



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: بنوك

المرجع : / 2015

مذكرة بعنوان:

دور نظام الرقابة في التسيير الفعال للمخاطر المصرفية
دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميله-

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)

تخصص: " بنوك "

إشراف الأستاذ (ة):

زموري كمال

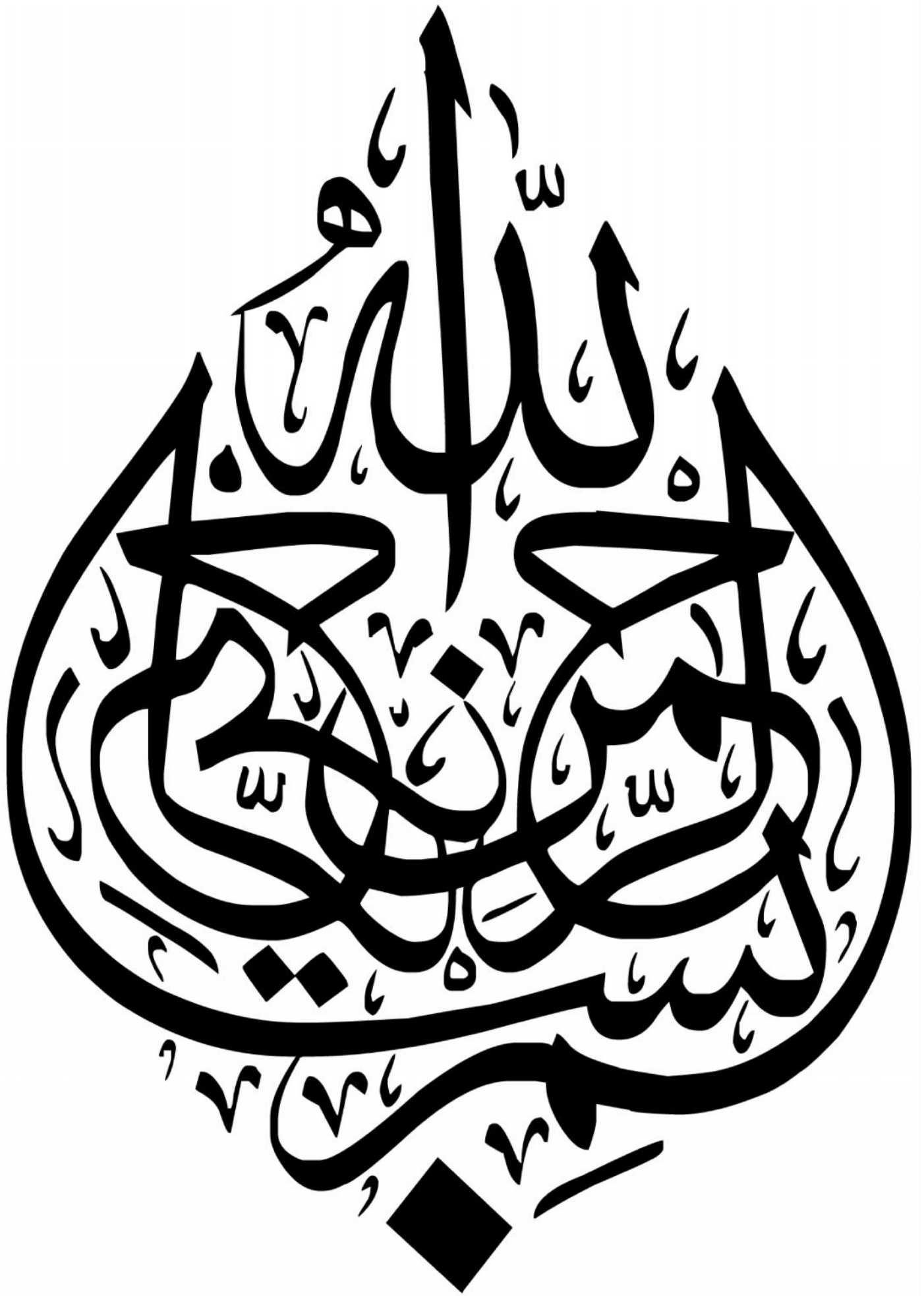
إعداد الطلبة:

- بن زيان آسيا

- لعثامنة سعاد

- رزايقي سعيدة

السنة الجامعية: 2014 / 2015



دعاء

يا رب لاتدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و
لا باليأس إذا فشلت وذكّرني دائماً أن الفشل هو
التجارب التي تسبق النجاح

يا رب إذا أعطيتني نجاحا لاتفقدني تواضعي ،
وإذا أعطيتني تواضعا لاتفقدني اعتزازي
بكرامتي ، واجعلني من الذين إذا اعطي
شكّروا وإذا أذو فيك صبوراً وإذا أذنبوا
استغفروا ، و إذا تقلبت بهم الأيام اعتبروا

أمين يا رب العالمين

شكر وتقدير

قبل كل شيء نشكر العلي القدير الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم
وأعطانا من القوة والقدرة مانحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و اتمام
عملنا المتواضع .

شكر خاص إلى المشرف الكريم " زموري كمال " وإلى عمال بنك
الفلاحة والتنمية الريفية وعلى رأسهم " سلطاني عادل " ونشكر أستاذة
معهد علوم التسيير

وكل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع وعلى
رأسهم " بن عويذة سمية و " شهيرة "



إهداء

إلى نبع السكينة والإطمئنان إلى بهجة روعي الصدر الدافئ الذي ضمني ورعاني صغيرة وحمل معي مشاكلتي و
أحزاني وأنا كبيرة إليك أنت أُمي الحبيبة فتحة أطل الله في عمرك .

إلى النور الذي أضاء لي دربي كشمعة تذوب وتحترق لتتير ظلام الدنيا التي لما فتحت عيني عليها لم أجد معي نالي
غيره أبي الحبيب قدور أطل الله في عمره .

إلى أجمل شيء صادفني في حياتي القلب الدافئ الذي أمدني بتفقه وتفهمه ودعمه لي نصفي الثاني وشريك حياتي
جمال حفظه الله .

إلى من قاسموني رحم أُمي أخواني وأخواتي :

مولود ، محمد ، عصام ، ياسمينه ، عايدة ، مديحة وأزاجهم ، منير ، حكيم ، فارس والكتاكيت الصغار ولاء ، ياسر ن
قصي ، لؤي ، رشا .

إلى رفيقاتي دربي و أخواتي في الله أتمنى أن تدوم محبتهم إلى الأبد: سعاد ، منال ، سعيدة .

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

إلى هؤلاء أهدي ثمرة عملي المتواضع .

- آسيا -

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من أرضعتني طعم الحنان وسهرت لأجلي حتى الفلاح إلى من علمتني أن الحياة كفاح
و إسرار

إلى التي قاسمتني أفراحي أحزاني إلى القلب الذي ينبض في كل لحظة بالحب والمحبة إلى أغلى و أول إسم نطقه
لساني أمي ثم أمي ثم أمي الغالية والحببية فتحة حفظها الله

إلى من أحسن تربيتي وعلمني أن العمل سر النجاح إلى من اشترى لي أول قلم أخط به طريق حياتي ، إلى من تعب
في تربيتي وعلمني صدق الكلام إلى من علمني التفاؤل والمثابرة إلى أبي الطاهر أطل الله في عمره .

إلى جدي الغالي حسين حفظه الله إلى روح جدتي وجدي رحمهم الله وأرجو أن أكون البنت الصالحة التي تدعوا لهم .

إلى من داعبتني الأيام وياهم ورسمت لنا ماضي الطفولة الجميل والذين تقاسموا معي أفراحي وأحزاني

إخوتي : توفيق - يزيد - سامي .

و إلى اختاي سهيلة و مسيكة

إلى زوجات إخواني : رحمة وفايزة وأزواج أختاي : نبيل و رياض

وإلى أختي تسنيم الحبيبة والغالية التي أدخلت إلى منزلنا الفرح والبهجة

إلى كل من يحمل لقب لعناتمة وعلى رأسهم عمي الوحيد والغالي وزوجته وأولاده وخاصة فطيمة

إلى كل الأقارب والطيبين : خالتي وخالي وعمتي وكل عائلتهم وأبنائهم

إلى رفيقات دربي : خلود وعبير

إلى أعز الناس على قلبي إلى الذي عشت معهم أجمل أيام حياتي أصدقائي : آسيا - سعيدة - خديجة - بلال .

إلى كل من له معزة في قلبي ولم تسعني الكلمات لكتابتهم إلى من ترك أثر طيب في حياتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي .

- سعاد -

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى :

من علماني الصبر - المثابرة ، الشجاعة ، العفو ، الوفاء ، الأخوة والحياء من لاتكفيهما عبارات الحب والشكر والتقدير والإمتنان

من شجعاني على تخطي مصاعب الحياة

من تحمّلني وسامحاني وأعاناني

من حرّما نفسيهما ليعطيناني ، قدوتي وسندي في الحياة والداي الكريمين - الزهراء وأحمد - حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى جمعني معهم سقف واحد وتقاسمو معي حلو العيش ومره إخوتي : نورة - صليحة - شراف - بلال

إلى بركة العائلة وأساسها جدتاي و جداي

إلى أقرب وأعز إنسان عمي العزيز عبد المالك

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى صديقاتي :

أسيا - سعاد - منال - وسيلة - جهيدة - ليلى - حمزة

- سعيدة -

الفكر من

قائمة الاشكال :

رقم الشكل	عناوين الأشكال	رقم الصفحة
1-1	مداخل العملية الرقابية.	6
2-1	تحليل نقطة التعادل .	13
1-3	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة 834	71
2-3	الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر	77

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عناوين الجداول	رقم الصفحة
1-1	الرقابة العضوية والرقابة البيروقراطية	15
1-3	تطور موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة للفترة 2010-12-31	66
2-3	أشكال الموارد ونسب تطورها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة للفترة من 12-31- 2010 إلى 2011-12-31	67
3-3	تطور عدد حسابات الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة من 2010-12-31 إلى 2013-12-31	67
4-3	تطور المنتوجات الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة للفترة 2011-12-31	68
5-3	تطور إستخدامات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة من الفترة 2010/12/31 إلى 2011/12/31	69
6-3	تطور نشاطات التجارة الخارجية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة للفترة من 2010/12/31 إلى 2011/12/31	70

قائمة الملاحق :

الرقم	إسم الملحق	الصفحة
1-1	الإختلالات الخاصة بمنح القروض إلى الزبائن	88
2-1	تقرير الرقابة الداخلية بعد مهمة الرقابة .	89

رقم الصفحة	العناوين
I	البسمة
II	الدعاء
III	شكل واهداءات
أ- ب- ج	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	الفهرس
	مقدمة
الفصل الأول : الأسس النظرية للرقابة	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : ماهية الرقابة
3	المطلب الأول : مفاهيم الرقابة ومراحلها
7	المطلب الثاني : أهمية الرقابة واهدافها
8	المطلب الثالث : أدوات الرقابة .
16	المبحث الثاني : أنواع الرقابة ومجالات استخدامها
16	المطلب الأول : انواع الرقابة
17	المطلب الثاني : مجالات استخدامها
20	المطلب الثالث : أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة .
21	المبحث الثالث : أساليب الرقابة ومعوقات نجاحها
21	المطلب الأول : أساليب الرقابة
21	المطلب الثاني : معوقات نجاح نظام الرقابة
24	المطلب الثالث : سمات نظام الرقابي الفعال
25	خلاصة الفصل الأول
27	
الفصل الثاني : المخاطر المصرفية	
29	تمهيد الفصل الثاني
30	المبحث الأول : ماهية المصارف
30	المطلب الأول : نشأة المصارف وتطورها
30	المطلب الثاني : تعريف المصارف
31	المطلب الثالث : أنواع المصارف
32	المطلب الرابع : وظائف المصارف
33	المبحث الثاني : إدارة المخاطر المصرفية
33	المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها
36	المطلب الثاني : أهداف إدارة المخاطر وأساليب معالجتها
39	المطلب الثالث : أنواع المخاطر المصرفية
51	المبحث الثالث : مساهمة نظام الرقابة في تسيير المخاطر المصرفية
51	المطلب الأول : المعالجة الرقابية لمخاطر الائتمان وفق الاتفاقية
53	الجديدة المقترحة
	المطلب الثاني : المعالجة الرقابية لمخاطر السوق

54	المطلب الثالث : المعالجة الرقابية لمخاطر التشغيل
56	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : تسيير المخاطر المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-
58	تمهيد الفصل الثالث
59	المبحث الأول : الجهاز المصرفي في الجزائر
59	المطلب الأول : لمحة عن النظام المصرفي الجزائري
59	المطلب الثاني : إصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري
60	المطلب الثالث : أهم العوامل المعرقة للنظام المصرفي
61	المبحث الثاني : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة –
62	المطلب الأول : نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
65	المطلب الثاني : نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية
70	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة-
74	المبحث الثالث : أساليب الرقابة المنتهجة من قبل الوكالة في تسيير المخاطر المصرفية
74	المطلب الأول: مجالات تدخل الرقابة الداخلية
75	المطلب الثاني: إدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وإجراءات الرقابة
77	المطلب الثالث: العلاقات بين مديريات المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق
79	خلاصة الفصل الثالث
81	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
90	قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة

يقع على عاتق إدارة المؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة، ومن مسؤولياتها المحافظة عليه والتأكد من مدى سلامة تطبيقه. كما أن هناك إلزام آخر قانونيا يقع على عاتقها بإمساك حسابات منتظمة وبصفة خاصة في حالة الشركات المساهمة، وليس من التصور الوجود حسابات منتظمة من وجود نظام سليم للرقابة.

وتعتبر الرقابة نقطة إنطلاق التي يركز عليها المراجع عند إعدادة لبرنامج المراجعة، تحديد إختيارات التي سيقوم بها، وفحوص التي ستكون مجالا للتطبيق إجراءات المراجعة، كما أن ضعف أو قوة نظام الرقابة لا يحدد فقط طبيعة الحصول على أدلة الإثبات، وإنما يحدد أيضا العمق المطلوب في فحص تلك الأدلة، ويجب أن يستمر المراجع في فحص وتقييم نظام حتى يمكنه من الإلمام بالأساليب و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة، وإلى المدى الذي يزيل أي شك أو تتناول في ذهنه عن فعالية وكفاءة النظام.

إن بغية نظام الرقابة المعتمد في المؤسسة يعتبر من أهم خطوات، وذلك بغية إكتشاف مواطن الضعف فيه، يعبر هذا النظام عن الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والمقاييس المنشأة من قبل المؤسسة.

إن التطور في أشغال هذه الأخيرة أضى يملّي ضرورة تكيف نظام الرقابة مع شكل الجديد للمؤسسة باعتبار هذا النظام يمس الرقابة الإجرائية على العمل داخل المؤسسة ثم ضمان إستمرارية نشاطها الذي يأتي عن طريق فرض رقابة إجرائية على جميع العمليات من جهة ومن جهة أخرى تبني مراجعة قوائم نشاط المؤسسة وتمكن من إعطاء الصورة الصادقة عن المركز المالي الحقيقي لها.

كما أن سلامة الاقتصاد الوطني وفعالية السياسة النقدية لأي دولة تعتمد على مدى سلامة الجهاز المالي وبالأخص سلامة الأجهزة المصرفية حيث أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر وذلك في ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من إنفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر المصرفية أو ذلك من اجل المحافظة على قوة وسلامة هذا الجهاز خدمة الإقتصاد الوطني ورفع كفاءة إدارة العمليات المصرفية حيث إهتمت المصارف بإنشاء جهاز الغرض منه قياس وتوجيه ومراقبة مخاطر المصارف المختلفة ليس بهدف المساهمة في تقليل المخاطر بل يمتد دوره إلى المساهمة في إتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات المصارف وإستراتيجياتها وتدعيم قدرتها التنافسية في السوق.

1- الإشكالية:

- مامدى مساهمة نظام الرقابة في التقليل من المخاطر المصرفية التي تواجهها البنوك الجزائرية؟ ويندرج تحت التساؤل ، الأسئلة الفرعية التالية:
- ما المقصود بالرقابة ؟ وفيما تتمثل أهدافها ؟
- ماهي المصارف ؟ وفيما تتمثل وظائفها ؟
- كيف يمكن للمصارف أن تقوم بإدارة المخاطر المصرفية ؟ وماهي طرق معالجتها ؟
- هل يمكن لنظام الرقابة المتبع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-BADR- وكالة ميله لأن يقلل من المخاطر المصرفية التي يواجهها ؟

2- فرضيات البحث :

- كإجابة لهذه الأسئلة اعتمدنا بعض الفرضيات التي تستعمل من خلال المذكرة على اختبار صحتها من عدمها وهي:
- الرقابة عبارة عن عمليات مستمرة في جميع أجزاء المنظمة ويجب أن تأتي منسجمة مع باقي العمليات الإدارية .
 - حيث تهدف إلى التأكد من الإستخدام الأمثل للمواد المادية والمالية والبشرية .
 - إدارة المخاطر المصرفية هي نظام متكامل وشامل بتهيئة البيئة المناسبة والأدوات لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة .
 - يساهم نظام الرقابة في إكتشاف الأخطاء والتقليل من المخاطر التي تواجه البنك.
 - يمكن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR- وكالة ميله- من التقليل من المخاطر إذا إتخذت الإجراءات اللازمة.
 - يلعب نظام الرقابة المتبع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- دورا إستراتيجيا في تقادي المخاطر المصرفية.

3- أهداف البحث :

- التعرف على المخاطر التي تواجه المصارف الجزائرية؛
- إبراز دور نظام الرقابة في تسيير المخاطر المصرفية؛
- العرض النظري لاتفاقيات لجنة بازل للرقابة المصرفية؛

- التعرف على واقع إدارة المخاطر المصرفية في الجزائر؛
- التعرف على مختلف الأساليب والطرق التي يتبعها بنك الفلاحة والتنمية الريفية في معالجة المخاطر المصرفية .

4- أهمية البحث :

يكتسي هذا البحث أهمية في كون أن متطلبات النمو الاقتصادي وجود جهاز مصرفي قادر على تمويل مختلف إحتياجاته والمصارف تسعى إلى تلبية هذه الإحتياجات ، من خلال استعمال نظام رقابي على مختلف عملياتها المالية للتقليل من المخاطر المصرفية التي تواجهها .

5- منهج البحث:

من أجل معالجة الموضوع واختبار الفرضيات سيتم اعتماد ثلاث مناهج في الدراسة وتتمثل في :

- المنهج الوصفي التحليلي : من خلال توضيحنا للمفاهيم والأنواع المختلفة الخاصة بالمصارف والمخاطر التي تواجهها وطرق معالجتها .

- المنهج التاريخي: من خلال التطرق لنشأة المصارف وتطورها وكذا عرض مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

- منهج دراسة الحالة : الذي سنعتمده في الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

5- حدود البحث : تمت الدراسة على مستوى "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" في الفترة الممتدة ما بين 13 مارس و 26 أبريل .

6- خطة البحث : تناولنا في هذه المذكرة ثلاث فصول:

الفصل الأول : بعنوان "الأسس النظرية للرقابة" والذي يتضمن المفاهيم المختلفة للرقابة والذي شمل ثلاث مباحث.

- **المبحث الأول :** تحت عنوان ماهية الرقابة ، أما المبحث الثاني فيتناول أنواع الرقابة ومجالات إستخدامها ، والمبحث الثالث بعنوان أساليب الرقابة ومعوقات نجاحها .

بينما تناولنا في الفصل الثاني المخاطر المصرفية والذي تضمن ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية المصارف أما المبحث الثاني تحت عنوان إدارة المخاطر المصرفية، بينما المبحث الثالث تحت عنوان مساهمة نظام الرقابة في تسيير المخاطر المصرفية.

وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR- حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الجهاز المصرفي في الجزائر، أما المبحث الثاني فقمنا بتقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة- ، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى الأساليب المنتهجة من قبل الوكالة لتسيير المخاطر المصرفية.

7- صعوبات البحث: أثناء إعدادنا لهذه الدراسة واجهنا مجموعة من الصعوبات أهمها:

- نقص المراجع في مكتبة المركز الجامعي لميلة الخاصة بالمخاطر المصرفية والرقابة .
- صعوبة الحصول على المعلومات خلال الدراسة الميدانية لbadr وكالة ميلة.
- نقص الدراسات المتعلقة بموضوع المذكرة.

الفصل الاول

تمهيد الفصل الأول:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الأربعة للمؤسسة، و هي مرتبطة بجميع مكونات العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) حيث تبدأ و تستمر مع كل مرحلة من تلك المراحل منجز إلى دورها الرئيسي في تنظيم المجتمعات و مؤسساتها عبر مراحل التاريخ، وهي مكون أساسي لأي نظام إداري أو مالي.

تكمن الحاجة إلى الرقابة نتيجة لطبيعة التغيرات وما تفرضه ظروف العمل و الانجاز بعد تنفيذ الخطط لمقابلة ما يحصل من أمور في المستقبل، حيث تهدف الرقابة إلى الكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل، ثم وضع الترتيبات الملائمة للمعالجة التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف وذلك من خلال مراجعة أداء العاملين وكيفية استغلال الموارد لتحقيق الأهداف وتحتوي الرقابة على ما يلي:

- قياس النتائج مقارنة بأهداف المؤسسة؛

- مراقبة الأداء المرتبط بالمعايير الموضوعية؛

- أخذ العمل الصحيح.

أو هي التحقق من أن تنفيذ العمل يتم وفقاً لما هو مقرر له في الخطة وفي ضوء القواعد والتعليمات الموضوعية ويقصد اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها وتقادي تكرارها.

وسنتناول خلال هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرقابة.

المبحث الثاني: أنواع الرقابة ومجالات إستخدامها.

المبحث الثالث: أساليب الرقابة ومعوقات نجاحها.

المبحث الأول: ماهية الرقابة

لقد تعددت مفاهيم الرقابة وتنوعت فلكل تعريف رؤية خاصة به ومن بين تلك التعاريف نتناول ما يلي:

المطلب الأول: مفاهيم حول الرقابة و مراحلها

للرقابة عدة مفاهيم ومراحل هي:

الفرع الأول: مفاهيم الرقابة

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول:

الرقابة هي أنشطة تنظيمية منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة و الخطط و النتائج منسجمة مع التوقعات و المعايير المستهدفة وفي حال وجود انحرافات تؤثر الأسباب وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، وبدون هذه الأنشطة المنظمة لا تستطيع المنظمة معرفة مواطن الخلل في أدائها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا، وبعبارة أخرى فإن الرقابة تركز على مقارنة ما هو منجز فعلا على أرض الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقا ، و الرقابة هي البوصلة التي تحافظ على مسار المنظمة واتجاهها الصحيح في أي وقت عبر الزمن المستقبلي، وهناك مصطلح آخر يتم تداوله في الأدبيات الإدارية الحديثة هو العملية الرقابية والتي تمثل عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة.

وبهذا فالعملية هي حالة مستمرة في جميع أجزاء المنظمة ويجب أن تأتي منسجمة مع باقي العمليات الإدارية، فالخطيط يأشر الاتجاه و يخصص الموارد و التنظيم يجد التوليفة المناسبة و يبني الوحدات الإدارية من أفراد و موارد بحيث تعمل مع بعضها بانسجام و القيادة تلهم الأفراد الاستخدام الأفضل للموارد و العملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب¹.

¹ - صالح مهدي محسن العامري و الطاهر محسن منصور العالبي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الرابعة، عمان - الأردن، ص 228-229.

و النظام الرقابي يعمل على أساس البيانات و المعلومات المتوفرة بأشكال وأساليب شتى مثل التقارير المختلفة المتداولة بين مختلف المنتجات، لدى فان الاهتمام بالتوثيق و حفظ البيانات وتصنيفها وتحليلها واستخراج المؤشرات المعبرة عنها أمر حيوي لنجاح وزيادة فاعلية العملية الرقابية برمتها¹.

التعريف الثاني:

هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعية ، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير بغرض التقويم و التصحيح².

التعريف الثالث:

تشمل متابعة الأعمال التي تتم أول بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية حتى إذا ما اكتشفت الإدارة فيها انحراف عما هو مقرر انجازه أمكنها أن تقوم أو تصحح ذلك الانحراف قبل أن يستفحل أمره و هذا يقتضي وضع معايير رقابية محددة وواضحة لكي يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تصحيح الانحرافات في حالة حصولها، وقد تكون الرقابة تابعة من داخل المنظمة، حيث يأخذ في الاعتبار عند وضع الخطة و البنين التنظيمي أن تقوم بعض الأجهزة بمراقبة الأخرى، كما قد تكون الرقابة خارجية، حيث تكون هناك سلطة أعلى من المنظمة المعنية يهتمها أن تحافظ على نشاط تلك المنظمة و تتأكد من أن ما تقوم به من نشاطات وأعمال إنما يخدم مصلحة المجتمع ولا يتعارض معها³.

¹ - صالح مهدي محسن العامري و الطاهر محسن منصور العالبي، نفس المرجع السابق، ص 228-229.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 119.

³ - بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 30-31.

الفرع الثاني: مراحل الرقابة

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف و معايير تنتمي باتخاذ إجراءات تصحيحية كالأتي¹:

1-تحديد أهداف و معايير:

إن الخطط التي تعدها المنظمة تشمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية، تسعى الأقسام ومجاميع العمل و الأفراد لتحقيقها وهذه المعايير تعد أمرا مهما للمنظمة، لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها واعتبرها مرحلتها الأولى و المعيار هو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكما لقبول أو رفض الإنجاز، وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى ونقصد به قياس النتائج و الأداء في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو زمني، إما معيار المدخلات فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخل في أداء المهام و العمليات.

2-قياس الأداء الفعلي:

إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما تميز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات و المدخلات ، ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته فيما بعد بما تم تخطيطه مسبقا.

3-مقارنة النتائج بالمعايير و الأهداف:

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلا بما تم تحديده من معايير وأهداف ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب _ الأداء الفعلي.

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أو انحرافات موجبة، أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب، وهذه حالة جيدة ولكنها قد تؤثر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة إذ أنها متواضعة، لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة.

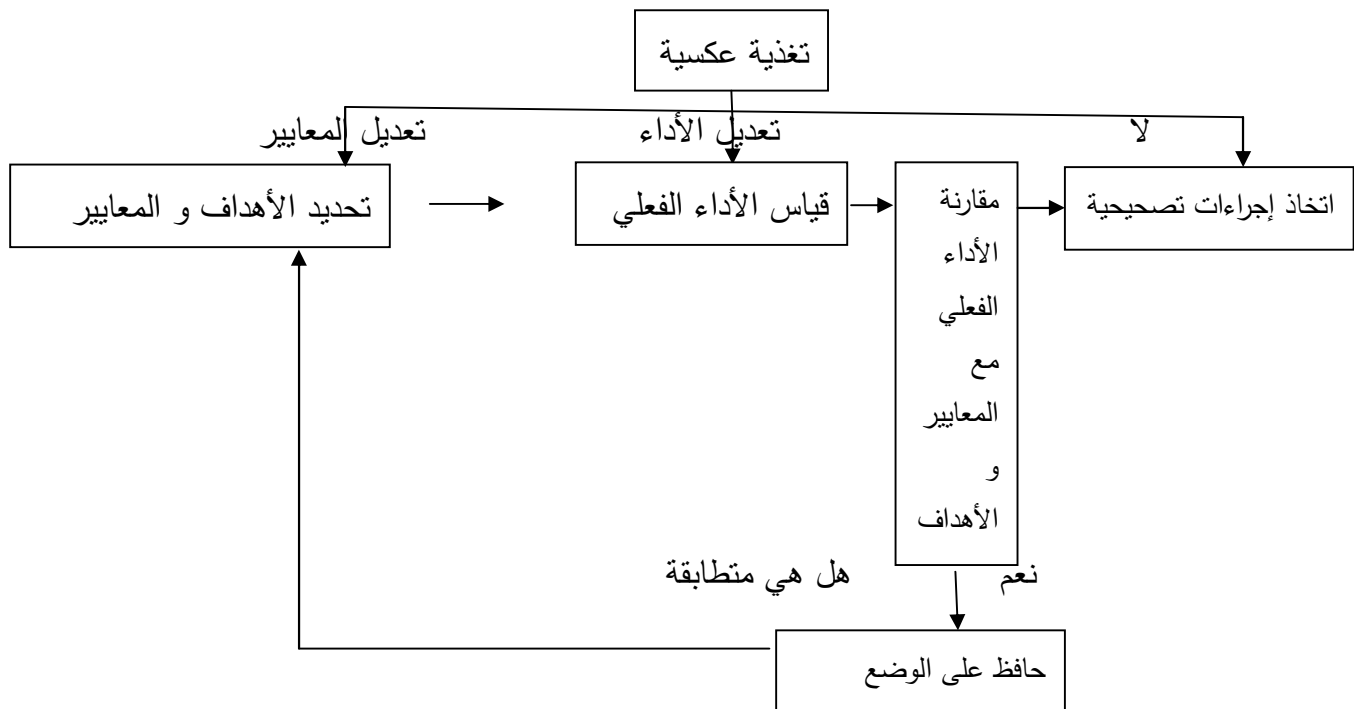
¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص230-232.

إن المقارنة التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي، وكذلك قد تكون مقارنة نسبية حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية، أما المقارنة الهندسية فإنها تستخدم معايير محددة علمياً بطرق فنية مثل طريقة دراسة الوقت و الحركة .

4- اتخاذ الإجراءات الصحيحة:

إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء و الانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، و تجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة و مجالات تولي عناية خاصة و اهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالاستثناء وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الحرجة و التي تطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية و هنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء الأول منه ما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل، لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار و الانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة، و النوع الثاني فهي مواقف الغوص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لدى يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك ويمكن تلخيص هذه المراحل بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مداخل العملية الرقابية.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

المطلب الثاني: أهمية الرقابة وأهدافها

الفرع الأول: أهمية الرقابة

إن هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري ، إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة ، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف و كشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية.

والرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل و العوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط ، ولها صلة بالتنظيم فهي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية¹.

الفرع الثاني: أهداف الرقابة

تعتبر الرقابة ضرورة لضبط أنشطة الأفراد كونها كذلك تدفع نحو الإنجاز وتحقيق التوازن ، ومن أهم أهداف الرقابة مايلي:

- تنظيم عمل الأفراد والجماعات لقواعد سلوك موحدة من خلال اللوائح والقوانين و التعليمات؛
- التأكد من طرق اتخاذ القرار والتوجيه والإشارة أنها تسير لتحقيق الأهداف؛
- التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية؛
- رفع كفاءة الأفراد والآلات وفقا لمعايير الإنتاج؛
- الكشف عن الجوانب الإبداعية و تحفيزها؛
- تقليل المشاكل الناجمة عن الانحرافات السلبية؛

¹ - اسامة خيري، الإدارة العامة، الطبعة الاولى ، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ، 2013، ص ص260-261.

-تفعيل نظام الاتصال في المنظمة.

المطلب الثالث: أدوات الرقابة

تتعدد الأدوات الرقابية المستخدمة وفق متطلبات العمل و الحاجة إلى عمومية أو تفصيل أكثر بالمؤشرات الرقابية جزء أساسي من منظومة الرقابة في المنظمة، وتستخدم فيها مختلف أشكال الاستمارات الجاهزة و المخططات و التقارير و الكشوفات و المذكرات التي يتم تداولها بين المستويات الإدارية المختلفة كأساس لمعرفة طبيعة العمل المنفذ أو العمل الذي يجري الإعداد له قبل التنفيذ أو النتائج المحققة من تنفيذ عمل معين، كما أن بعض الأدوات الرقابية يمكن أن تستخدم للتنسيق و الربط بين المستويات الإدارية واثـر التنفيذ من ناحية المدى الزمني ،وهكذا فإننا يمكن أن نستعرض ما هو مهم من الأدوات الرقابية وفقا لاعتبارات نوع الرقابة من حيث كونها رقابة إستراتيجية عامة وشاملة أو رقابة هيكلية خاصة بالهيكل التنظيمي وتوزيع الأدوار أو رقابة عمليات على الأنشطة المختلفة أو رقابة مالية متخصصة بالجوانب المالية ويمكن تقسيم أدوات الرقابة إلى¹:

أولاً: أدوات الرقابة المالية:

من أهم الأدوات المعتمدة في الرقابة المالية هي الموازنات التقديرية والنسب المالية والكشوفات المالية وسنتناول هنا بإيجاز:

1-الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات أداة رقابية مهمة بيد الإدارة وتمثل خطة رقمية معروضة بشكل كشوفات مالية مقيمة بوحدات نقدية معينة أو وحدات عينية، من المنتجات أو بوحدات زمنية أو أي عوامل يمكن قياسها كمياً، وتعد الموازنات لكل قسم من الأقسام ولكل نشاط من الأنشطة ونتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمنظمة قدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنته على صعيد الأقسام و المستويات الإدارية المختلفة من فترة إلى أخرى، وموازنات تخدم منطقة الأعمار في أربعة قضايا أساسية، الأولى مساعدة المدراء على تنسيق الموارد واستخداماتها في إطار مختلف البرامج و المشروعات. الثانية مساعدة الإدارة في تحديد المعايير خاصة بالرقابة و الثالثة تمثل دليل عمل لاستخدام موارد المنظمة وتوقع النتائج من هذا الاستخدام وأخيراً فإن الموازنات تسهل عملية تقييم الأداء للمدراء و الوحدات التنظيمية ويمكن تلخيص أهم أنواع الموازنات في الآتي:

¹ صلاح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره ص 237-247.

ماذا تتضمن وتعوض مصادر

نوع الموازنة

- 1- الموازنة المالية
 - موازنة التدفق النقدي
 - كل مصادر الدخل النقدي ومجالات الإنفاق شهريا أو أسبوعيا أو يوميا.
 - موازنة النفقات الرأسمالية
 - كافة الموجودات الرئيسية مثل المكان والأرض وغيرها.
 - ميزانية تقديرية شاملة
 - تنبؤات بالوضع العام للموجودات والمطلوبات في المنظمة تعكس ما يحدث في إطار جميع الموازنات الأخرى.
 - 2- الموازنة التشغيلية
 - موازنة المصاريف
 - المصارف المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة.
 - موازنة الأرباح
 - الأرباح المتوقعة نتيجة الفروقات بين كلفة المبيعات وسعر بيعها.
 - 3- الموازنة غير المالية
 - موازنة العمل
 - ترجمة الخطر العملياتية إلى وحدات كمية غير مالية.
 - موازنة الإنتاج
 - عدد الوحدات التي سوف تنتج خلال فترة زمنية قادمة. وتطور الموازنات من قبل الإدارة العليا ومسئولي الرقابة وتعرض لاحقا إلى المستويات الإدارية الأدنى، والاتجاه الحديث يركز على المشاركة الواسعة من مختلف المستويات في إعداد الموازنات وهذا الأمر يساعد على جعل مختلف المستويات الإدارية تعمل بتنسيق عالي.
- وعادة ما تحضر الموازنة عن طريق اجتماع يحضره رؤساء الوحدات التشغيلية برئاسة رئيس القسم للاطلاع على ما تطلبه هذه الوحدات، ثم يعرض رئيس القسم هذه المتطلبات على لجنة إعداد الموازنة والتي تعيد فحص المتطلبات للأقسام جميعا، وأخيرا فإن لجنة إعداد الموازنة و المراقب العام والمدير التنفيذي يراجعون ويعطون الموافقة على الموازنة الخاصة بالمنظمة ككل، وبهذا فإن الموازنة تعد أداة رقابية مهمة تم تدقيقها ومراقبتها و إعدادها بشكل مشترك.

2-النسب المالية:

إن هذه النسب هي ناتج ما يسمى التحليل المالي وهي مؤشرات مهمة جدا للرقابة على عمل منظمات الأعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوته أو ضعفه واهم هذه النسب:

أ) نسب السيولة

عبارة عن مؤشر من قدرة منظمة الأعمال على الوفاء بالتزاماتها المالية وتحسب هذه البنية من خلال المعادلة التالية:

النقد+أوراق القبض + السندات الحكومية

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{النقد+أوراق القبض + السندات الحكومية}}{100} \times$$

الخصوم المتداولة

وتقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها العاجلة باستخدام أصولها النقدية وشبه النقدية عند الحاجة .

ب)نسبة التداول

وهي عبارة عن مقارنة الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

مجموع الأصول المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{100} \times$$

مجموع الخصوم المتداولة

ج)نسبة المديونية

وتحسب هذه النسبة من خلال مقارنة مجموع الأموال التي تحصل عليها المنظمة بالاقتراض أو غيره من أطراف خارجية وبين مجموع الأصول المملوكة والتي يمكن التصرف بها ويمكن أن تقاس كالاتي:

$$\begin{aligned} & \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع الأصول}}{100} \times 100} \\ & \text{أو} \quad \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100 \\ & \text{أو} \quad = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{صافي قيمة المشروع}} \times 100 \end{aligned}$$

حيث إن صافي قيمة المنظمة تساوي مجموع قيمة الأصول مطروحا منها مجموع الديون ، أن تدقيق هذه النسب هو أمر ضروري ولكن يجب أن يؤخذ في إبطار قدرة المنظمة على توليد الأرباح حيث أن موازنة ضرورية بين نسب السيولة ونسب الربحية يجب أن تحققها الإدارة لغرض نجاح المنظمة في عملها.

3- الكشوفات المالية:

تعطي الكشوفات المالية صورة عن الوضع المالي في المنظمة لفترات زمنية مختلفة، وهناك إجماع على أن الكشوفات المالية هي الميزانية العمومية وكشف الدخل فالميزانية العمومية بطريقة توضح كافة الموجودات سواء المتداول منها أو الثابت ، وكذلك بالنسبة للمطلوبات ما كان منها قصير أو بعيد الأمد.

أما كشف الدخل فيعوض الأداء الحالي خلال فترة زمنية أمدها سنة عادة ، ويشمل على إيرادات المنظمة مطروحا منها مصروفاتها كلي تحصل الإدارة على صافي الدخل سواء كان ربحا أم خسارة ومعلومات هذين الكشفين تستخدم في مجال التحليل المالي لحساب النسب المالية المختلفة.

ثانيا: أدوات الرقابة التشغيلية:

هناك وسائل رقابية كثيرة يعتمد عليها هذا النمط من الرقابة للتأكد من أن الأمور تسير على ما يرام، وقد تتنوع هذه الوسائل كثيرا ولكن أهم الأدوات الشائعة الاستخدام هي:

1) الرقابة على المشتريات:

إن قسم المشتريات يصطلح بمهام رئيسية حيث أن المسئول عن توفير جميع المستلزمات المطلوبة للإنتاج، ومن الضروري مراقبة تكاليفها من خلال إدارة فاعلة وكفاءة والعلاقات مع المجهزين وإدامتها تعد من وسائل زيادة فاعلية إدارة المشتريات و الحصول على أفضل الأسعار و النوعيات والاستمرار بالتجهيز، ويمكن أن تستفيد المنظمة من خصم الكمية أو الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من الوفورات في السعر ، كذلك تجدر الإشارة إلى أن دوائر المشتريات غالبا ما تكون عرضة لحصول نمط أو آخر من الفساد الإداري.

2) الرقابة على المخزون:

يشكل المخزون نسبة معتبرة من الموجودات المنظمة سواء في شكل مواد أولية نصف مصنعة أو مواد تامة الصنع ، إن الهدف الرئيسي للرقابة على المخزون هو التأكد بأن الموجود منه هو ضمن الحدود المطلوبة تماما وقادر على الوفاء بحاجة العمليات و الأنشطة المنظمة وبالتالي تلبية التكاليف، ومن أهم الوسائل المعتمدة هو ما نسميه حجم، الوجبة الاقتصادية و الذي يمثل أدنى كلفة تتحقق عن الشراء بهذا الحجم، و يمكن أن تحسب وفق المعادلة التالية:

$$EOQ = \frac{2OD}{H}$$

حيث أن O = كلفة إصدار أمر الشراء أو الصنع

D = الطلب السنوي من المادة

H = كلفة الاحتفاظ بالمخزون (إما بشكل نسبة مئوية أو رقم مطلق)

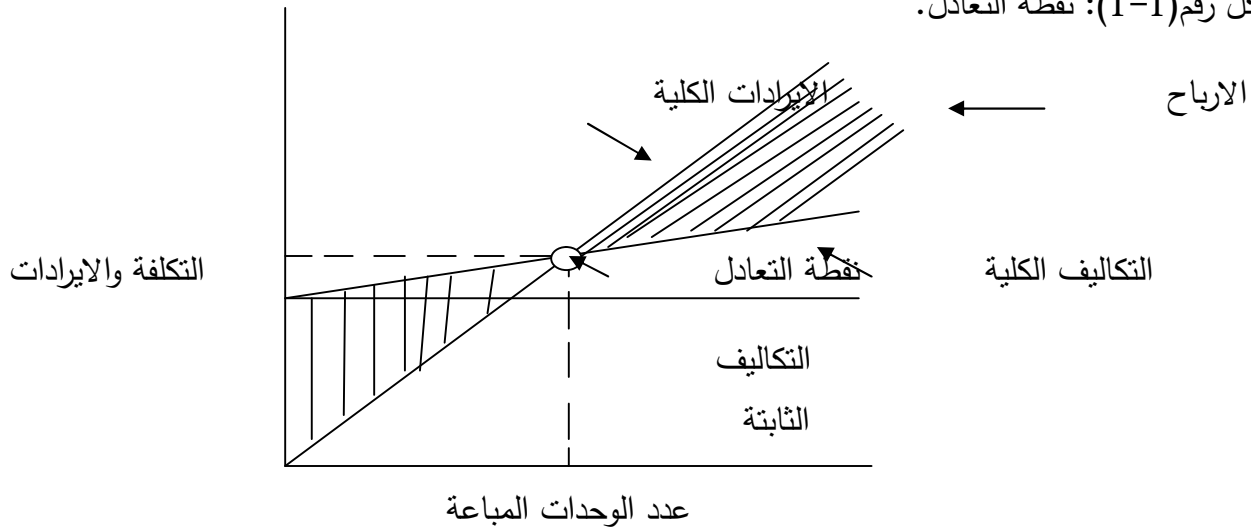
كذلك هناك أسلوب آخر للسيطرة على المخزون يقوم على أساس ما يسمى الإنتاج الآتي :

Just-in-time حيث يتم شراء الكميات المطلوبة فقط للإنتاج في الوقت الذي تطلب فيه للاستخدام وعدم الاحتفاظ بأن مخزون في المخازن وهذا ما يسمى المخزون الصفري.

3- تحليل نقطة التعادل :

من أكثر الأساليب الرقابية شيوعا في التعامل ، النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف بحيث يكون الربح فيها صفر و الشكل التالي يوضح هذه الفكرة:

الشكل رقم (1-1): نقطة التعادل.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري والطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره ص 215.

ويمكن التعبير عنها بالمعادلة كالاتي:

$$\text{الإيرادات الكلية} = \text{التكاليف الكلية}$$

$$\text{عدد الوحدات المنتجة و المباعة} * \text{سعر بيع الوحدة} = \text{الكلفة الثابتة} + (\text{الكلفة المتغيرة} * \text{حجم وحدة الإنتاج})$$

ونقطة التعادل يمكن أن تحسب بالوحدات النقدية أو الوحدات العينية وفق المعادلة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{الكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

(بالوحدات العينية)

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{كلفة الوحدة الواحدة المتغيرة}}$$

(بالوحدات النقدية)

$$\text{سعر بيع الوحدة الواحدة}$$

وتعتبر نقطة التعادل مهمة جدا في مجال الرقابة لأنها تحدد حجم الإنتاج الذي يغطي التكاليف الكلية وبعد تغطيته تبدأ المنظمة بتحقيق الأرباح.

4- الرقابة الإحصائية على الجودة:

تشكل الرقابة الإحصائية أداة مهمة لضبط جودة المنتجات المختلفة وقد كانت بداية لظهور أسلوب آخر شائع في العالم اليوم هو إدارة الجودة الشاملة و الذي يعني تكريس الجهود المنظمة لخلق ثقافة تنظيمية تعمل على تنظيم الجودة وإدخالها إلى كل نشاط من أنشطة المنظمة، وأن تكون الجودة مسؤولية جميع العاملين، وليس من اختصاص لجنة فنية أو قسم محدود في منظمة الأعمال، إن الرقابة على الجودة الإحصائية تتعلق باعتماد أساليب إحصائية لغرض التأكد من العمليات و المنتجات تتم وفق المعايير و المواصفات المحددة، وتتم الرقابة الإحصائية عن طريق سحب عينات من خطوط الإنتاج وتسجيل مواصفاتها و قياساتها، وتحليل النتائج لمعرفة ما إذا كانت ضمن الحدود المقبولة أم لا، إن وجود حالات غير طبيعية وغير مرضية يستدعي البحث و التقصي لمعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك، إن قوة الأساليب الإحصائية تكمن إنها تقوم نتائج محددة ودقيقة وقد وصل الأمر ببعض الشركات إلى اعتماد ما يسمى الحياد السياسي في ضبط الجودة وهو الالتزام بمعايير متشددة تصل إلى عدم قبول أكثر من 3.4 وحدات معيبة من كل مليون وحدة منتجة وهذا يعني أن نسبة الإنتاج الجيد يصل إلى 99.99% وأول من طور هذه الطريقة هي شركة MOTOROLA ويطبق اليوم بالكثير من الشركات.

ثالثا: أدوات الرقابة الهيكلية:

تتبنى المنظمات تصاميم تنظيمية تختلف في النتائج المستهدفة منها، وبالتأكيد فإن التباين بالتصاميم التنظيمية سينعكس على مفردات الممارسات الرقابية في المنظمة وبالتالي تختلف الأنظمة الرقابية في المنظمات، ويمكن أن نضع الرقابة الهيكلية في إطار نوعين رئيسيين متقابلين يفصل بينهما خط مستمر تتباين فيه أبعاد الهدف من الرقابة ودرجة رسميتها و الأداء المتوقع ونوع التنظيم المرتبط بهذين النوعين ونظام المكافئة ودرجة المشاركة ، وهذا أن النوعان هما الرقابة البيروقراطية والتي تعني رقابة رسمية مكتوبة محددة بإجراءات وقواعد وهيكل تنظيمي ميكانيكي(آلي) في حين أن النوع الثاني يسمى الرقابة العضوية التي تعني رقابة تنظيمية تتم بعدم الرسمية وترتيبات هيكل تنظيمي عضوي، بعبارة أخرى هي رقابة قائمة على أساس الالتزام الذاتي العالمي من قبل العاملين وقواعد وثقافة غير مكتوبة ومحاسبة الضمير.

إن الجدول التالي يلخص أهم الفروقات بين هاذين النمطين من الرقابة:

الجدول رقم (1-1): الرقابة العضوية والرقابة البيروقراطية.

الرقابة البيروقراطية الرسمية	الأبعاد	الرقابة العضوية
اذعان العاملين قواعد محددة	الهدف من الرقابة	الالتزام العاملين
والالتزام بهيكل غير مرن	درجة الرسمية	قواعد وأعراف وثقافة
متوجهة لضمان الحد الأدنى	↔	المجموعات ورقابة ذاتية
المقبول للأداء	الأداء المتوقع	متوجهة لتقرير الأداء أكثر
هيكل رأسي والتأثير من الأعلى	↔	من المحدد
إلى الأسفل	تصميم المنظمة	هيكل مفلطح وتقاسم السلطات
موجه للأداء الفردي	↔	و المشاركة
محددة ورسمية	نظام المكافآت	موجه للأداء الجماعي
	↔	واسعة غير رسمية
	المشاركة	
	↔	

المصدر: صالح مهدي محسن العامري والطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره ص244.

رابعاً: أدوات الرقابة الإستراتيجية:

إن الهدف من الرقابة الإستراتيجية هو التأكد من أن المنظمة تحتفظ بعلاقة فاعلة مع البيئة وتسير باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبشكل عام فإن الرقابة الإستراتيجية تركز على خمس جوانب مهمة في المنظمة هي الهيكل و القيادة و التكنولوجيا و الموارد البشرية و نظام الرقابة على المعلومات و العمليات، وإجمالاً فإن الأدوات التي من خلالها تتعرف إدارة المنظمة على أن الأمور تسير سيرا حسناً في هذه الجوانب المختلفة تأتي من خلال تقارير مكتوبة واجتماعات دورية وتبادل الرأي والحوار مع مختلف الأطراف المؤثرة في هذه الجوانب بدءاً من إعادة فحص توجهات المنظمة الأساسية من حيث رسالتها و أهدافها الإستراتيجية وفق طبيعة المعطيات البيئية التي حصلت عليها الإدارة من جراء قيامها بتحليل مختلف جوانب الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وقد تعتمد إدارة المنظمة وجود

جهة مركزية في الرقابة لمتابعة مؤشرات مختلفة في هذه الجوانب وتقدم دراساتها وتقاريرها ونتائجها إلى الإدارة العليا مباشرة ، أما في المنظمات الأكبر حجما و العاملة على صعيد البيئة العالمية يمكن أن يكون هذا الجهاز الرقابي أكثر لا مركزية في أساليب عمله وفلسفته بسبب كثرة مجالات النشاط التي تمارسها منظمة الأعمال.

المبحث الثاني: أنواع الرقابة ومحال استخدامها

يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وذلك وفقا للعديد من المعايير و المؤشرات المعتمدة في التصنيف، بالإضافة إلى الاستخدامات المتنوعة لها وفي مايلي سنتطرق إلى هذه الأنواع والاستخدامات.

المطلب الأول: أنواع الرقابة .

هناك أنواع عديدة للرقابة وهي كالآتي¹:

الفرع الأول: الرقابة حسب المعايير

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات والرقابة على أساس النتائج

1-الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

2-الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

¹ - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-122

الفرع الثاني: الرقابة حسب موقعها من الأداء

1- الرقابة السابقة:

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بخصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

2- الرقابة اللاحقة:

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندة، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

المطلب الثاني: مجالات استخدام الرقابة

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة وهذه المجالات هي¹:

1- الرقابة على الأهداف:

وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع، والتأكد أيضا بان أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

2- الرقابة على السياسات:

وهذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة أو دراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، صص 364-366.

3- الرقابة على الإجراءات:

كما ذكرنا آنفاً فإن الإجراءات تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عن الأداء، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.

4- الرقابة على التنظيم:

وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستثمارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

5- الرقابة على تطوير القوى العاملة:

وذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريبات، تقدير الكفاءة والسياسات، الأجور و الرواتب وتقييم الوظائف ومراقبة مدى كفاءة وفعالية هذه السياسات والبرامج، والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات والمقاييس والمعايير المتضمنة في برامج العمل.

6- الرقابة على التكلفة:

وذلك لتلافي ظواهر الإسراف والضياع وهدر الأموال، والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها (إجراءات وقائية) ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة.

7- الرقابة على المصروفات الرأسمالية:

وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة، وهي توضع وفقاً للظروف الاقتصادية والمالية للمشروع، وأيضاً في ضوء سياسات الاستثمار.

8- الرقابة على خط الإنتاج:

وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين وتشبع رغباتهم، وأنها تدعم المركز التنافسي للمشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها، وبحث مدى الحاجة إلى تغيير السلع أو إضافة منتج جديد (تنويع) وهكذا.

9- الرقابة على المبيعات:

ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج، ومدى سلامة سياسات البيع.

10- الرقابة على الأسعار:

للنظر في مدى ملائمة الأسعار المحددة في ضوء تكاليف الإنتاج.

11- الرقابة المالية:

وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانيات التقديرية.

12- الرقابة على الأرباح والخسائر:

وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدة المشروع أو لمنتجاته للوقوف على أسباب ذلك ومدى إمكانية تلافي الخسائر إن وجدت.

13- الرقابة على العلاقات الخارجية:

سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الاتحادات والنقابات أو العلماء أو الحكومة.

14- الرقابة على الكفاءة الإدارية:

وذلك بمراقبة مدى فاعلية ادوار المشروعات في مختلف المستويات الإدارية.

15- الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع:

هو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف العامة والخطط العامة.

المطلب الثالث: أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة

يمكن إجمال أسباب الانحرافات التي تكشف عنها وظيفة الرقابة كالاتي¹:

1/ أسباب مردها إلى المعيار:

قد يكون المعيار (الخطأ) غير ملائم منذ البداية ، فالمعيار هو الأساس الذي تقاس عليه النتائج، فإذا كان هذا المعيار صعب المنال أصلاً، فإن هناك احتمال بأن يحصل نوع من الانحراف عنه، أي لا تكون النتائج المحققة بالمستوى المطلوب، والعلاج هنا ينبغي ان ينصب على المعيار وجعله ممكن التحقيق.

2/ أسباب مردها إلى المنفذين:

قد يكون المعيار سليماً ويكون بسبب انحراف العاملون أنفسهم المكلفون بتنفيذ الخطأ، فقد يكون المنفذون:

أ- غير ماهرين أو غير أكفاء بما فيه الكفاية للقيام بالعمل خاصة إذا ما كان العمل جديداً عليهم، والانحراف في هذه الحالة غالباً ما يكون سالباً، أما العلاج فإنه يكمن في إعطاء المزيد من التدريب أو إعادة تأهيل العاملين بشكل صحيح.

ب- مهملين ولا يهتمون بالقيام بالأعمال المعنيين بها بشكل صحيح إما لأنه ليس لديهم رغبة العمل أو لأن روحهم المعنوية متدنية، وعلاقاتهم برؤسائهم غير جيدة وغالباً ما يكون الانحراف سلباً في هذه الحالة.

ج- أما العلاج فإنه يجب أن ينبع من السبب الحقيقي لسوء أداء العاملين وإهمالهم وإن لم يكن هنالك سبب جوهري وملحوس لإهمالهم، فيجب تنبيههم ولفت نظرهم وربما اتخاذ إجراءات تأديبية أشد صرامة بحقهم إذا ما تكرّر الإهمال.

¹ بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ص ص 353-354.

3/ أسباب مردها إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار:

قد تنشأ ظروف تجعل الانجاز منحرفا عن المعيار دون أن يكون للمعيار أو العاملين أي دخل في ذلك مثل قلة مصادر المواد الخام، أو نشوء اضطرابات سياسية أو حاصل ركود اقتصادي عام غير متوقع أو قيام حرب، أو حدوث طوارئ جوية أو بيئية غير متوقعة.

-إن العلاج في مثل هذه الحالات يجب أن يركز على إزالة تأثير هذه الظروف إن أمكن أو احتوائها أو التكليف معها (من خلال تغيير المعيار مثلا).

المبحث الثالث: أساليب الرقابة و معوقات نجاحها:

يمكن النظر إلى التكتلات و الإياب الرقابية على أنها أدوات لمساعدة المؤسسات في تقدير مدى فعاليتهم في التوجه نحو الأهداف، فهذه التكتلات و الأساليب توفر المعلومات المرتبطة بالأداء والتي تمكن المديرين من مقارنتها بالمعايير المحددة مسبقا، وتحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها إن وجدت حاجة لذلك، لا شك أن الرقابة المالية تقع في قلب المجالات الرقابية الأخرى إلا أن هذه الأساليب تواجهها معوقات تعرقل نجاحها.

المطلب الأول: الأساليب الرقابية

تتمثل أهم الأساليب الرقابية المستخدمة من قبل المنظمات فيما يلي¹:

أولاً: الميزانية كأداة للرقابة:

تعتبر الميزانية من أوسع الأدوات انتشارا لتحقيق الرقابة الإدارية الفاعلة، بل إن البعض يفترض أن التخطيط للميزانيات هو أداة قصد تحقيق الرقابة، كما تعتبر الميزانية أساسا بما تتضمنه من أرقام نوعية معينة عن مجموعة الخطط التي وضعت في فترة زمنية معينة في المستقبل، وعلى هذا فإن الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة.

إن عملية إعداد الميزانيات هي عبارة عن عملية التعبير عن مجموعة من الأنشطة المخططة لفترة زمنية مستقبلية في شكل رقمي ، و الميزانية هي عبارة عن خطة تم التعبير عنها في شكل رقمي، ويمكن للمنظمة ككل، وعلى الرغم من أن الموازنة عادة ما تغطي فترة زمنية قدرها عام، إلا أنه عادة ما تتم تجزئتها إلى ميزانيات ربع سنوية أو شهرية وعادة ما يتم التعبير عن الميزانيات في شكل مالي غير

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص ص 333-341.

أنه يمكن التعبير عنها أيضا في شكل مدخلات، الوقت أو عناصر أخرى، فقد توضع الميزانيات بصورة متعددة لكي تخدم أهدافا معينة كالميزانية المالية التي توضع بقصد خدمة الجوانب المالية كالإيرادات و المصروفات.

وكل ما يتعلق بالجوانب الرأسمالية، وقد توضع بصورة غير مالية كما هو الحال فيما يتعلق بالميزانيات الخاصة بساعات العمل المباشرة، أو الميزانيات التي تتعلق بالمواد الخام أو الميزانيات التي تتعلق بحجم المبيعات، أو الميزانيات التي تتعلق بوحدات الإنتاج.

-أنواع الميزانيات:

-الميزانيات المالية: وتتضمن الميزانية النقدية، ميزانية المصروفات الرأسمالية، ميزانية المركز المالي.

-الميزانيات التشغيلية: وتتضمن ميزانية الإيرادات أو المبيعات، ميزانية المصروفات، ميزانية الأرباح.

-الميزانيات الغير نقدية.

ثانيا: تحليل النسب المالية

توفر القوائم المالية للمنظمات معلومات مفيدة لكل من المديرين ، الملاك و الأطراف الأخرى المهمة بهذه المنظمات، حيث تستخدم المعلومات الموجودة بالقوائم المالية في حساب عديد من النسب المختلفة التي توفر مضامين ومؤشرات هامة لكافة الأطراف المهمة بالمنظمات، ومن بين أهم الأغراض التي تحققها النسب المالية هي:

-قياس مدى كفاءة المشروع؛

-تقييم العائد على الأموال المستثمرة؛

-تقييم كفاءة استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج المتاحة؛

-تحديد وتقييم العلاقات بين البنود والعناصر المختلفة؛

-الإسهام في ترشيد جهود وقدرة المشروع على الوفاء باحتياجاته والتزاماته؛

-تقييم مدى قدرة المشروع على مقابلة التزاماته المالية المختلفة في الوقت المناسب.

ومن أهم النسب المالية مايلي:

1/نسبة العائد على رأس المال المستثمر وهي تساوي:

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي الأموال المستثمرة}}$$

ومن بين أهم المزايا التي يتمتع بها العائد على رأس المال المستثمر:

أ- تقييم هدف المشروع في تحقيق الأرباح؛

ب- يوفر طريقة يمكن استخدامها ليس فقط لقياس كفاءة استخدام الأموال ولكن أيضا لقياس كفاءة عمليات الإنتاج و البيع؛

ج- يعتبر مؤشرا قيما لقياس ربحية منتجات المشروع، حيث يمكن تخفيض التكاليف ورأس المال على مختلف المنتجات؛

د- يمتاز بدرجة كبيرة من الوضوح؛

هـ- يشير إلى طرق وبدائل عديدة لتحسين الأداء.

2/نسبة السيولة:

وهي عبارة عن الأصول السائلة (التغذية+المدينين) إلى الخصوم المتداولة، وهي تتحدد في معظم الأحوال بنسبة و النقص عنها يوضح عدم قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته المالية.

3/نسبة المبيعات إلى الأصول الثابتة: وهي تعني بيان مدى كفاءة استخدام رأس المال للعامل.

4/نسبة المبيعات إلى رأس المال للعامل: توضح مدى كفاءة استخدام رأس المال للعامل.

5/نسبة المديونية: وهي تشير إلى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل.

المطلب الثاني: معوقات نجاح نظام الرقابة

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها¹:

1- الرقابة الذاتية:

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2- التركيز في غير محله:

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة جدا.

3- عدم التوازن بين المسؤوليات والإصلاحات:

يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو مسموح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يتطلب سلبيا بقبول العاملين و التجاوب مع النظام الرقابي.

4- عدم التوازن بين العائد و التكاليف:

قد يكون عدم كفاية العائد أو مكافئات التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

5- عدم الحيادية:

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم القبول العاملين لهذه النظم.

¹-فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 123

المطلب الثالث: سمات النظام الرقابي الفعال

لكي يكون النظام الرقابي فاعلا، فينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من السمات هي¹:

-الدقة:

إن النظام الرقابي الذي يقدم معلومات غير دقيقة فيجعل الإدارة غير قادرة على اتخاذ الإجراءات التي تمكنها من التعامل الناجح مع المشكلات، إن النظام الرقابي الدقيق هو نظام موثوقا فيه، يقدم معلومات.

-التوقيت المناسب:

إن النظام للرقابة الفاعلة هي نظام قادر على توجيه اهتمام الإدارة للانحرافات التي تحدث في التوقيت المناسب حتى تستطيع الإدارة مواجهة هذه الانحرافات و التعامل الناجح معها، فأفضل المعاملات تفقد قيمتها إذا وصلت في التوقيت الخاطئ، وبالتالي فنظم الرقابة الناجحة هي التي توفر المعلومات في التوقيت المناسب.

-الاقتصادية:

ينبغي أن يكون النظام الرقابي اقتصادي ويعني ذلك أن تكون منافعه أكبر من تكاليفه.

-المرونة:

ينبغي أن تتمتع النظم الرقابية بدرجة كافية من المرونة والتي تمكنها من التعرف على المشكلات وحلها أو الاستفادة من الفرص الجديدة، فأكثر المنظمات تعمل في ظل بيئات ديناميكية متغيرة.

-الفهم:

فالنظم الرقابية غير المفهومة من قبل أعضاء المنظمة هي نظم عقيمة وغير ذات جدوى، فغالبا ما يترتب على وجود مثل هذه النظم أخطاء غير ضرورية، إحباط للعاملين إضافة لعدد من المشكلات.

-واقعية المعايير:

ينبغي أن يكون معايير الرقابة معايير رقابية، موضوعية يمكن تحقيقها في الواقع الفعلي، فعندما تكون المعايير مرتفعة جدا (غير واقعية). فإن ذلك يؤدي إلى إحباط العاملين والفشل في تحقيق الأهداف،

¹ - محمود علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 331-333.

ومن ثم فالمعايير ينبغي أن تكون على المستوى الذي يكفل إثارة العاملين، والارتقاء بالأداء، وتحقيق الأهداف.

-التأكيد على الاستثناء:

لأن المديرين لا يستطيعون الرقابة على كافة الأنشطة، فلا بد لهم من وضع الأدوات التي تكفل تركيز الاهتمام على الانحرافات التي تستحق فعليا هذا الاهتمام دونما تشتيت للجهد، وتبديده على الانحرافات لا تستحق هذا الاهتمام.

-تنوع المعايير:

ينبغي أن يتم تصميم نظم الرقابة اعتمادا على تنوع المعايير الرقابية بدلا من الاعتماد على مؤشر وحيد فقط، حيث يؤدي تنوع المعايير إلى تقييمات أكثر دقة وشمولية للأداء.

-الإجراء التحصيلي:

فالنظام الرقابي الفاعل لا يقتصر دوره فقط على تحديد انحرافات الأداء الموجودة، وإنما لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها التغلب على هذه الانحرافات، وذلك بعد دراسة الأساليب التي أدت إليها.

خلاصة الفصل الأول:

يعد وجود نظام رقابي فعال شرطا لازما لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من الوظيفة الرقابية، إن مثل هذا النظام ينبغي أن يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة أو المعدات أو وسائل الأشخاص المسؤولين عن المهمة الرقابية وضروري جدا أن تكون هذه الوسائل وهؤلاء الأشخاص مسلحين بالصلاحيات الكافية والإمكانات اللازمة لإتمام المهام بالشكل الصحيح.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني:

تواجه المصارف عدة مخاطر تعرقل التسيير الحسن لأنشطتها و أغلبية هذه المخاطر ناتجة عن المحيط الداخلي والخارجي لهذه المصارف وبفعل تحولات هذا الأخير، تظهر مشاكل وصعوبات في التكيف، الشيء الذي يفسر تحمل المصارف دوما للمخاطر في تنفيذ أنشطتها المختلفة وتبقى درجة هذه المخاطر وكذا الإجراءات المتخذة للتخفيض منها، تعود أساسا إلى فعالية أنظمة الرقابة، التي توضع خصيصا لمواجهة التغيرات والإختلالات التي قد تحصل في المحيط .

- و نتناول خلال هذا الفصل المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية المصارف؛

- المبحث الثاني : إدارة المخاطر المصرفية؛

- المبحث الثالث : مساهمة نظام الرقابة في تسيير المخاطر المصرفية.

المبحث الأول: ماهية المصارف.

يتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع من عدد من المصارف تختلف وفقا لتخصصها والدور التي تؤديه في المجتمع .

- المطلب الأول : نشأة المصارف وتطورها¹

بدأت نشأة المصارف في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى في أوروبا وخاصة في البندقية وجنوا وبرشلونة ، حيث قام التجار والمرابين والصناع بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع وذلك بمقابل إصدار شهادات إيداع اسمية، وقامت المؤسسة تدريجيا بتحويل الودائع من حساب مودع إلى حساب مودع آخر سدادا للمعاملات التجارية وكان قيد التحويل في سجلات المؤسسة في حضور كل من الدائن والمدين .

وبعد ذلك انتقل التجار للسماح للعملاء بالسحب على المكشوف وهو يعني سحب مبالغ مالية تتجاوز أرصدهم الدائنة، وأدى ذلك إلى إفلاس بعض المؤسسات والتجار .

واستمرت المصارف في التطور من حيث قوانينها وتشريعاتها التي وضعت من أجل تقديم أفضل خدمة للعملاء.

المطلب الثاني: تعريف المصارف

إن تعدد أعمال المصارف ، وتخصص بعضها في عمليات معينة يعتبر من الصعوبات التي تحول دون وضع تعريف صريح لها ، لذلك سنقتصر على جملة من التعاريف لها .

- **التعريف الأول:** المصرف هو مأخوذ من الصرف ، وهو المكان الذي يتم فيه صرف النقود أي تبديلها ببعضها البعض².

- **التعريف الثاني:** المصرف هو مكان إلتقاء عرض النقود بالطلب عليها حيث تتجمع الأموال على شكل ودائع لدى المصارف وتأخذ شكل أقساط تأمين في شركات التأمين وشكل مذكرات في صناديق التوفير البريدية³.

- **التعريف الثالث:** المصرف هو مؤسسة الأساسية والعادية الحصول من الجمهور على الأموال في شكل ودائع تستخدمها لحسابها الخاص في عملية الخصم أو القرض أو عمليات مالية⁴.

¹ أنس البكري و وليد الصافي ، النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2009، ص ص 109-110.

² كامل بكري وأحمد منذور ، علم الاقتصاد ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989 ، ص 320.

³ زياد سليم رمضان و محمد أحمد جودة ، إدارة البنوك ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996، ص 08 .

⁴ بخران يعدل فريدة ، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 ص 62.

وبهذا لا يمكن إعطاء تعريف واحد للمصرف ، وذلك لاختلاف المصارف من حيث الأنظمة والقوانين التي تحدد طبيعة ونوع نشاطها من بلد لآخر ، فيمكن القول أن المصرف هو مؤسسة مالية تتعامل في النقود وذلك عن طريق جمع الفائض عن استثمارات الأفراد من هذه النقود وتحويلها إلى أولئك الذين هم بحاجة إليها لاستعمالها في أغراض مختلفة واستثمارها في تمويل مشاريعهم¹.

المطلب الثالث: أنواع المصارف

ويمكن تصنيف المصارف من حيث الاختصاص إلى الأنواع التالية :

أولاً: المصارف حسب فعاليتها:

- 1- **مصارف الودائع:** وهي تلك المصارف التي تتلقى من الجمهور الودائع تحت الطلب أو لمدة لا تتجاوز السنتين ، وتتنحصر فعالية هذه المصارف في الأعمال القصيرة الأجل².
- 2- **مصارف الأعمال:**³ وهي التي تقوم فعاليتها الرئيسية على الاشتراك والمساهمة في المشاريع القائمة أو التي في طور التأسيس وفتح الاعتماد لمدة غير محدودة .

ثانياً : المصارف حسب شموليتها :

- 1- **المصارف ذات الفروع المتعددة :** تشمل فعاليتها عدة مناطق بالدولة ويكون لها فروع في أكثر المراكز التجارية والصناعية الهامة وتتلقى القسط الأكبر من الودائع وتقوم بتقديم القسم الأكبر من الإعتمادات والتسهيلات .
- 2- **المصارف الإقليمية :** تنحصر فعاليتها في مدينة واحدة أو مركز واحد وتقوم عادة بدور الوسيط بين مختلف الزبائن والمصارف الإقليمية الأخرى .

ثالثاً : المصارف حسب صنفها :

- 1- **المصارف الوطنية :** التي رأسمالها وإدارتها وطنيتان .
- 2- **المصارف الأجنبية :** مؤسسة في بلاد أجنبية وافتتحت لها فروع في الدول المحلية .

رابعاً : المصارف حسب طبيعة أعمالها :

- 1- **المصارف التجارية:**⁴ تقوم بالأعمال التجارية المعتادة تلقي ودائع وتوظيفها وخصم الأوراق التجارية ومنح القروض التجارية ومنح القروض وأهم ما يميزها هو قبولها للودائع تحت الطلب

¹ كامل بكري وأحمد منذور ، مرجع سبق ذكره ، ص 325.

² رشاد العصار و رياض الحلبي ، النقود والبنوك ، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2000 ، ص 110.

³ أنس البكري و وليد الصافي ، مرجع سبق ذكره ص ص 111-112.

⁴ أنس البكري و وليد صافي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 112.

والحسابات الجارية مما يجعلها على استعداد لدفع الأموال إلى أصحابها في أي وقت أثناء الدوام الرسمي .

2- **المصارف الصناعية¹**: تختص هذه المصارف بتمويل النشاط الصناعي في المجتمع فتقوم بمنح التسهيلات الإئتمانية ، أو بضمان أرض المصنع ومبانيه ، أو بضمان رهن الآلات ، إذن فهي تختص بتقديم الإعتمادات والمساعدة للمشاريع الصناعية .

3- **المصارف الزراعية**: وهي منشأة مالية تتخصص بالتمويل الزراعي بغرض تحقيق أكبر قدر من المحاصيل الزراعية ، وتمنح هذه المصارف قروض طويلة ومتوسطة الأجل لاستصلاح الأراضي وقصيرة الأجل لتمويل المحاصيل حتى تتضج .

المطلب الرابع : وظائف المصارف

تقوم المصارف بوظائف تقليدية وغير تقليدية متعددة ومن أهم هذه الوظائف مايلي :

أولاً: **الوظائف التقليدية²**: من أهم الوظائف التقليدية للمصارف :

1- **قبول الودائع على اختلاف أنواعها** : تعتبر الودائع من أهم مصادر التمويل للمصاريف لذلك تحرص المصارف على تنميتها من خلال تنمية الوعي المصرفي والادخاري ، بالتوسيع في فتح المزيد من الوحدات المصرفية ، وتبسيط إجراءات التعامل من حيث السحب والإيداع ، ورفع كفاءة الأوعية الادخارية .

2- **توظيف موارد المصرف التجاري** : توظف على شكل قروض ممنوحة للعملاء أو استثمارات متعددة.

ثانياً: الوظائف الحديثة :

- 1- تقديم خدمات استشارية للعملاء لما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم التنموية؛
- 2- المساهمة والدعم في تمويل المشاريع التنموية؛
- 3- المساهمة والدعم في تمويل المشاريع السكنية ؛
- 4- تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء ؛
- 5- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب العملاء؛
- 6- إصدار خطابات الضمان؛
- 7- تحويل العملة للخارج؛
- 8- إصدار الشيكات؛
- 9- فتح الإعتمادات المستندية؛
- 10- خدمات بطاقات الإئتمان؛
- 11- خدمات الكمبيوتر الحديثة؛
- 12- شراء وبيع عملات أجنبية وعربية³.

¹ عقيل جاسم عبد الله ، النقود والمصارف ، الطبعة الثانية ، دار مجدلاوي للنشر، الأردن 1999 ، ص275 .

² عبد الغفار حنفي ، الإدارة الحديثة للبنوك التجارية ، الطبعة الأولى ، المكتب العربي ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 177 .

³ أنس البكري و وليد صافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية

السمة الأساسية التي تحكم نشاط المصرف هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها ، وهنا يأتي دور الفكر المحاسبي والمالي المعاصر من خلال توصيف تلك المخاطر وقياسها والإفصاح عنها بالشكل الذي يمكن مستخدمي القوائم المالية من الحكم على مدى قدرة المصرف على إدارة المخاطر والسيطرة عليها، ومن ثم تمكين هؤلاء المستخدمين من التنبؤ بالمخاطر الكمية والنوعية التي يمكن أن يتعرض لها المصرف مستقبلاً واتخاذ القرارات الاستثمارية والقرارات الأخرى المتعلقة بمعاملاتهم مع المصرف .

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر.

مفهوم الخطر : لقد تعددت تعريفات الخطر ومن أهم التعاريف المتداولة نجد :

أ- لغة : إن كلمة خطر مستوحاة من مصطلح لاتيني RISCARE أي RISQUE والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدث تغيير ما بالمقارنة مع ما كان منتظراً والانحراف عن المتوقع .

ب- اصطلاحاً : هو ذلك الالتزام الذي يحل جوانبه الربية وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهوراً أو خسارة .

كما تعرف المخاطر على أنها احتمال وقوع الخسارة في الموارد المالية أو الشخصية نتيجة عوامل غير منتظرة في الأجل القصير أو الطويل¹.

- كما يعرف الخطر على أنه احتمال وقوع حدث مستقبلي يسبب لمن وقع عليه خسارة أو ضرر مادي أو معنوي . فهو غالباً ما يقترن بالحظ والصدفة فكما يقال "الحياة مخاطرة ومجازفة" -أما عواقب الخطر قد تكون ضعيفة ومحتملة ، وقد تكون معتبرة تؤدي إلى دمار وخراب .

ولتفادي هذه العواقب ، تلجأ المؤسسات الاقتصادية ، بغرض المواجهة والتحكم أكثر في المخاطر إلى ما يسمى بعمليات تغطية المخاطر (ضمانات ، تأمينات)².

ج- الخطر المصرفي أو البنكي : لقد تعرض الكثير من الإقتصاديين إلى تعريف الخطر المصرفي ، واختلفت تعريفهم طبقاً للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث . والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وللزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة محل الدراسة ، وعلى الرغم من اختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطر فإننا سنتعرض لبعض هذه التعاريف كمايلي :

- التعريف الأول : يعرف (فوغان) المخاطر بأنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف الأهداف المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع³.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد ، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة ، مكتبة الشقري، عمان الأردن، 1990، ص 215.

² Dossier De Lectur : Analyse & Couverture Des Risques De Credit , Sibf , Mars 2000,p111 .

³ Emmett j. Vaughan , Risk Management , (john , wiley & Sons Inc , U.S.A 1997),p 78.

- **التعريف الثاني :** يعرف (قوهمان جون داونز وجوردان اليوت) المخاطر بأنها تمثل احتمالات قابلة للقياس لتحقيق خسائر أو عدم الحصول على القيمة مشيراً إلى أن المخاطر تختلف عن عدم التأكد حيث أن الأخيرة غير قابلة للقياس¹.

- **التعريف الثالث :** يعرف (جويل بسيس) المخاطر بأنها تمثل الآثار غير المواتية التي تتم في ظل ظروف عدم التأكد على الربحية².

مفهوم إدارة المخاطر : تركز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر ، وبدون المخاطر ، تقل الأرباح أو تنعدم ، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدرة أكبر من المخاطر ، نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح ، ومن هنا تأتي أهمية اكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم ، ليس لتجنبها بل للعمل على إحتوائها بذكاء لتعظيم العائد على استثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح .

وعلى ذلك فإن حسن إدارة المخاطر يشتمل المرور بأربعة مراحل أساسية:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي .
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة .
- اختيار المخاطر التي يرغب البنك في التعرض لها .
- مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر ، وهو جهد متواصل لا ينتهي ويمثل صميم العمل المصرفي .

وتعرف إدارة المخاطر المالية على أنها : "تحديد ، تحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول المالية للمؤسسة أو المستثمر وبصفة أخرى ، فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها"³.

بمعنى آخر إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع الخطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى .

وعليه فإن إدارة المخاطر هي نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياها وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المصرف وأصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ويمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها.

¹ Goohman John Downes & Jordan Elliott, dictionary of finance and investement terms (barran 'sinc u.s.a ,1995) p491 .

² joel bessis , risk Management in banking , (john , wiley & Sons Inc , 1998 p5.

³ خالد وهيب الراوي، "إدارة المخاطر المالية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن، 2009 ، ص 10 .

فهي نظام شامل متكامل، بمعنى أنه يشمل جميع أعمال المصرف وجميع العاملين فيه وجميع المعاملات والوسائل المستخدمة فأنواع المخاطر المختلفة قد يقع في أي مفصل منها وتأثير المشكلة حال حدوثها قد يصيب كامل المصرف وأعماله. ونتيجة لذلك لابد أن تعني إدارة المخاطر بكل عناصر العمل والنشاط، وبمستويات مختلفة متوازية أحيانا ومقاطعة أحيانا أخرى لاكتشاف أي خطر وتلمسه مع بدايات حدوثه، وبالتالي معالجته معالجة فعالة تشترك فيها المستويات المختلفة في المصرف.

وتهيئة البيئة المناسبة، تعني وجود أهداف وسياسات وإستراتيجيات وإجراءات واضحة ومكتوبة معروفة من قبل العاملين، بالإضافة إلى تعليمات ونماذج ونظم كافية لقياس وتسجيل المخاطر ومراقبتها وكذلك السيطرة عليها. كما أن تحضير البيئة المناسبة والأدوات المناسبة يتضمن أيضا:

- توفير معايير واضحة خاصة بالمشاركة بالمخاطر بالنسبة للعمليات المختلفة؛
- وجود نظام مسبق دقيق لرصد احتمالات التعرض للمخاطر. بل أنظمة متعددة لقياس المخاطر المختلفة والتحكم بها مما سنأتي على ذكره لاحقا ببعض التفصيل؛
- ومعايير واضحة لتصنيف ومراجعة مستمرة لهذه المخاطر؛
- وجود نظام لتقارير متعددة دورية نمطية. وتقارير خاصة في حالات معينة ، وتشتمل هذه التقارير المخاطر المختلفة المحتملة؛
- وجود وسائل مراقبة داخلية مناسبة وكافية؛
- نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى كافة العاملين، ووجود نظام حوافز ومحاسبة مدروس وجيد ولا بد من التأكيد أن للعاملين في المستويات المختلفة دور رئيس وهام جدا في مدى المخاطر التي قد تتعرض لها المصارف ومدى إمكانية السيطرة عليها وإدارتها إدارة سليمة.

والرقابة الفعالة أداة أساسية لإدارة المخاطر وتتخذ عادة ثلاثة وسائل أو ثلاثة أشكال رئيسية:

- الرقابة الداخلية أو الضبط: بمعنى الوسائل المعتمدة داخل المصرف لملاحظة المخاطر قبل وبعد العمليات المختلفة.
- المراجعة الداخلية: أو الفحص الداخلي النظامي للعمليات المختلفة للتأكد من انطباقها على الإجراءات والتعليمات والسياسات الموضوعية . وإبلاغ الإدارة العليا المختصة بنتائج تدقيقها.
- المراجعة الخارجية: وهي التي تقوم جهة خارجية بها لتقييم أداء المصرف وانطباقه مع القوائم والضوابط المعتمدة .

الفرع الثاني: أهمية إدارة المخاطر¹.

إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تخدم به إدارات المخاطر الجديدة في المصارف عددا من الوظائف الهامة بهذه المصارف نذكر منها:

- المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل .

¹ صلاح الدين حسن السيسي ، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010 ، ص248.

- تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.
- تقديم المخاطر والتخطيط لها بما لا يؤثر على ربحية المصرف .
- المساعدة في إتخاذ قرارات التسعير .
- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية.
- مساعدة المصرف على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل، والذي سيمثل عقبة رئيسية أمام البنوك التي لن تستطيع قياس وإدارة مخاطرها بأسلوب علمي، حيث أن المتطلبات الجديدة للجنة بازل تعتمد على القدرة على قياس ومتابعة التحكم في معدلات الخسائر المتوقعة، هذا فضلا من إضافة أنواع جديدة من المخاطر إلى الاتفاق المقترح شأن كفاية رأس المال بخلاف المخاطر التي يشملها الاتفاق الحالي.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر وأساليب إدارتها

الفرع الأول: أهداف إدارة المخاطر

تتمثل أهداف إدارة المخاطر المالية فيما يلي¹:

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين ، المودعين والدائنين؛
- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية ؛
- اعتماد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة ، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها ، أو تكرار مثل هذه المخاطر؛

¹ خالد وهيب الراوي، مرجع سبق ذكره، ص12.

- حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة؛
- إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما البعض ولا يجوز فصلهما، حيث أن عملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل؛
- تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار . ومنه يمكن القول أن كل أهداف إدارة المخاطر تندرج تحت عملية البحث عن جميع المخاطر ودراساتها وتحديد آثارها وطرق السيطرة عليها والعمل على إيجاد طرق جديدة فعالة ومناسبة للتخفيف منها وحلها ومعالجتها .

الفرع الثاني : أساليب إدارة المخاطر

هناك عدة تقنيات لإدارة المخاطر المالية ، وتختلف هذه التقنيات باختلاف المخاطر ، ونذكرها فيما يلي¹:

- أ- **تحاشي أو تفادي المخاطر** : يتم تحاشي المخاطر عندما يرفض الفرد أو المنظمة قبولها حتى ولو للحظة ، لأن التعرض للمخاطر غير مسموح له بأن يدخل حيز الوجود ، ويتحقق ذلك عن طريق مجرد عدم القيام بالعمل أو الاستثمار المنشئ المخاطر فادا أراد عدم المخاطرة يفقد مدخراته في مشروع فيه مجازفة عليه أن يختار مشروعا ينطوي على مخاطرة أقل وإذا أرادت تحاشي المخاطر المرتبطة بحياسة ملكية لا يشتري الأملاك بل استئجارها بدلا من ذلك وإذا كان من المحتمل أن يكون استخدام منتج ما (المقصود هنا منتج مالي : سهم أو سند) محفوفا بالمخاطرة فلا يلجأ لذلك .
- وبعد تفادي المخاطرة أحد أساليب التعامل مع المخاطرة ولكنه تقنية سلبية وليست إيجابية ولهذا السبب يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع مخاطر كثيرة فلو استخدم تفادي المخاطر بشكل مكثف لحرمت المؤسسات أو المستثمرين من فرص كثيرة لتحقيق الربح ولربما عجزوا عن تحقيق أهدافهم .

ب- **تقليل المخاطر** : يمكن كذلك إدارة المخاطر من خلال تقليلها وذلك بطريقتين:

- الأولى من خلال منع المخاطر والتحكم فيها ومثلها في ذلك برامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق منع حدوث الخسارة أو تقليل فرص حدوثها وهو نفس الشيء بالنسبة للمخاطر المالية.

¹ سمير خطيب ، مرجع سابق ، ص ص 31-35.

بعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة، حيث أن البعض الآخر يكون الهدف منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت. ويقال أن منع الخسارة هو الوسيلة الأكثر مرغوبة للتعامل مع المخاطر فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فإن المخاطر سيتم القضاء عليها أيضا. ومع ذلك فإن منع حدوث الخسارة يمكن أيضا أن يكون مدخلا للتعامل مع المخاطر فمهما حاولت واجتهدت في المحاولة لن تستطيع أبدا أن تمنع جميع الخسائر، بالإضافة إلى ذلك فإنه في بعض الأحيان قد يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها.

والمخاطر يمكن أيضا تقليلها بشكل إجمالي من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة فعن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما. وبناء على هذه التقديرات يمكن لمنظمة مثل شركة تأمين أن تفرض إمكانية حدوث خسارة نتيجة لمثل هذا التعرض ولا تواجه بعض نفس احتمال الخسارة نفسها.

ت- الاحتفاظ بالمخاطرة : ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطر فالمنظمات تواجه عددا غير محدود تقريبا من المخاطر وفي معظم الأحوال لا يتم القيام بشيء حيالها وعندما لا يتم اتخاذ إجراء إيجابي لتفادي المخاطر أو تقليلها أو تحويلها يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطر. والاحتفاظ بالمخاطر قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ويتم الاحتفاظ الشعوري أو الواعي بالمخاطرة عندما لا يتم إدراك المخاطرة فيتم إستقائها لا شعوريا، وفي هذه الحالات يحتفظ الشخص المعرض للمخاطر بالعواقب المالية للخسارة المحتملة دون إدراك أنه يفعل ذلك.

كما قد يكون الاحتفاظ بالمخاطرة طوعيا أو غير طوعي ويتميز الاحتفاظ الطوعي بالمخاطرة بإدراك وجود المخاطرة ووجود اتفاق أو موافقة ضمنية على تحمل الخسائر ذات الصلة ويتم اتخاذ قرار الاحتفاظ بمخاطر ما طوعية لأنه لا توجد بدائل أخرى أكثر جاذبية، أم الاحتفاظ غير الطوعي بالمخاطر فيحدث عندما يتم الاحتفاظ لا شعوريا بالمخاطر وأيضا عندما لا يكون بالإمكان تحاشي المخاطرة أو تحويلها أو الإقلال منها . والاحتفاظ بالمخاطرة أسلوب مشروع للتعامل مع المخاطرة بل أنه يكون في بعض الحالات الطريقة الأفضل، ويجب على كل منظمة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأنها ينبغي عليها أن تتفادها أو تحولها بناء على هامش الاحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة. فالخسارة التي قد تكون كارثة مالية بالنسبة لمنظمة ما أو مستثمر وقد يسهل تحملها بالنسبة لأخرى أو مستثمر آخر وكقاعدة عامة فإن المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها هي تلك التي تؤدي إلى خسائر معينة صغيرة نسبيا.

ث- تحويل المخاطر : من الممكن تحويل المخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعدادا لتحملها ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطر ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطر التحوط فهو وسيلة من وسائل تحويل المخاطر المالية ويتم بالشراء والبيع من

أجل التسليم المستقبلي للأصول المالية الجاري التعامل بها. ويقوم المتعاملون والمعالجون وفقا له (التحوط) بحماية أنفسهم من حدوث تراجع أو انخفاض في سعر السوق بين وقت شرائهم لمنتج مالي ما ووقت بيعهم له .

وهو عبارة عن تزامن البيع والشراء بغرض التسليم الفوري مع الشراء أو البيع بغرض التسليم المستقبلي. وغالبا ما يتم تحويل المخاطرة من خلال عقود، وبعد اتفاق **harmles hold** الذي يتحمل بمقتضاه شخص مسؤولية شخص آخر من الخسارة مثالا لمثل هذا التحويل .على سبيل المثال أيضا يمكن تحويل المخاطرة عن طريق التأمين، ففي مقابل دفع مبلغ محدد (قسط التأمين) يسدده أحد الطرفين، يوافق الطرف الثاني على تعويض الطرف الأول حتى مبلغ معين عن الخسارة المحددة الجائزة للحدث.

ج- **اقتسام المخاطر**: يعد اقتسام المخاطر حالة خاصة لتحويل المخاطر وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطر وعندما يتم اقتسام المخاطرة يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة ، ومع ذلك فالأقتسام أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظل الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد .

المطلب الثالث : أنواع المخاطر المصرفية

نظرا للمحيط المصرفي وكذا طبيعة الأنشطة المصرفية ، فالمهام المصرفية تتحمل مخاطر لا تعد ولا تحصى (مخاطر مالية ، تنظيمية ، تجارية) . وفيمايلي يمكن أن نشير إلى أهم مخاطر القطاع المصرفي¹:

- المخاطر الائتمانية؛
- مخاطر التشغيل؛
- المخاطر القانونية؛
- مخاطر التسعير؛
- مخاطر أسعار صرف العملات؛
- مخاطر الالتزام؛
- مخاطر الدول؛
- مخاطر السمعة؛
- المخاطر الإستراتيجية؛
- مخاطر الصيرفة الإلكترونية؛

¹ G.Guvittar & ma.amazith : audit et inspection bancaire – extrait - , revue SNC ,N°14 ,1997,P 29.

- مخاطر العولمة؛
- مخاطر الإدارة.

1- المخاطر الائتمانية:

تعد عمليات منح الائتمان المصرفي هي الوظيفة الرئيسية الثانية والهامة التي تقوم بها المصارف التجارية لتحقيق أهدافها، فالائتمان يمثل معظم أصول هذه المصارف ويساهم في النصيب الأكبر من الدخل التشغيلي لها، وعملية منح الائتمان هي عملية تسويقية للأموال المتوفرة للمصارف بما يؤدي إلى تحقيق الربحية والأمان ضمن ضوابط وقواعد سليمة مع توفر الضمانات التي تضمن تدفق الأموال وعودتها إلى المصرف وحمايتها من المخاطر.

والائتمان المصرفي بطبيعته يواجه العديد من المخاطر التي يصعب التنبؤ أو التحوط لها بمنتهى الدقة في حين يكون المصرف ملتزماً بشكل دائم بالوفاء بأموال المودعين حال انتهاء أجلها أو عند طلبها وفي نفس الوقت فإن المقرضين لن يكون في وسعهم الوفاء بقيمة قروضهم تجاه المصرف بطريقة نظامية أو بنسبة كاملة وذلك لسبب جوهري هو إن الائتمان الممنوح من البنك للمقرضين قد تم وتضيفه في أنشطة تجارية وزراعية وصناعية وسياحية مختلفة لا يمكن استعادتها بسهولة، لهذا تعتبر مخاطر الائتمان من أهم الأسباب التي أدت إلى تعثر المصارف ومن ثم حدوث الأزمات الاقتصادية في الدول (نامية ومتقدمة)، إذ يوجد شبه إجماع بين المصارف على أن المخاطر الائتمانية هي أكثر نوع من أنواع المخاطر المصرفية شيوعاً بين المصارف.

أ- مفهوم خطر الائتمان: تعد خسائر الائتمان أمر لا مفر منه كنتيجة لعملية الإقراض، كما أن كل مصرف يتحمل درجة من الخطر في منحه الائتمان وبدون استثناء يحقق كل مصرف بعض خسائر القروض عندما يفشل في استرداد قرضه، وأن خطر الائتمان يعني تخلف العملاء عن الدفع أو عجزهم عن السداد أو خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل¹.

وعليه فإن خطر الائتمان هو ذلك المتغير الأساسي المؤثر على صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن عدم السداد أو تأجيل السداد لأنه كلما أستحوذ المصرف على أحد الأصول المربحة فإنه بذلك يتحمل مخاطرة عجز القرض عن الوفاء برد أصل الدين وفوائده وفقاً للتواريخ المحددة

¹ بن عزوز بن علي و عبد الكريم قندوز، إدارة المخاطر، دار الوراق، عمان، الأردن، 2013، ص124.

وتعتبر القروض هي أهم مصادر الائتمان ويذكر أن مخاطر الائتمان موجودة في نشاطات المصرف سواء كانت داخل الميزانية أو خارجها.

ويدعى كذلك بخطر العميل، وخطر التوقيع، وهو خطر يتعلق بالنشاط المصرفي من خلال منح قرض لمؤسسة أو شخص طبيعي، أين يواجه المصرف خطر إفلاس العميل وبالتالي لا يوفى عند ميعاد الاستحقاق جزئيا أو كليا بمبلغ ديونه¹، ومن هنا تظهر مسؤولية المصرف في ضرورة مراعاته توفر الضمانات الكافية لتغطية هذا النوع من الخطر ومنه الخسائر المحتملة.

يلاحظ من التعريف السابق أنها تركز على وجود خسائر ائتمانية في كل عملية ائتمانية وأن أسباب هذه الخسائر قد تكون داخلية أو خارجية وأن هذه الخسائر تتحقق عندما يتوقف العميل عن سداد، هذا ويرى آخرون بوجود مصادر عديدة للمخاطرة منها، يعود إلى مخاطر طبيعية خارجة عن إرادة المصرف ومنها، يعود على تغيرات في التكنولوجيا أو أذواق المستهلكين، أو نتيجة المنافسة أو نتيجة ضعف الإدارة أو تقلبات دورة الأعمال، مما يشير على وجود أنواع من المخاطر الائتمانية و أسباب تؤدي إليها و بناءا على ما سبق يمكن تقييم المخاطر الائتمانية كما يلي:

1- المخاطر المتعلقة بالعميل.

- تنشأ هذه المخاطر بسبب السمعة الائتمانية للعميل.
- مدى الملائه المالية.
- سمعته الاجتماعية و وضعه المالي.
- سبب حاجاته للائتمان و الغرض من هذا الائتمان.

2- المخاطر المرتبطة بالقطاع الذي ينتمي إليه العميل.

- إذ ترتبط هذه المخاطر بطبيعة النشاط الذي يعمل فيه العميل.
- إذ من المعروف إن لكل قطاع اقتصادي درجة من المخاطر تختلف باختلاف الظروف التشغيلية و الإنتاجية و التنافسية لوحدة هذا القطاع.

3- المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تمويله.

- تتعدد و تنتوع هذه المخاطر في ضوء الظروف المحيطة بالائتمان المطلوب و الضمانات المقدمة فمثلا مخاطر الائتمان بضمان أوراق مالية يختلف عنه بضمانات عقارية، ومن أمثلة المخاطر التي ترتبط بطبيعة النشاط عمليات تمويل بضمان بضائع، عمليات التمويل بضمان الأوراق المالية، عمليات التمويل بضمان كمبيالات.

¹ département des études et développement de l'aptbef , risques et bancaires et environnement intenational , à partir du site d'internet : www.apbt.prg.tn/fr/hm/dossiers/dossiersdumoiois,consulté le 10/03/2012

4- المخاطر المتعلقة بالظروف العامة.

تتربط هذه المخاطر عادة بالمخاطر المرتبطة بالظروف الاقتصادية و التطورات السياسية و الاجتماعية و غيرها.

5- المخاطر المتصلة بأخطاء المصرف.

- ترتبط هذه المخاطر بمدى قدرة إدارة البنك من متابعة الائتمان المقدم للعميل، و التحقق من قيام العميل بالمتطلبات المتعلقة به.
- من الأخطاء التي تحصل و التي تسبب درجة من المخاطر هي:
- ضعف نظام العمل الداخلي و الإجراءات الرقابية.
- قصور أجهزة المتابعة.
- عدم توافر الخبرات المتخصصة و التي تتمتع بالكفاءة التي تمكنها من القيام بعملها على خير وجه.
- عدم سلامة صياغة التوصية والرأي لمنح التسهيلات المقترحة؛
- عدم توافر قنوات اتصال جيدة بين الإدارات المختلفة داخل البنك و المتداخلة في صناعة و تنفيذ ومتابعة الائتمان الذي يتم منحه للعميل.

6- المخاطر المتصلة بالغير.

- وهي المخاطر التي ترتبط بمدى تأثير العميل طالب الائتمان و كذلك المصرف بأحداث أو أمور خارجة عن إرادتهم:
- إفلاس أحد عملاء المصرف ذو المديونية العالية.
- فشل في الصناعة التي يمارسها العميل؛
- كوارث طبيعية تؤثر على نشاط المصرف أو نشاط العميل؛
- عوامل سياسية واقتصادية خارجة عن إرادة كل من المصرف و العميل .

ت- أساليب السيطرة على المخاطر الائتمانية:

في ضوء المخاطر التي يتعرض لها الائتمان المصرفي، فإن من أهداف المصرف الرئيسية كغيره من الوحدات الاقتصادية هي تعظيم تحقيق الأرباح و إستمراريتها على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلب البحث عن الوسائل والأساليب للسيطرة على المخاطر التي تعترض تحقيق تلك الأرباح وتتمثل في وضع وتطبيق آليات مناسبة للتحكم في كل من المخاطر الخاصة والمخاطر العامة¹.

¹ علي عبد الله أحمد شاهين، مدخل عملي لقياس مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية في فلسطين دراسة تحليلية تطبيقية، 2010، ص 15-10.

- وضع قيود على تصرفات إدارة المنشأة يحق بموجبها للمصرف بمتابعة القرض من خلال الخطة الإستثمارية للمنشأة وأسلوب إستخدامها للقرض، وعدم تراجع ودائع العميل؛
- الإتفاق مع العميل المقترض على سعر فائدة متحرك وفقا للسعر السوقي لها؛
- سداد قيمة الفائدة مقدما والالتزام بحول زمني لسداد القرض؛
- تقديم الرهونات العقارية بالإضافة إلى الضمانات الشخصية.

هذا ويمكن توضيح أساليب السيطرة على مخاطر الإئتمان من خلال مراحل العملية الإئتمانية كما يلي:

- 1- تقيم المخاطر: ويتم التقييم الدقيق لقدرة العميل الإئتمانية من خلال دراسة عناصر تحديد المخاطرة بمراعاة المبادئ التالية:
 - إجراء دراسة عميقة للمركز المالي للعميل ونتائج أعماله والغرض الممنوح من أجله القرض وطريقة وأسلوب السداد؛
 - المواءمة بين إجمالي التسهيلات المصرح بها للعميل وبين حجم موارده المالية المستثمرة في النشاط ونوعية ذلك النشاط؛
 - إستقاء الإستعلامات اللازمة عن العميل من خلال البنك المركزي والسوق والنشاط الذي يعمل في إطاره بإعتبار أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تكون على درجة كبيرة من الأهمية للوقوف على المخاطر الإئتمانية.
- 2- تنويع : وهو يعني أن تتسم المحفظة الإئتمانية بدرجة كبيرة من التنويع وعدم تركيز الإئتمان في قطاعات معينة أو لدى عملاء معينين ويمكن تطبيق هذا التنويع من خلال وضع حد أقصى للإئتمان لكل نشاط أو عميل والدخول في الأسواق المصرفية الجديدة.
- 3- التغطية: ونأخذ عدة صور أهمها تجنب التحمل أعباء التقلبات في أسعار الفائدة من خلال نقل عبئها على المقترض بتطبيق أسعار فائدة معلومة، إلى جانب المواءمة بين مصادر الأموال وإستخدامتها من حيث الحجم أجال الإستحقاق، وأسعار الفائدة.
- 4- التأمين: ويتمثل في الطلب من العميل أن يقوم بالتأمين لصالح المصرف ضد مخاطر عدم السداد لدى شركة التأمين، فإذا لم يسدد العميل بتاريخ الإستحقاق يحق للمصرف الحصول على التعويض المناسب لشركة التأمين
- 5- الأرصدة التعويضية: وهي الأرصدة التي يحتفظ بها المصرف كودائع أو تأمينات إلى حين إنتهاء السداد.
- 6- الضمانات وهي الضمانات العينية التي يقدمها العميل لتأكيد جديته لسداد الإئتمان ويجب أن يتوفر فيه الشروط التالية:
 - القابلية للتصرف؛

- ثبات القيمة وسهولة تحديدها؛
- القابلية للنقل والتخزين؛
- أن تكون ملكية الأصل للمقترض ولا توجد عليه إلتزامات للآخرين.
- 7- المتابعة: وهي تهدف إلى متابعة التحقق من مدى تنفيذ السياسة التي يضعها المصرف للإقراض إلى جانب الإطمئنان إلى تنفيذ الشروط الموضوعة للتسهيلات المصرح بها و مدى إنتظام عملية السداد و عدم تجاوز الحد الأقصى المسموح به.
- 8- معالجة الحالات المتعثرة: نتيجة العملية الائتمانية التي يقوم بها المصرف تظهر بعض الحالات المتعثرة التي تعود بشكل طبيعي إلى وجود قصور في تطبيق بعض أساليب السيطرة على المخاطر، و في هذه الحالة يتوجب على المصرف أن يتخذ الإجراءات اللازمة لتقليل الخسائر المحتملة من خلال:
- السير في الإجراءات الرسمية المنصوص عليها في عقد منح التمويل لتصفية القرض.
- عمل ترتيبات لإسترداد جزء من القرض،
- عمل ترتيبات لإعادة جدولة القرض؛
- إعطاء جزء من الأموال للمقترض للتغلب على أزمته الحالية و الناتجة عن أسباب خارجة عن إرادتها.

2- المخاطر التشغيلية.

أدت التطورات المتلاحقة بسبب ظاهرة العولمة إلى ظهور أدوات مالية جديدة مثل التورق المصرفي و التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات و المعلومات خاصة لجهة عاملة جمعها و حفظها ومعالجتها، الأمر الذي أدى إلى زيادة تعرض المصارف لمخاطر التشغيل وسرعة انتقالها مما تطلب تطوير أساليب الرقابة المصرفية و طرق إدارة المخاطر، واستجابة لهذه التطورات أصدرت لجنة بازل مقترحاتها بشأن وضع إطار جديد للرقابة و الإشراف على الجهاز المصرفي لتفادي المخاطر المالية.

أ- مفهومها: هناك عدة تعريفات للمخاطر التشغيلية حيث تم تعريفها على أنها أية مخاطر غير مخاطر السوق و مخاطر الائتمان، و هذا التعريف لم يحدد أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجهها المصارف حالياً و لم تزود المصارف بقواعد أساسية لقياس المخاطر وحساب متطلبات رأس المال.

ولكن أفضل تعريف هو الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاقية بازل 2 الذي عرفها على أنها مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، و العنصر البشري، و الأنظمة و الأحداث الخارجية.

و يشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة و المخاطر التنظيمية . ولا يعتبر الإحتفاظ برأس المال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خيارا في اطار بازل2 بل هو جزء جوهري فيه.

و يعتبر هذا التعريف اكثر وضوحا واعتمد على التعريف السلبي للمخاطر التشغيلية، كما أنه حدد انواعها و المتطلبات الرأسمالية اللازمة لمقابلتها ولا يختلف تعريف الاتفاقية لمخاطر التشغيل عن تعريف معهد التمويل الدولي لها إذ عرفها بأنها خطر الخسارة الناتجة من الإخفاق او الفشل في الإجراءات الداخلية والأفراد و الأنظمة أو حتى الأحداث الخارجية التي لم تغطى مسبقا بموجب إحتياطات رأس مالية أخرى مثل مخاطر الفائدة، وتلاحظ عدم إهتمام المصارف بمخاطر السيولة، السمعة، عدم وجود إستراتيجية للعمل و الخسائر قريبة الحدوث.

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد فرق مهم ما بين مخاطر العمليات و المخاطر التشغيلية حيث أن مخاطر العمليات تتعلق بالنشاطات التي تقوم بها دائرة العمليات في البنك كون دائرة العمليات مسؤولة عن الإجراءات و عمل التسويات وتأكيداتها، في حين أن المخاطر التشغيلية مفهومها أشمل و أعم حيث أنه ليس فقط دمج الأنشطة الرقابية للدوائر المختلفة بل أيضا إحتماالية تعرض المؤسسة لحدوث أية مخاطر أخرى.

ب- أنواع المخاطر التشغيلية

أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معان في الصناعة المصرفية، لذلك يتوجب على المصارف و لأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة، وفيمايلي انواع المخاطر التشغيلية وتفسير لكل نوع منها حسب ما أوردها ورقة الممارسة السليمة(2003) و المعدة من قبل لجنة بازل:

1- تنفيذ و ادارة العمليات

هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء و عمليات المصرف اليومية، و الضعف في أنظمة الرقابة و التدقيق الداخلي، و الإخفاق في تنفيذ المعاملات و إدارة العمليات، ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول الى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال او الإلتفاف أصول العملاء.

2-العنصر البشري

الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة الشركة من قبل المسؤولين أو الموظفين، و كذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية و أي طرف ثالث. و من الأمثلة عليها: عمليات الاحتيال الداخلي من قبل موظفين، (كالاختلاس المالي، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة خاطئة عن أوضاع البنك، التجارة

الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة،إساءة استخدام بيانات العملاء السرية،التواطؤ في السرقة،السطو المسلح ،الإبزاز، الرشاوى، والتهرب الضريبي المعتمد) و عمليات التداول دون تخويل و إنجاز حركات غير مصرح بها، و المعالجات الخاطئة، و الغرامات و العقوبات بسبب أخطاء الموظفين، ممارسات العمل و الأمان الوظيفي.

3- الأنظمة الآلية و الاتصالات

الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة، وتشمل: انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة ، فيروسات الحاسب، الفائدة المفقودة بسبب العطل.

4- خطر الصرف

يعرف خطر الصرف بذلك الخطر المرتبط بتطور مستقبلي لسعر صرف عملة أجنبية يتحمله مالك أصل أو صاحب ديون أو حقوق مقيمة بتلك العملة (العملة الأجنبية)¹، و تؤدي التقلبات التي تعرفها أسعار الصرف بالمصارف إلى نتائج يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية ، ففي حالة زيادة سعر صرف العملات فإن المصرف يحقق أرباحا (فوائد أكبر على القرض)، و بالعكس يمكنه تحمل خسارة في حالة انخفاض سعر تلك العملة عن السعر الذي استدان به.

و مخاطر الصرف هي المخاطر الحالية و المستقبلية التي قد تتأثر بها إيرادات المصرف و رأس ماله نتيجة للتغيرات المغايرة في حركة سعر الصرف،و ينتج عن عملية سعر الصرف العديد من المخاطر تؤثر على المصرف و المستثمرين على السواء.

أ- **مخاطر متعلقة بالمصرف:** في مجال التعامل بالنقد الأجنبي نجد عدة مخاطر يتحملها المصرف أو البنك بالدرجة الأولى و مسؤولية التعامل مع بعض المخاطر و محاولة تجنبها أو التقليل من حدتها ومنها مايلي:

- مخاطر الإئتمان بالعملة الصعبة: خطر وقوع الدولة في مشاكل مع الخارج .
- مخاطر السعر: التغير المحتمل في أسعار العملات خلال الفترة المحتفظ بها.
- مخاطر السيولة: و هنا الخطورة تكمن في صعوبة التسويق للسيولة أو صعوبة بيعها لأجل الحصول على عملات مطلوبة مما يساوي إقراض هذه العملات في السوق إذا توفرت.
- خطر عدم فهم المتعاملين للدور المفروض لهم داخل المصرف و تطوير استثمارات بالعملات الأجنبية .

ب- **مخاطر سعر الصرف الأجنبي المرتبط بالعميل:** إن خطر سعر الصرف المرتبط بتقلب أو تدهور قيمة أرصدة البنك مصرف من العملات الأجنبية من جهة و كذا تقلب قيمة العملات التي تم

¹ Georges Sauvageot, Précis de finance, Paris ,1997, p:126.

بواسطتها تقديم القروض و هذا ما يؤثر سلبا على القيمة الحقيقية للقروض عند حلول آجاله كما يمكن أن ينتج هذا الخطر عن بعض السياسات و التدابير التي تستخدمها السلطات النقدية و التي تؤثر على القيمة الحقيقية للقروض الممنوحة كتخفيض قيمة العملة ، هذا الذي يمثل خطر حقيقي بالنسبة للبنك على اعتبار أنه يؤدي إلى فقدان القيمة الحقيقية بسبب انهيار قيمة الوحدة النقدية ، أداة تقييم القروض و هنا نجد أن العميل هو الذي يتحمل بالدرجة الأولى مسؤولية التعامل مع هذه المخاطر و محاولة تجنبها أو التقليل من حدتها.

4-خطر الخزينة:

يتعلق الأمر بالتزايد الهائل من طلبات القروض المقدمة من الزبائن و عدم ملاءمتها مع الطلبات المودعين بسحب أموالهم، فيجد المصرف صعوبة في كيفية التوفيق بين السحب المستمر للودائع المودعة و التي تكون غير متوقعة و القروض المطلوبة في آن واحد.

5-خطر التسوية:

الخطر الناشئ ضمن عملية الصرف، لاسيما خلال الفترة التي تفصل ما بين التي لا يمكن فيها الإلغاء من طرف واحد. الأمر بدفع أداة مالية تم بيعها و الاستلام النهائي للأداة التي شراؤها.

6-خطر سعر الفائدة :

يتعرض المصرف لخطر سعر الفائدة عند حدوث تقلبات في السعر، إذ يعرف هذا الخطر بالخسارة المحتملة للمصرف و الناجمة عن التغيرات غير الملائمة لسعر الفائدة ، و يتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية سلبيا للتغيرات التي تطرأ على مستوى أسعار الفائدة¹، و تحصل هذه المخاطرة عندما تكون تكلفة الموارد أكبر من عوائد الاستحقاقات و تزداد بزيادة ابتعاد تكاليف الموارد عن مردودية تلك الاستخدامات.

إذن مخاطرة سعر الفائدة تمس كل المتعاملين في البنوك سواء كانوا مقرضين او مقترضين ، فالمقرض يتحمل خطر انخفاض عوائده إذ انخفضت معدلات الفائدة ، أما المقترض فيتحمل إرتفاع تكاليف ديون بارتفاعها².

7-خطر السيولة:

باعتبار المصارف وسيط مالي ، تجمع الودائع من الجمهور لتوزيعها في شكل قروض للمؤسسات الأفراد و يتمثل الخطر في هذه العملية ، كون أن الودائع غالبا ما تكون قصيرة الأجل بينما القروض تكون طويلة الأجل ، فالمصارف و هي تقوم بهذا التحويل تتحمل خطرين: مخاطر تذبذبات السعر ومخاطر

¹ J Bessis ,Gestion des risques et gestion actif-passif des banques, dalloz,paris, 1996, p17:

² Sylvie de Coussergues, La gestion de la banque ,Eduition DUNOD, Paris,1992, P :106.

السيولة ، وتتمثل هذه الأخيرة في إمكانية ارتفاع طلبات المودعين لاسترجاع أموالهم المودعة في المصرف ، والتي ضرورية لتمويل القروض (بمدة أطول).

و قد تحصل هذه الحالة أيضا، نتيجة فقدان ثقة الزبائن في بنوكهم، الشيء الذي يحرضهم على سحب ودائعه منها، غير أنه في الحالات العادية، تبقى مخاطر السيولة منخفضة نسبيا، طالما يحتفظ المصرف بسمعته و ثقة الزبائن فيه.

و يقصد بالسيولة قدرة المصرف على الوفاء بمسحوبات المودعين و تلبية احتياجات المقترضين في الوقت المناسب، فخطر السيولة يعبر عن عدم كفاية أرصدة المصرف النقدية لمواجهة مسحوبات مودعين من جهة ، و احتياجات المقترضين من جهة أخرى.

و يتعاضد خطر السيولة حينما لا يستطيع المصرف توقع الطلب الجديد على القروض أو مسحوبات الودائع و لا يستطيع الوصول إلى مصادر جديدة للنقدية ، و غالبا ما تتحقق هذه المخاطرة في حالة وجود طلب حاد على الودائع من طرف المودعين أو منح قروض مدة استحقاقها أطول من مدة توظيفها إليه.

8- مخاطر السمعة:

تنشأ هذه المخاطر نتيجة الفشل في التشغيل السليم للمصرف بما لا يتماشى مع الأنظمة و القوانين الخاصة بذلك ، و السمعة عامل مهم للمصرف ،حيث أن طبيعة الأنشطة التي تؤديها المصارف و تعتمد على السمعة الحسنة لدى المودعين و العملاء¹

9-خطر التضخم:

يترتب عن خطر التضخم انخفاض في القوة الشرائية للنقد المستثمرة في أصل القرض و الفائدة التي يحصل عليها المصرف، لذا يشير البعض على مثل هذه المخاطر بمخاطر انخفاض القوة الشرائية والتي يمكن تعريفها على النحو التالي: تشير مخاطر انخفاض القوة الشرائية إلى المخاطر المحتملة نتيجة التضخم²

10-الخطر الإستراتيجي:

ويسمى هذا الخطر كذلك بخطر السياسة العامة، وعلى سبيل المثال نذكر خطر التوسع في منح القروض من طرف البنوك الغربية للدول النامية، ويبين هذا الخطر غياب أو سوء توجيه إستراتيجي للمصرف مما يحمله نتائج سلبية على مسار تطوره ونموه خصوصا في ظل محيط يتميز بمنافسة كبيرة.

11-الخطر التنظيمي:

يعكس الخطر التنظيمي عدم إحترام التشريعات المنظمة للنشاط المصرفي وهو ما ينتج عنه تحمل المصرف جزاءات وغرامات يدفعها حسب ما هو منصوص عليه في هذه التشريعات، وتأخذ هذه العقوبات طابع قضائي أو جنائي أو جنائي، وقد تصل درجت العقوبة إلى حد سحب الاعتماد من المصرف.

¹ بن عزوز بن علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:126.

² نفس المرجع السابق.

ويشمل هذا الخطر كذلك على الخطر المعنوي الناتج عن عدم احترام المبادئ والقواعد الداخلية للنشاط المصرفي، كخطأ الكشف عن السر المهني الذي يؤدي إلى خسارة محتملة للزبائن وإلى تعرض المصرف لإجراءات عقابية ذات طابع مالي.

12- مخاطر العمل المصرفي الدولي:

إلى جانب مجموعة المخاطر التي أشير إليها، تتعرض المصارف ذات الطبيعة الدولية في عملها إلى خطر إضافي هو خطر القطر ويعرف هذا الخطر بأنه خطر احتمال خسارة مالية نتيجة مشكلات تتعلق بالاقتصاد الكلي للقطر المعني، أو نتيجة أسباب سياسية.

ويتم تقويم مخاطر القطر، عادة، من خلال التركيز على تحليل الخطر السياسي وخطر التحويل. هذا ويعبر الخطر الأول عن رغبة القطر العني في الوفاء بالتزاماته، بينما يعبر الخطر الثاني عن القدرة على القيام الفعلي بعملية التحويل.

13- خطر رأس المال:

تعتبر مخاطر رأس المال عن المدى الذي يمكن أن تتدنى إليه قيمة الموجودات قبل أن يكون لذلك التدني أثر في حقوق المودعين. فالمصرف الذي يشكل لرأس ماله 10 بالمائة من موجوداته، يمكن أن يكون قادراً على مواجهة تدن في قيمة موجوداته أكثر من المصرف الذي يشكل رأس ماله 5 بالمائة من موجوداته. ومن ناحية أخرى فإن انخفاض رأس مال المصرف، بالنسبة لحجم موجوداته، له أثر إيجابي في العائد على حقوق المساهمين. فإذا اختار مصارف زيادة مديونيته، فلاشك في أن ذلك سيؤدي إلى التحسن في العائد، والعكس صحيح.

ويعود الاهتمام بخطر مناسبة رأس المال إلى أهمية هذا العنصر في استقرار النظام المصرفي من خلال أثر رأس المال المناسب في تخفيض مخاطر الإخفاق، خاصة أن الهدف من رأس المال هو:

- واق لامتناس خسائر عند تحققها، وبذلك يتفادى المصرف التصفية.
- التخفيف من أثر أزمات السيولة، إذا ما حدثت، وبذلك من خلال الثقة في سلامة مركز المصرف.

- التخفيف من خسائر المودعين في حالة الإخفاق.

يتأثر رأس المال اللازم لحماية المودعين بنوعية الأصول ودرجة مخاطرها. وتعتبر الأوراق المالية الحكومية لهذه الغاية أصولاً دون مخاطر، أما بقية أنواع الأصول فلها لدرجات متفاوتة من المخاطر.

ولقد أثار الاهتمام بهذا الخطر أمرين هما: تزايد مخاطر العمل المصرفي، وانخفاض نسبة رأس المال إلى الموجودات إلى درجات لافتة للنظر، الأمر الذي أدى بالجهات التنظيمية إلى إعارة هذا الموضوع اهتمامها، خاصة في بداية الثمانينات، عندما وصلت نسبة الودائع إلى حقوق المالكين إلى معدلات مرتفعة

جدا في بعض المصارف العاملة في المراكز المالية الدولية التي تعتمد في مصادرها على الأموال المشتراة من سوق مابين المصارف، ومن الأسباب التي أدت إلى الاهتمام في تنظيم رأس المال:

- تعزيز استقرار النظام المصرفي من خلال تقليل مخاطر الإخفاق على المستوى الفردي.
- وقاية المصارف من مخاطر المنافسة.

14-مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية:

يصاحب تقديم العمليات المصرفية الإلكترونية مخاطر متعددة وقد أشارت لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أنه ينبغي قيام المصارف بوضع السياسات والإجراءات التي تتيح لها إدارة هذه المخاطر من خلال تقييمها والرقابة عليها ومتابعتها وأصدرت اللجنة خلال مارس 1998 وماي 2001 مبادئ لإدارة هذه المخاطر شملت مايلي

- أ- مخاطر التشغيل: تنشأ مخاطر التشغيل من عدم التأمين الكافي للنظم أو عدم ملائمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة وكذا نتيجة إساءة الاستخدام من قبل العملاء وذلك على النحو التالي:
 - عدم التأمين الكافي للنظم: تنشأ هذه المخاطر عن إمكان اختراق غير المرخص لهم لنظم حسابات المصرف بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء واستغلالها سواء تم ذلك من خارج المصرف أو من العاملين به، بما يستلزم توافر إجراءات الكافية لكشف وإعاقة ذلك الاختراق.
 - عدم ملائمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة: وهي تنشأ من إخفاق النظم أو عدم كفاءتها (بطيء الأداء على سبيل المثال) لمواجهة متطلبات المستخدمين و عدم السرعة في حل هذه المشاكل و صيانة النظم و خاصة إذا زاد الاعتماد على مصادر خارج المصارف لتقديم الدعم الفني بشأن البنية الأساسية اللازمة .
 - إساءة الاستخدام من قبل العملاء: ويرد ذلك نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية أو بسماعهم لعناصر إجرامية بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين أو القيام بعمليات غسيل الأموال باستخدام معلوماتهم الشخصية أو قيامهم بعدم إتباع إجراءات التأمين الواجبة .
- ب- مخاطر السمعة : و تنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر رأي عام سلبي إتجاه المصرف نتيجة عدم قدرته على تقديم خدماته المصرفية عبر الإنترنت وفق معايير الأمان و السرية و الدقة مع الاستمرارية و الاستجابة الفورية لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وهو أمر لا يمكن تجنبه سوى بتكثيف اهتمام المصرف بتطوير ورقابة ومتابعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الإلكترونية¹.

¹ عبد القادر بيرش، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص150.

ت-المخاطر القانونية: تقع هذه المخاطر في حالة إنتهاك القانوني أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة عمليات غسيل الأموال، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق و الالتزامات القوانين الناتجة عن العمليات المصرفية الإلكترونية ومن ذلك عدم وضوح مدى توافر قواعد لحماية المستهلكين في بعض الدول أو لعدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقيات المبرمة باستخدام وسائل الوساطة الإلكترونية.

ث-المخاطر الأخرى: يرتبط أداء العمليات المصرفية الإلكترونية بالمخاطر الخاصة بالعمليات المصرفية التقليدية، ومن ذلك مخاطر الائتمان و السيولة وسعر العائد و مخاطر السوق مع احتمال زيادة حدتها، فعلى سبيل المثال فإن استخدام قنوات غير تقليدية للاتصال بالعملاء و امتداد نشاط منح الائتمان إلى عملاء عبر الحدود قد يزيد من احتمالات إخفاق بعض العملاء من سداد التزاماتهم.

المبحث الثالث: مساهمة نظام الرقابة في تفسير المخاطر المصرفية

يعتبر نظام الرقابة من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات المصرفية من اجل التقليل من المخاطر المصرفية و في ما يلي سنتطرق إلى:

المطلب الأول: المعالجة الرقابية للمخاطر الائتمانية وفق الاتفاقية الجديدة المقترحة¹

عرضت وثيقة المشاورات الخاصة بمقترح الاتفاقية الجديدة ثلاثة مناهج لتحديد رأس المال المرجح وفق المخاطر الائتمانية، وهذه المناهج هي تحديد: المنهج الموحد، المنهج الأساس "مجلس التصنيف الداخلي"، والمنهج المتقدم لمجلس التصنيف الداخلي.

و الهدف من التغيير بين مناهج بديلة هو تشجيع ثقافة إدارة المخاطر في الوسط المصرفي من خلال مطالبة المصارف التي تطبق نظم موحدة في إدارة المخاطر برأس مال أقل من غيرها.

الفرع الأول: معالجة مخاطر الائتمان وفق المنهج الموحد

من أهم ما اقترحته الاتفاقية الجديدة تعديل طريقة أوزان المخاطر المعمول بها في اتفاقية عام 1911 و تعويضها بتقديرات الوكالات الخارجية الخاصة بتقييم المخاطر وفق أوزان جديدة.

وهذا النظام لتقدير المخاطر يخضع لجودة الديون يعني ، مثلاً أنه في حالة إن يكون الطرف الآخر (المقترض) جهة سيادية، قدم لها المصرف تمويلاً قدره 100 مليون دولار، و هي مصنفة في مرتبة ديون جيدة أو مضمونة ، فإنه ستنتم معاملة هذا التمويل (الأصل) على أنه خال من مخاطر العجز عن السداد وسوف لن يطلب من المصرف مقدم التمويل أي رأس مال مقابل ذلك، ولكن إذا كان تصنيف هذه الجهة السيادية في مرتبة ديون من الدرجة الثانية فإن التمويل المقدم (الأصل الناشئ عنه) سيطلب حماية من رأس المال نسبة 100 بالمئة أي أن يحتفظ المصرف بنسبة 4 بالمئة من الأصل، 4 مليون دولار رأس المال

¹ عبد الناصر براني أبوشهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى ،دار النفائس للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013، ص ص

أساس ونسبة 8 بالمئة، 8 مليون دولار إجمالي رأس المال نظير المخاطر المرتبطة بذلك الأصل، وأن جاء تصنيف الطرف الآخر (الحكومة) عند مستوى ديون رديئة درجة ثالثة ولأجل احتساب متطلبات رأس المال، فالأصل الناشئ بمبلغ 100 مليون دولار سيعامل على أنه يساوي 150 مليون دولار وستكون متطلبات رأس المال لمقابلة مخاطره 8 بالمئة من 150 مليون دولار.

و الرهون والضمانات والمشتقات الائتمانية وترتيبات التصفية جميعها أدوات مهمة للغاية لمعالجة مخاطر الائتمان، اعتمادا على نوعية هذه الأدوات، فإنه بإمكان المشرفين المصارف المركزية، استثناء بعض المصارف من متطلبات رأس المال في ظروف معينة شريطة التزامها باستخدام الأساليب الموحدة لإدارة المخاطر، ويتم التعامل مع المصارف بصورة موحدة في المنهج الموحد وفي منهج التصنيف الداخلي الأساسي.

والرهن من أهم الأساليب في هذه المجموعة لسيطرة على مخاطر الائتمان وسندات الدين والأسهم ووحدات صناديق الاستثمار والذهب، جميعها لرهن، وتعتمد القيمة الفعلية للرهن على الخسارة المحتملة لقيمة الرهن بسبب مخاطر متعدد.

وإضافة الرهن فإن تصفية بنود في الميزانية والمشتقات الائتمانية والضمانات قد اعتبرت من مسكنات المخاطر، ويمكن بموجبها أن يتم في الاتفاقية الجديدة إعفاء المصارف من متطلبات رأس المال، ولكن هذه المسكنات تخضع لعدد من الشروط ولوجود نظم إدارة المخاطر والشفافية وضوابط أخرى تفصيلها في وثيقة الاتفاقية الجديدة.

الفرع الثاني: المعالجة الرقابية لمخاطر الائتمان وفق منهج مجلس التقييم الداخلي.

يعتبر نظام التقييم الداخلي في صورته البسيطة جدا لجميع الأصول المصرفية، مع الأخذ في الحسبان القيمة المستقبلية لهذه الأصول، ولهذه الطريقة فإن مجلس التقييم الداخلي يرتب جميع أصول المصرف بالتوافق مع خصائص المخاطرة المرتبطة بكل منها، ولدى كل المصارف بعض النظم الخاصة بالتقييم الداخلي والمتبقية لتوفير احتياطات خسائر القروض، و لكن هناك أعداد متزايدة من المصارف تطبق رسميا نظم مجلس التقييم الداخلي بالاعتماد أحيانا على نماذج الحاسب الآلي، ويمكن لهذه النظم أن تكون ذات أثر كبير في سد الثغرات في النظم الحالية لإدارة المخاطر بالمصارف، لذلك فمن المرجو أن تحسن هذه النظم في عمليات التقييم المخاطر التي تتم بواسطة مؤسسات تقييم خارجي والسلطات الرقابية، ويعني ذلك متطلبات رأس المال أقل وتخفيضا لتكلفة التمويل ولمنهج التمويل الداخلي في إدارة مخاطر الائتمان عدد من الفوائد:

أولا: تجعل متطلبات رأس المال الرقابية متماشية مع درجة المخاطر فالمصارف التي تتعرض لمخاطر أكبر تحتاج لرأس مال أكثر، والعكس بالعكس، ويتوقع أن تكون طريقة مجلس التقييم الداخلي فاعلة في هذا الجانب

ثانياً: من المؤمل أن تدخل هذه الطريقة حوافز في نظم إدارة المخاطر، وأجل إعطاء حافز للمصارف لتطوير النظام الداخلي الخاص بها لإدارة المخاطر، فقد أقرت الاتفاقية الجديدة للتقييم الداخلي يعتبر احتساب رأس المال المخصص لمقابلة مخاطر الائتمان وقد تقدمت الاتفاقية بخيارين لنموذج منهج التقييم الداخلي هما المنهج الأساس، والمنهج التقدم يناسب المنهج الأساس للمؤسسات المالية الأقل تطوراً في نظم عملها، يناسب المنهج الأساس المؤسسات المالية الأقل تطوراً في نظم عملها، بينما يكون النهج المتقدم مناسباً للمؤسسات التي تستخدم تقنيات متقدمة في أعمالها، وفي كلى المنهجين تنقسم احتمالات تعرض المؤسسات إلى: مخاطر مؤسسات المصارف أو جهات حكومية سيادية أو مؤسسات تجزئة أو تمويل مشروعات، وقد تم تعريف هذه الأنواع من المخاطر المحتملة في المنهجين الأساس والمتقدم بصورة محدودة، ولكن المنهجين قد قاما على خمس مفاهيم أساسية كمحددات لمخاطر الائتمان وهي: احتمال حدوث عجز عن السداد، الخسارة عند حدوث العجز عن السداد، حجم الانكشاف عند العجز عن السداد، أجال التسهيلات، درجة التركيز.

المطلب الثاني: المعالجة الرقابية لمخاطر السوق¹:

ذكرنا سابقاً أن مخاطر السوق تضم مخاطر سعر الفائدة و سعر الصرف و أسعار الأسهم وأسعار السلع وهي مخاطر تواجه مصارف نتيجة تعاملاتها في السوق وتشكيل محافظها الاستثمارية، و لما تطلب اتفاقية بازل لعام 1988 رأس مال مقابل هذه المخاطر ولكنها -أي هذه المخاطر قد أدرجت تحت مظلة متطلبات رأس المال الرقابية بموجب تعديل الاتفاقية عام 1996 حيث أضيفت الطبقة الثالثة لرأس المال لتغطية مخاطر السوق، و استحدثت منهجان لتقييم المخاطر هما:

1- المنهج الموحد

2- منهج التقييم الداخلي

و إن اختيار أي من المنهجين هو من صلاحية الجهات الإشرافية (المصارف المركزية) اعتماداً على مراجعة و فهم نظم و عمليات إدارة المخاطر التي تتبعها المصارف وقد يشجع المراقبون المصارف على استخدام المنهجين في وقت واحد و الهدف من هذه المناهج البديلة إدخال نظام حوافز فعلاً لإدارة أفضل للمخاطر، وذلك بطلب رأس مال أقل في حالة اختيار منهج التقييم الداخلي، ورأس مال أعلى حتى حالة الأخذ بالمنهج الموحد.

وفي الواقع فإن ذلك الحافز قد أثبت نجاحه، وأحدث تحسيناً كبيراً في ثقافة إدارة المخاطر لدى المصارف خلال فترة زمنية قصيرة .

¹ نيل حشاد ، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، مركز البحوث و الدراسات المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان الأردن، 2003، ص115.

المطلب الثالث: المعالجة الرقابية لمخاطر التشغيل¹

أخذت المصارف في التقدم باتجاه معالجة المخاطر التشغيلية باعتبارها فئة مميزة من المخاطر، وذلك بصورة مماثلة لتعاملها مع مخاطر الائتمان و مخاطر السوق، إذ نتيجة لتطور الخدمات المصرفية، و الاعتماد المتزايد على استخدام التقنية و عولمة الخدمات المصرفية، واتجاه المصارف نحو تحويل المخاطر أطراف أخرى عبر اللجوء إلى الاستفادة من بعض الخدمات المقدمة من قبل مورد الخدمات، تتعرض المصارف إلى مخاطر تشغيلية لا يقل خطرها عن الأنواع الأخرى من المخاطر. ينتج عن ذلك تحديات على المصارف يتوجب عليها التركيز على كفاءة و فعالية إدارة المخاطر التشغيلية عن طريق مواكبة تطورات في أساليب لإدارة المخاطر التشغيلية.

و قد أشار اتفاق بازل2: إلى أن مخاطر التشغيل تعتبر من المخاطر الهامة التي تواجه المصارف، ومن ثمة يجب أن تحافظ برأس مال لمواجهة الخسائر الناتجة عن مخاطر التشغيل، وعرفت لجنة بازل مخاطر التشغيل، بأنها مخاطر الخسائر التي تنشأ من عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والنظم، أو تنشأ نتيجة لأحداث خارجية و يتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه يستبعد المخاطر الإستراتيجية والمخاطر الناشئة عن السمعة.

ويقصد بعدم كفاءة العمليات الخارجية: وجود أخطاء في إدارة العمليات وحسابات العملاء و الضعف في انضمت الرقابة و التدقيق الداخلي، والتي قد تتمثل في: الأخطاء في إدخال البيانات والدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم وخسائر بسبب الإهمال والخسائر التي يتسبب لها الأفراد، قد تمثل: عمليات الاحتيال من قبل الموظفين عمليات التداول دون التحويل وخطأ معالجة البيانات والخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء والمساهمين والجهات الرقابية و اي طرف ثالث.

أما الخسائر الناشئة عن الأنظمة تتمثل في انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في الأنظمة والاتصالات وأخطاء البرمجة وإن المنهج الصحيح لإدارة المخاطر التشغيلية الذي يختاره مصرف معين يتأثر بحجم المصرف وتطوره وطبيعة أنشطته ومستوى تعقيدها ويعتمد على مجموعة من المبادئ الخاصة بكيفية تحديد وتقييم ومراقبة وتقليل المخاطر التشغيلية أو السيطرة عليها لضمان فاعلية إطار إدارة المخاطر التشغيلية، تتمثل في:

أ- توفر الإستراتيجيات الواضحة والمناسبة التي يعتمدها مجلس الإدارة، والتي تعتبر إطار لتحديد المخاطر التشغيلية وقياسها والسيطرة عليها.

¹ نجار فايق، إدارة المخاطر المصرفية وإجراءات الرقابة فيها، مجلة البنوك في فلسطين العدد 27، 2005.

- ب- يجب على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية الخاصة بالمصرف إلى عملية التقييم مستمرة ومراجعة شاملة من الإدارة العليا والتدقيق الداخلي بالمصرف وجهات خارجية متخصص في إدارة المخاطر المصرفية وذلك لتقييم جدوى اعتماد هذه الإستراتيجيات أو الإعداد لإستراتيجيات بديلة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر .
- ت- يتعين أن تتولى الإدارة العليا التنفيذية المسؤولة عن تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية الذي يقره مجلس الإدارة ويجب أن يطبق الإطار على جميع وحدات المصرف، وأن يكون الموظفون في كافة المستويات على دراية لمسؤولياتهم في ما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية كما يتعين على الإدارة العليا أيضا أن تتولى المسؤولية عن تطوير السياسات وطرق الإجراءات الخاصة بإدارة الخاطر التشغيلية في كافة المصرف أنشطته ومنتجاته.

خلاصة الفصل الثاني:

تتاولنا خلال هذا الفصل أهم الجوانب النظرية للمصارف و تطرقنا إلى المخاطر المصرفية التي تواجهها المصارف، ونشير في الأخير إلى أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمصارف استخدامها لإدارة المخاطر التي تواجهها، و يمكن أن يشكل كل أسلوب منها طريقة للتعامل مع نوع معين من المخاطر، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب للتعامل مع نفس النوع من المخاطر.

الفصل الثالث

تمهيد الفصل الثالث

إن تطور أي اقتصاد في وقتنا الحالي يعتمد بالدرجة الأولى على تطور النظام المصرفي ومدى فعاليته حيث يعتبر بمثابة القلب النابض لكل نشاط اقتصادي مهما اختلفت التوجهات والسياسات المتبعة لأي بلد. وتعتبر عملية إصلاح الجهاز المصرفي في الجزائر أكثر من ضرورة، وهذا له أسبابه ومبرراته ولعل أهمها إن هذا الجهاز أصبح يمثل إحدى مكابح مسار التنمية في بلادنا ومن أجل معرفة أهمية نظام الرقابة في إكتشاف المخاطر المصرفية والتقليل منها، إستوجب علينا إجراء دراسة ميدانية لواقع نظام الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- وعليه، سنتناول خلال هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الجهاز المصرفي في الجزائر.

المبحث الثاني: تقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-

المبحث الثالث: الأساليب المنتهجة من قبل الوكالة لتسيير المخاطر.

المبحث الأول: الجهاز المصرفي في الجزائر**المطلب الأول: لمحة عن النظام المصرفي الجزائري**

نشأ النظام المصرفي في الجزائر وترعرع كامتداد وكظل للنظام الفرنسي وكانت وظيفته خدمة الاقتصاد الوطني، وهذا النظام كان بمثابة امتياز للجزائر لم تختص به المستعمرات الأخرى، ورغم كل عليه فالمؤسسات المالية تميزت بوجود شبكة مصارف هي الأكثر تطورا من أية مستعمرة فرنسية أخرى بل و كان هناك بنك إصدار أيضا، دون أن تكون له كل حقوق التي تمثلها في الدولة ذات السيادة، وبجانب المصارف الخاصة كانت هناك مصارف تابعة للقطاع العام إضافة لفروع البنوك الفرنسية خاصة وعامة ومختلطة وخلال حرب التحرير أضيف بنك التنمية¹.

المطلب الثاني: إصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري.

عرف الجهاز المصرفي الجزائري عدة إصلاحات سنتطرق إليها فيما يلي²:

1- إصلاحات قانون النقد والقرض رقم 90-10:

أسس قانون النقد والقرض المجلس الوطني للنقد والقرض الذي خلف المجلس الأعلى للقرض والنقد ليعمل كمجلس إدارة لبنك الجزائر، فهو ملزم بتهيئة الظروف الملائمة في ميدان القرض والصرف وفق القانون. كما سمح قانون النقد والقرض بإنشاء مصارف خاصة وعمل على إصلاح محافظ المصارف العمومية و متطلباتها بالاعتماد، وأن المصارف العمومية الجزائرية التي لم تحصل على الاعتماد وفق القانون أصبحت في وضعية غير قانونية .

ومن أهم الإجراءات أو النصوص التي نص عليها قانون النقد والقرض:

- رد الاعتبار لدور بنك الجزائر في تسيير النقد والقرض؛
- التخلي عن التسيير المركزي للمواد المالية من طرف الخزينة العمومية، وبالتالي وضع حد لرابطة التمويل بين الخزينة العمومية والمؤسسات الاقتصادية؛
- تحرير الخزينة العمومية من عبئ منح القروض، وجعل ذاك من مهام المصارف؛
- عدم إجبار مؤسسة عمومية على العمل مع مصرف معين بإلغاء التوطين المصرفي؛
- أعادت الاعتبار لقيمة الدينار؛
- تنمية وتوسيع الوساطة المالية التي تشارك في تجديد التنمية؛

¹ فريدة يعدل، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص35.

² قانون 90-10، المتعلق بالنقد والقرض، المؤرخ في 14 أفريل 1990م.

- إنشاء مؤسسات مالية جديدة؛
 - تشجيع الاستثمارات الأجنبية؛
 - تنظيم وتطوير السوق المالي والنقدي؛
- 2- الإصلاحات ما بعد سنة 1994¹ :

حتى أوائل 1994 كان بنك الجزائر يتحكم في سيولة الجهاز المصرفي من خلال فرض الحدود القصوى على المبالغ الكلية لإعادة التمويل بالنسبة لكل بنك من خلال سعر إعادة الخصم أو الاتفاقيات أعادت شراء في السوق النقدي.

غير أن هاتين الأداتين كانتا موجهتين بشدة نحو تلبية احتياجات البنوك كل على حدى، وكانت تقدم بناء على مبادرة من البنوك التجارية ونتيجة لذلك بات من الصعب على بنك الجزائر أن يتحكم في السيولة بصورة فعالة.

سارعت الجزائر في أكتوبر 1994 إلى فرض احتياطي إلزامي على البنوك التجارية بنسبة 3 بالمائة من الودائع المصرفية مع تعويضات بنسبة 12.5% وهو مستوى عالي إذا نظرنا إلى الاحتياطات، وجاء برنامج إصلاحى يرمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي على الشكل التالي :

- أ- رفع المعدل الاقتصادي بغية إستعاب الزيادة في القوة العاملة وخفض البطالة تدريجيا؛
- ب- خفض التكاليف الانتقالية للتصحيح الهيكلي على القطاعات السكنية الأكثر تضرراً؛
- ت- استعادة قوة ميزان المدفوعات مع تخفيض المستويات الملائمة من احتياجات النقد الأجنبي.

المطلب الثالث: أهم العوامل المعرقة للنظام المصرفي.

الدراسات والتحليل المنجزة ذات الصلة بالعوامل الداخلية والخارجية التي تطور في حوضها القطاع المصرفي الجزائري والأحداث الهامة التي طبعت هذا التطور استخلصت أن هناك ستة أسباب أساسية كانت ولا زالت تقف في وجه تطور هذا القطاع وهي²:

1- ضعف التغطية الجغرافية من قبل الشبكة التمويلية الموجودة:

لقد تطور عدد البنوك خلال العشرين السابقتين ليصل في أواخر 2003 إلى 1210 وكالة بنكية، وهذا ما يغطي فقط حوالي 314 بلدية من أصل 1540 بلدية موجودة على مستوى الوطن وإذا كانت وتيرة تطور هذه الشبكة ملحوظة فهي للأسف لم تصل إلى مستويات التغطية الموجودة.

¹ بدلال وسعيداني، المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، يومي 6-7 جوان 2005، ص 15.

² جريدة الخبر الصادرة بتاريخ 8-3-2005، ص 2.

2- الإدارة المقيدة لنشاطات التمويل:

يعتبر هذا القطاع الأكثر جذبا، نشاط التمويل (منح القروض) وكيفية تسييره على مستوى البنوك الجزائرية همزة وصل بين البنوك من جهة والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى والتي تشكل أكبر قطاع سوقي مستهدف.

ويعبر هذا القطاع كذلك وبالامتياز عن الفجوة الواسعة بين الاحتياجات الفعلية والمفترضة من جهة وقدرات التفعيل والدراسة والمتابعة والمراقبة لدى المؤسسات البنكية من جهة أخرى.

فبسبب هذه التناقضات يبدو قطاع التمويل البنكي أحد أهم العوامل المعرقلة للنظام البنكي.

3- البطء في إدارة السيولة النقدية ووسائل الدفع الأخرى:

هذا المجال يمكن اعتباره من أكثر المجالات المعرقلة للبنوك والزيائن في أن واحد، فعلى هذا المستوى تكثر الشكاوي والنزاعات وغيرها وهذا ما خلق نوع من القلق سواء بالنسبة للبنوك أو الزيائن.

4- عدم فعالية شبكة النقل للمعلومات:

حتى إن هذه الشبكة ليتمكن ملاحظتها من قبل الزيائن ورغم التدابير التي اتخذت لتحسين أدائها إلى أنها لازال أداؤها هزيل ولا يعتمد عليها كمصدر موثوق للمعلومات.

5- البطء في إتمام إجراءات العدالة:

وقد يكون هذا ناجما عن.

أ- البطء الذي يميز عملية تسوية النزاعات مثلا إصدار الشيك بدون رصيد:

ب- البطء في تمكين البنوك من الضمانات في حالة عدم إلتزام المقترض بأخلاقيات عقد للاتفاق المبرم مع المقرض.

6- محدودية الإطار التنظيمي عند البنوك الوطنية الكبرى.

المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة-

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أقدم البنوك التجارية الجزائرية وأكبرها وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إليه من خلال نشأته وتطوره فضلا عن تتبع تطور مزيج خدماتي وكذا التكنولوجيا المدخلة عليه بالإضافة إلى نشاطاته من خلال استعراض موارد البنك واستخداماته.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

أنشأ بنك الفلاح والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة، حيث ترتب عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ميلاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وفق للمرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعة التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، ومزارع الدولة والتعاونيات الفلاحية، والمستفيدون الفرديون من الثروة الزراعية ومزارع القطاع الخاص، وتعاونيات الخدمات وكذا الدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب القطع الصيد البحري وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 2.220.000.000 دينار جزائري مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دينار جزائري للسهم الواحد ليرتفع في نهاية سنة 1999 إلى 3.330.000.000 دينار جزائري موزعا على 33000 للسهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14-4-1990 الذي منح استقلالية أكبر للمؤسسات وألغى نظام التخصص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى، والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عمليات الادخار وكذا المساهمة في عمليات التنمية، وبذلك أصبح يحتل موقعا متميزا ضمن الجهاز البنكي الجزائري وهو الأكثر انتشارا عبر الترتيب الوطني بما يفوق 300 وكالة بما يزيد عن 7000 موظف في مختلف الاختصاصات على المستوى الإقليمي وكذا العالمي، حيث تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لإحدى الدراسات الصادرة عن هيئة BANKERS ALMANACH سنة 2001 على أنه:

- أول بنك على المستوى الوطني؛
- ثاني بنك على المستوى المغربي؛
- يأتي في المرتبة 14 عربيا من بين 255 بنك؛
- في المرتبة 13 إفريقيا؛
- في المرتبة 688 من بين 4100 بنكا مصنفا من قبل هذه الهيئة¹.

وفي هذا السياق شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية تطورات هامة في السوق البنكي الجزائري ضمن ثلاثة فترات أساسية هي:

¹ التقرير السنوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، 2003، ص28.

أولاً: فترة (1982-1990)

إنصب اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال السنوات الأولى من تأسيسه على تحسين موقعه في السوق البنكية، ومحاولة فرض وجوده ضمن القطاع الريفي و العمل على ترفيقته، من خلال تكثيف الوكالات البنكية في المناطق ذات الطابع الفلاحي، ومع مرور الوقت أكتسب البنك سمعة طيبة وتجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، إلى جانب الصناعات الميكانيكية والفلاحية فهذا التخصص في مجال التمويل فرضته آليات الاقتصاد المخطط التي تقتضي كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

ثانياً: فترة (1991-1999)

بموجب قانون النقد والقرض (10/90)¹ تم إلغاء نظام التخصص القطاعي للبنوك المطبقة من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، وتوسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) مع بقائه الشريك الأول في تدعيم و تمويل القطاع الفلاحي.

أما على الصعيد التقني فشهدت المرحلة إدخال و تعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك و التي كانت تصب في هدف تطوير نشاط البنك، ومن الأنظمة المستحدثة نذكر:

- الانخراط في نظام سويقت للتحويل الآلي للأموال و تسهيل عملية معالجة و تنفيذ عمليات التجارة الخارجية عام 1991؛
- اعتماد نظام SWBU بهدف تسريع أداء مختلف العمليات البنكية (تسيير القروض، وعمليات الصندوق، والودائع، والفحص عن بعد لحسابات العملاء)، وتم اعتماد نظام محاسبي جديد على مستوى كل وكالات البنك إلى جانب تعميم استخدام تقنيات الإعلام الآلي في كافة عمليات التجارة الخارجية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة عام 1992 ؛
- استكمال تغطية كل وكالات البنك المنتشرة بتقنية الإعلام الآلي؛
- طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في "بطاقات السحب والدفع Badr عام 1993"؛
- إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية في وقت حقيقي (المقاصة الإلكترونية) عام 1966؛
- بدء العمل ببطاقات السحب ما بين البنوك (CARTE DE RETRAIT INTERBANCIAIRE) .
-

¹ قانون 90-10 المتعلق بالنقد و القرض، الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 16 .

-ثالثا: فترة(2000-2006)

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى في تدعيم الاستثمارات المنتجة، وكذا التوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دفعها للمساهمة في ترقية التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي.

في إطار التكيف مع التحولات الاقتصادية و الإجتماعية العميقة التي تعرفها البلاد و استجابة للاحتياجات وتطلعات العملاء قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتسطير برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصرنة البنك و تحسين أدائه، وتطوير خدماته، وكذا أحداث تطوير على الصعيدين المحاسبي و المالي، ومن أبرز ما يميز تلك الفترة نذكر أهمها:

- تشخيص عام لنقاط قوة وضعف البنك، مع وضع مخطط ترقوي لبلوغ البنك المعايير العالمية في مجال العمل البنكي، كما قام البنك بإستكمال تعميم نظام SYBU للربط بين الوكالات التابعة له وتدعيمها بتقنيات جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية عام 2000 ؛

- إعادة تقييم موارده و إمكانياته من خلال عملية تظهير محاسبة ومالية شملت جميع الديون المشكوك في تحصيلها، بغية تحديد مركزه المالي و الوقوف على المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها عام 2001؛

- إعادة النظر في المدة اللازمة لمختلف العمليات البنكية اتجاه العملاء، والتخفيف من الإجراءات الإدارية والتقنية، حيث أصبحت طلبات القروض الاستثمارية مثلا تعالج في فترة أقصاها شهران، مروراً بمختلف المصالح المختصة(الوكالات، والمجمع الجهوي، والمديرية العامة).

إضافة إلى ذلك قام البنك في نفس السنة تجسيد مفهوم بنك الجلوس LA BANQUE ASSISE والخدمات الشخصية RES DSERTICES PERSONNARISES إلى جانب اعتماد مخطط محاسبي جديد على المستوى المركزي؛

- إدخال تقنية جديدة على مستوى البنك ساهمت في تسهيل العديد من العمليات البنكية، فبعد أن كان وقت تحصيل شيكات البنك يستغرق مدة قد تصل إلى 15 يوم أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكاتهم في وقت وجيز بفضل تقنية نقل الصك عبر الصورة وهو ما يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل البنكي الجزائري، كما شرع في نشر الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع تحت إشراف مؤسسة HTS خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية، كما تم إطلاق موقع خاص بالبنك على شبكة الانترنت بتاريخ 07/09/2004 من خلاله يمكن الإطلاع على الرصيد عبر الشبكة الإلكترونية؛

- سبتمبر 2005 تم أول تجربة ناجحة لعملية سحب تمت من خلال الشبكات الآلية للأوراق النقدية، واستمرت العملية طول الأشهر الأولى لسنة 2006 من أجل تعميم استعمالها في مختلف الوكالات عبر التراب الوطني.

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية شبكة استغلال كبيرة تغطي جميع التراب الوطني موزعة على شكل وكالات بنكية منها وكالة ميله رقم 834 AGENSE وتقع هذه الوكالة في حي 500 مسكن-ميله- وهو مكان إستراتيجي يتوسط أهم المرافق العمومية في المدينة.

تعتبر وكالة ميله جزء من مجموع 8 وكالات تابعة للمجموع الجهوي للاستغلال GRE ميله الذي أنشأ في 2004 موزع على مستوى الولايات كالتالي:

- ميله 834؛
- واد النجا 842؛
- القرام 837؛
- فرجيوة 637؛
- تاجنانت 843؛
- شلغوم العيد 833؛
- وادي العثمانية 840؛
- التلاغة 841.

المطلب الثاني: نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-

يحقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله- أرباحا كغيره من البنوك التجارية الأخرى انطلاقا من مركزه كدائن أو مدين، فبعد أن يحصل على موارده المالية من مصادر مختلفة يقوم بتوزيعها على مختلف استخداماته، بحيث يتم تقسيم هذه الاستخدامات حسب درجة السيولة أولا والربحية ثانيا ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح موارد واستخدامات وكالة ميله ونسب تطورها.

الفرع الأول: موارد البنك

وهي تمثل ما على البنك من التزامات بحيث يقوم بتوظيف هذه الموارد

أولا: الموارد بالعملة الوطنية

جدول رقم (3-1): تطور موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة للفترة 2010/12/31

نوع القطاع	السنوات	2010/12/31	نسبة الموارد
1- القطاع الغير فلاحي		5767658	
- الودائع الجارية		2824416	%42,06
- ودائع التوفير		2225235	%40,27
- ودائع لأجل		355817	%13,72
- مؤنات منقطة		362190	%3,94
3- القطاع الفلاحي		81300	
- الودائع الجارية		81300	%100
- ودائع التوفير		00	%00
- ودائع لأجل		00	%00
- مؤنات منقطة		00	%00
4- القطاع العام		252231	
- الودائع الجارية		229475	%98,90
- ودائع التوفير		0	%00
- ودائع لأجل		0	%00
- مؤنات منقطة		2756	%0,09
المجموع		252231	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

من خلال هذه الدراسة لاحظنا أن الودائع الجارية هي الغالبة في جميع القطاعات التي هي حسابات يتم فتحها للعملاء، والبنك يهتم كثيرا بهذا النوع من الودائع لأنها تعتبر موردا هاما له، ونسبة هذا النوع من الموارد تختلف من قطاع لآخر ، فالقطاع الفلاحي يأخذ اكبر نسبة من هذا النوع من الموارد، وقد بلغ في سنة 2010 نسبة 100 بالمائة وهذا راجع لطبيعة النشاط الفلاحي الذي يحتم على العملاء إيداع أموالهم في شكل ودائع جارية أما المؤنات فقد كانت نسبتها في القطاع الفلاحي 3,94 بالمائة فهي أخذت أكبر نسبة للقطاع العام نظرا لتوقعات السحب و الإيداع ويرجع سبب عدم وجود المؤنات المنقطة في القطاع الفلاحي إلى توقعات اقتصادية ومجالات مبرمجة.

ثانيا: أشكال الموارد

والجدول التالي يبين أشكال الموارد.

جدول رقم(3-2): أشكال الموارد ونسب تطورها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة للفترة من 2010/12/31 إلى 2011/12/31

السنوات	2010/12/31 (أ)	2011/12/31 (ب)	النسبة المحقق في الثلاثي نهاية 2011	نسبة التطور (ج/ب)
موارد بدون فائدة	1904479	1404605	1564542	111%
موارد بفائدة	1469045	2195438	1832241	83%
المجموع	3373524	360043	3369783	94%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

وهي موارد تأتي من إيداعات الزبائن وتكون بفوائد أو بدون فوائد حيث نسبة الموارد بدون فائدة 111% أما الموارد بفائدة فكانت نسبتها 83 بالمائة وهذا لسنة 2011، حيث سجلت هذه الموارد حجم إضافي بلغ 94 % .

ثالثا: حسابات العملاء

تتعامل وكالة ميلة مع القطاع الخاص فقط والجدول التالي يبين تطور عدد حسابات الزبائن :

جدول رقم(3-3): تطور عدد حسابات الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة للفترة من 2010/12/31 إلى 2011/12/31

نسبة التطور (ج/ب)	القيمة المحقق في الثلاثي الرابع نهاية 2011 (ج)	2011/12/31 (ب)	2010/12/31 (ا)	السنوات نوع الحسابات
45%	518	1161	950	حساب جاري
2%	104	5450	5000	حساب العملة الصعبة
3%	66	2772	2200	حساب الشيكات
3%	40	1800	1036	حساب الدفاتر
53%	728	11183	9186	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

من خلال الجدول يتضح ما يلي: سجلت الوكالة ارتفاعا متواصلا لعدد حسابات الزبائن، حيث بلغ 11183 حسابا بنسبة 53%، وهو ما يعكس جهود الوكالة التي تهدف إلى جمع الموارد من خلال جذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

رابعا: المنتجات الإلكترونية

جدول رقم(3-4): تطور المنتجات الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة للفترة 2011/12/31

نسبة التطور	تطور البطاقات خلال الفصل الرابع من 2011	2011/12/31	السنوات نوع البطاقات
19%	160	860	بطاقة سحب كلاسيك
20%	50	250	بطاقة بدر للسحب
26%	32	132	بطاقة قولد
65%	242	1242	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

يلاحظ من خلال الجدول أن الوكالة بذلت مجهودات كبيرة لتحسين نظام الدفع حيث تم طرح 242 بطاقة جديدة خلال السنة المالية 2011 أين حققت نسبة تعادل 65 بالمائة تتوزع بين أنواع مختلفة من البطاقات.

الفرع الثاني: استخدامات البنك

يحصل البنك التجاري على الموارد من خلال توظيف واستثمار استخداماته لتحقيق أقصى ربح.

جدول رقم (3-5): تطور استخدامات بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة للفترة من 2010/12/31 إلى 2011/12/31

السنوات	2010/12/31 (أ)	2011/12/31 (ب)	القيمة المحققة في الثلاثي نهاية 2011	نسبة التطور (ج/ب)
أنواع القروض				
- قروض قصيرة الأجل	23930	72453	96282	%67
1- قروض فلاحية	23930	72453	48191	%67
- حبوب	21830	70353	46091	%65
- بطاطا				
- زراعات أخرى	21	2100	2000	%95
2- قروض موجهة للمؤسسات				
المجموع	23930	72453	96282	%67
- قروض متوسطة وطويلة الأجل	1797	1797		
1- قروض فلاحية	1797	1797		%100
- زراعات أخرى				
2- قروض موجهة للمؤسسات	120004	112547	116275	%103
المجموع	121801	114344	118072	%103
2- قروض خاصة	263366	261208	262287	%100
- القرض المصغر	1187	1133	1160	%101
- الوكالة الوطنية للتشغيل	152118	147012	149565	%102
الشباب	103764	107267	105515	%98
- التامين على البطالة	21	18	20	%109
- البناء الريفي	6276	5778	6027	%105
- القرض الإيجاري				
المجموع	385167	375552	380359	%101
قروض غير مسددة	148637	80870	114753	%141
مجموع الاستخدامات	530898	562349	594713	%106

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

من خلال دراستنا لجدول استخدامات البنك من حيث أنواع القروض من سنة 2010 إلى سنة 2011 وجدنا أن نسبة تطور القروض قصيرة الأجل 67%، أما القروض طويلة الأجل فقد حققت أرباح كبيرة بالنسبة للأولى حيث بلغت 103%، أما القروض الخاصة فكانت نسبتها 101% وارتفاع هذه النسب راجع إلى تطبيق سياسة الدولة المنتهجة لتحقيق التنمية الشاملة.

الفرع الثالث: نشاطات البنك الخارجية

من خلال الجدول سيتم توضيح عمليات التجارة الخارجية في الوكالة.

جدول رقم (3-6): تطور نشاطات التجارة الخارجية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة للفترة من 2010/12/31 إلى 2011/12/31

السنوات	2010/12/31	2011/12/31	القيمة المحققة في الثلاثي نهاية 2011 (ج)	نسبة التطور (ج/ب)
القروض	(ا)	(ب)		
الاعتماد المستندي	3493902	1441276	3543783	246 بالمئة
الضمان الاحتياطي	109097	100427	122534	122 بالمئة
المجموع	3602999	1541703	3666317	238 بالمئة

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

من خلال الجدول نلاحظ أنه في ميدان التجارة الخارجية كان تدخل الوكالة في تمويل النشاط الدولي في تزايد مستمر، حيث بلغت قيمة عمليات التجارة الخارجية سنة 2011 حتما قدره 3666317 دج لسنة 2010.

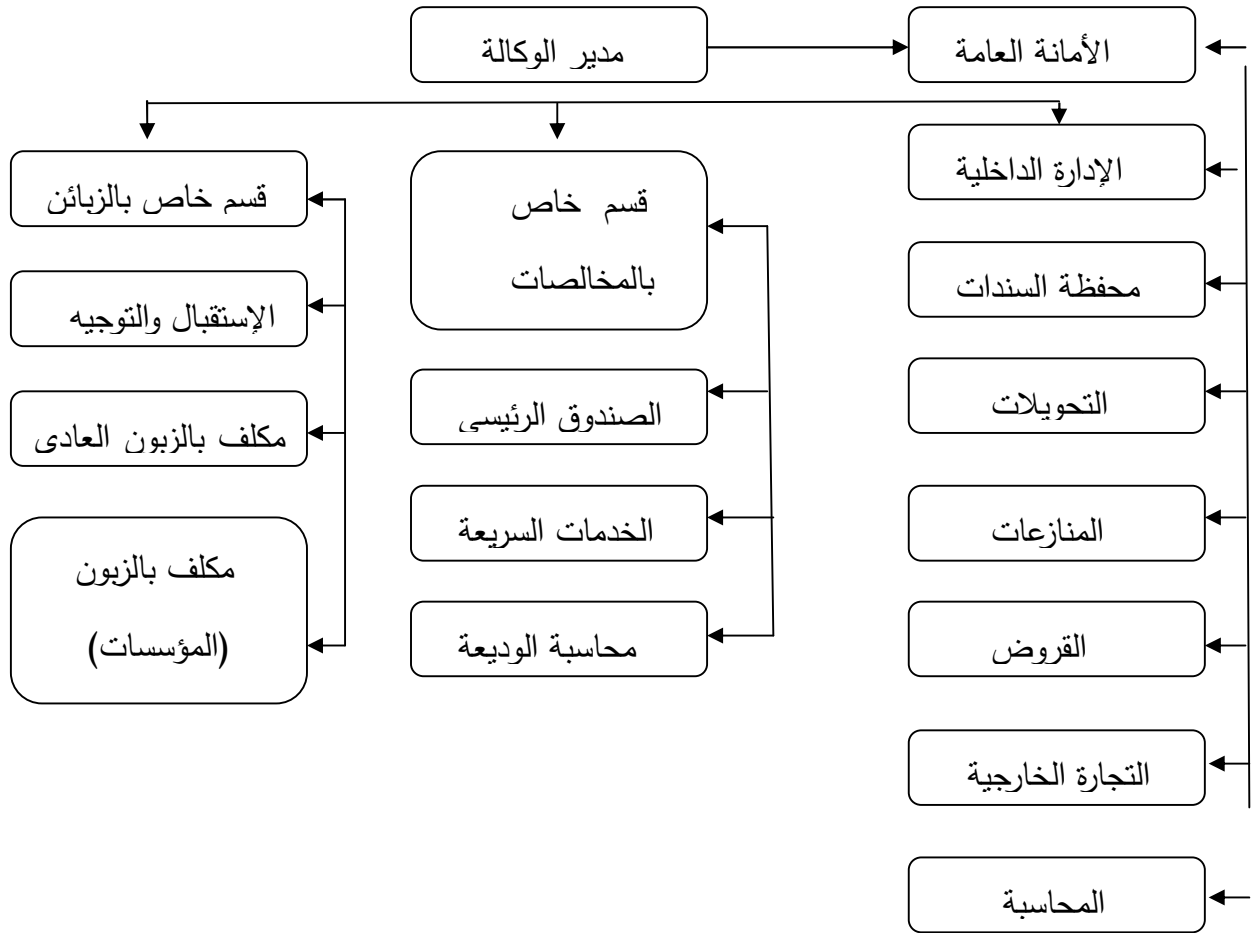
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة- الممثل الأول على مستوى ولاية ميلة، ومن خلال هذا البحث سيتم استعراض مصالح الوكالة، أهدافها ووظائفها.

الفرع الأول: مصالح وأقسام بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

إعتمدت وكالة ميلة هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة البنكية الجزائرية في ظل التكنولوجيا ومتطلبات العام المعاصر، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة المعتمد منذ 2004 إلى الآن:

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-



المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

من الشكل أعلاه نجد أن الوكالة المصرفية محل الدراسة تتكون من أربع رؤساء، وكل رئيس مسؤول عن مصلحة معينة، وفيما يلي نذكر هذه المصالح:

- **المدير:** هو المسؤول في الوكالة، يشرف على حسن تسييرها ويتكلف بالمهام التالية:
 - تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للمؤسسة؛
 - تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة؛
 - الإتصال مع الإدارة الوطنية؛
 - إعداد التقارير الدورية لنشاطات الوكالة في مواعيدها؛
 - إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة؛
 - الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك؛

- الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء؛
- **الأمانة العامة:** من بين المهام المسندة إليها نذكر مايلي:
 - لإستقبال الوارد والصادر لجميع الوثائق لتعامل الوكالة مع الوكالات الأخرى؛
 - تنظيم مواعيد المدير؛
 - طبع جميع الوثائق التي يتعامل بها البنك؛
 - إستقبال المكالمات الهاتفية.
- **قسم خاص بالعملاء:** يشرف عليه 07 أعوان مقسم إلى ثلاثة فروع كمايلي:
 - * فرع الإستقبال والتوجيه: يشرف عليه موظف يقوم بمايلي:
 - إستقبال العملاء وتوجيههم؛
 - تسليم دفاتر الشيكات؛
 - استخراج كشف حساب العميل.
 - * الفرع المكلف بالعميل العادي: يتكون من ثلاثة أعوان مدة تدريبهم شهر يتولون المهام التالية:
 - عون مختص بفرع التأمين؛
 - عونين مختصين بإستقبال العملاء وإطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.
 - * الفرع المكلف بالمؤسسات:
 - يتكون من 3 أعوان مدة تدريبهم شهر ونصف، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها الفرع المكلف بالعميل العادي، إلا أنه يختص بالتجار والمقاولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالعملاء) منسق ومن مهامه ما يلي:
 - الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة؛
 - إيجاد حلول للعمليات البنكية المستعصية؛
 - مراقبة لكل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالعملاء.
 - قسم خاص بالمخالفات
 - يتكون من 06 أعوان وينقسم إلى ثلاثة فروع وهي:
 - **الصندوق الرئيسي:**
 - يتكون من موظفين مصرفيين، الأول يستقبل العملاء والثاني هو أمين الصندوق الذي يتولى عملية السحب والإيداع.
 - **فرع خاص بالدينار:** يشرف عليه موظف يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب؛
 - **فرع خاص بالعمليات الأجنبية:** يتكون من موظفين، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي لكن السحب والدفع يكون بالعملة الصعبة.

■ الإدارة الداخلية

- تتكون من سبعة أعوان موزعين على ستة فروع هي:
- فرع المحفظة: يشرف عليه موظف يقوم بإيداع الأوراق التجارية من كمبيالات، وشيكات، وأوراق التبادل، والقيام بعمليات التسديد؛
- فرع المقاصة: يشرف عليه موظف يختص بتحويل وإستقبال الأوراق التجارية للتحصيل والخصم، ويتميز بالسرعة والدقة في العمليات البنكية؛
- فرع التحويلات: يتم فيه التحويل ما بين الوكالات، وما بين الخزينة العمومية والبنك؛
- فرع القروض: يشرف عليه موظف يقوم بإستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها؛
- فرع التجارة الخارجية: يشرف عليه موظف يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه؛
- فرع المحاسبة: وتضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري والمحاسبي والتنظيمي للوكالة ومراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها ومجمل معاملاتها مع مختلف البنوك¹؛
- فرع المنازعات: يشرف عليه موظفين يختصان بالقضايا القانونية الخاصة بالبنك.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

- يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- كمؤسسة تجارية تسعى إلى تحقيق الربح انطلاقا من مجموعة من الدوافع المسطرة يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة؛
 - تحسين نوعية وجودة الخدمات البنكية بإستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال؛
 - خلق تواصل وعلاقات قوية بين البنك والعملاء باعتبارهم مصدر أصوله وفق المفهوم الحديث للتسويق، وكذا العمل على كسب ولأئهم حاضرا ومستقبلا؛
 - تطوير العمل البنكي قصد جذب المزيد من الموارد والحصول على أقصى قدر من الأرباح. وبغية تحقيق هذه الأهداف يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- جاهدا لتهيئة الشروط اللازمة للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة افتتاح السوق البنكي أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية حيث قام هذا الأخير بإنشاء وكالات جديدة وبوسائل تقنية وأنظمة معلوماتية حديثة، حيث بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الإتصال داخل البنك وخارجه مع إدخال تعديلات على التنظيم الداخلي ليتوافق مع المحيط البنكي وإحتياجات السوق الخارجية.

إلى جانب هذا وقصد التقرب أكثر من العملاء، عمل البنك جاهدا على إستحداث مصالح خاصة للتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم، والحصول على أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بإحتياجاتهم لتحقيق الأهداف، وبطمح بنك الفلاحة والتنمية الريفية في أن يكون رائدا في القطاع البنكي الجزائري.

الفرع الثالث: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

تتمثل مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة في تلبية إحتياجات العملاء الطبيعيين والمعنويين على أكبر قدر ممكن من خلال:

- فتح الحسابات بكل أنواعها وتقييم الضمانات المطلوبة ومتابعة تحقيقها؛
- تنظيم جميع العمليات البنكية في إطارها القانوني؛
- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات العملاء بالعملة الوطنية والأجنبية؛
- خصم وتحصيل الأوراق التجارية؛
- تمويل العمليات الخارجية؛
- السهر على رفع مردودية الخزينة.

المبحث الثالث: أساليب الرقابة المنتهجة من قبل الوكالة في تسيير المخاطر

المصرفية

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR نظام لرقابة الداخلية والذي يتدخل على مستوى وحدات التشغيلية (الوكالة) من أجل ضمان مدى مطابقة العمليات والمعاملات بالتشريعات والتنظيمات المعمول بها في مجال العمل البنكي.

المطلب الأول: مجالات تدخل الرقابة الداخلية.

1- الجانب الإداري: وهنا تعمل الرقابة الداخلية على مراقبة:

- مدة تحصيل الشيكات؛
- حفظ المفاتيح الخاصة للخزائن الحديدية؛
- شروط نقل الأموال نحو البنك المركزي؛
- تبديل الأوراق النقدية التالفة؛
- سلامة وصحة العمليات البنكية.

2- جانب التجارة الخارجية:

- تشكيل المؤنات بالنسبة للاعتمادات المستندية، التحصيل المستندي والتحويلات الحرة؛
- تواريخ العمليات الخاصة بتسوية المدفوعات الدولية؛

- تسيير الحسابات الخاصة للعمولات الأجنبية.
- 3- جانب القروض الممنوحة إلى العملاء:
 - مطابقة الضمانات واستلام قبل تعبئة القروض؛
 - تحديد الضمانات؛
 - تصريح بالالتزامات الغير نقدية؛
 - تصريح بحوادث عدم السداد إلى مركزية المخاطر؛
 - توقيع، المصادقة وتسجيل اتفاقيات القروض؛
 - احترام شروط منح القروض والمبالغ المحددة بالنسبة لكل نوع من القروض؛
 - استخدامات القروض الممنوحة وتجاهها التمويلي؛
 - متابعة سداد أقساط القروض؛
 - متابعة عملية تحصيل الأقساط الغير مسددة؛
- 4- الجانب القانوني: مراقبة مدى احترام التشريعات الخاصة ب :
 - تسيير الحسابات الخاصة بالاعتراضات وتنفيذها؛
 - إلغاء الاعتراضات على الحسابات؛
 - تنفيذ عمليات الحجز على حسابات المدينين لدى الغير؛
 - تسيير الحسابات الخاصة لتركات.
- 2- مراحل عملية الرقابة الداخلية:
 - 1- تحضير مهمة الرقابة؛
 - 2- القيام بعملية الرقابة؛
 - 3- وضع تقرير بالاختلافات والنقائص الموجودة؛
 - 4- إرسال التقرير إلى المتفشية الجهوية للرقابة والتدقيق قسنطينة؛
 - 5- متابعة تصحيح والإختلالات.

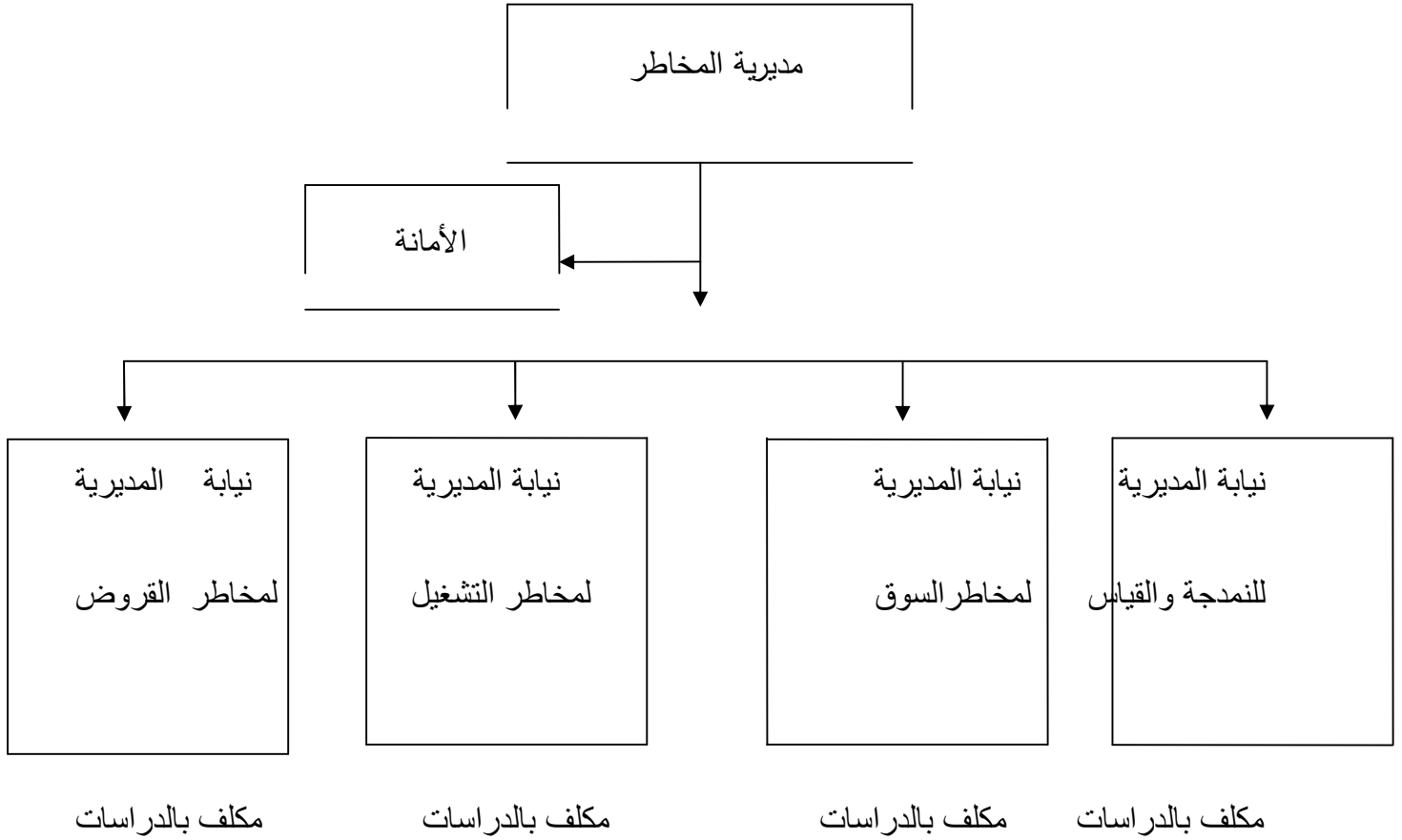
المطلب الثاني: إدارة المخاطر في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة- و إجراءاتها

الرقابة

- 1- مهام ووظائف إدارة المخاطر :
- تتمثل أهم وظائف هذه الإدارة في :
- المساهمة في رسم ووضع سياسة المخاطر بالنسبة للبنك

- إيجاد التقنيات والوسائل اللازمة من أجل تحديد، قياس، تحليل المخاطر ومتابعتها.
- تنظيم ووضع إطار عام لتحكم في المخاطر على مستوى جميع وحدات البنك .
- التأكد من مدى مطابقة مستوى المخاطر مع الأهداف الخاصة بالربحية .
- القيام بالتحاليل الخاصة بتعرض البنك إلى بعض المخاطر الخاصة .
- تقديم تقارير إلى المديرية المركزية فيما يخص المخاطر.
- وضع التعليمات الخاصة بتسيير المخاطر.
- 2- أقسام إدارة المخاطر: تقوم هذه الإدارة بمهامها من خلال (04) مديريات فرعية هي:
 - 1- المديرية الفرعية "مخاطر الإقراض" و تتكلف ب :
 - المساهمة في وضع القواعد الخاصة بمنح القروض (وضع الحدود، تصنيف المخاطر، وسائل تغطية المخاطر).
 - متابعة مدى فعالية طرق تسيير المخاطر.
 - تحليل محافظ القروض و الالتزامات .
 - وضع نظام لتتقيط خطر القرض.
 - تقديم تقارير الخاصة بمخاطر القرض إلى المديرية العامة .
 - 2- المديرية الفرعية "مخاطر التشغيل": وظائفها هي:
 - المساهمة في وضع الخريطة مخاطر التشغيل.
 - تحديد، تقديم، متابعة، والرقابة علي مخاطر التشغيل .
 - وضع الطرق الخاصة بجمع المعلومات الخاصة بخسائر المسجلة، والإجراءات التصحيحية .
 - 3- المديرية الفرعية "مخاطر السوق" :
 - ضمان الرقابة المستمرة لمخاطر السوق (السيولة، سعر الصرف...) ؛
 - التأكد من فعالية وسائل قياس مخاطر السوق ؛
 - 4- المديرية الفرعية "النمذجة و القياس" : تتمثل مهامها في :
 - دراسة تقارير المعدة من طرف " الرقابة و التدقيق " و التعليمات المتعلقة بها ؛
 - وضع وتطوير وسائل اتخاذ القرار من طرف المديرية ؛
 - وضع نماذج ، وسائل ومعايير الخاصة بسياسة المخاطر ؛
 - وضع خطط الخاصة بالتحكم في المخاطر ؛
 - وضع بنك معلومات بالحوادث والخسائر الناتجة عن التعرض لمختلف المخاطر.

الشكل (2.3) الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر في البنك



المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

المطلب الثالث: العلاقات بين مديريات المخاطر و الرقابة الداخلية و التدقيق :

تهتم الرقابة الداخلية و التدقيق بتقييم مدى فعالية نظام تسيير المخاطر بالبنك، حيث تتكفل بقياس وتقييم المخاطر، أما "مديرية المخاطر" فتتولى تنفيذ إستراتيجية تسيير المخاطر على المستوى التشغيلي للبنك انطلاقا من الرقابة الداخلية المستمرة، حيث تقوم ب :

- تشارك في المصادقة علي مستويات المخاطر المحددة من طرف الرقابة والتدقيق؛

- تتكلف بتحسين ،وتقييم نوعية خريطة المخاطر وكذا اجهزة تسيير المخاطر .

خلاصة الفصل الثالث:

يعتبر نظام الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- نظام يرتكز عليه والذي يتدخل على مستوى الوحدات التشغيلية من أجل ضمان مطابقة العمليات المختلفة للبنك مع التشريعات والقوانين وسلامة وصحة العمليات البنكية، حيث يعتبر هذا النظام من بين الأساليب الفاعلة التي يتبعها بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلة- من أجل تقليل مخاطرها المصرفية حيث يقوم هذا النظام بالتدخل على مستوى الوحدات الداخلية والخارجية إلى جانب القروض الممنوحة.

الخاتمة

الخاتمة

إننا نستطيع القول من كل ماسبق عرضه وشرحه من هذه الدراسة البسيطة والمتواضعة إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات والوظائف المهمة في المصارف حيث تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية باعتبار أن العملية الرقابية إحدى العمليات اللازمة التي لا بد لأي مصرف مهما كان المرور عبر هذه الوظيفة من أجل الحصول النتائج المرغوب فيها والعملية الرقابية لا يمكن لها ان تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح ودقيق يتكيف ويتمشى مع كل المهن والوظائف الموجودة في المصارف وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا وبرغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كدح وتضييق النطاق على العمال .

اختبار الفرضيات

من خلا دراستنا النظرية والميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج الخاصة بالفرضيات وبالتالي تأكدنا من صدق الفرضيات المنطلق منها في البحث ، حيث تأكدنا من صحة الفرضيات .

-بالنسبة للفرضية الأولى: نجد أن الرقابة هي عبارة عن عمليات مستمرة في جميع أجزاء المنظمة ويجب أن تكون منسجمة مع باقبق العمليات الإدارية حيث تهدف إلى التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية .

-بالنسبة للفرضية الثانية: إذ نجد أن إدارة المخاطر هي تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول المالية للمؤسسة أو المستثمر بصفة أخرى فإن ادارة المخاطر تعين مختلف حالات التعرض للخطر وقيامسها ومتابعتها .

- بالنسبة للفرضية الثالثة: إذ تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله- أن نظام الرقابة يساهم في إكتشاف الأخطاء والتقليل من المخاطر التي تواجه المصارف.
- بالنسبة لتفرضية الرابعة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-من تقليل المخاطر التي تواجهه إذا إتخذ الإجراءات اللازمة للوقاية من هذه المخاطر.
- بالنسبة للفرضية الخامسة: إذ يلعب نظام الرقابة في هذا المصرف دور إستراتيجي لتفادي هذه المخاطر.

النتائج:

- نظام الرقابة يعمل على مطابقة العمليات للاحكام التشريعية والتنظيمية للمقياس والأعراف والعادات المهنية والأدبية؛
- نظام الرقابة يعمل على مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات التبعية في إتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر من كل نوع والتقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي؛
- تعد الرقابة من أهم الوظائف التي تركز عليها المصارف، بما لها أثر في تصميم وتطوير الجهاز المصرفي وتقييم المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع التعرض لها والمحتملة؛
- يجب أن يكون نظام مسبق ودقيق لرصد إحتتمالات للتعرض للمخاطر بل أنظمة متعددة لقياس المخاطر المختلفة والتحكم بها؛
- تعد الرقابة الداخلية أو الضبط من الوسائل المعتمدة داخل المصرف لملاحظة المخاطر قبل وبعد العمليات المختلفة

التوصيات:

- ضرورة إهتمام الجهات الإدارية في المصارف بالرقابة مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المصرف؛
- ضرورة تنظيم المصارف لدورات تدريبية للمراقبين الداخليين في أساليب إدارة المخاطر المصرفية وكيفية مواجهتها وتقييمها؛
- يجب نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى كافة العاملين ووجود نظام حوافز ومحاسبة مدروس ؛
- المتابعة الفنية التي تطرأ على معايير الرقابة الدولية ومدى علاقتها بإدارة المخاطر؛
- يجب أن تعمل المصارف على تحسين إدارة المخاطر المصرفية بتنوعها وتعزيز الرقابة الداخلية والخارجية؛
- يجب أن يكون هناك اصلاحا مستمرا للجهاز المصرفي وذلك وفق التطورات الاقتصادية المحلية و العالمية؛
- يجب على المصارف اتباع سياسات لادارة المخاطر واستحداث مصالح يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها المصارف؛

- يجب على أجهزة المراقبة أن لا تعمل على تحجيم المخاطر فحسب بل توسع دورها الى المساهمة في إتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات المصرف وتدعيم قدراته في السوق ووضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر على أساس سليم؛
- المطالبة بمزيد من اليقظة في التحكم في ميكانيزمات الوساطة المصرفية الهادفة إلى الضوابط الدولية في مجال تسيير المخاطر ولفت اتجاه السلطات إلى المخاطر التي تواجه السوق.

قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المراجع :

أولاً: باللغة العربية :

1- الكتب :

- 1- أسامة خيرى ، الإدارة العامة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 .
- 2- أنس البكري و وليد الصافي ، النقود والبنوك بين النظرية و التطبيق ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 3- بخراز يعدل فريدة ، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 .
- 4- بشير العلق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، الأردن ، 2008 .
- 5- بن عزوز بن علي وآخرون ، إدارة المخاطر ، دار الوراق ، الأردن ، 2013 .
- 6- خالد وهيب الراوي ، إدارة المخاطر المالية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009 .
- 7- رشاد العصار و رياضي الحلبي ، النقود والبنوك ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 .
- 8- زياد سليم رمضان و محمد أحمد جودة ، إدارة البنوك ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996 .
- 9- صالح مهدي محسن العامري و الطاهر محسن منصور الغالبي ، الادارة والأعمال ، دار النشر ، الأردن ، 2014 .
- 10- صلاح الدين حسن السيسى ، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2010 .
- 11- طلعت أسعد عبد الحميد ، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة ، مكتبة الشقري الرئيس العليا ، 1991 .
- 12- عبد الغفار حنفي ، الإدارة الحديثة للبنوك التجارية ، مكتبة العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1993 .
- 13- عبد الناصر براني أبو شهد ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، دار النفاش للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 14- عقيل جاسم عبد الله ، النقود والمصارف ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999 .
- 15- علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
- 16- فريدة يعدل ، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 .

17- كامل بكري وأحمد مندور ، علم الإقتصاد ، دار الجامعة ، بيروت ، 1989 .

18- فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن 2008

19- منير ابراهيم هندي ، الفكر الحديث في ادارة المخاطر الهندسية باستخدام التوريق والمشقات المالية ، مكتبة الإسكندرية ، القاهرة ، بدون سنة نشر .

2- الرسائل الجامعية :

20- بريش عبد القادر ، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2005.

21- علي عبد الله أحمد شاهين ، مدخل عملي لقياس مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية في فلسطين ، دراسة تطبيقية تحليلية، رسالة دكتوراه، 2010 .

3-المجلات العلمية :

22-التجار فايق ، ادارة المخاطر المصرفية و إجراءات الرقابة فيها ، مجلة البنوك في فلسطين ، العدد 27 ، 2005 .

4-الملتقيات العلمية:

23- حشاد نبيل ، دليلك الى ادارة المخاطر المصرفية ، مركز بحوث دراسات مالية ومصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية ، عمان ، 2003

24-بودلال سعيداني ، ملتقى وطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة ، كلية التسيير، جامعة جيجل، يومي 6 و 7 جوان 2005 .

5-تقارير ووثائق أخرى :

25-القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 19 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 14 أبريل 1990

26-جريدة الخبر العدد 5 الصادرة يوم 08-03-2005 ص 02

- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

27-Enett j. Vaughau , rich management . (john , wiley l sous inc . U . S . A

1997

- 28- Georges sawvageot , précis de finance , NATHAN , paris , 1997 ,
- 29- Goohmau john downes s jordan elliott , dictionary of finace and investmant ferns , (barrais inc , U.S.A , A 1995).
- 30- J Bessis , g estion des risques et gestion actif – passif des banques , dalloz ,paris , 1996.
- 31- Joel bessis , risk management in bauking , (john wiley l sous l t d , 1998).
- 32- Syluie de coussergues , la gestion de la banque , Edition DU NOD , paris 1992.
- 33- G. Cuvittar l m a , amazith : audit et inspection bancaire- Extrait - , revue S N C , N°14 – 1997 .
- 34-Déprtement des études et développement de l'APTBEF , " Risques bancaires et environnement international " a partir du site d'internet : [35-WW.apbt.org.tn/Fn/htm/dossiers/dossiersdumois.asp](http://WW.apbt.org.tn/Fn/htm/dossiers/dossiersdumois.asp).cansulté le : 10/12/2012 .
- 36- Dossier de lecture M analuse scouverture des rispues de crédit . S l B F mars 2000 .