جاءت المبادرة من عدة هيئات دولية وبيئات إقليمية إلى تشكيل لجان ومنتديات مهمتها وضع مبادئ وقواعد لحوكمة الشركات نذكر منها:

2-1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:

حيث قامت هذه المنظمة بوضع معايير دولية تساعد حكومات الدول في تحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية في مجال حوكمة الشركات، وأصدرت مجموعة مبادئ لحوكمة الشركات في عام 1999، ثم قامت بإعادة إصدارها مرة أخرى بعد تعديلها عام 2004¹.

لقد استندت هذه المبادئ إلى تجارب مستمدة من تجارب الدول الأعضاء بالأنظمة وإلى إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والاتجاهات المهنية، وذلك بهدف مساعدة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء في وضع إطار للحوكمة والتي تسعى إلى حماية حقوق كافة أصحاب المصالح، وقد ركزت تلك المبادئ الصادرة عام 2004 على الآتي:

✚ توافر إطار فعال لحوكمة الشركات² :

تكمن أهمية وجود إطار فعال لحوكمة الشركات في تشجيع رفع مستوى الشفافية والكفاءة وتحديد المسؤوليات بوضوح عن الإشراف والرقابة، وإلزام الجميع بتطبيق القانون ويتم ذلك من خلال تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء، سواء كان ذلك على المستوى الجزئي أو الكلي، بالإضافة إلى تحقيق النزاهة والكفاءة في الأسواق.

إن الالتزام بالمتطلبات القانونية والرقابية في ممارسة الحوكمة، تقتضي وجوب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الأطراف المختلفة في الشركة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور، مع ضرورة أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.

مما سبق يتبين أن توفير المتطلبات القانونية والرقابية والعمل على تطبيقها ومتابعة أثرها يتم من خلال وضع إطار تنظيمي فعال بضبط كافة جوانب الحوكمة بأبعادها المختلفة.

✚ حماية حقوق المساهمين:

تركز مبادئ الحوكمة على محاكية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط والآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية و الوقوف على كافة المعلومات عن الشركة وتوفير حقوق التصويت والمشاركة الخاصة بالتغيرات الجوهرية في الشركة مثل طلب الاطلاع على دفاتر الشركة والمساهمة الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها، وكذلك أي عملية غير عادية تؤثر على البنية الأساسية للشركة، وأيضا وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي

¹ لمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على الموقع التالي: www.org.cpiz.org.

² OECD, **Principles of Corporate Governance**, OECD, 2004, disponible sur le site :

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>, consulté le : 29/01/2013, p:17.

يؤثر على سياسة الشركة ، كذلك إعطائهم الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الاستغلال.

تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:¹

✓ تأمين أساليب تسجيل الملكية نقل أو تحويل الأسهم.

✓ الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة

✓ انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

✓ الحصول على حصص من أرباح الشركة

✓ المشاركة والحصول على معلومات كافية حول القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة، كالتعديل في القانون الأساسي،

طرح أسهم إضافية، أي تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة، مما سبق يتبين أن من حق المساهمين الاطلاع على جميع التعديلات الأساسية في الشركات، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب بعيدا عن الاحتيال والالتفاف حول قرارات مجلس الإدارة بالإضافة إلى حق المساهمين في مساءلة مجلس الإدارة والرقابة عليه.

✚ المعاملة العادلة للمساهمين²:

تعرب المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما في ذلك حقوق الأقليات وحقوق المساهمين الأجانب، وذلك من خلال مراعاة ما يلي:

✓ معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، مع إخضاع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم ومراعاة حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة.

✓ حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية، وبمنع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية

¹ Idem, p : 18.

² Idem, p : 20.

✓ يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.

✚ دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة¹ :

للقوف على دور أصحاب المصالح لمساهمتهم في إيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان، وكذلك الدور الفعال بين أصحاب المصالح والشركة لاستمراريتها ماليا وإداريا، ويتم ذلك من خلال احترام حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القوانين الداخلية والخارجية للشركات، وشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا، وفقا للآتي:

- ✓ ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- ✓ إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- ✓ العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.
- ✓ توفت المعلومات ذات الصلة لأصحاب المصالح بالقدر المناسب لها، بأسلوب دوري ومنظم وفي التوقيت المناسب لضمان التطبيق الجيد للحوكمة.
- ✓ السماح لذوي المصالح، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة.

✚ الإفصاح والشفافية²:

ينبغي أن تكفل حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المعلومات المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الموقف المالي والأدائي وحقوق الملكية والرقابة على الشركة، بما يمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أحسن مدروسة، حيث يساعد الإفصاح والشفافية على اجتذاب رؤوس أموال بأقل تكلفة والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة، وعلى العكس من ذلك

فإن ضعف الإفصاح المحاسبي والشفافية يؤدي إلى غياب نزاهة السوق وإلى ممارسة سلوك غير أخلاقي مما يزيد من التكلفة ويؤثر على الأرباح

وكذلك وجوب أن يشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

¹ Idem, p : 21

² Idem, p : 22

✓ يجب أن يشمل على النتائج المالية والتشغيلية للشركة وأهدافها وملكية الأسهم وحقوق التصويت، المرتبات والمزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم، وعلاقتهم بالمديرين الآخرين، مدى استقلالهم عن مجلس إدارة الشركة.

✓ معاملات الأطراف ذوي العلاقة والمخاطرة المتوقعة وهياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه.

مما سبق يتبين وجوب التزام الشركات بتوفير إفصاح طوعي بالإضافة إلى الإفصاح الإلزامية أو الإلزامية التي تعزز من قواعد الحوكمة، وذلك على أساس أن الإطار العام للإفصاح الإلزامي يوفر غالباً الحد الأدنى من متطلبات الإفصاح، لكن أصحاب المصالح دائماً يتطلعون للحصول على المزيد من المعلومات التي تتعلق بالتوقعات والتقييمات المستقبلية.

✚ مسؤوليات مجلس الإدارة¹:

لوقوف على مدى مسؤوليات مجلس الإدارة فإن قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الإرشادات لتطبيق بما تنطوي عليه هذه المسؤوليات من مهام وهي:

✓ على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على توفير المعلومات الكافية، وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

✓ أن يعامل مجلس الإدارة كافة المساهمين بطريقة متكافئة؛

✓ احترام القوانين السارية، أن يأخذ بالحسبان اهتمامات أصحاب المصالح.

✓ على مجلس الإدارة أن يقوم بمجموعه من المهام الأساسية مثل:

✓ مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، خطط العمل، سياسة المخاطرة.

✓ الإشراف على الإنفاق الرأسمالي (عمليات شراء وبيع الأصول).

✓ اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين مع تحديد المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم؛

✓ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة (أي وجود مراجع مستقل، يوفر نظام رقابة فعال).

✓ الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات

✓ يجب على أعضاء مجلس الإدارة الوقت الكافي للالتزام بمسؤولياتهم.

وعليه فإنه يجب أن يراعي في تشكيل مجلس الإدارة عنصر النوعية، أي أن تتوفر في أعضائه المهارة والكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة في وظيفتهم وصولاً إلى اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق القدرة على المتابعة والمساءلة من خلال نظام فعال لتقييم ومراجعة الأداء وتقييم المخاطر.

¹ Idem, p : 24

المبحث الثاني: نماذج وتجارب حوكمة الشركات من الناحية التطبيقية:

المطلب الأول: معيار التفرقة بين نماذج حوكمة الشركات:

تختلف نماذج حوكمة الشركات من الناحية التطبيقية باختلاف طبيعة البلدان المطبقة لها، من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، كما تؤكد ذلك المعايير الأسترالية لحوكمة الشركات بأنه "لا": يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات¹، كما أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تؤكد على أنه: "حتى تكون المنظمات قادرة على المنافسة في ظل المنافسة الشديدة الحالية، عليها أن تقوم بابتكار وتهيئة الممارسات خاصة بها لحوكمة الشركات بما يساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء واقتناص الفرص المتاحة أمامها"²، حيث يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لحوكمة الشركات وهما النموذج الخارجي الذي مثل السوق المالي وآلياته، ونجده في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا على وجه الخصوص، والنموذج الداخلي الذي مثل الوساطة المالية ونجده في اليابان وألمانيا، إضافة إلى نموذج هجين بينهما نجده بفرنسا ودول أوربية أخرى.

لا يوجد اتفاق يُبين مختلف الباحثين والمنظمات المهنية بموضوع حوكمة الشركات على معايير محددة للتفرقة بين نماذج حوكمة الشركات النموذج ذو التوجه السوقي والنموذج ذو التوجه الشبكي.

فقد أشارت دراسة Coleman and beikpe بان التمييز بين نماذج الحوكمة يعتمد على اختلاف كل من:

✓ درجة الملكية والتحكم.

✓ هوية الفئة المتحكمة من محلة الأسهم، مثال في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة هناك تعارض في مصالح المديرين وحملة الأسهم وهذا ما يسمى بالمشكلة الرأسية للوكالة، بينما في ألمانيا واليابان فإن التعارض يكون بين كبار محلة الأسهم والفئة الضعيفة من حملة الأسهم وهذا ما يعرف بالمشكلة الأفقية للوكالة.

أما دراسة de Miguel Pindado de la torre فأشارت إلى أنه يوجد خمس معايير،

أساسية لتفرقة بين مختلف النماذج المختلفة لحوكمة الشركات وهي:

✓ درجة التركيز في ملكية الشركات.

✓ مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين.

¹ بهاء الدن سمير علام، "أثر الآليات الداخلة لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية: دراسة تطبيقية"، مقال صادر عن وزارة الاستثمار، مركز المدّيين المصري، الماهرة: مصر، 2009، ص 11.

² المرجع نفسه، ص 22.

✓ السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات.

✓ كفاءة مجلس الإدارة.

✓ تطور سوق رأس المال.

1- النموذج الخارجي لحوكمة الشركات :

يسمى كذلك بالنموذج ذي التوجه السوقي، نموذج هيكل الملكية التشتت والنموذج الخارجي، يطبق في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الشمالية الغربية في مقدمتها بريطانيا.

يقوم هذا النموذج على افتراض أن حوكمة الشركات تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الأسهم، حيث تعتبر هذه الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى الشركة لتحقيق رغباتها، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة التأثير على قرارات المسيرين، فالسير من منظور هذا النموذج هو وكيل لحملة الأسهم ووظيفته الأولى هي تعظيم ثروتهم، لذا فإن مقياس نجاح هذا النموذج هو مقدار الربح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة.

من الإيجابيات التي تحتسب لصالح هذا النموذج احتواؤه لقوانين من شأنها أن تضمن حامية للمساهمين، كما أنه يعتبر أقل فسادا بالنظر إلى درجة الرقابة والقابلية للمحاسبة التي يوفرها، بالإضافة إلى أنه يشكل تهديدا مستمرًا للمسيرين وتخصيص أحسن للموارد الاقتصادية وهذا بالنظر إلى آليات السوق المالي التي يتضمنها، واعتماده على السوق المالي يعتبر نقطة هامة لتنشيط اقتصاد الدولة ككل.

إلا أنه يعاب على هذا النموذج تشتت هيكل الملكية وغياب كبار المساهمين حيث يميل المساهمون المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير، ويؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات، بالإضافة إلى تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لان المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر، وكلا الأمرين يؤديان إلى إضعاف استقرار الشركة¹.

2- النموذج الداخلي لحوكمة الشركات :

يسمى بالنموذج ذو التوجه الشبكي، النموذج هيكل الملكية المركز والنموذج الداخلي، وتعتبر كل من ألمانيا واليابان من أهم الدول التي تتبنى شركاتها هذا النظام، يتبنى هذا النموذج وجهة النظر الاجتماعية للشركات، حيث يعتبرها وحدة في المجتمع يجب أن تراعي مصالح ورغبات جميع الأطراف ذات الصلة بالشركة وعلى رأسهم المساهمين خلافا للنموذج السابق، كما أنه يعتمد على مشاركة البنوك وامتلاكها لنسبة هامة من أسهم الشركات، وأهم الأهداف المسطرة تكون على المدى الطويل بالاستمرارية، كما تعتبر البنوك من أهم المساهمين في هذه

¹ بهاء الدين سمير عالم، مرجع سبق ذكره، ص-ص 23-24.

الشركات وبغض النظر عن دورها التمويلي، فإنه مكن لها التأثير على القرارات وتحقيق الرقابة إذا ما تعلق الأمر بالمؤسسات غير المالية، وفي ظل غياب الدور الفعال للأسواق المالية، فإن التأثير على القرارات المتخذة لا يتم عن طريق ما يعرف باليد الخفية التي يوفرها السوق المالي بل عن طريق الحوار والتفاوض بين أعضاء مجلس الإدارة، كما يلاحظ أيضا ضمن هذا النظام أن استخدام الحوافز خاصة المرتبطة بالأداء محدود رغم الأهمية المتزايدة له في مختلف الاقتصاديات

من مزايا النموذج الداخلي امتلاك المساهمين السلطة والحافز لمراقبة المسيرين عن كثب، وهو ما قد يؤدي إلى تقليل احتمالات سوء التسيير والغش، كما أنهم يميلون لتأييد القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل مقابل القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل القصير.

ومما يعاب على هذا النموذج إمكانية أن يتواطأ أصحاب الشركة ذوي النسب المسيطرة مع مسيري الشركة مما قد يضر بمصالح مساهمي الأقلية، خاصة إذا لم تتمتع هذه الفئة بحقوقها القانونية، وقد يؤدي سوء استخدام السلطة في هذه الحالة إلى ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية بها، وبذلك المساس بمصالح مختلف الأطراف ذات الصلة بالشركة؛ ومما يعاب أيضا عن هذا النموذج تراجع دور الأسواق المالية وتركز الملكية مما يخفض من عملية التنوع للتقليل من المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين.

مما سبق نلاحظ أن كلا النموذجين الداخلي والخارجي رغم ما يتميزان به من للتقليل من هذه العيوب وهذا ما يسمى بالنموذج الوسيط، يسمى أيضا بالنموذج اللاتيني أو الفرنسي، وتعتبر فرنسا من أهم الدول التي تتبناه بالإضافة إلى إسبانيا، إيطاليا، بلغاريا وغيرها.

إن حوكمة الشركات جاءت لتوضح الأسس والمعايير التي تحدد وتنظم العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف المرتبطة بها، حيث وفي هذا الإطار ومن خلال تحليل خصائص كل نموذج من نماذج الحوكمة يمكن القول أنه ليس هناك نموذج أمثل للتطبيق الفعال لحوكمة الشركات، لذلك ظهر ما يسمى بقواعد الحوكمة لكل دولة، والتي يتم من خلالها مراعاة خصائص وظروف بيئة الأعمال بالدولة المعنية بالتطبيق.

المطلب الثاني: التجارب الدولية في مجال التطبيق العملي لحوكمة الشركات:

يوجد العديد من الدول التي اهتمت بحوكمة الشركات من منطلق أهميتها نذكر منها:

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

ظهرت أول بوادر لمحاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على اثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة Cal PERS بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية COSO بإصدار تقريرها المسمى Treadway commissio والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجلس الإدارة الشركات، وفي سنة 1999 أصدر كل من New York Stock Exchange و Association of Securities Dealers National تقريرهما المعروف باسم BLUE Ribbon REPORT والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يملكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية، وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes Oxley سنة 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده.¹

تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات.

2- حوكمة الشركات في ألمانيا :

ترتبط التجربة الألمانية في حوكمة الشركات بالنموذج الداخلي بالسعي إلى تحقيق مصالح الفئات لأصحاب المصالح من موظفين، مقرضين، حملة أسهم... ويعتمد هذا النموذج على مجلسين للإدارة مجلس الإدارة المسؤول على الرقابة على الإدارة التنفيذية، ومجلس إشرافي يتكون من ممثلين لحملة الأسهم والموظفين، وقد تم إحاطة الحوكمة في ألمانيا بمجموعة من الاقتراحات، منها اقتراح تناول القضايا المتعلقة بإدارة المؤسسات سمي بكون تراج Kon Trag وذلك لتعرض عدد من الشركات الألمانية الكبيرة للانهيار، واحتوى هذا الاقتراح على ما يلي² :

- ✚ يسمح لمؤسسة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة كان ذلك ممنوعاً من قبل.
- ✚ لن يكون هناك تخفيض إجباري في عدد أعضاء مجلس الرقابي ويجوز استمرار تمثيل الأعضاء في عشرة مجالس.
- ✚ يجب زيادة السماح للأقلية أي صغار المساهمين بتقديم دعاوي ضد المديرين، بتخفيض حقهم في الأرباح إلى 5 % أو 2 مليون مارك ألماني، بينما كانت النسبة فيما قبل 10.

1- محمد مصطفى سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 6.

2- أمّين السّد أحمد لطفي، المراجعة الدولية وعولمة رأس المال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص-ص 734 735.

✚ المجلس الرقابي وليس المجلس الإدارة من يُعِين المدقِّقِينَ الخارجِيْنَ؛

✚ تم تقليل تأثير البنوك إلى الحد الذي لا يسمح فيه للبنوك أن تصوت بصفقتها حامل لتوكيلات قانونية، إن كان التصويت باسم البنك يُمثل أكثر من 5% من الأسهم.

في 6 يونيو 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلِين وهي مجموعة تظم أكاديميين ومهندسين الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة الشركات لمختلف الأطراف، بما في ذلك مجلس الإدارة ومجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين، كما ناقشت موضوعات أخرى كالشفافية والمراجعة والمؤسسات الخاصة، وعلاوة على ذلك فإن منظمة Deutsche Schutzvereinigung وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين، وضعت مجموعة من القواعد وطالبت المؤسسات بتطبيقها كحد أدنى للقواعد الجيدة لحوكمة وإدارة الشركات، وقد تمثلت هذه المبادئ في ما يلي :

✚ منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية؛

✚ ضمان استقلال المراجع الخارجية للمؤسسة؛

✚ إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر؛

✚ يجب أن تطبق المؤسسات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام صوت واحد للسهم الواحد

✚ طلب المزيد من القابلية للمحاسبة والمزيد من الشفافية في البنوك التي تصوت على الحصة التي تستفيد منها، وبذلك يكن للبنوك الألمانية أن تحقق مزيدا من الإفصاح، من خلال توكيلات التصويت بما في ذلك تقديم إشعار عام عند التصويت ضد الإدارة.

3- حوكمة الشركات في فرنسا :

من بين أبرز العوامل التي أدت بفرنسا لاهتمام بمبادئ حوكمة وإدارة الشركات، زيادة وجود المساهمين الأجانب والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، وتولي ذلك أهم منظمين لأصحاب الأعمال في فرنسا، هما مجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسي والجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة، واللذان قاما بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة Vienot، وتم إصدار تقرير Vienot عام 1995، وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام إلى أنه لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية، ما أدى إلى تأخير تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، كما لم تكن هناك متابعة رسمية تلزم بتلك التوصيات التي تضمنت ما يلي:¹

✚ يجب على كل مجلس أن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين عن التنفيذيين

¹-أمين السّد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 736.

✚ يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسب من أسهم شركتهم؛
✚ يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة الشركة

✚ يجب أن تكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، وأيضا يجب أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل أحدهم مستقل

✚ لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمس مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته
✚ على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للشركة، وعلى الشركات كذلك أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

إلا أن المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير Vienot هي أن الالتزام كان متركزا لاختيار الشركات، ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطا أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق توصيات تقرير Vienot أولا، ولا تبيان مدى تطبيق هذه التوصيات إن كانت مطبقة

. وتم إصدار تقرير ماريني في يوليو 1996 الذي اشتمل على عدة مقترحات تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تمس العديد من المواضيع، التي يرتبط بعضها بحوكمة الشركات كما يلي:

- ✓ يجب أن يكون للشركات الحلق في الفصل بين مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
- ✓ يجب السماح لمجلس الإدارة بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة.
- ✓ يجب على الشركات أن تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم مفصلة بملكيتها.
- ✓ يجب إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد انعقاد بشهر بدال من 15 يوم.
- ✓ السماح للمساهمين الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله للإدارة.

لكن المشكلة نفسها بالنسبة للتجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة الشركات هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير فيينو أو في تقرير ماريني.

المبحث الثالث: حوكمة البنوك

تعتبر الحكومة في البنوك مراقبة أداء النشاط من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأعضاء الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتشري إلى أن الحوكمة يسري تطبيق قواعدها ومبادئها في الجهاز المصرفية على البنوك العامة والبنوك الاستثمارية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف حوكمة البنوك وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: ماهية حوكمة البنوك

1-تعريف حوكمة البنوك

تعددت تعاريف الحوكمة ومن بينها:

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك أبهنا" الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون البنك من قبل مجالس الإدارة، والإدارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي¹:

✚ وضع أهداف وخطط البنك مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الآخرين.

✚ حامية حقوق ومصالح أصحاب المصالح المساهمين والمودعين المعترف بها.

✚ إدارة أعمال البنك اليومية.

✚ التزام البنك بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والأمانة.

وتعرف حوكمة البنوك من منظور القطاع المصرفي: بأنها تتضمن الأساليب والإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس إدارة والمديرين التنفيذيين لشؤون وأنشطة البنك والتي تشمل على²:

✓ وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك.

✓ تشغيل عمليات البنك بشكل يومي.

✓ كيفية الوفاء مسؤولياتهم اتجاه المساهمين وأصحاب المصالح.

✓ كيفية تنظيم أنشطة البنك بشكل آمن وسليم ومتفق مع اللوائح والقوانين.

¹حاكم محسن الربيعي، محد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص30.

² عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك ودورها في ضبط أعمالها والرقابة عليها، الجزء الثاني، دار محمود للنشر، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص13.

✓ حماية مصالح المودعين.

تعرف الحوكمة البنوك بأنها: "النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال المساهمين والمستثمرين المؤسسين¹

وحوكمة البنوك تعني مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.

ويعرف أيضا: يعتبر نظام الحكم الراشد أحد الدعائم الأساسية إنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل وبعد جناح هذا النظام بصورة كبيرة يعتمد على مهارات وخبرات ومعرفة القائمين على المؤسسة.

ومنه نستخلص أن الحوكمة في البنوك تعين ذلك النظام الذي على أساسه يتم توضيح العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية، وعبر آليات يتم من خلالها تحسين الأداء ونجاح البنك في الوصول لأهدافه.

2- أهداف وأهمية الحوكمة البنوك :

تزداد أهداف الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس البنوك يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي²، وسنعرض في هذا أهداف الحوكمة وأهميتها.

2-1- أهداف حوكمة البنوك :

يساعد الأسلوب الجيد حوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:

✚ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبية والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.

✚ تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمن اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

¹ فاطمة الزهراء نوي ، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة، علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص103.

² حاج علي عدنان، مرجع سبق ذكره، ص ص 63 64.

✚ تجنب حدوث أزمات مصرفية حيث في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية وتقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وبالتالي إتاحة المزيد من فرصة العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية.

✚ ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

2-2 أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك:

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية:

✚ تعتبر حوكمة المؤسسات نظام يتم بموجبه توجيه رقابة العمليات التشغيلية للبنوك.

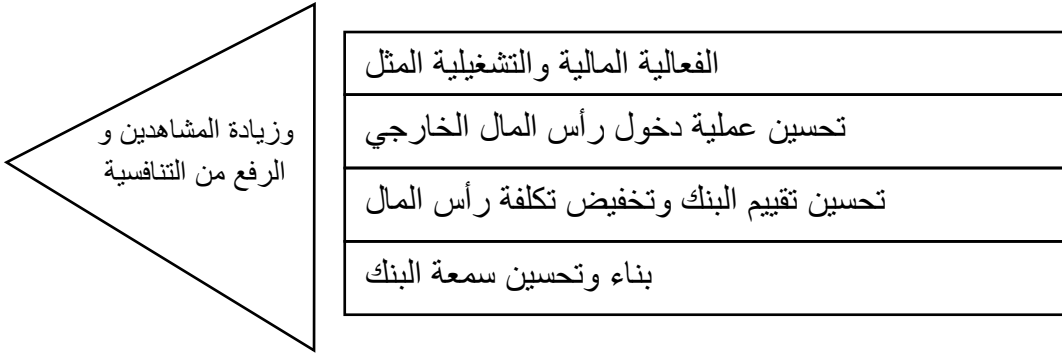
✚ تمثل حوكمة المؤسسة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي. وللبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع حوكمة الشركات في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

✚ إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي. كما أن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لان طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغيري نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك.

✚ يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

✚ ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك. يوضح الشكل التالي مدى استفادة البنوك من تطبيق مبادئ الحوكمة المتعارف عليها والمعمول بها على المستوى الدولي ويمكن تلخيص مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1-4: مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة



المصدر حاج علي عنان والحك
الاقتصادية و علوم التسيير. جلم

المطلب الثاني : الفاعلون الأساسيين في حوكمة البنوك:

تتشرك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، وتنقسم هاته الأطراف إلى أطراف داخلية بالبنوك وأخرى خارجية.

1- الفاعلون الداخليون للحوكمة البنوك:

وتتمثل فيما يلي¹ :

1-1- مجلس الإدارة: يسهر مجلس الإدارة ويحرص على المعاملة العادلة وتطبيق المعايير الأخلاقية في ظل إستراتيجية وأهداف البنك، ممارسة الرقابة، إجراءات نشر وتوزيع المعلومات والاتصال بالبنك، تقديم التوصيات والآراء وتجنب مراعاة المصالح فهو المسؤول على أن يكون البنك قويا ويعمل بصورة جيدة.

1-2- الإدارة التنفيذية: لابد أن تكون لهم الكفاءة والمؤهلات المطلوبة لإدارة البنك، كما أن عليهم أن يتعاملوا وفق أخلاقيات المهنة باعتبارها الجهة المسؤولة على تنفيذ السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

1-3- المساهمون: يلعب حملة الأسهم دورا أساسيا في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه بإمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك، فيقع على المساهمين عبئ اختيار أعضاء مجلس الإدارة. وهم المسؤولين عن عمليات الحوكمة، وبالتالي فإن اختيارهم يجب أن يكون سليما لضمان وجود إدارة مثلى في البنك.

1-4- لجنة التدقيق والرقابة الداخلية: تعتبر لجنة التدقيق والرقابة الداخلية بمثابة امتداد لوظيفة أو مهمة سياسية لمجلس الإدارة، فيجب أن تقوم بالتأكد من التزام البنك بأنظمة رقابية داخلية ونظم المعلومات الفعالة.

¹ نوفل سمائل، فضيلة بو طورة، إرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة بنك الجزائر تقييميه تحليلية للفترة 2013 ، 2015 ،مجلة

الاقتصاد الجديد، ، العدد 61 المجلد 11، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر 2016 ،ص، 120

2- الأطراف الخارجية وتتمثل فيما يلي:

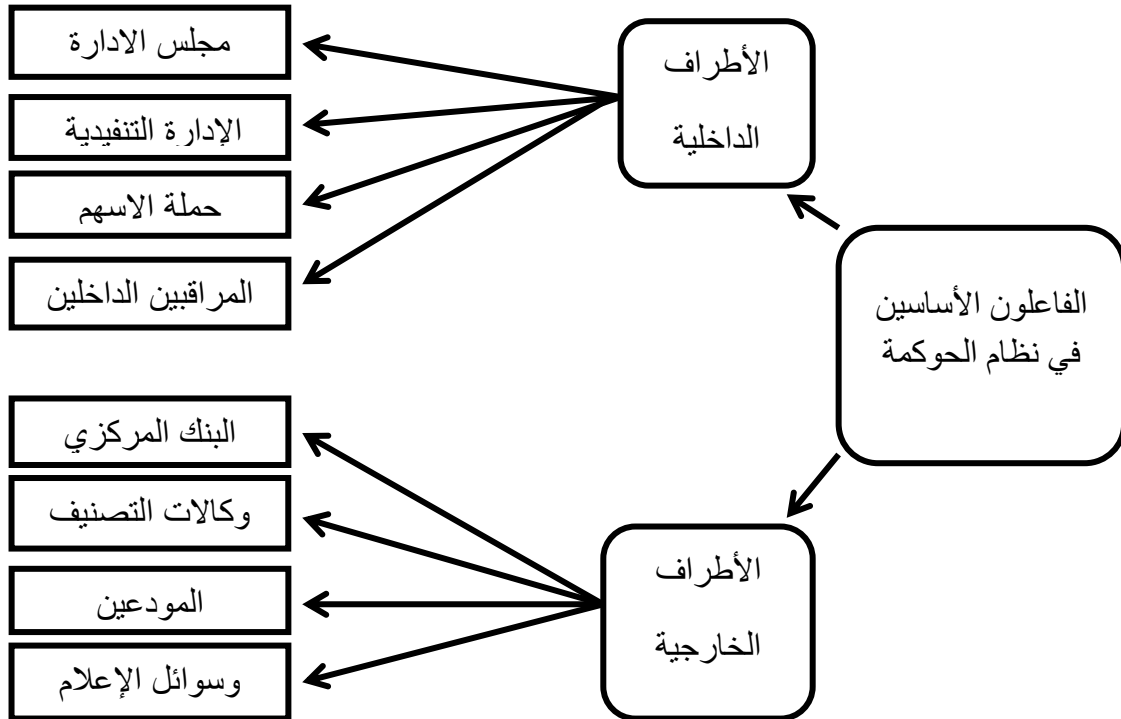
2-1- التدابير الاحترازية للبنك المركزي: يلعب البنك المركزي دور أساسيا في تفعيل وإرساء قواعد الحوكمة على مستوى البنوك وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط الداخلي بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها الإداري والمالي بمختلف الإجراءات المسبقة والتحويلية لمنع تعثرها أو الإعلان عن إفلاسها.

2-2- شركات التصنيف الائتماني المعتمدة: تساعد شركات التصنيف على دعم الالتزام في السوق، حيث تمكن من وصول المعلومات لصغار المستثمرين والمتعاملين مما يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توفرها في السوق.

2-3- المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء النظام المصرفي بصفة عامة أو البنك المتعامل معه بصفة خاصة، وقدرتهم على سحب مدخراتهم أو إنهاء معاملاتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل مخاطر عالية تهدد مصالحهم وكذلك حقوقهم.

2-4- وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات للجمهور، رفع كفاءة رأس المال البشري، مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرها على الرأي العام.

ويمكن تلخيص كل ما سبق ذكره في الشكل رقم (1-5) الفاعلون الأساسيين في نظام الحوكمة التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث : نموذج الحوكمة الجيد في البنوك:

1- متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك:

متطلبات نموذج الحوكمة الجيد هو عبارة عن جموعه العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة في البنوك منها¹:

✚ **وضع الأهداف الإستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ الواجب إتباعها:** يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة بنكية بدون تواجد أهداف من توجيه وإدارة أنشطة للبنك، كما يجب عليه أيضا تطوير مبادئ المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة، وعليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

✚ **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:** يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات خطية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور 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 وإدراكهم 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:** يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانيات الخلاصة بأعضاء الإدارة العليا وغريهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد لصالح البنك، أضف إلى ذلك يتطلب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداءه في الآجال القصير لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

✚ **مراعاة الشفافية:** الشفافية مطلوبة لتدعيم تطبيق الحوكمة، إذ يتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، فيصبحون قادرين على معرفة وفهم كفاءة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وعليه يعني أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة وهيكل الإدارة العليا المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك. لأنها تمكن أصحاب المصالح من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك.

✚ **الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون:** يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا النسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهميه عملية

¹ بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع والحكومة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05 ، جامعة الشلف، الجزائر 2008 ، ص ص124 125.

المراجعة والعمل على نشر الوعي لهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليه المراجعون.

2- أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك:

لتنفيذ الجيد لحوكمة المصارف لا بد من توفير بعدين أساسيين القواعد الاحترازية وطريقة إدارة البنك هما كما¹ يمكن تعريف القواعد على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي ويجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما:

✓ استقرار النظام المالي.

✓ حماية حقوق الدائنين.

تهدف القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين الشروط المنافسة البنكية، والسلامة البنكية من أجل تطوير نشاط البنك من خلال ما يلي:

✓ تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة.

✓ تقوية السلامة البنكية.

✓ تطوير نشاط البنوك.

✓ طريقة إدارة البنك.

تشمل طريقة إدارة البنك للحوكمة المصرفية الأساليب الإدارية التي تدار بها البنوك ويمثل مجلس الإدارة هذا البعد حيث يلعب دورا محوريا في الرقابة الإدارية إذ لم يعد مجلس الإدارة يساهم في خلق القيمة فقط بل هو جهاز سلطة وسيطرة والبحث عن الفرص وخلق معايير اجتماعية.

لمجلس الإدارة دور رئيسي في الرقابة الإدارية وهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف الوكالة وذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسؤولة عن وضع القرارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح البنك ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح وذلك فإن حجم وتشكيل المجلس يعتبر من السمات والخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته في رقابة البنك.

¹ حنان خنوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 16. 17

خلاصة الفصل:

ظهرت الحاجة لحوكمة الشركات نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة، ونتيجة للعولمة تحرير أسواق رأس المال، حيث فتحت أبواب جديدة أمام المستثمرين لتحقيق أرباح ضخمة، عندها أصبحت الشركات أكثر عرضة للأزمات نتيجة المنافسة الشرسة والتذبذبات الحادة لأسواق رأس المال العالمية، وقد ساهمت الأزمات العالمية الأخيرة الناتجة عن الفساد وسوء التسيير في تقادم أزمات الشركات العالمية الكبرى نتج عنها خسائر بالمليارات الدولارات مما أدى إلى ارتفاع فاتورة الفساد، وأصبحت عبئاً على الشركات والاقتصاد العالمي ككل.

في ظل المستجدات الحاصلة على مستوى الاقتصادي والبيئة المصرفية العالمية، باتت من الضروري تبني مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي، وذلك لما يتيح من تطور للأداء المؤسسي ولضمان سلامة هذا الجهاز نظراً لحساسيته الشديدة للمخاطر المتعددة وتحقيق الكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى تمكينه من المساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والرفع من كفاءة الاقتصاد العالمي.

يمكن للحوكمة الفعالة والسليمة مساعدة المستثمرين في الأسواق المالية في زيادة القرارات الرشيدة من خلال ما ترسله من إرشادات حول الأداء المالي مما يمكنها من زيادة فرص الحصول على مصادر التمويل الخارجية، وتخفيض تكلفة رأس المال من خلال التخصيص الأمثل للموارد مما يوفر أفضل علاقة مع أصحاب المصالح، وبدوره يساعد على تحسين العلاقة مع كل المجتمع بصفة عامة.

الفصل الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة وأثره على

تسيير مخاطر في البنوك

المبحث الاول: ماهية المخاطر المصرفية

المبحث الثاني: تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل

المبحث الثالث: تسيير المخاطر في البنوك التجارية وعلاقتها بالحوكمة

المبحث الرابع: علاقة الحوكمة بتسيير المخاطر

تمهيد

تعد الصناعة البنكية من أكثر الصناعات التي تتطوي على المخاطر، فقد لوحظ تعاظم هذه المخاطر في السنوات القليلة الماضية بالإضافة إلى تغيير طبيعتها، فالمخاطر الائتمانية لم تعد التهديد الوحيد لاستقرار البنك حيث أضيفت إليها مخاطر السوق والسيولة وأسعار الفائدة وغيرها، وبالتالي أصبح من الضروري وجود متابعة دقيقة من جانب الجهات الرقابية لهذه التطورات وحصر مخاطرها الرئيسية لوضع الضوابط الفعالة لحماية البنوك من المخاطر الحالية والمستقبلية.

وعليه تولدت الحاجة إلى إقرار معايير موحدة، تكون ملزمة لكافة البنوك العاملة على المستوى الدولي والمحلي كمعايير عالمية، وهو ما يمثل اهتمامات المجموعة الدولية وعلى رأسها لجنة بازل للرقابة المصرفية، وذلك من أجل تعميق ملاءة البنوك والارتقاء بأساليب تسيير المخاطر، مع ضمان استقرار النظام المالي في ضوء المستجدات الحاصلة على مستوى البيئة المصرفية العالمية.

المبحث الثاني: ماهية المخاطر المصرفية

لقد تنوعت وتعددت المخاطر المرتبطة بالعمل المصرفي، وأصبحت تهدد جوهر عمل البنوك وتحد من قدرتها على استخدامات مصادر الأموال لديها. وعليه، فقد تولدت حاجة البنوك إلى ضرورة تسيير الأهداف وإعداد الاستراتيجيات المختلفة لتحديد هذه المخاطر وتعريفها، وذلك بهدف تسييرها، معالجتها أو التحكم فيها مع تحقيق المستوى المطلوب من المواءمة بين أثر هذه المخاطر والعوائد التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر المصرفية

1- تعريف المخاطر :

تم تعريف «المخاطر بأنها التقلبات في القيمة السوقية للمؤسسة»¹ كما عرف «الخطر هو مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلاً»² «عرفة».

المخاطر هي درجة الاختلافات في التدفق النقدي الفعلي للمقترح الاستثماري عن التدفق النقدي المقدر أو المتوقع³

ومن خلال التعاريف الواردة الذكر يمكن استخلاص التعريف التالي: أن المخاطر المصرفية هي الخسائر التي قد يوجهها البنك الناتجة عن حالة عدم التأكد التام، مما يؤثر على مدى تحقيق الأهداف المحددة وتنشأ المخاطر أساساً من:

✚ نقص التنوع.

✚ نقص السيولة.

✚ إرادة البنك في التعرض للمخاطر.

¹ نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، موسوعة بازل II، الجزء الثاني، 2005 ص22.

² طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، المكتب العربي، القاهرة، 2000، ص260

³ محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص230

2- تصنيف وأنواع المخاطر في البنوك:

2-1- تصنيف المخاطر :

✚ **المخاطر النظامية:** تسمى أيضا المخاطرة العامة وهي « تلك المخاطر التي تؤدي إلى تقلب العائد المتوقع لكافة الاستثمارات القائمة أو المقترحة في كافة المؤسسات¹. » وتعتبر التغيرات التي تطرأ على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مصدرا للمخاطرة النظامية، حيث يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها بالتنوع لأنها تمس اقتصاد الدولة ككل.

✚ **المخاطر اللانظامية:** ويطلق عليها المخاطر الخاصة حيث تعرف على أنها ذلك الجزء من المخاطر الكلية التي تكون فريدة أو خاصة بالمؤسسة أو بالصناعة.² أو هي ذلك الجزء من المخاطرة الكلية التي تتفرد بها ورقة مالية معينة، فالتغيرات مثل إضراب العمال والأخطاء الإدارية والحملات الإعلانية وتغير أذواق المستهلكين والدعاوى القضائية، تسبب قابلية عوائد مؤسسة ما للتباين ويكون هذا التباين غير مستقل عن العوامل المنتظم مستقال عن العوامل المؤثرة على الصناعات والأسواق والأوراق المالية الأخرى. نظرا لان المخاطرة غير نظامية، تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة على مؤسسة ما أو عدد قليل من المؤسسات.

✚ **المخاطرة الكلية:** هي التباين الكلي في معدل العائد على الاستثمار في السوق المالية أو في مجال استثماري آخر، وأيضا عند جمع المخاطر النظامية مع المخاطر اللانظامية فإنها ستشكل المخاطر الكلية أو مخاطر المحفظة، وهذه المخاطر هي التي سيتحملها المصرف و باعتبار أن المصرف يستطيع التأثير على المخاطر اللانظامية فإنه لا يستطيع التأثير على المخاطر النظامية، وبالتالي فإنه يمكن التقليل من المخاطر الكلية إلى أقصى درجة ممكنة ذلك عن طريق التحكم في المخاطر النظامية³.

2-2- أنواع المخاطر المصرفية :

✚ **المخاطر الائتمانية:** كما تعرف بأنها مخاطر الطرف المقابل، فهي الخطر الأول الذي تواجهه البنوك وذلك لأنها مرتبطة بالنشاط الأساسي الذي يمارسه البنك المتمثل في الوساطة المالية تمويل الاقتصاد حيث يحتل هذا النوع من الخطر مكانا خاصا لأنه يعتمد على العلاقة الأولية بين البنك وعملائه القائمة على أساس الثقة كما أن الفوائد المترتبة عن القروض تمثل المصدر الرئيسي لربحية البنك. تعرف مخاطر الائتمان بوجه عام بأنها

¹ محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص.322.

² الأخضر لقلبي، حمزة غربي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى " أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية"،

2010، ص، 3

³ الأخضر لقلبي، حمزة غربي، مرجع سابق، ص 2

المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته المتعهد بها مما يؤدي بالبنك إلى الوقوع في الخطر¹.

✚ **مخاطر السيولة:** خطر السيولة في البنوك ينشأ من تمويل الأصول طويلة الأجل عن طريق الخصوم قصيرة الأجل، مما يجعل الخصوم تخضع للتمديد أو إعادة تمويل المخاطر²، وتعرف على أنها احتمال أن البنك قد لا يكون قادر على الوفاء بالتزاماته عند تاريخ استحقاقها.

✚ **المخاطر السوق:** إن البنوك بصفة عامة تتعرض لمخاطر سوقية وخاصة تلك التي تعمل في إطار الأسواق المالية الأسهم، السندات، العملات... الخ، فهي مخاطر ناتجة عن تغيرات في أسعار الفائدة، أسعار الصرف، أسعار الأدوات المالية وغيرها، ويكون البنك في مواجهة لهذه التقلبات التي قد تكون مواتية أو غير مواتية بحيث قد تولد خسائر رأسمالية. ومن مخاطر السوق نجد:

✚ **مخاطر سعر الفائدة:** وهي المخاطر الناتجة عن الفوارق المتباعدة بين أسعار الفائدة التي يحصل عليها البنك نتيجة إقراض أمواله، والتي يدفعها للحصول على موارده³.

✚ **مخاطر سعر الصرف:** هو الخطر المرتبط بتقلب أو تدهور قيمة أرصدة البنوك من العملات الأجنبية من جهة وكذلك تقلب قيمة العملات التي تم بواسطتها تقديم قروض.

✚ **المخاطر التشغيلية:** وتكون هذه المخاطر نتيجة الأخطاء البشرية أو الفنية أو الحوادث، وتعود إلى عدم كفاية التجهيزات أو الأفراد أو التقنية، عدم الكفاءة أو بسبب فساد أخلاقي، والأعطال التي تطال أجهزة الاتصالات والحاسب الآلي.

✚ **المخاطر الإستراتيجية:** هي مخاطر مرتبطة بالقرارات والسياسات والتوجهات التي تتخذها الإدارة العليا للمصرف، وتختلف بذلك عن بقية المخاطر المصرفية في كونها أكثر عمومية واتساعاً من بقية المخاطر الأخرى، كما أن لها تأثيرات على كافة هذه المخاطر⁴.

¹ الأخضر لقلبي، حمزة غربي، مرجع سبق ذكره، ص5.

² Manish Kumar, Ghanshyam Chand Yadav, Liquidity Risk Management In Bank: A Conceptual Framework, AIMA Journal of Management & Research, Delhi, , May 2013, p 3.

³ Eric Manchon, Analyse bancaire de l'entreprise, Economica, Paris, 2001, p 234

⁴ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، العمليات المصرفية الإلكترونية والإطار الإشرافي، صندوق النقد العربي، أبوظبي 2007، ص 60.

المطلب الثاني: تسيير المخاطر

أصبحت إدارات البنوك تركز في عملها على إيجاد أفضل السبل والوسائل للحد أو على الأقل تخفيف حدة المخاطر الممكن حدوثها وهذا للعلاقة الطردية الموجودة بين العائد والمخاطرة من أجل تحقيق أكبر عائد بأقل خطر ممكن، وذلك عن طريق ما يسمى بإدارة المخاطر.

1- مفهوم تسيير المخاطر :

يقصد بإدارة المخاطر المصرفية وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، حيث أن اعتماد هاته الاستراتيجيات قائم على أساس تقييم أنواع المخاطر التي تم تحديدها وتقدير حجم الآثار المحتملة من خلال تحليل هاته المخاطر¹.

كما تعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها المسيرين بتحديد المخاطر، فهمها وقياسها، والفصل بين المخاطر التي يمكن تجنبها والمخاطر التي لا يمكن تجنبها والعمل على تخفيفها وتحديد الوسائل المناسبة لإدارتها ووضع إجراءات لمراقبة وضعية المخاطر الناتجة².

وتعرف على أنها عبارة عن تحديد، تحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول المالية للمصرف، وبصفة أخرى فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها³.

عليه، فإن تسيير المخاطر هي محاولة البنك التقليل من الخسائر المحتملة، أو تجنب الوقوع فيها، وذلك من خلال أدوات ووسائل مختلفة وبأقل التكاليف.

2- أطراف تسيير المخاطر :

✚ **المراقبون/المشرفون:** لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا انهيار أو إفلاس البنك، ولكن دورهم الرئيسي. هو تسهيل عمليات تسيير المخاطر، وتشجيع وجود بيئة ملائمة لإدارة⁴.

✚ **المساهمون:** يلعب المساهمون دورا أساسيا في الإشراف البنكي ولهم القدرة على تحديد توجه البنك، كما تقع على عاتقهم مسؤولية اختيار مجلس إدارة كفاء يتكون من أعضاء ذوي خبرة مؤهلين لتسفير توجهات البنك⁵

¹ David Crowther, Shahla Sefie, **Corporate governance and risk management**, ventuspublishing, Danemark, 2010,p 36.

² David H. Pyle, **Bank Risk Management** : Theory, Research program in finance working paper, University of California, Berkeley, 1997, P 2 .

³ خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص10.

⁴ بيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، مرجع سبق ذكره،24.

⁵ Idem, p.p. 37-38.

✚ **مجلس الإدارة:** تقع مسؤولية إدارة البنك على مجلس الإدارة، فهو الذي يقوم بإعداد الإستراتيجيات وتعيين الموظفين، خصوصا الإدارة العليا، ووضع سياسات التشغيل. كما تقع على عاتقه مسؤولية تعزيز قوة البنك ورفع مستوى أدائه.

✚ **الإدارة التنفيذية:** وهي الإدارة المسؤولة عن تطبيق السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، ويجب أن يكون لدى المدراء التنفيذيين الخبرة والقدرة على المنافسة والدراية الكافية بإدارة المخاطر التي يتعرض لها البنك.

✚ **لجنة التدقيق والمدقق الداخلي:** تعتبر لجنة التدقيق بمثابة امتداد لوظيفة مجلس الإدارة، حيث تتولى هذه اللجنة مهمة التأكد من التزام البنك بأنظمة رقابية داخلية ونظم المعلومات، وعلى الرغم من أن لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي تلعب دورا هاما في مساعدة الإدارة على تحديد وأدراك المخاطر بصورة جيدة، إلا أن المسؤولية الرئيسية تقع على عاتق جميع مستويات الإدارة بالبنك¹.

✚ **المدققون الخارجيون:** يلعب المدققون الخارجيون دورا تقييميا في عمليات تحليل المعلومات الخاصة بتسيير المخاطر، فاهتمامهم يكون منصبا ليس على التحليل التقليدي للميزانية والأرباح والخسائر، ولكن يجب أن يكون تدقيقهم مركزا على المخاطر، وأن يكون هناك تنسيق بينهم وبين المراقبين في السلطة الرقابية.

✚ **الجمهور العام/ المتعاملون مع البنك:** كذلك الشأن بالنسبة للمتعاملين مع البنك، وخصوصا المودعين، فهم معنيون بتسيير المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وذلك من خلال حرصهم على تقييم البنك بدقة على ضوء المعلومات المالية ونتائج التحليل المالي المصرح بها من طرف هذا الأخير، ونظرا لأهمية الإفصاح في عملية انضباط السوق وشفافيته، فقد

3- أهمية تسيير المخاطر:

إن أهمية تسيير المخاطر بالبنوك مستوحاة من الهدف الرئيسي لها المتمثل في قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، وتتجلى لنا هذه الأهمية فيما يلي²:

✚ **أداة لتنفيذ الإستراتيجية:** تزود تسيير المخاطر البنوك بنظرة أفضل للمستقبل، فبدون تسيير المخاطر لا يمكن رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية، ولن يكون بالإمكان السيطرة على حالات عدم التأكد المحيطة بالمكاسب المتوقعة، وتتبع أهمية تسيير المخاطر من حقيقة مفادها أنه بدونها ستكون عملية تنفيذ الإستراتيجية مقصورة على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر لتأثيرها على مفاضلة مخاطر العائد الخاصة بالبنك.

¹ - Hennie van Greuning – SanjaBrajovicBratanovic, op.cit, p.51

² طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص ص 223 - 230.

✚ **تنمية الميزة التنافسية:** التعرف على المخاطر مدخل ضروري لمعرفة الأسعار الواجب تقاضيها من العملاء. وهي الأداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز سعري بين العملاء ذوي المخاطر المتباينة. فإذا لم يقدّم البنك بالتسعير تظهر تأثيرات معاكسة، بحيث يتقاضى أسعاراً مبالغاً فيها من العملاء ذوي المخاطر المنخفضة والعكس لذوي المخاطر المرتفعة، وهذا ما يحبط العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ويدعم ذوي المخاطر العالية، مما يؤدي بالمنافسين لاجتذاب هذا الصنف من العملاء من خلال تقديم أسعار أقل.

✚ **قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات:** إن الخسائر هي نتيجة لكل المخاطر. ومخاطر القدرة على الوفاء هي النتيجة النهائية لكل المخاطر المقترنة برأس المال المتاح الذي يحدد الخسائر القصوى التي تتجاوزها حالات العجز عن الدفع، إن هذا الدور مبني على مبادئ يمكن عرضها على النحو التالي¹:

يجب أن يغطي رأس المال الانحرافات السلبية للخسائر في كل الحالات تقريباً حتى المستوى الذي يتم عنده الحكم على الوفاء بأنه مقبول لدى المديرين ومالكي الأسهم؛

كل الخسائر غير المتوقعة المتجاوزة لمبلغ رأس المال تولد عجز البنك عن الدفع.

مخاطر القدرة على الوفاء نتيجة مشتركة لكل من رأس المال المتاح والمخاطر التي تم تحملها..

✚ **أداة اتخاذ القرار:** إن البنوك التي تتحكم في مخاطرها لديها القدرة على اتخاذ قرارات سليمة. ومعرفة المخاطر عنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار.

✚ **المساهمة في اتخاذ قرارات التسعير:** إن العلم بالمخاطر يسمح للبنوك بتسعييرها، وبدون العلم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة لأخرى ومن عميل لآخر أو عبر وحدات الأعمال، كما أن القدرة على تسعير المخاطر وتحميلها على العملاء يسمح باتخاذ عدة إجراءات قادرة على التوفيق بين رأس المال المتاح والمخاطر.

✚ **رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها:** بدون قياس المخاطر يصبح من غير الممكن مقارنة المكاسب عبر المنتجات أو العملاء أو وحدات الأعمال، ومن السهل زيادة الهوامش عن طريق تحمل المخاطر، والحل البسيط هو إقراض العملاء ذوي المخاطرة العالية الذين تكون معدلات عجزهم عن السداد فوق المتوسط في المستقبل، ولكن هذه السياسة تقود إلى زيادة فورية في الهوامش، ثم في مرحلة ثانية إلى حالات عجز عن السداد.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص.ص 230 232.

المبحث الثاني: تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل

نظرا للاكتساب إدارة المخاطر المصرفية أهمية بالغة في تعزيز سلامة النظام المصرفي، أدى ذلك إلى سعي وجهود دولية لتحسينها، وهذا ما جاءت به مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال اتفاقياتها الثلاثة محاولة في كل اتفاقية استدراك النقائص التي جاءت بها الاتفاقيات السابقة.

لجنة بازل هي لجنة الإشراف والرقابة المصرفيين، تكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة، وذلك مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم نسبة الديون المشكوك في تحصيلها، التي منحتها البنوك العالمية، وتعثرت بعض البنوك ويضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوروبية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك.

وتقوم اللجنة منذ عدة سنوات ببحث أفضل السبل لتوقيع نطاق الإشراف المصرفي في كل الدول ولتقويته بوجه خاص في الدول الأعضاء، هذا وتعتبر البنوك والتعليمات الرقابية بمثابة العناصر الأساسية للتنمية والاستمرار المالي في الدول، حيث أن ضعف الإدارة وعدم فعالية الرقابة يؤدي إلى ضعف في إدارة المخاطر وبالتالي حدوث أزمات عالمية تؤثر على النظام بكامله.

ومن أهداف لجنة بازل:

الهدف الرئيسي للجنة بازل هو: "تعزيز ممارسات التنظيم والإشراف المصرفي في العالم من أجل تعزيز الاستقرار المالي"، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:¹

✚ تحديد المخاطر التي تهدد النظام المالي العالمي الناشئ من خلال تبادل المعلومات في مجال الخدمات المصرفية والأسواق المالية.

تعزيز التفاهم المتبادل وتحسين التعاون عبر الحدود.

✚ سد النقص في النظم الرقابية التي تشكل خطرا على الاستقرار المالي.

✚ مراقبة تنفيذ المعايير الصادرة عن اللجنة في البلدان الأعضاء.

✚ تفعيل دور البنوك المركزية والسلطات الرقابية المصرفية في الدول غير الأعضاء من أجل تحفيزها على اعتماد القواعد الصادرة عن اللجنة.

✚ التنسيق والتعاون مع الهيئات التنظيمية في القطاع المالي والمنظمات الدولية التي تعزز الاستقرار المالي.

¹ Rachida ennani, De Bale I à Bale III les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient, LAMETA, Montpellier, France, 2015, p 6.

المطلب الأول: تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل 1:

اهتموا الخبراء البنوك اهتماما متزايدا بحجم رأس المال، باعتباره خط الدفاع الأول في حالة تعرض البنك لخسائر بسبب توظيف أمواله في عمليات لا تخلو من المخاطر مثل: القروض والتوظيفات الأخرى، وذلك مقابل التزامهم بضمان أموال المودعين.

1- لجنة بازل وكفاية رأس المال:

كفاية رأس المال هي الملاءة المصرفية والاحتفاظ بقدر من رأس المال في المصرف للبعث الثقة بين البنوك وبين الآخرين فيما يتعلق بالمخاطر وتوزيع الخدمات المصرفية¹

قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال، والذي عرف باتفاقية بازل 1، في يوليو 1988 ليصبح بعد ذلك اتفاقا عالميا، وبعد الدراسات تم وضع نسبة عالمية لكفاية رأس المال تعتمد على نسبة هذا الأخير على الأصول حسب درجة خطورتها وبطريقة مرجحة، وقدرت هذه النسبة ب 8% وأوصت اللجنة من خلاله على تطبيق هذه النسبة اعتبارا من نهاية عام 1992، ليتم ذلك التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، بدءا 1990، وكانت هذه التوصيات مبنية على مقترحات تقدم بها كوك، والذي أصبح بعد ذلك رئيسا لهذه اللجنة، لذلك سميت تلك النسبة السابقة لكفاية رأس المال بنسبة بازل، أو نسبة كوك. وتتحدد نسبة كفاية رأس المال كما يلي:

في البسط نجد مكونات رأس المال المصرفي وتم تقسيمه إلى مجموعتين أو شريحتين²

رأس المال الأساسي:

يشمل حقوق المساهمين + الاحتياطات المعلنة والاحتياطات العامة والقانونية + الأرباح الغير الموزعة أو المحتجزة - القيم المعنوية - الاستثمار في الشركات التابعة.

رأس المال التكميلي:

يشمل احتياطات غير معلنة + احتياطات إعادة تقييم الأصول + احتياطات مواجهة ديون متعثرة + الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين + الأوراق المالية (الأسهم والسندات التي تتحول إلى أسهم بعد فترة)

¹ حامد أبو زيد الدسوقي، إدارة البنوك، جامعة القاهرة، مصر، 1992، ص 284.

² سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة الطبعة الأولى، مكتبة الريان، الجزائر، 2005،

ويجب احترام الشروط الآتية في رأس المال:

- ألا يزيد رأس المال التكميلي عن رأس المال الأساسي.
- ألا تزيد نسبة القروض التي يحصل عليها البنك من المساهمين والتي تدخل ضمن هذا الإطار عن 50 % من رأس المال الأساسي.
- ألا تزيد المخصصات العامة كحد أقصى عن 2 % مرحلياً، ثم تحدد ب 1,25 من الأصول والالتزامات العرضية مرجحة الخطر، لأنها لا ترقى إلى حقوق الملكية.
- تخضع احتياطات إعادة التقييم للأصول لاعتبارات معينة (خصم بنسبة 55% لاحتمال خضوع هذا الفرق للضريبة عند بيع الأصول)، وكذا الأوراق المالية التي تتحول إلى أسهم (يتم سدادها بعد حقوق المودعين وقبل المساهمين).
- يشترط لقبول أية احتياطات سرية ضمن قاعدة رأس المال المساندة أن يكون موافقا عليها ومعتمدة من قبل السلطات الرقابية، وأن تكون من خلال حساب الأرباح والخسائر، وألا يكون لها صفة المخصص، وبعض الدول لا تسمح بها.
- أما في المقام فتحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول وفق جدول خاص وضعته لجنة بازل، وتتراوح هذه الأوزان من صفر إلى 100% كما وضعت جدولاً آخر لأوزان المخاطر للتعهدات خارج الميزانية تتراوح من 20 إلى 100% والجدول الموالي يعكس لنا أوزان المخاطرة حسب أصناف الأصول:

الجدول رقم 1-2: أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول

درجة المخاطرة	نوعية الأصول
0 %	النقدية + المطلوبات من الحكومات المركزية والبنوك المركزية والمطلوبات بضمانات نقدية وبضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات + المطلوبة أو المضمونة من حكومات وبنوك مركزية في بلدان OCDE.
10 إلى 50%	المطلوبات من هيئات القطاع العام المحلية
20%	المطلوبات من بنوك التنمية الدولية وبنوك دول منظمة OCDE + النقدية في الطريق.
50%	قروض مضمونة برهونات عقارية، ويشغلها مالكيها.
100%	جميع الأصول الأخرى بما فيهما المقروضات التجارية + مطلوبات من القطاع الخاص + مطلوبات من خارج دول منظمة OCDE ويتبقى على استحقاقها مما يزيد عن عام + مطلوبات من شركات قطاع عام اقتصادية + مساهمات في شركات أخرى + جميع الموجودات الأخرى.

المصدر: عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ص 87

تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات العرضية التعهدات خارج الميزانية كما يلي:

يتم ضرب الالتزام في معامل ترجيح الخطر (حسب الجدول الآتي ثم يتم ضرب الناتج في معامل ترجيح الالتزام الأصلي (المدين) أو المقابل له في أصول الميزانية، ومعاملات الترجيح للتعهدات خارج الميزانية هي كالتالي:

الجدول رقم 2-2: أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية.

أوزان المخاطر	البنود
100%	بنود مثالية للقروض (مثل الضمانات العامة للقروض)
50%	بنود مرابطة بمعاملات حسن الأداء
20%	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل تتم بالتصفية الذاتية (الاعتمادات المستندية)

المصدر: عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005، ص 88

يصبح معدل كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل كما يلي:

$$\frac{(2 \text{ الشريحة} + 1 \text{ الشريحة}) \text{ المال راس}}{\text{الخطر مرجحة بطريقة التعهدات و الاصول مجموع}} \geq 8\%$$

2-الجوانب الأساسية للاتفاقية بازل 1:

انطوت اتفاقية بازل 1 على العديد من الجوانب أهمها¹:

➤ **التركيز على المخاطر الائتمانية:** حيث تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال أخذاً في الاعتبار المخاطر الائتمانية أساساً، بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حد ما.

➤ **تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها:** حيث تم تركيز الاهتمام على نوعية الأصول ومستوى المخصصات التي يجب تكوينها للأصول أو الديون المشكوك في تحصيلها وغيرها من المخصصات.

➤ **تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان مخاطر الائتمان:** قامت مقررات لجنة بازل على أساس تصنيف الدول إلى مجموعتين، الأولى متدنية المخاطر وتضم مجموعتين فرعيتين، والثانية ذات المخاطر المرتفعة.

المجموعة الأولى: وتضم:

¹ سمير خطيب، مرجع سبق ذكره، ص 37

✚ الدول الأعضاء في منظمة التعاون الدولي الاقتصادي والتنمية OCDE يضاف إليها دولتان هما: سويسرا والمملكة العربية السعودية.

✚ الدول التي قامت بعقد بعض الترتيبات الإقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي وهي: أستراليا، النرويج، النمسا، البرتغال، نيوزلندا، فنلندا، أيسلندا، الدانمرك، اليونان وتركيا.

- المجموعة الثانية : وتشمل كل دول العالم ما عدا الدول المدرجة في المجموعة الأولى.

3- إيجابيات وسلبيات اتفاقيات بازل 1:

3-1 الإيجابيات¹:

- ✚ المساهمة في دعم استقرار النظام البنكي العالمي، ودعم المنافسة بينها.
- ✚ تنظيم عمليات الرقابة على معايير رأس المال وجعلها أكثر واقعية في البنوك.
- ✚ لم يعد المساهمون في المصارف مجرد حملة أسهم ينتظرون العائد منها على غرار الشركات الأخرى.
- ✚ أصبح من المتاح للمساهم العادي أو لرجل الشارع القدرة على تكوين فكرة سريعة عن سلامة المؤسسات المالية، وذلك من خلال أسلوب متفق على مكوناته وعناصره دولياً.
- ✚ جعل المصارف أكثر اتجاهاً إلى الوصول إلى المعاملات الأقل من حيث المخاطرة أي الارتفاع النسبي في درجة الأمان من أصول المصارف.

3-2 السلبيات :

- ✚ اقتصرت على المخاطر الائتمانية.
- ✚ الشرط الوحيد لمتطلبات رأس المال الأدنى كان ناقصاً، فكل البنوك التي أقلت كانت تحترم مبادئ ونسبة كوك، مما يشجع ضرورة إدراج الشروط الكمية.
- ✚ إعطاء مقياس واحد لجميع البنوك، على أساس أن المتطلبات هي نفسها، مهما كان مستوى المخاطر، تطورها ونوع النشاط.²

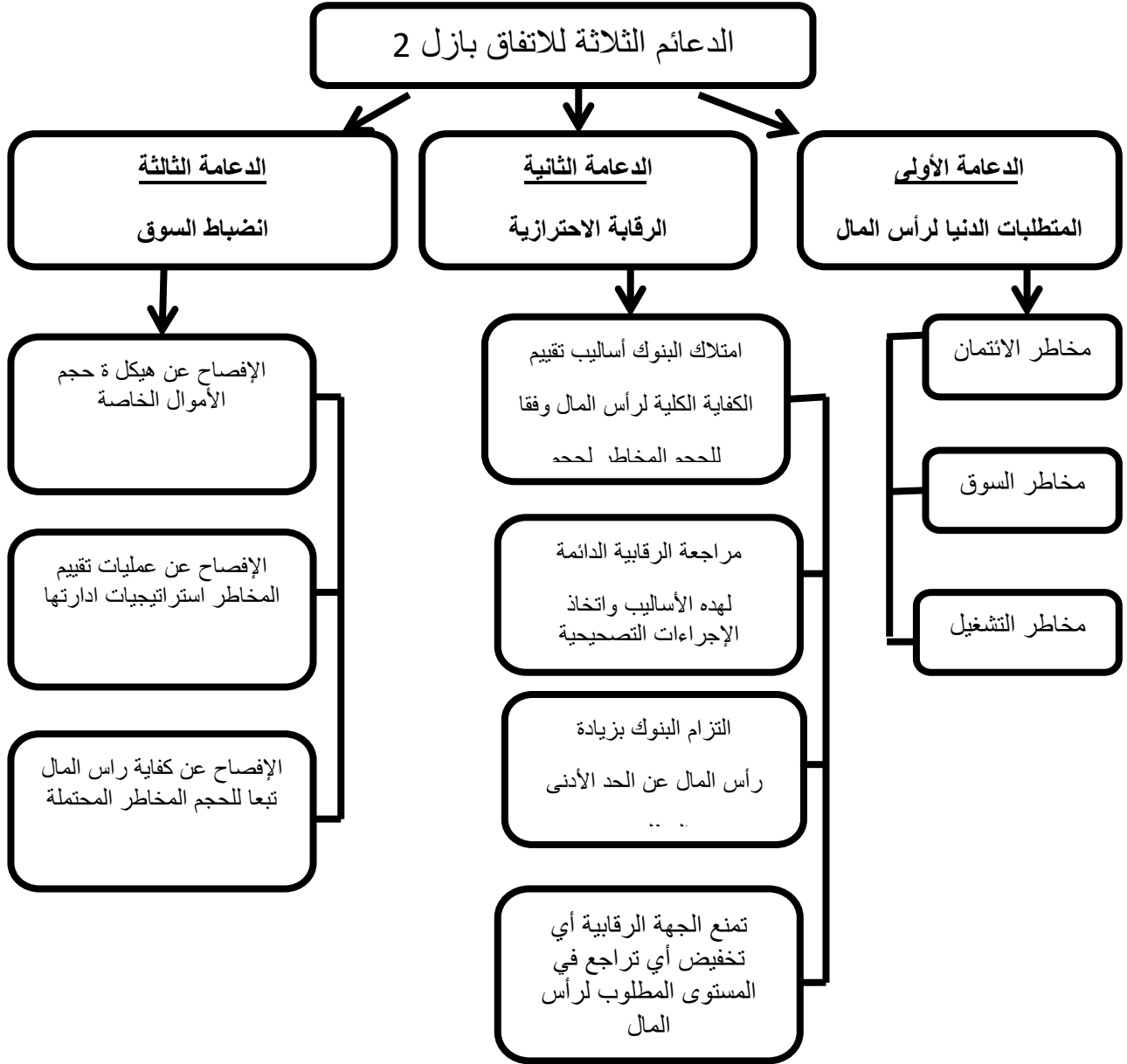
¹ ميساء محي الدين كلاب، دوافع تطبيق بازل II وتحدياتها دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 36.

² Laurent Balthazar, From Bale I to Bale III : The Integration of State-of-the-Art Risk Modeling in Banking Regulation, PALGRAVE MACMILLAN, London, 2006, p 36

اتفاقية بازل كانت مفيدة للصناعة البنكية، إلا أنها لم تكن مواكبة للتطورات الحاصلة وأصبح من الضروري الانتقال إلى إطار تنظيمي أكثر تطوراً.

المطلب الثاني: تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل 2:

يتكون إطار اتفاقية بازل II لمعدل كفاية رأس المال من ثلاث دعائم وهي حسب الشكل رقم 1-6 التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نبيل حشاد موسوعة بازل 2 الجزء الأول 2004، ص 32.

إن الاتفاق الجديد لكفاية رأس المال الصادر عن لجنة بازل II استند إلى هذه الدعائم الثلاثة متكاملة فيما بينها. فالدعامة الأولى الخاصة بتحديد متطلبات الحد الأدنى لرأس المال لمواجهة المخاطر الائتمانية ومخاطر

السوق والمخاطر التشغيلية، لا تقوم الا على توفر الدعامتين الثانية والثالثة والمتمثلتين في الرقابة الاحترازية وانضباط السوق. وهو الأمر الذي يعكس الاتجاه الجديد الذي جاءت به اللجنة في إعطاء أولوية أكبر لتطوير الأساليب العملية الرقابية والاعتماد على حساسية السوق في تقدير المخاطر.

1- المتطلبات الدنيا لرأس المال وفق بازل 2

درست اللجنة ثلاث بدائل أو مناهج لتحديد الدقيق لمتطلبات رأس المال وهي:

✚ السماح للوكالات التقييم الخارجية بتقييم المخاطر الائتمانية.

✚ استخدام نظم التقييم الداخلية في البنوك.

✚ استخدام نماذج تقييم محافظ المخاطر الائتمانية.

2- الرقابة الاحترازية أو الإشرافية:

وتستند الدعامة الثانية من الاتفاق الجديد على أربعة من المبادئ هي:

✚ يجب على البنوك امتلاك أساليب لتقييم الكفاية الكلية لرأس المال وفقا لحجم المخاطر، وأن تمتلك أيضا إستراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال المطلوبة.

✚ يجب على الجهة الرقابية مراجعة أساليب تقييم كفاية رأس المال لدى البنوك الخاضعة لها، واتخاذ الإجراءات المناسبة عند عدم قناعتها بعدم كفاية رأس المال الموجود.

✚ إلزام البنوك بالاحتفاظ بزيادة في رأس المال عن الحد المطلوب وأن تمتلك هذه الجهة القدرة على إلزامهم بذلك.

✚ يتعين على الجهة الرقابية التدخل في وقت مبكر لمنع انخفاض أو تراجع رأس المال عن المستوى المطلوب واتخاذ إجراءات سريعة في حال عدم المحافظة على هذا المستوى.

3- تقييم اتفاقية بازل 2

هناك انعكاسات هامة على إدارة البنوك ونظم عملها، من الاتفاقية ودعائمها الثلاثة وتحمل العديد من الايجابيات يمكن إبرازها فيما يلي:¹

➤ **نظرة متكاملة للمخاطر:** لم تقتصر اتفاقية بازل II على مخاطر الائتمان والسوق وإنما امتدت إلى مخاطر التشغيل، والتعامل مع المخاطر لا يقتصر على مجرد توفير حد أدنى من رأس المال بل يتطلب مراعاة منظومة كاملة من مبادئ الإدارة السليمة للبنك والتحقق من الوفاء بها. على هذا الأساس، أضاف اتفاق بازل II الدعامة الثانية المتعلقة بعمليات الرقابة الاحترافية، والدعامة الثالثة التي ركزت على أن انضباط السوق والشفافية الكاملة في البيانات التي تصدرها البنوك تعتبر شرطاً ضرورياً لضمان الاستقرار المالي.

➤ **حساسية أكبر للسوق في تقدير المخاطر:** غلب على تقدير المخاطر في اتفاق بازل I التقدير التحكيمي الأقرب إلى التقدير الإداري والتنظيمي. فالقروض لدول وبنوك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خالية من المخاطر وما عداها يخضع لنسبة 8. % وكذا، فإن عملية تقدير المخاطر أشبه بعملية ميكانيكية حسابية بعيدا عن تقدير السوق لهذه المخاطر.

➤ **إلغاء التمييز مع زيادة المرونة:** إذا كان اتفاق بازل I يأخذ بالتقدير الجزافي للمخاطر، ويميز بين مجموعتين من الدول من حيث مستلزمات رأس المال، فإن اتفاق بازل II استند بدرجة أكبر إلى تقدير السوق للمخاطر. وبالتالي فقد عمد إلى إلغاء هذا التمييز بين الدول.

وهكذا فاتفاق بازل II ليس مجرد إعادة النظر في الاتفاق السابق لكفاية رأس المال، بقدر ما هو تبني نظرة جديدة للتعامل مع المخاطر وما يستوجب ذلك من تغيير في أساليب إدارة البنوك والرقابة عليها، فضلا عن التغيير في البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها البنوك.

المطلب الثالث : تسيير المخاطر وفق اتفاقية بازل III

إن الانتقال إلى نظام بازل الجديد سوف يسمح للبنوك بزيادة رؤوس أموالها خلال فترة ثماني سنوات على مراحل، إذ أن تبني المعايير المقترحة سوف يتطلب من البنوك الاحتفاظ بنسب عالية من رأس المال وكذلك برأسمال ذي نوعية جيدة .

¹ بلعزوز بن علي، إلفي محمد، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل، الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص 48.

1- المتطلبات الدنيا للرأس المال وفق اتفاقية بازل III

وفقا للنصوص التي صدرت من طرف لجنة بازل، والتي تعتبر المرجعية الرئيسية لهذه الاتفاقية، فإن أهم المستجدات التي جاءت بها فيما يخص المتطلبات الدنيا لرأس المال هي ¹.

رفع كمية وتنوعية الأموال الخاصة: نصت على رفع وتحسين نوعية الأموال الخاصة في البنوك؛ وذلك لتعزيز قدرتها على امتصاص الخسائر والتحكم في التسيير في فترات الضغط، ولهذا تم إدخال تغييرات جوهرية على تعريف رؤوس الأموال الخاصة:

$$\text{نسبة كفاية رأس المال} = \frac{\text{الأموال الخاصة الصافية}}{\text{مخاطر الائتمان + مخاطر السوق + مخاطر التشغيل}} \leq 8\%$$

وفقا لنصوص الاتفاقية فإن الأموال الخاصة الصافية تتكون من:

الشريحة الأولى: وهي قيمة الأسهم العادية والأرباح غير الموزعة، وتعتبر النواة الصلبة للبنك. كما تتكون الشريحة الأولى، من أية حقوق ملكية أخرى كالاحتياطيات المعلنة، إضافة إلى أية أدوات مالية أخرى تستوفي شروط تصنيفها في هذه الشريحة وسميت بالشريحة الأولى الإضافية. ويتم الرفع التدريجي لما تمثله النواة الصلبة من قيمة المخاطر من 2% حاليا إلى حدود 4.5% مع بداية سنة 2015. أما ما تمثله الشريحة الأولى الإضافية من قيمة الأصول المرجحة بأوزان المخاطر فسوف تنتقل من 2% سنة 2012 إلى 1% سنة 2013 ثم 1.5% سنة 2014 لتبقى عند هذا المستوى ووفقا لنصوص الاتفاقية فإن الشريحة الأولى يتم حذف بعض العناصر منها، كشهرة المحل وبعض المساهمات في رؤوس أموال البنوك والمؤسسات المالية الأخرى... الخ. والاتفاقية تحاول الوصول إلى رأس المال الفعلي الذي يمكن البنك من مواجهة الأزمات ويظهر الكفاية الفعلية لرأس المال. وبغرض مساعدة البنوك في إعادة تشكيل قواعدها الرأسمالية فقد راعت مبدأ التدرج في نسبة الاقتطاعات، حيث تبدأ من 20% سنة 2014 لتصل إلى 100% سنة 2018.

الشريحة الثانية: وتسمى بالأموال الخاصة المكملة، وتضم احتياطيات إعادة التقييم والمخصصات العامة لخسائر الديون... الخ، وبشكل عام تحوي مختلف الأدوات المستعملة لجلب الديون ورأس المال المستوفاة للشروط المنصوص عليها في اتفاقية بازل III. أما ما تمثله هذه الشريحة من قيمة الأصول مرجحة بأوزان المخاطر فسوف تنخفض بشكل تدريجي حتى تستقر عند 2% ابتداء من سنة 2015

¹ نجار حياة، اتفاقية بازل III وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة فرحات عباس - سطيف -، 2013، ص 280.

خلاصة القول، بازل III ألغت الشريحة الثالثة لرأس المال التي كانت موجودة في بازل II، كما وضعت قواعد أكثر صرامة في تعريف الأموال الخاصة، وعملت على زيادة جودتها من خلال رفع نسبة النواة الصلبة.

تدعيم الصلابة المالية للبنوك: عملت اتفاقية بازل على تعزيز الصلابة المالية للبنوك من خلال ما يلي¹:

➤ زيادة قدرة البنوك على امتصاص الصدمات عند التعسر: إذا قام البنك بإصدار أدوات بغرض تدعيم الشريحة الأولى أو الثانية فيجب أن تكون طبقاً للحد الأدنى للمتطلبات الرأسمالية أو أن تزيد عنها، وذلك باحترام الشروط المنصوص عليها في هذه الاتفاقية والتي تؤهل الأداة المالية المعنية لتكون ضمن إحدى شرائح رأس المال

➤ تكوين البنوك لهامش حماية لرأس المال: عند تحقيق أرباح يقتطع البنك منها ما نسبته 2,5% من الأصول المرجحة بأوزان المخاطر لتدعيم رأسماله لمواجهة الخسائر المحتملة، يبدأ هذا الاقتطاع سنة 2016 ويتم رفع النسبة حتى 4,5% سنة 2019 وعندها تصبح الأموال الخاصة تشكل نسبة 7% من إجمالي متطلبات رأس المال. والتدرج في الاقتطاع غرضه تخفيف العبء المالي على البنوك.

➤ تكوين هامش حماية من التقلبات الدورية: لم تغفل بازل أهمية البيئة الكلية لنشاط البنوك، فالتقلبات في البيئة الكلية تكون لها انعكاسات مباشرة عليها، ولهذا فرضت تكوين مخصص لهذه التقلبات يتراوح ما بين 0 و 2,5%، غير أنها تركت حرية تحديد نسبته للسلطات الرقابية المحلية لتختار ما يناسب ظروف بيئتها الكلية.

2- التحديات الناجمة عن تطبيق اتفاقية بازل III:

على الجهات الرقابية والبنوك مواجهة تحديات، خلال تنفيذ اللائحة الجديدة بدءاً من سنة 2013 لتكتمل بحلول سنة 2019. حيث ستواجه البنوك تحديات تتمثل فيما يلي²:

تكوين جزء من رأس المال كهامش للحماية من أي ضغوط مستقبلية يضع على البنوك قيوداً على توزيع الأرباح وصرف المكافآت وعمليات إعادة شراء الأسهم.

نسبة السيولة الجديدة ستفرض على البنوك ما يلي:

➤ التنافس الشديد لجذب ودائع التجزئة والشركات.

➤ إدراج نسبة أعلى من الأصول السائلة ضمن أصول البنك.

¹ حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 281-282.

² اتحاد المصارف العربية، إدارة المخاطر في المستجدات العالمية مفاهيم وتحديات، بيروت- لبنان، 2014، ص 31، 32.

✚ سوف تلجأ البنوك إلى منح قروض وتسهيلات ذات آجال قصيرة أقل من سنة حتى تتمكن من الالتزام بنسبة صافي التمويل المستقر.

✚ عدم وصول نسبة الرافعة المالية إلى 3 % سيؤدي حتماً إلى الاحتياج إلى ضخ رأس مال جديد، والحد من التعرض أو مزيج من كليهما.

✚ تحسين عمليات إدارة مخاطر السيولة بما في ذلك اختبارات التحمل ووضع خطط للطوارئ التمويل.

✚ سوف تصبح عمليات منح الائتمان أكثر صرامة وتعديل أسعار الفائدة على القروض، وهذا يتوقف على المنافسة في قطاعات محددة والأهمية الإستراتيجية كل قطاع للبنك، مما يعكس ارتفاع تكاليف رأس المال والسيولة من خلال المزيد من المخاطر الحساسة للتسعير وقياس الأداء.

✚ التحول إلى قطاعات أقل مخاطرة في المحفظة، مع عدد أقل من عمليات التوريق، انكماش في التوظيف بمحفظة المتاجرة وانخفاض الأنشطة مثل المشتقات، اتفاقيات إعادة الشراء وتمويل الأوراق المالية.

المبحث الثالث: تسيير المخاطر في البنوك التجارية وعلاقتها بالحوكمة

تعددت المؤشرات والمظاهر التي يتوجب التنبه لها بشكل كبير من قبل البنوك بهدف تقييم مخاطرها على القروض الممنوحة، وتأتي نماذج قياس مخاطر الائتمان والسيولة وأسعار الفائدة في طليعة ممارسات إدارة المخاطر.

المطلب الأول: قياس مخاطر الائتمان

تعددت المؤشرات والمظاهر التي يتوجب التنبه لها بشكل كبير من قبل البنوك بهدف تقييم مخاطرها على القروض الممنوحة، وتأتي نماذج قياس مخاطر الائتمان في طليعة ممارسات إدارة المخاطر. فهي تسعى إلى توفير محاكاة مماثلة لمحفظة القروض من حيث مدى شمولية المعلومات المتاحة عن عدم السداد، وعن تحركات الأسعار. فبالإضافة إلى نماذج خاصة بتحديد احتمالات الفشل المالي وتعرش العميل، نص اتفاق بازل الأعلى استخدام أساليب جديدة لاحتساب المتطلبات الرأسمالية لمواجهة المخاطرة الائتمانية.

لذلك سنركز على أهم نماذج التنبؤ بالفشل المالي كمرحلة مهمة لتجنب الآثار السلبية المترتبة عليه. لنعرج في المرحلة الثانية على استخدام مدخل النسب المالية كأسلوب لا يقل أهمية عن سابقه، باعتباره أداة لتقييم المركز المالي ورصد مختلف مؤشرات الإنذار المبكر للمخاطر.

1- نموذج التنبؤ بالفشل:

إن الاكتشاف المبكر لمظاهر التعثر المالي يساعد كثيراً على تجنب الآثار السلبية لها على العملية الائتمانية، ومن هذه المظاهر نذكر:

- ✓ التوسع والانتشار غير المدروس من قبل المقترضين.
- ✓ عدم قدرة المقترض على مواجهة المنافسين.
- ✓ ضعف الرقابة على رأس المال العامل.
- ✓ الاختلال في الهيكل المالي للمقترض.
- ✓ تحقيق المقترض خسائر لسنوات متتالية.
- ✓ عدم احتياظه بمخصصات لمواجهة أي تطورات مستقبلية.
- ✓ عدم الالتزام بشروط الاتفاقيات الموقعة مع البنك.

1-1- نموذج ALTMAN 1968 score z

قدم التمان سنة 1968 ما يعرف بتحليل التمايز لبناء نموذج لتنبؤ بفشل الشركات (الإفلاس)¹ وتعتبر هذه دراسة من الدراسات الهامة التي استخدمت النسب المالية للتنبؤ بفشل الشركات، إذ حلل فيها 22 نسبة مالية استخرجت من القوائم المالية للشركات في السنة الأولى قبل الإفلاس، وبلغت عينة الدراسة 33 شركة فاشلة خلال الفترة 1936-1956 و33 شركة ناجحة ومماثلة لها في نوع الصناعة وحجم الأصول. وعرف التمان ALTMAN الفشل بأنه الإفلاس القانوني للشركات أو خضوعها لإعادة التنظيم بإشراف السلطات القضائية. ويمكن كتابة علاقة **z score** في أحد أشكالها كالتالي:

$$(z \text{ score} = \text{Ave ROA} + \text{Ave} (E / A) / \sigma (\text{ROA})$$

حيث :

Ave ROA يمثل معدل العائد إجمالي الأصول = الربح الصافي السنوي / إجمالي الأصول

Ave (E / A) هو معدل كفاية رأس المال = حقوق المساهمين / إجمالي الأصول

(σ ROA) يمثل الانحراف المعياري للعائد على الأصول

¹ طلاع محمد الدحاني دراسة لنموذج الائتمان لتنبؤ بفشل الشركات المساهمة الكويتية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز 1995 ص 227

وتكون درجات التقييم لمقياس كما يلي:

القيمة	احتمال الفشل
$Z < 1,81$	الفشل متوقع (مؤسسة فاشلة يحتمل إفلاسها)
$z < 2,99 > 1,81$	الفشل غير محدد (المؤسسات الفاشلة يصعب تحديد وضعيتها)
$Z < 2,99$	مؤسسات ناجحة وقادرة على الاستمرار

إن النسب التي اعتمدها نموذج ALTMAN تتناول أهم الأبعاد المالية التي يجب دراستها في المؤسسة وهي: السيولة، الربحية، الرفع المالي والنشاط. كما أجرى ALTMAN اختباراً للنموذج على عينة من شركات أخرى ولمدة خمس سنوات قبل الإفلاس، فكان النموذج قادراً على التنبؤ بفشل الشركات بدقة بلغت 12 % في السنة الأولى التي سبقت الفشل، إلا أن الدقة في التنبؤ انخفضت بشكل ملحوظ بازدياد عدد السنوات السابقة للإفلاس، حيث بلغت 92 % و 45 % و 32 % و 21 % من السنة الثانية إلى الخامسة على التوالي.

1-2- أسلوب النسب المالية لقياس مخاطر الائتمان:

يعتبر أسلوب النسب المالية من بين الأدوات التي تستخدمها إدارة المخاطر في التعرف على المخاطر المترتبة بها من أجل معالجتها أو على الأقل التقليل من حدتها. ففي دراسة قام بها Rose Peter سنة 2002 تحت عنوان: "تسيير البنوك التجارية: قياس وتقييم أداء البنك"، حاول التوصل إلى مجموعة من النسب المالية لقياس المخاطر الائتمانية سيتم عرضها وذلك لتسهيل عملية التعريف والمقارنة.

ويذكر Rose بان المخاطر الائتمانية هي احتمالية انخفاض قيمة بعض موجودات البنك وبخاصة القروض بحيث تصبح عديمة القيمة بسبب تعثر المقرض عن السداد أو عدم رغبته في الوفاء بالتزاماته أصلاً. وهناك أربعة مؤشرات من أكثر النسب المالية استخداماً لقياس المخاطر الائتمانية في البنوك وهي:

قروض المتعثرة

المخاطر الائتمانية

إجمالي القروض

الاحتياطي السنوي لخسائر القروض

= المخاطر الائتمانية

إجمالي القروض

إجمالي القروض

= المخاطر الائتمانية

مخصصات خسائر القروض

يقصد بالقروض المتعثرة هي تلك القروض التي مضى على استحقاقها 90 يوم أو أكثر. أما القروض المعدومة فهي القروض المصرح بها من إدارة البنك قروض متعذر تحصيلها. ان المؤشرين الأخيرين أي (3) و (4) من مؤشرات المخاطرة الائتمانية يفصحان عن كيفية استعداد البنك لمواجهة خسائر القروض من خلال بناء احتياطات خسائر القروض.

يعتبر أسلوب النسب المالية من أهم وأقدم الأدوات المستخدمة في تحليل المركز المالي للمقترض وتقييم مستوى جدارته المالية بما يضمن حماية البنك من المخاطر المترتبة عن عملية الائتمان. فهي إذن بمثابة مؤشر إندار تلجا إليه إدارة البنك لتقييم سياسة الإقراض ومدى نجاعة محفظة القروض ومن ثم توقع المخاطرة من عدمها.

2- قياس مخاطر السيولة:

إن الهدف المشترك لمنشآت الأعمال بصفة عامة ومن بينها البنوك هو تحقيق أقصى ثروة للمالك، أي تحقيق أقصى قيمة سوقية للأسهم العادية. ولا يأتي ذلك بالأخذ في الاعتبار مستوى الربحية فحسب، ولكن درجة المخاطرة في مجال توظيف الأموال التي تحقق هذا الربح. أما بالنسبة للبنوك التجارية فهناك هدف آخر لا يقل أهمية عن هدف تحقيق الأرباح¹، وهو تحقيق قدر ملائم من السيولة يضمن به مواجهة طلبات السحب للمودعين ومنه المحافظة على بقاء البنك واستمرار نشاطه، لان عجز البنك أو تأخره في رد الودائع أصحابها يؤدي إلى انهيار ثقة المودعين في كفاءته مما يدفعهم إلى طلب سحب وودائعهم ومن ثم انهيار البنك وإفلاسه.

2-1- النسب المالية لقياس مخاطر السيولة:

فضلا عن بعض الأدوات والطرق لقياس سيولة البنك ومن ثم قياس مخاطر السيولة، نجد أن أداة النسب المالية نسب السيولة من أكثر التقنيات التي استخدمت على نطاق واسع لقياس المخاطر البنكية وبشكل خاص مخاطر السيولة.

$$\text{مخاطر السيولة} = \frac{\text{النقد} + \text{الأرصدة النقدية لدى البنك}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

إن ارتفاع هذا المؤشر يعني انخفاض مخاطر السيولة على اعتبار ان ذلك يعكس زيادة الأرصدة النقدية سواء كانت في الصندوق او لدى البنوك والتي يواجه بها البنك التزاماته المختلفة

$$\text{مخاطر السيولة} = \frac{\text{الموجودات النقدية} + \text{الاستثمارات}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

¹ حسام عطية عبد المقصود، مرجع سبق ذكره، ص. 74

الفصل الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة وأثره على تسيير المخاطر في البنوك

يشير هذا المؤشر إلى انخفاض مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الموجودات النقدية والاستثمارات التي يوجهها البنك للالتزامات المختلفة

$$\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الموجودات}} = \text{مخاطر السيولة}$$

يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى ارتفاع مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يزيد من نسبة القروض التي يتعذر تصفيها بسهولة أو وقت الحاجة إلى السيولة.

$$\frac{\text{الموجودات قصيرة الأجل}}{\text{إجمالي الودائع}} = \text{مخاطر السيولة}$$

يشير ارتفاع هذا المؤشر انخفاض مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الموجودات قصيرة الأجل التي يمكن تصنيفها وتحويل قيامها إلى نقد سائل لمواجهة التزامات البنك العاجلة.

$$\frac{\text{الموجودات السائلة}}{\text{إجمالي الودائع}} = \text{مخاطر السيولة}$$

يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى انخفاض مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الموجودات السائلة (وهي الموجودات النقدية) التي يواجه بها البنك التزاماته الأخرى.

3- قياس مخاطر سعر الفائدة :

لقد أدى انخراط البنوك وخاصة الكبيرة منها في أنشطة التداول إلى تعرضها إلى مخاطر السوق، وهي مخاطر تختلف عن مخاطر الائتمان. إن مخاطر السوق التي يوجهها البنك لا تنتج بالضرورة عن أداء ضعيف للمصدر أو عن بيع أدوات مالية أو أصول، وإنما هي مخاطر تنتج عن التغيرات العكسية لأسعار السوق.

$$\frac{\text{الموجودات الحساسة لسعر الفائدة}}{\text{المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة}} = \text{مخاطر سعر الفائدة}$$

الفصل الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة وأثره على تسيير المخاطر في البنوك

علما أن الموجودات الأكثر حساسية لتغير أسعار الفائدة تشمل على الأوراق المالية قصيرة الأجل، والقروض ذات الفائدة المتغيرة، أما المطلوبات الأكثر حساسية لتغير سعر الفائدة فتشمل على الودائع تحت الطلب وودائع التوفير والقصيرة الأجل والقروض التي يحصل عليها البنك.

إن النسبة المشار إليها تعكس المخاطر التي يرغب البنك في تحملها اذا ما تمكن من التنبؤ باتجاهات أسعار الفائدة المستقبلية.

إذا كانت هذه النسبة مساوية للواحد نقول إن البنك في وضع مريح. أما إذا ابتعدت عن الواحد زاد الخطر على البنك. لأنه:

عندما يفوق مبلغ الموجودات الحساسة لسعر الفائدة مبلغ المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة فإن النسبة تكون أكبر من الواحد، وهذا يعني أن البنك معرض للخسارة نتيجة انخفاض أسعار الفائدة.

وعند زيادة الموجودات الحساسة لسعر الفائدة عن المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة، فإن البنك معرض للخسارة نتيجة ارتفاع أسعار الفائدة.

ويمكن للبنوك خفض آثار سعر الفائدة إلى الحد الأدنى من خلال القيام بالإجراءات التالية:

✚ المقابلة أو التطابق بين الموجودات والمطلوبات، أي مصادر التمويل الحساسة لسعر الفائدة مع موجودات حساسة لسعر الفائدة أيضا.

✚ تكييف محفظة موجودات ومطلوبات البنك، خلال التقلبات في أسعار الفائدة، و ذلك من خلال موازنة تواريخ استحقاق الموجودات مع المطلوبات، فلو انخفضت أسعار الفائدة، فإن القروض التي سبق أن قدمها البنك بأسعار فائدة ثابتة، وممولة بمصادر حساسة لأسعار الفائدة المعومة، ستحقق أرباحا أعلى للبنك.

✚ استخدام أدوات التحوط أو الرقابة من مخاطرة سعر الفائدة المتمثلة في المشتقات أسعار الفائدة، أي باتخاذ موقف ما في المشتقات المالية والخيارات والمبادلات.

✚ تقديم قروض بأسعار فائدة عائمة، التي من شأنها تحول مخاطرة معدل الفائدة من المقرض إلى المقترض، ومن ثم تتحول مخاطرة معدل الفائدة إلى مخاطرة ائتمان بالنسبة للمقرض.

المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بتسيير المخاطر

يعود تطبيق الحوكمة في البنوك بمنافع جمة وعديدة على البنوك بحد ذاتها من تحسين لتسيير المخاطر .

تطبيق الحوكمة ومبادئها في البنوك تساعدها على تحسين والرفع من قيمتها السوقية كما تساعدها على الحد والتقليل من مستويات المخاطرة.

عند تبني البنوك لمبادئ الحوكمة، يساعدها على تحسين إدارتها وتفاذي التعرض للتعثر والإفلاس وكذا يضمن لها تطوير ويزيد من قدرتها على اتخاذ قراراتها وفق قواعد وأسس سليمة، وكذا يساعدها على تجنب تعرضها لأزمات مصرفية بتبنيها لمعايير الإفصاح والشفافية في تعاملها مع المستثمرين والمقرضين.

كما أن الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسة ستساعد البنوك والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، والرفع من الأداء المالي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل وذلك من خلال:

-التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استشراف موارد المؤسسة وتآكل قدراتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

-إجراءات الحوكمة المؤسسية تؤدي إلى تحسين تسيير المخاطر المؤسسة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أدائها.

1- تعزيز الحوكمة تسيير المخاطر للبنك من خلال مجموعة من الضوابط وهي:

-التأكد من استلم تقارير دورية حول الوضع المالي للبنك وكفاءته في الأداء بشكل واضح ومناسب وضمن المهل الزمنية التي تتناسب مع طبيعة العمل. مراقبة تطور عمل البنك في سبيل تحقيق أهدافه.

-التأكد من وجود نظام ضبط داخلي ذو كفاءة عالية يؤدي إلى رفع التقارير إلى المدير التنفيذي مع الحفاظ على حق رئيس مجلس الإدارة بالتواصل مع لجنة التدقيق الداخلي في كافة الأوقات.

-التأكد من وجود أنظمة متطورة لأخذ القرارات وضبطه، بحيث يتم التحقق من فعاليتها وكفاءتها واعداد تقارير عن هذه الفحوصات بشكل دوري.

-التأكد من ضبط العمليات بشكل سليم ومن وجود سياسة تقسح المجال أمام المحاسبة والمساءلة والإدارة، بحيث يتم الإفصاح عن المخاطر المحتملة.

2- العلاقة بين حوكمة البنوك و تسيير المخاطر:

فقد حددت الأبحاث مجموعة من القنوات التي يمكن للحوكمة من خلالها أن تؤثر على تسيير المخاطر تتمثل هذه القنوات في:

-زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، ونمو أعلى، وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة.

-تكلفة رأس مال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة المؤسسة مما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين.

-أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد، مما يعني أداء أفضل وتعظيم للثروة.

-علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل المجتمع المحلي.

خلاصة الفصل:

لتجاوز المخاطر وجعل النشاط المصرفي يسير بشكل جيد هناك حاجة للتسيير جميع أنواع المخاطر ومن هنا يصبح تسيير المخاطر واحدة من المهام الرئيسية للمصرف، حيث أن تسيير المخاطر تعتمد على تحديد الخطر ومن ثمة التحكم فيه، ويعني ذلك إبقاء المخاطر في المستوى المقبول، حيث أن هذه المستويات تختلف من مصرف إلى آخر، كما أن الهدف الأساسي للتسيير المخاطر هو الاستعادة المثلى من رؤوس الأموال لضمان الملاءة المالية طويلة الأجل وتعظيم الأرباح، حيث لا يتم استخدام إدارة المخاطر فقط لضمان الحد من احتمال حدوث الخسارة.

الفصل الثالث

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير المخاطر

المبحث الأول: تقديم بنك الأردن

المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الحوكمة الداخلية

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الاختبار

تمهيد:

تعرف حوكمة البنوك كما سبق الإشارة إليها بأنها مجموعة القواعد واللوائح الهادفة دون الحيلولة وقوع الأعمال والتصرفات والإجراءات الغير قانونية التي تؤدي إلى الأضرار بحقوق حملة الأسهم والمودعين من لدن إدارات المصارف والعاملين فيها وذلك من خلال الكشف عن السلوكيات الخاطئة وتصويبها ومكافحتها. وتشير كذلك إلى البحث عن أفضل الممارسات لتحسين الشفافية والإفصاح المالي وحماية حقوق المساهمين الصغار، وتعول الحوكمة في بلوغ أهدافها المذكورة على استخدام مجموعة من الآليات الداخلية آلية مجلس الإدارة، وآلية تركيز الملكية، وآلية التعويضات المالية وأخيرا" الحدود الدنيا لمعدل كفاية رأس المال التي يتم من خلالها ضبط وتوجيه مسار وتوجهات المصارف التجارية بما يؤمن بلوغ الأهداف المذكورة , فان هذا البحث يسعى إلى عرض ومناقشة هذه الآليات باعتبارها المتغيرات المستقلة المؤثرة في المخاطرة المصرفية وذلك في إطار التشريعات المصرفية النازمة لمبادئ الحوكمة وآليات تنفيذها في البنوك.

المبحث الأول: تقديم بنك الأردن

المطلب الأول: ماهية بنك الأردن

1-نشأة بنك الأردن

بنك الأردن هو مؤسسة مصرفية مالية وطنية ذات إرث عريق؛ فهو من أوائل البنوك التي تأسست في الأردن في العام 1960 وحملت اسمه، ومنذ تأسيسه، تبنى بنك الأردن نهج التطوير والتحسين المستمر لكافة أنشطته ومجالات عمله المالية والمصرفية وواكب التطورات المتسارعة التي شهدتها الصناعة المصرفية على الصعيدين المحلي والدولي. هذا وساهم في دعم حركة الاستثمار والتطور الاقتصادي في الأردن والدول التي يتواجد بها من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية شاملة تلبي متطلبات واحتياجات العملاء والمتعاملين من مختلف الفئات والشرائح من الأفراد إلى الشركات والمؤسسات. كما ساهم بفعالية في مشاريع تنمية وطنية وأخرى من القطاع الخاص.

واليوم أصبح بنك الأردن واحداً من أكبر البنوك العاملة في السوق الأردني برأس مال مقداره 200 مليون دينار. كما ويملك منافذ توزيع متنوعة في الأردن وفلسطين تشمل شبكة الفروع والمكاتب، وشبكة أجهزة الصراف الآلي، إلى جانب قنوات التوزيع الإلكترونية والرقمية التي تضم البنك الناطق وبنك الإنترنت والبنك الخليوي Mobile BOJ وخدمة الرسائل القصيرة SMS، ومركز الخدمة الهاتفية (Center Contact)..

أما مجموعة بنك الأردن فتضم اليوم كلاً من بنك الأردن - الأردن إضافةً إلى فروعها العاملة في فلسطين، فرع wholesale البحرين، فرع بنك الأردن - العراق، بنك الأردن - سورية، وشركة تفوق للاستثمارات المالية وشركة الأردن للتأجير التمويلي.

إن سجلّ البنك الراسخ والقوي والإنجازات النوعية التي يحققها جاءت محصلةً للفكر الإداري السليم، والنهج الاستراتيجي المتكامل، والرؤية الثاقبة التي تحاكي المستقبل بكافة أبعاده وتواكب التغيرات المتسارعة في الصناعة المصرفية، فعمل البنك على تنفيذ مجموعة من مشاريع التطوير الاستراتيجي وتعزيز بنيته التحتية الخدمية والمعلوماتية والتكنولوجية، مركزاً على تحسين مكانته التنافسية وريادته المصرفية وتوفير أفضل الخدمات والحلول المالية لجمهور العملاء والمتعاملين وتوجيه موارد البنك وإمكاناته بما يضمن مواصلة تحقيق مستويات أعلى من التقدم عاماً بعد عام. إضافةً إلى ذلك، قام البنك بتنفيذ وقيادة عدد من قروض التجمع البنكي وتوقيع عدد من الاتفاقيات مع الجهات المحلية والدولية لجعل منتجاته وخدماته أكثر ملاءمةً لاحتياجات ومتطلبات العملاء الحاليين وأكثر جاذبية لاستقطاب المزيد من العملاء والمتعاملين الجدد.

يتطلع بنك الأردن نحو المستقبل ويسعى عبر مقارنته الإستراتيجية إلى تحسين علاقاته وشراكاته مع

مختلف الأطراف في مختلف القطاعات، مستمراً في الوقت عينه بتقديم خدمات عالية الجودة. ويدرك البنك جيداً

أن الطريق الأمثل لتحقيق ذلك يمر عبر تعزيز موارده البشرية وتأهيلها بأحدث الأساليب والوسائل التكنولوجية للارتقاء بقدرات فريق العمل. كما يحرص بنك الأردن على تعزيز دوره في خدمة المجتمع المحلي ودعم جميع الجهود الرامية إلى ذلك عبر المشاركة في عدة مشاريع دعم ورعاية تستفيد منها الأنشطة الاقتصادية والخيرية والعلمية والاجتماعية.

المطلب الثاني: أهداف الخطة المستقبلية لمجموعة بنك الأردن

تستهدف مجموعة بنك الأردن الاستمرار في نهج عملها على إستراتيجية التحول الرقمي باعتبارها الأساس الذي سيتم عليه تطوير الخدمات والقنوات الرقمية على مستوى المجموعة، وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة وترشيح أعمال البنك، حيث تؤمن مجموعة بنك الأردن أن التحول الرقمي هو السبيل الأمثل للارتقاء بالخدمات المقدمة للعملاء. كما أن المجموعة مستمرة بخطط التوسع الإقليمي المدروس والعمل على إرساء قواعد أعماله المصرفية في الأسواق المستهدفة. مع الاستمرار في متابعة التغيرات والتطورات في الأسواق محلياً وإقليمياً وعالمياً، وتحقيق أداء متوازن ومستدام لتعظيم القيمة لمساهميننا وشركائنا.

1- المحور الإستراتيجي:

- ✚ تطوير استراتيجيات وخطط أعمال على مستوى مجموعة بنك الأردن، بهدف تحديد مجالات وفرص النمو المستهدفة في الأسواق التي يتواجد بها البنك، وبما يحقق للبنك تحديد رؤية مستقبلية واضحة ضمن الأسواق المستهدفة للنمو وتوجيه موارد البنك نحو ذلك.
- ✚ إطلاق أعمال البنك في المملكة العربية السعودية من خال فرع الرياض خلال النصف الثاني من العام 2023 وإعداد خطة العمل لتنمية أعمال البنك في السعودية.
- ✚ التطوير والارتقاء بأعمال إدارة قطاع الشركات والمؤسسات المالية (CIB) على مستوى المجموعة بما يمكن البنك من وضع وتنفيذ الخطط والرؤى الإستراتيجية لقطاعات الأعمال الشركات، التجارية والمؤسسات المالية.
- ✚ تعظيم العوائد من أنشطة الخزينة على مستوى المجموعة وتقديم أفضل الحلول من المنتجات والخدمات للعمال، وتوفير السيولة والتمويل المطلوب لأعمال البنك.

2- المحور المالي:

- ✚ تستهدف مجموعة بنك الأردن في العام 2023 تحقيق أداء متوازن ومستدام على مستوى النتائج المالية مع الأخذ بالاعتبار خصوصية كل سوق يعمل به البنك، وبيئة الأعمال المتوقعة والتحديات الاقتصادية والجيوسياسية في المستقبل المنظور.
- ✚ تعزيز مركز البنك المالي من خال تنمية أعماله على مستوى مصادر واستخدامات الأموال وتنمية الإيرادات وضبط التكاليف، مع تعظيم القيمة لمساهميننا.

3- محور السوق والعملاء:

✚ الارتقاء والتميز بالخدمات الرقمية والإلكترونية لقطاعي الأفراد وتنمية الأعمال على مستوى المجموعة وتنويع الخدمات المقدمة من خلال القنوات الإلكترونية والرقمية. يدعم ذلك إطلاق منصة خدمة الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة Banking Business BOJ إلى جانب الاستمرار في تطوير الخدمات على مستوى Mobile BOJ. مواصلة تطبيق مشروع تجزئة السوق وعكسه على عملية الاستقطاب وتطوير المنتجات والتواصل مع العملاء ضمن استراتيجية عمل متكاملة بالإضافة إلى تطبيق المشروع في فلسطين.

✚ تعزيز الصورة الإيجابية لمجموعة بنك الأردن من خلال توجيه نشاطات المسؤولية المجتمعية نحو قطاعات ذات أثر مستدام ضمن الدول التي يعمل فيها، بالإضافة إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وإدماج الموظفين في نشاطات خدمة المجتمع.

4- محور العمليات الداخلية:

✚ ترشيح أعمال البنك والارتقاء بأداء بيئة العمليات على مستوى البنك للوصول إلى Excellency Operational، بما يتواءم مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي المتسارع فيما يخص خدمة العملاء ✚ مواكبة سرعة التطور التكنولوجي والتحول الرقمي والتركيز على المشاريع الرئيسية الخاصة بذلك وأبرزها ECM والذي سيركز بالعام 2023 على تطبيق الخطة المستهدفة للأشرف الرقمية.

✚ مواصلة تطبيق الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات Strategy Digital، والتي تشمل على تطوير منظومة القمنة في مجموعة بنك الأردن بما يتيح للبنك تسريع وتيرة الاندماج والتحول الرقمي مقارنة بالمنافسين ووفقاً للمشاريع والمبادرات المحددة في الإستراتيجية وأبرزها Middleware Project.

✚ تطبيق واستكمال المنهجيات وآليات العمل ضمن مشروع إدارة المخاطر المؤسسية ERM بما يشمل ذلك من مشروع Creditlens، إلى جانب الارتقاء بالأمن السيبراني على مستوى مجموعة بنك الأردن وتطوير المنهجية المطبقة لإدارة مخاطر الأمن السيبراني وحوكمة امن السيبراني بما يتوافق مع أفضل الممارسات المطبقة بهذا الخصوص.

✚ إعداد خطة الامتثال على مستوى المجموعة والتفرعات الجديدة، وبما يشمل دعم قطاعات الأعمال ودوائر البنك في تنفيذ خطط التحول الرقمي والمشاريع الاستراتيجية القائمة في البنك، إلى جانب تلبية متطلبات الجهات الرقابية بما يضمن حماية مصالح البنك.

المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الحوكمة الداخلية

المطلب الأول: عرض وتحليل متغيرات آليات الداخلية للحوكمة

حاولت البنوك أن تؤسس لقياس فاعلية آلية الداخلية للحوكمة لضمان التطبيق السليم والكفاء لمبادئ الحوكمة المصارف وذلك من خلال المؤشرات النوعية التالية:

1- استقلالية مجلس الإدارة :

بغرض أن يكون مجلس الإدارة أكثر فاعلية في أداء مهمته في رقابة المدراء التنفيذيين (الإدارة التنفيذية العليا) يسود التوجه إلى أن تكون أغلبية تشكيلة أعضائه من الأعضاء المستقلين (الخارجيين) مما يضفي عليه صفة الاستقلالية. وهذا يعني أن استقلالية مجلس الإدارة مرهون بمدى تفوق أعضاء المجلس الخارجيين على عدد أقرانهم الداخليين.

وعملياً نجد بنك الأردن عينة الدراسة لا يتماشى وهذا الطرح ويكون بذلك المجلس أقل فاعلياً. ويبين الجدول (3-1) أن عدد أعضاء مجلس إدارة البنك عينة الدراسة غير المستقلين كان بواقع 6 أعضاء من مجموع حجم المجلس البالغ 11 عضو وذلك سنوات 2013 , 2014 وانخفض عدد الأعضاء مستقلين بواقع (4) أعضاء من مجموع أعضاء المجلس البالغ (11) أعضاء سنوات 2015 و2019 باستثناء 2020 و2021 التي بلغ فيهما أعضاء مجلس الإدارة غير مستقلين (الخارجيين) (5) و(6) أعضاء على التوالي من مجموع أعضاء المجلس (12) و(13) على الترتيب. وفي سنة 2022 انخفض عدد الأعضاء المستقلين إلى 4 أعضاء من مجموع 11 عضو من حجم المجلس وذلك لتوجه سياسة بنك عينة الدراسة نحو تكليف اغلب أعضاء مجلس الإدارة القيام ببعض الواجبات التنفيذية (مالية وإدارية وقانونية) هو ما يوضحه الجدول رقم

2- تركيز الملكية :

يتحدد مفهوم تركيز الملكية في البنوك بعنصرين رئيسيين هما عدد المساهمين كبار الحجم والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم المصدرة في البنك. وعادة ما يصنف المساهمون في البنوك بأنهم مساهمون كبار الحجم عند امتلاكهم نسبة 5% أو أكثر من مجموع أسهم المصرة.

عملياً نجد أن البنك عينة الدراسة أن مساهمة الأفراد فيه لا تصل نسبة 5% وهي اقل وإن هذه النسبة تقتصر على مساهمات الشركات مثل بنك الإسكان والتجارة والتمويل الأيسلندي وشركة الفراعنة الدولية للاستثمارات الصناعية، وما يميز هذه المساهمات بأنها لا تتعدى حدود 23,40% كأقصى وأدناها 6,1% نسبة للأسهم التي يمتلكها المساهمون وعدد المساهمين كان 4 مساهمين و ذلك طوال سنوات 2013 إلى 2017 وتغير عدد المساهمين ليرتفع إلى 6 مساهمين بأقصى مساهمة قدرها 9,8% و أدناها 6,11% وهذا يدل على عدم وجود مساهم بالأغلبية 50% كما يلاحظ أن نسب المساهمات متقاربة فيما بينها وهو ما يوضحه الجدول رقم.

3- تعويضات ومكافأة رئيس مجلس الإدارة :

في إطار الحلول الهادفة إلى المعالجة التضارب أو التصارع في المصالح الخاصة للمساهمين المالكين والمدراء أو ما يعرفون بالمدراء المفوضين في المصارف تعمد الإدارة العليا إلى استخدام حزمة من التعويضات المالية المقدمة إلى المدراء من رواتب وعلاوات ومكافئات وحوافز مالية طويلة الأمد على شكل أسهم وخيارات الأسهم التي تستخدم كآلية لربط أداء المدراء بأداء أسهم المصرف.

وتقتصر التعويضات المالية في بنك عينة الدراسة على الرواتب الشهرية المقررة للمدير المفوض إضافة إلى المكافئات النقدية السنوية التي تقررها الهيئة العامة لمساهمي المصرف في اجتماعاتها السنوية، ولم يتمتع المدير المفوض بأية امتيازات مالية أخرى.

على الرغم من تصاعد وتيرة الرواتب السنوية المدفوعة لمدير البنك مع ارتفاع تكاليف المعيشة، وما يميزها هو بقاءها متقاربة في جميع السنوات العينة إلا في عام 2017 نلاحظ التعويضات المقدمة تقتصر فقط على الراتب الشهري فقط وعدم وجود مكافئات النقدية السنوية وهذا ما يوضحه الجدول رقم.

4- معدل كفاية رأس المال :

يقوم معيار معدل كفاية رأس المال على إلزام البنوك بضرورة الاحتفاظ بحدود دنيا من متطلبات رأس المال تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل من أنواع الموجودات المصرفية وعلى وفق نظام الأوزان المرتبطة بدرجة التصنيف الائتماني الممنوحة للديون من لدن وكالات التصنيف الائتماني العالمية وأقرت اتفاقية بازل (1) ومن ثم اتفاقية بازل (2) ثم اتفاقية بازل (3) وبأن لا يقل معدل كفاية رأس المال عن 14 % من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة.

ولكن على الصعيد العملي؛ يحتفظ بنك عينة الدراسة بنسب مئوية لكفاية رأس المال تزيد سنويا بنسبة 1,2% إلى 1,37% طوال سنوات الدراسة و هي زيادة ضعيفة كما هو مبين في الجدول رقم (3-1) ، ويعزى ذلك بالدرجة الأساس إلى عدم الزيادة في رؤوس أموال البنك.

السنوات	مؤشرات مجلس الإدارة	تركيز الملكية
---------	---------------------	---------------

الفصل الثالث: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير المخاطر

معدل كفاية رأس المال	التعويضات المدير التنفيذي	نسبة المساهمة	عدد المساهمين الكبار	عدد السنوات	استقلالية مجلس الإدارة	جسم مجلس الإدارة	
%16,3	528260	%23,4	4	4	6	11	2013
		%12,9					
		%9,9					
		%6,1					
%16,98	850561	%23,4	4	4	6	11	2014
		%12,9					
		%12,9					
		%6,1					
%18,21	725840	%23,4	4	4	4	11	2015
		%12,9					
		%12,9					
		%6,1					
%20,82	854824	%23,4	4	4	4	11	2016
		%12,9					
		%12,9					
		%6,1					
%19,08	35000	%20,55	4	4	4	11	2017
		%12,86					
		%9,88					
		%6,18					
%16,81	447766	%9,88	6	4	4	11	2018
		%6,11					
		%8					
		%8,68					
		%9					
		%9					
%18,31	463433	%6,11	6	4	4	11	2019
		%8					
		%8,68					
		%9					
		%9					

الفصل الثالث: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير المخاطر

		%9,88					
%19,08	493836	%6,11	6	4	5	12	2020
		%8					
		%8,68					
		%9					
		%9					
		%9,88					
%19,20	264800	%6,11	6	4	6	13	2021
		%6,11					
		%8,68					
		%9					
		%9					
		%9					
%22,66	264800	%6,11	6	4	4	11	2022
		%8_					
		%8,68					
		%9					
		%9					
		%9,88					

المصدر: التقارير السنوية للبنك عينة الدراسة لسنوات 2013, 2022.

المطلب الثاني: قياس وتحليل مؤشر المخاطر البنكية

إن مسألة ازدياد المخاطرة التي تتعرض لها المصارف وخصوصاً بعد تزايد درجة سرعة العولمة المالية وبدرجة كبيرة وانخراطها في الأسواق المالية التي أصبحت بلا حدود؛ قد أصبحت محل اهتمام المؤسسات والمنشآت المالية خصوصاً لجنة بازل للرقابة المصرفية. ومن ثم فإنه من الملاحظ أن معظم الوثائق التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية؛ تتعلق بتسيير المخاطرة المصرفية وأسس ومحاور الرقابة الداخلية والخارجية المتعلقة بكيفية تسيير المخاطر المصرفية بطريقة سليمة. لقد عمدت الدراسات المصرفية؛ إلى قياس وتحليل مؤشرات المخاطرة التي من أهمها المخاطر المصرفية الكلية:

1- قياس المخاطر المصرفية الكلية **z score** لبنك الأردن:

لقد عمدت الدراسات المصرفية؛ إلى قياس وتحليل مؤشرات المخاطرة على نوع من الأساليب الإحصائية على صعيد قياس المخاطر المصرفية على المستوى الكلي هو مقياس **z score**.

الفصل الثالث: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير المخاطر

وبشكل خاص تشير Z score إلى أن عدد الانحرافات المعيارية في عوائد موجودات المصرف التي يجب ان تهبط بأقل من قيمتها المتوقعة قبل أن تستنفذ حقوق الملكية ويصبح البنك غير قادر على الوفاء بالتزاماته المالية (او ما يعرف بالإعسار المالي)؛ وبهذا فان Z score تقيس مدى استقرار البنك وهكذا تدل قيمة Z score المرتفعة على أن البنك اقل احتمالية للتعرض للفشل؛ وفي الوقت نفسه تشير إلى أن المصرف أكثر استقراراً.

تحتسب Z score بقسمة معدل العائد على الموجودات ومعدل كفاية رأس المال على الانحراف المعياري للعائد على الموجودات. يحتسب معدل العائد على الموجودات بقسمة صافي الأرباح على متوسط إجمالي الموجودات.

فيما يحتسب معدل كفاية رأس المال بقسمة حقوق الملكية على الموجودات

إما الانحراف المعياري للعائد على الموجودات (σROA) فيحسب وفق القانون التالي:

$$\sigma(ROA) = \sqrt{\frac{\sum(Y_i - \bar{Y})^2}{n-1}}$$

Y_i : العائد على موجودات المصرف

\bar{Y} : الوسط الحساب للعائد على الموجودات

N : عدد السنوات

و كانت عناصر نموذج Z score لبنك عينة الدراسة حسب الجدول رقم (3-2)

السنوات	إجمالي الموجودات	حقوق المساهمين	صافي العائد السنوي
2013	2076936998	316985748	57534189
2014	2190187366	335745730	82070084
2015	2206221873	362417940	88442614
2016	2338839064	405447229	63926237
2017	2565131939	433665417	64446126
2018	2619080210	411890607	41244423
2019	2708101526	414332721	40378045
2020	2712413987	454758477	35467062
2021	2740204448	473407028	36307233
2022	2884730416	529191862	40559673

المصدر: التقارير السنوية للبنك عينة الدراسة لسنوات 2013, 2022

لغرض اختبار ابتعاد بنك قيد الدراسة بمسافة اكبر عن الإعسار المالي وبالتالي تكون أكثر استقراراً في البيئة المصرفية فقد احتسبت Z score واحتسب العائد على الموجودات وانحرافها المعياري، ونسبة حقوق الملكية / الموجودات A/E ، وبهدف الحصول على أكبر عدد من المشاهدات لحساب الانحراف المعياري للعائد على الموجودات ، فقد شملت الدراسة على (10) سنوات بين عام 2013-2022 وهي بذلك تزيد على الحد الأدنى لعدد السنوات المطلوبة على الأقل إحصائياً لأغراض القياس و البالغة 4 سنوات.

الجدول رقم (3-3) قيم z score لبنك عينة الدراسة .

السنوات	(ROA)(Yi	E/A	(Yi-Y)	(Yi-Y) ²	z score
2013	0,0175	0,152	0,0013	0,00000169	22,48
2014	0,020	0,153	0,0038	0,0000144	22,94
2015	0,0181	0,164	0,0019	0,00000361	24,15
2016	0,0180	0,173	0,0018	0,00000324	25,33
2017	0,0177	0,169	0,0015	0,00000225	24,76
2018	0,0157	0,157	- 0,0005	0,00000025	22,93
2019	0,0149	0,152	-0,0013	0,00000169	22,25
2020	0,0130	0,167	- 0,0032	0,0000102	23,95
2021	0,0132	0,172	- 0,003	0,000009	24,65
2022	0,0140	0,183	- 0,0022	0,00000484	26,18
المجموع	0,1621			0,000005117	

المصدر / حساب قيمة z score من واقع البيانات المالية الواردة في التقارير السنوية للبنك عينة الدراسة للفترة 2013-2022 وفق معادلة z score

2- تحليل نتائج مؤشر مخاطر الكلية Z score لبنك الأردن:

حسب الجدول رقم (3-3) وجوب انخفاض الأرباح في بنك عينة الدراسة بأكثر من 26 مرة من انحرافاتها المعيارية حتى تستنزف حقوق الملكية ومن ثم يصبح بنك عينة الدراسة عاجزاً عن الوفاء بالتزاماته المالية وذلك سنة 2022، بينما تحتاج الأرباح في بنك عينة الدراسة إلى الهبوط بأقل من 22 مرة من انحرافاتها المعيارية لأجل استنزاف ملكية بنك عينة الدراسة سنة 2019.

وهذا يعكس تمتع بنك عينة الدراسة باستقرار مالي على المستوى الكلي وابتعاده بمسافة بعيدة نسبياً عن حدود الإعسار المالي.

$$\sigma (ROA) = 0.00754$$

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الاختبار

يناقش هذا المبحث محورين يتناول الجزء الأول منها عرض الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والثابتة للبنك عينة الدراسة، ويناقش الجزء الثاني نتائج اثر اختبار العلاقة فيما بين متغيرات الحوكمة الداخلية ومؤشر المخاطر المصرفية.

المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والثابتة

من الجدول رقم (3-4) يبين قيم المتغيرات المستقلة والثابتة في دراسة العلاقة إحصائيا بين استقلالية مجلس الإدارة؛ وهيكل الملكية؛ وتعويزات ومكافئات رئيس مجلس الإدارة ومعدل كفاية رأس المال (بوصفها متغيرات مستقلة) والمخاطرة البنكية الكلية (بوصفها متغير ثابت). وعلى وفق بيانات الجدول المذكور.

الجدول رقم (3-4) قيم المتغيرات المستقلة والثابتة

Année	z score	X 1	X 2	X 3	X 4
2013	22,48	6	4	DA 52826	0,163
2014	22,94	6	4	DA 85056	0,1698
2015	24,15	4	4	DA 72584	0,1821
2016	25,33	4	4	DA 85482	0,2082
2017	24,76	4	4	DA 35000	0,1908
2018	22,93	4	6	DA 78492	0,1681
2019	22,25	4	6	DA 96239	0,1831
2020	23,95	5	6	DA 96389	0,1908
2021	24,65	6	6	DA 99809	0,1920
2022	26,18	4	6	DA 94529	0,2266

المصدر من إعداد الطلبة

حسب الجدول رقم (3-5) فقد بلغ الوسط الحسابي لاستقلالية مجلس الإدارة في البنك عينة الدراسة حوالي (04) أعضاء؛ فيما تراوحت الحدود العليا والدنيا بين (06) إلى (04) على الترتيب؛ وبمعدل قدره 0.625514 وهذا ما يجعل مجلس إدارة البنك عينة الدراسة توصف بأنها مجالس غير مستقلة إلى حد كبير؛ وهو ما لا ينسجم مع نتائج الدراسات التطبيقية السابقة في أن زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة غير مستقلين (الخارجيين) تعني بالنتيجة تامين مجلس إدارة أكثر استقلالية.

الفصل الثالث: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير المخاطر

وعلى صعيد تركيز الملكية؛ تظهر الإحصاءات الوصفية بان عدد المساهمين الكبار الذين يمتلكون نسبة 5% من رأسمال البنك بلغ وسطها الحسابي (5) في بنك عينة الدراسة؛ وهو وسط يعد كبير إذا ما قورن بنظيره في البنوك والشركات المصرفية القابضة (في دراسة شملت 260 شركة مصرفية قابضة كان متوسط نسبة المساهمين الكبار فيها بنحو 7.97 في حين بلغة الحدود العليا (6) والدنيا (4) وبمئوال قدره E-173.99 من إجمالي المساهمين وربما يعزى ذلك إلى ظاهرة تركيز الملكية.

وعلى صعيد آخر، بلغ الوسط الحسابي للتعويضات ومكافئات رئيس مجلس الإدارة DA 85269.00 أما حدوها الأعلى قدر DA 99809.00 وبينما الحد الأدنى بلغ 35000.00 وبمئوال -1.088820 وعلى صعيد آخر، بلغ الوسط الحسابي لمعدل كفاية رأس المال 18,69% في بنك عين الدراسة وهو ما يزيد ب 1,33% من النسبة التي حددتها لجنة بازل البالغة 14% من إجمالي موجودات المرجحة بالمخاطرة وهو وسط حسابي مقبول، فيما تراوحت الحدود العليا والدنيا بين (0.226600) إلى (0.163000) على الترتيب. أما على صعيد مؤشر المخاطر الكلية فكان الوسط الحسابي 24.05000، فيما تراوحت الحدود العليا والدنيا بين (26.18000) إلى (0.163000) على الترتيب بمئوال 0.163000.

جدول رقم (3- 5) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والتابعة في بنك عينة الدراسة

أدني قيمة	أعلي قيمة	المئوال	الوسط الحسابي	Z SCORE
22.25000	26.18000	1.298433	24.05000	Z SCORE
4.000000	6.000000	0.625514	4.000000	X 1
4.000000	6.000000	E-173.99	5.000000	X 2
35000.00	99809.00	1.088820-	85269.00	X 3
0.163000	0.226600	0.163000	0.186950	X 4

المصدر من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات

مصفوفة الارتباط:

من جدول رقم (-36) مصفوفة الارتباط نلاحظ أن z score له علاقة ارتباط مع X 4 حيث قدر معامل الارتباط 0,896130.

في حين نلاحظ ان z score ليس مرتبط مع X 1, X 2, X 3 حيث قدرة معاملات الارتباط على التوالي

-0,1007174 , 0,024355 , 0,328696-

جدول رقم (3-6) مصفوفة الارتباط

Covariance Analysis: Ordinary					
Date: 05/26/23 Time: 11:14					
Sample: 2013 2022					
Included observations: 10					
Correlation Probability	Z_SCORE	X1	X2	X3	X4
Z_SCORE	1.000000 -----				
X1	-0.328696 (0.3538)	1.000000 -----			
X2	0.024355 0.9468	-0.111111 0.7599	1.000000 -----		
X3	0.100174 0.7831	0.079264 0.8277	0.671643 0.0334	1.000000 -----	
X4	0.896130 0.0004	-0.436369 0.2074	0.255618 0.4760	0.341702 0.3339	1.000000 -----

✚ تقدير النموذج:

الجدول رقم (3-7) تقدير النموذج الخاص ببنك عينة الدراسة

Z score المتغير التابع			
القيمة الاحتمالية	إحصائية T	الخطأ المعياري	المعامل
0.0095	3.28	3.46	11.38
0.5701	0.58	0.3170	0.1868
0.6081	0.53-	0.2023	0.1075-
0.2026	1.37-	E-069.43	E-1.30-
0.0007	5.08	E-069.43	70.79
			0.8728
			0.7711
			0.00078

المصدر من اعداد الطلبة

➤ دراسة صالحية النموذج المقدر الخاص ببنك الأردن من الناحية الإحصائية

المعنوية الكلية:

نلاحظ من الجدول رقم (3-7) أن قيمة الاحتمالية لفيشر F التي تساوي 0,18338 اقل من 5% هذا يعني النموذج صالح وله معنوية وان المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير المتغير التابع.

جودة النموذج:

نلاحظ من الجدول رقم (3-7) أن معامل التحديد R^2 يساوي 87.28% أي أن ما قيمته 87,28% من التغير الحاصل في تسيير مخاطر الكلية راجع إلى أثر الالتزام بتطبيق الآليات الداخلية للحوكمة والباقي ما قيمته 12.72% راجع إلى عوامل أخرى.

اختبار Breusch – Godfrey للارتباط الذاتي للأخطاء

الارتباط الذاتي نلاحظ من الجدول رقم (3-7) أن قيمة الاحتمالية للقيمة فيشر F التي تساوي 0,18338 اقل من 5% أي أننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ومنه على الأقل توجد معلمة واحدة مقبولة إحصائياً. أي هناك على الأقل متغير مستقل له تأثير على المتغير التابع، أي أن نموذج إجمالاً معنوي.

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
Null hypothesis: No serial correlation at up to 2 lags			
F-statistic	4.119812	Prob. F(2,3)	0.1379
Obs*R-squared	7.330872	Prob. Chi-Square(2)	0.0256

اختبار ARCH لتجانس تباين الأخطاء

Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	0.089871	Prob. F(1,7)	0.7730
		Prob. Chi-Square(1)	
Obs*R-squared	0.114084	Square(1)	0.7355

من خلال الجدول رقم () للارتباط أن القيمة الإجمالية للإحصائية ARCH المقدر 0,7355 وهي أكبر من المستوى الدالة 5% ، وبالتالي النموذج المقدر لا يعاني من مشكلة عدم تجانس الأخطاء العشوائية

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين مؤشرات آليات الحوكمة الداخلية ومؤشر المخاطر الكلية Z score

تقدير النموذج:

$$Z \text{ score} = 11,38 + 0,18 \times 1 - 0,10 \times 2 - 1,30 \times 3 + 70,79 \times 4$$

يبين الجدول رقم (3-7) أن T المحسوبة 0,53 وهي أقل من T الجدولية 2,571 عند درجة الحرية 5، كما أن القيمة الاحتمالية 0,57 وهي أكبر من 05%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية انه لا يوجد اثر لاستقلالية مجلس الإدارة على المخاطر الكلية.

هذا راجع لان مجلس إدارة البنك عينة الدراسة يتميز بصفة عدم الاستقلالية لزيادة عدد الأعضاء الغير المستقلين فيه عن عدد الأعضاء المستقلين، إلا أن هذه الصفة هي الأخرى سلاح ذو حدين، فالأعضاء المستقلين قد لا تكون لديهم الفاعلية المرجوة بسبب افتقارهم إلى المعلومات المتعلقة بعمل البنك التي يعرفها الأعضاء الداخليون أو بسبب انشغالهم في العمل في عدة جهات أخرى مما يجعلهم لا يبذلون الجهد والوقت الكافي للاهتمام بأعمال البنك، مما ينعكس سلبا على القرارات التي يتخذونها إذ تصبح تنقصها الدقة لقلة المعلومات أو لعدم توفر الوقت الكافي لدراسة برامج العمل دراسة رشيده وعقلانية، هذا قد يؤدي إلى تشغيل سيولة البنك في مجالات أقل أمنا عن طريق تفضيل المضاربة رغبة في تحقيق أكبر عائد، أو بالعكس قد يفضلون الاحتفاظ بالسيولة وعدم توظيفها خوفا من المخاطرة والخسارة فيضيعون فرصة تحقيق أرباح للبنك.

يلاحظ من الجدول رقم (3-7) أن T المحسوبة تساوي - 0,53 وهي أقل من T الجدولية 2,571 ل $2 \times$ تركيز الملكية عند درجة الحرية 5، كما أن القيمة الإجمالية التي تبلغ 0.6081 وهي أكبر من 05% ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا يوجد أثر لتركيز الملكية على المخاطر الكلية Z score .

إذ تم توصل سابقا إلى أن المساهمين الكبار يمارسون تأثيرا قويا على حمل إدارات البنوك على تحمل المزيد من المخاطر لأنه هناك عالقة طردية بين المخاطرة والعائد، أحيانا هذا سوف ينعكس سلبا على سيولة البنك ولو في المدى الطويل من خلال أن المساهمين الكبار يجبرون مجلس الإدارة والإدارة العليا على التساهل في منح القروض وعدم فرض شروط قاسية على المقترض رغبة في الحصول على عوائد أكبر أو أنهم يطلبون من البنك توظيف أموال كبيرة في مشاريع استثمارية شديدة الخطورة لكن عائدها كبير.

من الجدول رقم (3-7) نلاحظ أن T المحسوبة تساوي - 0,53 وهي أقل من T الجدولية 2,571 ل $3 \times$ للتعويضات ومكافئات رئيس مجلس الإدارة عند درجة الحرية 5، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا يوجد اثر للتعويضات ومكافئات رئيس مجلس الإدارة على المخاطر الكلية Z score .

ونلاحظ من الجدول رقم (3-7) أن قيمة T المحسوبة 5,08 وهي أكبر من T الجدولية 2,571 عند درجة الحرية 5، كما أن القيمة الاحتمالية التي تساوي 0.0007 وهي أقل من 05% وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد أثر ل **X 4** آلية كفاية رأس المال على تسيير المخاطر الكلية.

بالنسبة آلية كفاية رأس المال هناك أثر موجب ذو دالة إحصائية على تسيير المخاطر الكلية، وهو يتفق تماما مع النظرية الاقتصادية لأنه رغم سعي بنك عينة الدراسة توجيه سيولتها نحو فرص استثمارية مربحة لتعظيم قيمة حامل السهم عن طريق توليد العوائد من توظيف أموال المساهمين، إلا أن نسبة ما يتم الاحتفاظ به من رأس مال كحاجز أمان كبيرة جدا وتفوق ما هو مقرر من طرف لجنة بازل ، صحيح أنها سوف تؤدي إلى تخفيض المخاطر المحتملة لكن بالمقابل قد تقلل من الأثر الإيجابي لرفع المالي ومن ثم يقلل من العوائد ، كما يؤدي إلى تخفيض قيمة السهم في السوق المالي بسبب توقع العائد المنخفض من قبل المستثمرين.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تطبيق الجزء النظري لهذه الدراسة حيث تم تقسيم الجانب التطبيقي إلى قسمين، في القسم الأول تم دراسة ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الداخلية أما الجزء الثاني فقد خصص لمعرفة مدى تأثير التطبيق الجيد لآليات الحوكمة الداخلية على تسيير المخاطر البنكية وتم ذلك باعتماد على دراسة قياسية، وتم التوصل إلى وجود توافق بين مبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية، وأيضا إلى وجود أثر لآليات الحوكمة على تسيير المخاطر البنكية.

خاتمة

في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الدول خاصة المتقدمة منها والنمو السريع والتطور الكبير في قطاع البنوك، خلال العقود الماضية أدى إلى زيادة الاهتمام بالحوكمة.

حوكمة البنوك تقدم نظاما متكاملًا لتحسين تسيير المخاطر بإتباعها جملة من الآليات الداخلية التي تسعى من خلالها إلى توجيه وترشيد القرارات الإدارية والمالية للحفاظ على سلامة الجهاز البنكي وتجنب إفلاسه، وهذا لتوفير نظام بنكي صحي وسليم يعد حجر الزاوية للاقتصاد بصفة عامة والاقتصاد الأردني بصفة خاصة.

يعد القطاع البنكي في الأردن الممثل في بنك الأردن من القطاعات المهمة جدا وسريعة التطور، إذ يقوم بنك الأردن التجاري بتقديم خدمات لعملائها من تمويل اللازم لكل الشركات والأفراد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية، كما يعد دعامة أساسيا للمملكة الهاشمية من خلال ما يفرض عليه من ضرائب ورسوم يدفعها. لذا حاولت هذه الدراسة معرفة مدى تطبيق مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية، وكذلك أثر تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على المخاطر بنك التجارة الأردني المكتتب في سوق الأردني المالي.

أولاً: النتائج

1- نتائج اختبار الفرضيات :

من خلال فرضيات الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

صحة الفرضية الثانية إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على تسيير المخاطر الكلية (Z score) وتنقسم إلى:

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الآليات الداخلية للحوكمة على تسيير المخاطر الكلية للبنك التجارة الأردني المكتتب في سوق عمان المالي.

✚ هناك أثر سالب ذو دلالة إحصائية لآلية مجلس الإدارة (استقلالية مجلس الإدارة) على إدارة المخاطر الكلية، لأن مجلس الإدارة لا يمتاز بالاستقلالية في بنك الأردن وذلك لعدم تفوق عدد الأعضاء المستقلين في تشكيلة مجلس الإدارة عن الأعضاء الغير مستقلين التي لا تؤمن لأعضائه الإحاطة بالمخاطر البنكية الكلية ولا تمنحهم كامل المسؤوليات والصلاحيات لوضع الإجراءات والسياسات اللازمة لإدارتها بصورة دقيقة بعيدا عن إملاءات الإدارة التنفيذية العليا، وذلك من أجل حماية أموال البنك وخدمة مصالح المساهمين والمودعين وكل من له مصلحة بالبنك. ولا شك أن الأعضاء المستقلين يتمتعون بقدر كبير من المعارف والخبرات البنكية المتراكمة عبر سنوات عمله الطويلة في العديد من البنوك، يؤكدون وبشدة على ضرورة الالتزام بمبادئ "إدارة مخاطر " الصادر عن لجنة بازل وهذا ما لا نجده واضح في هذا البنك ويتجسد ذلك في الأثر السلبي.

✚ أما بالنسبة لآلية تركيز الملكية (نسبة المالكين الكبار) فهناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على تسيير المخاطر الكلية، أن آلية تركيز الملكية سلاح ذو حدين حسب الطريقة التي سوف يتم استخدامه بها، ففي بنك الأردن نرى الأثر السلبي لهذه الآلية فقد يؤدي تركيز الملكية إلى إيجاد مشكلات الوكالة بين كل من المساهمين الكبار والمساهمين الصغار، بسبب تأمرهم مع الإدارة الانتزاع منافع شخصية على حسابهم وذلك لامتلاكهم قوة ضغط على الإدارة مما ينعكس سلبا على تسيير المخاطر الكلية البنك.

✚ أما بالنسبة لآلية تعويضات ومكافئات رئيس مجلس الإدارة فهناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على تسيير المخاطر الكلية، بحيث تلعب آلية تعويضات و مكافئات رئيس مجلس الإدارة دورا حساسا جدا، ففي بنك الأردن نرى الأثر السلبي لهذه الآلية فقد تؤدي لآلية تعويضات ومكافئات رئيس مجلس الإدارة إلى إيجاد مشكلات في طريقة منح هذه تعويضات ومكافئات حيث أن رئيس مجلس الإدارة لم يتم تغييره طوال مدة الدراسة 10 سنوات إضافة إلى كون رئيس مجلس الإدارة يملك أكبر حصة من المساهمات بين كل من المساهمين الكبار والمساهمين الصغار، مما ينعكس سلبا على تسيير المخاطر الكلية البنك.

✚ بالنسبة لآلية كفاية رأس المال هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية على تسيير المخاطر الكلية، وهو يتفق تماما مع النظرية الاقتصادية لأنه رغم سعي البنك الأردن توجيه سيولته نحو فرص استثمارية مربحة لتعظيم قيمة حامل السهم عن طريق توليد العوائد من توظيف أموال المساهمين، إلا أننا نلاحظ أن نسبة ما يتم الاحتفاظ به من رأس مال كحاجز أمان ليست كبيرة جدا ولا تفوق بكثير ما هو مقرر من طرف لجنة بازل وهو ، صحيح أنها سوف تؤدي إلى تخفيض المخاطر المحتملة لكن على عكس ذلك ويتم الاحتفاظ بمعدل كفاية رأس المال كحاجز أمان كبيرة جدا ويفوق ما هو مقرر من طرف لجنة بازل يقلل من الأثر الإيجابي لرفع المالي ومن تم يقلل من العائد على حقوق الملكية، كما يؤدي إلى تخفيض قيمة السهم في السوق المالي بسبب توقع العائد المنخفض من قبل المستثمرين.

2-نتائج الدراسة:

من مناقشة وتحليل الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

✚ بالرغم من هناك القوانين والتعليمات والتي تتوافق إلى حد كبير مع مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية، لكن هذا لا يكفي لا بد من توفير العامل البشري المؤهل والمدرب والمكون ليسهل عليه الالتزام بهذه المبادئ وتطبيقها بشكل يحسن ويدير مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها، مما يعزز من ثقة العملاء فيه على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي ويساهم في استقراره واستقرار الاقتصاد ككل.

✚ إن تطبيق الحوكمة على مستوى البنوك يعتبر أكثر تعقيدا عن تطبيقها في المؤسسات غير المالية، وذلك نظرا للخصائص التي يتميز بها هذا القطاع عن باقي القطاعات، من بينها الأنشطة البنكية في حد ذاتها

التي لها عامل مشترك وهو المخاطرة، كذلك تعتبر ثقة الزبائن الأداة الأساسية للنشاط البنكي، لذا على البنك حسن تسيير مختلف المخاطر الناتجة عن أنشطته بالطبع مع تحقيق المردودية اللازمة لان إفلاسه لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة معه من مودعين ومقرضين ولكن يؤثر أيضا على الاقتصاد بأكمله.

✚ يتميز مجلس إدارة البنك الأردن محل الدراسة بعدم الاستقلالية. إذ تم التوصل إلى عدم وجد أثر ذو دلالة إحصائية لآلية مجلس الإدارة (استقلالية مجلس الإدارة) على تسيير المخاطر البنكية الكلية، وهذا الأثر أحيانا يكون بالإيجاب أو بسلب حسب الطريقة التي يتدخل بها هؤلاء الأعضاء في مجلس الإدارة البنك حتى لو كان مجلس إدارة يمتاز بالاستقلالية.

✚ يمتاز البنك الأردن بارتفاع نسبة تركيز الملكية حيث في المتوسط بلغت نسبة المالكين الكبار 52.3% أما نسبة أكبر مساهم فبلغت 23.4%، وتم التوصل إلى عدم وجد أثر ذو دلالة إحصائية لآلية تركيز الملكية (نسبة المالكين الكبار، نسبة أكبر مساهم) على تسيير المخاطر البنكية الكلية، هذا الأثر قد يكون سلبي أو إيجابي لأن آلية تركيز الملكية سلاح ذو حدين قد تؤدي من جهة إلى إيجاد مشكلات الوكالة بين كل من المساهمين الكبار والمساهمين الصغار، بسبب تأمرهم مع الإدارة وانتزاع منافع شخصية على حسابهم، وذلك لامتلاكهم قوة أكبر في الضغط على الإدارة، ومن جهة أخرى قد تكون آلية لتخفيف من مشكلات الوكالة الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة، حيث أن المساهمون الذين يمتلكون أكبر نسبة ستكون لديهم الحوافز والقوة لمراقبة الإدارة، وبالتالي الحيلولة دون السلوك المنحرف لها، مما ينعكس إيجابا على تعظيم قيمة البنك وتقليل من حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرضوا إليها.

✚ تم التوصل إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية تعويضات والمكافئات رئيس مجلس الإدارة على تسيير المخاطر البنكية الكلية .

✚ تم التوصل إلى أن آلية كفاية رأس المال كان لها أثر ذو دلالة إحصائية على تسيير المخاطر البنكية الكلية ، إذ أن أغلب البنوك التجارية الأردنية تلتزم بمتطلبات البنك المركزي فيما يتعلق بنسبة كفاية رأس المال، حيث بلغت هذه الأخيرة في المتوسط 18.74 % في بنك عينة الدراسة وهي نسبة ليست كبيرة مقارنة مع النسبة التي حددتها لجنة بازل III والبالغة 14,25% أي أن البنك الأردن احتفظت بنسبة كفاية رأس المال مقبولة بهدف تخفيض المخاطر التي يوجهها، وأيضا لدعم ثقة المدعين به حتى يتمكن من جذب ودائع كافية لتأمين حسن سير عمله ونموه وتغطية أي خسائر غير متوقعة، هذا جيد وهو ما تم توصل إليه في هذه الدراسة حيث تم التوصل وجد أثر ذو دلالة إحصائية لآلية كفاية رأس المال على إدارة المخاطر البنكية الكلية.

ثانيا: مقترحات الدراسة

✚ يجب على صناع القرار في بنك الأردن للمملكة الهاشمية، أن يفهموا ويأخذوا بعين الاعتبار اختلاف أنظمة الحوكمة، ومدى مواءمتها للبيئة التي ستطبق فيها.

✚ يجب أن يعي بنك الأردن أن الحوكمة هي ضرورة أكثر أن تكون التزاما تفرضه السلطات الرقابية.

✚ يجب على البنك الأردن أن يزيد من حجم أعضاء مجلس الإدارة المستقلين فالأعضاء المستقلين وهذا راجع إلى أن وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة بصفتهم الرسمية بوصفهم ممثلين لأصحاب الملكية الكبار، أو بصفتهم الشخصية بوصفهم صناع قرار مستقلين ومؤثرين يمهد إلى وضع خطط وبرامج عمل رشيدة وعقلانية لتشغيل موارد البنك في المجالات الأكثر أمنا واستقرارا بعيدا عن الخوض في المضاربات وهذا من شأنه العمل على تخفيض مخاطر الكلية.

✚ إبلاء المزيد من الاهتمام حول موضوع إدارة المخاطر البنكية مع التركيز على مخاطر الكلية وعقد الدورات التدريبية لتعلم كيفية استخدام الاستراتيجيات في تسيير المخاطر.

✚ العمل على تشجيع تركيز الملكية ودفع المساهمين إلى القيام بدورهم الرقابي على الإدارة مع الرقابة المستمرة لأثر هذه الآلية على تسيير المخاطر البنكية، لكن بشرط أن لا تتجاوز هذه الآلية حدودا معينة حتى لا يطغى السلوك الانتهازي الذي يمارسه كبار المساهمين لكسب منافع خاصة تنعكس سلبا على المساهمين الصغار.

✚ التركيز على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية حول تسيير المخاطر لأنه موضوع معقد ويوجد فيه الكثير من المداخل وأكثر من طريقة لحساب النسب، وقد تختلف النتيجة باختلاف طرق الحساب كما أن هناك أكثر من نوع من المخاطر يؤثر على المخاطر الكلية بعضه التركيز على كل نوع من المخاطر على حدا لأنه كما تم ذكر سابقا هناك أكثر من طريقة لحساب النسب وأكثر من مدخل.

ثالثا: أفاق الدراسة

تتعلق أفاق الدراسة بالجوانب التي لم نتمكن من تناولها، نتيجة لأسباب معينة أو بجوانب أخرى تستطيع هذه الدراسة أن تساعد في تناولها، بحيث تفتح الأسئلة لكثير من الدراسات المقبلة من خال العديد من الجوانب التي تتناول تطبيق حوكمة البنوك، ويعد هذا موضوعا خصبا ويفتح آفاقا للعديد من الدراسات، ويمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محلا للدراسة:

✚ مدى فعالية تطبيق آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية خاصة في ظل عدم توفر سوق مالي.

✚ دور القواعد الاحترافية وتأثيرها على تسيير المخاطر في البنوك التجارية.

✚ الآليات الخارجية للحوكمة وأثرها على تسيير المخاطر في البنوك التجارية والإسلامية.

خاتمة

✚ الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على تسيير المخاطر في البنوك الإسلامية.

✚ دور البنك المركزي في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب

- 1- أمّن السّيد أحمد لطفي، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 2- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسن راضي، حوكمة البنون وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار البازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 3- حامد أبو زيد الدسوقي، إدارة البنوك، جامعة القاهرة، مصر، 1992.
- 4- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009 .
- 5- سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة الطبعة الأولى، مكتبة الريان، الجزائر، 2005.
- 6- طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، المكتب العربي، القاهرة، 2000.
- 7- طالب علاء فرحان، إيمان شحيان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 8- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2005 .
- 9- عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك ودورها في ضبط أعمالها والرقابة عليها، الجزء الثاني، دار محمود للنشر، القاهرة، مصر، بدون سنة.
- 10- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999.
- 11- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2006.

II- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- محمد جميل حبوش، مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، علوم التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، غير منشورة، 2007.

2- ميساء محي الدين كلاب، دوافع تطبيق بازل II وتحدياتها دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

3- نوى فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.

III- المقالات في المجالات

1- بلبركاني أم خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جامعة معسكر.

2- بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي نظام حماية الودائع والحكومة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، الجزائر 2008.

3- بهاء الدن سمير علام، "أثر الآليات الداخلة لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية: دراسة تطبيقية"، مقال صادر عن وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، القاهرة: مصر، 2009.

4- تيجاني بالريقي، "موقف المنهج المعياري والإيجابي من تعدد بدائل القياس المحاسبي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، كلة العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، عدد 5، 2005.

5- حسن مصطفى هلال، "من أجل إستراتيجية وطنّة للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشّد"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربيّة، المنظمة العربيّة للتنمية الإدارة، مصر، 2009.

6- طلاع محمد الحاني دراسة لنموذج الائتمان لتنبؤ بفشل الشركات المساهمة الكويتية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز 1995.

7- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007.

8- نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، موسوعة بازل II، الجزء الثاني، 2005.

9- نجار حياة، اتفاقية بازل III وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2013.

10- نوفل سمائل، فضيلة بو طورة، ارساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة بنك الجزائر تقييمه تحليلية للفترة 2013 ، 2015 ،مجلة الاقتصاد الجديد، ، العدد 61 المجلد 11، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر 2016 .

IV- الملتقيات:

1- الأخضر لقلبي، حمزة غربي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى " أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية"، 2010.

2- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، العمليات المصرفية الإلكترونية والإطار الإشرافي، صندوق النقد العربي، أبوظبي 2007.

3- بلعزوز بن علي، إيفي محمد، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل، الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006.

4- اتحاد المصارف العربية، إدارة المخاطر في المستجدات العالمية مفاهيم وتحديات، بيروت- لبنان، 2014.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

1 Gérard Charreaux, vers une théorie du gouvernement des entreprises, mai 1996, iaedijon- crego / latec.

3 Michel Ghertman, « Olivier Williamson et la théorie des couts de transaction », revue française de gestion, n 0 160, 2006, disponible sur le site : <http://s4.e-monsite.com/2011/04/10/08/theorie-des-couts-detransaction-1.pdf> , consulté le : 29/01/2013.

4 Jaques Renard, théorie et pratiques de l'audit interne, édition d'organisation, 6ème édition, paris, 2007.

5 Rachida ennani, De Bale I à Bale III les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient, LAMETA, Montpellier, France, 2015.

6 Laurent Balthazar, From Bale I to Bale III : The Integration of State-of-the-Art Risk Modeling in Banking Regulation, PALGRAVE MACMILLAN, London, 2006.

8 Manish Kumar, Ghanshyam Chand Yadav, Liquidity Risk Management In Bank: A Conceptual Framework, AIMA Journal of Management & Research, Delhi, , May.

9 Eric Manchon, Analyse bancaire de l'entreprise, Economica, Paris, 2001.

10 David Crowther, Shahla Sefie, Corporate governance and risk management, ventuspublishing, Danemark, 2010.

11 David H. Pyle, Bank Risk Management : Theory, Research program in finance working paper, University of California, Berkeley, 1997.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1-OECD, Principles of Corporate Governance, OECD, 2004, disponible sur le site :

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> ,consulté le :

29/01/2013

الملاحق

الإحصاء الوصفي :

	Z_SCORE	X1	X2	X3	X4
Mean	23.96200	4.700000	5.000000	79640.60	0.187450
Median	24.05000	4.000000	5.000000	85269.00	0.186950
Maximum	26.18000	6.000000	6.000000	99809.00	0.226600
Minimum	22.25000	4.000000	4.000000	35000.00	0.163000
Std. Dev.	1.298433	0.948683	1.054093	21110.33	0.019258
Skewness	0.207205	0.625514	3.99E-17	-1.088820	0.680807
Kurtosis	1.910007	1.526749	1.000000	3.022303	2.810567
Jarque-Bera	0.566592	1.556476	1.666667	1.976088	0.787448
Probability	0.753297	0.459215	0.434598	0.372304	0.674540
Observations	10	10	10	10	10

مصفوفة الارتباط :

Covariance Analysis: Ordinary						
Date: 05/26/23 Time: 11:14						
Sample: 2013 2022						
Included observations: 10						
Correlation						
Probability	Z_SCORE	X1	X2	X3	X4	
Z_SCORE	1.000000					

X1	-0.328696	1.000000				
	(0.3538)	-----				
X2	0.024355	-0.111111	1.000000			
	0.9468	0.7599	-----			

الملاحق

X3	0.100174	0.079264	0.671643	1.000000	
	0.7831	0.8277	0.0334	-----	
X4	0.896130	-0.436369	0.255618	0.341702	1.000000
	0.0004	0.2074	0.4760	0.3339	-----

تقدير نموذج الدراسة :

Dependent Variable: Z_SCORE				
Method: Least Squares				
Date: 05/26/23 Time: 11:17				
Sample: 2013 2022				
Included observations: 10				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	11.38272	3.163899	3.597688	0.0156
X1	0.186865	0.259166	0.721025	0.5032
X2	-0.107521	0.272939	-0.393936	0.7099
X3	-1.30E-05	1.46E-05	-0.890585	0.4139
X4	70.79947	13.21187	5.358776	0.0030
R-squared	0.872868	Mean dependent var		23.96200
Adjusted R-squared	0.771162	S.D. dependent var		1.298433
S.E. of regression	0.621131	Akaike info criterion		2.192304
Sum squared resid	1.929021	Schwarz criterion		2.343597
Log likelihood	-5.961522	Hannan-Quinn criter.		2.026337
F-statistic	8.582295	Durbin-Watson stat		2.513310

الملاحق

Prob(F-statistic)	0.018338			

اختبار Breusch – Godfrey للارتباط الذاتي للأخطاء :

Breusch–Godfrey Serial Correlation LM Test:			
Null hypothesis: No serial correlation at up to 2 lags			
F-statistic	4.119812	Prob. F(2,3)	0.1379
Obs*R-squared	7.330872	Prob. Chi-Square(2)	0.0256

اختبار ARCH لتجانس تباين الأخطاء :

Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	0.089871	Prob. F(1,7)	0.7730
Obs*R-squared	0.114084	Prob. Chi-Square(1)	0.7355

النموذج النهائي بعد معالجة مشكل الارتباط الذاتي للأخطاء :

Dependent Variable: Z_SCORE		
Method: Least Squares		
Date: 05/26/23 Time: 11:25		
Sample: 2013 2022		
Included observations: 10		
CR2 (bias adjusted) cluster-robust standard errors & covariance		
Cluster series: Z_SCORE (10 clusters)		

الملاحق

Standard error and t–statistic probabilities adjusted for clustering				
Variable	Coefficient	Std. Error	t–Statistic	Prob.
C	11.38272	3.467173	3.282997	0.0095
X1	0.186865	0.317080	0.589332	0.5701
X2	-0.107521	0.202392	-0.531248	0.6081
X3	-1.30E-05	9.43E-06	-1.374438	0.2026
X4	70.79947	9.43E-06	5.080010	0.0007
R-squared	0.872868	Mean dependent var		23.96200
Adjusted R-squared	0.771162	S.D. dependent var		1.298433
S.E. of regression	0.621131	Akaike info criterion		2.192304
Sum squared resid	1.929021	Schwarz criterion		2.343597
Log likelihood	-5.961522	Hannan–Quinn criter.		2.026337
Durbin–Watson stat	2.513310	Wald F–statistic		34.49247
Prob(Wald F– statistic)	0.000781			

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الآليات الداخلية الحوكمة (استقلالية مجلس الإدارة، تركيز الملكية المالكيين الكبار، تعويضات ومكافئات رئيس مجلس الإدارة، معدل كفاية رأس المال) على تسيير المخاطر لبنك الأردن، خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2022 و توصلت الدراسة القياسية إلى النتائج التالية:

✚ يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية لآلية استقلالية مجلس الإدارة على تسيير المخاطر الكلية في بنك الأردن.

✚ يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية لآلية تركيز الملكية المالكيين الكبار على تسيير المخاطر الكلية في بنك الأردن.

✚ يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية لآلية تعويضات ومكافئات رئيس المجلس الإدارة على تسيير المخاطر الكلية في بنك الأردن.

✚ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لآلية معدل كفاية رأس المال على تسيير المخاطر الكلية في بنك الأردن.

الكلمات المفتاحية: الآليات الداخلية لحوكمة البنوك، تسيير المخاطر البنكية، البنوك التجارية.

Abstract:

This study aimed to study the effect of internal governance mechanisms (independence of the board of directors, concentration of ownership of large owners, compensation and bonuses of the chairman of the board of directors, capital adequacy ratio) On managing risks for Bank of Jordan, during the period from 2013 to 2022. As for the standard study, it reached the following results:

There is a statistically significant negative effect of the mechanism of the independence of the Board of Directors on the management of college risks in Bank of Jordan.

There is a statistically significant negative effect of the ownership concentration mechanism of large owners on the management of college risks in Bank of Jordan.

There is a statistically significant negative impact of the mechanism of compensation and rewards of the Chairman of the Board of Directors on the management of college risks in Bank of Jordan.

There is a positive, statistically significant effect of the capital adequacy ratio mechanism on the management of college risks in Bank of Jordan.

Keywords: internal mechanisms of banking governance, management of banking risks, commercial banks.