وزارة التعليـم العـالي والبـحث العـلمي
المركـز الجـامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميـلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع:...../2016

القسم: علوم التسيير
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: مالية و بنوك

مذكرة بعنـــــوان :

الحوكمة المصرفية ودورها في إدارة المخاطر السوقية في البنوك التجارية

دراسة حالة: مصرف القدس- فلسطين-

خلال الفترة(2008-2014)

مذكـــرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص:" مالية و بنوك "

إعداد الطالبة:
زواق حنان

إشراف الأستاذ:
قطاف عقبة

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
هولي رشيد	ميلة	رئيسا
حريز هشام	ميلة	مناقشا
قطاف عقبة	ميلة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية:2016/2015

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه وتعالي الذي وفقني لإتمام هذا البحث.
أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لأستاذي المشرف الأستاذ قطاف عقبة الذي شرفني بإشرافه على هذا البحث والذي لم يبخل عليَ بالنصح والإرشاد والتوجهات التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا البحث.
كما أتقدم بالشكر إلى كل من الأستاذة بن زيد ربيعة، الأستاذة كنيدة زليخة والأستاذ مشري فريد على كل مقدموه لي من مساعدات لإتمام هذا البحث.
وإلى كل من موظفي مكتبة جامعة متنوري قسنطينة، علي منجلي قسنطينة، فرحات عباس سطيف.
وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

حنان

الإهداء

إلى والداي.

إلى كل إخوتي.

إلى كل أصدقائي.

إليكم جميعاً أهدي هذا البحث.

حنان

فهرس المحتويات

المحتوي	الصفحة
شكر وعرفان	**I**
الإهداء	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
قائمة الأشكال	**XI**
قائمة الجداول	**XII**
قائمة الملاحق	**XII**
مقدمة	**أ–د**
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية	**28–2**
تمهيد	**2**
المبحث الأول: حوكمة الشركات ومبادئ المنظمات الدولية	**11–3**
المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات	**5–3**
أولاً: نشأة الحوكمة	**3**
ثانيا: تعريف حوكمة الشركات	**4**
ثالثا: خصائص حوكمة الشركات	**5**
المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها	**7–5**
أولاً: أهمية حوكمة الشركات	**5**
ثانيا: أهداف حوكمة الشركات	**6**
المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها	**10 –7**
أولاً: محددات حوكمة الشركات	**7**
ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	**8**
المطلب الرابع: مبادئ المنظمات الدولية في مجال الحوكمة	**11–10**
أولاً: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	**10**
ثانيا: البنك الدولي في مجال الحوكمة	**10**

ثالثا: مبادئ صندوق النقد الدولي في مجال الحوكمة	**11**
المبحث الثاني: ماهية الحوكمة المصرفية	**18-12**
المطلب الأول: تعريف الحوكمة المصرفية أهميتها وأهدافها	**14-12**
أولًا: تعريف الحوكمة المصرفية	**12**
ثانيا: أهمية الحوكمة المصرفية	**13**
ثالثا: أهداف الحوكمة المصرفية	**14**
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية	**14 -15**
أولاً: مبادئ الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل 1988	**14**
ثانيا: مبادئ الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل 1999	**15**
ثالثا: مبادئ الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل 2006	**16**
المطلب الثالث: أوجه الاختلاف بين المصارف و الشركات في مجال الحوكمة	**18-17**
المبحث الثالث: محددات الحوكمة المصرفية ركائزها وآلياتها	**29-20**
المطلب الأول: محددات الحوكمة المصرفية	**24-19**
أولاً: العناصر الأساسية لدعم تطبيق الحوكمة على مستوى المصرف	**19**
ثانيا: الفاعلين الأساسيين في الحوكمة المصرفية	**21**
المطلب الثاني: ركائز الحوكمة المصرفية	**27-23**
أولاً: السلوك الأخلاقي	**23**
ثانيا: الرقابة المصرفية	**24**
ثالثا: إدارة المخاطر	**25**
المطلب الثالث: آليات الحوكمة المصرفية	**29-26**
أولاً: آليات داخلية للرقابة	**26**
ثانيا: آليات خارجية للرقابة	**27**
خلاصة الفصل الأول	**28**
الفصل الثاني: إدارة المخاطر السوقية.	**68 -30**

تمهيد	**30**
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر المصرفية و إدارتها	**40-31**
المطلب الأول: تعريف المخاطر المصرفية أسبابها و مصادرها	**32-31**
أولاً: تعريف المخاطر السوقية	**31**
ثانيا: أسباب زيادة المخاطر المصرفية	**31**
ثالثا: مصادر المخاطر المصرفية	**32**
المطلب الثاني:أنواع المخاطر المصرفية	**35-32**
أولاً: المخاطر المالية	**32**
ثانيا: المخاطر غير المالية	**35**
المطلب الثالث: إدارة المخاطر المصرفية وأقسامها	**40-36**
أولًا: إدارة المخاطر المصرفية	**39**
ثانيا: أقسام إدارة المخاطر المصرفية	**41**
المبحث الثاني: أسس إدارة المخاطر السوقية	**53 -41**
المطلب الأول: تعريف المخاطر السوقية أنواعها مصادرها	**45-41**
أولاً: تعريف المخاطر السوقية	**41**
ثانيا: مصادر المخاطر السوقية	**42**
ثالثا: أنواع المخاطر السوقية	**42**
المطلب الثاني: إدارة المخاطر السوقية	**50-46**
أولاً: تعريف إدارة المخاطر السوقية	**46**
ثانيا: طرق التعامل مع المخاطر المصرفية داخل المصرف	**46**
المطلب الثالث: أساليب قياس المخاطر السوقية	**53-48**
أولاً: الأساليب الإحصائية	**48**
ثانيا: النسب المالية لقياس خطر السوق	**51**
ثالثا: نموذج تحليل الفجوة والمدة	**51**

المبحث الثالث: المداخل الحديثة لإدارة المخاطر السوقية	**68-54**
المطلب الأول: المشتقات المالية	**58-54**
أولًا: تعريف المشتقات المالية	**54**
ثانيا: أنواع المشتقات المالية	**55**
ثالثا: استخدام المشتقات المالية لتغطية المخاطر	**58**
المطلب الثاني: إدارة المخاطر السوقية وفق مقررات بازل	**63-59**
أولا: مقررات بازل الأولى	**59**
ثانيا: مقررات بازل الثانية	**61**
ثالثا: مقررات بازل الثالثة	**63**
المطلب الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لإدارة المخاطر السوقية	**67-64**
أولاً: مسؤولية مجلس إدارة المصارف	**64**
ثانيا: دور البنك المركزي في تعزيز حوكمة المصارف	**67**
خلاصة الفصل الثاني	**68**
الفصل الثالث: الحوكمة كأداة لإدارة المخاطر السوقية في مصرف القدس	**98-70**
تمهيد	**70**
المبحث الأول: تقديم مصرف القدس	**79-71**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مصرف القدس	**73-71**
أولًا: نشأة مصرف القدس	**71**
ثانيا: تعريف مصرف القدس	**71**
ثالثا: الهيكل التنظيمي لمصرف القدس	**72**
رابعا: إستراتيجية التفرع و الانتشار لمصرف القدس	**73**
المطلب الثاني: أهداف مصرف القدس و الخدمات المقدمة من طرفه	**77-74**
أولاً: أهداف وغايات مصرف القدس	**74**
ثانيا: المنتجات و الخدمات المصرفية لمصرف القدس	**76**

المطلب الثالث: المسؤولية المجتمعية لمصرف القدس	**79-78**
أولًا: القطاع الصحي	**78**
ثانيا: قطاع التعليم	**78**
ثالثا: التنمية	**78**
المبحث الثاني: تطور الأداء البشري والمالي لمصرف القدس	**86-80**
المطلب الأول: الموارد البشرية في مصرف القدس	**81-80**
أولًا: دائرة رأس المال البشري	**80**
ثانيا: قسم تدريب وبناء القدرات	**81**
المطلب الثاني: المساهمون في مصرف القدس	**83-82**
أولاً: علاقات المساهمين	**82**
ثانيا: بنود قائمة الدخل	**83**
المطلب الثالث: الأداء المالي لمصرف القدس	**86-83**
أولاً: بنود المركز المالي	**83**
ثانيا: بنود قائمة الدخل	**86**
المبحث الثالث: الحوكمة في مصرف القدس و آلية إدارة المخاطر السوقية	**98-88**
المطلب الأول: الحوكمة في مصرف القدس	**91-88**
أولًا: دور رئيس مجلس الإدارة ومسؤوليات مجلس الإدارة	**88**
ثانيا: لجان مجلس الإدارة	**89**
المطلب الثاني: تقديم قسم إدارة المخاطر في مصرف القدس	**93-92**
أولًا: إطار إدارة المخاطر	**92**
ثانيا: أنواع المخاطر في مصرف القدس	**93**
المطلب الثالث: آلية إدارة المخاطر السوقية في مصرف القدس	**97-94**
أولًا: حساب المخاطر السوقة في مصرف القدس	**94**
ثانيا: الالتزام بالأنظمة والقوانين من طرف مصرف القدس	**96**

خلاصة الفصل الثالث	**96**
خاتمة	**100**
قائمة المراجع	**105**

قائمة الأشكال،

الجداول والملاحق

مقدمة

لقد أفرزت العولمة بمختلف أنواعها تغيرات سريعة ومتعددة، حيث يعيش العالم في السنوات الأخيرة مرحلة متقدمة من مراحل التطور في كافة المجالات والميادين، ويعتبر القطاع المصرفي أحد أكثر القطاعات تأثراً بالعولمة وإفرازاتها ولاسيما المالية منها، ولعل أهم إفرازات العولمة المالية التي أحدثت ثورة في مجال الصناعة المالية والمصرفية هي اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية سنة 1997، فقد سمحت هذه الأخيرة برفع الحواجز والقيود التي كانت تقيد النشاطات المصرفية، وأتاحت للمصارف الدخول في مجالات مصرفية ومالية جديدة الأمر الذي نتج عنه اشتداد المنافسة فيما بين المصارف من جهة وبين المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية من جهة أخرى على ابتكار خدمات جديدة.

كما ركزت المصارف جهودها على أنشطة غير أنشطتها الأصلية أو ما يعرف بالصيرفة الاستثمارية، وذلك من خلال الدخول في مجالات الاستثمار المختلفة هذا التنوع في الخدمات والأنشطة نتج عنه تنوع في المخاطر التي تواجهها المصارف، ولعل المخاطر السوقية أحد أهم وأبرز هذه المخاطر ذلك لأنها تنشأ نتيجة لعوامل خارجة عن إرادة المصرف ويصعب التحكم فيها، فتؤدي بذلك إلى نتائج سلبية على أرباح المصرف، ونظرا للدور البارز الذي يؤديه القطاع المصرفي في اقتصاد أي دولة اهتم الباحثون والاقتصاديون بإيجاد طرق وكيفيات تسمح بإدارة هذه المخاطر مما يحقق مبدأ السلامة المصرفية ويمكن المصارف من تحقيق أهدافها، وتعد الحوكمة المصرفية أحد الحلول المقترحة للإدارة هذه المخاطر فهي ركيزة أساسية ومنطلق يعمل على طمأنة الأطراف صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه استثماراتهم مفهومة من قبل ممثليهم ومجالس الإدارة وأن الإدارة تعمل على التصدي لها بشكل منهجي وسليم.

تحديد إشكالية البحث:

من خلال ما تم استعراضه سابقاً يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر السوقية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- مالمقصود بالحوكمة المصرفية؟
- ماهي المخاطر السوقية التي تتعرض لها المصارف التجارية أثناء ممارستها لأنشطتها المختلفة؟
- كيف تساهم الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر السوقية في البنوك التجارية؟

فرضيات الدراسة:

- يقصد بالحوكمة المصرفية الطريقة التي تدار بها المصارف بحكمة ورشادة.
- تتعرض المصارف التجارية أثناء ممارستها لأنشطتها المختلفة إلى مخاطر سعر الصرف وكذا مخاطر سعر الفائدة.
- تساهم الحوكمة المصرفية بدرجة كبيرة على إدارة المخاطر السوقية.

أهمية الدراسة

نظراً لما عرفته المصارف من تغيرات وتطورات كبيرة في أنشطتها وخدماتها المقدمة فقد ظهرت وسائل وطرق حديثة تساعد المصارف على إدارة المخاطر التي تتعرض لها من جراء تنوع وتعدد الأنشطة ويأتي هذا البحث ليتناول إحدى هذه الطرق والمتمثلة في الحوكمة المصرفية حيث يسعي هذا البحث لتبيان الدور الذي تؤديه هذه الأخيرة في إدارة المخاطر السوقية التي تواجهها المصارف التجارية حتى يتمكن المصرف من الاستمرار.

أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة.
- حداثة موضوع الحوكمة المصرفية والاهتمام المتزايد به في معظم أنحاء العالم.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر السوقية حسب إطلاعنا.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة المصرفية.
- لفت الانتباه إلى دور وأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية على استقرار النظام المصرفي والاقتصاد ككل.
- الوقف على المخاطر السوقية في المصارف وأنواعها المختلفة.
- التعرف على دور مجلس الإدارة واللجان التابعة له فيما يتعلق بالحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر السوقية.
- التعرف على المخاطر السوقية التي تواجه مصرف القدس وواقع الحوكمة في هذا المصرف.

نطاق الدراسة:

ستتم هذه الدراسة على المصارف التجارية حيث سيتم دراسة مصرف القدس الفلسطيني فقد تم إلقاء الضوء علي تطبيق الحوكمة في هذا المصرف ودورها في إدارة المخاطر السوقية، أما النطاق الزمني للدراسة فقد تم استخدام البيانات الموجودة في التقارير المالية للمصرف في الفترة الممتدة من2008 إلى 2014 وهي معلومات متاحة على موقع المصرف.

المنهج المستخدم في الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الرئيسة واختيار مدي صحة فرضياته التي وضعنها كإجابة أولية عن التساؤلات الفرعية المطروحة، فلقد اعتمدنا على المنهج الوصفي بهدف الإحاطة بالإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي في بعض النقاط كالتطور التاريخي للحوكمة ومصرف القدس ومنهجاً تحليلياً يتناول تحليل بعض البيانات في الفصل التطبيقي.

الدراسات السابقة:

اعتمدنا في هذا البحث على الدراسات السابقة التالية:

- **حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،2014.**

يكمن التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية في أن كلاهما تطرق للإطار النظري للمخاطر المصرفية وإدارة مخاطر السوق أما الاختلاف بينها فيتمثل في أن الدراسة السابقة ركزت على الدور الذي تلعبه لجنة بازل في إدارة مختلف المخاطر السوقية أما دراستنا فركزت على الدور الذي تلعبه الحوكمة في إدارة المخاطر السوقية.

- **سيدرة أنيسة، حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة (1990-2010)، رسالة ماجستير، تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر3 ،2012.**

يكمن التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية في أن كلاهما تطرق للإطار النظري للحوكمة الشركات وحوكمة المصارف أما الاختلاف بينها فيتمثل في أن الدراسة السابقة ركزت على الحوكمة في المصارف الجزائرية في ظل التطورات العالمية أما دراستنا فركزت على دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر السوقية التي يتعرض لها المصرف التجاري .

➢**إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.**

يكمن التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية في أن كلاهما تطرق للإطار النظري للمخاطر المصرفية وإدارتها أما الاختلاف بينهما فيتمثل أن الدراسة السابقة ركزت على دور المدقق الداخلي في عملية إدارة المخاطر المصرفية في قطاع غزة أما دراستنا فركزت على دور الحوكمة في إدارة نوع محدد من هذه المخاطر التي تواجه المصرف ألا وهي المخاطر السوقية.

صعوبات الدراسة

وجهتنا عدة صعوبات عند إنجاز هذا البحث تمثلت أهمها في:

➢نقص البحوث والمراجع التي تناولت هذا الموضوع حسب إطلاعنا.

➢صعوبة تطبيق الجانب النظري على المصارف التجارية الجزائرية لاستحالة الحصول على البيانات المالية اللازمة للدراسة مما دفعنا لتطبيق على أحد المصارف التجارية الخارجية.

هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وكانت على النحو التالي:

➢**الفصل الأول:** وجاء تحت عنوان " **الحوكمة المصرفية**" وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول حوكمة الشركات بمختلف جوانبها أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الحوكمة المصرفية بمختلف جوانبها أما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فتناولنا فيه محددات الحوكمة المصرفية والركائز وآليات التي تقوم عليها.

➢**الفصل الثاني:** وجاء تحت عنوان " **إدارة المخاطر السوقية** " تم تقسيمه أيضاً إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول المخاطر المصرفية وإدارتها المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أسس إدارة المخاطر السوقية أما المبحث الثالث والأخير فتطرقنا فيه إلى المداخل الحديثة لإدارة المخاطر السوقية.

➢**الفصل الثالث:** وجاء تحت عنوان "**الحوكمة كأداة لإدارة المخاطر السوقية في مصرف القدس**" وتم تقسيمه أيضاً إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تناولنا فيه تقديم مصرف القدس أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الأداء البشري والمالي لمصرف القدس أما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فتطرقنا فيه إلى الحوكمة في مصرف القدس وآلية إدارة المخاطر السوقية.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	محددات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات	8
2	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	9
3	ركائز الحوكمة المصرفية	26
4	أنواع المخاطر المصرفية	36
5	أنواع المخاطر السوقية	45
6	أنواع المشتقات المالية	58
7	الهيكل التنظيمي لمصرف القدس	73
8	منتجات وخدمات مصرف القدس	77
9	تصنيف التبرعات للعام 2013	79
10	إجمالي الموجودات لمصرف القدس	84
11	إجمالي التسهيلات الائتمانية لمصرف القدس	85
12	ودائع العملات والتأمينات النقدية لمصرف القدس	85
13	صافي حقوق المساهمين لمصرف القدس	86
14	صافي الربح بعد الضرائب لمصرف القدس	86
15	إجمالي الدخل لمصرف القدس	87

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	النسب المالية المستخدمة لحساب مخاطر سعر الصرف و الفائدة	51
2	أنواع الفجوة	52
3	أنواع فجوة المدة	53
4	رسالة مصرف القدس قيمه ورؤيته المستقبلية	72
5	عدد مكاتب وفروع مصرف القدس	74
6	الدورات التدريبية و الفئات المستهدفة وعدد المشاركين في مصرف القدس	81
7	توزيع موظفي مصرف القدس وفقا للمؤهلات العلمية	82
8	المستثمرون الذين تزيد ملكيتهم عن 5 بالمائة في 31_2_2014	83
9	القيمة الدفترية والسوقية لمصرف القدس	95
10	حساب مقاييس المخاطر السوقية في مصرف القدس	95
11	الربح والخسارة غير المحققة نتيجة للتغيرات الممكنة و المحتملة في أسعار الأسهم بواقع 10 بالمائة	96
12	رأس المال المدفوع و كفاية رأس المال لمصرف القدس	97

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	حساسية أسعار الفائدة في 31 ديسمبر 2010	115
2	حساسية أسعار الفائدة في 31 ديسمبر 2011	116

3	حساسية أسعار الفائدة في 31 ديسمبر 2012	**117**
4	حساسية أسعار الفائدة في 31 ديسمبر 2013	**118**
5	حساسية أسعار الفائدة في 31 ديسمبر 2014	**119**

مقدمة

الفصل لأول:الإطار النظري للحوكمة المصرفية

تمهيد:

يعتبر القطاع المالي عامة والقطاع المصرفي خاصة أحد أهم الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد العالمي والذي شهد جملة من التطورات والتغييرات نتيجة لمجموعة من العوامل التي طرأت على البيئة المصرفية وأحدثت تغييرات جذرية على طبيعة الأعمال التي تقدمها المصارف، فقد أدت كل من التطورات التكنولوجيا العولمة، الإبداع المالي والمنافسة إلى ظهور خدمات مصرفية جديدة بالإضافة إلى دخول المصارف في مجالات أخرى أكثر مخاطرة من أجل تحقيق عوائد أعلى ونظرا لأن المصارف تعد واحدة من الشركات التي تحاول تحقيق أهداف مجموعة من الأطراف التي تتجاذبها فقد نتج عن ذلك تعارض مصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض، هذا ما أدى إلى ضرورة البحث وإيجاد حل لهذه المشكلة فجاءت الحوكمة المصرفية كأحد هذه الحلول التي تحاول تجنب مشكلة تعارض المصالح وذلك من خلال محاولة تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمصرف وحماية المصارف من المخاطر والأزمات التي تتعرض لها بالإضافة إلى دعم استقرار النظام المصرفي ككل.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الحوكمة المصرفية من خلال ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: حوكمة الشركات ومبادئ المنظمات الدولية.

المبحث الثاني: ماهية الحوكمة المصرفية.

المبحث الثالث: محددات الحوكمة المصرفية، ركائزها وآلياتها.

المبحث الأول: حوكمة الشركات ومبادئ المنظمات الدولية

نتيجة للأزمات الاقتصادية العالمية التي مر بها الاقتصاد العالمي منذ التسعينيات من القرن الماضي كانت شركات الأعمال أول من عرفت أهمية تطبيق مفهوم الحوكمة وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في الآونة الأخيرة حيث أصبحت حديث الساعة الذي يهم جميع دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء فقد أصبحت تعتبر أحد متطلبات الإدارة السليمة التي تعمل على حل الأزمات الاقتصادية وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم حوكمة الشركات بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها ومحدداتها ومبادئها.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل من نشأة الحوكمة إضافة إلى تعريف حوكمة الشركات وخصائصها.

أولاً: نشأة الحوكمة

ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في وضع وتنفيذ السياسات العامة للتعبير عن التفاعل أو المشاركة بين الدول والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة، فالحوكمة الرشيدة بمعاييرها ومبادئها تعمل على تحقيق تنمية المستدامة واستغلال الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع، وتدعوا إلى تحقيق مزيد من العدالة والمساواة والشفافية وتحارب الفساد بكافة أشكاله وتحقق مزيد من الديمقراطية[1]

ويعد أول من اهتم بحوكمة الشركات الباحثان الأمريكيان ***MEANS and BERLE*** وذلك سنة 1932 من خلال ندوتهم "الشركة الحديثة والملكية الخاصة "حيت قاما بدراسة تركيبة رأس مال كبريات الشركات الأمريكية ومن خلال دراستهما توصلا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة وإلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين لحماية حقوق المساهمين[2]،ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين صاحبي جائزة نوبل للاقتصاد ***JENSEN and MECKLING*** اللذان اهتما بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة حيث قدما سنة 1976 تعريف لهذه النظرية الشهيرة "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ الشخص الرئيسي (صاحب رأس المال) لخدمات شخص أخر (العامل) لكي يقوم بدله ببعض المهام التي

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص:42.

[2] حسين عثماني، سعاد شعابنية، **النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر**، مداخلة في الملتقي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،6 – 7 ماي، 2012، ص:4.

تستوجب نيابته عن السلطة".

وتبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة المستثمرين في أعضاء مجلس إدارة الشركات وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء كانوا محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات الدول.

إذاً فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا.[1]

ثانيا: تعريف حوكمة الشركات

لقد تعددت تعاريف حوكمة الشركات ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات على أنها "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات كمجلس الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتقييم ومراقبة الأداء"[2]ركزت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تعريفها للحوكمة بأنها نظام يضبط ويوجه أعمال الشركة حيث يقوم هذا النظام بتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركة.

بالإضافة إلى التعريف السابق تعرف الحوكمة الشركات أيضا بأنها: "حالة وعملية واتجاه وتيار كما أنها في الوقت نفسه نظام مناعة وحماية وتفعيل نظام يحكم الحركة ، ويضبط الاتجاه ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة، ويضع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال".[3]يتضمن هذا التعريف العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة فهي مزيج من الاتجاهات والتيارات والعمليات بالإضافة إلى ذلك فهي تعني الحكمة وما تقتضيه من نصح وإرشاد كما أنها تعني أيضا الحكم والسيطرة.

كما تعرف حوكمة الشركات أيضا بأنها: "الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة ".[4]ركز هذا التعريف على العلاقات فيما بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة سواء الأطراف الداخلية أو الخارجية وكيفية التفاعل بينها.

---

[1] بروش زين الدين، دهمي جابر، **آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة في الملتقي الوطني حول الحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 6- 7ماي 2012، ص:4.

[2] مدحت محمد محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص :63.

[3] عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2014، ص:207.

[4] أحمد علي خضر، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، مصر،2012، ص:12.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي:"هي نظام وإستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية تعمل على حماية تحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركة وكذا تأمين سلامة ونزاهة كافة التصرفات والسلوكيات داخلها"

ثالثا: خصائص حوكمة الشركات

تتصف حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص نذكر منها:[1]

الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسؤولية : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.

المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أهمية بالغة وأهداف متنوعة سوف نتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: أهمية حوكمة الشركات

تكتسب حوكمة الشركات أهمية على كافة المستويات وأصبحت عنصرا هاماً من عناصر تكوين الشركات بكافة أشكالها لما لدور الحوكمة الفعال في الشركات من تعزيز للاستثمار وتوفير فوائد متعددة للشركاء ومساهميها من خلال تحسين فرص الحصول على رأس المال ودخول أسواق عالمية وتقليل المخاطر من خلال تنويع الأصول والعمل على إدارة المخاطر وتجنب وحل الأزمات [2]

ومما سبق يتضح أن هناك أهمية للحوكمة بالنسبة للشركات وللمساهمين وتخلص هذه الأهمية إلى:[3]

1- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

للحوكمة أهمية بالنسبة للشركات تتمثل فيما يلي:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.

---

[1] محمود محمود السجاعي، **المحاسبة في شرمات التأمين والبنوك التجارية**، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص:670.

[2] عمر عيسي فلاح المناصير، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء خدمات شريكات المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية الزرقاء، الأردن،2013، ص:42.

[3] فكري عبد الغني محمد جودة، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمنضمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ،2008، ص:19.

➢ تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.كما تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين: للحوكمة أهمية بالنسبة للمساهمين تكمن فيما يلي:

➢ تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
➢ الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

بالإضافة إلى أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات والمساهمين هناك أهمية أخرى بالنسبة للاقتصاد وتتمثل فيما يلي:[1]

3. الأهمية الاقتصادية للحوكمة: تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله إذ أن هناك ارتباطاً وثيقا بين حوكمة الشركات والنظام الاقتصادي في أي بلد فالمشاكل الناتجة عن ضعف حوكمة الشركات لا تؤدي فقط إلى فشل الاستثمارات إنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها حيث أن المسألة لا تعد مجرد انهيار لسمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مسيريها بل أن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله لذلك يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسبا لكافة الأطراف بما فيها الاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ضله .

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيقها ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:[2]

➢ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
➢ تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
➢ إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعتها.

[1] سليمان ناصر، ربيعة بن زيد، **دور الحوكمة في إدارة الصكوك الإسلامية**، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر، 19- 20 نوفمبر، 2013، ص:8.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية،2007، ص:23.

- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلا كلا الطرفين.
- وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون الممثلين في الجمعية العمومية للشركة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضاءه.
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة في الاقتصاد.

بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك أهداف أخرى لحوكمة الشركات منها ما يلي:[1]

- تدعيم عنصر الشفافية بكافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين وتطوير الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة السليمة على كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث أزمات حتى في الدول التي لا يوجد لشركاتها تعامل نشط في الأسواق المالية.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

للحوكمة المصرفية مجموعة من المحددات والأطراف التي تعنى بتطبيقها وسوف نتناول فيما يلي كل من محددات حوكمة الشركات وكذا الأطراف المعنية بتطبيقها.

أولاً: محددات حوكمة الشركات

إن التطبيق السليم والجيد للحوكمة الشركات يتوقف على مجموعتين من المحددات وهي:

1- المحددات الخارجية: تشير تلك المحددات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشتمل على القوانين الشركة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس في القطاع المالي (المصارف وسوق المال) وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج فضلا عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية

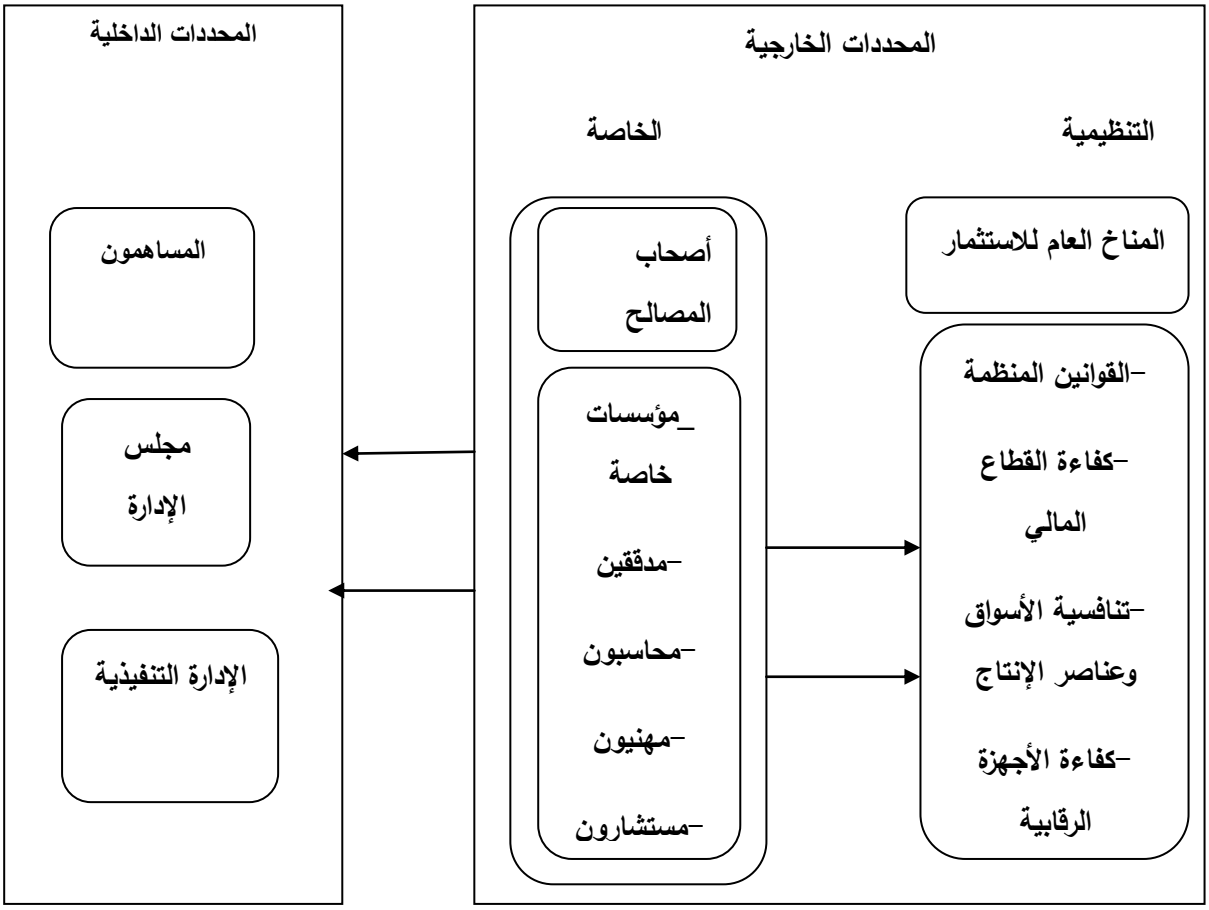
[1] دادان عبد الغاني، سعيدة تلي، **فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،6-7 ماي،2012، ص:5.

التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين، المحاسبين، المحامين، الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وتعود أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[1]

2- المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[2]

والشكل أدناه يبين ذلك:

الشكل رقم (1): المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2011، ص:47.

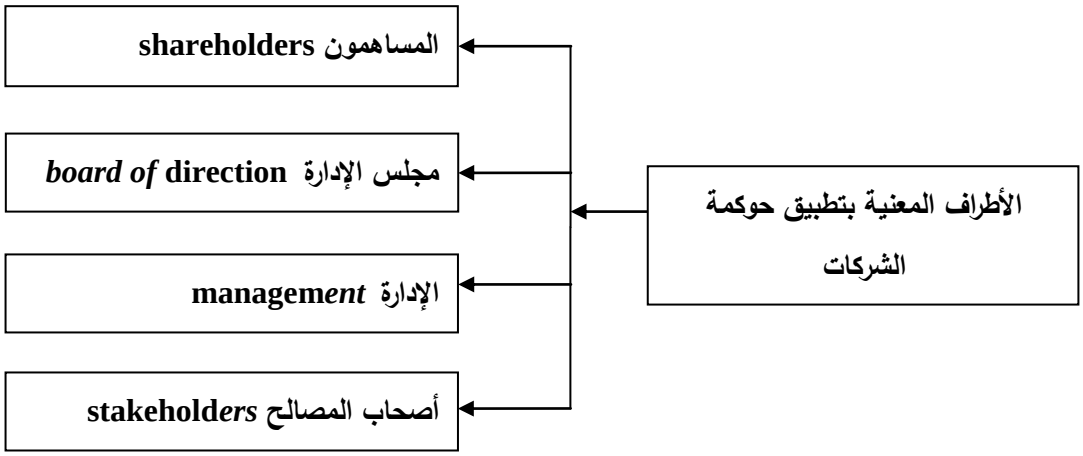
[1] علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2011، ص:46.

[2] مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:230.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهذه الأطراف موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي ووجود التقارير المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص:25.

1- المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.[1]

2- مجلس الإدارة: بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة وبرسم الأساسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.[2]

3- الإدارة: وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.[3]

4- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة إن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في

---

[1] ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة علي الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية علي الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009 ، ص:25.

[2] المرجع السابق، ص:26.

[3] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر 2009، ص:21.

بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في يهتم العمال والموظفين علي مقدرة الشركة في الاستمرار.[1]

المطلب الرابع: مبادئ المنظمات الدولية في حوكمة الشركات

حرصت العديد من المنظمات الدولية على دراسة مفهوم الحوكمة ووضع معايير محددة لتطبيقها ومن بين هذه المنظمات الدولية نذكر ما يلي:

أولا:مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 وهي:[2]

1- ضمان وجود أساسي لإطار فعال لحوكمة الشركات: حيث يجب أن يتضمن كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها وأن يكون متناسق مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية المختلفة.

2- حفظ حقوق كل المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح والمشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- المعاملة العادلة لحملة الأسهم: وتعني المساواة في التعامل بين كل المساهمين.

4- دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: وتشمل الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون وتشجيع التعاون النشط بين أصحاب المصالح والشركة.

5- الإفصاح والشفافية: ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة في الوقت المناسب ومن دون تأخير.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضاءه ومهامه الأساسية وضمان التوجيه الاستراتيجي، للشركة والرقابة الفعالة على الإدارة قبل مجلس الإدارة وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم.

ثانيا: مبادئ البنك الدولي في مجال الحوكمة

أكد البنك الدولي على أن تتضمن الحوكمة المبادئ التالية:[3]

1- الإعسار وحقوق الدائنين: في محاولة لتحسين استقرار النظام المالي العالمي بعد أزمة جنوب شرق أسيا عام 1997 قاد المصرف الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوط للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 21.

[2] محمود عزت اللحام وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص:100.

[3] صلاح حسين، **الرقابة على لأعمال البنوك ومنظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2010،ص:93.

الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة.

2- الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة: من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تكون شفافة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها كجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد سوف يقوم البنك الدولي بمراجعة مدي الالتزام بمعاير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول

ثالثا: مبادئ صندوق النقد الدولي في مجال الحوكمة

بالإضافة لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي وكذا البنك الدولي في مجال الحوكمة قام صندوق النقد الدولي بوضع المبادئ التالية:[1]

1- قانون السياسات المالية: يشجع صندوق النقد الدولي الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية والتي تؤكد على:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- توافر المعلومات للجماهير.
- إعداد الميزانية وتقاريرها بطريقة واضحة وتأكيد النزاهة.

2- قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية: قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضعت إجراءات الشفافية الجديدة في القانون على أساسين:

- أولهما أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تكون أكثر فعالية إذا عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها.
- وثانيهما أن الإدارة الجيدة تدعوا لان تكون المصارف المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما نعطي السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية.

[1] المرجع السابق، ص:94.

المبحث الثاني: ماهية الحوكمة المصرفية

إن التحولات والتطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المالية والمصرفية وارتفاع المخاطر التي تتعرض لها المصارف أدى إلى اتساع دائرة الاهتمام بحوكمة الشركات في القطاع المصرفي إذ يعد توافر نظام مصرفي صحي وسليم أحد الدعائم الأساسية في تطوير ونمو النشاط الاقتصادي حيث تعتبر الحوكمة المصرفية إحدى الوسائل الحديثة الهادفة إلى ضمان سلامة واستقرار النظام المصرفي وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف وأهمية وأهداف الحوكمة المصرفية ومبادئها وأوجه الاختلاف بينها وبين حوكمة الشركات.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة المصرفية أهميتها وأهدافها

للحوكمة المصرفية تعاريف وأهمية وأهداف متعددة نوجزها فيما يلي:

أولاً: تعريف الحوكمة المصرفية

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الحوكمة المصرفية ونذكر منها ما يلي:

يعرف بنك التسويات الحوكمة المصرفية بأنها: "الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف، والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حقوق المودعين".[1] ينظر هذا التعريف للحوكمة على أنها واحدة من بين الأساليب التي تدار بها المصارف، حيث تعمل على تحديد أهداف المصرف وحماية أصحاب المصالح من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين.

بالإضافة إلى تعريف بنك التسويات للحوكمة المصرفية تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة المصرفية أيضا على أنها: "تعني بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، حكومة) ومحاولة تجنب تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع ويضمن إدارة المصرف خصوصا وإدارة المخاطر بصورة جيدة وواضحة، بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي". [2] تنظر لجنة بازل للرقابة المصرفية للحوكمة بأنها الإدارة الرشيدة في المصرف التي تعمل من خلال الهيكل التنظيمي على محاولة تجنب تعارض المصالح لجميع الأطراف وكذا إدارة المخاطر بصورة واضحة ليكون تعريف لجنة بازل للحوكمة بهذا أول من تطرق لإدارة المخاطر من خلال الحوكمة المصرفية.

بالإضافة إلى التعريفين السابقين تعرف الحوكمة المصرفية أيضا بأنها: "الطريقة التي تدار بها

---

[1] رابح خواني، نسرين فكرون، **دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال**، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي، 2012، ص:6.

[2] حاكم محسن الربيعي، عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010 ص:32.

شؤون المصرف من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر في تحديد أهداف المصرف، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين."[1]يرى هذا التعريف أن الحوكمة المصرفية هي عبارة عن طريقة تدار بها شؤون المصارف وذلك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا داخل المصرف.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي: "الحوكمة المصرفية هي عبارة عن مجموعة من اللوائح والأساليب التي تعمل على إدارة المصرف وتحقيق أهدافه وذلك من خلال الدور المنوط به مجلس الإدارة والإدارة العليا، ومحاولة تجنب تعارض المصالح بين جميع الأطراف بالإضافة إلى العمل على إدارة المخاطر بما يضمن المحافظة على سلامة واستقرار النظام المصرفي".

ثانيا: أهمية الحوكمة المصرفية

يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المصارف إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة كما تظهر الحاجة إلى حوكمة المصارف كنتيجة للفصل بين الملكية والإدارة فأعضاء مجلس إدارة المصرف ليسوا بالضرورة أصحاب المصرف ومن ثم قد لا يتحملوا عبئ خسائر الاستثمار كما قد يكون أعضاء مجلس إدارة المصرف والمديرين باتخاذ إجراءات تضر المساهمين، إذا لم يتوفر لديهم درجة عالية من اليقظة والحذر والإهمال في مراقبة العمليات أو الإفراط في المخاطر أو عدم المخاطرة تماما عندما يكون لديهم الإحساس بالأمان في الاستمرار في مناصبهم أو يتوسعوا في الاستثمار في قطاعات غير مربحة فتظهر الحاجة الماسة إلى الحوكمة المصرفية.[2]

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في المصارف في النقاط التالية:[3]

- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاما يتم من خلاله توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك وخاصة في المصارف يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

[1] حكيم بن جروة، عبلة مخرمش، **الحوكمة في المؤسسات المصرفية محدداتها،معاييرها وتطبيقها مع الإشارة لحالة الجزائر**، ورقة بحثية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، بدون سنة، ص:3.

[2] بن علي بن عزوز، عبد الرزاق جبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**، مداخلة في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر،2009، ص:8.

[3] جدايني ميمي، جدايني سامية، **دور الحوكمة في إدارة المخاطر في المصارف**، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول إدارة المخاطر في المؤسسات أفاق وتحديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ،الجزائر، 25-26نوفمبر، 2008، ص:5.

إن تطبيق المصرف للحوكمة بشكل جيد سيؤدي إلى نتائج ايجابية متعددة ومختلفة وفيما يلي أهم هذه الإيجابيات:[1]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري.
- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- تعظيم قيمة الأسهم للمصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العربية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.
- الدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.

ثالثا: أهداف الحوكمة المصرفية

إن تطبيق الحوكمة المصرفية يسمح بتحقيق جملة من الأهداف للمصرف والتي نوجزها فيما يلي:[2]

- العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح بحماية حقوق المساهمين وتعظيم عائدهم.
- منع المتاجرة بالسلطة في المصرف.
- مراعاة مصالح المودعين وتدفق الأموال المحلية والدولية.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصرف أمام مساهميها وضمان وجود رقابة مستقلة (من غير العاملين بالمصرف ،على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ عالية الجودة).
- ضمان مراجعة الأداء وحسن استخدام أموال المصرف ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمصرف على ضوء الحوكمة الرشيدة.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية

قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإصدار مجموعة من التقارير التي تناولت مبادئ الحوكمة المصرفية وسيتم التطرق إليها في هذا المطلب بشيء من التفصيل:

أولًا: مبادئ الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل 1988

[1] حبيبة مداس، أسماء عدائكة، **دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي بالجزائر واقع وأفاق**، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 19- 20نوفمبر،2013، الجزائر ص:5.

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة وتشمل هذه الأوراق ما يلي:[1]

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان.
- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة.
- تحسين شفافية المصرف.
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات المصرفية.

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الإستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر أهمها:

- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة يتم في ضوئها قياس نجاح المؤسسة ككل ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- التوزيع السليم ومراكز اتخاذ القرار متضمن نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات .
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المصرف.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة.
- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل المصرف أو خارجه.

ثانيا: مبادئ الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل 1999

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول سبل تحقيق حوكمة الشركات في المصارف وقد تضمنت المبادئ السبعة التالية:

- **المبدأ الأول:** بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل.
- **المبدأ الثاني:** وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة.
- **المبدأ الثالث:** ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم.

[1] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا**، ع7، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2008، ص، ص:84،85.

- **المبدأ الرابع:** ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا.
- **المبدأ الخامس:** الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم بيه المراجعون الداخليين والخارجيين.
- **المبدأ السادس:** ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية.
- **المبدأ السابع:** العمل والسير بحوكمة الشركات في المصرف وفق أسلوب ونمط شفاف.

ثالثا: مبادئ الحوكمة المصرفية من منظور لجنة بازل 2006

أصدرت لجنة بازل في 2006 نسخة محدثة بعنوان:

« ***enhiancing corporate gouvernance for banking organisation*** » :يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في:[1]

- **المبدأ الأول:** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال المصرف.
- **المبدأ الثاني:** ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للمصرف وعلى قيمه.
- **المبدأ الثالث:** ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- **المبدأ الرابع:** على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.
- **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختيار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء المصرف والإدارة العامة للمصرف يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة المصرف في الأجل الطويل.[2]
- **المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجيات المصرف في الأجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف المصرف في الأجل الطويل.[3]
- **المبدأ السابع:** تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا

---

[1] أمال عياري، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر**، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 7-8 ماي، 2012، ص:11،12.

[2] رايس مبروك وآخرون، **الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة لحالة الجزائر**، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،6-7 ماي ،2012 ، ص:6.

[3] المرجع السابق: ص:6.

بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف وأهدافه، وبعد الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض المصرف للمخاطر أو عما إذا كان المصرف مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية والتعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في المصرف ومنها هيكل مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.[1]

➢ **المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبنية التشريعية إلي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض المصرف لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يشغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها المصرف للممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة المصرف للخطر.[2]

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف بين المصارف والشركات في مجال الحوكمة

تنفرد المصارف بوجه خاص بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية الشركات غير المالية والتي تلتزم بضرورة وجود تحليل منفصل لهيكل حوكمة المصارف وإجمالا يمكن إيجاز هذه الخصائص فيما يلي:[3]

1- إن المصارف الخاصة بصفة عامة أكثر عرضة للتضارب أو عدم التماثل في المعلومات ***information asymétries*** بين الداخليين ومدراء المصارف والخارجيين (المساهمين الصغار والدائنين) مقارنة بالشركات غير المالية أن مدراء المصارف لديهم القدرة على حجب تدفق المعلومات أو التكتم عليها الأمر الذي يجعل من الصعب على المساهمين الصغار والدائنين مراقبة مدراء المصارف. وعلى صعيد آخر يمتلك المالكون المهنيون في هياكل الملكية المركزة الحافز على زيادة المخاطرة المصرفية، في الوقت الذي لا يفضل فيه الدائنون زيادة تحمل المخاطرة وإنما يعملون على تخفيضها إذا لم تستطيع المصارف خدمة ديونهم، إن غموض المصارف قد جعل من الصعب على الدائنين مراقبة المصارف بفعل تبدل وتغير حجم المخاطرة .

2- تخضع المصارف لقدر كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية لأهميتها في الاقتصاد.

[1] المرجع سابق: ص:7.

[2] المرجع سابق: ص:7.

[3] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص، ص: 33،38.

3- أن ما يميز المصارف عن الشركات الغير المالية هو هيكل رأس المال الذي ينفرد بخاصيتين وهما:
➢ أن نسبة رأس المال الممتلك في المصارف تشكل نسبة ضئيلة في مجموع مصادر التمويل المتاحة للمصارف إذا ما قورنت بالشركات الأخرى، على الرغم من أنه من غير المألوف في الشركات الصناعية النموذجية أن تمول نفسها عن طريق حقوق الملكية أكثر من الديون.
➢ إن القسم الأكبر من مطلوبات المصارف هي مطلوبات قصيرة الأجل على شكل ودائع تحت الطلب توظف في موجودات قصيرة وطويلة الأجل، ونتيجة لذلك يزداد عنصر المخاطرة الائتمانية وتصبح إدارة المخاطر مهمة جدا في المصرف.

4- تطرح المصارف التجارية مشاكل حوكمة الشركات من نوع خاص ليس فقط على المدراء والمراقبين ولكن أيضا بالنسبة لأصحاب المطالبات (الدائنين) على التدفقات النقدية في المصارف، وهذا يستلزم من مدراء المصارف والعاملين تطبيق مجموعة كبيرة من المعايير والقواعد أكثر من أقرانهم في الشركات الغير مالية وغير المحكمة.
5- ويرى ***Johnson*** أن هناك العديد من الأسباب في اختلاف ترتيبات آلية حوكمة الشركات في المصارف عن بقية الشركات الأخرى يمكن إيجازها في الأتي:

➢ تخضع المصارف إلى إشراف ورقابة الهيئات الرقابية الرسمية بصورة مستمرة وينطوي هذا على مدلولين مباشرين لحوكمة المصارف:

الأول: أن المساهمين والسلطات الرقابية سوف تضاعف إلى حد ما أنشطة الرقابة المصرفية.
الثاني: إن نشاطات الوكالات الرسمية ربما تؤثر في دوافع المراقبين الآخرين مثل المساهمين والمودعين فلا شك أن الرقابة الرسمية ورقابة السوق من غير الممكن التعويض عنها بشكل كامل.

➢ أن السبب الآخر في اختلاف آليات حوكمة الشركات في المصارف يعود إلى وجود بعد منظم يكمن في أن الكلفة الاجتماعية لفشل المصارف ربما تفوق التكاليف الخاصة وهذا يفرض اهتماما عاما بسلوك المصارف وهو ما لم يكن موجودا في الشركات الأخرى.
➢ تخضع المصارف إلى ترتيبات شركة الأمان ***safety –net arrangement*** التي لم تكن متوافرة في بقية الشركات الأخرى، إن هذه الترتيبات من شأنها أن تزيد دوافع المالكين، المدراء المودعين والسوق في ممارسة الرقابة على المصارف.

المبحث الثالث: محددات الحوكمة المصرفية ركائزها وآلياتها

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة في المصارف على مجموعة من المحددات والركائز فكلما كانت هذه المحددات والركائز ذات جودة كلما أدى ذلك إلى توافر حوكمة جيدة على مستوى المصارف مما يؤدي إلى تحقق أهداف المصرف وضمان استقراره، وسوف نتطرف في هذا المبحث إلى محددات الحوكمة المصرفية، ركائزها وآلياتها.

المطلب الأول: محددات الحوكمة المصرفية

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى محددات الحوكمة المصرفية والتي تشمل كل من العناصر الأساسية لدعم تطبيق الحوكمة وكذا كل الفاعلين الأساسيين في الحوكمة المصرفية.

أولاً: العناصر الأساسية لدعم تطبيق الحوكمة في المصارف

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توفرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي وهي:[1]

1- وضع أهداف إستراتيجية: يصعب إدارة الأنشطة المصرفية دون وجود أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فعلى مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة المصرف، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواً المتعلقة بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، كما يجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة المصرفية وبشكل خاص يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمصرف سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الخارجية.

على مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

- منع المعاملة التفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى المصرف كمنح قروض بشروط مميزة أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات.
- إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون المراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القرض، فمثلا :يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق، وأن يقتصر على أنواع محددة من القروض مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة، على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين.

2- وضع وتنفيذ سياسات للمسؤولية في المؤسسة: يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد

[1] غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2015، ص، ص: 153،155.

السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس، وكذلك الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسئولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسئولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء المصرف.

3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة: يعتبر مجلس الإدارة مسئول مسؤولية مطلقة عن عمليات المصرف وعن المتانة المالية له، لهذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات تمكنه من الحكم على أداء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

- يجب أن يتمتع عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحوكمة، ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية بالاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة، يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المصارف الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المصرف .
- في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في المصرف تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل لجنة إدارة المخاطر، حيث تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يخص إدارة مخاطر الائتمان، السوق السيولة وغيرها من المخاطر، وهذا يتطلب أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.

بالإضافة إلى العناصر السابقة يوجد عناصر أخرى وهي:[1]

1- ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة المصرف: من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للمصرف مراقبة ملائمة لنشاطاته باعتبارها عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل المصرف.

2- الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين: يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية المراجعة والعمل على نشر استقلالية المراجعين وتمكينهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، كما يتعين الاستفادة بفاعلية من النتائج التي يتوصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددونها.

3- ضمان توافق نظام الحوافز مع أنظمة المصرف: يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف وأهدافه واستراتيجياته والبيئة المحيطة بيه، ويتطلب تحقيق هذه الأمور أن يكون في المصرف سلم واضح

[1] محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، ع9، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،2009، ص:23.

للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.

4- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة: لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف بدقة في حال نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول المصرف مع محيطه لذا فان الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة .

5- دور السلطة الإشرافية والرقابة: يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المصارف، كما تعمل على جعل المصارف تتبنى مبادئها ونضرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شانها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام المصرف بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يمر عبر طريقتين:

- **الأول:** يقوده البنك المركزي باعتباره مسئول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي.
- **الثاني:** تقوده المصارف ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار.

بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عنصرين آخرين هما:[1]

- النهوض بمستوى الكفاءات البشرية بالتدريب.
- تطبيق المعايير المحاسبية الدولية.

ثانيا: الفاعلين الأساسيين في الحوكمة المصرفية

ينقسم الفاعلين الأساسيين في الحوكمة المصرفية إلى مجموعتين حيث تعني كل مجموعة بأدوار ومسؤوليات محددة وسوف يتم التطرق إليها فيما يلي:

1- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين[2]

1-1- المساهمون: يقوم المساهمون بتوفير رأس المال ويتمتعون بسلطة قوية وأن كانت محدودة وهم المسئولون بصفة أساسية عن تعيين وفصل المجالس، وتعد موافقتهم ضرورية لإتمام الكثير من الصفقات ويلعب المساهمون دورا هاما في تقرير حوكمة الشركات ومن خلال انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعين الخارجيين، يكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد

[1] شريفي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة في الملتقى العالمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر ،2009، ص:6.

[2] صلاح حسين، مرجع سابق، ص:200.

توجيه المصرف، وتختلف المصارف عن الشركات الأخرى في أن مسؤوليات الإدارة والمجلس ليست فقط اتجاه حملة الأسهم بل أيضا المودعين الذين يوفرون رافعة مالية لرأس المال، ويجب على المساهمين أن يلعبوا دورا رئيسيا في الإشراف على إدارة شؤون المصرف ويتوقع منهم عادة أن يختارون مجلس إدارة كفء يتمتع أعضاءه بالخبرة.

1-2- مجلس الإدارة: يتم اختيار رئيس مجلس إدارة بانتخاب من بين أعضاءه ويتطلب تفعيل نظام الحوكمة في أي مؤسسة أن يحقق مجلس الإدارة توازنا عاليا وفعالا بين رفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بحكمة.

- يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بشخصيات قوية وأن يكونوا من ذوي الخبرة في مجالاتهم بحيث يكون لهم إسهامات بناءة للعمل داخل المجلس وخارجه بما يتمتعون به من خبرة ومعرفة ونزاهة كمتطلبات أساسية لتحسن الأداء.
- يعد الاهتمام بتعيين أفضل الخبرات في مجلس الإدارة وضمان ما لديهم من جدارة من متطلبات تحسين الأداء.
- ينبغي ألا يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة أكثر مما يلزم لضرورات إدارة العمل.
- إن أعضاء مجلس إدارة المصارف هم الحراس على الاستقرار المالي وعليهم التأكيد أن إستراتيجية المصرف توازن مابين المخاطر والعوائد.

1-3- الإدارة التنفيذية: يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للمصرف بما يتفق مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة وعلى الرغم من أن المجلس والإدارة بحاجة إلى أن يدعم كل منهما الآخر فإن لكل منهما دورا ومسؤوليات مميزة يؤديها، فرئيس المصرف وفريق الإدارة ينبغي أن يديرا أنشطة المصرف اليومية طبقا لسياسات المجلس والقوانين واللوائح وينبغي أن يدعمهما نظام سليم من الضوابط الرقابية الداخلية.

1-4- المراجعين الداخليين: تعتبر لجنة المراجعة امتداد لوظيفة إدارة المخاطر المنوطة بمجلس الإدارة فهي أداة قيمة لمساعدة الإدارة على التعرف على نواحي المخاطرة وتتمثل الواجبات الأكثر أهمية للمراجعين الداخليين في توفير تأكيد بشأن الحوكمة المؤسسية ونظم الرقابة وعمليات إدارة المخاطر وينبغي عليهم أن يراجعوا القوانين المالية السنوية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة وضمان تطبيق سياسات وممارسات محاسبية مناسبة عند أعداد القوائم المالية.[1]

[1] حبار عبد الرزاق فرج شعبان، **دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي**، إشارة خاصة لحالة الجزائر، مداخلة في المؤتمر الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة البويرة، الجزائر، 14-13 ديسمبر، 2012، ص:4.

2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين[1]

2-1- الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام المصرف أمرا هاماً وحيويا بالإضافة إلى الدور الرقابي للمصرف المركزي الذي ليقل أهمية فقد شهد هذا الدور تغيير كبير خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة على العمل المصرفي إلى العمل على تشجيعه، ولم تعد هذه الجهات الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي وفي هذا الصدد وضعت لجنة بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض وإقراض الأطراف ذات العلاقة والصلة بالمؤسسة وتكوين المخصصات وتحصيل المدفوعات المستحقة والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون ومتطلبات السيولة والاحتياطي بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية.

2-2- دور العامة[2]

2-2-1- المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال المصرف إلى تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

2-2-2- التصنيف والتقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم والتأكيد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شانه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توفرها للمتعاملين في السوق، هذه الأخيرة تتفاعل مع تغيرات التوقعات المستقبلية أكثر من تغيرات التنقيط والتصنيف التي تصدرها الوكالات المتخصصة.

2-2-3- وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.

المطلب الثاني: ركائز الحوكمة المصرفية

تتمثل ركائز حوكمة المصارف في ثلاث ركائز أساسية وهي السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر، وتعتبر الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم لحوكمة المصارف وسوف يتم التطرق إلى هذه الركائز بشيء من التفصيل في هذا المطلب.

أولا: السلوك لأخلاقي[3]

تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة الشركات بحيث اتضح أنه من

---

[1] المرجع السابق، ص:5.

[2] المرجع سابق، ص:6.

[3] سيدرة أنيسة، **حوكمة البنوك الجزائرية في ضل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990-2010** ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر3، الجزائر،2012، ص:130.

بين أسباب ظاهرة انهيار الشركات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارتها سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وافتقار الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال والآداب المهنية فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة لأن الاقتناع بمبادئ حوكمة الشركات ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمر سوء نية أو أن أخلاقه تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الممارسات الأخلاقية في الأعمال والتي من شأنها أن تؤدي إلى أفعال خاطئة فيما يلي:

- تصرفات القيادة أو المسئولين في المؤسسة، أي انه كلما ابتعد هؤلاء عن أخلاقيات الأعمال كلما شجع الموظفين على عدم الالتزام بهذه الأخلاقيات هذا من جهة ومن جهة أخرى درجة العقوبات المطبقة من قبل مسئولي المؤسسة في حالة عدم احترام أخلاقيات المهنة والأعمال.
- التصرفات السارية في المنظمة التي إما أن تكون ملتزمة بأخلاقيات الأعمال أو مساهمة في تشجيع الممارسة الخاطئة.
- الجانب الأخلاقي في المجتمع على اعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبيعته وبالتالي فإن أخلاقيات المجتمع تترجم في جميع جوانب الحياة.

ثانيا:الرقابة المصرفية

نتيجة للمشاكل والصعوبات التي تواجهها المصارف ازدادت أهمية الرقابة المصرفية في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ وبالتالي زيادة دعم أجهزة الرقابة المصرفية والتي تتمثل في الإطار العام والشامل والمفهوم الذي يحقق العديد من الأدوات والأساليب الرقابية المختلفة بهدف التحقق من أن ما تم التخطيط له من أهداف ونتائج قد تحقق بالشكل الملائم والمناسب.[1]

ومهما اختلفت أهداف الرقابة المصرفية وتنوعت فإنها تتلخص في النقاط الرئيسية التالية:[2]

1- الحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي: ويتضمن ذلك تجنب مخاطر إفلاس المصارف من خلال الإشراف على ممارستها وضمان عدم تعثرها حماية للنظام المصرفي والنظام المالي ككل كما يتضمن ذلك أيضا وضع القواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الأصول والخصوم في المصارف سواء بالنسبة للعمليات المحلية والدولية.

[1] محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:17.

[2] سيدرة أنيسة، مرجع سابق، ص:132.

2- ضمان كفاءة الجهاز المصرفي: ويتم ذلك من خلال فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالمصارف للتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر وتقييم العمليات الداخلية بالمصرف وتحليل العناصر المالية الرئيسية وتوافق عمليات المصارف مع الأطر العامة للقوانين الموضوعة أو تقييم الوضع المالي للمصرف للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها بهدف الحفاظ على تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية والمؤسسات الحيوية والهامة والتي يقوم القطاع الخاص بتدبير تمويلها بالكامل.

3- حماية المودعين: ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ الشركات الائتمانية التزامها تجاه المودعين وخاصة المتعلقة بسلامة الأصول.

وتنقسم الرقابة المصرفية من حيث الجهة التي تتولى الرقابة إلى:

1- الرقابة الداخلية: هي خطة تنظيمية وكافة الأساليب التي تتبعها من أجل حماية أصولها وتحقيق دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية وتنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية.[1]

2- الرقابة الخارجية: هي تلك الرقابة التي تقوم بها أجهزة لا تخضع لإدارات الوحدات محل الرقابة وتتمثل أهم أجهزة الرقابة الخارجية على المصارف في كل من المراجعين الخارجيين، أصحاب المصالح السلطات التنظيمية، صندوق ضمان الودائع، وكالات التصنيف الائتماني ووسائل الإعلام.[2]

ثالثا: إدارة المخاطر[3]

تعتبر إدارة المخاطر عملية ديناميكية تتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على الأهداف والتعامل معها كذلك هي مجال التوصل إلى منع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر، والعمل على عدم تكرار تلك الأخطار بدراسة أسباب حدوث الخطر عند حدوثه كما تمتد إدارة الأخطار إلى تدابير الأموال اللازمة لتعويض عن الخسائر التي تحدث حتى لا تتوقف عن العمل والإنتاج، وهناك العديد من مزايا إدارة المخاطر للمصرف والتي تشمل:

- التأكد من حصول المصرف على عائد مناسب للمخاطر التي قد يواجهها.
- التقليل من الخسائر وإدراك كل الفرص النافعة الاستعداد لاستغلالها.

والشكل التالي يوضح ركائز الحوكمة المصرفية:

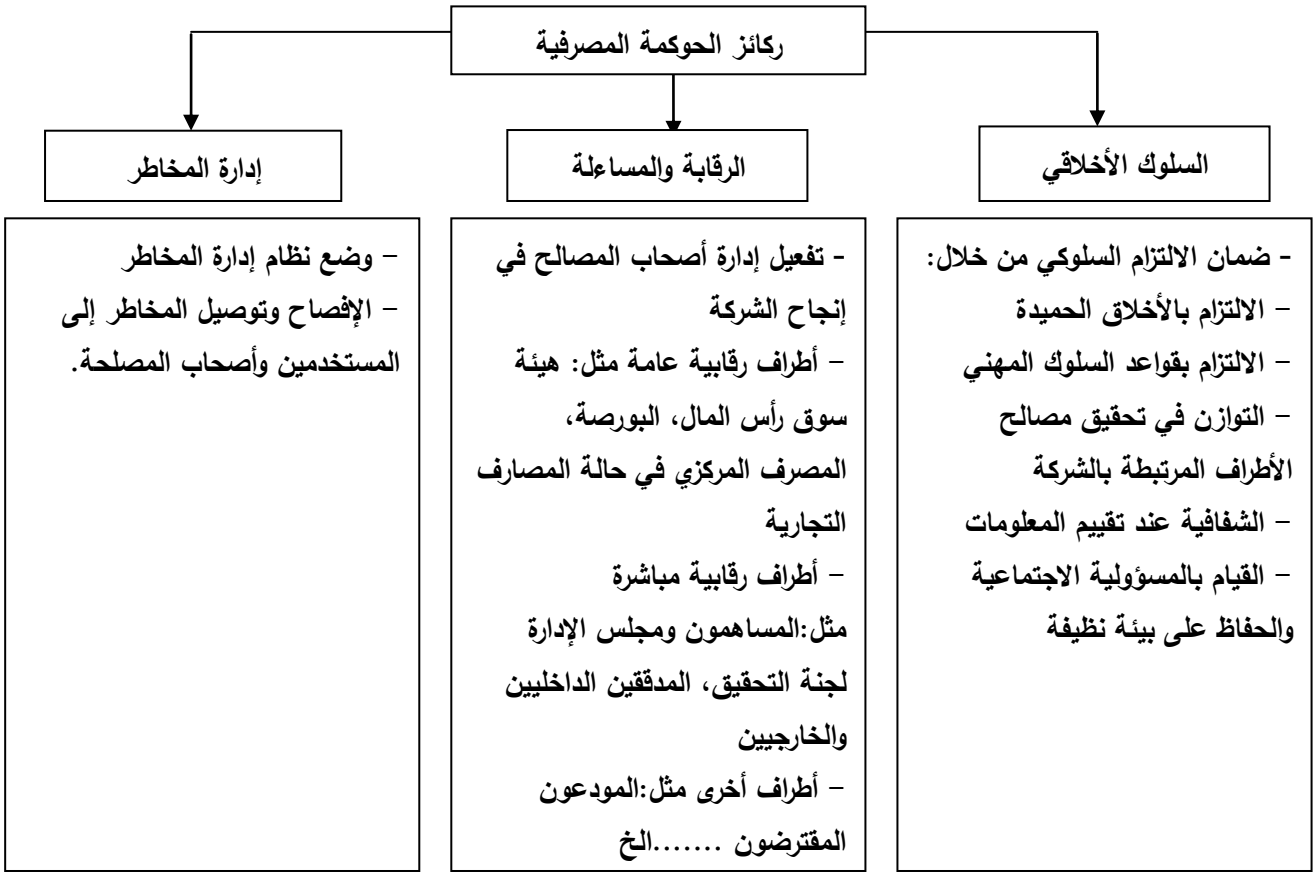
---

[1] محمد التهامي، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،الجزائر، 2006، ص:85.

[2] سيدرة أنيسة، مرجع سابق، ص:135.

[3] زياد عبد الحليم الديبة وآخرون، **نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2011، ص:208.

الشكل رقم (3): ركائز الحوكمة المصرفية



المصدر: إبراهيم إسحاق نسمان، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة على قطاع تطبيقي على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص:24

المطلب الثالث: آليات الحوكمة المصرفية

تؤدي الحوكمة دورا هاماً في تحقيق الرقابة من خلال آلية داخلية وأخرى خارجية وذلك على النحو التالي: [1]

أولاً: آلية داخلية للرقابة

يمثل مجلس الإدارة الآلية الداخلية للرقابة حيث يلعب دورا محوريا في رقابة الإدارة وهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف الوكالة وذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسئولة عن منع القرارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح المصرف ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح، ولذلك فان حجم وتشكيل المجلس يعتبر من السمات أو الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته في رقابة الإدارة

[1] صلاح حسين، **البنوك والمصارف ومنضمات أعمال– معايير حوكمة المؤسسات المالية**، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2011، ص:211.

فمجالس الإدارة التي تكون غالبية أعضاءها من الخارج تكون أكثر فاعلية وكفاءة من تلك التي يكون غالبية أعضاءها من الداخل في العمل على حفاظ وتعظيم ثروة المساهمين.

ثانيا: آلية خارجية للرقابة

تتمثل تلك الآلية في جودة الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة وأيضا التوصيات التي أصدرتها لجنة بازل الخاصة بالإفصاح لتدعيم دور الحوكمة في تحقيق الرقابة حيث أن التطوير وتدعيم الإفصاح المحاسبي الذي يجب أن تلتزم به المصارف يعتبر أمرا ضروريا لتخفيض عدم تماثل المعلومات حتى يتمكن أصحاب المصالح من تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع المصارف، كما يعمل الإفصاح المنتظم عن المعلومات على انضباط المصارف نظرا لان المشاركين في السوق سيجتمعون حول المصارف التي تعمل على زيادة جودة مستوى الإفصاح والشفافية في تقاريرها السنوية وقوائمها المالية وموقعها على شبكة المعلومات الدولية ومن ثم تقييم الأداء للتعرف على كفاءة وقدرة الإدارة على تحقيق أهداف أصحاب المصالح.[1]

[1] صلاح حسن، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص:218.

خلاصة الفصل :

جاءت الحوكمة مع بداية سنة 1932 كأحد الحلول المقترحة لمشكلة الوكالة في الشركات وعرفت على أنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، ونظراً لنجاح تطبيقها في الشركات وتغير الصناعة المصرفية وزيادة درجة المخاطر التي تواجهها انتقل تطبيقها إلى المصارف تحت مسمى الحوكمة المصرفية، وذلك بهدف تحقيق العدالة والشفافية بما يسمح بحماية حقوق المساهمين ومراعاة مصالح المودعين، وقد وضعت لجنة بازل مجموعة من المبادئ للحوكمة المصرفية والتي من أهمها أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم كافي عن دورهم في الحوكمة كما يتوقف التطبيق السليم للحوكمة في المصارف على ثلاثة ركائز أساسية وهي السلوك الأخلاقي الرقابة المصرفية، وإدارة المخاطر وآليتين للرقابة وهما آلية داخلية للرقابة والتي يقوم بها مجلس الإدارة وآلية خارجية للرقابة والتي تتركز على مبدأ الشفافية والإفصاح.

الفصل الثاني: إدارة المخاطر السوقية

تمهيد:

حافظ النظام المصرفي العالمي على استقراره طيلة فترة السبعينات وذلك لكونه كان خاضعا للتنظيم القانوني الشديد وساهم في دعم هذا الاستقرار محدودية المنافسة واهتمام الهيئات الإشرافية والتنظيمية للدول بسلامته واستقراره، أما الثمانينات فقد جاءت حاملة معها تغيرات جذرية ومسارعة في بيئة الصناعة المصرفية من حيث الأنشطة والاستراتيجيات فظهرت منتجات مصرفية جديدة وفي المقابل واجهت مخاطر أخرى جديدة ولعل أهمها المخاطر السوقية والتي تعد من المخاطر المصرفية التي يصعب تجنبها أو الحد منها بسياسة التنويع، لكن المصارف تسعى إلى التقليل منها وذلك عن طريق الاهتمام بإدارة المخاطر المصرفية والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من متطلبات لجنة بازل، وقد حظيت إدارة المخاطر المصرفية باهتمام أكبر خاصة بعد الأزمات العالمية وذلك لأهميتها في المصارف فهي تعمل على تجنب الأزمات والخسائر وتحاول التقليل من المخاطر التي تواجهها المصارف إلى أقصى حد.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى إدارة المخاطر السوقية في المصارف وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر المصرفية وإدارتها.

المبحث الثاني: أسس إدارة المخاطر السوقية.

المبحث الثالث: المداخل الحديثة لإدارة المخاطر السوقية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر المصرفية وإدارتها

عرفت الأنشطة المصرفية في السنوات الأخيرة تغيرات هامة خاصة تلك المتعلقة بالعولمة المالية وما نتج عنها من إزالة القيود التنظيمية والتشريعية والاتجاه نحو التحرر المالي ما جعل المخاطر المصرفية كثيرة ومتنوعة، وسوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى المخاطر التي تواجه المصارف وكيفية إدارتها.

المطلب الأول: تعريف المخاطر المصرفية أسبابها، مصدرها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريف المخاطر المصرفية، الأسباب التي أدت إلى تزايدها وكذا مصادرها.

أولاً: تعريف المخاطر المصرفية

لقد تعددت التعاريف التي تناولت المخاطر المصرفية ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

تعرف المخاطر المصرفية بأنها:"الانحراف الحاصل في الأحداث التي تقع خلال فترة زمنية معينة".[1] يركز هذا التعريف على أن المخاطرة المصرفية ما هي إلا انحراف يحدث في النتائج المتوقعة وذلك خلال مدة معينة وفي مكان معين.

بالإضافة إلى التعريف السابق تعرف المخاطر المصرفية بأنها:"حالة عدم التأكد الممكن قياسها بطريقة موضوعية باستخدام نظرية الاحتمالات والتي تتمثل نتائجه في صورة عبئ مالي"[2]يركز هذا التعريف على إمكانية قياس المخاطرة المصرفية باستخدام الاحتمالات.

كما تعرف المخاطر المصرفية بأنها:"الأضرار التي تصيب المصرف نتيجة عدم التأكد والتنبؤ بعوائد الأدوات الاستثمارية والتي يختلف عائدها من سنة إلى أخرى تبعا إلى عدة ظروف وتأثيراتها".[3]
يركز هذا التعريف على النتائج العملية الاستثمارية التي تقوم بها المصارف حيث يربط المخاطرة المصرفية باختلاف العوائد من سنة إلى أخرى.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي:"هي إمكانية حدوث انحراف في النتائج المحققة عن المتوقعة أي حدوث اختلاف بين العائد المطلوب والمتوقع والتي يمكن قياسها بواسطة الاحتمالات".

ثانيا: أسباب زيادة المخاطر المصرفية

هناك عدة أسباب أدت إلى زيادة المخاطر في القطاع المصرفي ومن بين أهم هذه الأسباب ما يلي:[4]

---

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة التامين والخطر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،لأردن،2011، ص:180.

[2] عبد الحميد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتامين**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، ص:27.

[3] عبد الناصر براني أبو شهد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:27.

[4] قاسمي أسيا، **تحليل الضمانات في تقييم جدولي وتقديم القروض في البنك حالة القرض الشعبي الجزائري**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2009، ص:24.

- زيادة الضغوطات التنافسية مما أدى إلى تشجيع الميل إلى المخاطرة لتحقيق أقصى عائد على رأس المال المستثمر وكسب أكبر حصة ممكنة في السوق.
- اتساع أعمال المصارف خارج الميزانية وتحولها من الأعمال التقليدية إلى أسواق المال مما أدى إلى تعرضها إلى أزمات السيولة بالإضافة إلى مخاطر السوق الأخرى.
- التغيرات الهيكلية والمالية في السنوات الأخيرة نتيجة التحرر من القيود على حركة رؤوس الأموال وانفتاح الأسواق المحلية.
- تزايد المخاطر بأشكالها المتنوعة التي تواجه عمل المصارف لتظم العديد من الأنواع التي لم تكن محل اهتمام من قبل.

ثالثا: مصادر المخاطر المصرفية

يمكن تصنيف مصادر المخاطر المصرفية بحسب نوع المخاطر التي تسببها ومدى ارتباطها بالواقع وفقا لهذا المعيار فالمخاطر المصرفية ترجع إلى مصدرين أساسيين هم:[1]

1- المخاطر النظامية: قد تسمى أيضا مخاطر سوقية أو عادية وهي المخاطر الناتجة عن عوامل تؤثر في الأوراق المالية بوجه عام ولا يقتصر تأثيرها على مصرف معين.

وترتبط هذه المخاطر بالعوامل والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الإضرابات العامة أو حالات الفساد وظروف التضخم أو ارتفاع معدلات أسعار الفوائد وأسعار الصرف أو الحروب والانقلابات السياسية.

2- المخاطر غير النظامية: ويطلق عليها تسميات متعددة منها المخاطر التي يمكن تجنبها والمخاطر القابلة للتنويع والمخاطر الخاصة، وتعرف المخاطر غير المنتظمة أنها مخاطر ناتجة عن عوامل تتعلق بمصرف معين، وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل ومن هذه المخاطر حدوث إضراب عمالي في المصرف أو بعض الأخطاء الإدارية.

المطلب الثاني: أنواع المخاطر المصرفية

تنقسم المخاطر المصرفية إلى قسمين رئيسيين هما المخاطر المالية والمخاطر غير المالية وسوف نتناولهما فيما سيأتي بشيء من التفصيل.

أولاً: المخاطر المالية

تتضمن جميع المخاطر المتصلة بإدارة موجودات ومطلوبات المصرف وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارة المصرف، وفقا لتوجه وحركة السوق والأوضاع الاقتصادية

[1] وليد صافي، أنس البكري، **الأسواق المالية والدولية** ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، ص، ص:174،176.

بالأطراف الأخرى ذات العلاقة.[1] ويعرف الخطر المالي بأنه احتمالية حصول الخسارة،إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج أعمال، أو خسائر في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على استمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى.[2]

ومن أهم أنواع المخاطر المالية ما يلي:[3]

1- المخاطر الائتمانية: تعد من أكثر أنواع المخاطر وتمثل حوالي 60% من مجموع المخاطر التي تواجهها المصارف، وأهم أسبابها عسر المقترض عن سداد القرض في التاريخ المحدد مما يضعف قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المختلفة تجاه الآخرين، وبالتالي انحراف أداء محفظة القروض عما هو متوقع منها من نتائج، وغالبا ما تمنح المصارف القروض مقابل ضمانات معينة، وقد تنخفض قيمة هذه الضمانات بمرور الوقت، مما يسبب للمصارف مشاكل أو مخاطر في حالة امتناع المقترض عن السداد، ولجوء المصرف إلى التصرف في هذه الضمانات لاستيفاء مستحقاته من بيعها، ولا يمكن تجنب هذا النوع من المخاطر بالكامل وإنما يمكن خفض درجة تأثير هذا النوع عن طريق إتباع أسلوب التنويع.

1-1- مصادر المخاطر الائتمانية: تتلخص هذه المصادر فيما يلي:[4]

1-1-1- خطر التمويل: من المعروف أن المصرف لا يقرض أمواله الخاصة وإنما يقرض أموال المودعين وبنسبة يحددها المصرف المركزي، ويتلخص خطر التمويل في احتمال قيام أصحاب الودائع باسترداد ودائعهم بشكل مفاجئ وبكميات كبيرة.

1-1-2- مخاطر عدم التنويع: يقصد به هنا توزيع الائتمان على أكثر من جهة، بمعنى أنه من الخطر أن يقوم المصرف بمنح كل قروضه أو معظمها لجهة واحدة من المقترضين.

1-1-3- القوانين والأنظمة: تصبح القوانين والأنظمة مصدرا للخطر إذا تم تغييرها في غير صالح المصرف ودون إعطاء المصرف مهلة كافية لتعديل وتوفيق أوضاعه بموجبها مثل تغير حجم رأس المال وتغير نسبة الودائع.....الخ.

---

[1] ميرفت علي أبو كمال، **الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا لمعايير الدولية لبازل2 دراسة تطبيقية عن المصارف العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2007، ص:72.

[2] ذهبي ريمه، **الاستقرار المالي النظامي بناء مؤشر تجميعي النظام المالي الجزائري للفترة 2003-2011**،أطروحة الدكتوراهLMD في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة2، الجزائر،2013، ص:32.

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، **الأزمات المالية قديمها وحديثها أسبابها ونتائجها والدروس المستفادة**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، لأردن، 2013، ص:141.

[4] مسعى سمير، **تسعير القروض المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص:33.

2- مخاطر السيولة: تنشأ مخاطر السيولة من عدم قدرة المصرف خفض التزاماته أو تمويل الزيادة في الأصول الأمر الذي قد يؤدي إلى التأثير على الربحية وخاصة عند صعوبة تحويل أصوله إلى النقدية جاهزة بسرعة وبدون خسارة، وهنا يواجه المصرف التجاري حالتين عسيرتين:

- لا يستطيع المصرف الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل.
- يشهد المصرف انخفاض حجم موارده في حين ثبات مستوى الاستخدامات.

تسمى الحالة الأولى بخطر السيولة الحالي أين يصعب على المصرف مواجهة طلبات السحب المتزايدة من طرف الزبائن أما الحالة الثانية فتسمى خطر التحويل، إذا فخطر السيولة خطر ملازم لنشاط الصرف، وينبغي تقديره في حال التباين الكبير بين المدخلات والمخرجات من الأموال،وقد تقف عدة أسباب وراء التعرض لمخاطر السيولة نذكر منها:[1]

- ضعف تخطيط السيولة بالمصرف، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث أجال الاستحقاق.
- سوء توزيع الأصول على استخدامات يصعب تحويلها إلى أرصدة سائلة.
- التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.

3- مخاطر السوق: هي مخاطر على الوضع المالي للمصرف الناتج من الحركات السلبية في مستوى وتقلب أسعار السوق.[2]

كما تعرف مخاطر السوق على أنها مخاطر الخسائر لأن القيمة العادلة للموجودات والمطلوبات المالية وعناصر خارج الميزانية العمومية تختلف مع ظروف السوق.

وتتضمن مخاطر السوق بدورها مجموعة من المخاطر تتمثل في مخاطر سعر الفائدة، مخاطر سعر الصرف، مخاطر أسعار السلع، مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر التضخم والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المطلب الثاني.

4- مخاطر رأس المال: كما يسمى خطر عدم القدرة على الوفاء بحيث يكون المصرف في حالة يسر وملائمة عندما تفوق أصوله خصومه، أو يكون في حالة عسر في الحالة العكسية ويمكن تعريف خطر رأس المال على انه تلك الحالة التي يسجل فيها المصرف عجز في أمواله الخاصة وذمته المالية بنقصها لدرجة يستحيل فيها تغطية المخاطر و الخسائر المحتملة الوقوع بحيث لا يتوفر لا على السيولة ولا على

---

[1] طرشي محمد، **دور وفاعلية الرقابة الاحترازية في تحقيق السلامة المصرفية في ظل تزايد مخاطر العمل المصرفي**،ع7، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر،2013 ، ص:6.

[2]John Frain and Conor Meegan، **market risk an introduction to the concept and analytics of value-at-risk** ,technical paper, December 1996, p: 2.

أصول أخرى يواجه بها خصومه. [1]

ثانيا: المخاطر غير المالية(مخاطر العمليات): يشمل هذا النوع المخاطر المتولدة من ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية والتي قد تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة.[2]

وتشمل مخاطر العمليات ما يلي:[3]

1- الاحتيال المالي (الاختلاس): تعد الاختلاسات النقدية من أكثر أشكال الاختلاس شيوعا بين الموظفين، وتمثل معظم الخسائر التي تتعرض لها المصارف نتيجة حالات الاختلاس من الأموال المودعة بها.

2- التزوير: أن خسائر العمليات الناتجة عن التزوير تتمثل في تزوير الشيكات المصرفية أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول مثل خطابات الاعتماد أو تزوير الوكالات الشرعية نتيجة عدم قدرة الموظفين العاملين في البنوك على التأكد من صحة المستندات المقدمة إليهم من العملاء .

3- تزييف العملات: إن تطور الوسائل التكنولوجية في معظم الدول ساعد على زيادة حالات تزييف العملات.

4- السرقة والسطو: إن زيادة استخدام معايير السلامة الأمنية لدى المصارف أدى إلى تخفيض حالات السرقة والسطو.

5- المخاطر المهنية: تتعرض المصارف عموما إلى العديد من المخاطر التي تندرج تحت اسم الأخطاء المهنية والإهمال والمخاطر المرتبطة بالمسؤولية القانونية التي يجب التفريق فيها بين المخاطر المهنية التي تؤثر على مجلس الإدارة عن تلك المؤثرة عن ذات المصرف،علما بأن الالتزامات تنشأ من مصادر مختلفة منها:

- الخدمات المقدمة للعملاء.
- ممارسات موظفي المصارف.

6- الجرائم الالكترونية: تعتبر هذه الجرائم من أكثر الجرائم شيوعا وتتمثل في المجالات الرئيسية التالية:

- أجهزة الصرف الآلي.
- بطاقات الائتمان.

---

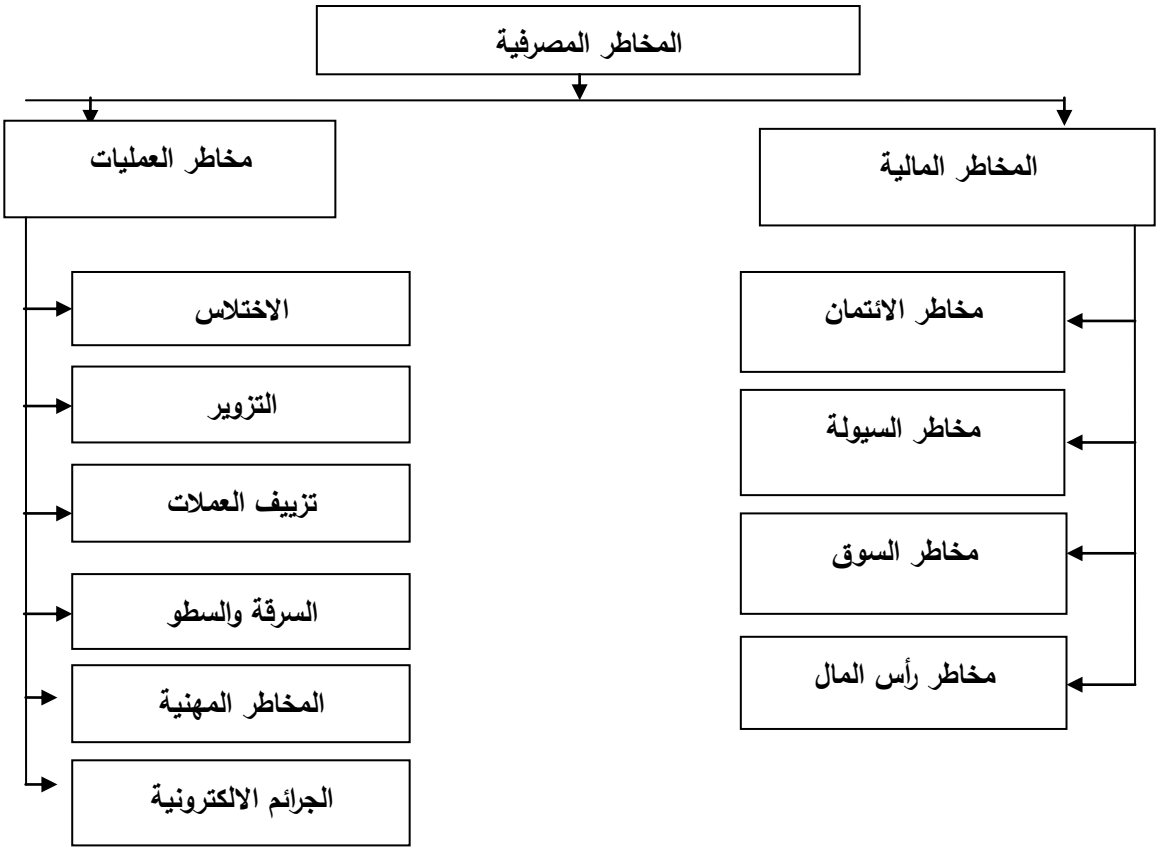
[1] ذهبي ريمه، مرجع سابق، ص:33.

[2] ميرفت أبو كمال، مرجع سابق، ص:73.

[3] بهية مصباح محمد صباح، **العوامل المؤثرة على درجة أمان البنوك التجارية العاملة في فلسطين دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص:76.

ويوضح الشكل التالي أنواع المخاطر المصرفية:

الشكل رقم(04): أنواع المخاطر المصرفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي ميرفت علي أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصرف وفق المعايير الدولية بازل2دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2007، ص:73.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر المصرفية وأقسامها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى إدارة المخاطر المصرفية وكذا الأقسام المختلفة لهذه الإدارة.

أولًا: إدارة المخاطر المصرفية

1- تعريف إدارة المخاطر المصرفية:

تعرف إدارة المخاطر المصرفية: "بأنها نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتحديد مقدار أثارها المحتملة على أعمال المصرف وأصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من أثارها أن لم يكن القضاء على مصدرها".[1]

[1] معهد الدراسات المصرفية، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، س7، ع6، مجلة إضاءات، الكويت، 2015، ص:2.

وتهدف إدارة المخاطر المصرفية إلى:[1]

- ضمان استمرارية ووجود المصرف ككيان عامل في الاقتصاد.
- ضمان كفاية الموارد عند حدوث خسارة.
- تقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حد استقرار التدفقات النقدية.
- حماية المودعين.

2- العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر المصرفية: يجب أن تشمل إدارة المخاطر لكل مصرف العناصر الرئيسية التالية:

2-1- رقابة فعلية من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا: تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة وطبيعة مخاطرها ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر كذلك على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة المصرف، بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها.[2]

أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التي اقرها مجلس الإدارة كما أن عليها أن تحدد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها، كذلك ضرورة التأكد من استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.[3]

2-2- كفاية السياسات والحدود: يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المصرف وذلك باتخاذ إجراءات سليمة لتنفيذ كافة خطوات إدارة المخاطر ولذلك يجب تطبيق سياسات وإجراءات ملائمة وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة وبما يتناسب مع نطاق وطبيعة أنشطة المصرف.[4]

2-3- كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات: إن الرقابة الفعلية لمخاطر المصرف تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير، وبالتالي فان رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات

---

[1] عبد الناصر براني أبو شهد، مرجع سابق، ص: 211.

[2] إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، ص:44.

[3] إبراهيم رياح إبراهيم، مرجع سابق، ص:42.

[4] خضراوي نعيمة، **إدارة المخاطر البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص:21.

قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وفي الوقت المناسب حول أوضاع المصرف المالية، الأداء وغيرها.[1]

2-4- كفاية أنظمة الضبط: إن هيكل وتركيبة أنظمة الضبط في المصرف هي حاسمة بالنسبة إلى ضمان حسن سير أعمال المصرف وبالأخص إدارة المخاطر،لذا فإنشاء واستمرار تطبيق أنظمة رقابة وضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة المصرف.

3- أساليب إدارة المخاطر المصرفية: هناك أربع أساليب يمكن استخدامها وهي:[2]

3-1- تجنب المخاطرة: يرفض المصرف أحيانا قبول خطر معين وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة مخاطرة معينة ومثال ذلك امتناع المصرف عن منح القروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة. ورغم أن تجنب الخطر يقلل من احتمال ووقوع الخطر إلى الصفر، إلا أنه يحرم المصرف من فرص تحقيق الربح، هذا بالإضافة إلى صعوبة تجنب بعض الأخطار ورغم أن تجنب الخطر هو أحد أساليب مواجهة الخطر إلا أنه يعد أسلوبا سلبيا وليس ايجابيا في التعامل مع الأخطار ولأن التقدم الاقتصادي يتطلب التعامل مع الأخطار بطريقة ايجابية، فإن هذا الأسلوب يعد أسلوبا غير مناسب في التعامل مع الكثير من الأخطار.

3-2- التخفيض أو التقليل من الخطر:هي طريقة لتقليل حدة الخسائر التي يسببها وقوع الخطر وذلك عن طريق استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسائر لتقليل عبئ الخطر.[3]

ففي هذا الأسلوب يقوم المصرف برصد سلوك القروض من أجل معرفة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكرا، وتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي يجري تصميمها لهذا الغرض.[4]

3-3- قبول أو احتجاز المخاطر: يمكن لإدارة المصرف أن تقبل المخاطر على اعتبار أن هناك إدارة جيدة لإدارة المخاطر في المصرف هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان الفائدة المرجوة من هذه النشاطات تفوق التكلفة الناجمة عن القيام به ولكن بغض النظر عن الخيار الذي تم اتخاذه فإن المؤسسة المالية يجب أن يكون لديها أنظمة رقابة كافية ووجود سياسات وتقارير وإجراءات تقلل من أثر الخسائر عن المصرف.[5]

---

[1] المرجع السابق، ص:22.

[2] بلعزوز بن علي، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، ع 7، مجلة الباحث، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص:335.

[3] المانسبع رابح أمين، **الهندسة المالية وأثرها في الأزمة المالية العالمية سنة2007**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3 الجزائر، 2011، ص:8.

[4] بلعزوز بن علي، مرجع سابق، ص:336.

[5] إبراهيم الكراسنة، مرجع سابق، ص:50.

3-4- تحويل ونقل الخطر: وهو الخطوة النهائية في العملية هو تحويل الخطر وبصورة رئيسة فإن ما يرغب فيه المصرف هو تحويل الخطر لطرف آخر.

وقد يقوم ذلك من خلال صياغة العقد بطريقة تترك الخطر مع طرف أخر، مع ذلك فان الوسيلة الشائعة في تحويل الخطر هو التأمين فالتأمين وسيلة لتحويل الخطر وذلك مقابل ثمن هو علاوة التأمين. نستنتج مما سبق أن إدارة الخطر ليست موضوع واحد وإنما مجموعة مبادئ مختلفة.[1]

ثانيا: أقسام إدارة المخاطر المصرفية

تنقسم إدارة المخاطر المصرفية إلى:

1- إدارة مخاطر الائتمان: تتمثل إدارة مخاطر الائتمان في متابعة الائتمان الممنوح من خلال متابعة العميل والتأكد من قدرته على السداد وإجراء تحليل مالي دقيق وشامل لظروف العميل لتحديد مدى ملائمته المالية قبل الموافقة على منحه القرض واستخدام الأساليب التي تساعد على وضع تصنيفات للمقترض ووضع الضمانات المناسبة واستخدام النماذج الخاصة بتحديد احتمالات فشل وتعثر العميل وتنظيم السياسة الائتمانية ووضع استراتيجيات ائتمانية بناءا على تصنيف أنواع القطاعات والأنشطة ومتابعة واستقراء المشاكل الذي يتعرض لها العميل وكذا وضع سقوف ائتمانية للعملاء استنادا إلى أسس ومعايير منطقية وموضعية واتخاذ قرارات منع القروض الكبيرة من الإدارة العليا ووضع رقابة مركزية عليها.[2]

2- إدارة مخاطر السيولة: يمكن إدارة مخاطر السيولة بعدة طرق أبرزها الاحتفاظ بمحفظة من الأوراق المالية، وخاصة الأوراق المالية الحكومية حيث أن هذا يخدم هدفي السيولة والربحية، فمحفظة الأوراق المالية تتميز بالسيولة العالية بالإضافة إلى تحقيقها لنسبة عائد، فإذا احتاج المصرف إلى أموال يبيع هذه المحفظة أو جزء منها في السوق المالي وسد احتياجاته المالية، كذلك من الممكن أن يقوم المصرف بتكوين الاحتياطات الاختيارية والتي تساعد على زيادة الثقة في المصرف من جهة كما تساهم في تخفيض مشاكل السيولة التي قد يواجهها المصرف من جهة أخري.[3]

3- إدارة مخاطر السوق: سوف يتم التطرق إلى إدارة المخاطر السوقية وكافة الأساليب المستخدمة بالتفصيل في المبحث الثاني باعتبارها موضوع بحثنا.

---

[1] خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص:21.

[2] نجار حياة ، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل دراسة وواقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، ص:128.

[3] مروان النحلة، **قياس وتحليل وإدارة المخاطر المالية**، 2010، ص:30.

4- **إدارة مخاطر العمليات:** يجب على المصرف أن يضمن وجود أنظمة رقابة داخلية كافية لديه لمقابلة مخاطر التشغيل.[1]

كما يجب عليه الحفاظ على العلاقة مع الموظفين وحثهم على الإخلاص في العمل من خلال السعي لنشر أخلاقيات مهنية وثوابت عملية، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لهم، بالإضافة إلى الحوافز والمكافآت.[2]

[1] البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة والإشراف، وحدة تطبيق مقررات بازل2، **ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل**، بدون سنة، ص: 6.

[2] مروان النحلة، مرجع سابق، ص:49.

المبحث الثاني: أسس إدارة المخاطر السوقية

تعد المخاطر السوقية أحد أهم المخاطر المصرفية التي بدأت تحوز على اهتمام كبير من قبل المصرفيين في السنوات الأخيرة خاصة وأنها تحمل في طياتها مخاطر متعددة تهدد النشاط المصرفي وتأثر على عائداته، فقد أصبح إيجاد طرق وأساليب لإدارة هذه المخاطر ضرورة حتمية وذلك لضمان استقرار المصارف واستمرارها وتحقيق أهدافها خاصة أن المصارف تعد العصب الرئيسي لتمويل النشاط الاقتصادي وأي خطر يهدد استقرارها داخل الحدود القطرية للدولة ما قد يمتد إلى باقي الدول لذا فإن استقرارها من الأمور التي تحظى باهتمام معظم دول العالم.

المطلب الأول: تعريف المخاطر السوقية، مصادرها، أنواعها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المخاطر السوقية، مصدرها وأهم أنواعها.

أولا: تعريف المخاطر السوقية

تعددت تعاريف المخاطر السوقية ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

تعرف المخاطر السوقية بأنها:"مخاطر الانحرافات السابقة لقيمة مراقبة تحركات السوق لمحفظة التداول أثناء الفترة المطلوبة لتصفية المعاملات".[1] يركز هذا التعريف على أن مخاطر السوق هي مخاطر الانحرافات التي تحدث لمحفظة التداول نتيجة لتحركات السوق

بالإضافة إلى التعريف السابق تعرف المخاطر السوقية أيضا بأنها:"مخاطر السوق هي مخاطر الانحرافات السلبية لقيمة مراقبة تحركات السوق لمحفظة التداول أثناء الفترة المطلوبة لتصفية المعاملات".[2] يركز هذا التعريف على أن عائد المحفظة السوقية الناشئة عن المعاملات ترتبط بتحركات السوق.

كما تعرف المخاطر السوقية على أنها: "المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية لأصل ما قد يكون سلعة أو عملة أو صك استثماري أو غير ذلك هذه المخاطر كفيلة إذا لم يحسن التعامل معها بتهديد المصارف التي تسعى لتحقيق عوائد مناسبة تغطي التكاليف وتحقق أرباح صافية".[3] يركز هذا التعريف على أن المخاطر السوقية مرتبطة بالتحركات العكسية للقيمة السوقية لأصل ما.بالإضافة إلى التعاريف السابقة تعرف المخاطر السوقية كذلك بأنها:" مخاطر الخسارة الناتجة عن التغييرات في أسعار السوق كالأسهم والعملة وأسعار الفائدة".[4] يركز هذا التعريف على أن مخاطر السوق

---

[1] مهند حنا نقولا عيسى، **إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:81.

[2] عبد الناصر براني أبو شهد، مرجع سابق، ص:159.

[3] طيب سارة، **أساليب تعامل المؤسسات الصناعية الجزائرية مع مخاطر السوق**، ع14، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص:34.

[4]Thomas Guibert، **mesures de risque de marché,** cour de la chair risque de financiers, de fondation du risque université, paris, 2013, p: 5.

هي خسارة تنتج عن التغيرات في أسعار السوق، ويشير هذا التعريف إلى الأنواع الرئيسية لمخاطر السوق والمتمثلة في مخاطر أسعار الفائدة، العملة وأسعار الأسهم.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي:"المخاطر السوقية هي الخسائر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية لأصل ما خلال فترة زمنية معينة."

ثانيا: مصادر المخاطر السوقية

تنتج المخاطر السوقية من التغيرات في أسعار أدوات حقوق الملكية والسلع والمال والعملات، كما يكون التقلب السعري لمعظم الأصول الموجودة في محافظ السيولة المستقرة والمتاجرة كبيرا في أغلب الأحيان، ويسوء التقلب حتى في الأسواق الناضجة وان كان اكبر كثيرا في الأسواق الجديدة ويؤدي هذا التقلب في النهاية إلى اتساع نطاق التباينات السعرية ومن ثم زيادة مخاطر السوق.[1]

وتهدف سياسة التحكم والسيطرة على مخاطر السوق إلى ما يلي:[2]

- حماية المصارف ضد الخسائر الغير متوقعة والمساهمة في استقرار الدخل عن طريق تحديد وتقييم وفهم سوق العمل.
- المساهمة في تحقيق هيكل وإدارة العملية التنظيمية للمصرف تماشيا مع أفضل الممارسات الدولية ووضع معايير دنيا لسيطرة على مخاطر السوق وإنشاء هيكل من شأنه أن يساعد المصرف على تحقيق اتصال بين استراتيجيات الأعمال والعمليات من جهة وبين مراقبة ورصد الخطر من جهة أخرى.
- إنشاء نظام معلومات شفاف وموضوعي وثابت كأساس لاتخاذ قرارات معقولة.

ثالثا: أنواع المخاطر السوقية

تنقسم المخاطر السوقية إلى مخاطر رئيسية وهي:

1- مخاطر سعر الفائدة

1-1- تعريف مخاطر سعر الفائدة: إن مخاطر أسعار الفائدة تدل على المخاطر التي تتعرض لها إيرادات المصرف الحالية والمستقبلية وكذلك رأس المال نتيجة للتغيير في أسعار الفائدة، إن التذبذبات في سعر الفائدة تؤثر على الإيرادات من خلال التغير في الهامش وعلى رأس مال المصرف من خلال تغير القيمة الاقتصادية لرأس المال.

إن القيمة الاقتصادية تتمثل في صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية لكل الموجودات والمطلوبات والأرقام خارج الميزانية حيث إن تغيرات سعر الفائدة تؤثر على القيمة الحالية للتدفقات النقدية.

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات** ، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص:668.

[2] Emilia Milanova**, market risk management in bank models for analysis assessment**, university of national and work economy, Sofia Bulgaria,2010 , p :396.

إن مخاطر سعر الفائدة لا يمكن تجنبها ناهيك على أن مخاطر سعر الفائدة يمكن أن تشكل تهديدا على إيرادات وسيولة ورأس المال والمتانة لدى المصرف.[1]

1-2- مكونات مخاطر سعر الفائدة: لمخاطر سعر الفائدة عدة مكونات أهمها مخاطر إعادة التسعير، المخاطر الأساسية، مخاطر منحنى العائد، مخاطر الخيار، وفيما يلي شرح موجز لها:[2]

1- مخاطر إعادة التسعير Repricing Risk: تنشأ هذه المخاطر من فرق التوقيت بين التغيرات في التدفق النقدي والتغيرات في بنود الموجودات والمطلوبات والأرقام خارج الميزانية.

1-2-2- المخاطر الأساسية Basic Risk: هي مخاطر التغير في سعر الفائدة الذي سيؤدي إلى إعادة تسعير المطلوبات ببنية تختلف عن تسعير الموجودات مما يؤدي إلى خلق فجوة أو عدم الموائمة ما بين المطلوبات والموجودات.

1-2-3- **مخاطر منحنى العائد Yield Risk**: تنشأ عن التغيير في العلاقة بين مواعد استحقاق مختلفة لأدوات مربوطة بنفس المؤشر.

1-2-4- مخاطر الخيار Option Risk: وتحدث عندما يتغير توقيت التدفقات النقدية أو مبلغها نتيجة لتغير سعر الفائدة السوقي، هذا التغير يمكن أن يؤثر سلبا على الإيرادات أو على القيمة الاقتصادية لحقوق الملكية وذلك بتقليل عوائد الموجودات، زيادة تكلفة التمويل أو انخفاض صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية.

1-3- أثار مخاطر سعر الفائدة: ينشأ عن مخاطر سعر الفائدة الآثار التالية:[3]

1-3-1- انخفاض صافي العوائد: يتعرض المصرف الذي يمتلك موجودات حساسة لتغير سعر الفائدة أكبر من المطلوبات الحساسة لتغير سعر الفائدة إلى مخاطر انخفاض صافي الفوائد، فانخفاض سعر الفائدة سيؤدي إلى انخفاض إيرادات الفوائد المقبوضة من الموجودات (القروض والاستثمارات)بدرجة أكبر من انخفاض تكاليف الفوائد المدفوعة على الودائع وبالتالي ينخفض صافي الفوائد وكذلك عندما يمتلك المصرف مطلوبات (ودائع) حساسة لسعر الفائدة أكبر من الموجودات الحساسة لسعر الفائدة فان ارتفاع أسعار الفائدة سيزيد من تكاليف الفوائد المدفوعة على الودائع بدرجة أكبر من زيادة إيرادات الفوائد المقبوضة في الموجودات وبالتالي ينخفض صافي الفوائد.

1-3-2- انخفاض القيمة السوقية: تتعرض المصارف لمخاطر انخفاض القيمة السوقية وسبب ذلك أن القيمة السوقية للموجودات أو المطلوبات هي عبارة عن القيمة السوقية الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة

---

[1] شقيري نوري موسى وآخرون، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص:295.

[2] إبراهيم الكراسنة، **اطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، 2006، ص:34.

[3] شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سابق، ص، ص:75،76.

الناتجة عنها لحين موعد الاستحقاقات، وبما أن سعر الفائدة السوقي هو عبارة عن سعر الخصم المستخدم في حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية فان هذه القيمة تنخفض إذا ارتفع سعر الفائدة السوقي وتنخفض القيمة السوقية لهذه الموجودات أو المطلوبات، والعكس ترتفع قيمتها السوقية إذا انخفضت أسعار الفائدة، وأخيرا إذا احتفظ المصرف بموجودات ذات أجال استحقاق أطول من المطلوبات، فإن ارتفاع أسعار الفائدة يخفض قيمة الموجودات بدرجة أكبر من قيمة المطلوبات.

2- مخاطر سعر الصرف

2-1- تعريف مخاطر سعر الصرف: مخاطر سعر الصرف ناجمة عن احتمال تغير سعر الصرف بين عملتين أو أكثر بصورة غير متوقعة خلال فترة الأعمال المصرفية وتاريخ الدفع الفعلي، ونتيجة للانفتاح الاقتصادي وارتفاع معدلات التبادل التجاري الدولي وإنشاء المناطق التجارية الحرة وارتفاع معدل التعامل بالعملات الأجنبية ضمن أنشطة المصارف المختلفة.[1]

وتنشأ مخاطر سعر الصرف من سوء التطابق بين قيمة الأصول وقيمة رأس المال والالتزامات بعملة أجنبية أو العكس أو بسبب سوء التطابق بين الذمم المدينة الأجنبية والذمم الدائنة الأجنبية المعبر عنها بالعملة المحلية.[2]

2-2- مكونات مخاطر سعر الصرف: لمخاطر سعر الصرف عدة مكونات أهمها:[3]

2-2-1- خطر الصرف التحويلي: ينجم خطر الصرف من تحويل وترجمة الوضعيات والقوائم المالية بين المصارف وفروعها في الخارج أو يمكن القول إن هذا الخطر يظهر من تبديل وتحويل قيم وممتلكات المصرف من العملة المستخدمة في الحساب إلى العملة الأجنبية من خلال عمليات إعادة التقييم الدورية.

2-2-2- خطر المعاملات أو الصفقات: هو الخطر المرتبط بالمعاملات والصفقات والتي تدرج ضمنها العملة الأجنبية فينشأ من خلال عمليات شراء أو بيع العملة الأجنبية حيث يظهر نتيجة تقلبات معدل الصرف على امتداد فترة انجاز الصفقة وفترة التسوية.

3- **مخاطر التضخم:**[4] وهي المخاطر الناتجة عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة.

يتأثر المصرف بمعدلات التضخم خاصة إذا كانت سياسة المصرف في تسعير الفائدة بطريقة تثبت سعر الفائدة على القروض، فعند ارتفاع نسبة التضخم يؤدي ذلك إلى تخفيض العائد الحقيقي للمصرف الذي

---

[1] دريد كامل أل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص:235.

[2] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:706.

[3] لعطاف عبد القادر وآخرون، **إدارة مخاطر تقلبات أسعار الصرف في المؤسسة الاقتصادية**، ورقة بحثية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، بدون سنة، ص:2.

[4] دريد كامل أل شبيب، مرجع سابق، ص:238.

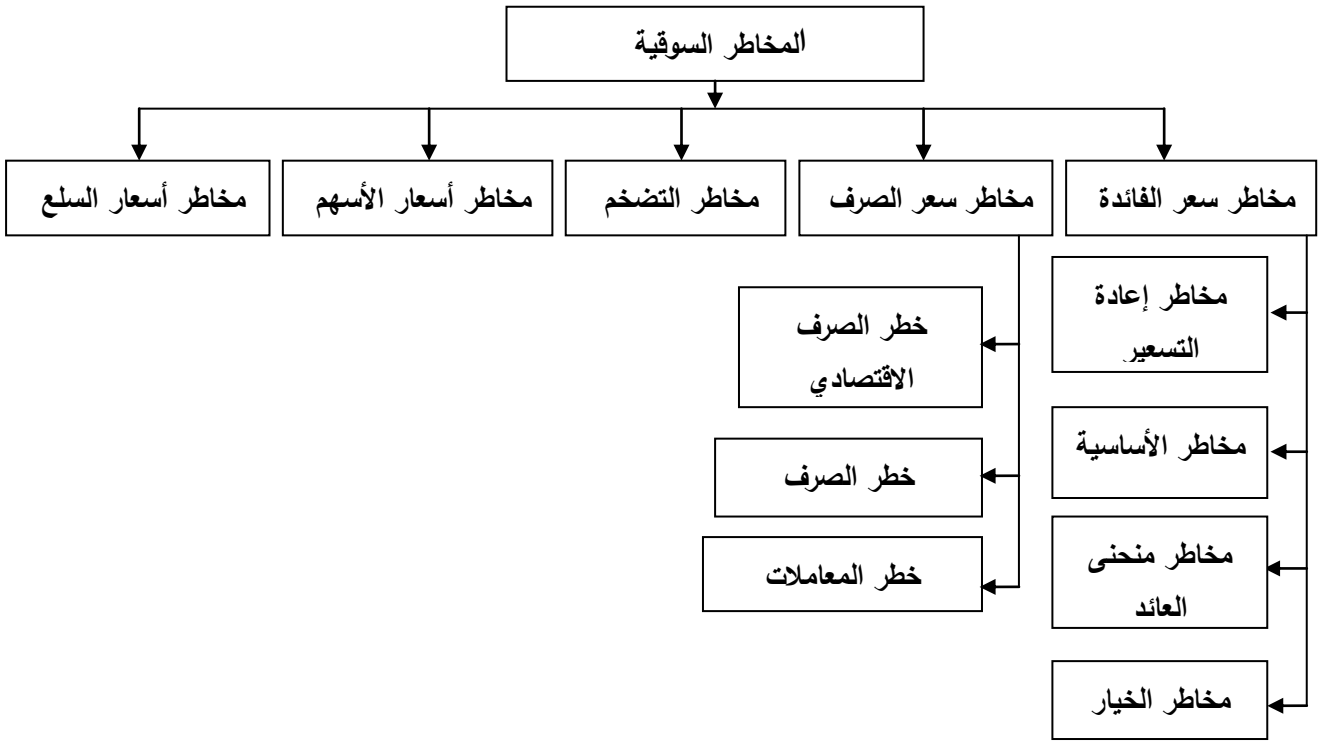
يحققه من الفوائد بمقدار المعدل الحقيقي للتضخم وينسحب التخفيض في قيمة النقود على الأقساط المدفوعة من قبل المقترض.

4- مخاطر أسعار السلع: تمثل مخاطر تقلب أسعار السلع في المخاطر الناتجة عن حمل مراكز من السلع بما فيها المعادن الثمينة باستثناء الذهب الذي يعمل كالعملات الأجنبية.[1]

5- مخاطر أسعار الأسهم: تمثل مخاطر تقلب أسعار الأسهم المخاطر الناتجة عن تدني الأرباح أو ارتفاع الخسائر التي قد تتعرض لها المراكز على الأسهم المحمولة داخل أو خارج ميزانية المصرف نتيجة تقلب أسعار الأسهم[2].

كما يمكن القول إنها مخاطر على الأرباح أو رأس المال الذي ينتج عن التغيرات السلبية في قيمة المحفظة المالية لأسهم المصرف.[3]

الشكل رقم(5): أنواع المخاطر السوقية



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على إبراهيم الكراسنة، اطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، 2006، ص:36.

[1] لجنة الرقابة على المصارف، **احتساب الأموال الخاصة لمواجهة مخاطر السوق**، بيروت، لبنان، 2007، ص:10.

[2] المرجع السابق، ص:8.

[3] Guidelines for commercial bank and DFIS, **risk management**, p: 18.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر السوقية

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة المخاطر السوقية وكيف يتعامل المصرف مع هذه المخاطر.

أولاً: تعريف إدارة المخاطر السوقية

من بين تعاريف إدارة المخاطر السوقية ما يلي:

تعرف إدارة المخاطر السوقية على أنها:"عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها وتتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى أو تجنبها أو تقلل أثارها السلبية أو قبول كل أو بعض تبعاتها."

كما تعرف أيضا على أنها:" كل الطرق والأساليب التي يستخدمها المصرف لمواجهة المخاطر الناتجة عن تقلبات أسعار الفائدة والصرف والأسهم."

وتتطلب إدارة المخاطر السوقية إتباع الخطوات التالية:[1]

1- التحضير: يتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة العمل والأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل.

2- تحديد المخاطر: في هذه الخطوة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية والمسببة لمخاطر السوق والمخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل وعليه يمكن أن يبدأ التعرف على المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها.

3- التقييم: بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن يتم تقييمها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها.

4- وضع الخطة: وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستنتج للتعامل مع المخاطر وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب.

5- التنفيذ: ويتم في هذه الخطوة إتباع الطرق المخططة والتي تستخدم للتخفيف من آثار المخاطر.

6-مراجعة وتقييم الخطة: تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستعمال المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة.

ثانيا: طرق التعامل مع المخاطر السوقية داخل المصرف

على إدارة المخاطر داخل المصرف أن تعمل على تحليل السوق ودراسته ومراقبة اتجاهات المؤشرات السوقية كليا أو جزئيا بالإضافة إلى الدراسة الفنية للسوق من حيث اختيار التقنية المناسبة أو

[1] حرفوش سهام، صحراوي إيمان، **دور الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر الائتمانية للبنوك في التخفيف من حدة الأزمة المالية الحالية**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، الجزائر، 20-21 أكتوبر،2009، ص، ص:6،7.

اختيار الموقع وتقديم دراسات الجدوى المالية والاقتصادية لأي مشروع أو أي تمويل ينوي المصرف القيام به.[1]

1- إدارة مخاطر أسعار الفائدة: على المصارف أن ترسم وتطبق سياسة فعالة لإدارة المخاطر التي قد تنتج عن مصادر تقلب أسعار الفائدة، ويجب أن تمكن هذه السياسة المصارف من قياس المخاطر الناجمة عن تقلب معدلات أسعار الفائدة ومتابعتها وضبط تأثيراتها على مستوى الوحدات المصرفية حيث يجب أن تستند أسس إدارة مخاطر الفوائد على العناصر التالية:

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بحصر مخاطر أسعار الفائدة المحتملة على الأدوات والنشاطات التي يتعاطى بها المصرف.
- اعتماد نظام لقياس مخاطر تقلب معدلات أسعار الفوائد يسمح بحصر وقياس هذه المخاطر ووضع إجراءات متابعة هذه المخاطر.
- رسم الإطار العام لسياسة إدارة مخاطر أسعار الفوائد والتأكد من أن نظام قياس مخاطر تقلب أسعار الفوائد يعكس الحجم الفعلي لهذه المخاطر وذلك من خلال:

1) إنشاء لجنة خاصة تدعى لجنة إدارة الموجودات والمطلوبات[2] والتي تعمل على إدارة مخاطر سعر الفائدة وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم بحيث تهدف هذه اللجنة إلى تقليل فرصة تعرض المصرف إلى مخاطر السعر مع تحقيق العائد بكل وحدة مخاطر، إذ تعمل على إيجاد التوازن بين الموجودات والمطلوبات المالية داخل الميزانية من حيث تواريخ الاستحقاق ويتم التركيز على قيمة الأصول والخصوم وذلك بجعل الفرق بينهما لا يتسم بالحساسية لسعر الفائدة.[3]

2- إدارة مخاطر أسعار الصرف(العملة)

يجب على المصرف الاحتفاظ بوسائل وتقنيات داخلية لتغطية أخطار العملة مثل الشبكية أو التشابكية والتسريع والتأخير في عمليات الدفع وتعديل الأسعار وتنويع الموجودات والمطلوبات النقدية كقاعدة أساسية[4]، بالإضافة إلى تحديد الفرق بين الموجودات والمطلوبات بشكل منفصل بكل عملة معينة، ومن ثم تحديد الموقف الكلي في محفظة العملات الأجنبية في المصرف، وأخيرا تحديد رأس المال اللازم لتغطية هذه المخاطر.[5]

---

[1] بن علي بن عزوز وآخرون، **إدارة المخاطر** ، الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2014، ص:209.

[2] لجنة الرقابة على المصارف، **إدارة مخاطر الفوائد في المصارف والمؤسسات المالية**، بيروت، لبنان، 2006، ص:2

[3] بن علي بن عزوز وآخرون، مرجع سابق، ص:209.

[4] المرجع السابق، ص:209.

[5] مصطفى كامل رشيد، **مدى إمكانية استجابة المصارف العربية لمتطلبات لجنة بازل مع الإشارة إلى العراق**، ع67، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2007، ص:244.

3- إدارة مخاطر أسعار الأسهم: يعمل المصرف على إدارة هذه المخاطر من خلال تنويع المحفظة الاستثمارية حسب التوزيع الجغرافي والتركز الصناعي.[1]

بالإضافة إلى هذه الطرق التي يتبعها المصرف للتعامل مع المخاطر السوقية هناك مجموعة من الأساليب التي يعتمد عليها المصرف لحساب التعرض للمخاطر السوقية وسوف يتم التطرق إليها في المطلب الموالي بالتفصيل.

المطلب الثالث: أساليب قياس المخاطر السوقية

لقد تعددت الأساليب المستخدمة في قياس المخاطر السوقية في المصارف وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهمها.

أولاً: الأساليب الإحصائية

1- الانحراف المعياري للأصل المالي:[2] وهي تقنية تسمح بتقييم خطر السوق على مختلف الأصول المالية وذلك بحساب درجة تشتت إيراد أصل مالي معين عن قيمته المركزية، بعبارة أخرى هو الانحراف المعياري لتغير أسعار الأصل والذي يفسر ويشرح بكم تبتعد الأداة المالية في تحركاتها عن متوسطها فمثلا إذا كان سعر الأداة المالية في المتوسط يقدر ب 100، وانحرافه يقدر ب10% معناه انه خلال المرحلة المدروسة سعر الأداة المالية يتمركز بين 90 أي (100-10) أو 110 أي (100+10) في أغلبية الحالات، ومنه فان الانحراف المعياري في مضمونه عبارة عن مقياس خطر تقلب الأصل، ذلك لأنه إذا تشتت وانحرفت قيمة هذا الأصل كثيرا عن المتوسط فإن المستثمر يمكن أن يتعرض للخسائر

ويتوقف الانحراف المعياري للأداة مالية ما على:

- معطيات تاريخية عن هذه الأداة خلال فترة زمنية معينة.
- نوع النموذج المستخدم لحساب الانحراف المعياري في المستقبل.

2- معامل الاختلاف: يمكن أن تظهر بعض المشاكل في استخدام الانحراف المعياري كمقياس للخطر حيث يمكن أن يتساوى الانحراف المعياري لأصلين ماليين وبالتالي تتساوى الخطورة مع أن النسبة المئوية لانحراف العوائد لأحدهما أكبر من الآخر ويمكن تجنب هذه المشكلة لو استخدمنا معامل الاختلاف كمقياس للخطر بدلا من الانحراف المعياري على الوسط الحسابي (القيمة المتوقعة) فمعامل الاختلاف يستخدم عادة في حالة عدم تساوي القيم المتوقعة للاستثمارات.[3]

---

[1] طهراوي أسماء، حبيب عبد الرزاق، **إدارة المخاطر المصرفية الإسلامية في ظل معايير بازل**، س 19، ع1، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، الجزائر، 2013، ص:64.

[2] نجار حياة، مرجع سابق، ص: 188.

[3] حسن السلطان، **إدارة مخاطر الاستثمار المالي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص:20.

3- معامل بيتا: معامل بيتا هو جوهر تسعير الموجودات الرأسمالية وهو المقياس الإحصائي للمخاطر النظامية التي لا يمكن تجنبها بالتنويع أي التي تنسب إلى التقلبات والتذبذبات في الظروف الاقتصادية العامة التي تشترك فيها جميع المصارف العاملة في الاقتصاد الوطني، ويعتبر معامل بيتا هو المقياس المناسب لقياس التقلب النسبي لعائد السهم العادي بالقياس إلى عائد السوق.

يعتمد المعامل بيتا على البيانات التاريخية في حسابه.[1]

4- القيمة المعرضة للخطر VAR: تعتبر القيمة المعرضة للخطر من أهم المقاييس المستخدمة لقياس مخاطر السوق للمحفظة الاستثمارية للمصارف خاصة وأن لجنة بازل للرقابة المصرفية أشارت في وثائقها إلى أن المصارف يجب أن تكون قادرة على تغطية مخاطر الخسائر لمحفظها التجارية لأفق زمني مقداره عشر أيام وبدرجة ثقة مقدارها 99 % لهذه المدة، حيث يساعد هذا الأسلوب المنشأة على حساب مقدار خسارتها وأرباحها خلال فترة زمنية محددة وباحتمال محدد ويختصر المخاطر الكامنة في المحفظة الاستثمارية في رقم واحد.[2]

4-1- تعريف القيمة المعرضة للخطر VAR: ظهرت القيمة المعرضة للخطر لأول مرة في صناعة التأمين في أواخر 1980 وكان مصرف **Trust Fut** واحد من أوائل المصارف التي استخدمت هذا المفهوم في الأسواق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية لتصبح بعد ذلك وفي أقل من عقد أحد مقاييس المخاطر في الأسواق المالية.[3]

وتعرف على أنها توقع الخسارة عند مستوى ثقة معين على سبيل المثال 95 %على مدى فترة معينة من الزمن على سبيل المثال 1 يوم.[4]

4-2- استخدامات القيمة المعرضة للخطر VAR: هناك استخدامان أساسيان لأسلوب القيمة المعرضة للخطر يتمثلان فيما يلي:[5]

- الإبلاغ عن المخاطر للهيئات الرقابية المختصة لتقوم هذه الهيئات باستخدامها لتقييم المخاطر المنتظمة الكلية للنظام المالي.
- الرقابة الداخلية للتعرض للمخاطر، لأغراض إدارة المخاطر وكذلك الإفصاح للجهات الخارجية عن حجم التعرضات القصوى الممكنة للمخاطر.

---

[1] محمد علي إبراهيم العامري، **إدارة محافظ الاستثمار**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013، ص:80.

[2] محمد عبد الحميد عبد الحي، **استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص:105.

[3] Christophe hurlin، **site value at risk** , master économétrie et statistique applique université d'Orléans, 2007, p: 3.

[4] Richard apostolic and others، **formation of banking risk,** 2009, p، 169.

[5] محمد عبد الحميد عبد الحي، مرجع سابق، ص:105.

4-3- طرق حساب القيمة المعرضة للخطر VAR

4-3-1منهج التباين أو التباين التلازمي: هو المنهاج الأكثر استخداما من قبل مديري المحافظ،وهو يفترض أن توزيع عوائد الأصول طبيعي وأن العوائد مستقلة بشكل متسلسل ولحساب التغير الحاصل في قيمة المحفظة الحالية، يتم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوائد الأصول للحصول على تركيبة من حساسيات المراكز الفردية لعوامل المخاطرة في مصفوفة تباين تلازمي **covariance matrix** تمثل تقلبات عوامل المخاطرة والارتباطات بين كل أصل.[1]

4-3-2- منهج المحاكاة التاريخية: ويحتسب التغير الافتراضي في قيمة المحفظة الحالية بناءا على الحركات الماضية التاريخية لعوامل المخاطرة.[2]

فهي إذا طريقة تقوم على تقدير توزيع تغيرات الأسعار انطلاقا من الماضي وبتطبيق هذه التغيرات على المحفظة الحالية للأصول يتم تحديد القيمة المعرضة للخطر.

ويمكن تلخيص منهجية حساب القيمة المعرضة للخطر حسب هذا النموذج في الخطوات التالية:[3]

- تسجيل المشاهدات والمعطيات عن إيرادات المحفظة خلال فترة زمنية قد تصل إلى 100 يوم من أجل مجال زمني لا يتعدى يوما واحدا لحساب VAR.
- حساب التغيرات النسبية لإيرادات كل أصل لكل فترة.
- تقييم محفظة الأصول الحالية من خلال مقارنتها مع التغيرات المسجلة في الماضي.
- حساب القيمة الإجمالية للمحفظة بدلالة عدد الأوراق المالية المكونة لها.
- حساب الفرق بين القيمة المقدرة للمحفظة التي تمت محاكاتها والقيمة الحالية لها والنتائج المحصل عليها والتي تمثل قيم الخسائر بالإشارة الموجبة لأنها تحسب على أساس القيمة المقدرة مطروحا منها القيمة الحالية يتم ترتيبها ترتيبا تصاعديا.
- ومن ثم يسهل استنتاج قيمة VAR المحفظة وفق مستوى الثقة المطلوب.

4-3-3- محاكاة مونت كارلو: ظهرت محاكاة مونت كارلو انطلاقا من المقامرة الشهيرة لرؤوس الأموال في موناكو وتعتبر منهجية وفعالة للمحاكاة وبعد ظهور الحاسبات الآلية وتطورها ازدهر أسلوب محاكة مونت كارلو كأداة في مجال إدارة المخاطر حيث تخلق محاكاة مونت كارلو مستقبلا اصطناعيا بتوليد الآلاف وأيضا مئات الآلاف من السبل البسيطة للنتائج.[4]

---

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:767.

[2] مرجع السابق، ص:766.

[3] نجار حياة، مرجع سابق، ص:105.

[4] جدي طارق، **استخدام نماذج المحاكاة في تحلل وإدارة المخاطر المالية طريقة محاكاة مونت كارلو**، مداخلة في الملتقى الدولي حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، الجزائر، 25-26 نوفمبر ،2008، ص:6.

4-3-3-1- تعريف محاكاة مونت كارلو: تعرف طريقة محاكاة مونت كارلو في الإحصاء على أنها خوارزمية حسابية تتضمن تكرار التجربة بقيم بدائية عشوائية، وتستخدم هذه الطريقة في أنظمة المحاكاة الرياضية والهندسية وتمكن محاكاة مونت كارلو من إدخال المقاربة الإحصائية للخطر للقرارات المالية فهي تمكن من عزل عدد معين من المتغيرات المفتاحية كأرقام الأعمال والهوامش....الخ وتعين توزيعات احتمالية لها إجراء كبير من السحبات العشوائية داخل تلك التوزيعات وهذا لتحديد احتمال حدوث أية نتيجة.[1]

4-3-3-2- خطوات محاكاة مونت كارلو: نلخص خطوات محاكاة مونت كارلو في ما يلي:[2]

- وضع التوزيع الاحتمالي لكل متغير في النموذج الذي يراد اختياره.
- استخدام أرقام عشوائية لمحاكاة قيم التوزيع الاحتمالي لكل متغير في النموذج.
- تكرار العملية لمجموعة من المحاولات (ألاف المحاولات وربما مئات الآلاف).

ثانيا: النسب المالية لقياس خطر السوق

يمكن اعتماد بعض المؤشرات المالية لقياس مخاطر السوق والجدول التالي يبين أهم النسب المستخدمة.

الجدول رقم(1): النسب المالية المستخدمة لحساب مخاطر سعر الصرف والفائدة

نوع الخطر	النسب المالية المستخدمة
مخاطر أسعار الصرف	القيمة الدفترية للأصول / القيمة السوقية للأصول القيمة الدفترية لحقوق الملكية / القيمة السوقية لحقوق الملكية
مخاطر أسعار الفائدة	الأصول الحساسة لسعر الفائدة/الخصوم الحساسة لسعر الفائدة مدة استحقاق الأصول الحساسة لسعر الفائدة/ مدة استحقاق الخصوم الحساسة لسعر الفائدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نجار حياة، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر،2014، ص:187.

ثالثا: نموذج تحليل الفجوة والمدة[3]

- **نموذج تحليل الفجوة:** نموذج تحليل الفجوة أول وأسهل نموذج استخدم لقياس حساسية المصارف لمخاطر أسعار الفائدة ولا يزال أكثر النماذج استخداما ويتضمن هذا النموذج وضع سلسلة من الأوعية

[1] عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته**، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص:105.

[2] المرجع السابق، ص:106.

[3] شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص:77.

على مدى أفق زمني محدد إذ يجمع كل وعاء بالضرورة الموجودات والمطلوبات المقرر إعادة تسعيرها أو تستحق خلال مدة محددة لذلك الوعاء، ويمكن أن تكون مدة الوعاء يومية، أسبوعية أو شهرية، ثم تجري تصفية الموجودات والمطلوبات في أي وعاء معين مقابل بعضها البعض وتحديد قيمة صافية لكل وعاء وتكون الفجوة هي المحصلة النهائية الحسابية للفرق بين الموجودات والمطلوبات الحساسة لسعر الفائدة وتكون الفجوة ايجابية إذا كان الفرق موجب وسلبية إذا كان الفرق سالباً، حيث أن:

GAP=RSA-RSL

GAP= قيمة الفجوة.

RSL= الموجودات الحساسة لسعر الفائدة.

RSA= المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة.

ونستنتج من قياس الفجوة ثلاثة أنواع مختلفة نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): أنواع الفجوة

نوع الفجوة	وضع الموجودات والمطلوبات
GAP+	الموجودات الحساسة لسعر الفائدة أكثر من المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة
GAP-	المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة أكثر من المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة
GAP°	الموجودات الحساسة لسعر الفائدة = المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على شقيري نوري موسى وآخرون: إدارة المخاطر، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2012، ص:73.

2- **نموذج تحليل المدة:**[1] ينظر لها على أنها مقياس للمدة موزون بالقيمة والزمن بحيث يأخذ باعتباره توقيت جميع التدفقات النقدية الداخلية الخارجة المتعلقة بالمطلوبات، فهو يقيس متوسط المدة الزمنية لمجموعة من التدفقات النقدية المستقبلية وعليه يمكن القول إن تحليل المدة هو مدخل يقيس متوسط المدة الزمنية المطلوبة لتغطية الالتزامات المصرفية المتعلقة باستثمار معين.

ويمكن تحديد مستوى التعرض لمخاطر تقلب أسعار الفائدة في المصرف وذلك بحساب فجوة المدة **DGAP** حسب المعادلة التالية:

DGAP=DA-(MVL /MUAL)DL

حيث أن:

DGAP= فجوة المدة

DL= متوسط مدة الموجودات

DL= متوسط مدة المطلوبات

[1] أسعد حميد العلي، **إدارة المصارف التجارية مدخل إدارة المخاطر**، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:379.

MVA= القيمة السوقية للموجودات

MVL= القيمة السوقية للمطلوبات

ونستنتج من تحليل المدة أن لفجوة المدة **DGAP** ثلاثة أنواع نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): أنواع فجوة المدة.

نوع فجوة المدة	وضعية الموجودات والمطلوبات
DGAP+	**متوسط مدة الموجودات DA اكبر من متوسط مدة المطلوبات DL**
DGAP-	**متوسط مدة المطلوبات DL اكبر من متوسط مدة الموجوداتDA**
DGAP°	**متوسط مدة المطلوبات DL يساوي مدة متوسط الموجودات DA**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2012 ، ص:82.

المبحث الثالث: المداخل الحديثة لإدارة المخاطر السوقية

بالإضافة إلى أساليب القياس السابقة التي يستخدمها المصرف لحساب المخاطر السوقية التي يتعرض لها هناك طرق أخرى تعمل على التخفيف وإدارة المخاطر السوقية ومن بين هذه الأساليب المشتقات المالية، مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، الحوكمة المصرفية وسوف يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى كل من المداخل الثلاثة وكيفية إدارتها للمخاطر السوقية.

المطلب الأول: المشتقات المالية

تعد المشتقات المالية واحدة من أهم الابتكارات المالية التي عرفتها الأسواق المالية العالمية خلال الستينيات من القرن الماضي والتي تستخدم لإدارة المخاطر وسوف يتم التطرق إليها بالتفصيل فيما سيأتي:

أولاً: تعريف المشتقات المالية

تعرف المشتقات المالية بأنها:" أدوات مالية ترتبط بأداة معينة أو مؤثر أو سلعة والتي من خلالها يمكن بيع وشراء المخاطر المالية في الأسواق المالية أما قيمة الأداة فهي المشتقة فإنها تتوقف على سعر الأصول والمؤشرات محل التعاقد".[1]

وتتعدد أهداف استخدام المشتقات ومن أهمها ما يلي:[2]

- التحوط ضد مخاطر التغير المتوقع في أسعار الأصول محل التعاقد أي التحوط ضد مخاطر التغيير في معدلات العائد وأسعار الأسهم وأسعار الصرف وكذلك أسعار السلع بما في ذلك الذهب.
- استخدام المشتقات في إدارة الموجودات والمطلوبات حيث إن المصارف لها حساسية لمخاطر سعر الفائدة وذلك من شأنها تزايد استخدامها كوسيلة لإدارة مخاطر الموجودات والمطلوبات.
- استخدام المشتقات لزيادة السيولة حيث أنها تنوب عن الأوراق الأصلية فمثلا لو كانت الالتزامات للصندوق لأجل سنة، فقد لا يكون بمقدار إدارته شراء سندات الخزينة المتداولة في الأسواق المنظمة لذلك فالحل هو ترتيب مشتقة بخصوصيات معينة يمكن بواسطتها الوفاء من المخاطر بدقة وبالتالي زيادة أمان المحفظة.
- تعمل المشتقات كغطاء التأمين من حيث تقليل المخاطر وذلك من خلال توفير الحماية منها، حيث معظم أنظمة التأمين على الودائع تهدف إلى تحقيق هدفين أولهما حماية حقوق المودعين وتجنب حدوث ذعر مالي بينهم وثانيهما الحفاظ على سلامة المراكز المالية للمصارف وتفادي تعرضها للفشل أو الإعسار المالي وذلك ما تحققه المشتقات.

---

[1] معهد الدراسات المصرفية، **المشتقات المالية**، ع2، مجلة إضاءات، الكويت، 2010، ص:3.

[2] عادل رزق، **الأدوات المالية المبتكرة أنواعها وأهدافها وأهميتها**، ع4، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، السودان، 2013، ص:8.

ثانيا: أنواع المشتقات المالية

تنقسم المشتقات المالية إلى أربعة أنواع رئيسية نوجزها فيما يلي:

1- العقود الآجلة

1-1- تعريف العقود الآجلة: العقد الآجل هو عقد بين طرفين لبيع أو شراء موجود معين بسعر معين وبتاريخ محدد في المستقبل، إن الطرف الذي يوافق على شراء الموجودات في المستقبل يتخذ مركزا طويلا **long position** أما الطرف الذي يوافق على شراء الموجودات في المستقبل يتخذ مركزا قصيراً **short position** ويسمى السعر الذي يتم الاتفاق عليه في العقد بسعر العقد أو سعر التنفيذ.[1]

1-2- أنواع العقود الآجلة: للعقود الآجلة عدة أنواع وتصنيفات ولعل أهمها وأشهرها هو ما يلي:[2]

1-2-1- العقود الآجلة لأسعار الفائدة: تستخدم هذه العقود في الحماية من تقلبات أسعار الفائدة وهنا يتم الاتفاق على سعر الفائدة من قرض معين يتم الحصول عليه في المستقبل ويتم تثبيت سعر الفائدة عن تاريخ الاتفاق ومن تاريخ التنفيذ.

1-2-2- العقود الآجلة لأسعار الصرف: هي اتفاق بين طرفين لشراء أو بيع كمية معينة من عملة أجنبية مقابل عملة محلية وذلك في تاريخ آجل وبسعر يتم الاتفاق عليه عند إبرام العقد ويثبت حق تاريخ التنفيذ وتستخدم هذه العقود للحماية ضد مخاطر تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية.

2- العقود المستقبلية

2-1- تعريف العقود المستقبلية: هي التزام تعاقدي نمطي إما لبيع أو شراء موجود معين بسعر محدد وبتاريخ معين في المستقبل.[3]

2-**2-أنواع العقود المستقبلية:**تتعدد أنواع العقود المستقبلية حسب الأصل محل التعاقد ومن أبرز أنواعها ما يلي:[4]

2-2-1- العقود المستقبلية على أسعار الفائدة: هي العقود التي تبرم على الأصول المالية ذات الدخل الثابت وذالك على أساس أن أسعار تلك الأصول تتأثر بالاتجاه الحالي والمستقبلي لأسعار الفائدة فارتفاع أسعار الفائدة في السوق يعني انخفاض أسعار تلك الأصول والعكس يصبح صحيح في حالة انخفاض الأسعار.

---

[1] محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص:490.

[2] سرارمة مريم، **دور المشتقات المالية وتقنية التوريق في أزمة 2008 دراسة تحليلية**، رسالة الماجستير، جامعة متنوري قسنطينة، الجزائر 2012، ص:34.

[3] محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص:511.

[4] منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في إدارة المخاطر الهندسة المالية باستخدام التوريق والمشتقات الجزء الثاني:المشتقات والعقود الآجلة والعقود المستقبلية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص:381.

2-2-2- العقود المستقبلية على العملات: وهي النوع الثاني من العقود المستقبلية التي يتم التعاقد فيها على بيع وشراء كمية محدودة من العملات الأجنبية وقد ظهرت هذه العقود عام 1972 وتركزت التجارة بها على عملات الجنيه البريطاني والين الياباني والفرنك السويسري والمارك الألماني والفرنك الفرنسي وازداد التعامل بها في تسعينات القرن الماضي وأدخلت عملة اليورو حديثا وتوفر هذه العقود مرونة عالية لتقليل المخاطر الناتجة عن التغيرات الشديدة في أسعار العملات المختلفة.[1]

2-2-3- العقود المستقبلية على مؤشرات الأسهم: وهي أدوات للمضاربة ذات سيولة عالية حيث يستطيع المستثمرون الدخول مباشرة إلى أسواقها وشراء عقود ومؤشرات الأسهم وهي التزام مستقبلي لتسليم كمية من النقد في تاريخ التسوية، وليس هناك تسليم فعلي لأي أسهم إلى المستثمرين[2]، هذا ولقد بدأ تداول تلك العقود عام 1982 وبالتحديد في 16 فيفري من تلك السنة عندما بدأ تداول العقود المستقبلية في تشكيلة مؤشر قاليو لاين وفي بورصة مدينة كانس **kansis city board** وفي شهر أفريل من نفس السنة بدأ تداول العقود المستقبلية على مؤشر **standard and poor 500** وذلك في بورصة شيكاغو التجارية.[3]

2-4- العقود المستقبلية على أسعار السلع:[4]وتتضمن بيع وشراء البضائع بتسليم مستقبلي ومن أنواعها:

- الحبوب والزيوت.
- الماشية واللحوم.
- القطن والمعادن .....الخ

3- عقود الخيار

3-1-تعريف عقود الخيار:"يعرف عقد الخيار بأنه عقد بين طرفين الطرف الأول مشتري الخيار والطرف الثاني بائع الخيار أو محرر الخيار بموجب هذا العقد يكون للطرف الأول (مشتري الحق) الحق في أن يشتري إذا ما رغب من الطرف الثاني (بائع الحق) أي المحرر وأن يبيع إذا ما رغب للطرف الثاني أصلا أو كمية معينة من أوراق مالية أو عملات بسعر معين في تاريخ معين وخلال فترة زمنية معينة حسب الاتفاق مقابل عمولة يدفعها الطرف الأول للطرف الثاني".[5]

---

[1] حاكم الربيعي وآخرون، **المشتقات المالية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:346.

[2] المرجع السابق، ص:346.

[3] منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص:504.

[4] حاكم الربيعي وآخرون، مرجع سابق، ص:345.

[5] توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، **الإدارة المالية الدولية والتعامل بالعملات الأجنبية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص:175.

3-2- أنواع عقود الخيار: تنقسم الخيارات إلى قسمين هما:[1]

3-2-1- خيار الشراء: عندما يشتري المستثمر خيار الشراء فانه يشتري حق الشراء للموجود الأساسي بسعر ثابت بالمستقبل ويقوم المستثمر بذلك إذا توقع ارتفاع سعر الموجود.

3-2-2- خيار البيع: يعطى خيار البيع لحامله الحق في بيع كمية معينة من الأسهم وبسعر تنفيذ محدد في أي وقت قبل أو في تاريخ الاستحقاق فلذلك المستثمر الذي يشتري خيار بيع يتوقع انخفاض أسعار الأسهم السوقية في المستقبل كي يقوم بشراء لاحقا خلال مدة العقد بسعر أقل من سعر التنفيذ والسعر السوقي للسهم نقصاً العلاوة المدفوعة.

4- عقود المبادلات

4-1- تعريف عقود المبادلات: "عقد المبادلة هو صفقة بين طرفين يوافق كل منهما على دفع سلسلة من التدفقات النقدية للطرف الأخر خلال مدة مستقبلية محددة من الزمن والاتفاقية هنا تشمل التواريخ التي تدفع بها التدفقات النقدية والطريقة التي تحسب بها هذه التدفقات، كما يمكن القول بأنها عملية متبادلة لشيء بشيء أو مكون بأخر.[2]

4-2- أنواع عقود المبادلات: هناك أربعة أنواع رئيسية لعقود المبادلات وهي:[3]

4-2-1- مبادلة معدلات الفائدة: هي اتفاق بين طرفين على تبادل معدلات فائدة متغيرة بمعدلات فائدة ثابتة على مبلغ محدد بعملة معينة دون أن يقترن ذلك بالضرورة بتبادل هذا المبلغ.

4-2-2- مبادلة العملات: هي اتفاق بين طرفين يتضمن عمليتين عملية شراء وبيع لعملة معينة مقابل عملة أخرى على أساس التسليم الآني بين العملتين وعملية بيع وشراء في تاريخ لاحق على أساس سعر الصرف محدد مسبقا بين العملتين.

4-2-3- عقود مبادلة الأسهم: هي الاتفاق على المبادلة في تاريخ لاحق لمعدل العائد على سهم معين أو مجموعة من الأسهم بمعدل العائد على السهم أو أصل مالي آخر ومن أمثلة ذلك الاتفاق على أن يدفع المستثمر لطرف آخر في تاريخ لاحق لعملة معينة لمبلغ معين متفق عليه مقابل حصوله على معدل العائد على أسهم بالقيمة نفسها في بورصة ما مقاسا على أساس معدل الزيادة في الرقم القياسي للمؤشر الخاص بأسعار الأسهم في تلك البورصة.

4-2-4- عقود مبادلة السلع: هي مبادلة يقوم بموجبها أحد الطرفين بالشراء الآني من الطرف الآخر لكمية معينة من السلعة محل التعاقد بالسعر السائد ويتم سداد الثمن فورا وبيعها في الوقت نفسه بيعا آجلا

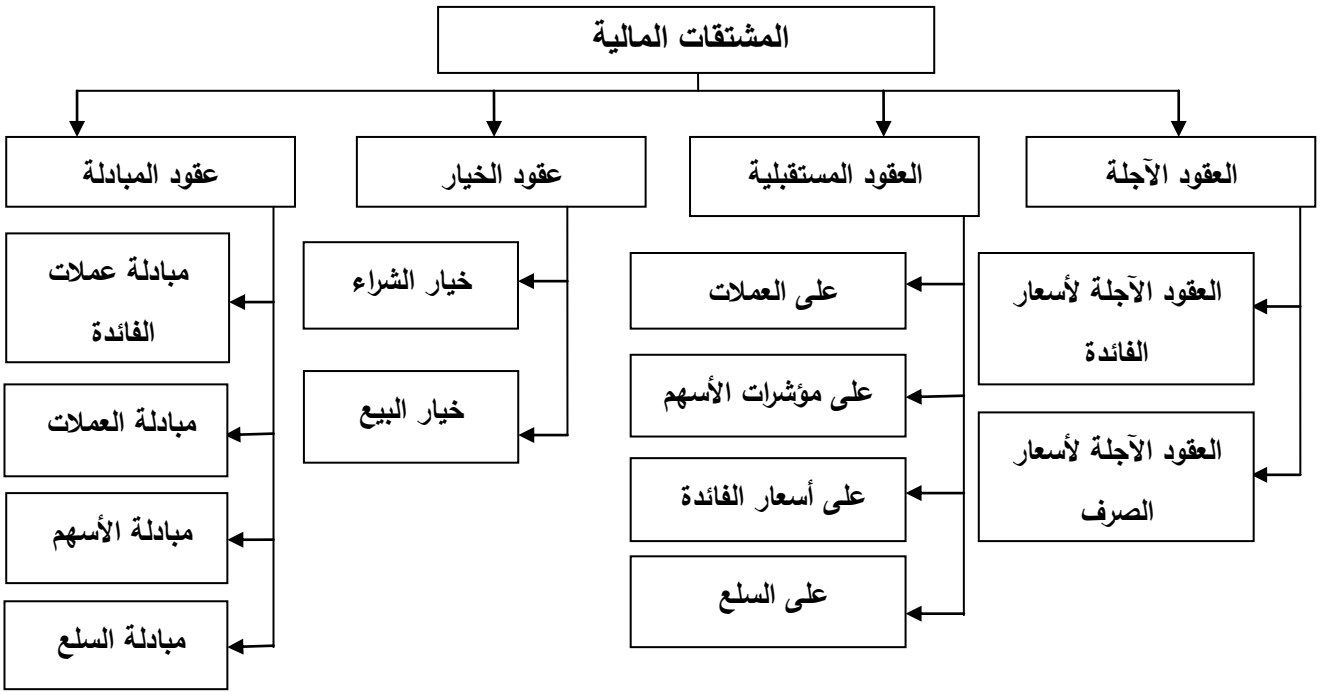
[1] محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص، ص:549،550.

[2] حاكم الربيعي وآخرون، مرجع سابق، ص:363.

[3] عادل رزق، مرجع سابق، ص:13.

بسعر متفق عليه مسبقا بحيث يتم السداد على فترات متفق عليها والشكل التالي يوضح أنواع المشتقات المالية:

الشكل رقم(6): أنواع المشتقات المالية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عادل رزق، الأدوات المالية المبتكرة ع4، مجلة الدراسات المالية، السودان، 2013، ص: 14.

ثالثا: استخدام المشتقات المالية لتغطية المخاطر

لتوضيح كيفية استخدام المشتقات المالية للتغطية من المخاطر نستعين بالمثال التالي:[1]

نفترض أن مستثمر ما قد اشترى لتوه عدد من الأسهم بسعر 40 دولار للسهم وتشير توقعاته إلى أنه قد يضطر إلى بيع تلك الأسهم في شهر جوان القادم كما تشير كذلك إلى احتمال انخفاض قيمه تلك الأسهم في ذلك الشهر وحتى يتجنب المستخدم المخاطر التي قد تنجم عن ذلك فإنه يقوم بتغطية نفسه وذلك بالتعاقد مع طرف ثاني لديه الاستعداد لشراء تلك الأسهم في شهر جوان وذلك بالسعر السائد في السوق وقت إبرام التعاقد، والذي يكون مساويا للسعر الذي اشترى به المستثمر تلك الأسهم أي 40 دولار للسهم ووفقا لنصوص الاتفاق ينبغي أن يدفع المستثمر لمشتري الخيار مكافأة لطرف الأخر (محرر الخيار) قيمتها 3 دولار للسهم مقابل إعطائه الحق في التراجع عن تنفيذ الصفقة.

[1] منير إبراهيم هندي، **إدارة المخاطر الجزء الثالث –عقود الخيارات**– المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2011، ص، ص:14،13.

➢ إذا ما انخفض سعر السهم عن 40 دولار وأصبح مثلا 33 دولار للسهم فسوف يطلب مشتري العقد تنفيذه أي يقوم ببيع السهم للمحرر ب40 دولار محققا مكاسب إجمالية تتمثل في الفرق بين سعر التنفيذ والسعر الذي يتداول به السهم في السوق فمثلا عن سعر قوامه 33 دولار تكون قيمة العقد 7 دولار

وبما أنه سبق ودفع المشتري مكافأة قدرها 3 دولار للسهم فسوف يصبح الربح الصافي 4 دولار.

➢ أما إذا ارتفع سعر السهم في تاريخ التنفيذ هنا سوف يستخدم المشتري حق الخيار في عدم تنفيذ العقد أي لن يبيع السهم للمحرر بالسعر المنصوص عليه في العقد 40 دولار مفضلا بيعه في السوق بسعر أعلى ويخسر بذلك قيمة المكافأة التي تصبح ربحا خالصا للمحرر.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر السوقية وفق مقررات بازل

أدى تعدد الأزمات المصرفية إلى ظهور لجنة بازل للرقابة المصرفية والتي سعت منذ إنشاءها إلى تقليل المخاطر التي تتعرض لها المصارف وذلك من خلال وضعها لمجموعة من المقررات.

أولا: مقررات بازل الأولى

1- تعريف لجنة بازل: هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى اتفاقية دولية وإنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية الكبرى وتجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا ويساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على المصارف[1]، وتهدف هذه اللجنة إلى المساعدة في تقوية النظام المصرفي الدولي وتحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال المصارف وإزالة أي مصدر للمنافسة غير العادلة بين المصارف.[2]

2- الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل الأولى: انطوت اتفاقية بازل الأولى على العديد من الجوانب نوضحها فيما يلي:

2-1- التركيز على مخاطر الائتمان: إذ ركزت الاتفاقية على المخاطر الائتمانية بعدها الأساس في حساب الحدود الدنيا لرأس المال .

2-2- تعميق الاهتمام بنوعية الموجودات وكفاية المخصصات الواجب تكوينها: إذ تم تركيز الاهتمام على نوعية الموجودات ومستوى المخصصات التي يجب تكوينها لمواجهة الديون المشكك في تحصيلها.

2-3- تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية.

---

[1] تومي إبراهيم، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص:74.

[2] أحمد قارون، **مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص:17.

2-4- وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الموجودات: فالوزن الترجيحي يختلف باختلاف الموجودات بأوزان مخاطرة تتراوح بين (0% - 100%) وإن إعطاء وزن مخاطرة لموجود ما لا يعني انه موجود مشكوك في تحصيله بدرجة مخاطرة نفسها بعد تكوين المخصصات اللازمة.[1]

2-5- مكونات رأس المال المصرفي وفق متطلبات لجنة بازل: إذ قسمت رأس المال إلى شريحتين الأولى تتكون من رأس المال الأساس والثانية تتكون من رأس المال المساند، وبناءا على ما سبق فان معيار كفاية رأس المال وفقا للجنة بازل:[2]

BASEL 1 = رأس المال الأساس+رأس المال المساند/ الأصول أو مجموع التعهدات والالتزامات بطريقة مرجحة للخطر ≥8%

3- التعديلات التي أدخلت على اتفاقية بازل1: لقد أدخلت العديد من التعديلات على اتفاقية بازل 1 ومن أهم هذه التعديلات:

تغطية مخاطر السوق: في عام 1995 أصدرت لجنة بازل ملاحظاتها للمصارف بشأن تطبيق خطر السوق وفي سنة 1996 أصدرت ووثيقة حول التعديلات على كفاية رأس المال لإدخال خطر السوق إلى جانب المخاطر لائتمانية[3]، وذلك بإصدار قروض مساندة لأجل سنتين تدخل ضمن الشريحة الثالثة لرأس المال وذلك لمواجهة جزء من مخاطرها السوقية وهذا الأخير يجب إن تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون على شكل قروض مساندة لها فترة استحقاق أصلية لا تقل عن سنتين، وأن لا يتجاوز 250% كحد أقصى من رأس مال المصرف من الطبقة الأولى المخصصة لدعم المخاطر السوقية.
- أن يكون صالحا لتغطية المخاطر السوقية فقط.
- يجوز استبدال عناصر الطبقة الثانية بالطبقة الثالثة من رأس المال وذلك ضمن الحد المذكور.
- أن تكون الشريحة الأولى من رأس المال ≤ الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة.

عند حساب نسب رأس المال الإجمالية للمصرف يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب مقياس المخاطرة السوقية في 12,5 ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة بأوزان المخاطر وعليه فان نسبة كفاية رأس المال تحسب كالتالي:

---

[1] صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف**، التجارية دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص:81.

[2] عبد الناصر براني أبو شهد، مرجع سابق، ص:234.

[3] حسن جواد كاضم، منذ جبار داغر، **القطاع المصرفي في العراق ومكونات التكيف مع معيار الرقابة المصرفية الدولية بازل2**، م2، ع19، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة البصرة، العراق، 2008، ص:179.

نسبة كفاية رأس المال = رأس المال الأساس+ رأس المال المساند+ القروض المساندة /الأصول المرجحة بأوزان مخاطرة +مقياس مخاطر السوق×12,5 ≥ 8%[1]

4- مدا خيل قياس رأس المال لخطر السوق: وضعت لجنة بازل مدخلين لقياس خطر السوق وهما:[2]

4-1- المدخل القياسي المعياري: الهدف من هذا المدخل هو معرفة مقدار الخسائر المترتبة للمفردات داخل وخارج الميزانية عن تحركات أسعار السوق.

4-2- المداخل الداخلي: وهو مدخل مطور ومقيم من قبل المصرف ويتم حسابه يوميا، وان متطلبات رأس المال لتغطية خطر السوق وفق المدخل الداخلي يمثل أي القيمتين التاليتين أكبر:

- القيمة المعرضة لخطر السوق مقاسه تبعا لليوم السابق (قيم اليوم السابق).
- معدل القيمة المعرضة لخطر السوق لفترة 60 يوم ماضية (3+حامل مضاعف يتراوح ما بين 0 إلى1).

ثانيا: مقررات بازل2

رغم ما جاءت به بازل الأولى من توصيات ومقترحات لتقليل المخاطر إلا إن الأزمات ضلت متواصلة ما دفع بلجنة بازل إلى إصدار مقترح بعنوان اتفاق بازل الجديد لكفاية رأس المال في 16 جوان 2001 على إن يتم تنفيذه عام 2005 وذلك كمتمم لبازل1.

1- الركائز الأساسية لمقررات بازل الثانية: إن مقررات لجنة بازل الثانية تقوم على 3 ركائز أساسية يمكن إبرازها كما يلي:[3]

الركيزة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال: يتم احتساب معدل كفاية رأس المال طبقا للمقررات الجديدة من خلال المعادلة التالية:

رأس المال(ش1+ش2+ش3)/مجموع الأصول والبنود داخل وخارج الميزانية بأوزان المخاطرة ×12,5 (مخاطر السوق +مخاطر التشغيل) ≥8% .

ويتطلب الوصول لمعدل كفاية رأس المال قياس كل من مخاطر السوق ومخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل وذلك بالطرق التالية:

1- بالنسبة لمخاطر الائتمان: يمكن قياسها وفق الطرق التالية:

1-1- الأسلوب النمطي المعياري: يعتمد هذا الأسلوب على التصنيفات الائتمانية التي تصدر عن وكالات التصنيف الخارجية مثل مؤسسة موديز وستاندر أند بورز.

---

[1] سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، ع6، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص:155.

[2] حسن جواد كاضم، منذر جبار داغر، مرجع سابق، ص:179.

[3] تومي إبراهيم، مرجع سابق، ص ، ص:92،94.

1-2- أساليب التقييم الداخلي: ويتم استخدام هذا الأسلوب بمعرفة البنك نفسه بشرط إقرار الأسلوب المتبع من السلطة الرقابية وينقسم هذا الأسلوب إلى طريقتين المتقدمة والأساسية.

2- بالنسبة لمخاطر السوق: لم تتغير مخاطر السوق في بازل2 عن بازل1.

3- بالنسبة لمخاطر التشغيل: وفقا لمقررات بازل2 يوجد 3 طرق وهي:[1]

3-1- مدخل المؤشر الأساسي: تحتسب متطلبات رأس المال وفقا لمخاطر التشغيل ضمن هذا المدخل على مؤشر واحد هو الدخل الإجمالي وفق المعادلة التالية:

متطلبات رأس المال = متوسط الدخل الاجتماعي للسنوات الثلاثة الأخيرة.

3-2- المدخل المعياري: وفق هذا المدخل يتم احتساب متطلبات رأس المال مقابل مخاطر التشغيل بتقسيم المخاطر تبعا لأقسام العمل والخدمات المصرفية المقدمة إذ يضرب دخل كل صنف من أصناف الأعمال القائمة في البلاد في نسبة معينة بيتا.

3-3- مدخل القياس المتقدم: وفق هذا المدخل تسمح الجهات الإشرافية أو الرقابية للبنوك بتحديد ما تراه مناسب من برامج إحصائية لتحديد مخاطر التشغيل.

الركيزة الثانية: المراجعة الرقابية: وتقوم على مجموعة من المبادئ التي تؤكد حاجة المعارف إلى تقييم كفاية رأس المال مقارنة بالمخاطر إلى جانب أهمية قيام المراقبين بمراجعة هذا التقييم والتدخل حينما تقتضي الحاجة ويعتبر توافر هذه المبادئ ضروري لفعالية إدارة المؤسسات المعرفية ونظم الرقابة عليها.[2]

الركيزة الثالثة: انضباط السوق: تهدف بازل 2 إلى دعم عملية ضبط وتنظيم السوق بوضع متطلبات الإفصاح التي تسمح للمتعاملين في السوق بتقييم معلومات المخاطر الاقتصادية وحجم رؤوس أموال المصارف وكذلك تساعد هذه الركيزة المصارف والمراقبين على إدارة المخاطر ودعم الاستقرار وإلى تجنب إغراق السوق بمعلومات يصعب تحليلها للتعرف على الحجم الفعلي للمخاطر التي تواجهها المصارف.[3]

2- سلبيات بازل2: تضمنت اتفاقيات بازل 2 مجموعة من السلبيات أهمها:[4]

- واجهت المصارف عقبات في استقطاب مصادر التمويل الدولية بسبب التصنيفات الاقتصادية المتدنية لبعض تلك المؤسسات .
- فرض ضغوط على المصارف لتقديم مستويات رأس مالها ومعدلات كفاية رأس المال بسبب المخاطر الجديدة لاسيما مخاطر التشغيل.

---

[1] حسن جواد كاظم، منذر جبار داغر، مرجع سابق، ص، ص:188،187.

[2] عبد السلام محمد خميس، محمد عبد الوهاب العزاوي، **نظرية المؤامرة والانهيار المصرفي بين مقررات لجنة بازل وتقليل المخاطر المصرفية**، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2013، ص:32.

[3] عبد السلام محمد خميس، محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص:32.

[4] أحمد قارون، مرجع سابق، ص:36.

➢ مواجهة الضغوط من أجل تطوير سياسات وممارسات إدارة المخاطر المالية والانتقال تدريجيا من أسلوب التقييم الائتماني الخارجي إلى أسلوب التقييم الائتماني الداخلي.

ثالثا: مقررات بازل الثالثة

نتيجة للأزمة المالية العالمية الأخيرة وما أسفرت عنه من انهيارات متتالية لمجموعة من أكبر المصارف العالمية جاءت مقررات بازل الثالثة الجديدة التي طورتها لجنة بازل للرقابة المصرفية بمعايير جديدة تهدف إلى تعزيز صلابة الأنظمة المصرفية وتحسين إدارة المخاطر.

1- محاور اتفاقية بازل الثالثة: تتكون اتفاقية بازل الثالثة من خمسة محاور هامة هي:[1]

المحور الأول: ينص المحور الأول لمشروع الاتفاقية الجديدة على تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رأس مال المصارف وتجعل مفهوم رأس المال الأساسي مقتصرة على رأس مال المكتتب به والأرباح غير الموزعة من جهة مضافاً إليها أدوات رأس المال الغير مشروطة بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر أو حدوثها، أما رأس المال المساند فقد يقتصر بدوره على أدوات رأس المال المقيد بخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على المصارف وأسقطت بازل3 كل ما عدا ذلك من مكونات رأس المال التي كانت مقبولة عملاً بالاتفاقيات السابقة.

المحور الثاني: تشدد مقترحات جنة بازل في المحور الثاني على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين من خلال فرض متطلبات رأس مال إضافية للمخاطر المذكورة وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقيم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق.

المحور الثالث: عملت بازل على إدخال ما يسمى بالرافعة المالية، لكبح جماح التوسع في القروض المصرفية حيث تم فرض نسبة اختيارية قدرها 3 % من الشريحة الأولى لرأس المال، على أن يتم حسابها من أصول الميزانية وخارج الميزانية دون أوزان ترجيحية.[2]

المحور الرابع: يهدف المحور الرابع إلى الحيلولة دون إتباع المصرف سياسات إقراض أكثر مما يجب فتزيد التمويل المفرط للأنشطة الاقتصادية في مرحلة نمو والازدهار، وتمتنع أيام الركود عن الإقراض فتعمق الركود الاقتصادي وتطيل مداه الزمني.[3]

---

[1] معهد الدراسات المصرفية، **اتفاقية بازل الثالثة**، مجلة اضاءات، الكويت، السلسلة الخامسة ،ع5، ديسمبر 2012، ص:3.

[2] حياة نجار، **اتفاقية بازل الثالثة وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، ع13، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2013، ص:283.

[3] زبير عياش، **اتفاقية بازل3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي**، ع30، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2013، ص:456.

المحور الخامس: يعود المحور الخامس إلى مسألة السيولة والتي تبين أثناء الأزمة العالمية الأخيرة مدى أهميتها لعمل النظام المالي والأسواق بكاملها، ومن الواضح أن لجنة بازل ترغب في بلورة معيار عالمي للسيولة وتقترح اعتماد نسبتين الأولى هي نسبة تغطية السيولة والتي تتطلب من المصارف الاحتفاظ بأصول ذات درجة سيولة عالية لتغطية التدفق النقدي لديها في 30 يوم أما الثانية فهي لقياس السيولة المتوسطة والطويلة الأمد والهدف منها أن يتوفر للمصارف مصادر تمويل مستقرة لأنشطتها[1].

1- الآثار المتوقعة لتطبيق بازل3: تحمل هذه الاتفاقية العديد من التحديات والصعاب للمصارف يمكن إجمالها فيما يلي:[2]

- رغم أن نصوص الاتفاقية غير نهائية وقابلة للتغيير حتى نهاية 2018 إلا أنها تحمل الكثير من التعقيد في كيفية تطبيقها أو في طبيعة التعديلات حد ذاتها ولهذا فإن المصارف وخاصة التي لم تطبق اتفاقية بازل 2 ستجد صعوبة في استيعابها والتعود عليها.
- التعريف الجديد لرأس المال ورفع ترجيح بعض أنواع المخاطر وإدراج مخاطر جديدة سيعمل على تخفيض نسبة كفاية رأس المال وهو ما يجعل المصارف تبحث عن مصادر جديدة لرأس المال بالاقتطاع من الأرباح أو عدم توزيعها أصلا وبالتالي تنخفض ربحية الأسهم مما ينعكس سلبا على قيمة أسهم المصرف في الأسواق المالية.
- الالتزام بمعايير السيولة الجديدة سيجعل المصارف تحتفظ بمخزون إضافي من الأموال عالية السيولة ما يعني انخفاض توظيفاتها.

المطلب الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لإدارة المخاطر السوقية

ترتبط الحوكمة المصرفية ارتباطا وثيقا بمجلس الإدارة باعتباره أعلى سلطة بعد البنك المركزي داخل المصرف والمسئول الأول عن إدارة المخاطر ورسم السياسات التي تضمن استمرار المصرف لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

أولا: مسؤولية مجلس إدارة المصارف

1- مسؤولية مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة المسئول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور إلى المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه، تتعامل مقررات وتوصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية مع مجلس إدارة المصرف بوصفه الآلية المركزية للحوكمة في إطار دور ومسؤوليات

[1] المرجع السابق، ص:456.

[2] نجار حياة، مرجع سابق، ص:285.

مجلس الإدارة في مضامين عملية الحوكمة ولاسيما أن المجلس يعد المسئول الأول عن حوكمة المصارف ويتحدد دوره ومسؤولياته في إطارها بما يأتي:[1]

- **رسم السياسات والخطط:** تتحدد مسؤوليات مجلس الإدارة بالعمل على حماية حقوق ومصالح المساهمين والمودعين على السواء من خلال وضع إطار واضح ومحدد من السياسات والخطط في كافة المجالات التي يجب أن تعمل الإدارة التنفيذية العليا في إطارها ومن أهم السياسات التي يجب على المجلس وضعها والعمل على تقييدها والمتعلقة بإدارة المخاطر:

1) التعامل مع المخاطر الإستراتيجية وهي المخاطر التي تؤثر في السياسة الأساسية وهي تتطلب النظر فيها بصفة منتظمة على سبيل المثال هل المصرف موجود في الأسواق الصحيحة؟ هل منتجاته وخدماته ملائمة ومنافسة وما هي التهديدات التي يمثلها وجود منافسون؟ وهذا النوع من التحليلات يطلق عليها تحليل **sowt** أو تحليل نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات.

2) وضع سياسات ائتمانية واضحة وسليمة ووضع قواعد لضمان سلامة القرار الائتماني وقواعد للرقابة الجديدة للعملية الائتمانية وأخرى لتسيير استفاء المصارف لحقوقها.

3) إقرار الهيكل التنظيمي للمصرف في تحديد المهام والاختصاص والوجبات والعلاقات بين مختلف المستويات الإدارية.

- **الإشراف على تقييم الأداء والمخاطر:** تنحصر المسؤولية في هذا المجال في تقييم برامج وإجراءات العمل التنفيذية والرقابة الداخلية ومراجعة التقارير الدورية الواردة من الإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي وتقييم الأداء ومعالجة الانحرافات وتقيم المخاطرة الحالية والمستقبلية.
- **المسؤولية اتجاه المساهمين والمودعين:** تكمن العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين باطلاعهم بصفة دورية على أية تطورات إدارية وتقنية جوهرية بغية اتخاذ الإجراءات التنفيذية الفورية اللازمة لتقلل المخاطرة في الأعمال المصرفية والتحوط لها وكذلك ضرورة تنوير المساهم بتوجهات المصرف المستقلة ومشاركتهم في القرارات الإستراتيجية إذ تتعلق أحد الأفكار الرئيسية في حوكمة الشركات اليوم بمشاركة حملة الأسهم بنشاط فاعل في صناعة القرارات في المصارف وكذلك تنوير المساهمين وإطلاعهم على أية معلومات غير تنافسية من أعمال المصرف بهدف طمأنة المساهمين على استثماراتهم.

إن التطور في الفهم الإداري المتعلق بالإدارة الرشيدة أو حوكمة المصارف تستلزم الأخذ بعين الاعتبار ثنائية القرار الإداري بين مجلس الإدارة والمساهمين حيث يولد قرار سليما ومعافى من أية تشوهات تتسبب في أضرار بحقوق المساهمين.

[1] دريس رشيد دريس رشيد، **دور الحوكمة في إدارة المخاطر**، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول "الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر، 2013، ص، ص:216،217.

2- مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر: إن السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما، تعتمد في النهاية على مجلس الإدارة وعلى الإدارة العليا للمصارف والمركز الاستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة المصرف وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها، كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للمصرف ولهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية لترويج نظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة المصرف بحكمة ورشاده ولذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الاطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة المصرف.[1]

ونلخص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:[2]

- وضع والتوصية بخطط وإستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها.
- تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.
- إرساء ثقافة مصرفية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
- ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف المصرف الرئيسية ومخاطره.
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال.
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والتقيد بالحدود والإجراءات.
- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف المصرف.
- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

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

وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بما يلي:

---

[1] فاتح دبلة، محمد جلاب، **الحكومة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر**، العدد الافتتاحي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص: 211.

[2] المرجع السابق، ص: 212.

➢ التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي مع مراعاة الإجراءات التي أقرتها الإدارة لمنح القروض أو امتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين.
➢ مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية.
➢ التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في المصرف والموظفون يحصلون على الموافقة على الضمان كما لو كانت تسهيلات ائتمانية ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغير جوهري، وهذا الأمر له أهمية بالغة نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات وقد تلحق بالمصرف أضرار كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع.[1]

ثانيا: دور البنك المركزي في تعزيز حوكمة المصارف

تساعد الحوكمة بالمصارف السلطات الإشرافية والبنوك المركزية في فرض رقابتها على المؤسسات المالية والمصرفية وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية، لذلك فإن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة وعلى المصرفي المعني وإدارته من جهة أخرى، إن البنوك المركزية تلعب دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى المصارف وذلك من خلال التنظيم الاحترازي وتأمين نظام الدفع وإجراءات الرقابة المصرفية وحقوق المودعين بما يضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري.[2]
وللبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسة في المصارف التجارية وذلك للأسباب التالية:[3]

➢ إن تطبيق الحوكمة المؤسسة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
➢ إن المصارف التجارية تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه المصارف مسئولة عن المحافظة على أموال الغير.
➢ نتيجة لتعرض المصارف للمخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لها.
➢ يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المصارف لضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال المصارف تدار بشكل سليم وإن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

[1] المرجع السابق، ص:213
[2] شرايطي نسيمة، **التطبيق السليم للحوكمة ودوره في تعزيز الجهاز المصرفي**، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة الشلف، الجزائر، 19 –20 نوفمبر، 2013، ص:23.
[3] جداييني ميمي، جداييني سامية، مرجع سابق، ص:5.

خلاصة الفصل:

تنقسم المخاطر التي تواجه المصارف إلى نوعين مخاطر مالية ومخاطر غير مالية، وتعد المخاطر السوقية واحدة من أهم المخاطر المالية التي تواجه المصارف وتعرف على أنها المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية لأصل ما قد يكون سلعة ما أو عملة أو صك استثماري أو غير ذلك، وهذه المخاطر كفيلة إذا لم يتم التعامل معها بتهديد المصارف، وتنطوي المخاطر السوقية بدورها على مجموعة من المخاطر أهمها مخاطر سعر الفائدة والصرف وأسعار لأسهم والتضخم، والتي يحاول المصرف التصدي لها والتقليل من حدتها وأثارها وذلك من خلال إدارتها وفق جملة من الخطوات متبعا في ذلك مجموعة من الأساليب لقياس هذه المخاطر، وتعد القيمة المعرضة للخطر وتحليل الفجوة أحد أهم هذه الأساليب بالإضافة إلى ذلك يسعى المصرف إلى إدارة المخاطر السوقية وذلك من خلال الالتزام بتطبيق المعايير الكمية والنوعية الصادرة عن لجنة بازل وكذا التحوط باستخدام المشتقات المالية وأخيرا الالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية والتطبيق السليم لها من خلال الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة واللجان التابعة له داخل المصرف.

الفصل الثالث: الحوكمة كأداة للإدارة المخاطر السوقية في مصرف القدس

تمهيد:

تعتبر إدارة المخاطر الركيزة الأساسية لأي نشاط يحمل في طياته درجة عالية من المخاطرة، ويعتبر النشاط المصرفي واحد من أكثر الأنشطة عرضة للمخاطرة ذلك على اعتبار أن المصرف يسعى إلى تحقيق أعلى عائد ممكن وبأقل مخاطرة ممكنة، فهو يعمل جاهداً لإيجاد طرق ووسائل حديثة ومتجددة لتدنية المخاطر وتخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن، ومصرف القدس كغيره من المصارف العربية والعالمية يتعرض أثناء ممارسته لأنشطته إلى العديد من المخاطر ويحاول بدوره التقليل من حدتها وآثارها وذلك بمجموعة من الطرق والأساليب وتعد الحوكمة المصرفية إحدى الأساليب التي يعتمد عليها مصرف القدس في إدارة مختلف المخاطر التي يتعرض لها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى دور الحوكمة في إدارة المخاطر السوقية داخل مصرف القدس وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مصرف القدس.

المبحث الثاني:الأداء البشري والمالي لمصرف القدس.

المبحث الثالث: الحوكمة في مصرف القدس والية إدارة المخاطر السوقية.

المبحث الأول: تقديم مصرف القدس

يعد مصرف القدس إحدى المصارف الفلسطينية الرائدة التي أثبتت وجودها على الصعيد المحلي ويحاول التقدم بخطاي ثابتة لإثبات نفسه في الساحة العربية كأحد المصارف الرائدة في المجال المصرفي وذلك بتقديم أفضل وأجود أنواع الخدمات المصرفية وهذا من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية ودمجها في تقديم الخدمات المصرفية وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة مصرف القدس وأهدافه والخدمات التي يقدمها بالإضافة إلى مسؤوليته تجاه مجتمعه الفلسطيني.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مصرف القدس

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة مصرف القدس تعريفه، هيكله التنظيمي وسياسته التوسعية.

أولاً: نشأة مصرف القدس

تأسس مصرف القدس بتاريخ 2 أفريل 1995 كشركة مساهمة عامة محدودة في غزة برأس مال قدره 20 مليون دولار أمريكي مقسم إلى 20 مليون سهم بقيمة اسمية مقدارها دولار أمريكي واحد لكل سهم. وبتاريخ 20 أوت 2005 تم رفع رأس المال بقيمة 5 مليون دولار أمريكي في اكتتاب خاص وبذلك أصبح رأس مال المصرف 25 مليون دولار أمريكي بنفس القيمة الاسمية للسهم. وبتاريخ 26 جوان 2006 قررت الهيئة العامة في اجتماعها غير العادي رفع رأس المال بقيمة 25 مليون دولار أمريكي ليصبح رأس مال المصرف 50مليون دولار أمريكي بنفس القيم الاسمية للسهم.

باشر المصرف نشاطه المصرفي بتاريخ 18 جانفي 1997 وقد قررت الهيئة العامة غير العادية باجتماعها المنعقد بتاريخ 5 جوان 2011 زيادة رأس مال المصرف إلى مئة مليون دولار وتكليف مجلس الإدارة بتنفيذ ذلك خلال السنوات القادمة وذلك بعد أخذ الموافقات اللازمة من الجهات الرسمية ذات الاختصاص، ويخضع المصرف لقانون المصارف الفلسطيني ولتعليمات سلطة النقد الفلسطينية وقد أدرجت أسهمه للتداول في بورصة فلسطين.[1]

هذا ويحرص المصرف دائماً بخبرته المميزة على توظيف مصادر الأموال لديه للقيام بدور فعال وتنموي لكافة شرائح عملائه على اختلافهم وذلك بالإدارة المتوازنة لمصادر الأموال واستخداماتها على حد سواء لتحقيق أفضل عائد على رأس المال المستثمر.[2]

ثانيا: تعريف مصرف القس

يعرف مصرف القدس على أنه:"أحد أكبر المصارف المحلية في فلسطين والأسرع نمواً والذي يوفر لعملائه من الأفراد والشركات والمشاريع المتوسطة والصغيرة على حد سواء مجموعة متكاملة من الخدمات والمنتجات المصرفية والاستثمارية والحلول الاستشارية والمالية المبتكرة".[3]

---

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2011، ص:79.

[2] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2012، ص:6.

[3] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2011، ص:5.

كما يعرف على أنه: "مصرف فلسطيني، ومؤسسة مالية قيادية تضع العميل في مركز اهتمامها".[1]
وللمصرف مجموعة من القيم والرسائل والرؤية المستقبلية نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): رسالة مصرف القدس، قيمه، ورؤيته المستقبلية

الرسالة العامة لمصرف القدس	**يطمح مصرف القدس دوما إلى أن يكون في طليعة المصارف الفلسطينية وأن يعزز شعاره " مصرف الوطن والمواطن" وذلك بالاهتمام بالعملاء ودراسة احتياجاتهم وبلورتها في منتجات مصرفية جديدة تتناسب مع تطلعاتهم بل وتفوق توقعاتهم ليبقى مصرف القدس الاختيار المفضل للعملاء.**
رؤية مصرف القدس	**قام المصرف بتحديد رؤيته في سياق متصاعد، فهدف المصرف الأساسي يسعى إلى تحسين المجتمع على النحو التالي: يتميز المصرف بكونه مؤسسة مصرفية رائدة موثوقة تسعي دوماً إلى أن تقدم حاولا مبتكرة لتحسين أسلوب حياة المجتمع.**
رسالة المصرف	**لأن عملاء المصرف هم شركائه قام بتحديد رسالته علي النحو التالي: أن يكون أكثر المصارف نجاحاً محلياً وإقليميا من خلال خدمات جديدة تتناسب مع تطلعات العميل ليبقي مصرف القدس الاختيار الأمثل.**
قيم المصرف	**تتمثل قيم المصرف في تطبيق أعلي مستويات المهنية والالتزام بمبدأ الشفافية والإدارة.**

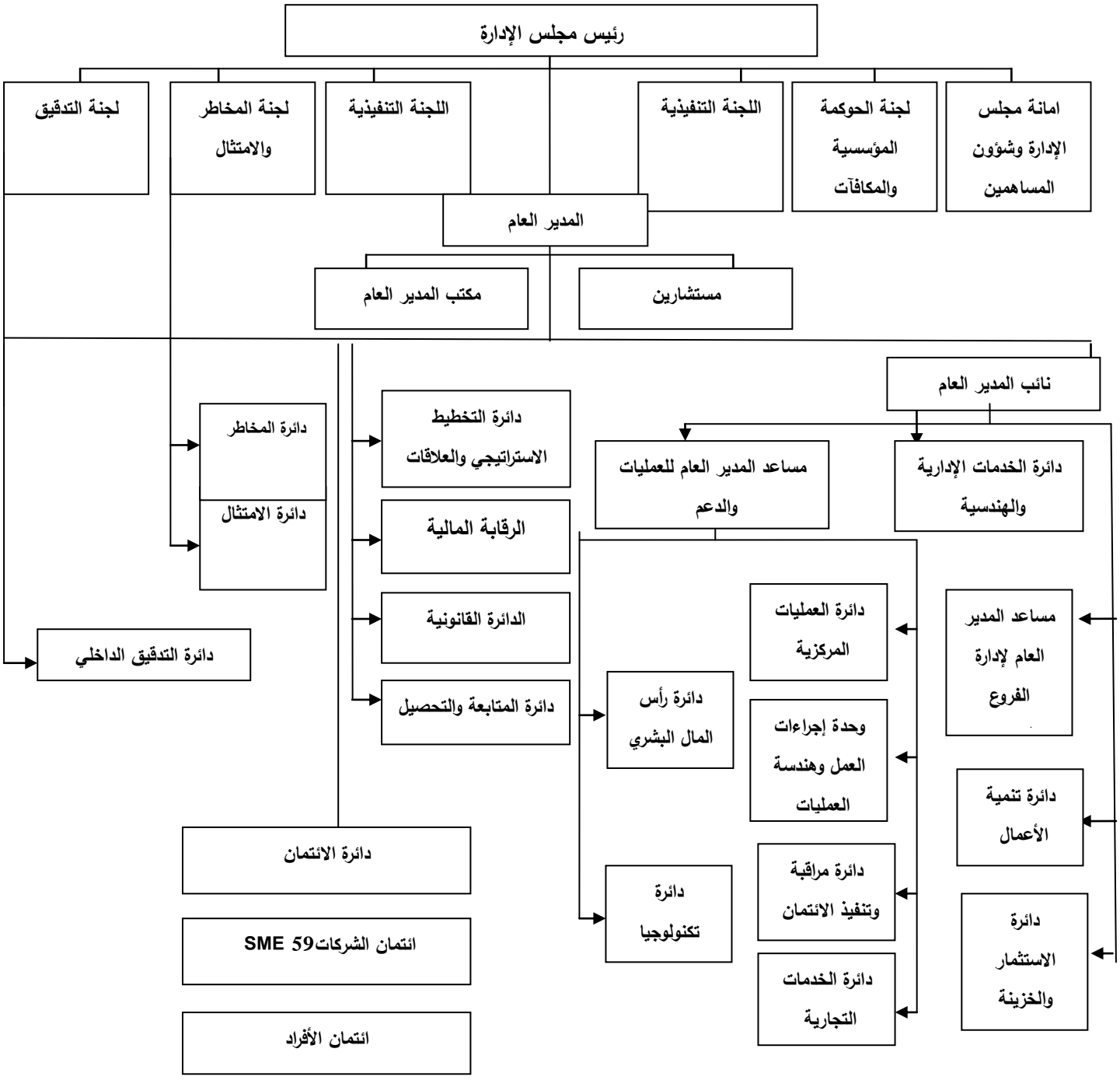
المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2013، ص:3.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمصرف القدس

يضم مصرف القدس كل من رئيس مجلس الإدارة ومجموعة من اللجان التي تتدرج تحتها مجموعة من الدوائر وكل دائرة مختصة بعمل محدد ومهمة واضحة والشكل الأتي يبين ذلك:

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2011، ص:5.

الشكل رقم(7): الهيكل التنظيمي لمصرف القدس



المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2013، ص:37.

رابعاً: إستراتيجية التفرع والانتشار لمصرف القدس[1]

يعتبر التوسع والانتشار من الأهداف الإستراتجية الواضحة، التي تنفذ بجاهزية مصرفية وإدارية عالية تأخذ بعين الاعتبار المستجدات ودراسة السوق وأية مخاطر تواجه العمل المصرفي بشكل عام والمنطقة المنوي التفرع بها بشكل خاص، وبما يكفل تحقيق أهدافه ومن أبرزها زيادة الحصة السوقية

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2014، ص:45.

وتحقيق نمو متصاعد في معدلات العائد على حقوق المساهمين وعلى الموجودات والمساهمة في توسيع منافذ الوصول للعملاء وتنمية الودائع والنشاطات المصرفية الأخرى.

ويضاف إلى ذلك بما يتجانس مع إستراتيجية التفرع، خطة تحديث الفروع وذلك بهدف الارتقاء وتحسين مرافق المصرف ومنشأته القائمة والجدول التالي يلخص عدد فروع ومكاتب مصرف القدس حتى عام 2014 وذالك حسب ما جاء في آخر تقرير سنوي و الصادر في نفس السنة.

الجدول رقم (5): عدد مكاتب وفروع المصرف في الفترة(2008 – 2014)

السنوات	عدد فروع ومكاتب مصرف القدس
2008	**10**
2009	**11**
2010	**16**
2011	**19**
2012	**22**
2013	**22**
2014	**27**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي التقرير السنوي لمصرف القدس،2014 ،ص:46.

المطلب الثاني: أهداف والخدمات مصرف القدس

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم أهداف وغايات مصرف القدس التي يعمل على تحقيقها بالإضافة إلى الخدمات المقدمة من طرف هذا الأخير.

أولاً: أهداف وغايات مصرف القدس

تأسس مصرف القدس من أجل تحقيق جملة من الأهداف والغايات ومن أهم هذه الأهداف والغايات نذكر ما يلي:[1]

- تقديم جميع أنواع الخدمات المصرفية و الاستثمارية و تعبئة المدخرات للاستثمار في الداخل و الخارج.
- فتح الإعتمادات المستندية للإستراد والتصدير.
- القيام بجميع الأعمال الاستثمارية والمالية و التجارية والاستشارية التي ستلزمها طبيعة أغراض المصرف بالطريقة التي يراها مناسبة بما في ذلك إصدار و بيع و شراء السندات و/ أو الأوراق المالية التجارية و المساهمة في شركات قائمة و بتأسيس شركات جديدة و استثمار أموال الشركة عن طريق تقديم القروض والمشاريع والشركات والمؤسسات و القيام بكافة أعمال الائتمان الاقتصادي ضمن القوانين والأنظمة السارية.

[1] الموقع الإلكتروني الرسمي لمصرف القدس، **www.quds bank.ps** تاريخ الإطلاع:2016/3/8.

- الاتجار والتعامل وتداول الأسهم و السندات المالية لحساب المصرف أو لحساب عملائه.
- تطوير السوق المالي في فلسطين و تطوير بنيته و فعاليته وإدخال أدوات مالية جديدة بما في ذلك تأسيس صناديق الاستثمار المشتركة وإدارتها.
- إعداد الدراسات للمشاريع والترويج لإقامتها.

بالإضافة إلي الغايات السابقة يسعي مصرف القدس إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

- رفع مستوي الكفاءة التشغيلية بشكل خاص.
- رفع حصة المصرف السوقية والقدرة على التوسع والانتشار الداخلي والخارجي.
- ضبط المخاطر المرتبطة بالعمليات المصرفية.
- تعزيز قدرة العنصر البشري.
- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة بشكل أكثر فاعلية.
- تعزيز الشفافية ومبدأ الإفصاح خاصة تلك المتعلقة بمتطلبات السلطات الرقابية بشكل خاص.

ولتحقيق هذه الأهداف والآليات اعتمد المصرف على مجموعة من المبادئ التنظيمية على النحو التالي:

1- مبدأ فصل المسؤوليات: ويقصد به تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح يمنع التعارض والتداخل.

2- مبدأ ثقافة البيع: ويقصد به توجيه الجهود لبيع خدمات ومنتجات المصرف.

3- مبدأ تصميم المنتج: ويقصد به استحداث منتجات جديدة و/أو تطوير المنتجات القائمة بناءاً على احتياجات ورغبات العملاء.

4- مبدأ إدارة العلاقة مع العميل: ويقصد به اعتماد مبدأ التخصص في بناء العلاقة مع العملاء وإدارتها وتلبية احتياجاتها من خلال وحدات إدارية متخصصة وفق تصنيف محدد يمكن المصرف من إدارة علاقته مع عملائه بالكفاءة المطلوبة، وتعزيز قدرته على التعامل مع متطلبات كل شريحة.

5- مبدأ الخدمة المميزة: ويقصد به توفير الوقت لدي الوظائف الأمامية للتعامل مع العملاء واستقبالهم وتقديم الخدمة المميزة لهم بالمستوي الذي يحقق إن لم يكن يفوق رضاهم أو توقعاتهم وتعزيز العلاقة معهم.

6- مبدأ الرقابة مقبل التنفيذ: ويقصد به تصميم عمليات المصرف بأسلوب يحقق التدقيق على العملية من حيث مطابقتها لسياسات وإجراءات وتعليمات المصرف وتوافقها مع متطلبات الجهة الرقابية ما قبل وضعها موضع التنفيذ وليس مبعد التنفيذ.

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2012، ص، ص: 24،25.

ثانيا: المنتجات والخدمات المصرفية

تقوم سياسة المصرف في تطوير واستحداث المنتجات والخدمات الجديدة على أساس الدراسات العلمية المبنية على المعلومات والبيانات الأولية والثانوية من خلال تحليلها بشكل كمي ونوعي مما يساعد المصرف على تطوير منتجاته وخدماته بما يخدم متطلبات العميل الآنية والمستقبلية، والتي يمكن وصفها بأنها مبتكرو ومتطورة وذات قيمة مع التأكيد على كونها ذات ربحية مناسبة ومن أهم الخدمات المقدمة ما يلي:

1- الخدمات الإلكترونية: يهدف المصرف إلى تطوير وعمل نقلة نوعية على القنوات الإلكترونية الموجودة لديه من خلال إجراء المعاملات المصرفية الأساسية من خلال الموقع الإلكتروني أينما وجدت بسهولة فائقة [1]

ومن بين أنوع الخدمات الإلكترونية ما يلي:[2]

- الإطلاع على أخر بيانات حساباتك الشخصية على مدار الساعة.
- توفير التحويلات المالية بين الحسابات المختلفة.

2- الخدمات التأمينية: كما أطلق المصرف خدمات التأمين المصرفي والتي تشمل تأمين السيارات، وتأمين السفر والتأمين المنزلي الشامل، بالإضافة إلى بطاقات ***master card*** والتي خصها بالكثير من المزايا ووفر لذلك طاقم مؤهل ومدرب.

3- قروض الإسكان: فيما يتعلق بالمنتجات الائتمانية المباشرة الأخرى فقد أطلق المصرف رزمة من قروض الأفراد المتخصصة ومنها الإسكانية فعلى سبيل المثال لا الحصر قام المصرف بالإطلاق برنامج قرض إسكاني متخصص«بيتك عمار مع مصرف القدس » والذي يمكن العملاء من الحصول على تمويل لشراء مسكن، كما قام بإطلاق برامج قروض« صحتي » والذي يعد مقدمة لقروض علاجية متعددة الأغراض.

4- خدمات المقدمة للأفراد: يوفر قسم الخدمات المصرفية للأفراد مجموعة من الحلول المصرفية الشاملة التي تلبي كافة متطلبات واحتياجات العملاء، بما فيها تقديم النصح والإرشاد بجميع الأمور المالية التي تشمل مخططات دراسية، بالإضافة إلى خدمات الادخار والتخطيط المالي السليم للأفراد المتمثل في حسابات التوفير وودائع تحت الطلب وغيرها، أما على صعيد التسهيلات الائتمانية فقد أدت السياسة الدائمة لتطوير برامج منح القروض للأفراد إلى نمو التسهيلات الخاصة بالأفراد.[3]

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2011، ص: 29.

[2] الموقع الإلكتروني الرسمي لمصرف القدس : **www.quds.ps** تاريخ الإطلاع:2016/3/8.

[3] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:29.

5- خدمات المقدمة للشركات: حقق مصرف القدس نمواً ملحوظا في حجم التسهيلات الممنوحة للشركات الكبرى بقطاعاتها المتنوعة ممن يتمتعون بمركز مالي قوي ومصادر سليمة بما يضمن الحد الأدنى من المخاطر ويحقق عوائد مقبولة للمصرف ويتوافق والسياسة الائتمانية والنقدية الأمر الذي انعكس على تنامي حضور المصرف بالسوق المصرفي الفلسطيني بحصة تعتبر قيادية وواعدة على اختلاف وتنوع الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى الخدمات المتنوعة الأخرى التي تقدم للشركات من خدمات تجارية من خلال دائرة التجارة الدولية من اعتمادات وغيرها أو خدمات التخطيط المالي ذات العلاقة.[1]

6- خدمات المقدمة لشركات المتوسطة والصغيرة SMEs: واصل مصرف القدس دوره الريادي في تقديم خدماته المتنوعة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث استمر المصرف في تطوير سلة خدماته المقدمة بما يضمن استيعاب كافة النشاطات المتعلقة بهذا القطاع سواء على صعيد توظيف الأموال أو الاستخدامات وذلك من خلال تقديم حزمة من الخدمات التي تستهدف كافة القطاعات الاقتصادية (زراعية، سياحية صناعية، أو خدماتية).[2]

7- دائرة الخزينة وتبادل العملات: ساهمت دائرة الخزينة وتبادل العملات في إدارة مخاطر تقلبات أسعار الصرف وأسعار الفائدة من خلال استحداث الإستراتيجيات المالية، وقامت بتغطية هذه المخاطر وإدارتها بأفضل الطرق المتاحة كما ساهمت بتطوير شبكة المراسلين وبناء علاقة مثالية معها، وتعاملت مع مؤسسات مالية ذات ملاءة مالية مرتفعة.[3]

الشكل رقم (8): منتجات وخدمات مصرف القدس

المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2012، ص:56.

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:29.

[2] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:29.

[3] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:29.

المطلب الثالث: المسؤولية المجتمعية لمصرف القدس.

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى المسؤولية المجتمعية التي يتولي مصرف القدس القيام بها اتجاه مجتمعه الفلسطيني بكافة شرائحه ومختلف فئاته، لذلك فإن التبرع الذي يقدمه المصرف ضمن مسؤوليته المجتمعية هي استثمار في المجتمع، وتلبية احتياجاته الإنسانية والمعيشية.

ومن أهم القطاعات التي راعاها مصرف القدس في العام 2013:

أولاً: القطاع الصحي

تعتبر الصحة من المجالات المهمة جداً في كل مجتمع وخاصة المجتمع الفلسطيني، لذلك يسعي المصرف للعب دور فعال في هذا القطاع من خلال توفير الدعم والمساعدات للمستشفيات المحلية والمراكز الصحية بالإضافة لحملات التوعية الصحية في مختلف المجالات الطبية، حيث وصل مقدار التبرعات في هذا القطاع حوالي 20 ألف دولار مثل:[1]

- مؤتمر الصيدلة السابع للنقابة الصيدلية.
- كراسي انتظار لمستشفي أريحا الحكومي.
- حفل بمناسبة يوم المسن العالمي لجمعية حياة لرعاية الطفل الفلسطيني.

ثانيا: قطاع التعليم

إيماناً منهم بأهمية التعليم ومساندة المؤسسات التعليمة في دعم وتشجيع المتفوقين يهتم مصرف القدس بدعم وتطوير قطاع التعليم بشكل خاص لماله من تأثير قوي وكبير في بناء المجتمعات وتطويرها ودور فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقد وصل مقدار التبرعات حوالي 20 ألف دولار مثل: [2]

- تمويل شراء أجهزة كهربائية لحضانة جامعة النجاح.
- تجهيز مختبر العلوم لمدرسة بنات عتيل الأساسية.
- تبرع لتعليم جامعي لمجموعة من الطلبة.
- تبرع بأجهزة حاسوب لصندوق إقراض الطلبة.

ثالثا: التنمية

يأتي اهتمام المصرف في قطاع التنمية من كونها عملية شاملة ومستمرة، لتغير ونقل المجتمع نحو الأفضل عن طريق تغيرات كمية وكيفية وتحولات هيكلية تستهدف الارتقاء بمستوي المعيشة لكل أفراد المجتمع وقد وصل مقدارها حوالي 12 ألف دولار.

---

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي** ،2013، ص:52.

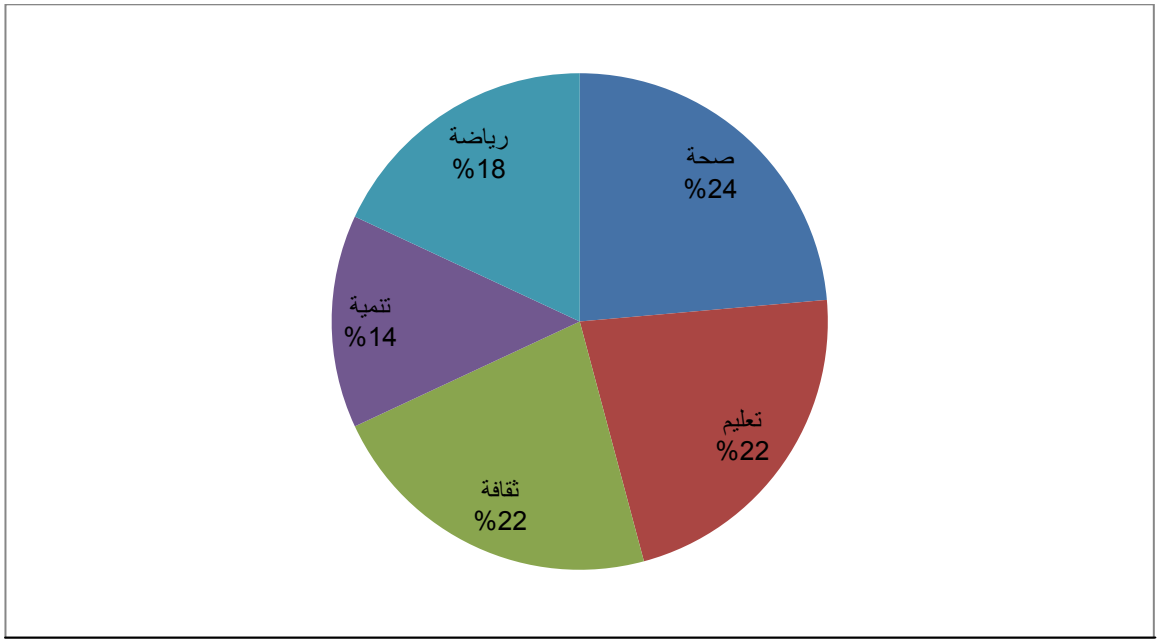
[2] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:53.

ومن أهم الفعاليات التي قام المصرف برعايتها: [1]

- تقديم دعم لنشاطات مؤسسة خليل الوزير.
- تمويل متطوعي الدفاع المدني.
- تمويل تدريب أربع متخرجين مع صندوق الفلسطيني للتشغيل.

بالإضافة إلى القطاعات السابقة يتولي المصرف دعم مجموعة من القطاعات ومنها ذوي الاحتياجات الخاصة، الرياضة، الطفولة والشباب، الثقافة، والشكل الموالي يوضح تصنيف الرعاية والتبرعات التي يتولي مصرف القدس القيام بها.

الشكل رقم (9): تصنيف التبرعات للعام 2013



المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2013، ص:56.

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:54.

المبحث الثاني: تطور الأداء البشري والمالي لمصرف القدس

يعتبر رأس المال البشري أحد أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح واستمرار أي مصرف، لذا يعمل مصرف القدس على الاهتمام بهذه الركائز وتلبية احتياجاتها المختلفة وهذا ماساهم في تطوير المصرف من سنة إلى أخري وتحسين أدائه المالي، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من الموارد البشرية للمصرف، المساهمون وكذا تطور أهم المؤشرات المالية للمصرف.

المطلب الأول: الموارد البشرية في مصرف القدس

يعد رأس المال البشري من العناصر الهامة على مستوي أي مصرف فهو يعمل على تطوير المصرف وجذب العملاء وتقديم الخدمات لهم بأحسن طريقة ممكنة لذا يحرص مساهموا مصرف القدس وإدارته على انتقاء أفضل الكفاءات البشرية والعمل على صقل مهاراتها من خلال مجموعة من البرامج التدريبية وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل ما يخص الموارد البشرية في المصرف.

أولاً: دائرة رأس المال البشري[1]

حرص المصرف علي أن تكون هناك دائرة متخصصة بإدارة العلاقات وتلبية احتياجات الكوادر البشرية باعتبارها شريك أساسي في وضع وتنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمصرف موفراً لها كل إمكانيات النجاح، فقد تخطت دائرة رأس المال البشري حالياً المفهوم التقليدي المتمثل بتقديم الخدمات الإدارية المرتبطة بشؤون الموظفين من إجراءات التعين وغيرها إلى مفاهيم أوسع وأشمل، ينطلق مفهوم الاستثمار في العنصر البشري بهدف تعزيز دوره وتطوير إمكانياته ليكون عنصراً فعالاً ضمن المؤسسة، وكبداية ولضمان تحقيق أهداف رأس المال البشري فقد سعت الدائرة إلى ضم موظفين ذوي كفاءة عالية والعمل على تطويرهم، كما اعتمدت الدائرة على مجموعة من الأهداف لتحقيق ذلك:

- البحث عن المواهب والكفاءات والعمل على ضمها لكوادر المصرف وصقلها والحفاظ عليها لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهداف وإستراتجيات المصرف بكل فاعلية من خلال القنوات المختلفة سواءً بالاشتراك بأيام التوظيف التي تعقدها الجامعات واستقطاب المناسبين أو التنسيق مع الشركات بتوظيف الخرجين الجدد وغيرها.
- دراسة وتحدد احتياجات الفروع والدوائر من الموارد البشرية والعمل على تطويرها من خلال عمل الدورات التدريبية اللازمة التي تمكن من الاستفادة الفعلية لرفع مستوى أداء الموظفين من حيث المهارة والخبرة.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص سواءً في التوظيف، التدريب والتطوير حيث يهدف التدريب إلى بناء القدرات المهنية في المصرف واكتساب الموظفين معارف جديدة، وإطلاعهم على كل المستجدات الخاصة

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص، ص:32، 33.

بمجال عملهم وتعزيز مهارتهم وكفاءاتهم، بما يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ومساندة التوجهات الإستراتجية للمصرف وتحقيق رؤية مستقبلية.

- تحفيز روح التنافس الإيجابية بين الموظفين، وفق نظام مدروس للحوافز والمكافئات.
- تطوير قنوات الاتصال وزيادة فعاليتها أفقياً ورأسياً بما يتيح التواصل وتبادل المعلومات وحل الإشكاليات بأسرع وقت.

ثانياً: قسم التدريب وبناء القدرات

استناداً للتوجهات النظامية التي انتهجها المصرف بالعمل على تحسين نوع الأداء الوظيفي للكادر البشري، والتوجه الإستراتيجي بازدياد متصاعد نحو خدمة مميزة وفيما يلي أهم الدورات التدريبية التي نظمها مصرف القدس في عام 2014:

الجدول رقم (6): الدورات التدريبية والفئات المستهدفة وعدد المشاركين

الدورة التدريبية	الفئة المستهدفة	عدد المشاركين
التميز في تقديم الخدمة	موظفي خدمات البيع والمسئولين في الضفة الغربية	33
الجوانب القانونية لصرف الشيكات	أمناء الصناديق والمبعات والموظفين في قطاع غزة	42
أساسيات العمل المصرفي	موظفي خدمات البيع في فروع الضفة الغربية	45
الكشف عن التزوير	أمناء الصناديق في فروع الغرب	44
العمل المصرفي الشامل	مجموعة من الموظفين في فروع الضفة الغربية	25

المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014، ص:52.

كما يولي مصرف القدس أهمية للمؤهلات العلمية للموظفين حيث يضم مصرف القدس موارد بشرية تتمتع بمؤهلات علمية تتراوح مابين درجة الماجستير وإلى غاية المدرسة الثانوية والجدول أدناه يبين المؤهلات العلمية لموظفي مصرف القدس.

الجدول رقم (7): توزيع موظفي مصرف القدس وفقا للمؤهلات العلمية.

المؤهلات العلمية	العدد	النسبة
ماجستير	22	%4
بكالوريوس	362	65%
دبلوم	84	15%
مدرسة ثانوية وأقل	87	16%
المجموع	555	100%

المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014، ص:55.

المطلب الثاني: المساهمون في مصرف القدس

يهدف مصرف القدس دوما لتطوير وتحسين طرق التواصل مع مساهميه تأكيداً لمبدأ الشفافية والحوكمة والمهنية.

أولاً: علاقات المساهمين

عمل مصرف القدس جاهداً على التواصل الدائم مع مساهميه بشتى الوسائل المتاحة فمن خلال دائرة المساهمين ذات الاختصاص ومن خلال فروعهم المنتشرة شمال الوطن وجنوبه حافظ المصرف على علاقته الإيجابية مع مساهميه كما حرص المصرف على إيصال المعلومات التي تخص المصرف لمساهميه عن طريق البريد المسجل حيث يعمل المصرف وبكافة السبل على تشجيع المساهمين وبخاصة صغار المساهمين على حضور الاجتماع السنوي للهيئة العامة والتشجيع على القيام بعمليات التصويت إما بشكل شخصي أو توكيل شخص في حالة غيابهم.

ويتم أيضاً في هذه الاجتماعات:

- حضور رؤساء اللجان المختلفة المنبثقة عن المجلس.
- حضور ممثلين عن المدققين الخارجين للاجتماع السنوي للهيئة العامة بهدف الإجابة عن أي أسئلة قد تطرح حول التدقيق وتقرير المدقق.
- دعوة ممثلين عن سلطة النقد الفلسطينية لحضور الاجتماع بهدف الإجابة عن أي أسئلة قد تطرح حول التدقيق وتقرير المدقق.
- دعوة ممثلين عن سلطة النقد الفلسطينية لحضور الاجتماع بهدف الإطلاع عن مجريات انتخاب المدقق الخارجي وتحديد أتعابه.
- توثيق كافة وقائع الجلسات والتقارير حول مجريات الأمور خلال اجتماع الهيئة.[1]

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:55.

ثانياً: أهم المساهمين في مصرف القدس

1- المستثمرون الذين تزيد ملكيتهم عن 5% في تاريخ 31 /12 /2014:

يبين الجدول أدناه المستثمرون الذين تزيد ملكيتهم عن 5% في تاريخ 31 /12 /2014.

الجدول رقم (8): المستثمرون الذين تزيد ملكيتهم عن 5% في تاريخ 31 /12 /2014

الاسم	نهاية 2014	
	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
أكرم عبد الطيف حسن جراب	11 ,088 ,202,00	%22 ,18
شركة عبد الكريم جردانة وأولاده	4000 ,000,00	%8 ,00
شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني	2 ,604,977,00	%5 ,21

المصدر: مصرف القدس: التقرير السنوي، 2014، ص:59.

2- آلية إيصال المعلومات إلى المساهمين: يتم إيصال المعلومات للمساهمين من خلال:

- الموقع الإلكتروني لمصرف القدس.
- صفحة المصرف على فيسبوك.
- التقرير السنوي الذي يرسل كل عام مع دعوة الهيئة العامة عن طريق البريد الأرضي.
- فروع المصرف المنتشرة في كافة مناطق فلسطين المزودة بفريق لتقديم الخدمات لجميع العملاء.

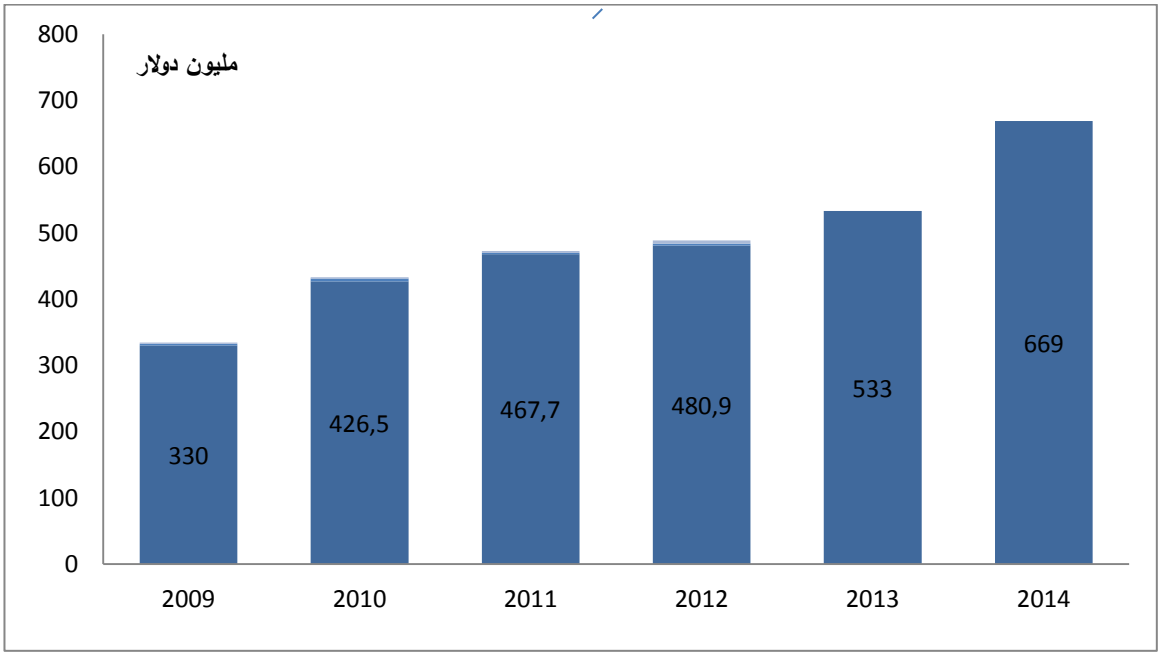
المطلب الثالث: الأداء المالي لمصرف القدس

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تطور أهم المؤشرات المالية لمصرف القدس.

أولاً: بنود الميزانية

1- جمالي الموجودات: بلغ إجمالي الموجودات سنة 2009 حوالي 330 مليون دولار لكن هذا الرقم شهد ارتفاع في السنوات التالية ليصل سنة 2012 إلى 480 مليون دولار وحوالي 669 مليون دولار في سنة 2014 مقابل 533 مليون دولار في 2013 أي بزيادة قدرها 137 مليون دولار وبنسبة نمو بلغت حوالي 26% والشكل التالي يوضح ذلك:

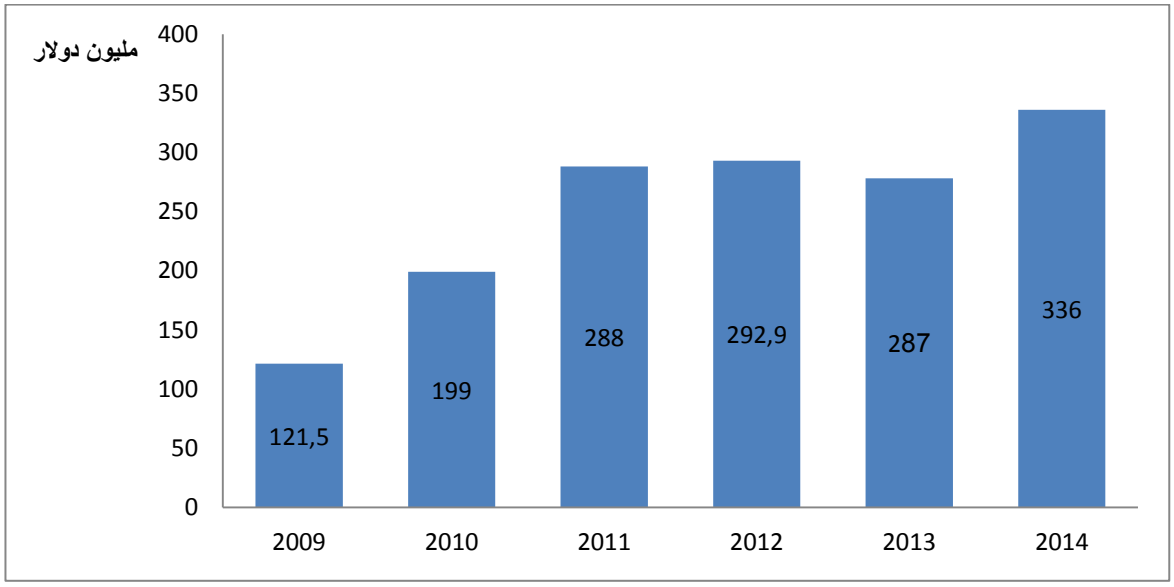
الشكل رقم (10): إجمالي الموجودات لمصرف القدس للفترة(2009 -2014)



المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014، ص:12.

2- صافي التسهيلات الائتمانية: بلغ صافي التسهيلات الائتمانية سنة 2009 حوالي 121،5 مليون دولار وظل هذا الرقم في ارتفاع وذلك إلى غاية 2013 أين عرف إجمالي التسهيلات الائتمانية انخفاض ب5 مليون دولار وذلك نتيجة الظروف الاقتصادية المتدهورة التي شاهدتها فلسطين في هذه السنة حيث عمد المصرف إلى تخفيض حجم التسهيلات الائتمانية لتعود إلى الارتفاع مجددا في سنة 2014 حيث بلغت حوالي 336 مليون دولار مقابل 287 مليون دولار في ديسمبر 2013 بزيادة بلغت 49 مليون دولار وبنسبة بلغت 17% كما هو موضح في الشكل أدناه.

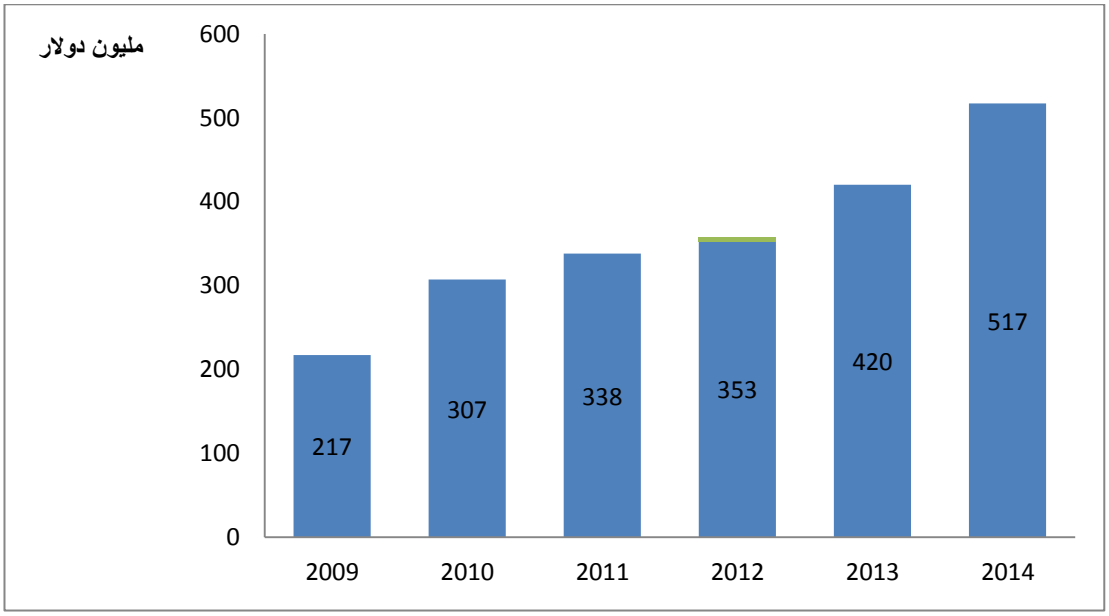
الشكل رقم (11): إجمالي التسهيلات الائتمانية لمصرف القدس للفترة(2009 -2014)



المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014، ص:12.

3- ودائع العملاء والتأمينات النقدية : بلغ إجمالي ودائع العملاء والتأمينات النقدية سنة 2009 حوالي217 مليون دولار ونما هذا الرقم تدريجيا في السنوات التالية ليصل سنة 2012 إلى حوالي 353 مليون دولار وحوالي 517 مليون دولار أمريكي سنة 2014 مقابل 420 دولار في 2013 بزيادة بلغت 97 مليون دولار وبنسبة بلغت 23% وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

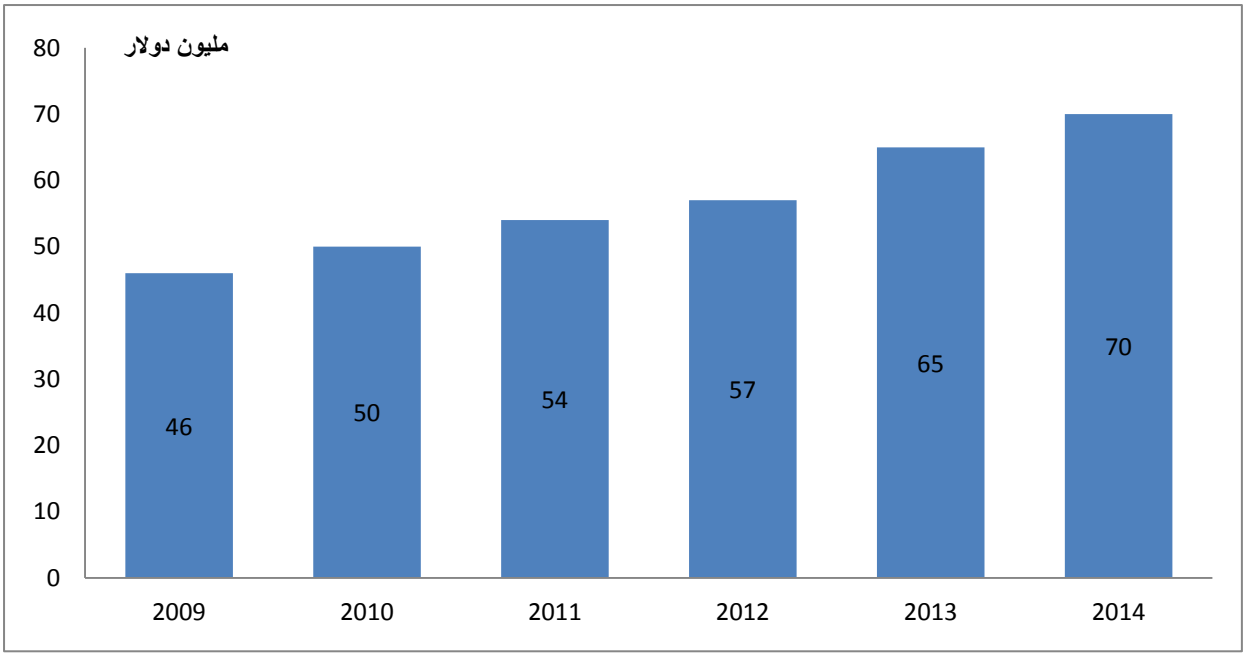
الشكل رقم (12): ودائع العملاء والتأمينات النقدية في الفترة (2009 - 2014)



المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014، ص:12.

4- صافي حقوق المساهمين: بلغ صافي حقوق المساهمين 46 مليون دولار في سنة 2009 وارتفع هذا الرقم تدريجيا في السنوات التالية ليصل سنة 2014 إلى حوالي70 مليون دولار مقابل 65 مليون دولار في2013 وبنسبة نمو بلغت 8% والشكل أدناه يبين ذلك.

الشكل رقم (12): صافي حقوق المساهمين للفترة(2009-2014)

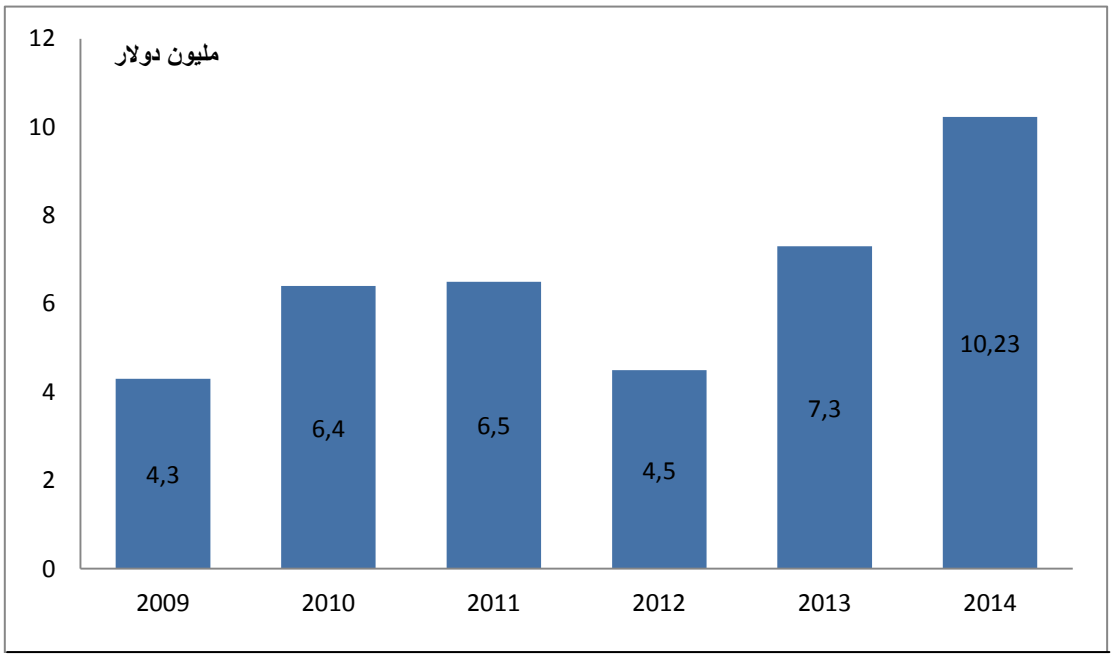


المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014، ص:13.

ثانياً: بنود قائمة الدخل

1- صافي الربح بعد الضرائب: بلغ صافي الربح بعد الضرائب للعام2009 حوالي 4 مليون دولار وارتفعت هذه الأرباح سنة 2011 لتصل إلى حوالي 6،5 مليون دولار لكنها شهدت انخفاض سنة 2012 حيث بلغت حوالي 4 مليون دولار لترتفع الأرباح مجددا حيث بلغت حوالي10 مليون دولار سنة 2014 مقابل 7,3 مليون دولار للعام 2013 وذلك بزيادة قدرها 3 مليون دولار وبنسبة نمو بلغت 40% والشكل أدناه يبين ذلك:

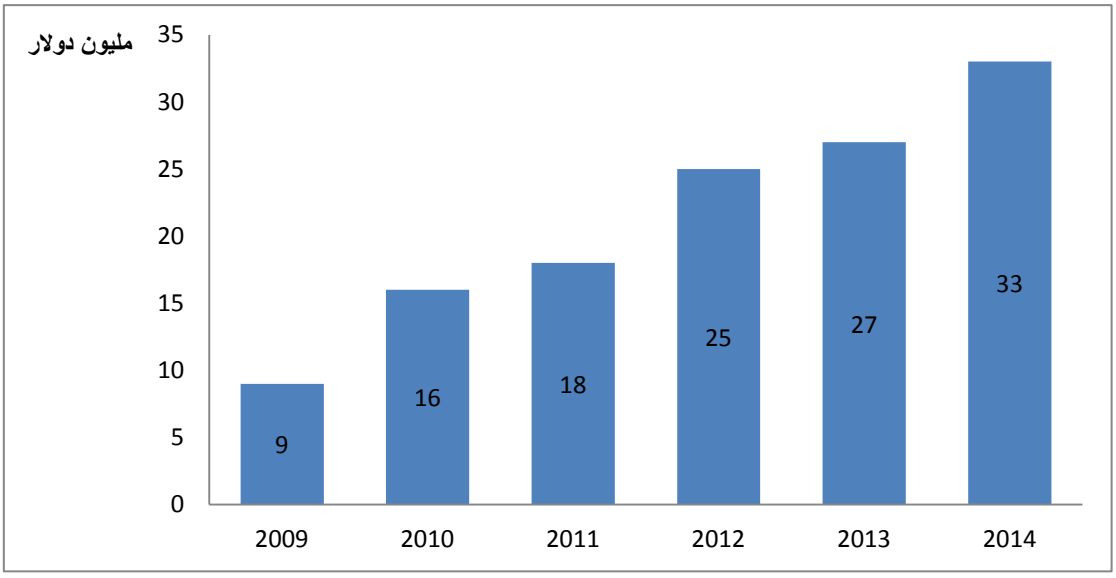
الشكل رقم (14): صافي الربح بعد الضرائب لمصرف القدس في الفترة (2009 – 2014)



المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014، ص:14.

2- إجمالي الدخل: بلغ إجمالي الدخل المتحقق خلال العام2009 حوالي9 مليون دولار ليصل سنة 2012 إلى حوالي 25 مليون دولار ليرتفع بعد ذلك إلى حولي 33,8 مليون دولار سنة 2014 مقابل 27 مليون دولار خلال العام 2013 بزيادة بلغت حوالي 5,4 مليون دولار وبنسبة نمو بلغت 25% وذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(15): إجمالي الدخل للفترة (2009-2014)



المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014، ص:14

المبحث الثالث: الحوكمة وإدارة المخاطر السوقية في مصرف القدس

تولت لجنة بازل مهمة صياغة معايير الحوكمة للمؤسسات المصرفية استنادا إلى معايير الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مراعيتا بذلك خصوصية العمل المصرفي حيث شملت هذه المعايير عددا من الاعتبارات الخاصة بالعمل المصرفي مثل حقوق المودعين وإدارة المخاطر وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كيفية مساهمة الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر السوقية في مصرف القدس.

المطلب الأول: الحوكمة في مصرف القدس

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى دور كل من مجلس الإدارة واللجان التابعة له في مصرف القدس.

أولاً: دور رئيس مجلس الإدارة ومسؤوليات مجلس الإدارة

قبل التطرق إلى دور مجلس الإدارة واللجان التابعة له سنتطرق أولاً إلى تعريف الحوكمة المصرفية من منظور مصرف القدس.[1]

يعرف مصرف القدس الحوكمة المصرفية على أنها:"مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة المصرف بطريقة حصينة بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل المصرفي وبما يحقق الحفاظ على المصرف وتنميته" ولمجلس الإدارة دور هام في الحوكمة سوف نتطرق إليه فيما يلي:

1- دور رئيس مجلس الإدارة : يراعي في منصب رئيس مجلس الإدارة ما يلي:

- الفصل بين منصبي رئيس المجلس و المدير العام.
- أن لا تربطه بالمدير العام أي قرابة دون الدرجة الثالثة.
- الفصل في المسؤوليات بين رئيس المجلس والمدير العام بموجب تعليمات كتابية مقررة عن المجلس، على أن يتم مراعاة مراجعتها كلما اقتضت الحاجة لذلك.
- رئيس مجلس الإدارة يمارس جميع المهام والصلاحيات الممنوحة له بموجب القوانين النافذة في فلسطين و تعليمات سلطة النقد الفلسطينية، ويقوم بممارسة الصلاحيات والمهام المفوضة إليه من المجلس.

ويقوم رئيس مجلس الإدارة بالأدوار الرئيسية التالية:

- الإشراف على جميع أعمال المصرف، وهو مسئول أمام مجلس الإدارة عن الإشراف ومتابعة سير أعمال المصرف من أجل متابعة تنفيذ السياسة التي يرسمها المجلس لتحقيق أهداف المصرف وفقا للسياسات والإستراتجيات و الخطط والأهداف والموازنات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**: 2013، ص: 36.

➢ يتأكد رئيس المجلس من توفير تحكم مؤسسي عالي وفعال لدي المصرف، ويقوم بإنشاء والمحافظة على علاقات جيدة وبناء تقويم على أساس الحاكمية المؤسسية بين أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية ويساهم في ترويج ثقافة مؤسسية في مجلس الإدارة من خلال العمل على خلق ثقافة النقد البناء و تشجيع تبادل وجهات النضر بين أعضاء المجلس خلال الاجتماعات، كما يتأكد من وصول المعلومات الملائمة والكافية وفي الأوقات المناسبة لكافة أعضاء المجلس والمساهمين.

2- مسؤوليات مجلس الإدارة:[1] لمجلس الإدارة مجموعة من المسؤوليات أهمها ما يلي:

➢ يتحمل مجلس إدارة المصرف المسؤوليات المتعلقة بإدارة المصرف وسلامة أوضاعه المالية.
➢ رسم السياسات العامة للمصرف بما يشمل وضع الإستراتجيات والأهداف وسياسات العمل وتطويرها بشكل دوري والتأكد من التزام الإدارة التنفيذية بها.
➢ مجلس إدارة المصرف هو المخول بالموافقة على الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لكافة مستويات المصرف وكذلك الموافقة على السياسات وخطط عمل المصرف والتي من ضمنها الموافقة على سياسة المخاطر وإجراءات عملها مع التأكيد من وجود آلية لقياس هذه المخاطر ووضع حدود اللازمة لها.
➢ يقوم مجلس إدارة المصرف بالإشراف والرقابة على أنشطة المصرف وفق القوانين والتعليمات والقرارات النافذة والأنظمة الداخلية للمصرف وبما ينسجم مع مبادئ الحكم المؤسسي السليم وطلب التقارير اللازمة في المواعد المناسبة من الإدارة.
➢ يقوم مجلس إدارة المصرف بتطوير إطار عام للإدارة يشمل على الهيكل التنظيمي المناسب بين خطوط السلطة والمسؤولية ومستويات الإدارة، ونظام كامل للتحكم المؤسسي، ونظام إدارة المخاطر.
➢ يقوم أعضاء مجلس إدارة المصرف بممارسة واجباتهم تجاه المصرف بولاء وعناية ويقومون بالتأكيد من وجود الآليات التي تضمن توافق المصرف مع كافة التشريعات والأنظمة.
➢ يقوم مجلس إدارة المصرف من خلال لجنة الترشيح والمكافآت والحاكمية المؤسسية بتقييم أداء المجلس ككل مرة واحدة على الأقل سنوياً.
➢ يقوم مجلس الإدارة بتقييم المدير العام سنوياً كما يقوم مجلس الإدارة بتقييم دوائر المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي.

ثانياً: لجان مجلس الإدارة

ينبثق عن مجلس الإدارة في المصرف أربعة لجان رئيسية وهي اللجنة التنفيذية، لجنة المخاطر والامتثال، لجنة الحوكمة المؤسسية والترشيحات والمكافآت، لجنة التدقيق ولكل لجنة مهام تحدد من مجلس الإدارة وفق القوانين والتعليمات .

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:37.

1- اللجنة التنفيذية:[1] يتم انتخاب اللجنة التنفيذية من أربعة أعضاء من مجلس الإدارة بهدف التأكد من التزام الإدارة التنفيذية بالسياسة الائتمانية والاستثمارية وبالصلاحيات المحددة من مجلس الإدارة ويتمتع جميع أعضاء اللجنة بالمعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة وتعمل اللجنة تحت إشراف مجلس الإدارة وترفع تقاريرها وتوصياتها بنتائج أعمالها إليه، وتجتمع اللجنة بصفة دورية بحضور المدير العام أو من ينوبه، وتقوم اللجنة بالمهام والواجبات المنصوص عليها في القوانين والترشيحات وتعليمات سلطة النقد الفلسطينية بالإضافة إلى إرشادات لجنة بازل للرقابة المصرفية .

وتتولي اللجنة القيام بالمهام الرئيسية التالية:

- إجازة معاملات الائتمان والاستثمار.
- وضع السياسات الائتمانية والاستثمارية للمصرف وشروط منح التسهيلات والضمانات والسقوف الائتمانية وحدود صلاحيات اللجان التنفيذية بما يتوافق مع القوانين وتعليمات سلطة النقد الفلسطينية ومراجعتها وتحديثها بشكل دوري.
- التأكد من التزام الإدارة التنفيذية بالسياسة الائتمانية وبالصلاحيات التي يحددها مجلس الإدارة.
- رفع التقارير الدورية إلى مجلس الإدارة.

2- لجنة التدقيق:[2] يتم انتخاب لجنة التدقيق من ثلاثة أعضاء من المجلس غير التنفيذيين ويتمتع جميع أعضاء اللجنة بمؤهلات علمية وخبرة عملية في المحاسبة والإدارة المالية وتعمل اللجنة بصفة دورية بحضور مدير دائرة التدقيق.

وتتولي اللجنة المهام الرئيسية التالية:

- الإشراف على المدققين الخارجين ومراقبة مدي شمولية أعمالهم ودقة المعلومات المالية التي يزود بها مجلس الإدارة والمساهمين والمستخدمين الآخرين.
- التأكد من كفاءة وكفاية إجراءات الرقابة الداخلية في المصرف والتأكد من درجة التزام المصرف بالقوانين الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية .
- مراجعة البيانات المالية الدورية والمعلومات المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة.
- توفير الاستقلالية اللازمة لإدارة التدقيق الداخلي لأداء مهامها والموافقة على ترشيح مدير دائرة التدقيق أو الاستغناء عن خدماته.
- التوصية لمجلس الإدارة بخصوص /ترشيح /تعين /إنهاء عمل/ مكافآت مدقق الحسابات الخارجي وانتخابه من قبل الهيئة العامة والتأكد من إستفائه لشروط ومتطلبات سلطة النقد الفلسطينية والقوانين

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص: 39.

[2] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:39.

المعمول بها.

- وضع معايير الإفصاح والشفافية ورفعها لمجلس الإدارة للمصادقة عليها.
- التنسيق مع لجنة إدارة المخاطر بما يكفل السياسات ووضع المصرف المالي وأدائه.
- دراسة أي مسالة تعرض عليها من مجلس إدارة المصرف أو أي مسألة تري الجنة ضرورة بحثها وإبداء الرأي بشأنها.

3- لجنة المخاطر والامتثال: [1]يتم انتخاب لجنة المخاطر والامتثال من ثلاثة أعضاء ويتمتع جميع أعضاء اللجنة بالمعرفة والمهارة والخبرة المطلوبة، وتعمل اللجنة تحت إشراف مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها وتوصياتها بنتائج أعمالها إليه، وتجتمع اللجنة بصفة دورية ويتم إعداد محاضر لهذه الاجتماعات، وتقوم اللجنة بالمهام والواجبات المنصوص عليها في القوانين والتشريعات وتعليمات سلطة النقد الفلسطينية بالإضافة إلى إرشادات لجنة بازل للرقابة المصرفية
وتتولي اللجنة القيام بالمهام الرئيسية التالية:

- مرجعة سياسات وإستراتجيات إدارة المخاطر التي تواجه عمل المصرف بكافة فئاتها ومنها على سبيل المثال لا الحصر(مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل مخاطر السيولة) وذلك قبل رفعها لمجلس الإدارة لاعتمادها.
- تحديد آليات وأساليب تخفيف المخاطر بشكل ينسجم مع متطلبات الرقابة في هذا الشأن وذلك بهدف الحد من أثر تلك المخاطر على سلامة ومتانة الوضع المالي للمصرف.
- تقع على عاتق الإدارة التنفيذية للمصرف مسؤولية تنفيذ السياسات والإستراتجيات والأساليب وذلك تحت إشراف لجنة إدارة المخاطر والامتثال.
- الحصول على مقترحات من الإدارة التنفيذية للمصرف حول هيكل دائرة المخاطر وعملية تطويرها بحيث تقوم الجنة بمراجعة المقترحات وإدخال تعديلات عليها ثم رفعها إلي مجلس الإدارة.
- تتولي لجنة المخاطر والامتثال مسؤولية مواكبة التطورات السريعة والتعقيدات المتزايدة التي تطرأ على إدارة المخاطر داخل المصرف.

4- لجنة الحاكمية المؤسسية والترشيحات والمكافآت:[2] يتم انتحاب لجنة الحوكمة المؤسسية من ثلاث أعضاء من المجلس غير التنفيذي ويتمتع أعضاء اللجنة بالمعرفة والمهارة والخبرات المطلوبة لاتخاذ قرارات مستقلة وموضوعية، وتعمل اللجنة بصفة دورية بحضور المدير العام أومن ينوبه، وتتقيد اللجنة بإرشادات لجنة بازل للرقابة المصرفية.

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:40.
[2] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2013، ص:40.

وتتولي اللجنة القيام بالمهام الرئيسة التالية:

- إعداد دليل الحوكمة المؤسسية وسياسة منح المكافآت المالية حسب القوانين والتعليمات الصادرة واعتمادها من مجلس الإدارة.
- تعزيز مبادئ الحوكمة الفاعلة والممارسات السليمة والتأكد من إنشاء علاقة بناءة مابين إدارة المصرف وأعضاء مجلس الإدارة.
- التأكد من قيام الإدارة التنفيذية من واجبها فيما يتعلق بالرقابة المناسبة على أعمال المصرف.
- مراجعة سنوية لدليل الحوكمة وسياسة منح المكافآت من خلال جهة مستقلة عن الإدارة والتأكد من التزام الإدارة التنفيذية بقواعد ممارسة منح المكافآت الصادرة بهذا الخصوص وتوافقها مع تعليمات سلطة النقد الفلسطينية.
- التأكد من أن سياسة منح المكافآت كافية للاستقطاب أشخاص مؤهلين للعمل في المصرف.
- التوصية إلى مجلس الإدارة بتعيين المدير العام على أن تتمتع بالشروط التي نصت عليها تعليمات سلطة النقد الفلسطينية وكذلك المدراء التنفيذيين.
- التأكد من أن سياسة منح المكافآت تأخذ بعين الاعتبار كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها المصرف والموازنة بين الأرباح المحققة ودرجة المخاطر والتنسيق مع لجنة المخاطر و/أو دائرة المخاطر في تقيم الحوافز المقدمة.
- تقوم الجنة من التأكد من استقلالية دوائر المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي.
- التأكد من قيام إدارة المصرف بالإفصاح عن البيانات المالية السنوية وعن المعلومات الخاصة بمنح المكافآت المالية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا.
- توفير المعلومات والملخصات لمجلس الإدارة والتأكد من إطلاعهم المستمر بأحدث المواضيع ذات العلاقة بالعمل المصرفي.

المطلب الثاني: تقديم قسم إدارة المخاطر في مصرف القدس

سيتم في هذا المطلب تقديم قسم إدارة المخاطر في مصرف القدس وذلك من خلال تحديد إطار لإدارة المخاطر ومسؤوليتها وكذا أنواع المخاطر التي يواجهها مصرف القدس.

أولاً: إطار إدارة المخاطر:[1]

تتم إدارة المخاطر الضمنية المتعلقة بأنشطة المصرف وقياسها ومراقبتها بشكل مستمر لتبقي في إطار الحدود المسموح بها، ونظراً لأهمية إدارة المخاطر على أرباح المصرف، يتم توزيع المهام والمسؤوليات الرقابية المرتبطة بهذه المخاطر على الموظفين ، يتعرض المصرف على مخاطر عمليات

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2011، ص:188.

المتاجرة ومخاطر التشغيل، ويعتبر مجلس الإدارة في المصرف هو المسئول عن تحديد ومراقبة المخاطر، وبالإضافة إلى ذلك يوجد عدة جهات مسئولة عن عملية إدارة المخاطر وتطبيق المبادئ والأطر العامة والحدود المسموح بها من لجنة المخاطر.

حيث تتولي إدارة المخاطر المهام والمسؤوليات التالية:[1]

- إعداد سياسات المخاطر لكافة أنواع المخاطر واعتمادها من مجلس الإدارة.
- تحليل جميع المخاطر بما فيها مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة ومخاطر العمليات.
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.
- التوصية للجنة المخاطر والامتثال /التنفيذية بسقوف المخاطر والموافقات، ورفع التقارير وتسجيل حالات الاستثناءات عن سياسة إدارة المخاطر.
- تزويد المجلس والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن قياس المخاطر ومنظومة المخاطر في المصرف ويقوم المجلس بمراجعة إحصائيات المخاطر في المصرف النوعية والكمية بشكل منتظم.
- اعتماد الوسائل التي تساعد في إدارة المخاطر ومنها:

1) التقييم الذاتي للمخاطر ووضع مؤشرات للمخاطر.

2) إعداد قاعدة بيانات تاريخية للخسائر وتحديد مصادر تلك الخسائر وتبويبها وفقا لنوع المخاطر.

- تضمين التقرير السنوي للمصرف بمعلومات عن إدارة المخاطر بخصوص هيكلها وطبيعة عملياتها والتطورات التي طرأت عليها.
- توفير معلومات عن المخاطر لاستخدامها لأغراض الإفصاح والنشر للجمهور.

ثانياً: أنواع المخاطر في مصرف القدس[2]

يواجه مصرف القدس أثناء ممارسة أنشطته المخاطر التالية:

1- مخاطر الائتمان: مخاطر الائتمان هي المخاطر التي قد تنجم عن تخلف أو عجز الطرف الآخر عن الوفاء بالتزاماته اتجاه المصرف مما يؤدي إلى حدوث خسائر.

2- مخاطر السيولة: تتمثل مخاطر السيولة في عدم قدرة المصرف على توفير التمويل اللازم لتأدية التزاماته في تواريخ استحقاقها.

3- مخاطر السوق: تنشأ مخاطر السوق عن التقلبات في أسعار الفوائد وأسعار صرف العملات وأسعار الأسهم ويقوم مجلس الإدارة بوضع حدود لقيمة المخاطر المقبولة، ويتم مراقبة ذلك من قبل لجنة الموجودات والمطلوبات في المصرف بشكل دوري.

وتنقسم مخاطر السوق في مصرف القدس إلى:

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2012، ص:52.

[2] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2011، ص:117.

3-1 – مخاطر أسعار الفائدة: تنجم مخاطر أسعار الفائدة عن احتمال تأثير التغيرات في أسعار الفائدة نتيجة لعدم توافق أو لوجود فجوة في مبالغ الموجودات والمطلوبات حسب الآجال الزمنية أو إعادة مراجعة أسعار الفوائد على الموجودات والمطلوبات من خلال إستراتجية إدارة المخاطر.

3- 2- مخاطر العملات الأجنبية: مخاطر العملات الأجنبية هي مخاطر تغير قيمة الأدوات المالية نتيجة التغيرات في أسعار العملات الأجنبية، يعتبر الدولار الأمريكي عملة الأساس للمصرف، يقوم مجلس الإدارة بوضع حدود للمركز المالي لكل عملة لدي المصرف، يتم مراقبة مركز العملات الأجنبية بشكل يومي ويتم إتباع إستراتيجيات لتحوط والتأكد من الاحتفاظ بمراكز العملات الأجنبية ضمن الحدود المعتمدة.

3-3- مخاطر أسعار الأسهم: يعمل المصرف في إدارة هذه المخاطر عن طريق تنويع الاستثمارات في عدة مناطق جغرافية وقطاعات اقتصادية.

4- المخاطر التشغيلية: وهي المخاطر التي تنشأ عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية والموظفين والأنظمة أو تنشأ نتيجة أحداث خارجية بما في ذلك المخاطر القانونية، والمخاطر المتعلقة بالسلطات التنظيمية وقد تم تأسيس وحدة إدارة مخاطر التشغيل ضمن دائرة إدارة المخاطر.

المطلب الثالث: آلية إدارة المخاطر السوقية في مصرف القدس

سنتطرق في هذا المطلب إلى حساب مقاييس المخاطر السوقية في مصرف القدس في السنوات من 2008 إلى غاية 2014.

أولاً: حساب المخاطر السوقية لمصرف القدس[1]

تتم مراقبة المخاطر والسيطرة عليها من خلال مراقبة الحدود المسموح بها لكل نوع من أنواع المخاطر، تعكس هذه الحدود إستراتجية عمل المصرف وعوامل السوق المختلفة المحيطة بالإضافة إلى مستوي المخاطر المقبول مع التركيز على قطاعات مالية معينة، ويتم جمع المعلومات من الإرادات المختلفة وتحليلها للتعرف المبكر على المخاطر المتوقعة التي قد تنجم عنها حيث تتولي لجنة المخاطر:

- مراجعة سياسة مخاطر السوق لدى المصرف قبل اعتمادها من مجلس الإدارة.
- مراجعة التقارير عن نتائج أعمال وحدة مخاطر السوق.
- مراجعة المحفظة الاستثمارية ومدى توافقها مع تعليمات سلطة النقد الفلسطينية.
- تقييم الأدوات الاستثمارية.
- مراجعة وتقيم مخاطر أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات الأجنبية، مخاطر أسعار الأسهم.
- تطوير أدوات قياس ونماذج مناسبة لإدارة مخاطر السوق.

[1] مصرف القدس، **التقرير السنوي**، 2011، ص، ص: 44، 108.

وسنقوم فيما يلي بحساب المخاطر السوقية في مصرف القدس:

الجدول رقم(9): القيمة الدفترية والسوقية لمصرف القدس خلال الفترة(2010 -2014)

السنوات	القيمة الدفترية	القيمة السوقية
2010	13,256,145	59,500,000
2011	19,250,122	51,000,000
2013	18,927,250	49,000,00
2014	25,220,307	48,500,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف القدس.

يمثل الجدول السابق كل من القيمة الدفترية والسوقية لمصرف القدس وذلك خلال الفترة من (2010-1014) والتي سيتم إستخدام معطياته في حساب المخاطر السوقية لمصرف القدس خلال نفس الفترة.

الجدول رقم (10): حساب المخاطر السوقية في مصرف القدس خلال الفترة(2008 - 2014)

نوع المخاطر	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
مخاطر سعر الصرف القيمة الدفترية للأصول /القيمة السوقية للأصول	/	/	0,22	0,37	/	0,38	0,52
مخاطر سعر الفائدة							
1 :خصوم حساسة لسعر الفائدة /إجمالي الخصوم	1	1	1	1	1	1	1
2:الأصول الحساسة لسعر الفائدة /إجمالي الأصول.	1	1	1	1	1	1	1

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول أعلاه والتقارير السنوية لمصرف القدس.

يتضح لنا من الجدول السابق:

1- بالنسبة لمقياس مخاطر سعر الصرف نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الدفترية لا تتعدي القيمة السوقية للأصول وهذا ما يجعل النسبة في جميع السنوات أقل من الواحد حيث كانت تتراوح مابين 0,22 % و 0,52% وهذا يعطي مؤشر إيجابي عن وضعية مصرف القدس اتجاه سعر الصرف.

2- بالنسبة لمقاس مخاطر سعر الفائدة نلاحظ من الجدول أعلاه أن حساسية المصرف لتغير أسعار الفائدة مساوية للواحد في جميع سنوات الدراسة وهذا يدل على أن المصرف في وضعية مريحة اتجاه أسعار الفائدة، حيث تعزز هذه النسب عند حسابها مبدأ المساءلة من قبل مساهمي المصرف لرؤساء مجلس الإدارة عن وضعية المصرف وهو مبدأ من المبادئ الهامة في الحوكمة.

أما فيما يتعلق بمخاطر سعر الأسهم فالجدول التالي يوضح وضعية مصرف القدس اتجاه هذا المخطر حيث يبين الجدول تأثير التغير في أسعار الأسهم على قائمة الدخل وحقوق الملكية في مصرف القدس وذلك بنسبة 10%.

الجدول رقم (11): الربح والخسارة غير المتحققة نتيجة لتغيرات الممكنة والمحتملة في أسعار الأسهم بواقع 10%.

السنوات	2010			2011		
	التغير في مؤشر الملكية	الأثر على قائمة الدخل	الأثر على حقوق الملكية	التغير في مؤشر الملكية	الأثر على قائمة الدخل	الأثر على حقوق الملكية
أوراق مالية من خلال قائمة الدخل الشامل	10%	729.502	-	+10%	-	663.084
أوراق مالية من خلال قائمة الدخل	10%	729.502	-	-10%	-	663.084
2012	**2013**			**2014**		
التغير في مؤشر الملكية	الأثر على قائمة الدخل	الأثر على حقوق الملكية	التغير في مؤشر الملكية	الأثر على قائمة الدخل	الأثر على حقوق الملكية	التغير في مؤشر الملكية	الأثر على قائمة الدخل	الأثر على حقوق الملكية
10%	-	669.689	10%	-	896.347	10%	-	863.255
10%	13.829	-	10%	13.825	-	10%	8.997	-

المصدر: مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014، ص:138.

ثانياً: نسبة كفاية رأس المال في مصرف القدس[1]

استنادا لأحكام الفصل الخامس من قانون المصارف رقم (2) لسنة 2002 تلتزم جميع المصارف العاملة في فلسطين بتوفير رأس مال لا يقل بأي حال من الأحوال عن 35 مليون دولار، حيث يعتبر ذلك الحد الأدنى من رأس المال اللازم لممارسة العمل المصرفي في فلسطين، وتكون التعليمات المتعلقة برأس المال نافذة اعتبارا من تاريخ صدورها وفيما يلي تفاصيل ذلك:

تلتزم المصارف المحلية بما يلي:

1- أن لا يقل رأس المال المدفوع عن 35 مليون دولار أو ما يعادلها بالعملات الأخرى.

2- الحفاظ على نسبة كفاية رأس المال (قاعدة رأس المال على الأصول المرجحة بالمخاطر) لا تقل بأي حال من الأحوال عن 12 % ويتم احتساب النسبة وفق النموذج المعد لذلك.

3- رفع رأس المال المدفوع بما يتناسب مع طبيعة وحجم عمليات المصرف وعمليات فروعه.

[1] سلطة النقد الفلسطينية: **رأس المال والاحتياطات والتسهيلات والاستثمارات والمؤشرات المالية والمصرفية**، ديسمبر،2008 ،ص:2.

وبمقارنة هذه التعليمات مع مصرف القدس نجد أن:

الجدول رقم(12): رأس المال المدفوع ونسبة كفاية رأس المال لمصرف القدس.

البيان / السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
رأس المال المدفوع مليون دولار	50	50	50	50	50	50
نسبة كفاية رأس المال%	25,79	23,13	21,98	22,22	23,71	16,98

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لمصرف القدس، 2014، ص:15.

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن المصرف ملتزم تمام الالتزام بما جاءت به سلطة النقد الفلسطينية سوءا بما يتعلق برأس المال المدفوع أو كفاية رأس المال، حيث بلغ رأس المال المدفوع من قبل مصرف القدس 50 مليون دولار، أما كفاية رأس المال فقد بلغت نسبتها25,79% سنة 2009 وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بما أقرته لجنة بازل للرقابة المصرفية وسلطة النقد الفلسطينية لكن هذه النسبة عرفت تراجع في السنوات التالية فوصلت سنة 2014إلى 16,98% وهي نسبة مرتفعة أيضا بما أقرته لجنة بازل وسلطة النقد الفلسطينية وهذا يدل علي التزام المصرف بمقررات لجنة بازل النوعية والكمية والتي تسعي من خلالها للإدارة المخاطر المختلفة.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث نجد أن مصرف القدس ملتزم بتطبيق الحوكمة المصرفية مراعياً في ذلك ما جاءت به لجنة بازل من مبادئ في هذا الخصوص ووفقاً لما نصت عليه سلطة النقد الفلسطينية، حيث تعمل الحوكمة على إدارة المخاطر السوقية بطريقة فعالة وذلك من خلال لجنة المخاطر وهي إحدى اللجان الأربعة الرئيسية في الحوكمة داخل المصرف حيث تتولي هذه اللجنة مراجعة سياسة المصرف فيما يتعلق بالمخاطر السوقية وتطوير أدوات وأساليب لقياسها وإدارتها ما جعل المخاطر السوقية داخل المصرف ضمن الحدود المسموح بها وهو متضح لنا عند حساب النسب المالية للمخاطر السوقية بالاعتماد على المعلومات المصرح بها ضمن التقارير المالية السنوية للمصرف، حيث وجدنا أن المصرف في وضعية مريحة تجاه مخاطر السوق، كما أن المصرف ملتزم بالحدود الدنيا لرأس المال التي أقرتها لجنة بازل وحددتها بـ8%وذلك حرصاً منها على حماية المصارف وتعزيز قدراتهم على مواجهة المخاطر عند وقوعها حيث وجدنا أن النسبة مرتفعة جداً داخل المصرف وهو ما يثبت التزام المصرف بالأنظمة والقوانين وهي أيضاً مبدأ من المبادئ الهامة للحوكمة.

خلاصة الفصل:

يعد مصرف القدس أحد أكبر المصارف المحلية في فلسطين والأسرع نمواً وقد تأسس المصرف في عام 1995 برأسمال قدره 20 مليون دولار أمريكي غير أن رأس ماله الحالي يقدر بـ50 مليون دولار ويطمح المصرف إلى رفع رأسماله مستقبلا ليصل إلى 100 مليون دولار، ويقدم المصرف حزمة من الخدمات المصرفية أهمها الخدمات الإلكترونية وخدمات التأمين وخدمات الأفراد، كما يقدم المصرف خدمات على الصعيد الاجتماعي والتي تهدف إلى تطوير وتنمية المجتمع وذلك في قطاعات مختلفة هذا ويولي المصرف أهمية خاصة بالموظفين ويحرص على تدريبهم وتنمية مهاراتهم كما يحرص على توفير كل المعلومات للمساهمين وتحسين العلاقة بينهم وذلك من خلال توفير عنصر الإفصاح والشفافية وتطبيق الحوكمة المصرفية وفقا تعليمات لجنة بازل وكذا سلطة النقد الفلسطينية.

خاتمة

خاتمة

خلاصة عامة:

إن طبيعة العمل المصرفي جعل المؤسسات المصرفية عرضة للمخاطر بصفة مستمرة وتعددت هذه المخاطر بتعدد وتنوع الأنشطة المصرفية حيث لم تعد مخاطر الائتمان هي الخطر الوحيد للأنشطة المصرفية فقد ظهرت مخاطر أخرى جديدة مثل مخاطر السيولة ومخاطر السوق وقد زادت حدة هذه المخاطر بسبب الأزمات المالية التي هزت العالم في الآونة الأخيرة وأدت إلى إفلاس العديد من المصارف، الأمر الذي أدى إلى إعادة التفكير في طرق وكيفيات لإدارة المخاطر ودفع ذلك لجنة بازل لوضع مبادئ خاصة بتطبيق الحوكمة في المجال المصرفي باعتبارها منطلق أو أسلوب لإدارة المصارف من خلال مجالس الإدارة والإدارة العليا وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف وحماية مصالحهم، فهي تسعى لإدارة المخاطر التي تتعرض لها المصارف إما نتيجة سوء الإدارة والرقابة أو نتيجة أسباب خارجة عن إرادة المصارف كالمخاطر السوقية وذلك بصورة واضحة وجيدة مما يؤدي إلى تدنيه المخاطر ورفع أداء المصارف ومن ثم تحقيق عائد أعلى، لذا فإن المصارف التي تعمل على الالتزام بتطبيق الحوكمة تتميز بشفافية في معاملاتها الأمر الذي يزيد من ثقة المستثمرين بها وهو ما يزيد قدرتها على النمو والاستمرار والمنافسة.

ويعد مصرف القدس أحد المصارف التي تعمل على الالتزام بتطبيق السليم للحوكمة وذلك من خلال الالتزام بمبادئ لجنة بازل في هذا الخصوص وهو ما يسمح للمصرف بتخفيض المخاطر السوقية التي يتعرض لها ليخطو بذلك خطوات مهمة في المجال المصرفي ما خوله لأن يكون أفضل مصرف فلسطيني لسنة 2015 وذلك وفقا لتقيم المؤسسة المالية العالمية.

نتائج اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** يقصد بالحوكمة المصرفية الطريقة التي تدار بها المصارف بحكمة ورشادة.

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وجدنا بأن الحوكمة المصرفية تعني الإدارة الرشيدة كما أنها تعني الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف وحماية مصالح المساهمين ومنه نستنتج أن الفرضية صحية

- **الفرضية الثانية:** تتعرض المصارف التجارية أثناء ممارستها لأنشطتها إلى مخاطر سعر الصرف وكذا سعر الفائدة.

مما سبق تناوله في هذه الدراسة وجدنا أن المصارف تتعرض أثناء ممارستها لأنشطتها إلى مخاطر خارجة عن سيطرتها وتتمثل هذه المخاطر في مخاطر سعر الصرف ومخاطر سعر الفائدة بالإضافة إلى مخاطر التضخم، مخاطر أسعار الأسهم ومخاطر أسعار السلع وبالتالي هذه الفرضية صحيحة.

➢**الفرضية الثالثة:** تساهم الحوكمة المصرفية بدرجة كبيرة في إدارة المخاطر السوقية.

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الثالث من هذه الدراسة وجدنا أن مصرف القدس يعمل على إدارة المخاطر السوقية، وذلك من خلال الالتزام بتطبيق الحوكمة المصرفية حسب ما أقرته لجنة بازل وسلطة النقد الفلسطينية وذلك من خلال توفير أربعة لجان رئيسة وهي : اللجنة التنفيذية، لجنة التدقيق لجنة المخاطر والامتثال ولجنة الحاكمية المؤسسية والترشيحات والمكافأة ولكل لجنة من هذه اللجان مجموعة من المسؤوليات والمهام التي تعمل من خلالها على التعرف على المخاطر التي تواجه المصرف وتطوير طرق لإدارتها كما يلتزم المصرف بنسب كفاية رأس المال حسب ما جاءت به لجنة بازل وذلك لمواجهة المخاطر المختلفة وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

نتائج البحث:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكل من الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر السوقية وكذا دراستنا التحليلية والمتعلقة بالحوكمة كأداة لإدارة المخاطر السوقية في المصرف القدس تم التوصل إلى جملة من النتائج نبرزها كما يلي:

➢ إن طبيعة العمل المصرفي تفرض على المصارف التواجد في بيئة مليئة بالمخاطر.
➢ تعد مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق ومخاطر التشغيل أهم المخاطر التي تتعرض لها المصارف.
➢ تنقسم مخاطر السوق إلى مخاطر سعر الفائدة، مخاطر سعر الصرف، مخاطر التضخم، مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر أسعار السلع.
➢ إدارة المخاطر السوقية هي عملية تعمل على قياس وتقيم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها حيث تضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى أو تجنبها أو تقليل أضرارها السلبية أو قبول كل أو بعض تبعاتها.
➢ تعد القيمة المعرضة للخطر والمحاكاة من أهم أساليب قياس المخاطر السوقية.

- تعد المشتقات المالية، مقررات لجنة بازل والحوكمة المصرفية من أهم المداخل الحديثة لإدارة المخاطر السوقية.
- جاءت حوكمة الشركات كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمديرين ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا.
- حوكمة الشركات هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات.
- تعد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المربع الأساسي لحوكمة الشركات.
- الحوكمة المصرفية هي مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي تواجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤوليتها أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها المصرف.
- يؤدي إتباع المبادئ السليمة للحوكمة المصرفية إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة.
- تعد مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية المربع الأساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسات المصرفية.
- يعد مجلس الإدارة والمساهمون والإدارة التنفيذية والمراجعين الداخليين والإطار القانوني ووسائل الإعلام أهم الفاعلين في الحوكمة المصرفية.
- ترتكز الحوكمة المصرفية على السلوك الأخلاقي، الرقابة المصرفية، إدارة المخاطر.
- يلتزم مصرف القدس بتطبيق الحوكمة المصرفية وذلك من خلال أربعة لجان رئيسية.
- يولى مصرف القدس أهمية كبيرة بتطوير العنصر البشري وذلك من خلال الدورات التدريبية.
- تتولى لجنة المخاطر داخل مصرف القدس مراجعة سياسة مخاطر السوق للمصرف قبل اعتمادها من مجلس الإدارة ومراجعة التقارير عن نتائج أعمال وحدة مخاطر السوق وكذا تطوير أدوات قياس ونماذج مناسبة لإدارة خطر السوق.

التوصيات المقترحة:

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكننا تقديم جملة من التوصيات:

- ضرورة زيادة الوعي بتطبيق الحوكمة في المصاريف العربية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة.
- على المصارف الجزائرية الاقتداء بنظيراتها عربيا وذلك بالالتزام بقواعد الإفصاح والشفافية.

- على البنك المركزي الجزائري العمل على تعزيز تطبيق الحوكمة المصرفية.
- على المصارف التجارية الجزائرية العمل على إدارة المخاطر السوقية وذلك من خلال توفير لجان متخصصة على مستوى كل مصرف.
- على المصارف الجزائرية العمل على تزويد مواقعها الالكترونية بمعلومات كافية عن نتائج أعمالها السنوية وذلك بصفة دورية.
- على مصرف القدس العمل على رفع عدد الكوادر البشرية التي تحمل شهادات الماجستير للارتقاء أكثر بخدمات البنك نظراً للأهمية التحصيل العلمي للكدر البشري على تطوير المصرف.
- على مصرف القدس توضيح دور الحوكمة في التقليل من المخاطر التي يتعرض لها وخاصة المخاطر السوقية بدرجة أكبر في تقاريره السنوية.
- ذكر مختلف الطرق والمقاييس التي يتم من خلالها معالجة المخاطر السوقية داخل المصرف.

آفاق البحث:

كانت هذه أهم التوصيات والنتائج التي توصلنا إليها فيما يخص موضوع الحوكمة المصرفية ودورها في إدارة المخاطر السوقية في البنوك التجارية إلى أنه توجد بعض النقاط تحتاج إلى تعميق أكثر ومن البحوث التي نراها جديرة بالبحث والدراسة ما يلي:

- الحوكمة المصرفية ودورها في إدارة المخاطر السوقية في البنوك الإسلامية.
- دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية.
- دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1) أحمد علي خضر، **الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.

2) أسعد حميد العلي، **إدارة المصارف التجارية مدخل إدارة المخاطر**، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2013.

3) بن علي بن عزوز وآخرون، **إدارة المخاطر**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

4) توفيق عبد الرحيم، يوسف حسن، **الإدارة المالية الدولية والتعامل بالعملات الأجنبية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

5) حاكم الربيعي وآخرون، **المشتقات المالية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.

6) حاكم محسن الربيعي، عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010.

7) خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011.

8) دريد كامل أل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة** دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

9) زياد عبد الحليم الديبة وآخرون، **نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن،2011.

10) شقيري نوري موسى وآخرون، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012.

11) صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013.

12) صلاح حسن، **البنوك والمصارف ومنظمات أعمال– معايير حوكمة المؤسسات المالية**– دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2011.

13) صلاح حسين، **الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2010.

14) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2005.

15) عبد الحميد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتامين**، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.

16) عبد السلام محمد خميس، محمد عبد الوهاب العزاوي، **نظرية المؤامرة و الانهيار المصرفي بين مقررات لجنة بازل و تقليل المخاطر المصرفية**، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق،2013.

17) عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات و المؤسسات**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2014.

18) عبد الناصر براني أبو شهد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

19) عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2007.

20) علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصار**ف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011.

21) غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2015.

22) محمد التهامي، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،2006.

23) محمد السيد سرايا، **أصول و قواعد المراجعة والتدقيق الشامل**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2008.

24) محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، **الأزمات المالية قديمها وحديثها أسبابها ونتائجها والدروس المستفادة**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، لأردن، 2013.

25) محمد علي إبراهيم العامري، **إدارة محافظ الاستثمار**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.

26) محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.

27) محمود عزت اللحام وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014.

28) محمود محمود السجاعي، **المحاسبة في شركات التامين و البنوك التجارية**، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008.

29) مدحت أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

30) مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2013.

31) منير إبراهيم هندي، **إدارة المخاطر الجزء الثالث عقود الخيارات**، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 2011.

32) منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في إدارة المخاطر الهندسة المالية باستخدام التوريق والمشتقات الجزء الثاني،المشتقات والعقود الآجلة والعقود المستقبلية**، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 2009.

33) مهند حنا نقولا عيسى، **إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

34) وليد صافي، انس البكري، **لأسواق المالية والدولية**، دار المستقبل للنشر والتوزيع،عمان الأردن 2009.

35) يوسف جحيم الطائي وآخرون، **إدارة التامين و الخطر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

ثانياً: الرسائل والأطروحات

36) أحمد قارون، **مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،2013.

37) بهية مصباح محمد صباح، **العوامل المؤثرة على درجة أمان البنوك التجارية العاملة في فلسطين دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

38) خضراوي نعيمة، **إدارة المخاطر البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.

39) تومي إبراهيم، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.

40) حسن السلطان، **إدارة مخاطر الاستثمار المالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

41) ذهبي ريمه، **الاستقرار المالي النظامي بناء مؤشر تجميعي النظام المالي الجزائري للفترة (3003-2011)**،أطروحة الدكتوراهLMD في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة2، الجزائر،2013.

42) سرارمة مريم، **دور المشتقات المالية وتقنية التوريق في أزمة 2008 دراسة تحليلية**، رسالة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

43) سيدرة أنيسة، **حوكمة البنوك الجزائرية في ضل التطورات المالية العالمية خلال الفترة (1990-2010)**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر3 الجزائر، 2012.

44) عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته**، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

45) عمر عيسى فلاح المناصير، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات خدمات المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية الزرقاء، الأردن،2013.

46) فكري عبد الغني محمد جودة، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمنضمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، دراسة حالة بنك فلسطين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2008.

47) قاسمي أسيا، **تحليل الضمانات في تقييم جدولي وتقديم القروض في البنك حالة القرض الشعبي الجزائري**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2009.

48) ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009.

49) المانسبع رابح أمين، **الهندسة المالية وأثرها في الأزمة المالية العالمية سنة2007**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر،2011.

50) محمد عبد الحميد عبد الحي، **استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014.

51) مسعى سمير، **تسعير القروض المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.

52) ميرفت علي أبو كمال، **الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا لمعايير الدولية لبازل2 دراسة تطبيقية عن المصارف العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين،2007.

53) نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل دراسة وواقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية،** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر،2014.

54) إبراهيم الكراسنة، **اطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي،2006.

ثالثاً: البحوث والمجلات

55) بلعزوز بن علي، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية،** ع7، مجلة الباحث جامعة الشلف، الجزائر،2010.

56) البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة والإشراف، وحدة تطبيق مقررات بازل2، **ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل،** بدون سنة نشر.

57) حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا،** ع7،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،جامعة الشلف الجزائر،2008.

58) حسن جواد كاضم، منذ جبار داغر، **القطاع المصرفي في العراق ومكونات التكيف مع معيار الرقابة المصرفية الدولية بازل2،** م2، ع9، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة البصرة، العراق،2008.

59) حكيم بن جروة، عبلة مخرمش، **الحوكمة في المؤسسات المصرفية محدداتها،معاييرها وتطبيقها مع الإشارة لحالة الجزائر**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، بدون سنة نشر.

60) حياة نجار، **اتفاقية بازل الثالثة و أثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري،** ع13، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر،2013.

61) زبير عياش، **اتفاقية بازل3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي،** ع30، مجلة العلوم الإنسانية خيضر، بسكرة، الجزائر،2013.

62) سلطة النقد الفلسطينية، **رأس المال والاحتياطات والتسهيلات والاستثمارات والمؤشرات المالية والمصرفية،** ديسمبر،2008.

63) سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل،** مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع6، الجزائر،2006.

64) طرشي محمد، **دور وفاعلية الرقابة الاحترازية في تحقيق السلامة المصرفية في ظل تزايد مخاطر العمل المصرفي،**ع7، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر،2013.

65) طهراوي أسماء، حبيب عبد الرزاق، **إدارة المخاطر المصرفية الإسلامية في ضل معايير بازل،** س 19،ع1، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، الجزائر،2013.

66) طيب سارة، **أساليب تعامل المؤسسات الصناعية الجزائرية مع مخاطر السوق،** ع14، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.

67) عادل رزق، **الأدوات المالية المبتكرة أنواعها وأهدافها وأهميتها،** ع4، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، السودان، 2013.

68) عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة،** اتحاد المصارف العربية،2007.

69) فاتح دبلة، محمد جلاب، **الحكومة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر**، العدد الافتتاحي مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2010.

70) لجنة الرقابة على المصارف، **احتساب الأموال الخاصة لمواجهة مخاطر السوق،** بيروت، لبنان 2007.

71) لجنة الرقابة على المصارف، **إدارة مخاطر الفوائد في المصارف والمؤسسات المالية،** بيروت لبنان، 2006.

72) لعطاف عبد القادر وآخرون، **إدارة مخاطر تقلبات أسعار الصرف في المؤسسة الاقتصادية،** ورقة بحثية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، بدون سنة نشر.

73) محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**،ع9، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،2009.

74) مروان النحلة، **قياس وتحليل وإدارة المخاطر المالية،** 2010.

75) مصطفى كامل رشيد، **مدى إمكانية استجابة المصارف العربية لمتطلبات لجنة بازل مع الإشارة إلى العراق،** ع67، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2007.

76) معهد الدراسات المصرفية، **اتفاقية بازل الثالثة،** س5، ع5، مجلة اضاءات، الكويت،2012.

77) معهد الدراسات المصرفية، **المشتقات المالية،** ع2، مجلة ايضاءات، الكويت، 2010

78) معهد الدراسات المصرفية، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية،** س7، ع6، مجلة إضاءات الكويت، 2015.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

79)أمال عياري، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر**، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،7-8 ماي، 2012.

80) بروش زين الدين، دهمي جابر، **آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة في الملتقي الوطني حول الحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 سبتمبر 2012.

81) بن علي بز عزوز، عبد الكريم قندوز، **مدخل مبتكر لحل مشاكل التعثر المصرفي ونظام حماية الودائع والحوكمة**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول الاطلاع المصرفي بالجزائر واقع وأفاق جامعة ورقلة، الجزائر، 12-13 مارس،2008.

82) بن علي بن عزوز، عبد الرزاق جبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**، مداخلة في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 20-21 أكتوبر 2009.

83) جداييني ميمي، جداييني سامية، **دور الحوكمة في إدارة المخاطر في المصارف**، مداخلة في الملتقي الدولي الثالث حول إدارة المخاطر في المؤسسات أفاق وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 25-26 نوفمبر،2008.

84) جدي طارق، **استخدام نماذج المحاكاة في تحلل وإدارة المخاطر المالية طريقة محاكاة مونت كارلو**، مداخلة في الملتقى الدولي حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف الجزائر، 25-26 نوفمبر، 2008.

85) حبار عبد الرزاق فرج شعبان، **دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي**، إشارة خاصة لحالة الجزائر، مداخلة في المؤتمر الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة البويرة، الجزائر، 14-13 ديسمبر 2012.

86) حبيبة مداس، أسماء عدائكة، **دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي بالجزائر واقع وأفاق**، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر19- 20 نوفمبر،2013.

87) حرفوش سهام، صحراوي إيمان، **دور الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر الائتمانية للبنوك في التخفيف من حدة الأزمة المالية الحالية**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الجزائر، 20-21 أكتوبر،2009.

88) حسين عثماني، سعاد شعابنية، **النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر**، مداخلة في الملتقي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6 -7 ماي، 2012.

89) دادان عبد الغاني، سعيدة تلي، **فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري** مداخلة في الملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي ،2012.

90) دريس رشيد، **دور الحوكمة في إدارة المخاطر**، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة الشلف، 19-20 نوفمبر، 2013.

91) رابح خواني، نسرين فكرون، **دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال** مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر6-7 ماي، 2012.

92) رايس مبروك وآخرون، **الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة لحالة الجزائر**، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي، 2012.

93) سليمان ناصر، ربيعة بن زيد، **دور الحوكمة في إدارة الصكوك الإسلامية**، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،2013.

94) شرايطي نسيمة، **التطبيق السليم للحوكمة ودوره في تعزيز الجهاز المصرفي**، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة الشلف 19-20 نوفمبر،2013.

95) شريفي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة في الملتقى العالمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر،20-21 أكتوبر،2009.

خامساً: التقارير

96) مصرف القدس، التقرير السنوي، 2011.

97) مصرف القدس، التقرير السنوي، 2012.

98) مصرف القدس، التقرير السنوي، 2013.

99) مصرف القدس، التقرير السنوي، 2014.

سادساَ: المواقع الإلكترونية

100) الموقع الإلكتروني الرسمي لمصرف القدس **www.quds.ps** http:// تاريخ الإطلاع،2016/3/8.

المراجع باللغة الأجنبية

101) Christophe hurlin**, site value at risk**, master économétrie et statistique applique université d'Orléans, 2007.

102) Dansk bank group**, risk management**, 2013.

103) Emilia Milanova، **market risk management in bank models for analysis assessment**, university of national and work economy, Sofia Bulgaria, 2010.

104) Guidelines for commercial bank and DFIS, **risk management**, 2013.

105) John Frain and Conor Meegan, **market risk an introduction to the concept and analytics of value-at-risk ,**technical paper, December, 1996.

106) Richard apostolic and others**, formation of banking risk,** 2009.

107) Thomas Guibert**, mesures de risque de marché,** cour de la chair risque de financiers, de fondation du risque université, paris, 2013.

الملاحق

حساسية أسعار الفائدة - 31 كانون الأول 2010:

الموجودات	حتى شهر واحد	من شهر لغاية 3 اشهر	من 3 اشهر لغاية 6 اشهر	من 6 اشهر الى سنة	من سنة إلى 7 سنوات	بنود غير خاضعة لاسعار الفائدة	المجموع
	دولار	دولار	دولار	دولار	دولار	دولار	دولار
نقد و أرصدة لدى سلطة النقد الفلسطينية	-	-	-	-	-	68,816,059	68,816,059
أرصدة لدى بنوك و مؤسسات مصرفية	30,526,375	66,539,018	2,715,193	6,200,862		7,509,501	113,483,949
تسهيلات ائتمانية مباشرة - بالصافي	52,308,723	4,332,343	8,991,476	5,294,766	128,023,357	-	198,950,665
موجودات مالية متوفرة للبيع واستثمارات في شركات تابعة	-	-	-	-	-	8,417,726	8,417,726
ممتلكات و عقارات و معدات - بالصافي	-	-	-	-	-	13,956,145	13,956,145
موجودات ضريبية مؤجلة	-	-	-	-	-	424,493	424,493
موجودات غير ملموسة	-	-	-	-	-	34,820	34,820
موجودات أخرى	-	-	-	-	-	23,149,984	23,149,984
مجموع الموجودات	**82,835,098**	**70,864,361**	**11,706,669**	**11,495,628**	**128,023,357**	**121,608,721**	**426,533,834**
المطلوبات وحقوق الملكية							
ودائع بنوك ومؤسسات مصرفية و سلطة النقد الفلسطينية	25,816,915	39,742,061	-	-	-	-	58,558,976
ودائع العملاء	82,888,740	40,950,318	23,568,519	16,365,866	-	123,442,307	287,215,750
تأمينات نقدية	90,309,787	-	-	-	-	-	90,309,787
مخصصات متنوعة	-	-	-	-	-	1,580,881	1,580,881
مخصص الضرائب	-	-	-	-	-	1,385,203	1,385,203
مطلوبات أخرى	-	-	-	-	-	7,050,041	7,050,041
حقوق الملكية	-	-	-	-	-	50,433,196	50,433,196
مجموع المطلوبات وحقوق الملكية	**129,015,442**	**73,692,379**	**23,568,519**	**16,365,866**	**-**	**183,891,628**	**426,533,834**
فجوة اعادة تسعير الفائدة	**(46,180,344)**	**(2,828,018)**	**(11,861,850)**	**(4,870,238)**	**128,023,357**	**(62,282,907)**	**-**
الفجوة التراكمية	**(46,180,344)**	**(49,008,362)**	**(60,870,212)**	**(65,740,450)**	**62,282,907**	**-**	**-**

حساسية أسعار الفائدة – 31 كانون الأول 2011:

بنـود خـاضعة لمخاطر أسعار الفائـدة

الموجـــــودات	حتى شهر واحد	من شهر لغاية 3 أشهر	من 3 أشهر لغاية سنة أشهر	من سنة أشهر إلى سنة	من سنة إلى 3 سنوات	بنود غير خاضعة لأسعار الفائدة	المجموع
	دولار	دولار	دولار	دولار	دولار	دولار	دولار
نقد وأرصدة لدى سلطة النقد الفلسطينية	-	-	-	-	-	79,397,834	79,397,834
أرصدة لدى بنوك و مؤسسات مصرفية	49,092,901	1,952,242	--	--	-	9,747,512	60,792,655
تسهيلات ائتمانية مباشرة – بالصافي	78,935,618	6,688,149	2,957,306	4,311,572	195,483,375	-	288,376,020
موجودات مالية متوفرة للبيع واستثمارات في شركات تابعة	-	-	-	-	-	7,502,792	7,502,792
ممتلكات و عقارات و معدات – بالصافي	-	-	-	-	-	19,250,122	19,250,122
موجودات ضريبية مؤجلة	-	-	-	-	-	424,493	424,493
موجودات غير ملموسة	-	-	-	-	-	33,058	33,058
موجودات أخرى	-	-	-	-	-	11,903,203	11,903,203
مجموع الموجودات	128,028,519	8,640,391	2,957,306	4,311,572	195,483,375	128,259,014	467,680,177
المطلوبات وحقوق الملكية							
ودائع بنوك ومؤسسات مصرفية و سلطة النقد الفلسطينية	16,646,750	49,639,397	500,000		-	-	66,786,147
ودائع العملاء	95,876,821	48,041,691	29,770,330	19,028,645	-	123,008,646	315,726,133
تأمينات نقدية	22,345,206	-	-	-	-	-	22,345,206
مخصصات متنوعة	-	-	-	-	-	2,109,696	2,109,696
مخصص الضرائب	-	-	-	-	-	2,585,203	2,585,203
مطلوبات أخرى	-	-	-	-	-	3,549,046	3,549,046
حقوق الملكية	-	-	-	-	-	54,578,746	54,578,746
مجموع المطلوبات وحقوق الملكية	134,868,777	97,681,088	30,270,330	19,028,645	-	185,831,337	467,680,177
فجوة إعادة تسعير الفائدة	(6,840,258)	(89,040,697)	(27,313,024)	(14,717,073)	195,483,375	(57,572,323)	-
الفجوة التراكمية	(6,840,258)	(95,880,955)	(123,193,979)	(137,911,052)	57,572,323	-	-

حساسية أسعار الفائدة – 31 كانون الأول 2012:

بنـود خـاضعة لمخاطر أسعار الفائـدة

الموجودات	حتى شهر واحد	من شهر لغاية 3 أشهر	من ثلاثة أشهر إلى سنة أشهر	من سنة أشهر إلى سنة	من سنة إلى 3 سنوات	أكثر من 3 سنوات	بنود غير خاضعة لأسعار الفائدة	المجموع
نقد وأرصدة لدى سلطة النقد الفلسطينية							108,629,228	108,629,228
أرصدة لدى بنوك و مؤسسات مصرفية	27,802,986	--	--	--	--		7,372,900	35,175,886
موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال قائمة الدخل							138,293	138,293
تسهيلات ائتمانية مباشرة – بالصافي	144,295,304	112,840,741	8,258,152	1,951,142	25,517,671		--	292,863,010
موجودات مالية من خلال قائمة الدخل الشامل							6,696,886	6,696,886
موجودات مالية بالتكلفة المطفأة						980,000		980,000
ممتلكات و عقارات و معدات – بالصافي	--	--	--	--	--		19,320,344	19,320,344
موجودات ضريبية مؤجلة	--	--	--	--	--		931,727	931,727
موجودات غير ملموسة	--	--	--	--	--		31,296	31,296
موجودات أخرى	--	--	--	--	--		16,140,123	16,140,123
مجموع الموجودات	**172,098,290**	**112,840,741**	**8,258,152**	**1,951,142**	**25,517,671**	**980,000**	**159,260,797**	**480,906,793**
المطلوبات وحقوق الملكية								
ودائع بنوك ومؤسسات مصرفية و سلطة النقد الفلسطينية	57,296,806	1,410,437	507,654	--	--		---	59,214,897
ودائع العملاء	150,535,666	16,509,478	18,083,537	6,985,161	255,318		141,887,617	334,256,777
تأمينات نقدية	19,350,334	--	--	--	--		--	19,350,334
مخصصات متنوعة	--	--	--	--	--		2,796,452	2,796,452
مخصص الضرائب	--	--	--	--	--		2,586,621	2,586,621
مطلوبات أخرى	--	--	--	--	--		4,716,026	4,716,026
حقوق الملكية	--	--	--	--	--		57,985,686	57,985,686
مجموع المطلوبات وحقوق الملكية	**227,182,806**	**17,919,915**	**18,591,191**	**6,985,161**	**255,318**	**-**	**209,972,402**	**480,906,793**
فجوة حساسية أسعار الفائدة	**(55,084,516)**	**94,920,826**	**(10,333,039)**	**(5,034,019)**	**25,262,353**	**980,000**	**(50,711,605)**	--
المجموع التراكمي	**(55,084,516)**	**39,836,310**	**29,503,271**	**24,469,252**	**49,731,605**	**50,711,605**	--	--

حساسية أسعار الفائدة - 31 كانون الأول 2013

بنـــود خـــاضعة لمـــخاطر أسعار الفائـــدة

	حتى شهر واحد	من شهر لغاية 3 اشهر	من 3 اشهر لغاية 6 اشهر	من 6 اشهر الى سنة	من سنة إلى 3 سنوات	اكثر من 3 سنوات	بنود غير خاضعة لاسعار الفائدة	المجموع
الموجـــــودات								
نقد و ارصدة لدى مؤسسة النقد العربية	77,757,261	3,500,000	2,750,000				84,740,545	84,740,545
ارصدة لدى بنوك و مؤسسات مصرفية							14,389,211	98,396,472
موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال قائمة الدخل							116,043	116,043
تسهيلات ائتمانية مباشرة - بالصافي	17,875,792	4,492,655	3,533,613	12,607,776	16,729,968	232,110,188	-	287,349,992
موجودات مالية من خلال الدخل الشامل							8,963,469	8,963,469
موجودات مالية بالكلفة المطفأة						980,000	9,877,303	10,857,303
ممتلكات و معدات - بالصافي							18,927,250	18,927,250
موجودات ضريبة مؤجلة							1,066,727	1,066,727
موجودات غير ملموسة							29,533	29,533
موجودات اخرى							21,426,021	21,426,021
مجموع الموجودات	95,633,053	7,992,655	6,283,613	12,607,776	16,729,968	233,090,188	159,536,102	531,873,355
المطلوبات								
ودائع بنوك ومؤسسات مصرفية و سقفة الكف المشتركة	31,689,487	1,474,265	1,021,787				22,253	34,207,792
ودائع العملاء	193,504,870	31,793,959	25,895,611	21,313,753	167,440		128,501,668	401,177,301
تأمينات نقدية	3,000,000						16,278,569	19,278,569
مخصصات متنوعة							3,157,091	3,157,091
مخصص الضرائب							2,155,462	2,155,462
مطلوبات اخرى							6,905,220	6,905,220
مجموع المطلوبات	228,194,357	33,268,224	26,917,398	21,313,753	167,440	-	157,020,263	466,881,435
فجوة اعادة تسعير الفائدة	(132,561,304)	(25,275,569)	(20,633,785)	(8,705,977)	16,562,528	233,090,188	2,515,839	64,991,920
الفجوة التراكمية	(132,561,304)	(157,836,873)	(178,470,658)	(187,176,635)	(170,614,107)	62,476,081	64,991,920	-

Interest rate sensitivity gap

31 December 2014	Interest rate sensitivity gap							
	Less than one month	More than 1 month up to 3 months	More than 3 month up to 6 months	More than 6 month up to 1 year	From 1 year up to 3 years	More than 3 years	Non-interest bearing items	Total
	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
Cash and balances with the Palestine Monetary Authority	-	-	-	-	-	-	119,167,254	**119,167,254**
Balances at banks and financial institutions	78,755,963	8,000,000	-	-	-	-	44,254,885	**131,010,848**
Financial assets at fair value through statement of income	-	-	-	-	-	-	89,974	**89,974**
Financial assets at fair value through other comprehensive income	-	-	-	-	-	-	8,632,547	**8,632,547**
Financial assets at amortized cost	-	-	-	-	-	-	23,104,089	**23,104,089**
Direct credit facilities	19,294,278	7,060,858	9,146,878	19,867,737	29,820,406	241,867,557	9,113,935	**336,171,649**
Property, plant and equipment	-	-	-	-	-	-	22,515,085	**22,515,085**
Projects under construction	-	-	-	-	-	-	2,355,923	**2,355,923**
Deferred tax assets	-	-	-	-	-	-	1,066,727	**1,066,727**
Intangible assets	-	-	-	-	-	-	27,769	**27,769**
Other assets	-	-	-	-	-	-	25,220,307	**25,220,307**
Total assets	**98,050,241**	**15,060,858**	**9,146,878**	**19,867,737**	**29,820,406**	**241,867,557**	**255,548,495**	**669,362,172**

الملخص:

بعد الأحداث التي وقعت خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي من فساد وسوء إدارة في بعض الشركات في العالم مثل فضيحة شركة إنرون ومصرف الاعتماد والتجارة الدولية ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تعمل على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة حيث تولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وضع معايير حوكمة الشركات وتولت لجنة بازل صياغة معايير حوكمة المؤسسات المصرفية مع مراعاة خصوصية العمل المصرفي وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر السوقية التي يواجهها المصرف أثناء ممارسته لأنشطته المختلفة وذلك من خلال دراسة حالة مصرف القدس الفلسطيني وتوصلنا إلى نتيجة مفادها أن الحوكمة المصرفية تساهم بشكل كبير في إدارة المخاطر السوقية التي تواجه مصرف القدس وذلك من خلال الالتزام بمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ما جعل مخاطر السوق ضمن المستويات المسموح بها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الحوكمة المصرفية، إدارة المخاطر السوقية.

Summary:

After the events That took place during the two decades of the last Century of corruption and poor management in some companies in the world such as the Enron scandal and reliance and International Trade Bank emerged the concept of governance as part of the global culture rising on enhancing the participation of various community parties with the government in making and implementation of public policies , where bound for economic cooperation and development took over the development of standards of corporate governance and assumed the Basel Committee on banking institutions formulate standards governance
Taking into account the banking privacy and This study aims to highlight the role played by the banking corporate governance in the market risk faced by the bank during the exercise of various activities of management through the case of the Palestinian Jerusalem Bank study and we come to the conclusion that the banking governance contribute significantly to market risk management facing Jerusalem, Bank through adherence to the principles of the Basel Committee on banking supervision made the market risk within the permissible levels.

Key words: corporate governance, governance, banking, market risk management.