

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص حكمة المنظمات

بعنوان

الحوكمة و إدارة المخاطر

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" سعيدة

إعداد الطالبين:

بإشراف الأستاذ:

- داودي حاج

بوزيان عثمان

- مسلم بلعيد

أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ: بوصلاح عبد اللطيف..... س أ

الأستاذ: بوزيان عثمان..... ف أ و مقرر أ

الأستاذ: فيلاي عبد الرحمان..... تحذ أ

السنة الجامعية: 2014-2015



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص حكامه المنظمات

بعنوان

الحوكمة و إدارة المخاطر

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" سعيدة

إعداد الطالبين:

بإشراف الأستاذ:

- داودي حاج

بوزيان عثمان

- مسلم بلعيد

أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ: بوضلاح عبد اللطيف..... س أ

الأستاذ: بوزيان عثمان..... ف أ و مقرر أ

الأستاذ: فيلاي عبد الرحمان..... تحذ أ

السنة الجامعية: 2014-2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عبدالله

كلمة الشكر

"أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾"

بعد شكر المولى عز وجل على فضله و نعمه الذي أعاننا و وفقنا على إتمام هذه البحث.

أُتَقَرَّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَ عَظِيمِ اللَّامْتِنَانِ إِلَى الرَّكْتُورِ "بوزيان عثمان" بكلية العلوم والاقتصاد والتجارية و علوم التسيير و الذي كان نعم المرشد و خير دليل حيث لم يبخل علينا بإرشاداته القيمة و آرائه النيرة.

و إلى كل من ساعدنا على إتمام هذه البحث من قريب

و إلى كل قارئ لهذا العمل.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي عصارة فكري وثمره جهدي إلى الذين أترقب خطاهم....

أتحسس مرضاهم.... مع الصلاة أرجو دعواتهم، من أبت مروحه في

نغسي مرمر العطاء، أبي الكريم أدامه الله كنزا و ذخرا.

إلى التي مروتي بمبادئ الأخلاق والتربية منبع الحنان أُمي أطال الله في

عمرها، إلى الحب والحنان والعطاء.

إلى كل أخوتي وأفراد عائلتي.

إلى من كانوا سندي في انجانر هذا العمل: داودي حاج ، وثابتي حمزة

وإلى كل أصدقائي.

بلعبي

الآلهة هداية

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى الوالدين الكريين أطال الله
في عمرهما .

وأهديها إلى إخوتي و أخواتي

و إلى من تقاسمت معهما عناء هذا البحث صديق العزير "مسلم
بلعيد "

والى حمزة وعمارة عبو والى مصطفى علو و جلولي محمد و طلبة المدرسة
القرانية فاطيمة الزهراء وشيوخى الافاضل الشيخ اشرف و الشيخ الحثير
و الشيخ سنوسي

حاج

البسمة

كلمة الشكر و التقدير

الإهداء

VIII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة

الفصل الأول: الحوكمة و آلياتها

06	مقدمة الفصل
07	1- ماهية نظرية الوكالة
08	1-1- تعريف نظرية الوكالة
09	1-2- فروض الوكالة
10	1-3- مشاكل الوكالة
12	1-4- تكاليف الوكالة
13	2- آليات الحوكمة
13	1-2- آليات داخلية
17	2-2- آليات خارجية
20	3- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة
20	1-3- مجلس الادارة
28	2-3- أصحاب المصالح
30	3-3- المساهمين
31	4-3- المسيرين
32	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر

34	مقدمة الفصل
35	1- ماهية إدارة المخاطر

35	1-1- تعريف إدارة المخاطر.....
35	2-1- تعريف إدارة المخاطر.....
37	3-1- أنواع ادارة المخاطر.....
40	4-1- أدوات ادارة المخاطر
42	5-1- عملية إدارة المخاطر
47	2- إدارة المخاطر المالية.....
48	1-2- تعريف المخاطر المالية.....
49	2-2- تصنيفات المخاطر المالية.....
54	3-2- إدارة المخاطر المالية.....
57	4-2- مراحل إدارة المخاطر المالية.....
61	3- أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر.....
61	1-3- لجنة المراجعة والتدقيق.....
62	2-3- الافصاح و الشفافية.....
65	3-3- مجلس الادارة.....
66	خاتمة الفصل.....
الفصل الثالث: آليات الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	
68	مقدمة الفصل.....
69	1- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
69	1-1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
70	2-1- مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
71	3-1- التنظيم الداخلي للبنك.....
76	2- آليات الحوكمة و دورها في إدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
76	1-2- دور مجلس الادارة.....
78	2-2- المراجعة و التدقيق.....
79	3-2- الفصاح و الشفافية.....
80	3- دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر المتعلقة بالقروض.....
80	1-3- طرق التمويل.....

832-3- التسهيلات والضمانات المقبولة من طرف البنك
853-3- دراسة إجرائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك
91 خاتمة الفصل
89 الخاتمة
93 قائمة المصادر و المراجع
96 الملاحق
	ملخص البحث.

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
77	توزيع عدد المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف البنك.	(1-3)
78	يوضح توزيع عدد القروض الاستثمار المقدمة من طرف البنك	(2-3)
79	يوضح توزيع قروض الاستغلال المقدمة من طرف البنك.	(3-3)
85	يوضح قروض الاستغلال بدون ضمانات من فترة 2011-2014 المجموعة من وكالات مختلفة	(4-3)
90	حساب نسبة السداد	(5-3)

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	مثل مشاكل الوكالة.	(1-1)
30	يوضح العلاقة بين أصحاب المصالح و مجلس إدارة الشركة	(2-1)
70	الهيكل التنظيمي لوكالة BADR سعيدة	(1-3)
74	مخطط تقسيم القروض المتعامل بها في بنك.	(2-3)
78	يوضح نسبة توزيع المشاريع الجديدة و القائمة الممولين من قبل البنك	(3-3)
78	يوضح تطور عدد قروض الاستثمار المقدمة من قبل البنك	(4-3)
79	يوضح تطور عدد قروض الاستغلال المقدمة من قبل البنك.	(5-3)

مقدمة

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و النامية على حدٍ سواء لاسيما أعقاب الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا في عقد التسعينات، الأمر الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام بآليات و مبادئ تطبيق الحوكمة، بحيث ظهرت في عدّة تقارير لتشغل مكان الصدارة بين الأوساط العالمية.

و قد أرجعت هذه التقارير الدولية ضعف التنمية في الدول النامية إلى ضعف وسيلة ممارسة السلطة في إدارة و تنفيذ السياسات العامة، و أنّ هناك عناصر و آليات تحدّد من الحكم البيئي الذي يفتقر إلى الكفاءة و للعالية، كما أشارت التقارير إلى أهمية المعلومات و مدّة شفافية الأنشطة الحكومية و تفعيل المشاركة المجتمعية و الاتجاه إلى المزيد من اللامركزية و تقوية الوحدات المحلية حتىّ يمكن رفع مستوى الكفاءة و الفعالية في المؤسسات و تفعيل آلياتها من أجل الحدّ من المخاطر.

كما تواجه مختلف المنظمات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، ممّا يؤدي إلى تعرّض هذه الأعمال على العكس من الأزمات، تتمثل عمومًا في حالة عدم التأكّد و لعلّ التحديّ الأساسي الذي يواجه الإدارة هو عملية قياس مقدار و عدم التأكّد و تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة و هو دور ما يُسمّى بإدارة المخاطر، حيث تُسهّل هذه الأخيرة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر في المستقبل. و لعلّ أنّ ما جاءت به الحوكمة من آليات و ميادين للمؤسسات له أثر و دور كبير في تقليل المخاطر و المساعدة في عملية إدارة المخاطر.

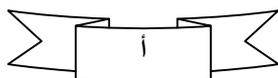
إشكالية البحث:

✓ كيف تساهم الحوكمة من خلال آلياتها في إدارة المخاطر؟

و منه نطرح التساؤلات التالية:

➤ ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة من أجل تطبيق الحوكمة؟

➤ ما هي طبيعة و أنواع المخاطرة المؤثرة في نشاط المؤسسة؟



➤ ما هي أبرز الوسائل و الطرق التي تستعملها المؤسسة لإدارة المخاطر؟

➤ كيف تساهم آليات الحوكمة في التأثير على المخاطر؟

فرضيات الدراسة:

بُنيت فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

الفرضية الأولى: مجلس الادارة دور في ادارة المخاطر

الفرضية الثانية: يؤثر الافصاح والشفافية على ادارة المخاطر.

الفرضية الثالثة: تؤثر فعالية التدقيق و المراجعة على ادارة المخاطر.

أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إبراز مختلف الجوانب المحيطة بالحوكمة و إدارة المخاطر و التي يمكن

تلخيصها في النقاط الأساسية الآتية:

معرفة التطورات التي شهدتها النظريات الممهدة لظهور الحوكمة و أبرزها نظرية الوكالة سنة 1971

و معرفة آليات الحوكمة و مختلف الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.

➤ التأكيد على أهمية إدارة المخاطر و الدور الذي تلعبه لتقليل حالات عدم التأكد.

➤ إبراز الأثر الذي تلعبه آليات الحوكمة في إدارة المخاطر خاصة فيما يتعلق بالمخاطر البنكية و التأمينية.

➤ تشخيص واقع الحوكمة و إدارة المخاطر و ذلك من خلال الدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة و التنمية

الريفية "BADR".

أهمية الدراسة:

لطالما اكتسب مصطلح المخاطر أهمية بلغةً في كافة المؤسسات الاقتصادية و خاصة المصرفية منها

قبل الباحثين نظراً للأزمات التي قد تنشأ في حالة عدم التأكد فيه مما ينتج عن ذلك عدم استقرار مالي

على المستوى المحلي و الذي قد ينتقل إلى المستوى العالمي من خلال عوامة النشاط المعرفي، و إدراكاً لذلك قدمت

حوكمة الشركات الدولية مقترحات و التي تتمثل في آليات و مبادئ من شأنها المساهمة في التأثير على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية و من أجل ذلك قدّمت بعض المقترحات تساعد في إدارة المخاطرة تمثلت في الإفصاح و الشفافية، و التدقيق و المراجعة و تفعيل دور مجلس الإدارة.

منهج البحث:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختيار صحّة الفرضيات سوف نعتمد على إتباع الأسلوب الوصفي، و ذلك بهدف وصف مختلف أبعاد الموضوع و الوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث.

هيكل البحث:

بهدف الإلمام بجوانب هذا البحث ودراسة الحالة، فقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية:

الفصل الأول: في أهمّ نظرية عن النظريات الممهّدة لظهور الحوكمة و التي ينتج عنها المخاطر التي تؤثر على أطراف التعامل و هي نظرية الوكالة، و ذلك من خلال تعريفها و فهمهم فروضها و المشاكل التي تنجّر عنها و كذلك التكاليف المترتبة عنها إضافة إلى معرفة آليات الحوكمة بالإضافة إلى التعرف على الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.

الفصل الثاني: لقد تمّ في هذا الفصل دراسة إدارة المخاطر و ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث،

فتمّ في المبحث الأوّل إلى التطرّق إلى تعريف المخاطر و مختلف أنواعها و مراحل إدارتها و أيضاً عمليات إدارتها.

أمّا المبحث الثاني فتمّ التطرّق إلى المخاطر المالية و أهدافها و كيفية قياسها.

أمّا المبحث الثالث فقد حُصّص لدراسة الأثر بين آليات الحوكمة و تأثيرها في إدارة المخاطر.

الفصل الثالث: بعد الإلمام بالجانب النظري من البحث سوف نحاول من خلال هذا الفصل إبراز واقع بنك

الفلاهو التنمية الريفية و أنواع المعاملات و التسهيلات المقدّمة و أنواع المخاطر و كيفية معالجتها و أيضاً دراسة

أثر آليات الحوكمة في إدارة المخاطر داخل المؤسسة و هذا في المبحث الأوّل.

أمّ المبحث الثاني فتمّ دراسة شركات التأمين و إعادة التأمين و الإمام بجميع جوانبها و دراسة الأثر المترتب من خلال تطبيق آليات الحوكمة.

الفصل الأول :
الفصل الأول

الحكمة والبيان
الحكمة والبيان

تمهيد الفصل:

يعدّ مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الصعيد الدولي في الآونة الأخيرة و هو مصطلح إداري الذي اتفق على ترجمته إلى أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو حوكمة الشركات و قنعناظم الاهتمام بهذا المفهوم بعد ظهور النظريات التعاقدية التي قد سبقته لضبط العلاقة الإدارية، أمّا في الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة على حدّ سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية و المصرفية التي شهدتها العديد من الدول و خاصة الانهيارات المالية الكبيرة للعديد من البنوك و الشركات الأمريكية و التي كانت لها انعكاسات جدّ سلبية في غالبية دول العالم.

المبحث الأول: ماهية نظريات الوكالة

أدى انفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة إلى تفتت الملكية و توزيعها على عدد كبير من حملة الأسهم، بعضهم أو الغالبية العظمى منهم يملكون عدداً من الأسهم و قلة قليلة منهم تملك عدد كبير من أسهم الشركة الأمر الذي يترتب عليه ضعف قدرة الملاك على التحكم في تصرفات الإدارة، بالإضافة إلى وجود قلة من حملة الأسهم اليد العليا في توجيه و تسيير هذه الشركات العملاقة، و بالتالي انفجر من الأفق سؤال هام و هو كيف يمكن أن نجعل الإدارة في موضع مسؤولية عن مصالح المجتمع؟ و يقصد بمصالح المجتمع رعاية و تشجيع النمو الاقتصادي مع المحافظة على المثل الديمقراطية مثل المساواة و الحرية و في مواجهة هذه القضية ظهرت إستراتيجيتان هما:

الأول/- مدخل الأمناء: و جوهر هذا المدخل هو أن المديرية أو القانون يعتبرون أمناء على ثروات الملاك و لهذا فهم مسؤولون أمام القانون عن أي تقصير و إتلاف أو ضياع أو سوء استخدام لثروة الملاك، و المحكمة هي صاحبة السلطة التقريرية في الفصل بين الملاك و الإدارة عند تعارض المصالح¹.

الثانية/- مدخل نموذج التعاهدات مع الملاك: قدّم "أدولف بيرل" افتراضين هيكليين للحوكمة، ثمّ اختياراً أوّله و هو نموذج اعتبار المديرين أمناء نيابة عن المجتمع، إلاّ أنّه تراجع عنه فيما بعد لأسباب عديدة منها صعوبة فرض الرقابة على الإدارة حتى من جانب القضاة في المحاكم، بسبب عدم وجود خبرتهم في هذا المجال و بعد تراجع "بيرل" هذا البديل قدّم لنا من خلاله نموذجاً آخر و هو نموذج التعاقدات، و في هذا النموذج قيم النظر إلى الشركة المساهمة على أنّها عبارة عن مجموعة مترابطة من التعاقدات مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة (عمال، عملاء، دائنين، موردين، حملة أسهم) إلاّ أنّ المديرين مسؤولين عن ضياع هذه العقود باعتبارهم وكلاء عن الملاك و بما يخدم مصالح حملة الأسهم في المقام الأول، و على ذلك فإنّ رغبة كل طرف

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، مذكرة تخرج، ص 77.

من الأطراف في تعظيم مصلحته الخاصة سوف يواجه بتصدي الإدارة له عن طريق هذه العقود، و بما يخدم أو يُحافظ على مصالح الملاك و باقي الأطراف، و المديرون الذي يسعون إلى تعظيم مصالح الملاك يتم استبدالهم.

المطلب الأول: تعريف نظرية الوكالة

لقد أحلّت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية 70 من القرن الماضي.

إلا أنّ المفاهيم التي تُستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف "آدم سميث" عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية و السيطرة في كتابه ثروة الأمم.

تعتمد نظرية الوكالات على العلاقات القانونية التعاقدية التي تحكم أطراف عقد الوكالة لعلاقة الأصيل (الوكيل) حيث يلتزم الوكيل بتنشيط و رعاية مصالح الأصيل، على ذلك فإنّه يمكن النظر إلى الشركة على أنّها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين و علاقة الإدارة بالعاملين، و علاقة المساهمين بالمدقق الخارجي.. الخ، و بذلك فإنّ علامة الوكالة هي بمثابة يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لإنجاز عمل معين لصالحه يتضمّن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات.

تتمّ نظرية الوكالة بما يُسمّى بتعارضات الوكالة أو تضارب المصالح بين الأصيل و الوكيل و أنّ هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذن إنّ الوكيل لا يعلم دائماً على تحقيق مصالح الأصيل و تحصل هذه المشكلة في ظلّ ظروف عدم تناسق المعلومات و عدم تكاملها مع الأصيل و الوكيل، و قد أثار "Mathieu" إلى نظرية الوكالة بأنّها «وضّح كيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل و التي يكون فيها أحد الأطراف (الأصيل) يُدّ العمل الذي يقوم به الطرف الآخر الوكيل»¹.

و يعرفها "بيرل و مينز" بأنّها «قد بموجبه شخص أو عدّة أشخاص (الأصيل) بتعيين شخص آخر (الوكيل) للقيام ببعض الأعمال نيابة عنه باسمه و ذلك بتفويض صلاحية اتخاذ بعض القرارات».

¹ - دور الحوكمة في تخفيض مشكل الوكالة، مذكّرة تخرج، ص 10.

و حسب نظرية الوكالة فإنَّ وجود الشركة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، و أنَّ عقود الاستخدام ما هي إلاَّ أدوار لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط الشركة و بالتالي يمُكن دراسة سلوك الشركة عن طريق تقليل الخصائص العامة لعقود لتوظيف خاصة بها.

المطلب الثاني: فروض الوكالة.

تركز نظرية الوكالة على مجموعات من الفرضيات الأساسية من أهمَّها:

1- إنَّ أطراف الوكالة (أصلاء/ وكلائهم) يتعاون بالرشد نسبياً و أنَّ تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.

2- أهداف الأصيل و الوكيل غير متوافقة تماماً و أنَّ هناك قدرًا من التعارض في المنافع بينهما.

3- عدم تماثل المعلومات بين الأصيل و الوكيل، حيث الأخير يمتلك الخبرة العملية و السيطرة على المعلومات المحاسبية و لديه خبرة في الاختيار من بين السياسات و التقديرات المحاسبية ممَّا يُعظِّم دالة منفعته على حساب الأصيل.

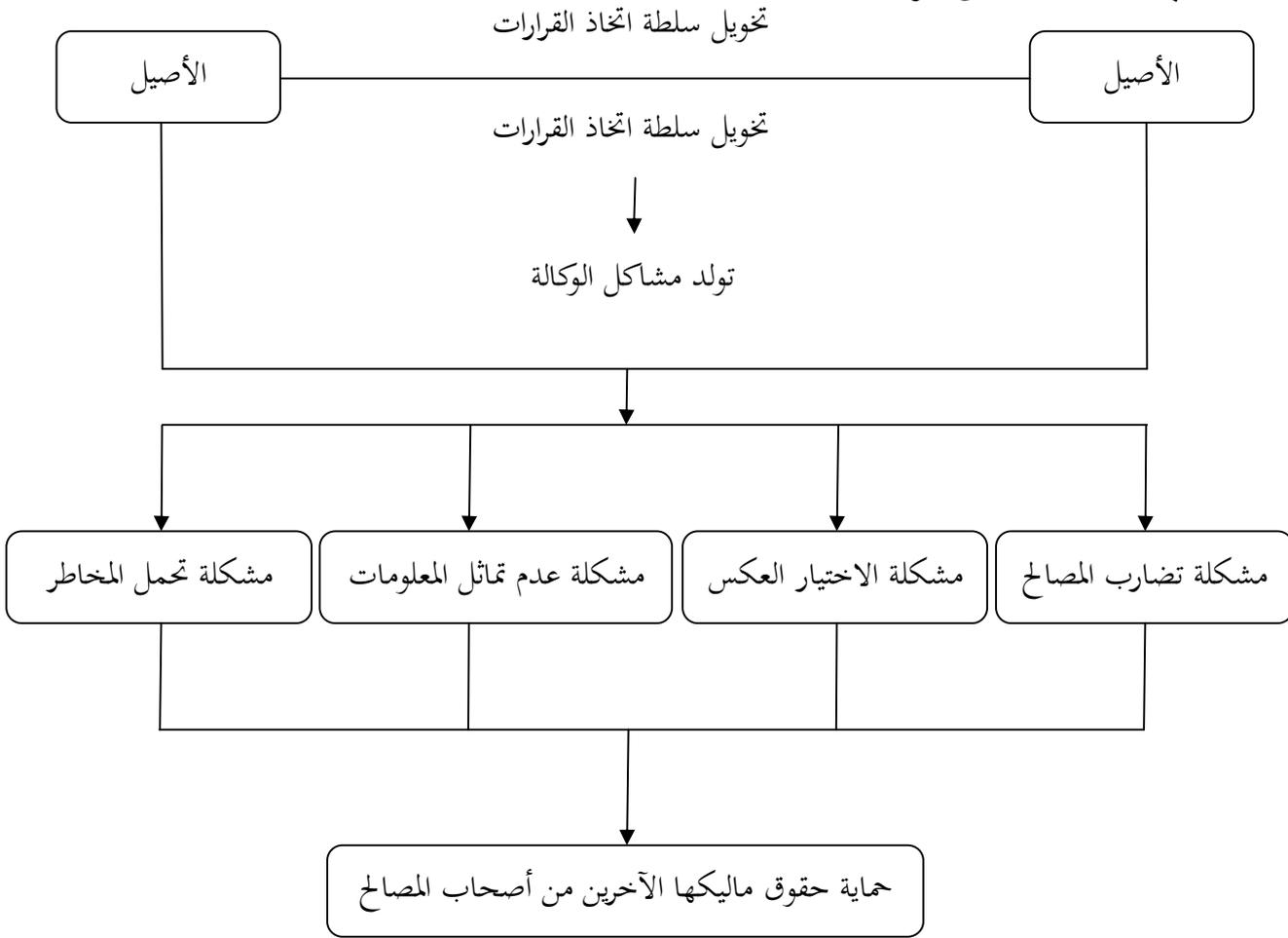
4- أذنه بالرغم من وجود تعارض في أهداف الوكلاء و الأصلاء فإنَّ هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة منشآت أخرى.

5- يترتَّب على ما سبق ضرورة توافر قدرة من اللامركزية للوكيل يمُكنه من اتخاذ بعض القرارات و القيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل¹.

6- أنَّ الأصيل لديه الرغبة في إقامة عقود الوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يُعظِّم منفعته طرف الوكالة و يحُول دون تصرف الوكيل على نحو يُضرُّ بمصالح الأصيل.

¹ - يزيد قادة النظريات الممهدة لظهور الحوكمة، محاضرة أقيمت بجامعة سعيدة، ص15.

المطلب الثالث: مشاكل الوكالة



الشكل رقم (1-1) يُمثل مشاكل الوكالة.

يُمكن سرد مشاكل الوكالة كما يلي:

1/- مشكلة الاختيار العام: إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/ مساهم" أي المشاكل التي يُمكن

أن تنشأ عن العقد المبرم بين المساهم و المسير و أساليب حالها، فإنَّ النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسيير/

مستثمر محتمل" و في هذه الحالة تختلف المعلومات و الخبرات بين الطرفين أي أنَّ المعلومات الموجودة عند المسيرين

تكون غير محتمل للمستثمرين المحتملين و هذا ما يبرِّعُ عنه بالاختيار العكسي، و هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة

الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة في حالة التي لا يُمكن للمؤوّل فيها

ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة و التحقق من نتائج قراراته و بالتالي لا يستطيع تحديد إذا ما كان الوكيل يختار البديل المناسب أولاً عند اتخاذ القرارات المختلفة¹.

2/- مشكلة الخطر المعنوي² هي تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقّعه، حيث لإيجاد أيّ ضمانات بأنّ الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الوكيل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.

3/- مشكلة عدم تماثل المعلومات: يتوافر بطبيعة الحال للوكيل (و هو الإدارة) كلّ المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معاشته اليومية لها، و يستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتىّ لو تعارض مع مصلحة الأصل و من الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض المعلومات و يخفي البعض الآخر أو يُقدّم المعلومات بطريقة تحصيل الأصل يُقيم جهودات في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل ممّا لو توافرت كلّ المعلومات للأصل³.

4/- مشكلة تضارب المصالح: إنّ كلا من الأصل والوكيل شخصاً ما يتميّز بالتصرّف الرشيد و يقصد بذلك بأنّ كلا منهما يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة، إذ بعد ذلك بمثابة هُلفسّ تصرّف كل منهما. فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم و تحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي يتولّد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء، أمّا المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالح الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) كذلك بعدم بذل الجهد أو ما تُسمّى بوقت الراحة و لو كان على حساب مصلحة المالكين⁴.

¹ - مداخلة بعنوان، النظريات التأسيسية لحوكمة الشركات، ص 20.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - هو خديجة، أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مذكرة تخرج، جامعة تلمسان، ص 78.

⁴ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

المطلب الرابع: تكاليف الوكالة

فالمصالح الذاتية للمدير تشمل مكونات العائد المتوقع تشمل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة، و هي إحدى الدوافع و المؤثرات السلوكية للإدارة العليا، و قد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية و أيضاً غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر، و من هنا تظهر تكاليف الوكالة، و حسب "حسن و مكيال" مشاكل الوكالة تولد ثلاثة أنواع من التكاليف:

1/- تكاليف الالتزام: و هي تنتج عن عدم و التحفيز الذي يحصل على الوكيل من أجل بناء الثقة إلى تغيير الأساس.

2/- تكاليف المراقبة: و هي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالح الشخصية أثناء إدارة المؤسسة.

3/- الخسائر المتبقية: تكاليف تتمثل في الأثر السلبي على أسعار أسهم و سندات المنشأة و الذي نشأ من احتمال اتخاذ قرارات من قبل الوكيل لا تتفق مع مصالح الموكل، فالإدارة باعتبارها أحد أطراف عقد الوكالة قد تتخذ قرارات تخدم مصالحها الذاتية حتى لو كان ذلك على حساب مصالح الأطراف الأخرى، و بافتراض كفاءة السوق فإن مثل هذه التصرفات سوف تكون محتملة من قبل المستثمرين و بالتالي سوف تؤخذ بالاعتبار عند تحديد القيلقي يمكن دفعها ثمناً لأسهم و سندات المنشأة، أي أن توقعات المساهمين و حملة السندات لهذا التعارض سوف يؤثر بالسلب على قيمة المنشأة في السوق و الأوراق المالية، و هذا ما يشكل النوع الثالث من تكاليف الوكالة¹.

¹ - عطا الله، الحوكمة و التغيير، محاضرة رقم 5

المبحث الثاني: آليات الحوكمة

نتناول في هذا المبحث أهم آليات الحوكمة و التي تعتبر من أهم الآليات العالمية الجديدة للتأثير على المخاطر و تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

المطلب الأول: آليات داخلية

يمكن تصنيف الآليات الداخلية للحوكمة كما يلي:

1/- مجلس الإدارة هو الهيئة الأولى التي تحكم المؤسسة، يتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين و هو مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حدتها الجمعية العامة السنوية، يتكون من أعضاء تنفيذيين و غير تنفيذيين في المنظمة بعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، و هو أكثر آليات الحوكمة أهمية لأنظمة إدارتها إطار الحوكمة، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تحليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية و سلطة اتخاذ القرار إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال قبل الإدارة، و ذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين و إعفاء و مكافآت الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة، و يقدم الحوافز للإدارة، و يراقب سلوكها و يقيم أداءها و بالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، و لكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل في مصلحة المؤسسة، و في ذلك الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات و البيروقراطية في شؤونها، و تقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة و الإفصاح عن ذلك.

1-1/ مسؤولية مجلس الإدارة: يجب يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه الإستراتيجي للمؤسسة التابعة

و الرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة و مسؤولية المجلس أمام المؤسسة و المساهمين، و على المجلس أن يحرص على المعلومات الكافية، و أن يتعامل بعدالة مع كافة المساهمين، و أن يضمن التوافق مع القوانين السارية... الخ و مراجعة الأداء و سياسة المخاطر، و كذلك ضمان النظم الملائمة للرقابة الداخلية قائمة و خاصة

نظم إدارة و متابعة المخاطر و الرقابة المالية و التوافق مع القوانين و الإفصاح و الاتصالات كما يعتبر المجلس مسؤولاً أمام المساهمين، و كوكيل عنهم، و بالتالي كل أحكام الوكالة في القانون المدني تسري على مجلس الإدارة كما أنه مسؤول مسؤولية جنائية عليّ تحريف أو تزوير للمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

1-2/2 تشكيلة مجلس الإدارة يتم انتخاب اعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين من خلال الجمعية العامة التي تُعقد سنوياً، و يتولى المجلس تعيين الإدارة و العضو المنتخب (المدير العام) و يقوم اعضاء مجلس الإدارة بإدارة المؤسسة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية و من ضمنها توزيع الأرباح، كما أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يختلف من دولة إلى أخرى و من مؤسسة إلى أخرى و يتكوّن من:

1-2-1/1 المدير التنفيذي (رئيس مجلس الإدارة): تحت مستوى مجلس الإدارة في الخريطة التنظيمية يقع

المدير التنفيذي، و تحت هذا المدير التنفيذي توجد مجموعة من المديرين يطلق عليهم مستوى الإدارة العليا و يتضمن هذا المستوى مدير عام الاهتمام و القطاعات، و هذا يمثل النظام البيروقراطي للمنظمة.

يعرّف تقرير "كاديري" بأهمية مجلس الإدارة كما يلي: «أن دور مجلس الإدارة في تأمين حوكمة المؤسسات الجديدة دورٌ حاسم، فهو مسؤول عن إيجابية عمل المجلس و عن التوازن في عضويته، بما يخضع لموافقة المجلس و المساهمين، و لضمان أن كل الموضوعات ذات العلاقة مدرجة على جدول الأعمال، و لضمان أن الأعضاء يديرون الشؤون التنفيذية على حدٍ سواء يتمّ كنون من القيام بكل أدوارهم في أنشطة المجلس بل يتمّ تشجيعهم على ذلك، و يجب أن يكون الرئيس قادراً على المعرفة الحقيقية بالمال الإدارة اليومية للأعمال، و ذلك لضمان أن المجلس بيده الرقابة الكاملة على شؤون المؤسسة و اهتمامها بالالتزامات نحو المساهمين».

و قد أعد معهد المديرين معايير له و رئيس المجلس و هي¹:

✓ العمل كفائد للشركة.

✓ رئاسة المجلس و الاجتماعات العمومية و اجتماعات المجلس.

¹ - دليل حوكمة الشركات، موقع المشروعات الخاصة، على الموقع Cipe.

✓ أن يقوم بدور القائد في تحديد تكوين و هيكل المجلس.

1-2-2/ الإدارة العليا: تشمل وظائف الإدارة العليا الوظائف الأساسية: التخطيط، التوجيه و التنظيم التنسيق

و الرقابة، و التي تحدّد أطراف تعمل فيها الإدارة العليا، بالإضافة إلى:

✓ اتخاذ القرارات التنفيذية.

✓ الاجتماع بالمديرين التنفيذيين و تنمية الأفكار.

✓ الحرص على استخدام الموارد بكفاءة.

1-2-3/ اللجان التليعة:م جزء كبير من عمل مجلس الإدارة الهام عند مستوى اللجان الفرعية.م يرفع

بعد ذلك إلى مجلس يكامل أعضائه بالموافقة عليه، و تشمل بعض المجالس الإدارة لجنة تنفيذية و لجنة العلاقات

الاجتماعية و لجنة حوكمة المؤسسات ض من لجان أخرى، و اللجان الأكثر شيوعاً ما مجالس الإدارة كالتالي:

أ/- لجنة المراجعة أو التدقيق:

* **تعريف لجنة المراجعة:**معرّف المجتمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين "AICPA" لجنة المراجعة

على أنّها لجنة تتكوّن من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين و ذلك لاختيار المراجعين الخارجين و مناقشة

عملهم و علاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية و نظم الرقابة الداخلية».

* **مهام لجنة المراجعة:** تتلخص مهام لجنة المراجعة في الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية و دراسة نظام

الرقابة¹ الداخلية، و التوجيه لمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين و فصلهم، و تحديد أتباعهم و متابعة

أعمالهم و كذلك دراسة القوائم المالية الأولية و السنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة و إبداء الرأي في شأنها

و إبداء الرأي على السياسات المحاسبية المتبعة و التوجيه لمجلس الإدارة في شأنها.

ب/- لجنة التعويضات (الحوافز و المكافآت): و هي اللجنة المسؤولة عن وضع و تصميم حزمة التعويضات

التنفيذية، إلا أنّ هذه الأخيرة تتمتع بمسؤولية أقلّ من لجنة المراجعة

¹ - مهدي غنية، آليات الحوكمة، مذكرة تخرج ص 58.

✓ يجب أن تضمّ لجنة المكافآت ثلاثة أعضاى الأقلّ يتمّ عون بالاستقلالية وحب أن يتمّ

كل المعلومات.

✓ يجب أن تكون هذه اللجنتقد فوّ ضت المسؤولية بالنسبة لوضع ملككافآت لكلّ المديرين التنفيذيين

و الرئيس و عليها أن تضع مستوى و هيكل المكافآت للتنفيذيين و المديرين و هي مسؤولة أيضاً ما تعيين

مستشاري و المكافآت.

✓ لا ينبغي أن يكون شخص واحد عضواً في اللجنة الثلاثية لجنة المراجعة، لجنة المكافآت، لجنة

الإستراتيجيات.

التدقيق الداخلي: تؤدّي وظيفة التدقيق الداخلي مهمّاً في عملية الحوكمة، إنّهأ تّعزّز هذه العملية،

و ذلك بزيادة قدرة المواطنين على المواطنين المؤسسة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة

التي يتّخذونها بزيادة المصدقية، العدالة، تحسين سلوك العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة و تقليل مخاطر

الفساد الإداري و المالي، فقد أكّدت لجنة "Codduay" على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع و اكتشاف

الغش و التزوير، و لتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة و تنظّم بشكل جيد و تستند

إلى تشريع خاص بها¹.

ج/- الجمعية العامة: إنّ استخدام المساهمين لحقوقهم في التصويت و الاقتراح في الجمعية العامة تمثل آلية

الحوكمة الداخلية، و نفترض أنّ نشاط المساهمين له تأثير انضباطي كبير نسبياً على مسيري الشركة، و الذي يضع

في آن واحد بالتقليل من مشاكل الوكالة و بالتالي تعظيم الأداء المالي و المحاسبي للشركة.

المراقبة من طرف الدائنين و عمال الشركة: يمثّل الآلية الداخلية الأخيرة لحوكمة الشركات في الواقع، و تمثل

المساهمين، فإنّ الدائنين و الموظفين لديهم مصلحة يكون الشركة فعّالة، فالدائنون يودّون أن تُسدّد الشركة

¹ - موقع المشروعات الخاصة، دليل حوكمة المؤسسات، ص 57.

ديونها و إن أمكن تسجيل علاقة طويلة الأمد، و للقيام بذلك يُريد الدائنون أن يكونوا قادرين على التحقق من أن الأموال المقترضة لاستخدام لأغراض أخرى غير تمويل المشروع المتعاقد عليه¹.

المطلب الثاني: آليات خارجية

تمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين على المؤسسة و الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المتّهمة بهذا الموضوع، حيث شكّل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المؤلدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، و من الأمثلة على هذه الآليات كما يلي:

1- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) و سوق العمل الإداري: تعدّ منافسة سوق المنتجات

(أو الخدمات) أحد الآليات المهمّة لحوكمة المؤسسات، حيث إذا لم تتمّ الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح

فسوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، و بالتالي تتعرّض للإفلاس، إذن إنّ منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تدبّ سلوك الإدارة و بخاصة إذا كانت هناك سوق فعّالة للعمل الإداري للعدارة العليا، و هذا يعني إنّ إدارة المؤسسة إلى حالة إفلاس سوف يكون له تأثير على مستقبل المدير و أعضاء مجلس الإدارة غالباً ما تحدّ ه اختيارات ملائمة للتعين أنه لا يتمّ إثقال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسّساتهم إلى الإفلاس أو التصفية².

2- الاندماجات و الاكتسابات: لا شك أنّ الاندماجات أو الاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعانة

الهيكلية في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، و هناك العديد من الأدبيات و الأدلّة التي تهمّ وجهة النظر التي ترى أنّ الاكتساب آلية مهمّة من أدبيات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) و بدونها يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعّال، حيث غالباً ما يتمّ الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

¹ - جبر غانم، حوكمة الشركات، ص 102.

² آليات الحوكمة و أثرها على الفساد المالي و الآداب، ص 58.

أمّا في المؤسسات المملوكة للدولة "OECD" إلى أنّ الحوكمة الصفة على سبيل المثال قد استفادة من هذه الآليات ذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات و منها قرارات الاكتساب و الاندماج لكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تُؤكّد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك الأسهم جرّاء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات¹.

3/- التدقيق الخارجي: يُدقّق التدقيق الخارجي حيز الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات المملوكة للدولة إذ يُساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة و النزاهة و تحسين العمليات فيها و يغرسون الثقة بين أصحاب المصالح و المواطنين بشكل عام، و يُؤكّد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية "IIA, Institute of internal actitors" على أنّ دور التدقيق الخارجي مُعزّز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف "oversight" التبصر "insight" و الحكمة "foresight".

✓ ينصب الإشراف على التحقّق ممّا إذا كانت المؤسسات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعامله و بقيت في اكتشاف و منع الفساد الإداري و المالي.

أمّا التبصر فإنه يُساعد متّخذي القرارات و ذلك بتزويدهم بتقويم مستقيل للبرامج و السياسات، العمليات و النتائج.

و أخيرًا تحدّد الحكمة الاتجاهات و التحدّيات التي تواجهها المؤسسة.

و لإحراز كلّ دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي و تدقيق الأداء و التحقّق و الخدمات الاستشارية.

4/- التشريع و القوانين: لقد تأثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم و وظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال قد فرض قانون "Sarbanes – Oxly Act" متطلبات جديدة على المؤسسات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس

¹ - آليات الحوكمة و أثرها على الفساد المالي و الآداب، ص 58.

الإدارة المستقلين و تقرية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية و الطلب بين المدير التنفيذي "CEO" و مدير الشؤون "CFO" الشهادة على صحّة التقارير المالية و على نظام الرقابة الداخلية و وضع خطوط اتصال فعّالة بين المدقّق الخارجي و لجنة التدقيق و تحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصّهم فيؤلّسلة و التي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين و أصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة، كمأناف مسؤولية تعيين و إعفاء المدقّق الخارجي و المصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تُقدّمها شركات التدقيق لربائنها بلجنة التدقيق¹.

5/- آليات حوكمة خارجية و أخرى: هاك آليات حوكمة خارجية أخرى فمثلاً عن ماتقدّم ذكره تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة و مكمّلة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في المؤسسة و بذكر "Cohen et al" كما تتضمن و ممكن لا تقتصر على المختصين المحللين الماليين و بعض المنظمات الدولية فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الثقافة العالمية ضغوطها هائلة على الحكومات و الدول من أجل محاربة الفساد المالي و الإدارة و تضغط منظمة التجارة العالمية "WOT" من اجل تحسين النظم المالية و المحاسبية و في قطاع البنوك، تمارس بجنة بازل ضغطاً من أجل ممارسة الحوكمة فيها، و بالإضافة إلى هذه الآليات السابقة الذكر يوجد آليات أخرى للحوكمة و يتمّ استعدادها في التطبيق العملي و هي²:

أ/- الآليات القانونية: لتحقيق حوكمة المؤسسات مثل التحديد الدقيق للمسؤوليات الهيئات المختلفة عن الإشراف و الرقابة.

ب/- الآليات التنظيمية: و التي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات بالشكل الذي يحقّق أهداف الحوكمة مثل التحديد الوضع لاختصاصات مجلس الغدارة و اللجان المختلفة.

ج/- الآليات المحاسبية: و التي تختص بوجود نظام فعّال لإدارة التقارير المحاسبية و يوفّر المعلومات الملائمة و التي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

¹ - آليات الحوكمة و أثرها على الفساد المالي و الآداب، ص 59.

² - عطا الله و ارد خليل، حوكمة المؤسسات، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2010، ص 88.

و بدراسة الآليات المختلفة للحوكمة نجد أنّ بينهما علاقة تأثيرية فعلى سبيل المثال نجد أنّ وجود قانون فعّال للمؤسسات مدّ السجلات المحاسبية التي يجب إمسакها و القوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن أن يؤديّ إلى تفعيل الآليات المحاسبية المتعلقة بأعداد التقارير المالية و بما يُقوّق الأفضح و الشفافية من أجل العرفاء بمتطلبات هذا القانون.

و أيضاً تضمّن المبدأ الخامس "O.E.C.D, 2004" و الخاص بالإفصاح و الشفافية بمجموعة من الآليات المحاسبية و التي يتمّ استخدامها لتقدم منتج بمواصفات جودة معيّنة يتمّ التشغيل وفقاً لمجموعة من المعايير الإنتاجية (معايير إنتاجية) مع ضرورة تحقيق الرقابة على مراحل الإنتاج المختلفة (آليات الرقابة على إنتاج المعلومات) و يمكن تلخيص هذه الآليات على النحو التالي:

✓ آليات المعايير المحاسبية: يجب إنتاج المعلومات المحاسبية و الإفصاح عنها وفقاً لمجموعة

من المعايير المحاسبية (معايير الإنتاج).

✓ آليات قياس الجودة: يجب توفير فترات لنشر المعلومات بمواصفاتها جودة معيّنة مثل التوقيت

المناسب و أن تكون المنافع من المعلومات أكبر من تكاليف إنتاجها بالإضافة إلى ملائمتها لاحتياجات المستخدمين.

✓ آليات الرقابة على إنتاج المعلومات: يجب توفير مجموعة من آليات المراجعة للتأكد من صحّة

المعلومات التي تتمّ إنتاجها.

إضافةً إلى¹:

* الأسواق المالية: لئلاّ المساهمين غير الراضين عن تسيير الشركة لديهم إمكانية بيع أسهم هذا البيع سيؤدّي

إلى انخفاض في أسعار الأسهم ما يكون له عواقب على المستثمرين، حيث يمكن أن يشتري المنافع هذه الشركة

في هذه الحالة لن يكون المسيرين متأكّدين عن الحفاظ على عملهم.

¹ - عطا الله و ارد خليل، حوكمة المؤسسات، المرجع السابق، ص 91.

* البنولشغ القروض يمُكن أن يكون مشروط بتقارير المراجعة و خطر وفق العاقبة بين البنوك ما يجعل حُسن مصلحة المسيرين الحد من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخطرة.

* سوق العمل هو إمكانية الشركة في العثور على فريق إداري قادر على التسيير بفعالية، و بالتالي تحفيز سلبين لبذل جهود أكبر و بالمقابل تعزيز المراقبة المتبادلة لهم، من أجل ضمان فعالية نظام حوكمة الشركات فإنه من المهم جداً تكامل آليات المراقبة المذكورة سابقاً بالتحفيز المالي و يُعتبر كل من "Caby" و "Hirigoy" كخيارين.

التحفيزات المالية: إذا كنا نلتفتد الحوافز تُشكّل العامل المساعد لخلق القيمة، و إذا افترضنا المسيرين بأذنه عون يبحث على تعظيم منفعة، يمكننا القول عندئذ أن الأجر ملغى هو هام فالنسبة للشركة أنها للمسيرين في الوقع المسيرين يميلون إلى تعظيم ثروتهم و في نفس الوقت تحقق الشركة أداء أفضل في نظر المساهمين في هذا الإطار يمُكننا حول أهمية الأجر الثابت المدفوع للمسيرين.

يمُكن أن لا يتقبل المسيريون أن يكون دخلهم عشوائياً كلياً فالجزء الثاني من دخلهم يمنحهم نوعاً من الحماية نظراً للطابع غير المستقر و حركية محيط الشركات التسيير و نهما، و يرى "Hart" فإن الجزء الثابت من الأجر يسمح بتوزيعاً للخطر بين الرئيس و العون، و يُؤيد "Obyrne" ذلك و يعتبره بقية المسيرين في الأوقات العصيبة و بذلك فإن إضافة جزء متغير من الأجر إضافة إلى الجزء الثابت يبدو جلياً من أجل تحفيز مجهودات و براعة المسيرين.

المبحث الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

المطلب الأول: مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة و له واسع الصلحيات و السلطات في عملية التسيير و اتخاذ القرارات في كل المجالات، كما أنه الممثل القانوني لمصالح رأس المال و مسؤول عن رعاية جميع مصالح

المساهمين دون اختلاف أنواعهم و وجودهم أو نسب مشاركتهم يتولى إدارة المؤسسة بناءً على تفويض من الجمعية العامة كما يعمل على تحقيق الصالح العام¹.

1- الخلفية التاريخية:

إلى غاية نهاية القرن 19 كان اجتماع الهيئة العامة للمساهمين يُشكّل الجهة الرقابية على الجهاز التنفيذي لشركات المساهمة بدون تنظيم في الصلاحيات في العام 1996 ظهر في بريطانيا تشريع يفصل الصلاحيات بين المساهمين و الإدارة التنفيذية و لتسيير ذلك بدأ المساهمون باختيار "انتخبعضاً" منهم ليتولى هذه المهمة بشكل منظم.

2- تعريف مجلس الإدارة:

هو الإدارة العليا المسؤولة عن وضع إستراتيجيات و خطط المنظمة و تحقيق أعمالها عادةً ما يتكوّن المجلس من أعضاء داخل المنظمة و من خارجها يعتبر الأسلوب الأساسي في حوكمة المؤسسات في أمريكا و بريطانيا.

يُعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن عضوية الأعضاء و عن عملية اختيارهم و يجب أن يتوافر في العضو و المهارات و الخبرات الشخصية المناسبة التي تساعد في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل للمساهمين و أصحاب المصالح، كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يُوكّل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة و يرسم السياسات العامة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

¹ - عطا الله و ارد خليل، حوكمة المؤسسات، المرجع السابق، ص.ص 88-91.

3- مهام مجلس الإدارة:

- ✓ تحديد رؤية و رسالة المؤسسة.
- ✓ وضع الإستراتيجيات الهادفة و الأهداف العامة.
- ✓ العمل بانسجام مع الغدارة التنفيذية لبلوغ الأهداف المسطرة مع المتابعة و تقييم الأداء.
- ✓ التوظيف الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ المحافظة و تنمية حقوق الملكية.

على مجلس الإدارة وضع الآليات و النظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين و اللوائح السارية و التزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين و الدائنين و أصحاب المصالح الآخرين و في جميع الأحوال يجب أن يكون احترام القوانين و اللوائح و كذلك الإفصاح يجب ان يكون مستنداً على معايير موضوعية لا شكلية فقط.

4- أهداف مجلس الإدارة:

- المجلس موجود لتقليل آثار عدم تساوي المعلومات المتاحة لجملة الأسهم مع تلك المتاحة للمديرين و لمراقبة و مراجعة أعمال الإدارة.
- مجلس الإدارة يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأنّ الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري المؤسسة لتنظيم منفعتهم الخاصة.
- العمل على مضاعفة فرض تمويل للمؤسسة.
- العمل على تقييم الأداء و الإشراف الكامل على التنفيذيين.
- التركيز على الجانب الأخلاقي في التعامل مع المساهمين و أصحاب المصالح.
- تحقيق أفضل استثمار للمعلومات المتاحة.

5- الحوكمة و مجلس الإدارة:

حوكمة الشركات تعني ببساطة و بصفة محدّدة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمسائلة المديرين و محاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة و هذا السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكّنه من زيادة كفاءته في عملية الرقابة على المديرين و فصلهم لم يُحقّقوا الأداء المطلوب.

تؤدّي الحوكمة الجيّدة عن طريق المحاسبة على المسؤولية تؤدّي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة.

الحوكمة الجيّدة من خلال إشراف و رقابة مجلس الغدارة تزيد من احتمالات بسرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال ممّا يُؤكّد للمستثمرين أن استثمارهم ستظلّ في أمان مع الأصل في أصولهم عائد.

6- مهام رئيس مجلس الإدارة:

يقع رئيس مجلس الإدارة في الهرم للهيكل التنظيمي للشركة فهو مسؤول عن عملية القيادة، لهذا لا بدّ من الفصل بين مهامه و مهام المدير التنفيذي.

✓ تحديد جداول الأعمال لاجتماعات مجلس الإدارة.

✓ شرح مهام المجلس و حدود عمله و توزيع الأدوار ما بين الأعضاء.

✓ المصادقة على قرارات المجلس و تدوينها في سجلات قانونية¹.

✓ متابعة عملية تزويد المجلس من قبل الإدارة التنفيذية بالمعلومات، للكفاية اللازمة و في الوقت المحدّد لاتخاذ القرارات السليمة.

✓ السهر على بلوغ المؤسسة لأهلهها من خلال متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية المتبنّاة.

¹ - عبدلي لطيفة، الحوكمة و مجلس الإدارة، محاضرة رقم 01، جامعة سعيديّة، 2014.

7- مهام و مسؤولية عضو مجلس الإدارة.

- خدمة الصالح العام للخاص.
- تلبية دعوة الاجتماعات و مزاولة مهامه و واجباته.
- تأخير الوقت الثاني من أجل خدمة المجلس بكل نزاهة و شفافية لبلوغ أهداف المؤسسة.
- الاطلاع على كافة تقارير الاجتماعات و الحق في المطالبة في الاستفسار عن كل قرار.
- المشاركة العملية في اتخاذ القرار.
- متابعة جميع الخطط و الأهداف المبرمجة وفق جداول الأعمال.
- الالتزام بالقواعد و القوانين السارية المفعول بالإمام بالقانون الأساسي للمؤسسة.
- الإمام بمهام صلاحيات أي عضو داخل المجلس لتفادي النزاعات.

8- علاقة مجلس الإدارة بالمديرية التنفيذية:

- ✓ تتجلى العلاقة في قائديهما رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي للمؤسسة، حيث يعمل كليهما على ترسيخ سياسة التطوع نحو المثل الأعلى¹.
- ✓ رئيس مجلس الإدارة يعمل على رسم السياسة المستقبلية للمؤسسة خلال التوجيه الإستراتيجي بناءً على ما يُزوّد به المديرية التنفيذية بالبيانات و المعلومات الثانية من أجل الإلمام الكامل بنقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص المتاحة و المخاطر المحتملة لبناء رؤية مستقبلية.
- ✓ المدير التنفيذي من خلال موقعه يوكل له مسؤولية تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- ✓ رئيس مجلس الإدارة له البوصلة توكل إليه مهام التوجيه بينما المدير التنفيذي.
- ✓ يولى له مهام التجديف في بحر هائج.

¹ - غريب جبر غنام، مرجع سابق، ص 68.

9/- تعيين أعضاء مجلس الإدارة:

تركيبة مجلس الإدارة: مجلس الإدارة ما هو إلا مجلس جماعي يتولى جميع شؤون المؤسسة، حيث نجد المادة 11 من القانون 88-04 المؤرخ في 12/01/1988 تحدد تركيبة مجلس الإدارة للمؤسسات الاقتصادية ذات الصفة شركة تجارية ذات أسهم بالإضافة إلى المادة 11 من القانون التجاري، حيث يتكوّن من (03) ثلاثة أعضاء على الأقل و (12) عضو على الأكثر و (24) حالة الدمج، كما تتم عملية تعيين الأعضاء "التجديد أو الانتخاب" في الجمعية التأسيسية أو الجمعية العامة بموجب المادة 612 من القانون التجاري.

10/- أنواع أعضاء مجلس الإدارة:

هناك ثلاثة أنواع من الأعضاء:

أ- **العضو التنفيذي:** هو الذي يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة و ترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بمجلس الإدارة لما لهم من دراية كاملة بالمؤسسة و المشاكل و المخاطر التي تواجهها و الفرص الاستثمارية.

ب- **العضو غير التنفيذي:** هو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة و لا يكون متفرغاً لإدارة المؤسسة و لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً.

ج- **العضو المستقل:** هو العضو الذي يتمتع بالاستقلالية التامة، و ظهرت الحاجة إلى الأعضاء من الخارج لتحقيق التوازن و الموضوعية في إجراءات و عمليات رقابة و تقييم أداء المؤسسة.

المهارات و الخبرات الواجب توفرها في العضو بمجلس الإدارة.

أصدرت مؤسسة التمويل الدولية "IFC" مجموعة من الإرشادات المتعلقة بالمهارات و الخبرات التي يجب أن تتوفر في عضو مجلس الإدارة و هي:

✓ **الخصائص الشخصية:** * القيادة. * الأمانة و الاستقامة. * المسؤولية. * الرتبة و الإدراك. * السلوك الأخلاقي.

✓ **المهارات (الخبرات):** * خبرة في مجال عمل المؤسسة. * الإدراك الجيد لمتطلبات بيئة الأعمال.

✓ خبرات خاصة: * إدارة المخاطر و الرقابة المالية. * المحاسبة و التمويل. * الإدارة الإستراتيجية.

11/- معايير تقييم أعضاء مجلس الإدارة:

جمعية أعضاء مجالس الإدارة البريطانية وجدت مجموعة من المعايير قسّمتها إلى ثلاثة أقسام:

أ- تتعلق بأملاك السلوك السليم.

ب- الاستعداد للخدمة في مجلس الإدارة.

ت- التزامات المرشّح و الصفات الواجب توفرها فيه.

12/- حجم مجلس الإدارة:

أ/- حجم المجلس: العديد من الباحثين يرون أنّ مجلس الإدارة يفقد فاعليته عند تطبيع كبير جداً، و أظهرت

دراسة "Pichard-stanford" سنة 1998، أنّ مجلس الإدارة كبيرة الحجم يُمكّنها أن تخفي آليات التجذر و فقاً

لـ "Jensen" سنة 1995 أنّ المجالس المكوّنة من أكثر من سبعة (07) أو ثمانية (08) دالريين يُصبح التحكم

به أسهل من طرف المسير.

ب/- درجة الاستقلالية عن طريق العمل: منظور التجذر، المسيرين إذا كانوا يُريدون وصفهم في قبول

مقترحاتهم و تقليل مشاركة مجلس الإدارة، لديهم مصلحة في تعظيم حجم مجلس الإدارة، لذلك احتمال مواجهة

مجالس إدارة بحجم أكبر في المؤسسات أهمّ من مهيمنة المسيرين في مجلس الإدارة.

إنّ أعضاء مجلس الإدارة درجة من الاستقلالية تمكّنه من تفنيد قدرته في رقابة المدعويين و فصله هذا لم يُتقوا

الأداء المطلوب¹.

¹ - عبدلي لطيفة، مرجع سابق.

المطلب الثاني: أصحاب المصالح

1/- تعريف و مفهوم أصحاب المصلحة:

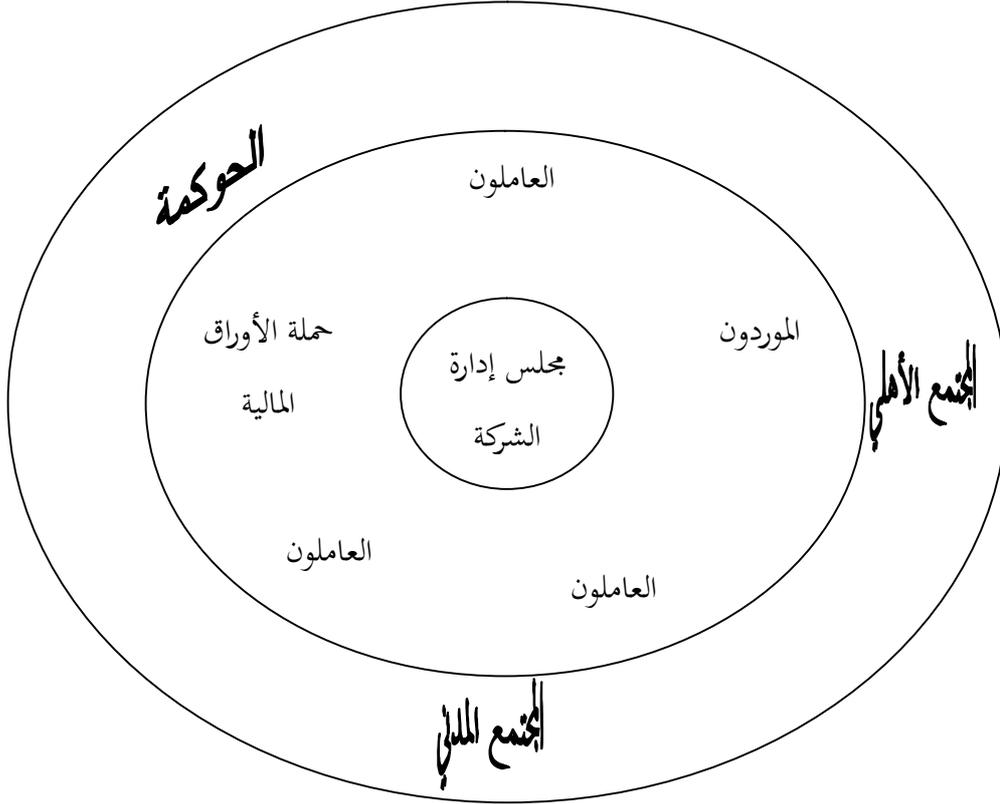
في التعريف الأصلي لمعهد شانفور و للأبحاث 1963، يُشير مفهوم أصحاب المصلحة إلى مجموعات أساسية لبقاء الشركة، وهذا المعنى القريب جداً لما قاله "Rhnman" و "Stymme" (1965) بأن أصحاب المصلحة هو المجموعة التي تعتمد عليهم الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة و التي تعتمد عليها الشركة بدورها لضمان وجودها.

إنّ التعريف الأكثر استعمالاً و التي يُعطي مصالِح لأصحاب المصالح معناه الأوسع هو الذي طرحه "فيرمان، 1984"، و استعمله يُطدّا "Carrol et Buchholtz": «صاحب المصلحة هو فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تُؤثّر أو تتأثر من تحقيق أهداف المنظمة»، أصحاب المصلحة هم: العملاء، الموردون، الموظفون، المستثمرون، المجتمع المدني، جماعات الضغط، السوق.... الخ.

ما تجدر الإشارة إليه أنّ مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات بين الأطراف في نظام الحوكمة، و أصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين يكونون أفراد أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أيّة شركات أخرى تعمل من خلال شركة قاسية بما يمكن أن يُؤثّر في سلوك الشركة.

و أيضاً على الشركة دعم علاقاتها مع مجموعات عديدة تُؤثّر و تتأثر بقراراتها، و ذوي المصلحة هم الناس أو المجموعات ذوي المصلحة الشرعية في جوانب مختلفة من أنشطة الشركة، و نلاحظ أنّ ذوي المصلحة يعرفون مصالحهم في الشركة، و ليس بها إذا كان للشركة مصلحة بهدوء و الشركات ذات المسؤوليات المتفاوتة لكلّ من ذوي المصلحة فيها، و بينها بعض العلاقات قد تكون أكثر أهمية من غيرها، فلا توجد مجموعة واحدة يجب أن تكون قادرة على سيادة كلّ المجموعات الأخرى، هذه العلاقات بين المديرين و ذوي المصلحة تقوم على أساس أخلاقي و أدبي.

و تعدّ د المجموعات من أصحاب المصالح، فنجد أنّ العاملين و الدائنين لهم مصلحة قوية في المنشأة و لكن أيّ المجموعات الأخرى يمكن اعتبارها ذوي مصلحة في المنشأة؟ ذوي المصلحة الأوليون (حياديًا يُسمون ذوي المصلحة المتعاقدين) لهم علاقة مباشرة تعاقدية محدّدة، و أيضًا جملة الأوراق المالية يعتبرون ذوي مصلحة بالغة الأهمية و أيضًا العمال و الموردون و العملاء من خلال الشكل التالي¹:



الشكل رقم (1-2): يوضح العلاقة بين أصحاب المصالح و مجلس إدارة الشركة

المصدر: جون نوفسنجر، حوكمة الشركات (الأطراف الرائدة و المشاركة)، ترجمة غريب جبر غنام، القاهرة، ط3، 1999،

ص 24.

¹ - جون نوفسنجر، حوكمة الشركات (الأطراف الرائدة و المشاركة)، ص 24.

المطلب الثالث: المساهمون

عندما تخسر الشركات و تعلن إفلاسها فإنَّ المستثمرين هو الضحايا الأبرياء نتيجة هذا النصر، و المستثمرون يمُكن وضعهم في مجموعتين:

الأولى: المستثمرون الأفراد مثلي و مثلك.

الثانية: مستثمرو المؤسسات مثل صناديق المعاشات، و شركات التأمين، و الصناديق المشتركة، كثيرًا من هؤلاء يستثمرون حالياً نيابة عن كثير من المستثمرون الأفراد و المساهمون سواء الأفراد أو المؤسسات يفقدون أموالهم عندما تعلن الشركة إفلاسها، و نتيجة ذلك، فإنَّ المستثمرون فد عبرَّوا عن رغبتهم في حماية أكثر.

1/- تعريف المساهم: يوجد تعريف محدد للمساهم، و لكن يمُكن القول أنَّ المساهم هو الذي يملك حصة في استثمارات الشركة، و إذا استطاع أن يعتبر للماهم عن رأيه في محاولة للتأثير على الشركة، فهو يعتبر مساهماً نشطاً.

2/- أنواع المساهم: قد يكون المساهم:

أ/- المساهم الفرد: هو الذي يساهم بعدد متواضع من الأسهم، و تكون له القدرة على حضور اجتماعات المساهمين.

ب/- المساهم المؤسسة: يتمثل مساهم المؤسسة في الشركات التي لها القدرة على ممارسة التأثير الفعال ففي إحدى الدراسات، وجد أنَّ مقترحات هذه المؤسسات تجلب نجاحاً أكبر من تلك المقدمة من الأفراد،¹ و هذه المؤسسات تتمثل في صناديق المعاشات، البنوك، شركات التأمين، صناديق المشتركة، و لحسن الحظ فإنَّ المساهمين المؤسسات، و خاصة صناديق المعاشات العامة صارت أكثر نشاطاً في إشرافها على الشركات.

ج/- المساهم الكبير: كميلاً سابقاً يمُكن للمساهم الفرد أو المساهم المؤسسة أن يكون مساهم كبيراً حسب درجة الملكية و درجة التأثير في الشركة، يعتبر المساهم سواءً كان فرداً أو مؤسسة أو كبيراً من أحد أهمَّ

¹ - غريب جبر غنام، حوكمة الشركات، ص 58.

الأطراف الواحدة في تطبيق حوكمة الشركات، و قد ظهرت المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCED" التي تحمي حقوق هذا المساهم، و أيضاً المعاملة المتساوية لهم، فقد جاءت هذه المنظمة بمبدأين للمساهم لما يلعبه من دور كبير في تطبيق و تفصيل آليات الحوكمة.

المطلب الرابع: مساهمة المسيرين

هم المسؤولون عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، و كذا عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها، و يُعتبر مسؤولاً عن الثقافة و الإفصاح عن المعلومات التي ينشرها للمساهمين¹.

¹ - بلحمو خديجة، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مذاكرة تخرج دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة بلقايد، تلمسان، 2013، ص.ص 98-100.

خلاصة الفصل:

و في الأخلاق وضعت كلَّ الأحداث مفهوم الحوكمة على رأس اهتمامات المنظمات و ذلك من أجل وضع آليات عملية لتطبيق هذا المفهوم في مختلف القطاعات لتفادي الأزمات المالية، فقد رجع السبب وراء الاهتمام بالحوكمة على أنَّها ليست مجرد مفهوم أخلاقي مجرداً، بل يجب اعتماده كوسيلة للتأكد من دقة و حسن أداء المؤسسات الاقتصادية بما يُؤدِّي إلى ضمان تحقيق الأهداف و تأسيساً على ما تقدّم جاءت الدعوات لتطبيق آليات الحوكمة و مبادئها في الشركات بصفة عامة و ذلك حفاظاً على استمراريتهها و تشجيع الاستثمار فيها. و من هنا برزت أهمية هذا الموضوع و الذي لم يقف عند هذا الحدِّ فحسب بل حاول أن يتعدَّاه إلى إيجاد سبيل للوصول إلى التحسين في مختلف المجالات.

الفصل الثاني :

الفصل الثاني

إدارة المخاطر

تمهيد الفصل:

لا خلاف حول دور المخاطر في عالم المنافسة المتزايدة بين الأعمال، ولم تعدّ للمخاطر قيداً على الأعمال بل أصبحت من مصادر الميزة التنافسية بينها، لم تكن المخاطر مهمّة لاستمرارية الأعمال (الأصول الملموسة فقط)، بل هي مهمّة للأصول غير الملموسة فيها، كالسمعة، و الملكية الفكرية أيضاً، و تزداد أهمية المخاطر كلّما اقترب الاقتصاد من حالة العوامة، لذا فإنّ المخاطر يجب أن تأخذ بعين الاعتبار و بصورة أكثر جدّية ضمن عملية صناعة اتخاذ القرار في الشركة، إضافة إلى جعل المخاطر جزءاً من بيئة الأعمال بصورة عامة إنّ تجاهل المخاطر يمكن أن يهدّد أكبر الشركات بالفشل، من خلال التهديد في استمراريته و استقرارها المالي إضافة إلى تهديد سمعتها المميّة، و هذا ما حدث لشركة "World Com" و شركة "Enron".

و نظراً للأهمية البالغة التي تكتسيها المخاطر و الدور الحساس الذي تلعبه فإنّ من الضروري معرفة المعنى الدقيق لهذا المفهوم.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر:

قبل التطرّق إلى تعريف إدارة المخاطر و كيفية التعامل معها و الإدارة يجب التنويه أولاً إلى تعريف إدارة المخاطر.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر.

يُقصد بمصطلح المخاطر التعرّض لظروف معاكسة، و يختلف تعريف المخاطر من فرع معرفة لأخرى و حتى في نطاق المجال الواحد هناك تعاريف مختلفة:

حيث عرّفها "Gallati reto، 2003" بأنّها «ظرف معين في حالة وقوعه توجد إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المتوقعة و المأمولة».

و اتّفق معه "طارق عبد العالي، 2008" تعريفه حيث قال: «المخاطر حالة يكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المتوقّعة، أو المرغوبة».

يُمكن أن يتفق على تعريف واحد هو و هو:

أنّ للمخاطر أنّها حدث أو سلسلة من الأحداث في حال وقوعها تخلق احتمالية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة مسبباً خسارة .

المطلب الثاني: تعريف إدارة المخاطر:

تتناول إدارة المخاطر العلاقة بين العائد المطلوب على الاستثمار و بين المخاطر التي تُصاحب هذا الاستثمار و ذلك بقصد توظيف هذه العلاقات بـ «وُدّي» إلى تحطيم قيمة ذلك الاستثمار من وجهة نظر أصحابه، و بشكل عام يُمكن توضيح ما نعنيه بمصطلح إدارة المخاطر من خلال مراجعة بعض التعريفات نذكر منها:

عرّف "Erikb، 1993" إدارة المخاطر على أنّها: «إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث إذ لم يتمّ التعامل معها بشكل مناسب»¹.

و عرّفها كل من "Smith و William و Young، 1995" إنّ إدارة المخاطر تتضمن من القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرّض لها الشركة و قياسها، و التعامل مع مسبباتها، و الآثار المترتبة عليها، و إنّ الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر يتمثل في تمكين الشركت للتطوّر و تحقيق أهدافه بشكل أكثر فعالية و كفاءة».

و يرى "N. L. Bozzo، 1998" أنّ إدارة المخاطر هي: العمليات التي تتضمن تعريف المخاطر التي تواجه الشركة، و تحديد الأثر المالي الذي يمكن أن يحدثه كل خطر بالنسبة للشركة ممثلاً اتخاذ قرارات مدروسة لتجنّب تلك المخاطر، أو تخفيضها، أو تحويلها، أو قبولها كما هي».

أمّا "Borgsdorf و Plizka، 1999" فقد تناول مفهوم إدارة المخاطر من خلال مناقشة جوانب الشبه و جوانب الاختلاف فيها بين إدارة الخطر و بين مفهوم العام للإدارة، و من خلال هذه المناقشة قرّر أنّ إدارة المنشأة و إدارة المخاطرة المالية بالمنشأة متلازمان و أنّه يصعب تحقيق فعالية في أحدهما دون أن تمارس الأخرى بشكل فعّال، لأنّهما يجب أن يعملتا معاً و بشكل متوازي و متكامل لإنجاز هذه المنشأة، و بمراجعة المفاهيم و التعريفات السابقة، يمكن استخلاص نقطتين أساسيتين ترتكز عليها الدراسة الحالية و هما:

أ- إنّ مصطلح إدارة المخاطر يتضمن من كافة الأنشطة التي تُحوّل تغيير شكل العلاقة بين العائد المتوقع و درجة المخاطر المرتبطة بتحقيق هذا العائد المتوقع، و ذلك بهدف تعظيم قيمة الأصل الذي يتولّد عنه هذا العائد.

ب- إنّ النظام لإدارة المخاطر بالشركة يعتمد على ثلاثة مراحل أساسية هي:

❖ تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرّض لها الشركة.

¹ - منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، 2011، ص 05.

❖ قياس مستوى الخطر و الخسائر المحتملة من حدوثه.

❖ استخدام الأدوات المناسبة لتخفيض مستوى الخطر و تخفيض أو منع حدوث الخسائر المحتملة بسببه¹.

المطلب الثالث: أنواع المخاطر.

1-2-1- أنواع المخاطر من حيث ارتباطها بالشركة:

أ- المخاطر المنتظمة:

و هي المخاطر "العامة" التي ترتفع لها جميع المنشآت بالسوق بصرف النظر عن خصائص المنشأة من حيث النوع أو الحجم أو هيكله الملكية.....

و تنشأ هذه المخاطر من متغيرات لها صفة العمومية، مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية، و لذلك يصعب التخلص من هذه المخاطر بالتنوع، لذا تُسمّى هذه المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنوع، أو مخاطر السوق و يُشير "Francis. J ، 1986" إلى أنّ الشركات التي تتسم بارتفاع المخاطر المنتظمة لعائد أسهمها هي تلك الشركات التي تنتج سلعاً أساسية، مثل شركات إنتاج المعدات، شركات مقاولات إنشاء الطرق و الجسور و الشركات التي يتميز هيكلها المالي بارتفاع نسبة الاقتراض، و في الوقت الذي تتسم فيه مبيعاتها بالموسمية، مثل شركات الطيران، إضافة إلى تلك الصغيرة نسبياً الذي تُنتج سلعاً ما يحتمل أن تتعرض بسرعة للتقدم، مثل شركات إنتاج الكمبيوتر، ففي مثل هذه المنشآت تكون المبيعات و الأرباح و الأسعار الأسهم مساير المستوى العام للنشاط الاقتصادي.

منوهنا ترتفع نسبة المخاطر المنتظمة التي تتعرض لها مثل تلك الشركات².

ب- المخاطر غير المنتظمة:

و هي المخاطر "الخاصة" التي تواجه شركة معينة، نتيجة لخصائص و ظروف تلك الشركة، و يمكن تخفيض أو تجنب تلك المخاطر بالاعتماد على إستراتيجية التنوع، لذلك تُسمّى أيضاً بالمخاطر التي يمكن تجنبها

¹ - طارق عبد العالي حماد، إدارة المخاطر "أفراد، شركات، بنوك"، 2007م، ص 38.

² - جلولي نسيمة، إمكانية تطبيق الجزائر لمقررات اتفاقية بازل (02) المتعلقة بأساليب قياس مخاطر البنوك، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، ص 58.

بالتنويع، أو المخاطر الفريدة، حيث أنّها تخص شركة معينة، ويشير "Francis. J ، 1986" إلى أنّه في مقدّمه الشركات التي تتّسم بانخفاض نسبة المخاطر المنتظمة، وارتفاع نسبة المخاطر غير المنتظمة تلك الشركات التي تُنتج سلع غير معيّنة، حيث يكون الارتباط ضعيف بين كلّ المبيعات والأرباح وأسعار الأسهم و بين المستوى الاقتصادي العام.

1-2-2- أنواع المخاطر من حيث مصدر الخطر:

إنّ الشركات المعاصرة تواجه مجموعة متنوّعة من المخاطر في المجالات الوظيفية المختلفة، و في جميع أرجاء الشركة، و من هذه المخاطر ما يلي¹:

أ- مخاطر الأعمال:

و هي المخاطر المرتبطة بالصناعة و المجال التي تعمل فيه الشركة.

ب- مخاطر التشغيل:

و هي المخاطر المرتبطة بالنظم الداخلية للشركة.

ت- مخاطر الإدارة:

و هي المخاطر المرتبطة بالوظائف و الممارسات الإدارية.

ث- المخاطر القانونية:

و هي المخاطر الناشئة عن الدخول في اتفاقيات تعاقدية مع أطراف أخرى مع عدم التأكّد بالوفاء بالتزامات تجاه هذه الأطراف.

ج- مخاطر الأموال:

و هي المخاطر الناتجة عن فشل الشركة في الوفاء بأعباء الديون وفقاً للشروط المتفق عليها مع الممولّين و المقرضين.

¹ - عطا الله و ارد خليل، إدارة المخاطر و التأمين، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص.ص 68-70.

ح- مخاطر الائتمان:

و هي المخاطر المرتبطة بفشل الطرف الآخر في الوفاء بالتزاماته.

خ- مخاطر الأسعار:

و هي المخاطر المرتبطة بالتحركات غير مرغوبة (لوداً أو هبوطاً) في الأسعار بالسوق ، و هي تنقسم

إلى:

❖ مخاطر سعر الفائدة في سعر العملة.

❖ مخاطر أسعار السلع.

❖ مخاطر الملكية.

❖ مخاطر سعر الصرف.

د- مخاطر التركيز:

و هي مخاطر الناتجة عن تركيز الاستثمارات في قطاع واحد أو عدة قطاعات صغيرة، و تسمى مخاطر

عدم التنوع.

ذ- مخاطر التغطية:

و هي المخاطر الناتجة عن الخطأ في التغطية أو الفشل تحقيق التغطية الكافية للمخاطر في الشركة.

ر- المخاطر السياسية:

و هي المخاطر الناتجة عن القرارات الحكومية مثل: الضرائب، التسعير، الجمارك و التأمين.

3-2-1- أنواع المخاطر من حيث الميزة التنافسية المعلوماتية:

يرى البعض أنه يمكن تقسيم المخاطر التي تواجه الشركة تبعاً للميزة التنافسية المعلوماتية المتوفرة لديها

إلى مجموعتين من المخاطر، و هي على النحو التالي¹:

¹ - محمد عبد الفتاح العشاوي، إدارة المخاطر المالية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2006، ص 50.

أ- مخاطر الأعمال:

و هي تلك المخاطر التي يجب على الشركة تحمّلها لأجل أداء نشاطها الأساسي الذي تعمل فيه و لا بد أن تمتلك الشركة بعض المزايا التنافسية المعلوماتية لنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن هذه المخاطر إذ أنّ هذه للمتغيرات عنصر أساسي للقيام بنشاط الشركة، و توليد التدفقات النقدية لها، فضلاً عن أنّ الشركة تحمّل عوائد اقتصادية مقابل تحمّل هذه المخاطر.

ب- المخاطر المالية:

و هي للمخاطر الناشئة عن متغيرات لا تتوافر لدى الشركة عنها ميزة تنافسية معلوماتية، و يجب على الشركة أن تتبع إستراتيجيات جيدة لإدارة هذه المخاطر لأجل تغطيتها، أو تحنّبها، أو السيطرة عليها لأنّ تحمّل هذه المخاطر لا يحقّق للشركة أيّة عوائد اقتصادية، و هي مخاطر ليس لها علاقة مباشرة بالنشاط الأساسي للشركة، و لكنّها ترتبط بالسوق الذي تعمل فيه الشركة.

المطلب الرابع: أدوات إدارة المخاطر

مثلما ذكرنا في تعريفنا لإدارة المخاطر جزءاً جوهرياً و أساسياً من وظيفة إدارة المخاطر يتمثّل في تصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث لخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبّدة إلى الحدّ الأدنى و قد أشار ذلك اثنين من التقنيات العريضة المستخدمة في إدارة المخاطر للتفاعل مع المخاطر و يمكن تصنيف التقنيات التي حدّدها إلى منهجين عريضين التحكم في المخاطرة و تمويل المخاطرة.

1-3-1- التحكم في المخاطرة:

من منظور تعريف عريض يقصبتقنيات التحكم في المخاطرة أن تقلّل بأدنى تكاليف ممكنة تلك المخاطر التي تعرّض لها المنظمة و تشمل أساليب التحكم في المخاطرة تحاشي المخاطرة و المداخل المتخلّفة إلى تقليل المخاطرة من خلال منع حدوث الخسائر و جهودات الرقابة و التحكم.... و في حالة تحاشي المخاطرة يرفض الفرد أو المنظمة تقبّل التعرّض لخسارة ناشئة عن نشاط معين و يتكوّن خفض المخاطر من جميع التقنيات بهدف

خفض إمكانية حدوث الخسارة أو الشدّة المحتملة للخسائر التي يتمّ تكبّدها و من الشائع التبيين مع حدوث الخسارة أي تلك الجهود التي تستهدف منع حدوث الخسارة و التحكم في الخسائر أي الجهود الرامية إلى تقليل درجة خسارة إذا قدّر لها أن تحدث و تتمثل أمثلة تقنيات منع الخسارة خطوات خفض عدد إصابات العاملين عن طريق تركيب أجهزة مراقبة الماكينات و تكنولوجيات خفض المخاطرة الأخرى إلى تقليل من حدّة أو شدّة الملطّرات التي تقع فعلاً مثل تركيب أنظمة رشّ المياه لإطفاء الحرائق، و هذه تدابير للتحكّم في الخسارة و تشمل أساليب التحكم في الشدّة الأخرى فصل أو تشتيت الأصول و جهود الإنقاذ و رغم أنّ تشتت الأصول لن يُقلّل عدد الحرائق أو الانفجارات التي يمتنّ أن تقع إلا أنّ مشأته أن يحدّ من الشدّة المحتملة للخسائر التي تحدث كذلك فإنّ عمليات الإنقاذ التي يتمّ إبرؤها عقب حدوث خسارة يمكن أن تُقلّل بشدّة من تكاليف الخسارة الناجمة.

و تتفاوت درجة تقدّم و تطوّر جهودات التحكم في المخاطر تفاوتاً شديداً فعلى حين تقوم منشأة تجارية صغيرة باللجوء إلى استخدام أطفائات الحرائق موزّعة على أماكن إستراتيجية داخل المنشأة و إقفال مزدوجة كوسائل لخفض المخاطرة تسليح عمالها بالعملاقة نظاماً متقدماً لرشاشات الماء و أفراد أمن و في كلتا الحالتين تُشكّل هذه التقنيات تطبيق التحكم في المخاطرة على لتعرّض ذي الصلة.

1-3-2- تمويل المخاطرة:

يُركّز تمويل المخاطرة على عكس التحكم في المخاطرة على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث و يأخذ تمويل المخاطر و بدرجة أساسية تشكل الاحتفاظ أو التحويل و كل المخاطر التي يمكن تفاديها أو حفظها يجب بحكمتها أو تحوّل أو يتمّ الاحتفاظ أو (الاستبقاء) عند التعامل مع مخاطرة معينة حيث يتمّ الاحتفاظ بجزء من المخاطرة و نقل أو تحويل جزء آخر.

و الشكل الذي يمكن أن تتخذه تقنيات تمويل المخاطر التي يمكن أن تتفاوت بدرجة كبيرة فالاحتفاظ على سبيل المثال قد يكون مصحوباً بتخفيضات موازٍ معدّدة لتعويض الخسائر غير المؤمّن عليها و قد يتضمنّ من مراكمة مبلغ

ما لمقابلة الانحرافات عن الخسائر المتوقعة و الاحتفاظ قد يكون أيضاً أقل رسمية و دون أش شكل محدود لتمويل و الشركة الكبيرة قد تستخدم جونا مقدر بأثر رجعي أو أشكالاً متنوعة لخطط الاحتفاظ ذاتية التأمين أو حتى شركة تأمين احتكارية "Captive Insures" أم الشركة الصغيرة تستخدم الاستقطاعات "Deductibles" عدم التأمين و أشكال أخرى متنوعة لتقنيات الاحتفاظ و مع ذلك فإن منهج المنظمين يكون واحداً.

و قد يأخذ التحويل صورة ترتيبات تعاقدية أو التعاقد مع شركة أخرى من الباطن لأداء أنشطة معينة أو مستندات الضمان أو الكفالة و تحويلات هذا النوع تكون في جوهرها شكلاً في أشكال التحكم في المخاطرة و بالطبع فإن تحويل المخاطرة من خلال شراء عقود التأمين مدخل أساسي لتمويل المخاطر.

وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة و يجب على مدير المخاطر أن يدرس حجم الخسائر و المحتملة و احتمال حدوثها و الموارد المتاحة لتعويض الخسارة إذ قد ر لها أن تحدث كما يجب أيضاً تقييم عوائد أو منافع و تكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة¹.

المطلب الخامس : عملية إدارة المخاطر

إن القول بأن إدارة المخاطر تمثل منهجاً أو مدخلاً عملياً مع المخاطر البحثية يوحي ضمناً بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات، و بعد أن انتهينا من تعريف إدارة اللطخ و تتبع مسيرة تطورها، سوف نبحث الآن في خطوات عملية إدارة المخاطر، و رغم أن المنافسة المنفصلة لكل واحدة من هذه الخطوات تخدم غرض التحليل، و أن هذه الخطوات تميل إلى الاندماج مع بعضها البعض في الواقع العلمي:

❖ تقرير الأهداف.

❖ التعريف على المخاطر.

❖ تقييم المخاطر.

¹ - خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، ط2، 2011م، ص 72-74.

❖ دراسة البدائل و اختيار أداة لتعامل مع المخاطر.

❖ تنفيذ القرار.

❖ التقييم و المراجعة.

1-1 تقرير الأهداف:

تتمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر في تقرير ما تودّ المنظمة أن يفعله برنامج إدارة المخاطر الخاصة بها بدقة، و للحصول على أقصى فائدة من النفقات المرتبطة بغدارة المخاطر، يلزم وضع خطة، و إلاّ نشأ ميل للنظر لعملية إدارة المخاطر على أنّها سلسلة من المشاكل الفردية المنعزلة و ليس مشكلة واحدة، و لا يكون هناك قواعد إرشادية تحقّق الاستحقاق المنطقي عند التعامل مع مخاطر المنظمة.

و هناك العديد من الأهداف المحتملة المتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر، و تشمل الحفاظ على بقاء المنظمة و تقليل تكاليف المرتبطة بالمخاطر البحثية إلى الحدّ الأدنى و حماية الموظفين من الحوادث التي قد تُسبّب الوفاة أو إصابات خطيرة، و مع ذلك فالهدف الأوّل لإدارة المخاطر هو البقاء أنّ القانون الطبيعية الأولى، أي ضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل في الاقتصاد، و تُسهّم إدارة المخاطر في بلوغ أهداف المنظمة عن طريق ضمان ألاّ تحوّل الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحثية بينها و بين بلوغها هذه الأهداف.

و لكن مع الأسف فإنّ خطوة عملية إدارة المخاطر التي يجرّح أن يتمّ تجاهلها هي تقرير أهداف و غايات البرنامج، و نتيجة لذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفكّكة و غير متّسقة في كثير من المنشآت، و ينبع كثير من عيوب برنامج غدارة المخاطر من غياب أهداف البرنامج المحدّدة بوضوح.

و يتمّ غالباً ما إضفاء الصبغة الرسمية على أهداف إدارة المخاطر في السياسة إدارة المخاطر المؤسسة التي تنص على الأهداف و تصف التدابير اللازمة لبلوغها، و من الناحية المثالية، ينبغي أن تصدر الأهداف و سياسة إدارة المخاطر عن مجلس إدارة، حيث أنّ المسؤولية النهائية عن الحفاظ على أصول المنظمة تقع على عاتقهم،

و عند صياغة الأهداف و سياسة إدارة المخاطر، يجوز لمجلس الإدارة أن يتلقى النصح من مدير المخاطر العامل كاستشارة أفراد.

1-2 التعرف على المخاطر:

من الواضح أنه قبل أن يتم عمل أي شيء بخصوص المخاطر التي تواجهها المنظمة، يجب أن يكون شخص ما على وعي و درايتها، و نحن نقول "شخص ما" لأن هذه المرحلة من عملية إدارة المخاطر غالباً ما يتم تفويضها لطرف أو جهة فارغة مثل وكيل تأمين أو استشارات إدارية المخاطر و من الصعب إطلاق تصميمات بشأن مخاطر منظمة ما لأن اختلاف العمليات و الأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة، بعض المخاطر تكون واضحة بينما يمكن أن يتعرّض البعض الآخر للتجاهل، لكي يتعين لهم اكتشاف المخاطر الهامة التي تواجه المنظمة يستخدم معظم مديري المخاطر منهجاً علمياً منظمًا للتعامل مشكلة التعرف على المخاطر.

أدوات التعرف على المخاطر:

تشمل والأهم المستخدمة في التعرف على المخاطر السجلات الداخلية للمنظمة و قوائم مراجعة بواسطة التأمين و استقصاء تحليل المخاطرة، خرائط تدفق العمليات، تحليل قوائم المالية، عمليات معاينة المنشأة و المقابلات الشخصية، و يمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي و الفهم الوافي لعمليات المنظمة ، أن تساعد في ضمان تجاهل المخاطر المساهمة.

ب- مطلوب منهج إدماج:

يتكون المدخل المفضل إلى التعرف على المخاطر من منهج إدماج يتم وفقاً له تطبيق كل أدوات التعرف على المخاطر عليها المشكلة، إن كل أداة يمكن أن تحل جزءاً من المشكلة، و لكنّها إذا أدمجت معاً يمكن أن تكون ذات عون كبيرة بالنسبة لمدير المخاطر، إلا أن منهج تدريجي أو مجموعة مدمجة من هذه الأدوات يمكن أن تحل محلّ مثابرة و خيال مدير المخاطر في اكتشاف الشركة، و نظراً لأن المخاطر قد تنشأ من مصادر كثيرة، فإن مدير

المخاطر يكون بحاجة إلى نظام معلومات واسع النطاق الغرض منه توفير تدفق متواصل عن التغييرات الحادثة في العمليات و اقتناء الأصول الجديدة و الإنشاءات الجديدة و العلاقات المتغيرة مع الكيانات الخارجية.

3-1- تقييم المخاطر:

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها، و يتضمن ذلك قياس الحجم المتحمّل للخسارة و احتمال تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات الترتيب، و سوف تتطلب مخاطر معينة، بسبب طبيعة و طاقة الخسارة المحتملة الاهتمام بها قبل مخاطر أخرى، و في معظم الأحوال سوف يكون هناك عددًا من المخاطر التي تتطلب إيجاد قدر متساوي من الاهتمام بها.

و المخاطرة التي تنطوي على خسارة من شأنها أن تكون كارثة مالية تدرج في نفس الفئة، و لا يتم التمييز بين المخاطر الواقعة في هذه الفئة، و لا يوجد فرق كبير مثلاً إذا نتج الإفلاس من خسارات التزامات "Liability" أو فيضاناتها خسارة حريق غير مؤمن ضدّ فالنتيجة النهائية واحدة، و لذلك بدلاً من ترتيب المخاطر عددياً من حيث الأهمية، يكون من الأسس ترتيبها في صورة تصنيف عام مثل حرجة، هامة، غير هامة، و تتركز مجموعة من المعايير الممكن استخدامها في وضع ترتيب أولوية على الأثر المالي المحتملة للخسارة على سبيل المثال:

أ- المخاطر الحرجة:

كلّ ظروف التعرف على الخسارة تكون فيها الخسائر المحتملة ذات حجم لسوف ينتج عنه الإفلاس.

ب- المخاطر الهامة:

ظروف التعرف على المخاطرة التي لن يترتب على الخسائر المحتملة فيها الإفلاس، و لكنّها سوف تستلزم من المنشأة الاقتراض لمواصلة العمليات.

ت- المخاطر غير الهامة:

ظروف التعرف على المخاطرة التي يمكن تعويض الخسائر المحتملة فيها اعتماداً على الأصول الحالية للمنشأة أو دخلها دون أن يسبب ذلك في ضائقة مالية لا ضرورة لها.

إنّ توزيع ظروف التعرّض للمخاطرة على واحدة من هذه الفئات الثلاث لا يتطلّب تقرير مبلغ الخسارة المالية التي قد تنتج تعرّض معيّن للمخاطرة و تقييم قدرة المنظمة على استيعاب مثل هذه الخسائر، و يتضمّن ذلك قياس مستوى الخسارة غير المؤمّن ضدّها الممكّن تحمّلها دون اللجوء إلى الاقتراض و الوقوف على القدرة الائتمانية القصوى للشركة.

4-1- دراسة البدائل و اختيار أسلوب التعامل مع المخاطر:

تمثّل الخطوة التالية في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كلّ مخاطرة، و مثلما ذكرنا سابقاً، فإنّ هذه التقنيات تشمل تحاشي المخاطرة، الاكتظاظ، التقاسم "Sharing" و التحويل و الخفض و في التطبيق العملي يركّز مدير المخاطر على أربعة من هذه التقنيات: التحاشي، الخفض، الاحتفاظ و التحويل. و تمثّل هذه المرحلة من عملية إدارة المخاطر مشكلة اتخاذ القرار بعبارة أكثر تحديداً تقرير أي التقنيات المتاحة ينبغي استخدامه في التعامل مع كلّ مخاطرة و تفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من منظمة لأخرى، ففي بعض الأحيان تُرسى سياسة إدارة المخاطر بالمنظمة معايير يجب تطبيقها اختيار التقنيات، و تحدّد القواعد التي يجوز لمدير المخاطر أن يعمل في حدودها، و إذا كانت سياسة إدارة المخاطر جامدة و صارمة و مفصلة، تكون قدرة مدير المخاطر على الحركة في إطار اتخاذ القرارات محدودة، و لذلك يُصبح إدارياً للبرنامج و ليس صانع سياسة، و في حالات أخرى، حينما لا توجد سياسة رسمية أو حينما تكون السياسة مرسومة بشكل مرّنه يسمح بوجود حرية العمل و التصرّف، تكون مسؤولية مدير المخاطر أكبر. و عند محاولة تقدير ماهية التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معيّنّة يدرس مدير المخاطر حجم الخسارة المحتملة، و مدى احتلها حدوثها، و المواد التي تكون متاحة لتعويض الخسارة حالة حدوثها، يتمّ إجراء تقييم للعوائد و التكاليف المرتبطة بكلّ منهج ثمّ و على أساس انفصل المعلومات المتاحة و الاسترشاد بسياسة دالة المخاطر بشركة يتمّ اتخاذ القرار.

5-1- تنفيذ القرار:

إنّ قرار الاحتفاظ بمخاطرة ما يمكن تحقيقه في وجود احتياطي أو بدونه و في وجود مصدر تمويلي أو بدونه، فإذا تعلّق بإدراج تراكم صندوق تمويلي ما "Fund" يجب اتخاذ إجراء إداري لتنفيذ القرار، و إذا كان القرار هو استخدام منع الخسارة للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب في هذه الحالة تصميم و تنفيذ برنامج مناسب لمنع الخسارة، و يجب أن يتلو قرار تحويل المخاطر من خلال التامين اختيار حركة التامين و عقد مفاوضات للتعاقد معها.

6-1- التقييم و المراجعة:

يجب إدراج التقييم و المراجعة في البرنامج لسببين:

السبب الأول:

إنّ عملية إدراج المخاطرة لا تتمّ فيراغ، فالأشياء تتغيرّ و تنشأ مخاطر جديدة و تخفي مخاطر قديمة و لذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون مناسبة لهذا العام، و لانتباه المتواصل مطلوب.

السبب الثاني:

فهو أنّ الأخطاء ترتكب أحياناً، و يسمح إجراء تقييم و مراعاة لبرنامج إدارة المخاطر لمدير المخاطر بمراجعة القرارات و اكتشاف الأخطاء قبل أن تُصبح باهضة التكاليف¹.

و رغم أنّ التقييم و المراجعة يجب أن يكونا وظيفتين متواصلتين لمدير المخاطر، إلاّ أنّ بعض الشركات تستعين أيضاً باستشاريين مستقلين بشكل دون المراجعة برنامجهما، و هؤلاء عبارة عن استشاريين مستقلين يمكن استخدامها لتقييم كفاءة إدارة المخاطر أو أقسام معينة من البرنامج، و رغم أنّ هؤلاء يتمّ في العادة استخدامهم بواسطة منشآت لأعمال غير القادرة أو غير المستعدة لإنشاء وظيفة مدير المخاطر داخل المنظمة، إلاّ أنّ الكثير من الشركات الموجود لديها مدير مخاطر بالفعل قد ترى أنّ إجراء مراجعة خارجية أمر مرغوب.

¹ - طارق عبد العالي حماد، مرجع سابق، ص 58-64.

المبحث الثاني : إدارة المخاطر المالية

يتعرّض عالم اليوم بكل مؤسساته و تنظيماته العامة و الخاصة للعديد من المخاطر المالية التي تكون مقبولة في النطاق المسموح بكل تنظيم مؤسّمين ، مع أنّ تأثيرها لما تتفاقم هذه المخاطر تخطى هذا النطاق به لتمثل إشكالية تستوجب ضرورة التعامل معها بمنظور وظيفي سمّي الآن بمنظور إدارة المخاطر المالية الذي احتل مكان الصدارة في هذا القرن يصاحب تداعيات و إقرارات العولمة و المعلوماتية و المعرفة و غير ذلك من التحدّيات الأخرى المستحدّة.

المطلب الأول: تعريف المخاطر المالية

قبل التطرق الى مفهوم المخاطر المالية يجب التنويه إلى ما يلي:

الفرع الأول: أسباب المخاطر المالية

تنشأ المخاطر المالية من خلال عمليات لا حصر لها ذات طبيعة مالية شاملة المبيعات و المشتريات و الاستثمارات و القروض و الأنشطة المختلفة الأخرى للأعمال فقد نشأ نتيجة عمليات قانونية و مشروعات جديدة و اندماجات و إدماجات و تمويل الدين و مكون الطاقة للتكاليف أو من خلال أنشطة الإدارة أو في المصلحة أو المنافسين للحكومات الأجنبية أو الطقس، و عند تغيير الأسعار المالية كثيرًا يمكن أن تزيد التكاليف أو تقلل الإيرادات أو تأثيري عكسي بخلاف هذا على ربحية المنظمة، و قد تزيد التقلبات المالية صعوبة التخطيط و الموازنة و تسعير السلع و الخدمات و تخصص رأس المال.

الفرع الثاني: مصادر المخاطر المالية

أ- المخاطر المالية الناشئة عن تعرّض المنظمة لتغييرات في أسعار السوق مثل أسعار الفائدة و أسعار الصرف و أسعار السلع.

ب- المخاطر المالية الناشئة مع منظمات أخرى مثل السياحة و العملاء و الأطراف المقابلة في عمليات مشتقة.

ت- المخاطر المالية الناشئة عن أعمال داخلية أو فشل المنظمة و خاصة الأفراد و العمليات و النظم¹.

الفرع الثالث: تعريف المخاطر المالية

هي عملية تناول عدم اليقين الناتج من الأسواق المالية و تتضمن تقدير المخاطر المالية التي تواجه المنظمة و وضع إستراتيجيات إدارة متفقة مع الأولويات و السياسات الداخلية.

يرى "Potez, D" ، 1997 "أنّ الخطر المالي يعني: «أنّ هناك فرصة كحدوث خسارة مالية».

يرى "O. Mc. Namee" أنّ: «الخطر المالي يرتبط بالتغير غير المرغوب فيها قيمة المتغير المالي».

المطلب الثاني: تصنيفات المخاطر المالية

1-2- مخاطر سعر الفائدة:

نشأ مخاطر سعر الفائدة من مصادر مختلفة شاملة:

❖ تغيرات في مستوى أسعار الفائدة.

❖ تغيرات في شكل منحنى الناتج.

❖ سوء التوافق بين إستراتيجيات إدارة التعرّض و المخاطر المعمول بها (مخاطر الأساس) و مخاطر سعر

الفائدة هي احتمال تأثير عكسي على الربحية أو قيمة الأصل نتيجة لتغيرات سعر الفائدة و تؤثر مخاطر

سعر الفائدة في منظمات كثيرة و كل من المقترضين و المستثمرين و يؤثر بصفة خاصة في الصناعات

و القطاعات كثيفة و رأس المال.

و تؤثر التغيرات في المقترضين من خلال تكلفة الأموال، فمثلاً في الشركة المقترضة التي تستخدم بين سعر الفائدة

القائم مرتفعة لارتفاع أسعار الفائدة التي يمكن أن تزيد تكلفة محفظة أموال الشركة للأوراق المالية ذات الدخل

¹-كارين أهورث، أساسيات إدارة المخاطر المالية، 2008م، ص 58.

الثابت فرأت تعرض لأسعار الفائدة من خلال كل من التغييرات في الناتج "Yield" و المكاسب أو الخسائر على الأصول المملوكة¹.

2-2- مخاطر منحى الناتج:

تنتج مخاطر منحى الناتج من التغييرات في العلاقة بين أسعار الفائدة طويلة و قصيرة الأجل، و في البيئة العادية لسعر الفائدة يكون منحى الناتج شكل ميل الأعلى، و أسعار الفائدة للأجل الطويل أعلى من سعر الفائدة للأجل القصير بسبب مخاطر الأعلى للمقرض، و الانخفاض أو التعميم المنحى الناتج يغير الفرق بين سعر الفوائد الاستحقاقات بما قد يؤثر على قرار الاقتراض و الاستثمار و من ثم على الربحية. و في بيئة منحى الناتج المقلوب فإن الطلب على الأموال للأجل القصير لأسعار للأجل القصير فوق أسعار الأجل الطويل، و قديظهر منحى الناتج مقلوباً أو غير معظّم الاستحقاقات أو كبديل فقط في بعض قطاعات الاستحقاق، في بيئة كهذه فإن أسعار الآجال الأطول للاستحقاق قد تتأثر أقل من الآجال الأقصر للاستحقاق و عند وجود عدد تماشى بين أصول و التزامات المنظمة فإن مخاطر منحى الناتج يحسن تقديرها كمكون سعر الفائدة للمنظمة.

3-2- مخاطر إعادة الإستثمار و التمويل :

تنشأ مخاطر إعادة الإستثمار أو التمويل عندما يترتب على أسعار الفائدة عند استحقاق الإستثمار (أو استحقاق الدين) أن تكون الأموال لمعاد استثمارها أو المعاد تحويلها بأسعار السوق الجارية الأسوأ من المتوقعة المُتنبأ بها، عدم القدرة على التنبؤ بسعر التراجع له احتمال التأثير على الربحية العامة للإستثمار أو المشروع.

4-2- مخاطر سعر الصرف:

و هي المخاطر التي تنشأ من خلال العمليات و الترجمة و التعريفات الاقتصادية كما قد تنشأ أيضاً من الصفقات على أساس السلعة، حيث تتحدد أسعار السلعة و متاجرها بعملة أخرى.

¹ - خالد الراوي، إدارة المخاطر المالية، ط1، 2007، ص 04.

2-5- مخاطر السلع:

التعرّض لتغيّرات السعر المطلق هو مخاطر ارتفاع أو انخفاض أسعار السلعة، فالمنظمات التي تنتج أو تشتري السلع أو التي تكون حياتها غير ذلك متعلّقة بأسعار السلع ذات تعرض المخاطر سعر السلعة¹.
و بعض السلع لا يمكن حمايتها لعدم وجود سوق فعّالة للمنتج، و عمومًا إذا وجدت سوق فقد تقوم سوق خيارات سواء على أو بين المؤسسات في السوق.

و تنقسم مخاطر السلع إلى نوعين من المخاطر و هي:

أ- مخاطر سعر السلعة:

تحدث مخاطر سعر السلعة ووجود احتمال تغيّرات سعر السلعة التي يلزم شرائها أو بيعها، و تعرّض السلعة يمكن أن ينشأ كذلك من أعمالهم السلعة إذا كانت المدخلات أو المنتجات و الخدمات المكوّنة للساعة و لهذا النوع من الماطر له تأثيرات كثيرة.

ب- مخاطر كمية السلعة:

للمنظمات تعرض لمخاطر كمية من خلال الطلب على أصول السلعة، و رغم أن الكمية مرتبطة كثيرًا بالسعر تبقى مخاطر الكمية مخاطر مع السلع، حيث العرض و الطلب حساس مع السلع المادية.

2-6- المخاطر الخاصة:

تختلف السلع عن العقود المالية في عدّة طرق هامة أولاً بسبب حقيقة أن معظمها يتمل أن تضمّن ليمتدّ مادياً و مع استنادات ملحوظة مثل الكهرباء فالسلع تتضمّن مسائل مثل الجودة و موقع التسليم و النقل و الفساد و النقص، و عملية التخزين و هذه المسائل تؤثر في السعر و النشاط التجاري، و كذلك طلب السوق

¹ - خالد الراوي، المرجع السابق، ص 05.

و إتاحة بديل قد يكون لع اعتبار هام، فإذا صارت أسعار البدائل الممكنة جاذبة لأنّ السلع غالية أو هناك صعوبة تسليم قد يتحول الطلب مؤقتاً أو في بعض الحالات بصفة دائمة¹.

7-2- مخاطر الائتمان:

مخاطر الائتمان من المخاطر الأكثر الغالبة للمالية و الأعمال، و عموماً مخاطر الائتمان شأن عندما تكون منظمة عليها مال أو يجب أن تعتمد على منظمة أخرى للدفع عنها أو تأسيسها، و تزيد من مخاطر الائتمان مع انقضاء الوقت أو تسوية الوقت أو زيادة الوقت حتى الاستحقاق، و المنظمات معرّضة للائتمان في كلّ الأعمال و الصفقات المالية المقتصدة على الدفع أو الوفاء بالتزامات الآخرين و مخاطر الائتمان التي تنشأ من التصرف للطرف المقابل كما في صفقة مشتقات².

8-2- مخاطر التقصير:

تنشأ هذه المخاطر من المال المستحق سواء من خلال الإقراض أو الاستثمار، حيث يكون المقترض غير قادر أو غير راغب في السداد، و المبلغ تحتّ المخاطر هو المبلغ محلّ التقصير (-) أي مبلغ يمكن استرداده من المقترض و في حالات كثيرة يكون مبلغ التقصير معظم أو كلّ الموال المقدّمة³.

9-2- مخاطر السيادة أو الدولة:

تضمّ مخاطر السيادة التعرّضات القانونية و اللاتحجية و السياسية التي تؤثر في الصفقات الدولية و حركة الأموال غير المحدود، و تنشأ خلال أعمال الحكومات و الدول الأجنبية و غالباً ما يترتب عليها تطاير مالي كبير و التعرّض لأيّ منظمة غير وطنية تضمّّن تحليل المخاطر السيادة لها، و في مناطق عمد الاستقرار السياسي تكون المخاطر السياسية هامة بصفة خاصة⁴.

¹ - خالد الراوي، المرجع السابق، ص 06.

² - بومدين محمد أمين، النظم الاحترازية لتسيير الخطر البنكي و اتفاقيات بازل، مذكرة تخرج، ص 07.

³ - المرجع نفسه، ص 08.

⁴ - المرجع نفسه، ص 09.

2-10- مخاطر التركيز:

التركيز مصدر لمخاطر الائتمان يطبق على المنظمات ذات التعرّض في القطاعات المركّزة، فالمنظمات التي تنوعها ضعيف بسبب صناعتها أو التأثير الإقليمي ذات مخاطر التركيز و مخاطر تدار بفاعلية أكثر بإضافة التنوع مالمّا كان ممكناً.

2-11- المخاطر القانونية:

المخاطر التي يكون الطرف المقابل "Counterparty" لها قانوناً بالدخول في الصفقات و خاصة الصفقات المشتقات تسمى المخاطر القانونية و قد نشأت المخاطر القانونية في الماضي عندما كان الطرف المقابل يُقاسي خسائر في عقود المشتقات القائمة و "Outstanding" و يتصل هذا الهيكل القانوني للطرف المقابل حيث الكثير من الأطراف المشتقات للمقابلة كانت بالكامل ملاكاً للكيانات التابعة لعرض خاص، و المخاطر أنّ فرداً مستخدماً ما كيان له سلطة كافية للتحوّل في فئة دون أن يكون للكيان ذاتية هذه السلطة الكافية تسببت كذلك في خسائر صفقات المشتقات¹.

و نتيجة هذا على المنظمات ضمان أنّ الأطراف المقابلة مخص لها قانونياً لدخول الصفقات.

2-12- المخاطر التشغيلية:

تنشأ المخاطر من الخطأ و الغش البشري في العمليات و الإجراءات و التكنولوجيا و النظم و هي من المخاطر الأكثر أهمية التي تواجه المنظمة بسبب الفرص المتنوعة للخسائر التي تحدث و واقع أنّ الخسائر قد تكون كبيرة عند حدوثها².

¹ - بومدين محمد أمين، المرجع السابق، ص 07.

² - بن عزوز بن علي و آخرون، إدارة المخاطر، دار الورق، الأردن، ط1، 2013، ص 124.

13-2- مخاطر العمليات و الإجراءات:

تشمل هذه المخاطر العواقب العكسية نتيجة نقصان العمليات أو عدم فاعليتها وكذلك الإجراءات و الرقابة أو الفحص و التوازنات و استخدام أوجه رقابة غير كافية مثل المخاطر و الإجراءات¹.

14-2- مخاطر التكنولوجيا و النظم:

تدخل هذه المخاطر التشغيلية الناشئة من التكنولوجيا و النظم التي تساند عمليات المنظمة و صفتها².

المطلب الثالث: إدارة المخاطر المالية و أهدافها

الفرع الأول: إدارة المخاطر المالية

حيث يرى "Youngs A Smith Vission" بأنَّ إدارة المخاطر المالية تتضمنَّ بن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة و قياسها و التعامل مع مسبباتها و الآثار المترتبة عليها، و أنَّ الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر المالية يتمثل في تمكين المنشأة من التطور و تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية و كفاءة».

و يرى "Cummis. J. D" أنَّ مفهوم إدارة المخاطر المالية يُشير إلى تلك القرارات التي تستهدف تغيير بشكل العلاقة الخاصة بالعائد و الخطر المرتبطين بالتدفقات النقدية المستقبلية.

و يُشير "Penny" إلى أنَّ إدارة المخاطر المالية أصبحت تمثل مجالاً متخصصاً يتضمنَّ بن المقاييس و الإجراءات التي تربط بين كل من العائد و الخطر المرتبط به، و يؤكد أنَّ الخطر في ذاته لا يمكن تخفيضه بالعمليات الحسابية ، و أنَّ المعلومات و بعد النظر يمُّثل عناصر جوهرية ذات أهمية بالغة في عملية إدارة المخاطر المالية.

¹ - عبد الله أحمد شاهين، مدخل علمي لقياس مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية في فلسطين "دراسة حالة تطبيقية"، فلسطين، 2010، ص.ص 10-15.

² - منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 05.

و يعرف "Penny" إدارة المخاطر المالية على أنها «استخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة من أجل السيطرة على مخاطر معينة و تدنية أثارها غير المرغوبة على المنشأ» و يرى أنه يمكن تسمية هذه العملية إدارة الخسائر المحتملة.

و يؤكد "Stenant" أن إدارة المخاطر المالية لا تعني التخلص منه لأنّ التخلص من الخطر يعني التخلص من العائد المتوقع، أمّا إدارة المخاطر المالية فإنّها تعني استخدام الأدوات المناسبة لتدليل الخسائر المحتملة و هي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحمّلها أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة.

و بمراجعة المفاهيم و التعريفات السابقة، نستخلص أنّ مصطلح "إدارة المخاطر المالية" يتضمّن كلّ الأنشطة التي تحاول تغيير شكل العلاقة بين العائد المتوقع، و درجة المخاطر المرتبطة بتحقيق هذا العائد المتوقع و ذلك بهدف تعظيم قيمة الأصل الذي يتولّد عن هذا العائد، كما أنّ مصطلح "إدارة المخاطر المالية" يعني بالتعريف على أخطار المضاربة المالية و تحليلها، و معالجتها، و تتضمّن هذه الأخطار:

- ❖ خطر سعر السلعة.
- ❖ خطر معدل الفائدة.
- ❖ خطر سعر تبادل السلعة¹.

¹- كارين أهورثر، مرجع سابق، ص 18.

الفرع الثاني : أهداف المخاطر المالية:

إدارة المخاطر المالية أهداف مهمّة، يُمكن تصنيفها إلى أهداف تنسيق الخسارة، و أهداف تلك

الخسائر كما يلي¹:

أ- أهداف تسبق الخسارة:

تتضمّن الأهداف المهمة التي تسبق الخسارة: **هدف الاقتصاد** بعدّ أوّل الأهداف، هنا يكون الهدف هو خفض تكلفة التعامل إلى أهدنى مستوى ممكن، و غني عن الذكر أنّ الاقتصاد يتمّ تحقيقه على حساب التحوط الكافي من وقوع خسائر محتملة أن يكون لها آثار كارثية، و رغم أنّ "Hedges Admehr" يصنّف الاقتصاد على أنّه سابق للخسائر هناك حالات يُمكن أن يكون فيها الاقتصاد هدف لاحق للخسارة، و يتمّ تنفيذ الكثير من التدابير لخفض الخسارة بعد وقوعها، و القرارات التي يتمّ اتخاذها في هذا الوقت، يُمكن أن يكون لها تأثيراً أعلى التكلفة النهائية للخسارة، و على تكلفة التعامل مع المخاطرة، و الهدف الثاني هو **تقليل القلق** و يُقصد به تقليل التوتر، القلق و راحة البال التي تؤثر من معرفة أنّ تدابير مناسبة قد تمّ اتخاذها للتصدّي للظروف المعاكسة و عندما يظلّ تعرض كارثي دون حماية، فإنّ عدم التأكّد و القلق يبقى قائماً¹.

ب- أهداف تلي الخسارة:

تتضمّن الأهداف المهمة التي تلي الخسارة: **هدف استمرارية النمو** فالنمو هدف تنظيمي هام فالوقاية من التهديدات التي تواجه أحد أهداف إدارة المخاطرة، إستراتيجيات هذا الأخير، يُمكن أن تسهّل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدّد ذلك النمو، و هدف استقرار الأرباح أو المكاسب حيث ينبع هذا الهدف من التأثير الذي يُمكن أن تحدثه التغييرات الواسعة في المكاسب، حيث يُفضل المساهمون الأرباح المستقلة عن المكاسب التي تتقلّب بشكل واسع و لأنّ المستثمرين يُفضلون عمومًا التدفق المستمر للدخل فإنّ إدارة المخاطر يُمكن أن تسهم في خفض التباين في الدخل، التي تنتج من الخسائر، فإنّ خفض التباين

¹ - خالد وهيب راوي، مرجع سابق، ص.ص 28-30.

في الدخل يمكن أيضاً في تعظيم الاقتطاعات الضريبية عن الخسائر و تقليل الضرائب، أما الهدف الثاني هو المسؤولية الاجتماعية يُقلل هذا الهدف من التأثير التي سوف تُحدثها الخسارة على الأشخاص، فتدابير منعسلة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر، عندما تُشهر الشركة إفلاسها يتضرر المواطنون و الملاك، أمّا عندما تحمي إستراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة للشركة من تكبد خسائر فادحة، يتمّ تفتدي الإفلاس و تداعياته.

المطلب الرابع : مراحل إدارة المخاطر المالية

من الممكن القول أن هناك ثلاثة مراحل أساسية لإدارة المخاطر المالية، و هي الوقوف على طبيعة المخاطر، و قياس حجم المخاطر، ثمّ البحث عن سبل التعامل مع المخاطر، و سيتمّ التطرّق من خلال هذا المطلب إلى المراحل التالية:

الفرع الأول: الوقوف على طبيعة المخاطر

تتمثّل القوائم المالية و ملحقاتها مصدرًا خصبًا للمعلومات عن طبيعة المخاطر، فخطاب مجلس الإدارة إلى المساهمين من أبرز المتغيّرات فهو مصدر ثري لتلك المعلومات، و هناك كذلك قائمة الدخل التي تعطي معلومات عن تطوّر المبيعات و التكاليف المرتبطة بها، و كذا مكونات تاريخية، و تتسم القوائم المالية ربع السنوية بالفاعلية، إذ تُسهّم في الكشف المبكّل لمخاطر، فالتغيّر في حجم المبيعات و معدّل دوران المخزون الذي تمثل المبيعات آخر مكوناته، يزوّدان الإدارة بمؤثرات عن سوق منتجاته، فالإتجاه العكسي لتلك المؤشرات قد يحمل في طياته وجود تغيّر أو مناقشة سريعة، أو يكشف عن انخفاض في جودة المنتج، كما يكشف هشاشة مجمل الربح، و إتجاه حركة المصروفات عن ما إذا كان هناك تغيّر في الأسعار، كما يمكن الكشف عن مدى احتمال التعرّض لمخاطر سعر الصرف، و ذلك بتحليل المبيعات و المشتريات إلى محلية تصديرية أو استيرادية، و معرفة العملات و حصة كل عملة، كما يمكن الكشف عن مدى التعرّض لمخاطر سعر الفائدة و ذلك من واقع قائمة الدخل، و يكون ذلك بحساب معدل تغطية الفوائد من ربح العمليات، و إن كان من الضروري الاعتماد أيضاً

على قائمة التدفق النقدي التي تكشف على السيولة في الأرباح هي نتيجة لقيود دفترية، و من ثمة ينبغي الوقوف كون تلك الأرباح محملة بتدفقات نقدية، و ذلك طالما أنّ الفوائد من التدفقات النقدية، و ليس من الأرباح الدفترية، كما تكشف قائمة الدخل لمُدَى الأرباح المتولّدة، و من المؤكّد أنّ لذلك أهمية، إذ يزوّدنا بمؤشرات عن مدى إمكانية استيعاب المنشأة للارتفاع في أسعار الفائدة، و إذا كان لقائمة الدخل كل هذه المساهمات فإنّ ذلك يرجع إلى كون مؤشرات الأداء منذ بداية السنة حتى نهايتها، بما أنّ الأرقام التي تضمنها تتسم بالحركة، و من المؤكّد أنّ الوقوف على طبيعة المخاطر و حجمها، له فوائد فهو يُنير الطريق أمامنا للكشف عن ما إذا كانت تلك المخاطر في حجم يتطلّب التغطية ضدّه، أم إنّ المخاطر من حجم تفوق فئة التكلفة التغطية العائد المتوقع منها.

الفرع الثاني: قياس حجم إدارة المخاطر

إنّ قياس حجم المخاطر هو المرشد إلى ما يجب عليه، و بمراجعة كفايات الإدارة المالية بصفة عامة، يمكن تحديد العديد من المقاييس الاقتصادية و المالية للتعبير الكميّ عن المنسوب النسبي للخطر، و يمكن تصنيف تلك الأدوات في مجموعتين هما: مجموعة المقاييس التي تعتمد على الأدوات الإحصائية، و مجموعة المقاييس التي تعتمد على أدوات التحليل المالي.

أ- الأدوات الإحصائية لقياس المخاطر المالية:

و تعتمد الأدوات على قياس درجة التشتت في قيم المتغير المالي محلّ الاهتمام، أو قياس درجة حسب التشتت المتغير التي تحدث في متغير آخر، و من أهمّ هذه الأدوات نجد:

← المدى "Range": و ذلك الذي يتمثل في الفرق بين أعلى قيمة و أدنى قيمة للمتغير المالي موضوع

الاهتمام، و يمكن استخدام المدى كمؤشر للحكم على المستوى النسبي للخطر، و كلّما زادت قيمة المدى كان

ذلك مؤشراً على ارتفاع مستوى الخطر المصاحب للمتغير المالي موضع الاهتمام.

← **التوزيعات الاحتمالية "Distributives Probability":** وهي تقدّم كأداة كمية أكثر تفصيلاً من مقياس المدى، وذلك من خلال تتبع سلوك المتغير المالي وتحديد القيم المتوقعة الحدوث في ظلّ الأحداث الممكنة، وتحديد التوزيع الاحتمالي لهذه القيم واستخدامه في المقارنة بين مستوى الخطر المصاحبة لعدد من الأصول المستقلة بما يمكن المفاضلة فيما بينهم، وكلّما كان التوزيع الاحتمالي أكثر اتّساعاً نحو الطرفين كلّما كان ذلك مؤثراً أعلى ارتفاع مستوى الخطر.

← **الانحراف المعياري "Deviation Stendar":** يُعتبر أكثر المقاييس الإحصائية استظماماً كمؤشر للخطر الكلي المصاحب للمتغير المالي، هو تعيين درجة تشتت قيم المتغير موضوع الدراسة حول القيم المتوقعة له، وكلّما زادت قيمة الانحراف المعياري دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الخطر.

← **معايير الاختلاف "Coefficient Of Variation":** هو مقياس نسبي (أو معياري) لدرجة التشتت حيث يربط بين الخطر (مقياساً بالانحراف المعياري) والعائد (مقياساً بالقيمة المتوقعة) وذلك ليُصبح معامل الاختلاف أكثر دقّةً وتفصيلاً عن الانحراف للمعيارين عند المقارنة بين عدّة أصول مستقلة و مختلفة فيما بينها من حيث العائد والخطر، إنّ معامل الاختلاف يُعبّر عن درجة الخطر لكل وحدة من العائد، وكلّما ارتفعت قيمة دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الخطر.

← **معامل بيتا "Beta Coefficient":** وهو معامل أو مقياس مدى حساسية قيم المتغير المالي موضع الدراسة للتغيرات التي تحدث في متغير آخر، فمثلاً يمكن قياس درجة حساسية عائدهم للتغيرات في عائد السوق، أو لتغير أسعار الفائدة بالبنوك، يزيد معامل بيتا المرتفع على الارتفاع درجة الحساسية، وبالتالي ارتفاع مستوى الخطر¹.

¹ - كارين أهورث، مرجع سابق، ص 21.

الفرع الثالث: أدوات التحليل المالي لقياس المخاطر المالية

و هي تعتمد على قياس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير، و بخاصة الدائنين، في الآجال المحددة لاستحقاقاتها، و تحقيق التدفقات النقدية صافية للمساهمين، و يعتمد قياس المخاطر المالية بالمنشأة على مجموعة النسب، و المؤشرات المالية التي يمكن الاستدلال من خلالها كمؤشرات تقريبية، على الحالة المتوقعة للمنشأة من حيث التدفقات النقدية المتوقعة للمنشأة، و بالتالي هوامش الربح، أو مؤشرات التغطية لالتزامات الشركة، و من أهم النسب و المؤشرات المالية التي يمكن استخدامها في هذا العدد ما يلي، نسبة المديونية، نسبة التداول، درجة الرافعة الكلية (نسبة حيازة السهم للتغير في المبيعات) نسبة حق الملكية إلى إجمالي الديون نسبة التحويل طويلة الأجل في هيكل التمويل، نسبة التمويل طويل الأجل إلى الأصول طويلة الأجل و نسبة صافي رأس المال العامل في الأصول.

و هناك العديد من الدراسات السابقة اهتمت بتطوير أدوات مالية مركبة (تجمع بين أكثر من مؤشر مالي واحد في نموذج قياسي) الأجل قياس المخاطر المالية، و بخاصة خطر العسر المالي أو الإفلاس "Misk Bankruptcy" و من أشهر الأدوات المالية في هذا الصدد ما يُعرف بنموذج (Z)¹.

¹ - مداخلة 2، إدارة المخاطر المالية، موقع إلكتروني

المبحث الثالث: أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر.

تلعب آليات الحوكمة دوراً هاماً سواءً في القوائم المالية داخل البنك أو في المعلومات المقدمة لأطراف التعامل للحدّ من المخاطر أو المساعدة لتسيير عملية الإدارة، و منه يمكن تلخيص آليات الحوكمة التي لها أثر على إدارة المخاطر فيما يلي:

المطلب الأول: لجنة المراجعة والتدقيق.

الفرع الأول: لجنة المراجعة.

أكدت معظم الدراسات والمراجع الخاصة بحوكمة الشركات إن لم يكن جميعها على ضرورة وجود لجان للمراجعة في الوحدات الاقتصادية التي تسعى الى تطبيق الحوكمة ، بل أشارت إلى أن وجود لجان للمراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالحوكمة الاقتصادية.

وتقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة علاوة على ذلك يشير البعض بأن مجرد إعلان الوحدة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة كان له أثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية ، ومن الواضح أنه لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة حيث تختلف من شركة لأخرى، وقد قام البعض بتعريف لجنة المراجعة " أنها لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وتكون عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة وأيضاً إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية أيضاً ما مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات داخل الشركة.

الفرع الثاني: لجنة التدقيق.

تنشق لجنة التدقيق عن مجلس الإدارة، ومن واجباتها الأساسية الإشراف على عملية إعداد البيانات المالية للشركة، ومتابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية ومتابعة عمل المدقق الخارجي، وعليه يجب أن يكون لهذه اللجنة قدر كاف من الاستقلالية وأن تتمتع بالخبرة اللازمة للقيام بمهامها ومسؤولياتها بفاعلية وعلى الوجه المطلوب، حيث أثبتت الدراسات أن توفر مثل هذه الخصائص في هذه اللجنة يحد من قدرة إدارة الشركة على إدارة الأرباح.

ولم تغفل تعليمات الإفصاح الأردنية عن تلك الخصائص، فلقد اشترطت تكوين لجنة تدقيق داخلي للشركة تتألف من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل، إلا أنها لم تشترط عدم وجود علاقة مع الشركة، واعتبرت العضو غير التنفيذي ذلك العضو الذي لا يكون موظفًا بالشركة أو يتقاضى راتبًا منها.

المطلب الثاني: الإفصاح والشفافية.

ينص المبدأ الخامس على "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات."

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أساسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة النشطة، إن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، ويساعد الإفصاح على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة المستثمرين في أسواق المال وعلى العكس تماماً فإن الإفصاح الضعيف والممارسات غير الشفافة والسلوكيات

غير الأخلاقية تسهم في فقدان نزاهة السوق المالي بل وهذا لن يؤثر في الشركة فقط بل وفي السوق المالي ومن ثم الاقتصاد الوطني ككل.

ويساعد الإفصاح في تحسين فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة وسياساتها وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات الشركات مع المجتمعات التي تعمل فيها وتعتبر إشارات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالمنشآت متعددة الجنسيات، ذات الصلة في هذا الصدد. وتؤيد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإفصاح في التوقيت المناسب لكافة التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير لدورية المنتظمة، كما تؤيد أيضا نشر التقارير في الوقت نفسه لكافة المساهمين بما يضمن المعاملة المتساوية، ويجب على الشركات في محافظتها على علاقات وثيقة مع المستثمرين والمشاركين في السوق أن تبذل عناية خاصة لعدم انتهاك هذا المبدأ للمعاملة المتساوية.

وهناك مجموعة من الإشارات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وهي:

1- ينبغي أن يتضمن الإفصاح عن المعلومات ما يأتي:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى الأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختبار والمديرين الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين¹.
- العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة وأقاربهم.

¹ - الدكتور فكري عبد الغاني محمد جوده، مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف، دراسة حالة، فلسطين، سنة 2008، ص100

- عوامل المخاطرة المتوقعة.

- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب مصالح الآخرين.

- هياكل وسياسات الحوكمة وبصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة حوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها

2- يجب أن تعد المعلومات ويفصح عنها استناداً إلى معايير الجودة العالمية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

3- يجب أن ينفذ تدقيق سنوي من خلال مدقق مستقل وكفاء ومؤهل من أجل توفير تأكيد موضوعي وخارجي للمجلس وللمساهمين بأن البيانات المالية تمثل وعلى نحو عادل الوضع المالي وأداء الشركة في جميع الجوانب المادية.

4- يجب أن يكن المدققون الخارجيون مسئولين عن المساهمين وملزمين أمام الشركة بممارسة الرعاية المهنية المستحقة في تنفيذ التدقيق.

5- ينبغي توفير قنوات لنشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة في الوقت المحدد وبكلفة عملية وعلى نحو عادل.

6- يجب أن يكتمل أن يكتمل إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحالين والسماسة ووكالات التقديم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض مهم في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمون منشورة.

المطلب الثالث: مجلس الإدارة.

إن لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة تقوم بواجباتها بتفويض من مجلس الإدارة، فبينما تعتبر لجنة التدقيق لفعّالاً، أساسية في تهيئة التقارير المالية التي تتمتع بالثقة، يلعب مجلس الإدارة أيضاً دوراً هاماً، وفي هذا السياق يقول أن أداء لجان التدقيق ينبغي أن يبنى على ممارسات ومواقف مجلس الإدارة برمتها كما دعوا العديد من المنظمات المهنية إلى منح الفرصة أمام مجلس الإدارة ليكون له الدور البناء في عملية إعداد التقارير المالية، وترى عدد من الدراسات أن لبعض خصائص مجلس الإدارة تأثير على نوعية التقارير المالية، وبالتالي تأثير على مستوى إدارة الأرباح.

وبالنظر إلى التشريعات، فلم تشترط تعليمات الإفصاح ولا قانون الشركات ضرورة الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، وفي الواقع سمح قانون الشركات بالمادة 152 الفقرة (ج) بما يلي "يجوز تعيين رئيس مجلس شركة قلم للمساهمة العامة أو أي من أعضائه مديرًا عامًا للشركة أو مساعداً أو نائباً لها بقرار يصدر عن أكثرية ثلثي أصوات أعضاء المجلس في أي حالة من هذه الحالات على أن لا يشترك صاحب العلاقة في التصويت." أما ما يتعلق بلجنة الترشيح أو التعيين لعضوية مجلس الإدارة فقد حدد قانون على أنه يتم انتخاب مجلس الإدارة بالاقتراع السري من خلال الهيئة العامة، وفي حالة استقالة أحد أعضائه، أو شغل مركز عضو في مجلس الإدارة يخلفه عضو ينتخبه مجلس الإدارة على أن يبقى تعيينه مؤقتاً حتى يعقد أول اجتماع للهيئة العامة للشركة لإقراره¹.

¹ - عماد محمد علي ابو عجلية، أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح - دليل الاردن -، سنة 2009، ص 09

خلاصة الفصل:

من خلال ما تبين أنّ إدارة المخاطر أصبحت تعدّ من الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المشروع الاقتصادي باعتبارها الأداة الوحيدة التي كفّل المؤسسة عنصر البقاء و التطوّر المتواصل و المستمر، من خلال فتح الطريق أمامهما لكي تبصر ما يخفيه المستقبل من أحداث، هذا الأمر الذي أوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت آخر صناعية أم خدمية أن تجعل إدارة المخاطر من الأولويات و أن ترقى بها إلى المرتب العالية على مستوى الإدارة العليا، كما كانت للحكومة الدور الكبير من خلال آلياتها التأثير في عملية إدارة المخاطر و الرفع من مستواها إلى مستوى آخر عالمي.

الفصل الثالث: دور أليات الحوكمة في إدارة المخاطر

"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

تمهيد الفصل:

تعد المؤسسات المالية الي تخلق النقود منشآت ائتمانية مالية ووسطية مجال عملها سوق الائتمان او السوق المالي ،وهي تمثل البنوك بأنواعها ،ونظرا لتمييز هذه المؤسسات عن باقي المؤسسات المالية بأنها صانعة للنقود إذن لها مكانة في الهيكل الانمائي في النظم الاقتصادية المعاصرة ،ونظرا لما تؤديه فهي تعتبر وسيط بين عارضي و طالبي راس المال ،والمهمة الاساسية لها هي تدبير الاموال اللازمة لهذه الفئة ، مما ينجم عنها مخاطر عديدة علي البنك تجنبها ، ولعل من بين السياسات التي يعتمدها البنك في إدارة أسيير هذه المخاطر ما جاءت به الحوكمة من اليات و مبادئ من شأنها تسهيل عملية الادارة في تسيير هذه المخاطر .

ولتسليط الضوء علي هذه النقاط قمنا بدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،وقمنا بتقسيم هذا الفصل

الي ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الاول :تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومختلف مهامه و أهدافه ووظائفه.

المبحث الثاني إليات الحوكمة في إدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية .

المبحث الثالث :دور اليات الحوكمة في ادارة المخاطر المتعلقة بالقروض .

المبحث الأول: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

يمكن إعطاء لمحة عامة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال أهدافه الرئيسية التي جاء لتحقيقها وكذا مختلف النشاطات التي يقوم بها.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتاريخ 13 مارس 1982 (حسب الجريدة الرسمية رقم 11 المنشورة بتاريخ 16 مارس 1982).

في إطار سياسة اتخذتها الدولة لتنمية القطاع الفلاحي هذا نظرا لأهمية هذا القطاع في الجزائر و يعتبر كتكملة لسياسة الثورة الزراعية و ذلك لتغطية الحاجيات الوطنية من حيث المواد الزراعية و الاستهلاكية فالفلاحة أخذت المكانة أو المرتبة الأولى في مخطط التنمية هذه الأخيرة التي تطلبت شروط كثيرة و التي تبقى دائما من أهم القطاعات التي تعتمد عليها الدولة .

و هنا نرى أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لديه مهمتين و هما :

❖ **المهمة الأولى :** هي توزيع و منح القروض

❖ **المهمة الثانية :** التي تتمثل في التنمية حيث أن برنامج هذه التنمية مرتبط بالقطاع الفلاحي.

و نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعود إلى عاملين و هما:

أ- العامل الأول:

الإرادة السياسية و هذا ما ساهم في الاستقلال الإقتصادي و ذلك في القدرة على تلبية الحاجيات الوطنية و كذا رفع المستوى المعيشي و تنمية الريف الذي يمثل سكانه أكثر من 60% من إجمالي السكان .

ب- العامل الثاني:

هو الضرورة الاقتصادية أي مشاركة القطاع الفلاحي في الإحتياطي الوطني و كذا إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي للفلاحة و بناء السدود و رفع في مقدورية الإنتاج الفلاحي .

المطلب الثاني: مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

كما أشرنا إليه سابقا أن بنك الفلاحة لديه مهمتين :

❖ الأولى في كونه بنك ودائع و توزيع و منح القروض

❖ الثانية في كونه بنك من أجل التنمية الريفية

و لما يمكن القول أنه بنك أولي و ذلك في :

➤ يقوم بكل العمليات المتعلقة بالقروض و التبادل و الإدخار.

➤ يقوم بفتح حساب للزبائن.

➤ يستقبل الإيداعات (الإدخار).

➤ يقوم بكل العمليات البنكية و المالية المتعلقة بالإنتاج الفلاحي .

كما يعمل على تشجيع القطاع الفلاحي و ترفيته أما من جهة التمويل فهو المكلف خصوصا في تمويل القطاع

الفلاحي و كذا تمويل المؤسسات التي تقوم بالنشاط الفلاحي بعد أن كان هذا المجال قبل 1982 محتكر

من طرف البنك الوطني الجزائري BNA ، و منه تتلخص أهداف البنك حسب المادة "2" من قانونه الأساسي

و التي تتمثل :

➤ تنمية القطاع الفلاحي

➤ ترقية النشاطات الفلاحية الحرفية و الفلاحية الصناعية و ضمان هذا التمويل حسب القوانين المعمول

بها

المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للبنك.

يتكون البنك من المديريات التالية، والتي يمكن تجسيدها في ما يلي:

- مديرية الخزينة والأعمال المالية: DTAF
- مديرية التنظيم والإعلام الآلي: DOI
- مديرية التسويق والتطوير: DTID
- مديرية الأعمال القانونية: DAI
- مديرية العمال والتكوين: DEF
- مديرية الوسائل العامة: DTIG
- مديرية الأعمال الدولية: DAI
- مديرية التمويل والاستثمار: DFI
- مديرية تمويل المؤسسات العمومية: DFAP
- مديرية تمويل النشاطات الخاصة: DFAP
- مديرية التمويل الفلاحي: DFA
- مديرية المفتشية العامة وتدقيق: DIGA

الحسابات.

❖ مديرية الخزينة والأعمال المالية:

- تصهر على صحة العمليات المسجلة عن طريق الوثائق المحاسبية القاعدية بتطبيق التعليمات العضوية.

- اجراء أعمال نهاية السنة بالنسبة للمحاسبة واختتام الميزانية.
- القيام بتحليل مالية ومحاسبية لها علاقة بنشاط مديريات وهيكل البنك.

❖ مديرية التنظيم والإعلام الآلي:

- المساهمة في تنظيم البنك.
- ادراك سياسة الاعلام الآلي.
- تحقيق المشاريع التي لها علاقة بالتنظيم والإعلام الآلي.

❖ مديرية التسويق والتطوير:

- توضيح الأهداف العامة للسياسة المطبقة.
- توزيع جميع النصوص العضوية وتطوير موارد البنك.
- انشاء ميزانيات لحساب الهياكل المركزية.

❖ مديرية الأعمال القانونية:

- استقبال ودراسة وتوزيع كل النصوص القانونية التي لها علاقة مع وظائف البنك.
- انشاء النشرة الدورية التي تعرف بمفهوم النصوص القانونية التي تغير الاجراءات البنكية.
- تكوين كل دراسة قانونية معمقة تسمح بوجود حلول لمشاكل قانونية جاءت بها الهياكل.

❖ مديرية العمل والتكوين:

- تأمين وضمان تسيير العمال وإنشاء اجراءات التعيين.
- تحويل المعلومات المهمة في ملف يومي مركزي.
- إنشاء ووضع في مكان الاجراءات لمعالجة اجور العمال.
- تكوين خطة سلك (طريق) كل عام بالتعاون مع الهيكل المستخدمة.

❖ مديرية الوسائل العامة:

- تنسيق ومراقبة صيانة المنشآت العمرانية.
- متابعة متطلبات الهياكل في ما يخص استهلاكات الأولوية والمعدات.
- إنشاء بصفة مؤقتة نهاية السنة ومتابعتها بصفة عينية.

❖ مديرية الأعمال الدولية:

- بناء وتثبيت العلاقات المباشرة بين البنك والمعاهد المالية الأجنبية.
- تسهيل وإنشاء عمليات التكوين قصيرة وطويلة الأجل لصالح البنك وزبائنه.
- تأويل دفعة الصادرات (تصدير).
- دراسة وتكوين الطلبات على التمويل الخارجي للعمليات.

❖ مديرية التمويل والاستثمارات:

- استقبال ووضع في المكان كل اجراءات التقدير، التمويل ومتابعة كل مشاريع الاستثمار لكل القطاعات المختلفة بالنسبة لها أو على الهياكل اللامركزية.
- تحقيق دراسات اقتصادية، تقنية، مالية واحصائية.
- متابعة عمليات اعادة التمويل التي لها علاقة مع الهياكل المختصة.

❖ مديرية تمويل المؤسسات العمومية:

- اعطاء مستوى التمويل الواجب وضعه والمساهمة مع المديريات المختصة في تقويم الاستثمارات.
- مراقبة ومتابعة القروض الموضوعة من طرف الهياكل اللامركزية للبنك.

❖ مديرية تمويل النشاطات الخاصة:

- متابعة القروض الموضوعة من طرف الهياكل.
- العمل على لا مركزية البنك لصالح القطاع الخاص.

- تحمل كل طلبيات على القروض التي تفوق قدرات الهياكل اللامركزية.

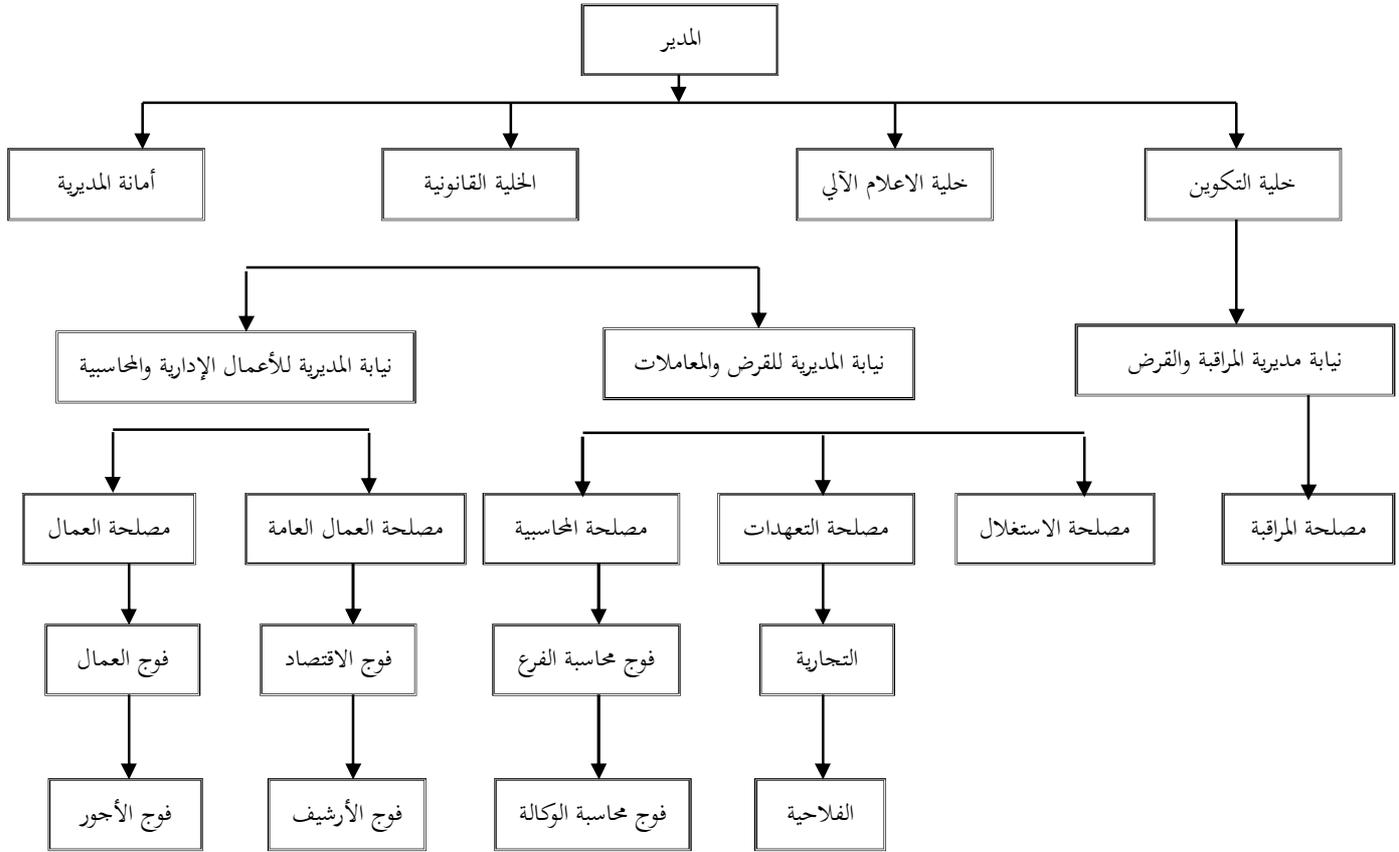
❖ مديرية التمويل الفلاحي:

- ضمان تمويل القطاع الفلاحي مع احترام القوانين الصارمة والراشدة واستقامة رأي البنك.
- وضع كل الاجراءات اللازمة لتمويل وتسيير القروض.

❖ مديرية المفتشية العامة وتدقيق الحسابات (AUDIT)

متكونة من اثنان (2) نيابة مديرية:

- نيابة مديرية للتدقيق في الحسابات والمراقبة: موجهة من قبل نائب مدير مركزي، ولها كمهمة:
 - تنشيط وتنسيق مختلف فرق المفتشية.
 - السهر على تحقيق مختلف برامج المفتشية السنوي.
 - تأمين وتوزيع القرارات المهمة
- نيابة المديرية للتحليل والتقدير لها كمهمة:
 - استغلال القرارات المهمة لإعطاء المتابعة للنقاط المأخوذة.
 - تدخل الهياكل المعنية للحصول على عناصر الرد.
 - التزويد بكل المعلومات التي لها علاقة مع نشاطها.



العمال الذين لا يقومون بعمليات البنك Para bancaire
(السائقون، حراس الليل، عمال النظافة)

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لوكالة BADR سعيدة

المصدر: المعلومات الخاصة بالبنك

المبحث الثاني: آليات الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الأول دور مجلس الإدارة.

نظرا لارتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر، و باعتبار مجلس الإدارة و الإدارة العليا

أهم السلطات الإدارية على مستوى البنك فإنّ لهما ارتباط كبير بممارسة الحوكمة الجيدة.

حيث لا تدع المبادئ القانونية في القوانين و اللوائح المصرفية مجالا للشك في أنّ مجلس الإدارة ينبغي النظر

له على أنه طرف رئيسي في عملية المخاطر ، وتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في الآتي :

- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.
- تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة و المسؤوليات عند كل مستوى.
- مراجعة و إقرار سياسات تحدّد كميا و بوضوح المخاطر المقبولة و تحدّد كمية و جودة رأس المال المطلوب لتشغيل الآمن للبنك.
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية وقياسها و مراقبتها و السيطرة عليها.
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة و إجراء تقييم دوري لبرنامج صياغة رأس المال طويل المدى.
- الحصول على شروح و تفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة و الأطراف الأخرى ذات العلاقة الائتمانية الهامة و كفاية المخصصات المكونة.

- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة الالتزام بالسياسات و الإجراءات.
 - تفويض سلطة صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسميا ، ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية و يوافق عليها في النهاية.
 - تحديد محتوى و نوعية التقارير.
 - ضمان وجود ممارسات شغل وظائف و مكافآت سليمة و بيئة عمل إيجابية.
 - إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة.
 - انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت
- كما أن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في البنك. و يلتزم أعضاء مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في البنك .
- و يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين هما : مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص و وفاء عالي و الاطلاع على كافة القضايا التي تخص البنك، و حضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في البنك، و مقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية و العمل لأفضل لصالح البنك، و أن يكونوا موضع ثقة و نزاهة في أدائهم لأعمالهم.
- كما يجب على المجلس أن يقوم دوريا "مرة على الأقل كل سنة" من خلال لجنة الترشيحات و المكافآت بطلب معلومات عن قياس المخاطر و منظومة المخاطر في البنك، بهدف تحليل و مناقشة بيانات و إحصائيات المخاطر "الكمية و النوعية" في البنك و بشكل منتظم في كل اجتماع للمجلس.

ملاحظة: يجب علي أعضاء مجلس الادارة في البنك التمتع بالكفاءة، الاستقلالية، النزاهة، الاهلية .

المطلب الثاني: المراجعة و التدقيق.

تعتبر هذه الوظيفة واحدة من أهم الوظائف الأساسية للإدارة السليمة للشركة وفقا لمبادئ الحوكمة. ولقد أخذت اهتماما كبيرا عقب الفضائح المالية التي هزت كثير من المؤسسات المالية ومن بينها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لأنها هي المؤهلة للاكتشاف المبكر للأخطاء والانحرافات المتعمدة وغير المتعمدة وتصحيحها في أوانها من مهام هذه الوظيفة وفقا لمبادئ الحوكمة مايلي :

- وضع وتنفيذ خطة لمراجعة الحسابات على أساس المخاطر بفحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية أنظمة البنك وكذلك الضوابط والأنظمة الداخلية للبنك ومدى التزام وامتثال جميع وحدات البنك وجميع الموظفين لهذه الضوابط.
- ضمان أن جميع المجالات المتعلقة بالجانب التقني للبنك أنه تم مراجعته في الفترات المحددة لها.
- إصدار النتائج والتوصيات المتوصل إليها حول مدى الامتثال للقوانين والضوابط.
- إضافة إلي المبادئ الموجودة في مديرية المفتشية العامة وتدقيق الحسابات التي تنص علي ما يلي:
- تنشيط وتنسيق مختلف فرق المفتشية.
- السهر على تحقيق مختلف برامج المفتشية السنوي.
- تأمين وتوزيع القرارات المهمة.
- استغلال القرارات المهمة لإعطاء المتابعة للنقاط المأخوذة.
- تدخل الهياكل المعنية للحصول على عناصر الرد.

- التزويد بكل المعلومات التي لها علاقة مع نشاطها.

ملاحظة: توجد علاقة بين وظيفة المراجعة والتدقيق و وظيفة الافصاح وهذا في حالة وجود مدقق خارجي فيجب

عليه الافصاح عن الاخطاء في الوقت المناسب لتفادي وقوع البنك في حالة مخاطرة .

يدعي المدقق الخارجي في البنك للتدقيق في المعلومات التي لم تتمكن الانظمة الداخلية في البنك في فهم اللبس

الموجود فيها، وهذه الآلية من اجل تفادي حالات المخاطرة.

المطلب الثالث: الافصاح و الشفافية.

تتمثل المهام الرئيسية لهذه الوظيفة فما يلي:

1/ الافصاح عن جميع المعلومات ذات الاهمية النسبية .

2/ ضمان وصول جميع المعلومات المفصحة عنها الى جميع أصحاب المصالح و بالأخص الى الزبائن و في الوقت

المناسب .

3/ لا بد على مسؤولية الافصاح أن تقع أساسا على مجلس الادارة و إدارته التنفيذية .

4/ التأكيد على أن التقارير التي يصدرها البنك تعبر عن حقيقة مركزه .

5/ إنشاء النشرة الدورية التي تعرف بمفهوم النصوص القانونية التي تغير الاجراءات بالبنك

6/ الافصاح عن المعلومات و خاصة المتعلقة بالزبائن ذلك لتسهيل العملية على الادارة و صاحب المصلحة .

المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر المتعلقة بالقروض في بنك الفلاحة

والتنمية الريفية.

يشكل الائتمان الذي يمنحه بنك الفلاحة والتنمية الريفية أساس نظام تمويله، فمن خلاله تتضح العلاقة

بين البنك وعملائه ويتضح أيضا مجال نشاط البنك ومكانته في تنمية مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.

ونظرا للعلاقة العريقة التي تربط هذا البنك بالقطاع الفلاحي، نجد أن هذا الأخير يولي أهمية خاصة

لسياسة الائتمان الفلاحي والتي تعتبر شرطا أساسيا تقوم عليها تنمية هذا القطاع.

المطلب الأول: طرق التمويل.

أولا: طرق التمويل العادية.

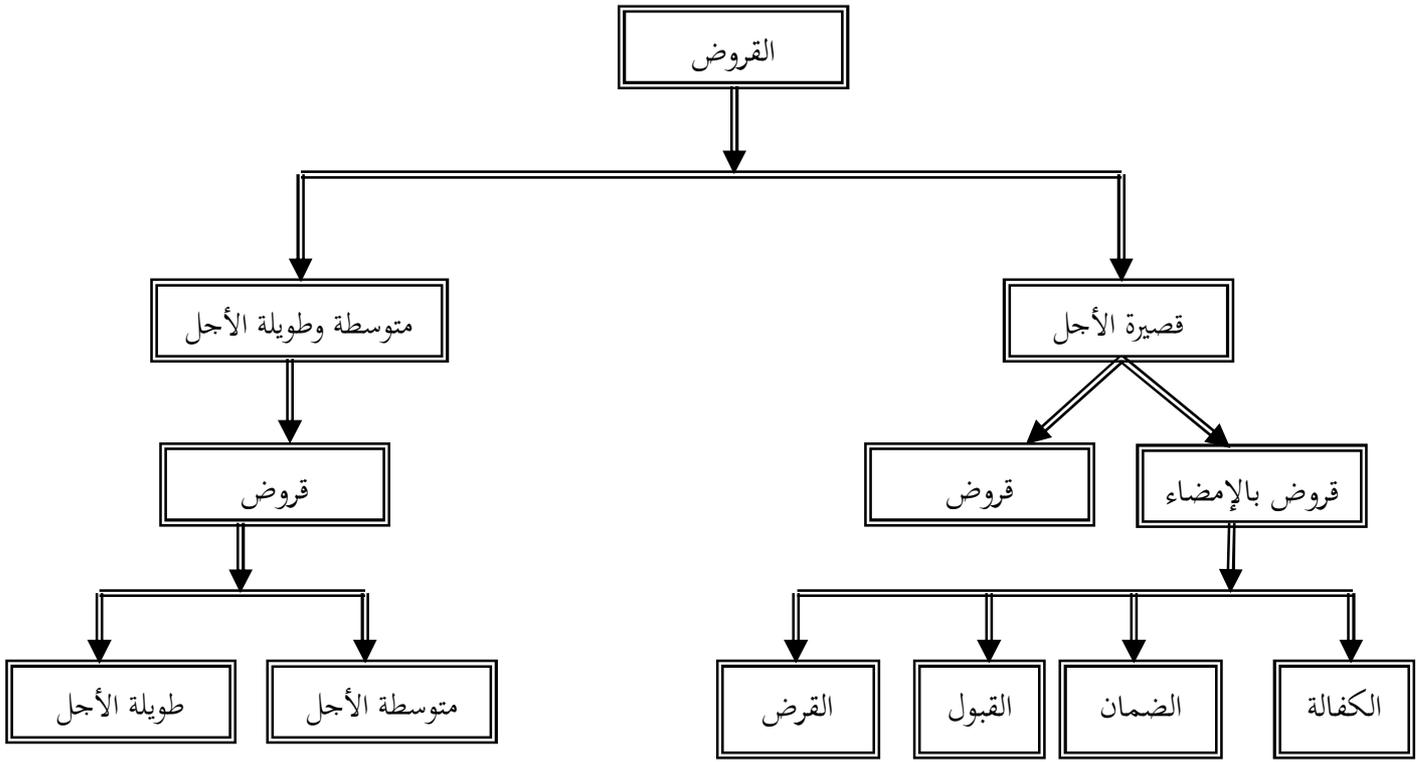
تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982، وتم تخصيصه للقطاع الفلاحي، ومن مهامه تمويل

هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي، وكل الأنشطة الممهدة أو المتممة للزراعة، وكذلك الصناعات الزراعية، والحرف

التقليدية في الأرياف، وكذلك المهن الحرة، والمنشآت الخاصة المتواجدة في الريف، أيا كان نوع نشاطها إذ أن عضو

بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي، والأنشطة المختلفة في الريف، وكذلك بقصد تطوير الريف والإنتاج

الغذائي على الصعيد الوطني، وتكون تمويلاته للقطاع الفلاحي وفقا لتقسيمات القروض المبينة في الشكل التالي:



الشكل رقم (3-2): مخطط تقسيم القروض المتعامل بها في بنك.

المصدر: المعلومات الخاصة بالبنك

ثانيا: القروض الجديدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعداد العديد من البرامج والتسهيلات حول إجراءات التمويل من خلال مشاركة هذا الأخير في الكثير من البرامج الحكومية سواء تلك المتعلقة بالقطاع الفلاحي كمشاركته في المخطط الوطني للتنمية الفلاحية الذي سطر في 18 جويلية 2002 بمساعدة أطراف عديدة كالصندوق الوطني للضبط والتنمية الفلاحية، وصندوق الاستصلاح عن طريق الامتياز، والصندوق الوطني للتعاقدية الفلاحية، حيث تمثل دورة في منح قروض للفلاحين المستفيدين من هذا المخطط.

أما في المجالات الاقتصادية الأخرى، أي مشاركة في العمل مع وكالات أخرى حكومية مختلفة كالوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)، والصندوق تطوير ودعم ومتابعة الاستثمار (APSI)، والوكالة

الوطنية لتسيير القروض بنسبة صغيرة (ANGEM) ، والوطني للتأمين على البطالة (CNAC) ، عدا عن مختلف الخدمات المبتكرة من طرف البنك منها:

1- استثمارات القروض للمركبة المنفعية: يمنح هذا النوع من القروض للتجار والحرفيين في التجارة، أو مركبي أجهزة التلفزة والأدوات الكهرومنزلية، والمزارعين، وأصحاب المهن الحرة، حيث يشترط أن تكون وسيلة النقل المراد تمويلها من نوع B لا يتعدى وزنها 3500 كلغ، لتستعمل في نقل البضائع للزبائن، أما عن مدة القرض فتتراوح ما بين 3-5 سنوات، يتم تسديده كل ثلاثة أشهر بمعدل فائدة 6.5% من قيمة المركبة، وتطلب منه ضمانات من أجل الحصول على هذا القرض وهي: رهن المركبة، التأمين على كل الأخطار ، التأمين على القرض.

2- استثمار الصحة: يهدف هذا النوع من التمويل الى خلق وتطوير عيادات خاصة بالطب العام أو المتخصص، مخابر التحليل الطبي، عيادات البصر والنظارات الطبية، عيادة بيطرية، ووضع هذا النوع من القروض لتغطية النقص الملاحظ في قطاع الصحة بالجزائر، وهو قرض متوسط الأجل CMC ما بين 3.5 و 6.5% وبمساهمة - شخصية 30% من مبلغ القرض ويتم تسديده كل 6 أشهر¹.

3- استثمار الصيد: يساهم بنك بدر في تمويل الاستثمارات في الصيد البحري، وكذلك يمول قطاعات الصيد، وتربية المائيات، والنشاطات الملحقة، وذلك على شكل قروض متوسطة المدى سبع سنوات على الأكثر، وبمعدل فائدة 6.5% يتغير حسب الشروط البنكية، وتصل المساهمة الشخصية إلى 10%، أما مساهمة البنك تقدر ب70%، وفي حالة عدم انتماء المشروع إلى الصندوق الوطني لتنمية الصيد وتربية المائيات فالمساهمة الشخصية تكون 30%².

¹ revue binestrielle d'information -N :33-2003-

² - المرجع نفسه.

المطلب الثاني: التسهيلات و الضمانات المقبولة من طرف البنك

تقوم التسهيلات بدور هام في الحياة المصرفية حيث تشجع المستثمرين على طلب القروض. إلا أن البنك و حرصا على التسيير الجيد لموارده، يطلب ضمانات بمختلف أنواعها

أولا- أنواع التسهيلات المقدمة من طرف البنك:

يقوم البنك بتمويل الفلاحة عموما، وكل النشاطات المتعلقة بها. ويعتمد البنك طريقتين في التمويل: تمويل ثنائي، و تمويل ثلاثي.

فالتمويل الثنائي يكون للخواص مباشرة ، أما التمويل الثلاثي يكون عن طريق الوكالات المساعدة كوكالة تشغيل الشباب و الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC والقروض المصغرة ANGEM، أو عن طريق المخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA و فيما يلي نورد أهم التسهيلات الممنوحة من طرف البنك.

في حالة التمويل الثنائي، لا تمنح تسهيلات للخواص.

في حالة التمويل الثلاثي يستفيد الزبون من عدة تسهيلات

1. تسهيلات ضريبية: يستفيد طالب القرض من إعفاءات ضريبية مثل الرسوم TVA ,TAP بالنسبة

للتجهيزات و السلع و حتى النمنتجات. وذلك خلال الخمس سنوات الأولى من بداية النشاط.

2. تسهيلات جمركية: يستفيد الزبون من تسهيلات في حالة تصدير أو استيراد منتجات متعلقة بالنشاط

المعمول من طرف البنك.

3. تسهيلات مالية: تخفيض نسبة الفوائد من 50% إلى 80% و قد تصل إلى 100% في حالة المشاريع

المنصوص عليها في المخطط الوطني للفلاحة (الأبقار الحلوب).

ثانيا - أنواع الضمانات المقبولة من طرف البنك

تعتبر الضمانات أهم عنصر لتقليل من المخاطر و ضمان استرجاع حقوق البنك و هي:

1- الضمانات الشخصية:

من بين الضمانات الشخصية، الكفالة حيث:

الكفالة: هي نوع من الضمانات الشخصية التي يلتزم بموجبها شخص معين بتنفيذ التزامات المدين اتجاه البنك.

ونظرا لأهمية الكفالة كضمان شخصي، يجب أن يعطى لها الاهتمام الكبير. و يتطلب أن يكون ذلك مكتوبا

متضمنا طبيعة الالتزام وينبغي أن يمس الموضوع كل الجوانب الأساسية للالتزام المتضمنة العناصر التالية:

- موضوع الضمان.

- مدة الضمان.

- الشخص المدين (الشخص المكفول).

- الشخص الكافل.

- حدود الالتزام.

2- الضمانات الحقيقية:

1-2- الرهن العقاري: هو عبارة عن عقد يكتسب بموجبه الدائن حقا عينيا على عقار لوفاء دينه من ثمن ذلك

العقار في أي يد كان. و يشمل هذا الرهن جميع العقارات المبنية و الغير المبنية كالأراضي الفلاحية

المحلات، ... الخ.

2-2- الرهن الحيازي: ويشمل هذا النوع من الرهن على الأدوات و الأثاث و معدات التجهيز...إلخ.

إذ يجب على البنك قبل أن يقوم بالإجراءات القانونية أن يتأكد من سلامتها. ويشمل تجهيزات الإنتاج، وسائل

النقل...إلخ.

يضاف إلى هذه الضمانات الودائع الجارية لدى البنك إذ يعتبر من بين الضمانات الحيازية كالودائع لأجل سندات

الصندوق...إلخ.

المطلب الثالث: دراسة إحصائيات حول القروض الممنوحة من طرف البنك.

تمت هذه الدراسة بناء على إحصائيات تم الحصول عليها من طرف البنك الفلاحة و التنمية الريفية

-وكالة سعيدة- و الممتد من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014.

الجدول رقم (3-1): توزيع عدد المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف البنك.

المشاريع القائمة		المشاريع الجديدة		مجموع المشاريع	
النسبة	عدد المشاريع	النسبة	عدد المشاريع		
77 %	122	23 %	36	158	2010
83 %	136	17 %	29	165	2011
83 %	108	17 %	22	130	2012
84 %	69	16 %	18	114	2013
84 %	182	16 %	35	217	2014
82 %	644	18 %	140	784	المجموع

المصدر: وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسعيدة.

الشيء الملاحظ عموماً من خلال قراءتنا للجدول أنه في كل السنوات التي تمت خلالها الدراسة هو أولوية المشاريع القائمة في التمويل. ومن المعاينة التفصيلية نجد أن:

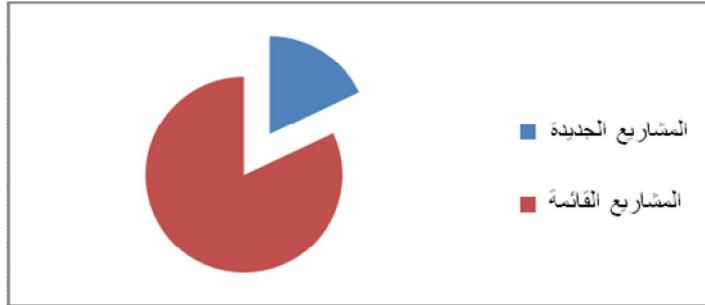
- مجموع المشاريع الممولة من طرف البنك. و منذ سنة 2010 بدأ في التناقص بصفة عامة كبيرة إلى غاية سنة 2013، بحيث بلغ المجموع 144 مشروع فقط قبل أن يحدث العكس و يرتفع بشكل ملفت للانتباه بنسبة 90 و يصل 217 مشروع ممول من طرف البنك خلال سنة 2014، وهذا راجع إلى :

- سياسة البنك الجديدة في منح الائتمان.

- القروض الجديدة المستحدثة في البنك.

- التسهيلات و الضمانات المقبولة من طرف البنك.

نلاحظ أيضاً نسبة التمويل المخصص للمشاريع القائمة ثابتة و أكبر من النسبة المخصصة للمشاريع الجديدة و يمكن ترجمة ذلك في الشكل التالي :



الشكل رقم (3-3): يوضح نسبة توزيع المشاريع الجديدة و القائمة الممولين من قبل البنك:

المصدر: من إعداد الطلبة.

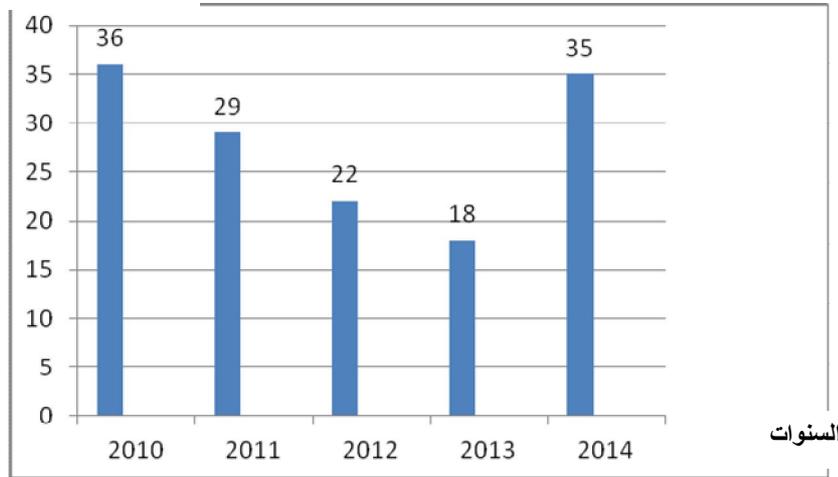
الجدول رقم (3-2): يوضح توزيع عدد القروض الاستثمار المقدمة من طرف البنك.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قروض الاستثمار	36	29	22	18	35

المصدر: وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

و للمزيد من الإيضاح يمكن ترجمة هذه المعلومات بيانيا كالتالي:

عدد قروض الاستثمار



الشكل رقم (3-4): يوضح تطور عدد قروض الاستثمار المقدمة من قبل البنك.

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال النتائج المتوصل إليها، نلاحظ انخفاض حاد و متواصل في عدد القروض الممنوحة من طرف

البنك من سنة 2010 إلى غاية نهاية 2013 و هذا راجع إلى تقلص حجم نشاط البنك في بعض المجالات قبل

أن يرتفع بشكل ملفت للانتباه في سنة 2013 و السبب في ذلك هو الدور الكبير الذي لعبه مجلس الإدارة

في استحداث قروض جديدة أقل تكلفة.

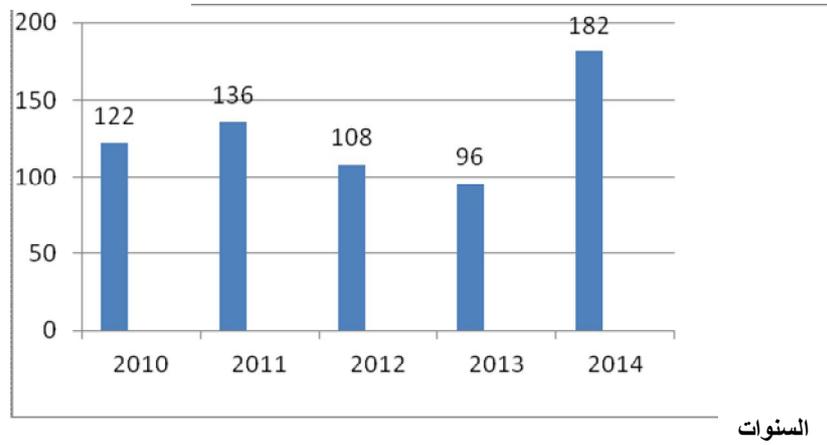
الجدول رقم (3-3): يوضح توزيع قروض الاستغلال المقدمة من طرف البنك.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قروض الاستغلال	122	136	108	96	182

المصدر: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة.

يمكن تجسيد هذه المعلومات بيانيا من خلال الشكل الأتي:

عدد قروض الاستغلال



الشكل رقم (3-5): يوضح تطور عدد قروض الاستغلال المقدمة من قبل البنك.

المصدر: من إعداد الطلبة.

- عموما يتضح لنا من خلال الشكل السابق تذبذب في عدد القروض الموجهة للاستغلال طيلة سنوات

الدراسة. إذ بلغت أقصى حد لها في السنة الأخيرة سنة 2014 بمجموع 182 ملف قرض بينما بلغت أدنى حد

لها ب 96 ملف قرض. و هذا ما يعكس سياسة البنك الحذرة في منح هذا النوع من القروض لما له من أهمية

بالغة من طرف البنك، حيث تكون الموافقة على منح هذه القروض من طرف المديرية العامة.

الجدول (3-4): يوضح قروض الاستغلال بدون ضمانات من فترة 2011-2014 المجموعة

من وكالات مختلفة.

الأقساط غير المدفوعة		القرض	القرض	البيانات
نسبة الفائدة	المبلغ	المستهلك	الممنوح	الفترات
5006840.96	15325394.40	52184298.20	94325337.25	2011
10461312.87	28340413.10	99775718.40	133998871.03	2012
4294022.33	17445270.61	105800544.72	194242652.75	2013
3571.25	134983.00	7866260.00	12491658.00	2014
19765747.41	61246061.11	265626821.32	434968519.03	المجموع الإجمالي

الجدول (3-5): حساب نسبة السداد

نسبة عدم السداد (%)	نسبة السداد (%)	الفترات
29	71	2011
28	72	2012
16	84	2013
01	99	2014
23	77	المجموع الإجمالي لنسبة السداد

سبب ارتفاع النسبة سنة 2014 راجع إلى عدد المقترضين و الذين كان عددهم ثلاثة مقترضين لذا

كانت النسبة 99%.

يعتبر المنهج المعتمد من البنك و المتمثل في نوع جديد من القرض و المسمّى قرض الدعم الفلاحي

سياسة منتهجة من طرف مجلس إدارة البنك و التي كان لها الأثر البالغ في زيادة تحصيل القروض و أيضاً الدور

الذي لعبته وظيفة الإفصاح و الشفافية من خلال توصيل المعلومات إلى الزبون.

خلاصة الفصل:

أكدت لنا النتائج السابقة بأنّ مفهوم الحوكمة أدى إلى تطوير النسيج الاقتصادي و الأداء البنكي و بالأخص آليات الحوكمة و الدور الكبير التي حققتة من رفع مستوى الإقبال على أخذ القروض و أيضاً من خفض مستوى عدم السداد.

إلاّ أنه لا يزال أمام هاته الآليات حاجز يصدم بها في البنك و ذلك راجع إلى عدم المعرفة و الدراية الكاملة لأهمية و أهداف و النتائج المنجرة على تطبيق الحوكمة بمختلف آلياتها و مبادئها.

خاتمة

لقد وضعت كل الاحداث مفهوم الحوكمة على رأس اهتمام المنظمات و ذلك من اجل وضع آليات عملية لتطبيق هذا المفهوم في مختلف القطاعات لتفادي الازمات المالية، فقد رجع السبب وراء الاهتمام بالحوكمة على انها ليست مجرد مفهوم أخلاقي بل يجب اعتماده كوسيلة للتأكد من دقة و حسن أداء المؤسسات الاقتصادية بما يؤدي الى ضمان تحقيق الاهداف و تأسيسا على ما تقدم جاءت الدعوات لتطبيق اليات الحوكمة و مبادئها في الشركات بصفة عامة و ذلك حفاظا على استمراريتهما و تشجيع الاستثمار فيها و من هنا برزت اهمية هذا الموضوع والذي لم يقف عند هذا الحد فحسب ، بل تعداه الى إيجاد حلول للوصول إلى التحسين في مختلف المجالات .

و تعتبر ادارة المخاطر من اهم الادارات ذات الاهمية الكبرى في المشروع الاقتصادي باعتبارها الأداة الوحيدة التي تكفل للمؤسسة عنصر البقاء و التطور المتواصل و المستمر من احداث هذا الامر الذي اوجب على اصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت ام صناعية ام خدماتية ان تجعل ادارة المخاطر من الاولويات و ان ترقى بها الى المراتب العالية على مستوى الادارة العليا ، كما كان للحوكمة و ما جاءت به من مبادئ الدور الكبير و خاصة من خلال تأثير آلياتها على ادارة المخاطر و الرفع من مستواها الى مستوى آخر و خاصة عند تفعيل هذين النظامين بصورة متكاملة و مترابطة يرتقيا بالمؤسسة الى مؤسسة ذات صبغة عالمية .

من خلال دراستنا فقد تم التوصل الى النتائج التالية :

1- أن البنوك الجزائرية ملزمة بتطبيق اليات الحوكمة رغم أنها تعمل بالبعض منها بدون دراية وقد ظهر ذلك في زيادة نسبة السداد والإقبال على القروض .

2-السياسة النشطة من طرف البنك والتي أكد مفعولها ،والتي يلعبها مجلس الادارة خاصة فيما يتعلق بتنوع القروض.

3-من خلال البحث رأينا أن تطبيق مبادئ الحوكمة والياتها يؤثر إيجابيا على مؤشرات أداء المصارف وأن هناك ارتباطا بين الحوكمة المرتبطة بالمراجع و جودة التقارير المالية.

4-إن آليات الحوكمة تكسب الصفة الإلزامية في تطبيق بنودها ،ولا يوجد للعوامل الشخصية أثر كبير في التعاطي معها .

5-إن البنك يحتفظ بأنظمة تدقيق ومراجعة مستقلة ونزيهة وفعالة تحقق مبدأ الإمتثال.

6-وجود تحديد واضح لهيكل البنك من حيث اطلاع مجلس الإدارة على تركيبة الهيكل التنظيمي للبنك ونطاق الصلاحيات و المسؤوليات المحددة لكل مستوي وظيفي .

7-من خلال الدراسة تبين أن مجلس الإدارة بالبنك يلتزم بقواعد أدت بها وبسهولة لتبني اليات الحوكمة ومبادئها .

8-لوحظ أيضا أن البنك يعمل بنسبة إفصاح عالية وذلك أدى به لمعرفة الاخطاء في مختلف التقارير المالية منها وغير المالية ،هذا ما دفع بها الى الارتقاء في إدارة المخاطر والتعامل مع هذه المخاطر بصفة منهجية .

9-أدى التزام البنك بآليات الحوكمة وخاصة دور مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية ولجان المراجعة

والتدقيق بالحد من مستوى المخاطر خاصة المتعلقة بالقروض خاصة بما يتعلق بالتقليل من نسب عدم السداد

الى أدنى المستويات .

10-إن إدارة المخاطر في البنك كانت تلعب دور مهم لكن زاد دورها من خلال تفعيلها و تزويدها

بآليات الحوكمة .

قائمة المصادر والمراجع

أ- الكتب:

- 1/ بن عزوز بن علي و آخرون، إدارة المخاطر، دار الورق، الأردن، ط1، 2013.
- 2/ جون نوفسنجر، حوكمة الشركات (الأطراف الراصدة و المشاركة)، سنة 1999، دار النشر الأردن، ترجمة
- 3/ خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، ط2، 2011م، دار النشر دمشق.
- 4/ خالد وهيب راوي، إدارة المخاطر المالية، ط1، 2007، دار النشر دمشق.
- 5/ طارق عبد العالي حماد، إدارة المخاطر "أفراد، شركات، بنوك"، 2007م، دار النشر القاهرة.
- 6/ عطا الله وارد خليل، إدارة المخاطر و التأمين، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
- 7/ عطا الله وارد خليل، حوكمة المؤسسات، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2010.
- 8/ غريب جبر غنام، حوكمة الشركات، دار النشر الأردن، سنة 2008.
- 9/ كارين أ هورثر، أساسيات إدارة المخاطر المالية، 2008.
- 10/ محمد عبد الفتاح العشماوي، إدارة المخاطر المالية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2006.
- 11/ منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، 2011، دار النشر الورق

ب- الرسائل و الأطروحات:

- 12/ بلحمو خديجة، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مذكرة تخرج دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة بلقايد، تلمسان، 2013.
- 13/ بومدين محمد أمين، النظم الاحترازية لتسيير الخطر البنكي و اتفاقيات بازل، مذكرة تخرج سنة، 2010-2011، جامعة معسكر.
- 14/ جلولي نسيمه ممدى إمكانية تطبيق الجزائر لمقرّرات اتفاقية بازل (02) المتعلقة بأساليب قياس مخاطر البنوك، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، سنة 2013، تلمسان بلقايد.

15/ حمو خديجة، أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مذكرة تخرج ، جامعة تلمسان، 2011-
2012.

16/ عبد الله أحمد شاهين، مدخل علمي لقياس مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية في فلسطين
"دراسة حالة تطبيقية"، فلسطين، 2010.

17/ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، مذكرة تخرج، الأردن لنيل شهادة
دكتوراه، سنة 2010.

18/ مهدي غنية، آليات الحوكمة، مذكرة تخرج، 2013-2014، لنيل شهادة ماستر، جامعة سعيدة.

19/ فكري عبد الغاني محمد جوده، مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف، دراسة حالة فلسطين، سنة
2008، مذكرة تخرج.

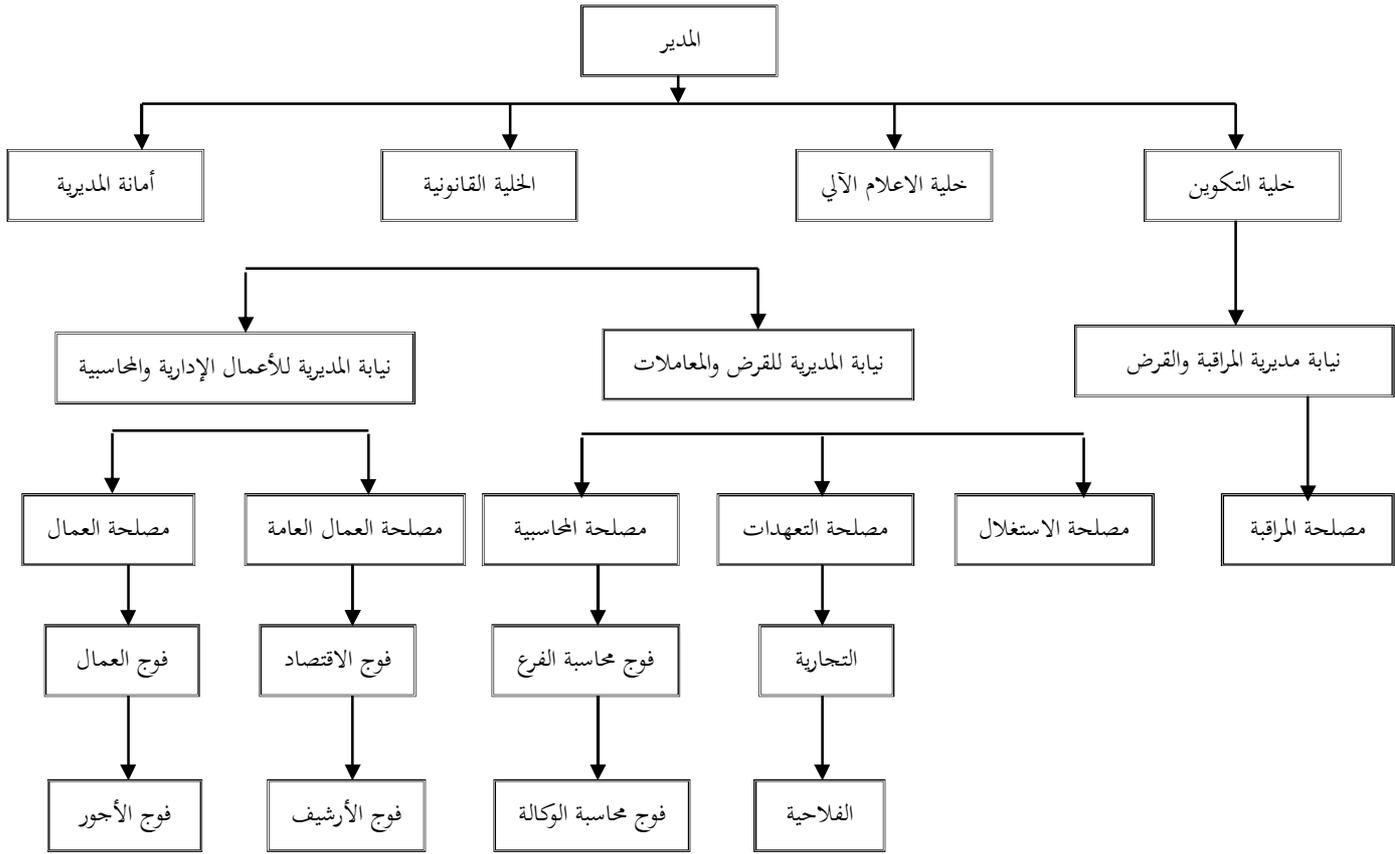
22/ عماد محمد على أبو عجلية، اثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الارباح، دليل اللاردرن، سنة 2009

ث - مواقع الإلكترونية:

23/ دليل حوكمة الشركات، موقع المشروعات الخاصة، على الموقع [www. Cipe.com](http://www.Cipe.com)

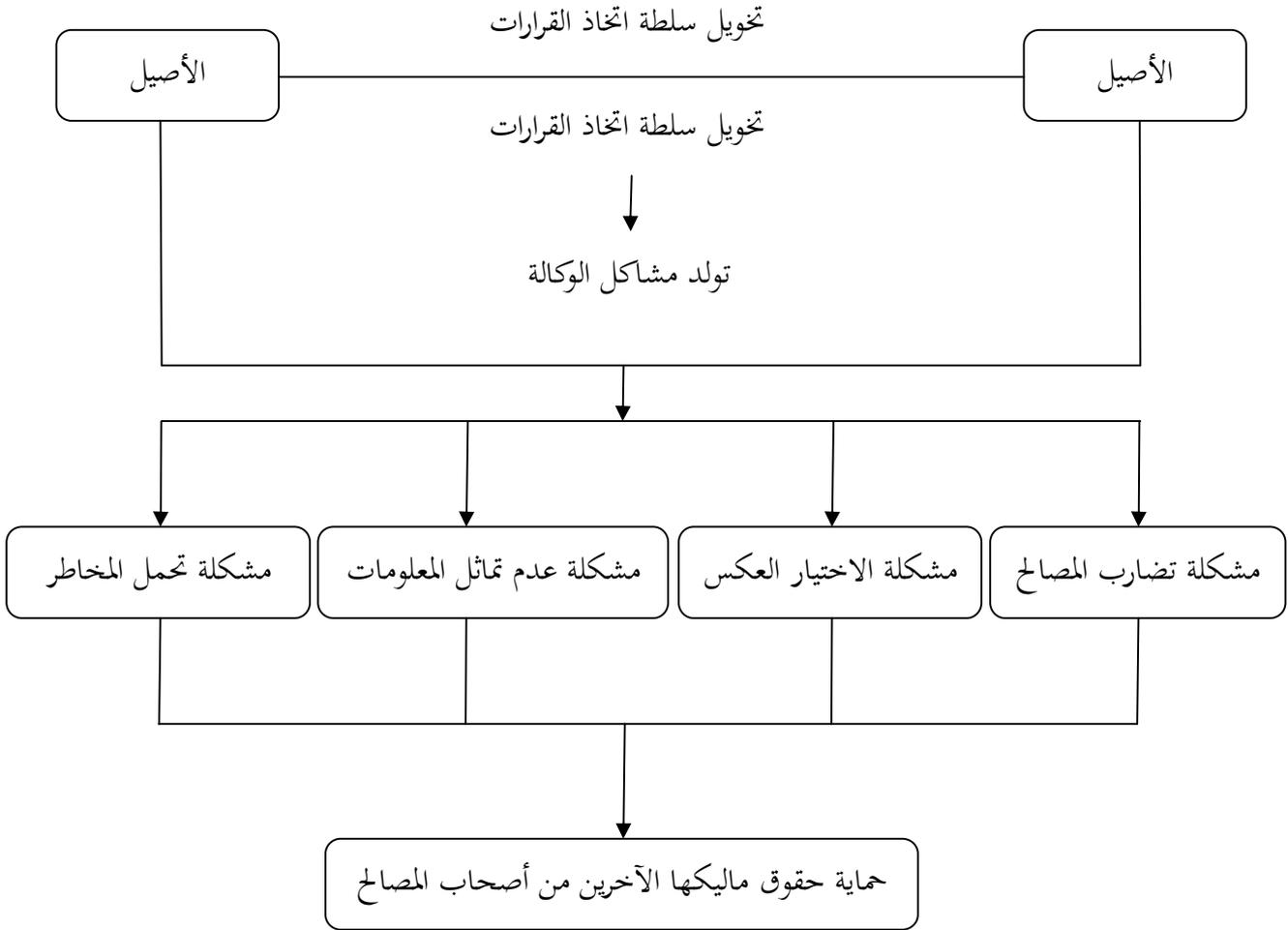
revue binestrielle d'information-badr- -N :33-2003

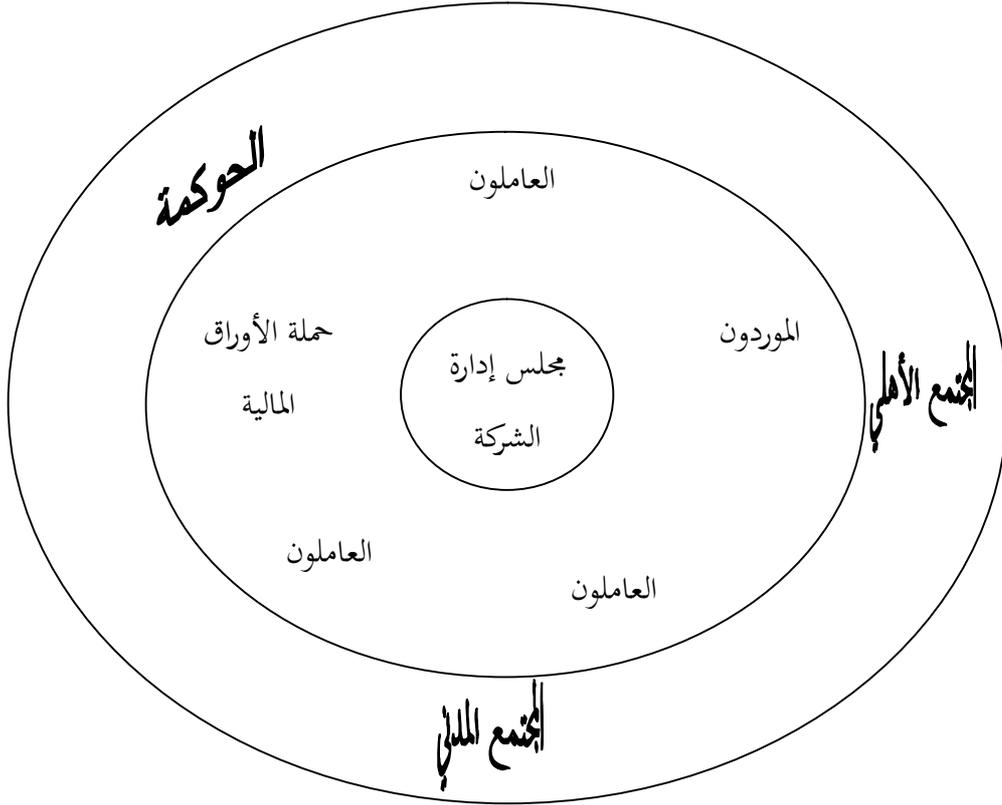
الله حق

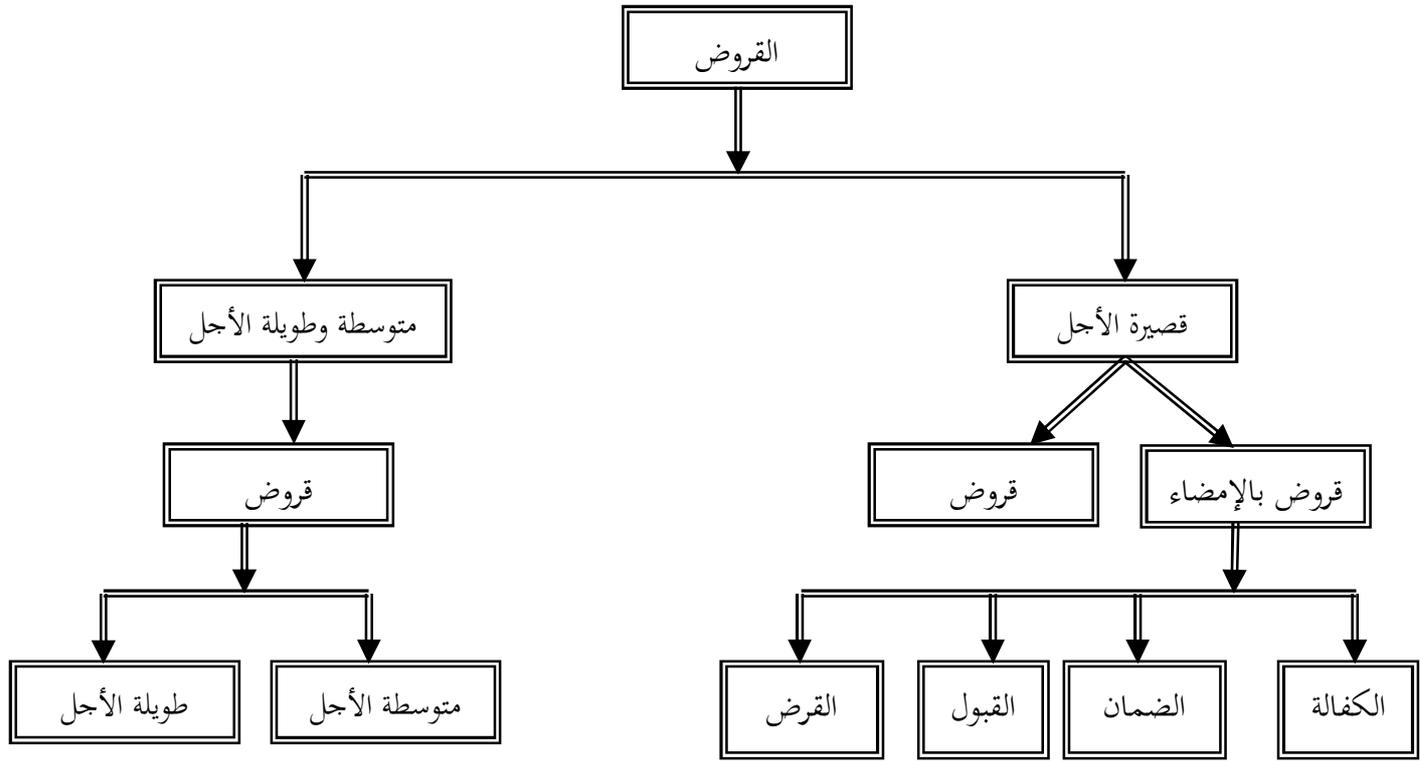


العمال الذين لا يقومون بعمليات البنك Para bancaire
(السائقون، حراس الليل، عمال النظافة)

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لوكالة BADR سعيدة







ملخص البحث:

تنشط المؤسسة اليوم في محيط جد متقلب يتضمن معيقات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية قانونية و بيئية، هذا ما جعل المؤسسات تواجه اخطار متعددة و كثيرة يمكن ان تكون سببا في فشلها او ضعف اداءها، طبعاً ان مصادر هذه الاخطار المتعددة كتغير القوانين بشكل مستمر سياسة الانفتاح و تأثير العولمة و المنافسة القوية المحلية منها و الاجنبية، كما ان نشاط المؤسسة في حد ذاته يفرز بشكل مستمر اشكال جديدة من المخاطر و التهديدات كخطر فقدان الزبائن و الذي يعتبر من احد اهم التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية، و للحد من هذه المخاطر و نتيجة للأزمات التي مر بها العالم ظهر مصطلح الحوكمة و آلياتها للرفع من مستوى اداء الشركات و الحد من المخاطر الى اقصى درجة و كان لهذه الآليات الدور الكبير في الحد من المخاطر سواء كانت مالية او تشغيلية او أي مخاطر تواجه المؤسسة الاقتصادية الصناعية منها و البنكية .

الكلمات المفتاحية :

ادارة المخاطر - الحوكمة - آليات الحوكمة - البنوك التجارية

Résumé :

L'entreprise est organisée et mouvementée ajoute océan porter bicomposé obstacle économique .sociologie. Politique technologie. Juriste l'environnement cette l'entreprise a face des multi risque et dangereuse , et cause de faible use mal production , les multi danger et changement des règles , a style strute l'ouverture politique a mondialisation le concurrence fort localisée , et étrangère l'activité de l'entreprise a for producteur il ya des multi forme nouveaux a risque et menacé les client c'est très important pour adapté l'entreprise et arrêtée les risques et conséquence les crise le monde le mots de gouvernance et constricteur pour améliorer le niveaux de l'entreprise et arrêter des risques ses limitée et les mécanismes de gouvernance le rôle pour chatée des risques financier employer a aucun risque force les problèmes de l'entreprise économique

Les mots clé : management des risques - gouvernance - mécanismes gouvernance – les banques commerciale.

