الفصل الثالث

الإطار العام لحوكمة الشركات في المصارف

المبحث الأول: مفهوم وأهمية حوكمة الشركات في المصارف.

المبحث الثاني: مفهوم المخاطر وأنواعها وإدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخليةواساليب قياس أداءالمصارف.

المبحث الثالث: التطور التاريخي للمصارف السودانية: التحديات، والإصلاحات، والضبط المؤسسي.

المبحث الأول

مفهوم حوكمة الشركات في المصارف وأهميتها

يعد النظام المصرفي من أهم الدعائم الأساسية للنظام المالي والاقتصادي لأي دولة؛ لأنه يؤدي دوراً أساسياً ومهماً في عمليات التمويل وبمساهمة فعالة. [1] ويعمل على توفير السيولة وجذب المدخرات وضخها لتمويل المشروعات، ويساهم في تنمية ثروة المساهمين والمحافظة عليها. وللنظام المصرفي دور أساسي في دعم تطبيق حوكمة الشركات في المصارف، ويسعى إلى تعزيز مفهوم الحوكمة في القطاع المالي بصورة عامة.[2]

أولاً: مفهوم البنوك

يقول عاطف جابر: [3] " البنوك هي أي منشأة تتعامل بالنقود، تقبلها من العملاء في شكل إيداعات، وتحترم طلباتهم في سحبها كلها أو بعضها، وتقوم بتحصيل الشيكات لعملائها، كما تقوم بمنح القروض واستثمار الودائع الزائدة حتى يتم طلبها من قبل أصحابها ". ويعرف البنك أيضاً بأنه عبارة عن" وحدة فنية وإنسانية متكاملة العناصر، تعمل في مجال الخدمات المالية، تقرض وتقترض في ضوء أسعار فائدة محددة من خلال السياسات المالية والاقتصادية التي تحددها الدولة تحت رقابة البنك المركزي".[4]

يلاحظ من التعريفات السابقة أن البنوك تساعد في النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك عبر تمويل المشروعات الإنتاجية التي تعمل على إنتاج السلع والخدمات. وتعمل كذلك على تنمية مدخرات المودعين، وتساهم في زيادة ثرواتهم والمحافظة عليها، وتعمل على تقديم التمويل بأقل التكاليف التي تساعد في تبادل الأموال. وقد ركزت الجهود الرئيسية لإصلاح النظام المصرفي على تقليل الديون المتعثرة، وإعادة هيكلة رأس المال في البنوك والمؤسسات المالية، والقيام بالإصلاحات القانونية والتنظيمية التي تحد من حدوث الإفلاس. وهذا يعني أنّ هناك اهتمام بتطبيق حوكمة الشركات في البنوك، الأمر الذي سيساعد البنوك على عدم التعرض لأزمات وانهيارات مالية في المستقبل، ويحميها حتى لا تفقد ثقة المساهمين والمودعين في سوق الخدمات المصرفية.[5]

ثانياً: وظائف البنوك

تقوم البنوك بتسهيل تدفق الأموال من المدخرين إلى المقترضين، وتساعد هذه الوظيفة المالية للبنوك في عملية دفع حركة الاقتصاد، وتعمل على تشغيل المشروعات الاستثمارية، وتسهم في إنعاش

---

(1) بن علي ملعزوز، "**مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي ونظام حماية الودائع والحوكمة**"، **مجلة شمال أفريقيا**، العدد الخامس، (الجزائر،2009م)، ص 107.

(2) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، **مرجع سابق**، ص 281.

(3) عاطف جابر طه، **تنظيم وإدارة البنوك منهج وصفي تحليلي**، (الدار الجامعية، الإسكندرية،2010م)، ص 5.

(4) **المرجع السابق**، ص 6.

(5) Sang- Woo. Nam and Chee Soon Lunm, **A study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia and Thailand**, Asian development bank institute, March, 2006, p10.

سوق المال. [1] وكل هذه الوظائف تصب في مصلحة المودعين والمستثمرين، فينعكس ذلك على التنمية الاقتصادية في الدولة، ويمكن تفصيل وظائف البنوك في النقاط التالية:[2]

1. المساعدة في تحقيق تدفق رؤوس الأموال

تساهم البنوك في تسهيل عملية الإيداع، وتعمل على تقديم رؤوس الأموال التي يتم ادخارها، وجذبها لتمويل المشروعات التي تعمل على إنتاج السلع والخدمات وفقاً لأسس التمويل المتبعة في الدولة.[3]

2. دعم جهود الاستثمار وترويج المشروعات

تحمل المؤسسات المالية على عاتقها دعم وزيادة الثقة في عمليات المشروعات الكبرى ذات المخاطر العالية، وذلك من خلال تمويل هذه المشروعات.

3. تقديم الائتمان

تعمل البنوك على تقديم خدمات مالية مميزة تخدم قطاع المشروعات عن طريق جذب المدخرات وتسهيل وصولها إلى المستثمرين، وبذلك تلعب دور الوسيط بين المدخرين والمقرضين. وقد ساعدت البنوك على ظهور الائتمان الاستهلاكي المتمثل في بطاقة الائتمان، وVisa master وغيرها من الوسائط الإلكترونية للتعاملات المالية. والتي وأصبحت أسهل وسيلة يتعامل بها الفرد في عملياته اليومية[4].

4. تقليل حجم المخاطرة

تؤدي البنوك دور الوسيط بين المدخرين والمستثمرين، وتسعى إلى تقليل حجم المخاطر التي قد تواجه المدخرين أو يتعرضوا لها، وذلك من خلال دراسة حجم المخاطر الناتجة من استخدام وسائل مختلفة، مثل تحليل الائتمان وغيره مما يساهم في تقليلها ووضع معايير مناسبة لتقييم المقترضين، واختيار كفاءات ذات خبرة ومؤهلات ومعرفة جيدة بالبيئة المصرفية وكيفية التعامل معها بمهنية واحترافية.[5]

5. توفير السيولة

تعمل البنوك على توفير السيولة التي تلبي أو تغطي حاجات المودعين لسيولة يتم سحبها، وتعمل كذلك على توفير السيولة اللازمة لمقابلة حاجات العملاء لسيولة يتم تقديمها في شكل تمويل. وبذلك نجد البنوك تساعد بصورة جيدة في تطوير وازدهار الاقتصاد في الدولة بصورة مباشرة.[6]

---

(1) طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطر"**، (الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003م)، ص 51.

(2) عاطف جابر طه، **مرجع سابق**، ص 11.

(3) **المرجع سابق**، ص 11.

(4) طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطر، مرجع سابق**، ص 52.

(5) عاطف جابر طه، **مرجع سابق**، ص 12.

(6) عاطف جابر طه، **مرجع سابق**، ص 13.

ثالثاً: التحديات التي تواجه البنوك في ظروف البيئة الحالية

واجهت منشآت الأعمال بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، تحديات هائلة في العقدين الأخيرين من هذا القرن، ففي هذه الفترة كانت هناك زيادة في شدة المنافسة، وازدياد في حد التضخم في بعض الدول.[1] وظهور بعض حالات الانهيارات المالية والأزمات المالية في 1997م، و2001م، و2008م وظهور سياسات تحرير سوق الخدمات المصرفية والمالية.وقد ساعد تطور التكنولوجيا والاتصالات في ظهور خدمات جديدة تقدمها البنوك، وهذا يتطلب من البنوك الاهتمام بالاستراتيجيات والسياسات التي تساعدها في التقدم والتطور والنمو في ظل هذه الظروف [2]. وبتدخل المؤسسات والمنظمات الدولية؛ تم استحداث منظمة التجارة العالمية بالمشاركة مع البنك الدولي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي، وجاءت اتفاقية (الجات) التي تعمل على تحرير الخدمات المالية والمصرفية، ونتج عن ذلك مجموعة من المتغيرات في الاقتصاد العالمي.[3] وأخذت متطلبات كفاية رأس المال في التزايد نسبياً، ونشطت البنوك في تلبية حاجات هذه التحديات الجديدة، وتقديم خدمات مصرفية جيدة غير متعامل معها في العصر السابق. [4] وهذه الأحداث التي حدثت في مجال العمل المصرفي؛ أظهرت مجموعة من التحولات والتطورات المتتالية التي حصلت في البيئة المصرفية، وانعكس ذلك على نشاط وأعمال البنوك وزيادة مساحة ومجال أعمالها المصرفية، وذلك على المستوى المحلي والعالمي. وقد أدى ذلك إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر في العمل المصرفي. [5] ارتبطت بتزايد حاجات الافراد وقطاع الأعمال للمزيد من الخدمات المالية التي تقدمها البنوك، فالبنوك هي من أهم المؤسسات المالية التي تقدم الخدمات المالية إلى الأفراد وقطاع الأعمال، ولكن لتأدية عملها في البيئة الحالية؛ تواجهها مجموعة من التحديات و الظروف، التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[6]

1. التطور في حاجات المجتمع

من خلال تباين العملاء وتباين سلوكهم وزيادة عددهم، دعت البنوك إلى تطوير خدماتها المالية المقدمة حتى تلبي احتياجات المجتمع، وعليه فقد حدث تحول كبير في شكل الأنشطة والأعمال التي تقوم بها البنوك، حيث اتجهت إلى تقديم خدمات لم تكن تقدمها من قبل، وقد ظهر ذلك في ميزانيات البنوك. ومن خلال التقارير اتضح أن هنالك أرباح يتم تحقيقها لم يكن مصدرها عملية الائتمان المصرفي، بل الأصول الأخرى.[7]

2. المنافسة من المؤسسات غير المالية للبنوك

---

(1) منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات**، الطبعة الثانية، (المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006م)، ص 16.

(2) أحمد غنيم، **الأزمات المصرفية والمالية الأسباب– النتائج– العلاج**، (بدون ناشر، القاهرة، 2008م)، ص 9.

(3) **المرجع السابق**، ص 13.

(4) طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطر"، مرجع سابق**، ص 435.

(5) بن علي بلعزوز، **مرجع سابق**، ص 108

(6) عاطف جابر طه، **مرجع سابق**، ص 15.

(7) بن علي بلعزوز، **مرجع سابق**، ص 110.

ظهرت بعض الشركات التي تعمل على توظيف واستثمار الأموال، وتقوم بالعمل على تقديم بعض الخدمات المالية التي تقدمها البنوك، وذلك خلق نوعاً من المنافسة، وفرض على البنوك نوعاً جديداً من المنافسة يجب التعامل معه وتطوير نوع الخدمات التي تقدمها حتى تحقق أهدافها، واستخدام أحدث الوسائل والطرق الحديثة في عالم صناعة الخدمات المصرفية التي تلبي حاجات أكبر عدد من العملاء.[1]

3. زيادة عدد المؤسسات المالية وتنوعها

مع ظهور اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية من القيود التي جاءت بها اتفاقية(الجات) 1994م، وتولي منظمة التجارة العالمية تطبيقها؛ أصبحت المنافسة تزيد في سوق الخدمات المصرفية، وصحب ذلك دخول بعض البنوك الأجنبية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية بكل آليات عملها المتقدمة والحديثة، الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد البنوك وزيادة المنافسة في الاستحواذ على السوق المصرفي في الدول النامية. وهذا يتطلب من البنوك المحلية استخدام الطرق الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية وزيادة كفاءة رأس مالها وكوادرها البشرية، حتى تحافظ على وجودها في السوق المحلي أو العالمي.[2]

4. استخدام التكنولوجيا

أصبح من الضروري في القطاع المصرفي إدخال أنظمة الحاسب الآلي ونظم الاتصالات الحديثة، التي تستعمل في زيادة حجم وانتشار عمليات البنوك في مواقع أكبر، وتقديم الخدمات المصرفية من سحب وإيداع عبر الصراف الآلي وغيره من الخدمات الإلكترونية تقدم خلال 24 ساعة، ولذلك كانت زيادة استخدام البنوك للمعلومات المالية من خلال وسائل الاتصالات الحديثة، واستخدامها كمحلل ومستشار مالي وغيرهما.[3]

5. زيادة القيود المحلية والعالمية

تتدخل الدولة وبعض المنظمات العالمية لحماية مصالح المودعين، وحماية المجتمع من زيادة التضخم، وذلك بالعمل على توجيه النشاط الاقتصادي حسب الأولوية الضرورية للمشروعات التي تخدم المجتمع بصورة أشمل. ويتم التدخل من جانب السلطات النقدية المحلية لتحديد نسب السيولة، وزيادة نسبة الاحتياطي، وحدود الأمان، ودمج بعض البنوك، وخصخصة البنوك العامة، وفرض بعض القيود التي تحد من عمل هذه البنوك، وفرض مقررات بازل والمطالبة بتطبيقها، وبزيادة كفاءة رأس مال البنوك، وبتوضيح كيفية التعامل مع المخاطر ومع بعض المعايير التي تفرضها التكتلات الاقتصادية الدولية.[4]

---

(1) **المرجع السابق**، ص 113.

(2) رشدي عبد الفتاح صالح، **البنوك الشاملة وتطويرها، الجهاز المصرفي المصري ،(الصيرفة الشاملة عالمياً ومحلياً)**، (دون ناشر، الإسكندرية، 2000م)، ص 37.

(3) عاطف جابر طه، **مرجع سابق**، ص 112.

(4) أحمد غنيم، **مرجع سابق**، ص 5.

يلاحظ مما سبق ذكره أن هناك تحديات حقيقية تواجه بيئة عمل البنوك، يجب التعامل معها حتى لا تؤثر على استقرار وأمان الاقتصاد وسوق الخدمات المصرفية. ويلاحظ أنه قد ينتج عن التوسع في الخدمات المصرفية وزيادة معدل كفاءة رأس المال؛ مجموعة من المخاطر يجب أن يتم قياسها وتحليلها والتعامل معها بعلمية، وأنه يجب أن تكون هناك إدارات في البنوك ذات دراية ومعرفة بهذه التغيرات، يقع على عاتقها مهمة تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البنوك، حتى تعمل على تقليل هذه الآثار التي تنجم عن هذه التغيرات.

رابعاً: حوكمة الشركات وتطبيقاتها في البنوك

ساعد ظهور الأزمات المالية المتتالية التي ضربت العالم منذ بداية القرن العشرين، في انهيار شركات عالمية كبيرة، بسبب تفشي حالات الفساد المالي، وغياب الأنظمة القانونية والتنظيمية، وضعف أنظمة الإشراف والرقابة. وقد ساعد كل ذلك في المطالبة بتعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف للحد من حالات الغش والفساد؛ بواسطة فرض ثقافة حوكمة الشركات وآلياتها في عملية الرقابة الداخلية والخارجية على المصارف. [1] وللبنوك أهمية واسعة في التنمية الاقتصادية والصناعية في الدول، فهي تعمل على تنمية الشركات من خلال عملية جذب المدخرات وإدارتها بصورة جيدة، مما يساعد في نمو المشروعات من خلال التمويل الذي تقدمه.[2] وقد تكون البنوك أكثر عرضة للمخاطر المالية وغيرها، لذلك لابد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها حتى تعمل إدارة الشركة أو البنك التنفيذية على حماية حقوق المساهمين والمودعين، وتعمل على تقليل تضارب المصالح فيها؛ فيسهم ذلك في سيادة الحكم السليم للإدارة في البنوك، ويساعد في زيادة ثقة المودعين والمساهمين، فينعكس ذلك على زيادة ثروة المجتمع. [3] وللبنوك أيضاً دور عالي الأهمية في عملية تنظيم عملها في البلد، وذلك من خلال تطبيق سياسات الدولة النقدية والمالية، تحت رقابة البنك المركزي. وتساعد البنوك كذلك في تطبيق نظم حوكمة الشركات في البنوك في القطاع المالي بصورة عامة، عبر فرض قيود بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الشركات التي تقدم لها التمويل. [4] وفي الآونة الأخيرة طالب عدد من المساهمين والمودعين بتطبيق حوكمة الشركات في المصارف، حتى يتم تقليل المخاطر التي تنجم عن سوء الإدارة في البنوك والحد من الأزمات المالية.[5] وبما أن البنوك هي جهات تمويلية تقوم بتوفير رأس المال اللازم والسيولة النقدية لعمليات الشركات ؛ فالواجب عليها أن تعمل على تشجيع حوكمة الشركات في الشركات التي تتعامل معها، حتى تضمن وجود بيئة آمنة في سوق المال وشركات الأعمال. بمعنى أنه يجب على هذه الشركات أن تلتزم بالإفصاح والشفافية

---

(1) http://www.uabonline.org/magazine/magazine-article.php/pageid:58issueid=3510.

(3) Ross Levine, **the Corporate Governance of Banks**, **Aconcise Discussion of Concepts and Evidence,** Global Governance Fram, U.S.A, 2003, p 10.

(4) Ross Levine, **Op. Cit**, p 11.

(5) Basel Committee on Banking Supervision**, Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations**, Feb, 2006, p 11.

(1) Basel committee on banking supervision, Op. Cit, p.12.

والمتابعة الجيدة من قبل مجالس إدارتها، التي يفترض أن يتمتع عضويتها بالاستقلالية وتنوع الخبرات والمهارات اللازمة للمتابعة، أي عليها أن تعمل على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات حتى تعمل على تقليل المخاطر، وتعظيم ثروات المساهمين، ومراعاة حقوق أصحاب المصالح والودائع في البنوك، والمحافظة عليها واستثمارها بصورة جيدة. وهذا يستوجب اختيار الأعضاء ذوي الكفاءة العالية في مجالس الإدارة، وتعيين الإدارة الرشيدة التي تسعى لتطوير أداء البنوك، وتحقيق أهداف المودعين والمحافظة على أموالهم. [1] وفي ظل هذه المتغيرات ظهرت أهمية تطبيق حوكمة الشركات واتساع دورها في العملية الإدارية في الشركات والبنوك ؛ لكونها تعمل على دفع مسيرة العمل في الشركات عبر التقييم المستمر. والمفهوم المعاصر لحوكمة الشركات جاء مركزاً على كونها عملية إشراف ورقابة على عمل الشركات مع تجنب تعطيل العملية الإدارية في الشركة [2]. وتعمل حوكمة الشركات على إلغاء بعض المشروعات غير المربحة أو الخاسرة، وتعمل أيضاً على حماية البنوك من أي خسائر قد تحدث. وقد تحملت الشركات والبنوك خسائر مالية كبيرة في الأزمة المالية العالمية، كان سببها عدم تطبيقها حوكمة الشركات، غير أن البنوك التي كانت تتبع إجراءات حوكمة الشركات السليمة نجحت في تحقيق استقرار في عملياتها، وفي الاستمرار في تحقيق الأرباح. وتؤدي مجالس الإدارة في البنوك دوراً أساسياً في تطبيق حوكمة الشركات فيها، لأن هذا النظام هو الذي يحمي البنوك من الانهيار ويمنع انتشار الفساد بها. وحتى يتم تطبيق حوكمة الشركات بصورة فعلية وليست شكلية ؛ لابد من اقتناع قادة وإدارات البنوك والمشروعات بأهمية حوكمة الشركات، ولا بد كذلك من الدور الرقابي الذي تقوم به البنوك المركزية في عملية التفتيش عن مدى الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك.[3]

خامساً: مفهوم حوكمة الشركات في قطاع المصارف

حوكمة الشركات من المنظور المصرفي هي الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من الإدارة ومجلس الإدارة، الذي يؤثر في تحديد أهداف المصرف، ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل، وحماية حقوق المودعين.[4]

يقول يوسف[5] في تعريف حوكمة الشركات في المصارف: أنها " مجموعة النظم، والهياكل التنظيمية والمعلومات المستخدمة في تحديد الأساليب التي يستند إليها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في إدارة جميع الاستراتيجيات والعمليات المنفذة من قبل البنك. وتحدد الحوكمة دور ومسئوليات وسلطات وحقوق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك، وكما تحدد – أيضاً – العلاقة فيما بين الهيئات

---

(2) http://www.kantakij.com/fighlgiles/companieslyai.pdf.

(3) http://www.idfaconsuiting.com/ar/?page-id:50.

(3) http://www.14oum7.com/news.asp?newsID:7358908secid=168.

أشرف جمال الدين.

(4) المعهد المصرفي المصري، **مفاهيم مالية، نظام حوكمة البنوك**، العدد السادس، 2009، ص10 (www.ebi.eg).

(5) محمد طارق يوسف، **إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية والمحلية**، (بدون ناشر، مصر، 2010م)، ص 7.

والشركات التابعة له، بالإضافة إلى العلاقة ما بين المساهمين والبنك والأطراف الأخرى وأصحاب المصالح". وتعني الحوكمة أيضا الأداء الذي تقوم به إدارة البنك، وتتعلق – أي حوكمة الشركات– بالقرارات التي تحدد التوقعات أو منح السلطة أو التحقق من الأداء، وتتضمن عملية منفصلة أو جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة. ويتم مراقبة هذه العمليات بواسطة مجلس الإدارة الذي يتم انتخابه بواسطة المساهمين".[1] وتعرف حوكمة الشركات في المصارف بأنها "النظام الذي تتم من خلاله إدارة ومراقبة أعمال المصرف، والعمل على تحقيق أهداف المستثمرين والمودعين".[2]

يقول سليمان [3]: " حوكمة الشركات في الجهاز المصرفي تعني مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، التي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية".

وقد استنتج من التعريفات السابقة لحوكمة الشركات في المصارف الآتي:[4]

1. إن عناصر مفهوم حوكمة الشركات في المصارف تتكون من مجموعتين: داخلية، وخارجية. المجموعة الداخلية هي مجموعة حملة الأسهم، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمراقبين الداخليين. أما المجموعة الخارجية فتشمل: المودعين، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، والإطار القانوني والتنظيمي.
2. حوكمة الشركات في المصارف هي طريقة إدارة عمل البنوك.
3. حوكمة المصارف هي مجموعة النظم والهياكل التنظيمية، التي تساعد في تحقيق استراتيجية عمل البنوك.
4. الحوكمة في المصارف هي آلية تحديد مسئوليات وصلاحيات وسلطات كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية داخل البنك.
5. الحوكمة عبارة عن آلية قياس أداء وعمل الإدارة التنفيذية في البنك.
6. تسعى حوكمة الشركات في المصارف إلى حماية حقوق المودعين والمساهمين.

سادساً: أهمية تطبيق حوكمة الشركات في المصارف

لا شك في أن تطبيق نظم ومبادئ حوكمة الشركات في المصارف لها أهمية أكبر من تطبيقها في غيرها من المنشآت الأخرى؛ لأن الانهيار في مصرف واحد سيؤثر على جميع المصارف في الدولة، وذلك نتيجة لعلاقات العمل فيما بينها. وكما أنّ هناك آثار لعدم تطبيق حوكمة الشركات تتعدى المساهمين والمودعين وتنعكس في شكل انهيار عام في القطاع المصرفي، مما يؤثر على

---

(1) http://www.youm7.com/News.osp?NewsID=735890&secID168

(2) إبراهيم إسحاق نسمان، **مرجع سابق**، ص 16.

(3) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، **مرجع سابق**، ص 282.

(4) **المرجع السابق**، ص 285.

استقرار الاقتصاد الوطني ككل.[1] وفقاً لنسمان[2] " ان تطبيق حوكمة الشركات في المصارف يساهم في تحقيق بعض الفوائد ذات الارتباط بالأداء المصرفي، ويساعد ذلك في المحافظة على رأس مال المصرف، وحماية حقوق المودعين والمساهمين". وقد لخص بورقبة [3] أهمية حوكمة الشركات في المصارف في النقاط التالية:

1. مبادئ حوكمة الشركات يتم من خلالها رقابة العمليات والأنشطة داخل المصرف.
2. تعمل حوكمة الشركات في المصارف على رفع وتحسين مستوى الكفاءة الاقتصادية وتعمل على تطوير أداء المصارف.
3. تحديد مسئوليات ومهام أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف.
4. تقليل المخاطر – التي تتعرض لها المصارف – الناتجة عن الفساد المالي والإداري[4].
5. كسب مزيد من الاستثمارات الداخلية والخارجية والعمل على تمويل المشروعات.
6. تشجيع الشفافية والإفصاح في القوائم المالية والمعلومات يزيد من ثقة المساهمين والمودعين.
7. زيادة قيمة أسهم المصرف في سوق الأوراق المالية.
8. تجنب الأزمات المالية التي قد تحصل في الأسواق المالية المحلية والدولية.
9. اختيار مجلس إدارة قوي لديه القدرة على اختيار إدارة فعالة تعمل على إدارة أعمال المصرف بصورة جيدة.

سابعاً: أهداف تطبيق حوكمة الشركات في المصارف

تؤكد لجنة بازل [5] انه "عند تطبيق حوكمة الشركات في المصارف؛ هناك بعض الأهداف يتم تحقيقها ويكون لها أثر إيجابي في عملية تطوير أداء عمل المصارف"، وهي كما تقول على النحو الآتي:

1. تحديد أهداف المصرف بصورة واضحة.
2. تشغيل العمليات اليومية في المصرف حسب الأهداف الإستراتيجية.
3. المحافظة على حقوق أصحاب المصالح المعترف بها في البنك.
4. تنفيذ عمليات البنك وفقاً لعادات وتقاليد المجتمع، ووفقاً للقوانين والتشريعات واللوائح المعمول بها في الدولة.
5. حماية حقوق المودعين والمساهمين.

---

(1) شوقي بورقبة، **الحوكمة في المصارف الإسلامية** ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، (الجزائر، أسطيف، 2009م)، ص 5.

(2) إبراهيم إسحاق نسمان، **مرجع سابق**، ص 19.

(3) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 6.

(4) إبرهيم إسحاق نسمان، **مرجع سابق**، ص 18.

(5) Basel Committee on Banking Supervision ,2006 , **Op. Cit, p** 20.

6. وضع قيم وأخلاقيات العمل والمعايير المناسبة التي يتم استخدامها لضمان حماية حقوق أصحاب المصالح في المصرف.
7. تحديد استراتيجية واضحة المعالم تساهم في تحقيق أهداف المصرف، ويتم عبرها قياس الأداء ومساهمة الأفراد في المصرف.
8. وجود آلية تفاعل وتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والمراجعين الداخليين والخارجيين.
9. وجود نظم قوية للرقابة الداخلية، بما في ذلك وظائف المراجعة الداخلية والخارجية على أن تكون ذات استقلالية.
10. مراقبة حالات تضارب المصالح وتدارك مخاطرها.

وهناك بعض الأسباب و الدواعي التي تستدعي تطبيق حوكمة الشركات في المصارف، منها الآتي:[1]

1. البنوك عرضة للأزمات المالية نتيجة لظهور خدمات مصرفية جديدة، وهذا يتطلب زيادة الاهتمام بالمخاطر وبأنظمة المراقبة الداخلية في القطاع المصرفي أكثر مما في غيره من القطاعات الأخرى.
2. يجب أن توفر الحكومات شبكة أمان للعمل بالمصارف، وأن تعمل على تنظيم عملها نظراً لأهمية العوامل الخارجية وتأثيرها على بيئة عمل المصارف، التي لها ارتباط باستقرار القطاع المصرفي. وتكون هذه المراقبة والتنظيم بواسطة البنك المركزي حتى تقل المخاطر، وعلى البنوك كذلك حماية حقوق أصحاب المصالح الأخرى والمحافظة على حقوق المساهمين والمودعين.
3. عدم تماثل المعلومات له أثر كبير في مجال الخدمات المصرفية أكثر منه في أي قطاع آخر، وهذا يتطلب تطبيق معيار الإفصاح والشفافية عن المعلومات في القطاع المصرفي.
4. يمكن أن تؤدي المصارف دوراً مهماً في عملية تقييم ومراجعة الائتمان، لحماية عملائها والشركات المالية من الإفلاس أو الغش، ولا يمكن أن تقوم بهذا الدور على أتم وجه وبشكل صحيح من دون وجود الإدارة السليمة، ودون سعي مديري المصارف للسيطرة على المخاطر ومتابعة رصدها وقياسها. وقد طالبت بتطبيق حوكمة الشركات في المصارف – نظراً لهذه الخصائص في القطاع المصرفي – جهات ومنظمات دولية وإقليمية ومحلية ذات صلة بعمل القطاع المصرفي، وذلك لحماية حقوق المودعين، ووضع شبكات أمان بواسطة البنك المركزي، ووضع سياسات عمل المصرف بواسطة مجلس الإدارة ليتم تنفيذه بواسطة الإدارة التنفيذية، والاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات في المصارف.[2]

يلاحظ من خلال الأسباب التي تم ذكرها الأهمية القصوى لتطبيق حوكمة الشركات في المصارف، نسبة لدور القطاع المصرفي في عملية تمويل المشروعات الإنتاجية والخدمية، ودور

---

(1) Sang Woo Nam and Chee Soon Lun, **Op. Cit**, p. 19.

(2) Sang Woo Nam and Chee Soon Lun, **IBID**, p 20.

المصارف في الإسهام في تطبيق حوكمة الشركات في القطاعات الأخرى، والدور الذي يلعبه هذا القطاع في جذب المدخرات من خلال السياسات السليمة، التي يتبعها وجود الإدارة الرشيدة في المصارف التي تعمل على تقليل المخاطر والسيطرة عليها. وعدم إتباع المصارف الممارسات الجيدة التي يتضمنها تطبيق حوكمة الشركات، مع عدم وجود الإدارة الفعالة في العمليات الداخلية؛ قد يشكل خطراً على استمرار عمل المصارف. فحوكمة الشركات في المصارف تخضع لنظام إشراف ومراقبة خاصة، تتكون من: أجهزة الدولة من خلال رقابة البنك المركزي، ومن قبل لجنة الأوراق المالية، وبواسطة المودعين والمساهمين أيضاً.[1]

ثامناً: العناصر الأساسية لحوكمة الشركات في المصارف

اورد حماد[2] بعض العناصرالتي لها أهمية كبرى في عملية التطبيق السليم لحوكمة الشركات في المصارف و التي تتمثل في النقاط التالية:

1. وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ ؛ تكون معروفة لكافة العاملين في المصرف. فلكي يتمكن المصرف من تحقيق أهدافه يجب أن تكون له إستراتيجية واضحة، يتم وضعها بواسطة مجلس إدارة المصرف، ويتم تنفيذها بواسطة إدارته العليا. كما يجب أن تكون هناك خطة لتطوير طريقة العمل في المصرف تشرح للموظفين. وعلى مجلس الإدارة التأكد من تنفيذ إستراتيجيات وسياسات العمل من خلال المراقبة الداخلية، والتقارير التي ترفع له من المراجعين الداخليين والخارجيين[3].
2. توزيع المهام والمسئوليات وسلطات اتخاذ القرار والالتزامات المناسبة لشكل مخاطر المصرف بوضوح. وعلى مجلس الإدارة الكفء في المصرف توضيح السلطات والمسؤوليات لمجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف. وعلى الموظفين تطبيق سياسات العمل في المصرف حسب توجيهات الإدارة التنفيذية، التي تشرف على العمليات اليومية في المصرف وهي مسئولة عنها لدى مجلس الإدارة.[4]
3. استقلالية أعضاء مجلس الإدارة ومعرفة دورهم في حوكمة الشركات في المصارف، وعدم خضوعهم لأي ضغوطات داخلية كانت أو خارجية. وهذا يعني أنه يجب أن يضم مجلس الإدارة في عضويته أعضاء مستقلين، وأن يتوفر لدي مجلس الإدارة معلومات كافية عن سير العمل في المصرف حتى يتمكن من تحديد أوجه القصور، ومعالجة الانحرافات عن الخطة واتخاذ القرارات المناسبة للمعالجة، وعليه أيضاً الاستعانة بجهات استشارية خارجية للاستفادة من خبراتها في تطوير إستراتيجية المصرف، وتكوين لجان متخصصة تساعده في إنجاز مهامه[5].

---

(1) Monika Marcin Kowska, **Corporate Governance in Banks**, Problems and Remedes, University of Lods, Poland, 2012, p 10.

(2) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع سابق**، ص 501.

(3) عبد الرازق خليل والطيب داودي، **الحوكمة المؤسسية للبنوك**، جامعة الأغواط،(الجزائر، 2010م)، ص 9.

(4) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع سابق**، ص 502.

(5) عبد الرازق خليل والطيب دواودي، **مرجع سابق**، ص 10.

4. وجود أنظمة رقابة داخلية كافية لها المقدرة على إدارة المخاطر ومعرفتها وقياسها ومراقبتها.
5. تعتبر الإدارة العليا من أهم عناصر دعم حوكمة الشركات في المصارف، حيث يعمل مجلس الإدارة على الإشراف على عمل الإدارة التنفيذية في المصرف ومراقبته؛ من خلال تفعيل دور المراقبة الداخلية، وومن خلال التقارير التي ترفع له ويتم مراجعتها والتأكد من صحتها بواسطة لجنة المراجعة. وتعمل الإدارة العليا في المصرف على مراقبة ومتابعة سير العمليات اليومية في المصرف بواسطة أداء العاملين لتحقيق الأهداف.[1] وتفعيل دور المراجعين الداخليين والخارجيين، والاستفادة منهم في عملية مراقبة عمل المصرف ورفع تقارير سليمة عن أدائه.
6. استقلالية عمل المراجع الخارجي له أثر فعال في عملية تطبيق الحوكمة في المصارف، ويعتبر من العناصر ذات الأهمية العالية. وعلى مجلس الإدارة توضيح أهمية المراجعة الخارجية للإدارة التنفيذية في المصرف، لأنّ المراجعة الخارجية تساعد المجلس في عملية الحصول على المعلومات التي تقدم عن أداء المصرف والتأكد من صحتها، وفي معرفة الموقف المالي من خلال مراجعة التقارير التي ترفع إليه.[2]
7. أنظمة الحوافز والرواتب الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المصرف تكون بحسب الأداء، ويجب أن يكون هناك توازن بين الحوافز المدفوعة والأهداف المحققة. وعلى المجلس أن يوافق على الحوافز والمكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسئولين على أن تكون متناسبة مع إستراتيجية وأهداف البنك المحققة، لأنّ ذلك يجعل أعضاء الإدارة العليا في المصرف يبذلون مزيداً من الجهد والعمل لتطوير أداء المصرف ولا يعتمدوا الأجور على أداء البنك في المدى القصير، وذلك لتحسين ربط المكافآت بحجم المخاطر التي يتحملها المصرف.[3]
8. تقديم المعلومات للجمهور في الوقت المناسب مع مراعاة الإفصاح والشفافية عند التقديم.
9. والوضوح والشفافية في تقديم والمعلومات من أهم خصائص أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المصرف، وعدم توفر المعلومات بشفافية قد يعيق من معرفة المودعين والمساهمين الوضع المالي وهياكل المصرف. وتساعد الشفافية والإفصاح عن المعلومات في معرفة كفاية رأس المال المصرفي، وتسهم في تطبيق الحوكمة في المصارف بصورة سليمة[4].

يستنتج من النقاط السابقة أن هذه العناصر من أهم الأساسيات التي تدعم عملية تطبيق حوكمة الشركات في المصارف، وينعكس أثر هذه العناصر على تطوير الأداء في المصرف وتحقيق أهدافه حسب الإستراتيجية ووفقاً لأخلاقيات العمل.

ويعتبر مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المصرف من أهم مرتكزات تنفيذ هذه العناصر الأساسية، وبتنفيذها تتمكن المصارف من جذب المدخرات وضخها في المشروعات، والمساهمة في زيادة إنتاج السلع والخدمات، وتنمية ثروة المودعين والمساهمين، وحماية حقوق أصحاب المصالح الأخرى.

---

(1) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب، مرجع سابق**، ص 503.

(2) **المرجع السابق**، ص 506.

(3) عبد الرازق خليل والطيب داودي، **مرجع سابق**، ص 11.

(4) عبد الرازق خليل والطيب داودي، **مرجع سابق**، ص 12.

تاسعاً: دور البنك المركزي في تطبيق حوكمة الشركات في المصارف

تؤدي المصارف المركزية دوراً مهماً في عملية تطبيق حوكمة الشركات على مستوى القطاع المصرفي، وذلك من خلال دورها الرقابي واستخدامها وسائل الوقاية والضبط والرقابة الداخلية؛ بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المصارف والمنشآت المالية، ويحافظ على حقوق المودعين، فيؤدي ذلك إلى ضمان سلامة مركزها المالي. [1] ومعرفة السلطات والهيئات الرقابية بأهمية حوكمة الشركات وأثرها على أداء المصارف، يوجب عليها أن تتأكد من أنّ الهياكل التنظيمية في المصارف تتضمن مستويات معينة من الرقابة، وأن تتأكد أيضاً من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصارف لديهما القدرة على القيام بمسئولياتهما وواجباتهما بصورة جيدة.[2] ودور المصارف المركزية في متابعة تطبيق حوكمة الشركات في المصارف يتمثل في الآتي: [3]

1. تدعيم إصدار التشريعات والنظم التي من شأنها أن معالجة التغيرات والقصور في التشريعات ذات الصلة بالإدارة الرشيدة، سواء أكان ذلك على مستوى القوانين التي تحكم عمل المصارف والمؤسسات المالية أم التي تنظم طريقة عملها.
2. تشجيع الممارسات السليمة في المصارف، وضمان أن لدى المصارف هياكل تنظيمية ومجالس إدارة وإدارة تنفيذية لديها الخبرة والمؤهلات الكافية في مجال العمل المصرفي.
3. التأكيد على مسئولية مجالس الإدارة عن أية مشاكل تواجه المصارف في عملها، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعمل المصارف في الوقت المناسب.
4. إدراك أي علامات أو مؤشرات ضعف أو أخطاء في إدارة هذه المصارف.
5. تعزيز التعاون بين القائمين على إدارة المصارف وبين القائمين على الإشراف على السلطات.
6. العمل باستمرار على تحسين البيئة التنظيمية والإشرافية، وذلك لتعزيز المنافسة بين وحدات الجهاز المصرفي، لأن المنافسة عاملاً مهماً من عوامل تشجيع المصارف على اعتماد وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

حوكمة الشركات في المصارف ذات ارتباط وثيق بالتمييز بين نظام الضوابط الداخلية في المصارف التي تعمل على تقليل المخاطر، وبين عمل إدارة المخاطر التي تسعى إلى تخفيض حدة المخاطر التشغيلية في المصارف. لذلك فإنّ حوكمة الشركات في القطاع المصرفي تختلف كثيراً عنها في الشركات الأخرى في القطاعات الاقتصادية. ففي المصارف تجد صراعاً واضحاً بين مصالح المساهمين ومصالح المودعين، ممايقتضي من وجود آلية تعمل علي تحقيق توازن بين هذه المصالح بين المساهمين والمودعين، ويكون ذلك عبر التأمين على الودائع، وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف، والتقيد بالعمل وفقاً لدليل وأخلاقيات العمل.[4]

---

(1) شوقي بورقية، **مرجع سابق**، ص 25.

(2) عبد الرازق والطيب داودي، **مرجع سابق**، ص 15.

(3) Mircea Asandului, **Corporate Governance in Banking Activities,** Alexandru Loan Cuza University of Lasi, Faculty of Economic and Business Administration, (Romania, 2010), P 35.

(4)Frank and Others, **Characterstic of Internal Management Control System in Slovenina Banks**, Ljubjana, Unirerza,(Januery, 2007), p20.

يلاحظ مما سبق أن المسئولية الأساسية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصارف، وأنّ الدور الرقابي الذي يقوم به المصرف المركزي يتطلب وجود قوانين وتشريعات تدعم تطبيق الحوكمة في المصارف، وتعمل على حماية حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى في المصارف.

عاشراً: الأطراف الأساسية في حوكمة الشركات وعملية إدارة المخاطر في المصارف

حوكمة الشركات في المصارف توضح الطريقة التي تدار بها أعمال المصرف، بما في ذلك عملية وضع الأهداف الإستراتيجية وتحديد المخاطر التي يتعرض لها المصرف، وعمل ربط وتنسيق بين أنشطة وعمليات والمصرف.[1] وهناك أطراف رئيسية تساعد حوكمة الشركات في تطبيقها في المصارف بصورة جيدة وسليمة، ولها تأثير على المخاطر التي يتعرض لها المصرف، من هذه الأطراف: عملاء المصرف، والمحللون في اسواق المال. ولمجلس الإدارة الدور الرئيسي في وضع الإستراتيجية، وللمراجعين الداخليين والخارجيين أيضاً دور في عملية دعم وتعزيز تطبيق نظم حوكمة الشركات في المصارف. وفيما يلي تلك الأطراف مفصلة:[2]

1. منظمو ومشرفو عمل المصرف

الجهات الإشرافية والتنظيمية لها دور أساسي وفعال في عملية تطبيق حوكمة الشركات في المصارف، وذلك من خلال تطبيق السياسات والقوانين التي تساعد في إدارة المخاطر في البيئة المصرفية بصورة سليمة، عبر قياس المخاطر وتحليلها ووضع خطة للتعامل معها.[3]

2. المساهمون

هم المستثمرون الذين لديهم حصة في ملكية المصرف، ولهم دور أساسي في عملية اختيار مجلس الإدارة عبر التصويت ويجب على أن يكونوا ذوي خبرة ومؤهلات تساعدهم في تطبيق حوكمة الشركات في المصارف والمساهمة في تقليل المخاطر، والعمل على حماية حقوق المساهمين والمودعين. لذلك يلاحظ أن للمساهمين دوراً أساسياً في تفعيل حوكمة الشركات في المصارف.[4]

3. الإدارة التنفيذية

الإدارة التنفيذية هي التي يتم اختيارها بواسطة مجلس إدارة المصرف ؛ للقيام بالإشراف على العمليات اليومية في المصرف، وهي الجهة المسئولة بصورة مباشرة عن تطبيق إستراتيجية المصرف، والعمل على تنفيذ توجيهات مجلس الإدارة، ورفع التقارير بصورة صحيحة إلى المجلس. ويجب أن يتوفر في أعضاء الإدارة التنفيذية الجانب الأخلاقي الطيب السمعة، وأن يتمتعوا بالخبرة الكافية والمؤهلات المناسبة التي تمكنهم من إدارة أعمال المصرف بكفاءة[5].

---

(1) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق**، ص 255.

(2) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب، مرجع سابق**، ص 438.

(3) **المرجع السابق**، ص 501.

(4) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق**، ص 285.

(5) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب، مرجع سابق**، ص 438

وفيما يلي بعض مسؤوليات الإدارة التنفيذية تجاه المخاطر: [1]

أ. إعداد إستراتيجية وسياسة واضحة لإدارة المخاطر ويوافق عليها مجلس الإدارة.

ب. تنفيذ خطة العمل وفقاً لأخلاقيات العمل والمعايير العالية للنزاهة.

ج. العمل بنظام فعال للرقابة الداخلية، يعمل على تقييم المخاطر التي تواجه المصرف.

د. ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد بحدود المخاطر المسموح بها.

هـ. التأكد من قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية، والتقيد بالحدود والإجراءات.

و. وضع وتنفيذ نظام للتقارير المالية والإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال.

4. لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون

تعتبر لجنة المراجعة والمراجعين الداخليين من أهم آليات مراقبة نظام المراقبة الداخلية، ومتابعة إدارة المخاطر، والإشراف على رفع التقارير المالية، والتأكد من أنها صحيحة ومنفذة وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية. وتساعد لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية مجلس الإدارة في مراقبة الجوانب المالية والمخاطر التي تواجه عمليات المصرف. ومن أهم وظائف لجنة المراجعة في المصرف ما يأتي:[2]

أ. التعرف على المخاطر وطريقة التعامل معها.

ب. تقييم عمليات المصرف الداخلية ومعرفة كفاءتها الاقتصادية.

ج. تقديم تقييم مستقل عن أداء المصرف.

د. مراقبة تنفيذ سياسات وإجراءات العمل اليومية.

هـ. التأكد من صحة المعلومات وأنظمة المحاسبة المستخدمة في المصرف.

و. تقديم النصح والإرشاد للإدارة التنفيذية في المصرف.

الي جانب ماتقدم هناك بعض المسئوليات التي تقوم بها لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون تجاه إدارة المخاطر في المصرف وهي:[3]

أ. مراجعة مدى التزام الإدارة التنفيذية بتطبيق الإستراتيجية التي وضعها مجلس الإدارة.

ب. التأكد من التقيد بسياسات حوكمة الشركات ونظام المراقبة الداخلية.

ج. التأكد من صحة ومصداقية المعلومات التي تقدم إلى مجلس الإدارة.

د. عمل حلقة وصل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ه. تقييم مقاييس إدارة المخاطر للوقوف على مدى ملاءمتها مع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف.

---

(3) Monika Marcin Kowska, **Op. Cit.,** p. 20.

(2) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب، مرجع سابق**، ص 526.

(3) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب، مرجع سابق**، ص 526.

5. المراجعون الخارجيون

يؤدي المراجع الخارجي دوراً أساسياً في تقديم المعلومات الصحيحة التي يستفاد منها من مجلس الإدارة للتأكد من المخاطر المالية التي يتعرض لها المصرف من خلال مراجعة القوائم المالية لدى المصارف. إن الهدف الأساسي لعملية المراجعة الخارجية هي توضيح أن القوائم المالية والتقارير التي تم رفعها إلى مجلس الإدارة صحيحة، وتعكس الوضع المالي في الفترة المالية المحددة. ويتم تقديم تقرير المراجع الخارجي لحملة الأسهم في إجتماع الجمعية العمومية بواسطة مجلس الإدارة.[1]

فيما يلي مسئوليات المراجع الخارجي تجاه إدارة المخاطر في المصرف:[2]

أ. تقييم المخاطر التي تواجههم في عملية المراجعة.

ب. التأكد من صحة المعلومات التي يتم مراجعتها وتحليلها.

ج. فهم وتقييم الأنظمة المالية والمحاسبية المستخدمة في المصرف.

د. مراجعة مدى التزام الإدارة التنفيذية بالسياسات التي أقرها مجلس الإدارة.

ه. مراجعة التقارير التي تقدم لمجلس الإدارة، والتأكد من صحتها، ورفع تقرير عنها إلى مجلس الإدارة.

6. الجمهور

الجمهور يشمل الوسطاء الماليين، والمحللين الماليين، وسماسرة البورصة، والمودعين، وصغار المستثمرين الذين يحتاجون إلى حماية أكبر من مجرد الإفصاح عن المعلومات والشفافية وحفظاً لحقوقهم، بل يجب أن تقدم لهم معلومات حقيقية تعكس مواقف المصرف المالي، وتكون ذات مصداقية عالية حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على معلومات صحيحة. ولذلك نجد أن لهم دوراً أساسياً في المطالبة بتطبيق حوكمة الشركات في المصارف، حتى تكفل لهم حقوقهم وتعمل على حمايتها[3].

7. مجلس الإدارة في المصرف

مجلس الإدارة هو المستوى الأول من مستويات الإشراف على أنشطة المصرف، يعمل على اختيار الإدارة التنفيذية في المصرف، ويعمل على مراقبة أداءها، وهو المسئول في النهاية عن أنشطة المصرف ونتائجه، والحفاظ على الاستقرار المالي وسلامته. ويعمل مجلس الإدارة وفقاً للقانون والنظام الأساسي للمصرف، ويجب عليه تحديد طريقة عمل النظام الداخلي للمجلس[4].

ويجب على مجلس الإدارة أن يقوم بكامل مسئولياته تجاه المصرف، بما في ذلك عملية وضع الأهداف الإستراتيجية، وأن يعمل أيضاً على تطوير معايير الحوكمة بصفة خاصة ومستمرة، وكذلك

---

(1) شاكر البلدوي وآخرون، **إدارة المخاطر في ظل الحكم المؤسسي، ورقة عمل** ، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، (الأردن، 2010م)، ص 7.

(2) **المرجع السابق**، ص 10.

(3) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع سابق**، ص 528.

(4) Monika Marcin Kowsk**, Op. Cit,** p. 12.

المشاركة الفعالة في تنظيم عمل المصرف، والقيام بحماية وحفظ حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى، والتركيز على إدارة المخاطر، وإدارتها وتحليلها وقياسها وتعزيز نظم المراقبة الداخلية والمراجعة الخارجية والداخلية[1].

والمطلوب من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين أن يعملوا على حماية حقوق المساهمين والمودعين ومساهميي الأقلية، كما يجب على مجلس الإدارة أن يخلق توازناً بين الأرباح والمخاطر التي يتحملها المصرف، ويجب أيضاً أن تتوفر لدى الأعضاء الخبرة الكافية في مجال الخدمات المصرفية. وعلى مجلس الإدارة أن يعين لجان متخصصة تساعده في متابعة سيرة العمل في المصرف بصورة جيدة.[2]

إنّ عملية تعيين مجلس الإدارة ضرورية في ضبط أداء المصرف، وهناك بعض الدراسات أكدت أن كثيراً من المصارف التي انهارت وأفلست كانت تعاني من ضعف مجالس الإدارة وعدم فعاليتها، لأنّ أعضائها ليست لديهم المؤهلات والخبرة الكافية في العمل المصرفي، مع عدم تفرغهم بصورة تامة للعمل المصرفي. ومجلس الإدارة الجيد يضم في عضويته أكثر من عضوين مستقلين، ويراعي الخبرة والتنوع في المؤهلات.[3]

يعتبر مجلس الإدارة مسئولاً مباشراً عن وضع إستراتيجية المصرف، إدارة المخاطر ودراستها وتحليلها. وأهم مسئوليات مجلس الإدارة في المصارف، تتلخص في النقاط التالية:[4]

أ. وضع استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر.
ب. تحديد مستوى المخاطر المسموح به.
ج. تحديد السلطات في الهيكل الإداري للمصرف.
د. العمل على تدريب الإدارة التنفيذية في المصرف وتزويدها بأهمية الوعي بحوكمة الشركات في المصرف.[5]
ه. دراسة القوائم المالية ومناقشتها ومتابعة عمل المراجعين الداخليين والخارجيين.
و. تحديد مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة ووضعها في جدول أعمال وفقاً لاستراتيجية المصرف.
ز. توفير الموارد المالية والمعلومات للجان مجلس الإدارة حتى تقوم بدورها بصورة جيدة.
ح. تكوين لجنة إدارة المخاطر وتفويضها بمتابعة ومراقبة المخاطر وأنظمة المراقبة الداخلية.
ط. الفصل بين مهام ومسئوليات رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمصرف.
ي. الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وبالإدارة التنفيذية التي تساعد على انسياب العمل بصورة سليمة.

---

(1) http://www.alkwaitiah.com/articleDetail.asPx?id=16146.

(2) Monika Marcin Kowsk, **Op. Cit**. p. 13.

(3) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب، مرجع سابق**، ص 513.

(4) Mircea Asandulvi, **Op. Cit**, p. 34.

(5) Policy Briefon **Improving Corporate Governance of Banks**, **in the Midlist and North Africa Reign**, (November, 2009), p11.

ك. مراجعة سياسات تحديد كمية المخاطر المقبولة، ونوع رأس المال المطلوب لتشغيل المصرف.

ل. منح الصلاحيات للإدارة التنفيذية بالمصرف لتنفيذ الإستراتيجية، ومتابعة وتقييم عملها.

يتضح مما سبق أنّ الأطراف الأساسية المذكورة تسهم في دعم حوكمة الشركات في المصارف، ولها دور مهم في تطبيقها، إذ تساهم في تطوير وتنمية أداء المصرف من خلال دور المشرفين، والجمهور، والمراجعين، ولجنة المراجعة، والإدارة التنفيذية. وأنّ مجلس الإدارة في حالة تنفيذه مهامه ومسئولياته بشكل سليم، وبإدارة رشيدة؛ فإنّ ذلك سيصب في مصلحة المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى في المصرف.

حادي عشر: حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية

ظهر الاهتمام بحوكمة الشركات منذ بداية عهدها وتطبيقها في المصارف التقليدية، ولكن في الآونة الأخيرة طالب عدد من المساهمين والمودعين بتطبيقها أيضاً في المصارف الإسلامية، حتى يتم تقليل المخاطر التي قد تحدث من سوء الإدارة في هذه المصارف.[1] وقد ظهرت المصارف الإسلامية في سوق الخدمات المصرفية والمالية في عام 1970م، وتوسع ظهورها في الأسواق العالمية والآن هناك أكثر من (180) مؤسسة من المؤسسات المالية والمصرفية في جميع أنحاء العالم تلتزم المبادئ المصرفية الإسلامية وتمول وفقاً للشريعة الإسلامية. وقد أدى زيادة الطلب المستمر للخدمات المصرفية الإسلامية إلى اهتمام البنوك الغربية بها، فبدأ بعض منها يقدم التمويل على النهج الإسلامي.[2]

ثاني عشر: عوامل نمو القطاع المصرفي الإسلامي

هناك بعض العوامل التي ساعدت على ازدهار وزيادة نمو وتطور القطاع المصرفي الإسلامي منها الآتي:[3]

1. أحداث سبتمبر 2011م

أدى صدور قانون الوطنية الأمريكية إلى هجرة نسبة كبيرة من الأموال الإسلامية من بنوك الولايات المتحدة إلى بنوك إسلامية في دول عربية إسلامية، وذلك بعد المطالبة بكشف الأرصدة الأجنبية التي تبلغ أكثر من 10 آلاف دولار.[4]

2. ازدهار الأسواق الخليجية

ازدهرت الأسواق الخليجية نتيجة ارتفاع أسعار البترول، الذي ساعد على زيادة رؤوس الأموال الخليجية، وقد ساعدت عودة بعض الأموال الخليجية من البنوك الأمريكية في زيادة رؤوس الأموال بالنسبة للبنوك الإسلامية وفي زيادة أرباحها.[1]

---

(1) جمعة محمد الرقيبي، **حوكمة العلاقة بين أطراف التعاقد في الصيغ الإسلامية** (المرابحة والمضاربة)، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني،(ليبيا، 2010م)، ص 10.

(2) Nasser M. Suleiman, Corporate Governance in Islamic Banks, http://www.al.bab.com/arab/econ/nsboniss.html.

(3) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق**، ص 306.

(4) **المرجع السابق**، ص 306.

3. الأزمة المالية العالمية 2008م

من العوامل التي ساعدت على ازدهار ونمو البنوك الإسلامية؛ الأزمة المالية العالمية الناتجة عن التمويل العقاري والمضاربات في عمليات التمويل، الت نتج عنها انهيار كثير من البنوك الأمريكية وغيرها من البنوك الغربية. فالبنوك التي تعمل في عمليات التمويل وفقاً للنظم التمويل الإسلامي؛ كان تأثير الأزمة المالية عليها أقل، وقد ساعد ذلك على جذب بعض الاستثمارات، وزيادة رأس مال البنوك الإسلامية ودخولها في مشروعات ذات عائد اقتصادي عالي.[2]

ثالث عشر: طبيعة عمل المصارف الإسلامية

للمصارف الإسلامية نظام مالي يؤدي كل الأنشطة المصرفية، التي يتم عملها في المصارف التقليدية، ولكن المصارف الإسلامية تتميز بأن عملياتها التمويلية تكون وفقاً للشريعة الإسلامية، ويضاف إلى ذلك أنّ المصارف الإسلامية تعمل في المجالات الحلال (المباحة شرعاً)، وتعمل على عدم تمويل المشروعات التي تعمل في مجال محرم حسب الشريعة الإسلامية، وإذا كان هدف المصارف التقليدية هو الربح فقط فإن للمصارف الإسلامية أهداف أخرى اجتماعية واقتصادية وتنموية، وهي في تعاملاتها تتصف بالشمول والمرونة. [3] ويعرف المصرف الإسلامي حسب قول سليمان بأنه "مؤسسة مالية نقدية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع، وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المستقرة للشريعة الإسلامية، وفيما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية اقتصادها".[4] ومن خلال ملاحظة التعريف السابق يمكن تلخيص الالتزامات وقواعد الشريعة الإسلامية في تعاملات المصارف في النقاط التالية:

1. الالتزام بالحلال في المعاملات والابتعاد عن الحرام

تتم المعاملات في المصارف الإسلامية وفقاً للشريعة الإسلامية، وتتقيد هذه المصارف بفقه المعاملات الإسلامية، وتبتعد عن التعامل في الحرام، كما تمتنع عن تمويل أي مشروع ذي طابع محرم وفقاً للشريعة الإسلامية.[5]

2. عدم التعامل بالربا

المصارف الإسلامية لا تتعامل بالربا في عملياتها المصرفية، وهذا ما يميزها عن المصارف التقليدية، فالإسلام حرم التعامل بالربا ولذلك نجد التمويل عبر المصرف الإسلامي يوجه إلى تمويل مشاريع تنموية. [6]

3. حسن اختيار الإدارة

---

(1) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 20.

(2) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**،**مرجع سابق**، ص 308.

(3) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 21.

(4) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، **مرجع سابق**، ص 314.

(5) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 25.

(6) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، **مرجع سابق**، ص 315.

تعمل المصارف الإسلامية على اختيار الكوادر الإدارية ذات الخبرة والمؤهلات، لتعمل على توظيف وإدارة هذه الأموال بصورة جيدة وسليمة وتنميتها، وتعمل كذلك على اختيار الجهات التي تقدم لها التمويل وفقاً لأسس سليمة والتأكد من إمكانية إسترداد هذه الأموال. [1]

4. الشفافية والوضوح في المعاملات

تمتاز المصارف الإسلامية بالصدق والمصارحة والوضوح الشفافية في معاملاتها مع عملائها، ومع المصارف المتعامل معها كذلك، وتتميز بعدم كشف المعلومات السرية للعملاء، وتعمل على الالتزام بتوجيهات الهيئة التشريعية، والالتزام بالصيرفة الإسلامية.[2]

5. خضوع المعاملات المصرفية للرقابة الإسلامية الذاتية أو الخارجية

الرقابة الإسلامية في المصارف لديها محوران اثنان: المحور الأول هو الفرد الذي يتقيد في معاملاته بمعتقداته الإسلامية ويتمسك بها خوفاً من غضب الله سبحانه وتعالى. والمحور الثاني هو الرقابة بواسطة هيئة الرقابة الشرعية التي تصدر الفتاوي للمصارف الإسلامية، وتعمل على متابعة ومراقبة مدى التزام المصارف الإسلامية في معاملاتها بصيغ التمويل الإسلامية.[3]

6. أداء الزكاة المفروضة شرعاً على كافة معاملات المصرف ونتائج الأعمال

الزكاة هي فرض على كل مسلم في ماله إذا حال عليه الحول وبلغ النصاب، وهي تطهر المال وتبارك فيه. وتقوم البنوك الإسلامية بتحصيل الزكاة من العملاء المسلمين إذا رغبوا في ذلك وتوزيعه على مصارفه الشرعية التي حددها الله سبحانه وتعالى.[4]

رابع عشر: هيئة الرقابة الشرعية وحوكمة الشركات

هي هيئة الفتوي والرقابة الشرعية التي تعمل علي مراقبة مدى توافق أعمال المصارف الإسلامية مع أحكام الشريعة الإسلامية، والتأكد من عدم تمويل مشروعات تتعارض مع المعتقدات الإسلامية. [5] وتعتبر هيئة الرقابة الشرعية هيكل حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية وذلك مع وجود أنظمة رقابة داخلية في المصارف، تعمل على دعمها ومساعدتها في عملية الرقابة على عمل المصارف، وهي تتكون من ثلاثة أطراف على النحو الآتي:[6]

1. مراقبون خارجيون: هم حملة الأسهم، والمراجع الخارجي، وبورصة الأوراق المالية، وقانون الشركات، والبنك المركزي، ومجلس المعايير المحاسبية.
2. مراقبون داخليون: وهم مجلس الإدارة، والمديرون غير التنفيذيين، ولجان المراجعة، وأنظمة المراجعة الداخلية، وهيئة الرقابة الشرعية.

---

(1) **المرجع السابق**، ص 317.

(2) **المرجع السابق**، ص 319.

(3) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، **مرجع سابق**، ص 316.

(4) جمعة محمد الرقيبي، مرجع سابق، ص 10.

(5) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 18.

(6) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، **مرجع سابق**، ص 317.

3. أنظمة الرقابة الداخلية: وهي الرقابة المالية، ووقاية العمليات، وإعداد القوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبية الدولية، والتوافق في العمليات مع الشريعة الإسلامية.[1]

هناك تغيير ملحوظ في هيكل حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية بوجود هيئة الرقابة الشرعية مكونة من علماء شرعيين، بالإضافة إلى وجود وحدة مراجعة للتأكد من أن العمليات المختلفة متفقة مع الشريعة الإسلامية والأهداف المرسومة.[2]

خامس عشر: مفهوم حوكمة الشركات من منظور إسلامي

يقول شوقي بورقبة [3] " إن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقائدية القائمة على العقيدة الإسلامية، تضع لها قيوداً ومحددات، وترسم لها طريقاً يحكم سلوك القائد الإداري، والمنظمة الإدارية، والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقتهم ببعضهم البعض، أو علاقتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات والمعاملات والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها عن الأجزاء الأخرى".

يستنتج من التعريف السابق للإدارة في الإسلام مفهوم حوكمة الشركات من حيث الأطراف الداعمة لحوكمة الشركات في المنشأة، والعلاقة بين الأطراف، وعملية التوازن بين علاقة الأطراف الداخلية في المنظمة، وتقليل عملية تعارض المصالح. ومبادئ الشريعة الإسلامية تساعد على تعطيل هذا التعارض وتقليله. وهذه المبادئ تتمثل في العدالة والمسئولية والمساءلة والشفافية.

سادس عشر: مبادئ حوكمة الشركات من منظور إسلامي

هي مبادئ موجودة في العقيدة الإسلامية، ويعمل بها في المعاملات التي تكون وفقاً للشريعة الإسلامية وهي تشمل المبادئ التالية: [4]

1. العدالة

هي من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية، وهذا ما نجده في كثير من الآيات في القرآن الكريم، مثل قول الله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُونُواْ قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاء لِلّهِ ...)[5]. وقوله تعالى: (وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُواْ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى...) [6]. ومن خلال هذه الآيات التي تم ذكرها نجد أن مبدأ العدالة من المبادئ الإسلامية الأساسية التي تطلب في المعاملات.

2. المسئولية

تعني تحديد المقدرة على كل طرف بدقة، والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة.

إن مسئولية كل طرف في المعاملات حددتها الشريعة الإسلامية بشكل دقيق، لذلك فإن أي مسئولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون مسئولاً عنه فقط أمام من تعاقد معه، إنما يكون مسئولاً عنه أولاً أمام

---

(1) **المرجع سابق**، ص 317.

(2) جمعة محمد الرقيبي، **مرجع سابق**، ص 11.

(3) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 22.

(4) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 22.

(5) القرآن الكريم، **سورة النساء**، الآية: 135.

(6) القرآن الكريم، **سورة الأنعام**، الآية: 152.

الله عز وجل [1]. وفقاً لقول الله تعالى: (وَكُلَّ إِنسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَآئِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَاباً يَلْقَاهُ مَنشُوراً).[2] وقول النبي صلى الله عليه وسلم: " كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته".[3]

3. المساءلة

هي عملية محاسبة كل مسئول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجد ومعاقبة المقصر. ويكون ذلك من خلال نظام داخلي – في المنشأة – للحوافز والعقوبات، يتم تطبيقه بعدالة على الجميع. وفي المعاملات الإسلامية وضعت الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات أسساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات.[4]

4. الشفافية

هي عملية الوضوح والصدق والأمانة والدقة والشمول في المعلومات التي يتم تقديمها عن أعمال الشركة للجهات الرقابية والإدارية بصورة صحيحة من غير غش فيها، حتى يتم التعرف على مدى كفاءة وأمانة الإدارة في الشركة، ومدى تنفيذها لأهداف مجلس الإدارة والمساهمين. وهذه المعلومات الصحيحة تساعد في اتخاذ القرار السليم.[5]

يلاحظ من خلال طرح المبادئ الإسلامية التي تنادي بها الشريعة الإسلامية في المعاملات ؛ أنها تتضمن مبادئ وخصائص حوكمة الشركات التي جاءت بها المنظمات الدولية والمفكرون الغربيون، وهذا يقود إلى أن أساس مفهوم حوكمة الشركات موجود ومتأصل في المصارف الإسلامية، التي تعمل على الالتزام بالشريعة الإسلامية في تعاملاتها.

سابع عشر: معايير حوكمة الشركات للمنشآت الإسلامية

هي معايير تم اصدارها بواسطة مجلس الخدمات المالية والإسلامية بماليزيا في ديسمبر 2006م، وهي تتضمن سبعة مبادئ إرشادية على النحو التالي:[6]

1. يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات الصلة، مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واعتماد مقررات بازل للإشراف المصرفي، وضرورة الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في مبادئها في المعاملات.
2. إنشاء لجنة مراجعة في المصارف تساعد مجلس الإدارة في التأكد من صحة التقارير، ومن أنّ الأنظمة المالية والمحاسبية المستخدمة في المصارفة سليمة.
3. اعتماد الشفافية والإفصاح عن المعلومات في مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية وأن تتحمل هذه المؤسسات مسئولية ائتمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار.

---

(1) شوقي برقبة، **مرجع سابق**، ص 23.

(2) القرآن الكريم، **سورة الإسراء**، الآيتان: 13-14.

(3) حديث صحيح، أخرجه البخاري ومسلم وأبو داؤود والترمذي واحمد.

(4) Masger. M. Suleiman, **Op. Cit**, p15.

(5) جمعة محمد الرقيبي، **مرجع سابق**، ص 11.

(6) مجلس الخدمات المالية الإسلامية، **المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية**، (ماليزيا، 2006م)، ص 7.

4. تكليف لجنة مراقبة داخلية لمتابعة سير تحقيق الأهداف، ولجنة مخاطر تتابع المخاطر وترفع التوصيات لمجلس الإدارة حول أداء المصرف.
5. تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، ويجب التدريب الجيد للمراجعين الداخليين والمراقبين الشرعيين وتنمية مهاراتهم.
6. اعتماد الشفافية – في مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية – في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن الشريعة الإسلامية، ويجب إلزام المؤسسات المالية الإسلامية بقرارات الهيئة الشرعية.
7. توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار؛ وبخاصة نسبة المشاركة في الأرباح والخسائر.[1]

ثامن عشر: آليات تطوير حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية

هناك بعض الآليات التي تسهم في تفعيل دور حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية، وسوف يتم تحديدها في النقاط التالية:[2]

1. وضع أسس بنية تحتية جيدة تدعم المصارف الإسلامية، وتكون إحدى الأدوات الداعمة لحوكمة الشركات في المصارف.
2. أن يضم مجلس الهيئة الرقابية في عضويته صفوة الشيوخ والعلماء والخبراء ذوي المعرفة الجيدة بأحكام الشريعة والمعاملات المصرفية، ليساهم ذلك في اتخاذ القرارات الشرعية.
3. صياغة العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية.
4. الاعتماد على الخصائص الإسلامية في المعاملات الإسلامية، يساعد في زيادة كفاءة المصارف الإسلامية.

يتضح مما سبق أنّه إذا تم تطبيق هذه الآليات بكفاءة وفاعلية جيدة في المصارف الإسلامية؛ فإنّ ذلك سيساعد في نموها وتطويرها وتحقيقها أرباحاً جيدة للمساهمين، ويعمل على حماية حقوق أصحاب المصالح الأخرى.

تاسع عشر: مميزات حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية والتقليدية

هنالك بعض المميزات في المعاملات المصرفية تختلف في المصارف الاسلامية عن غيرها من المصارف التقليدية يمكن توضحها من خلال الشكل التالي:

---

(1) مجلس الخدمات المالية الإسلامية، **مرجع سابق**، ص 8.

(2) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 17.

شكل رقم (7) مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية من حيث المعاملات

المصارف الإسلامية	المصارف التقليدية
1. **من حيث المبادئ في المعاملات:** ✓ مبدأ المشاركة في الربح والخسارة. ✓ مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا أساس الدين. ✓ مبدأ الصرف في المعاملات العمل بأحكام الشريعة الإسلامية.	مبدأ الفائدة الثابتة.
2. **من حيث المخاطر:** العقود القائمة على المشاركة في الربح عالية المخاطر	العمليات بالفائدة الثابتة، ذات مخاطر أقل.
3. **عدم التعامل بالربا:** التزام الموظفين المسلمين بالشريعة في سلوكهم وأخلاقياتهم	التعامل بالربا.
4. **تمويل المشروعات:** تمويل المشروعات الحلال وفقاً للشريعة الإسلامية	تمويل كل المشروعات بدون شروط.
5. **هيكل حوكمة الشركات والعناصر الأساسية:** المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح الأخرى، وهيئة الرقابة الشرعية (خمسة عناصر).	المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، وهي أربعة عناصر أساسية في هيكل حوكمة الشركات في المصارف التقليدية.

إعداد: **الباحث من أدبيات الدراسة**، 2013.

يلاحظ من الشكل السابق، أن هناك بعض الاختلافات في العمليات أو المعاملات المصرفية بين المصارف الاسلامية والمصارف التقليدية، وذلك من حيث طريقة تمويل المشروعات، ونوع المشروعات التي يتم تمويلها، وأيضاً هناك إختلاف في هيكل الإدارة وأنظمة الرقابة في المصارف الاسلامية توجد هيئة رقابة شرعية والتي بدورها تقوم بمراقبة عمليات المصارف الاسلامية ومدي توافقها مع الشرعية الاسلامية وهي غير موجودة في المصارف التقليدية.

المبحث الثاني

مفهوم المخاطر وأنواعها وإدارتها وأنظمة الرقابة الداخلية

يعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات الاقتصادية التي باتت تحفها المخاطر، في الفترة الأخيرة.[1] فقد ازدادت المخاطر وتعاظمت وتغيرت انواعها وأشكالها؛ نتيجة لسياسة التحرير المالي، وزيادة المنافسة، واستخدام التكنولوجيا في لقطاع المصرفي، وزيادة حاجات العملاء إلى خدمات مصرفية جديدة. وهذه العوامل نتجت عنها مخاطر جديدة، ولم تعد المخاطر الائتمانية هي الوحيدة التي تهدد استقرار الوضع المصرفي، بل انضمت إليها مجموعة أخرى من المخاطر تتمثل في: مخاطر السوق، والسيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، والمخاطر الإستراتيجية وغيرها، والمخاطر التشغيلية بأنواعها المختلفة.[2] وهذا يتطلب من إدارة المصارف اعادة النظر في طريقة قياس وتقييم المخاطر؛ وإدارتها بصورة جيدة تواكب التغيير في المخاطر وتنوعها وتحد من خسائرها.[3] وهناك بعض الأسباب لحدوث الأزمات المالية وانهيار المصارف وإفلاسها وهي: زيادة تعرض المصارف للمخاطر وعدم إدارتها بصورة سليمة، وضعف كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية، وانخفاض مستوى الإفصاح عن نوع وحجم المخاطر التي تتعرض لها المصارف، وأساليب قياسها. [4] وبما أنّ الهدف الأساسي لإدارة أي مصرف هو تعظيم ثروة حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، فلابد من دراسة التدفقات النقدية وتقييمها مقابل المخاطر التي يتحملها المصرف، لأنّ الميزة التنافسية لأي مصرف هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها. فالمخاطر تؤثر على العائد من الاستثمارات لذلك يجب تحديدها بعناية و قياسها بدقة، والتعامل معها بعقلانية ورشد. وهذا يتطلب من إدارة المصرف الالتزام باللوائح والقواعد التنظيمية التي تحكم العمل المصرفي.[5]

أولاً: مفهوم المخاطر

المخاطر هي عنصر متأصل في العمليات المصرفية، بل أنّ كل عملية أرباح تواجهه مجموعة من المخاطر. وسوء إدارة هذه المخاطر قد يؤدي إلى خسائر محتملة، تؤثر على حقوق المودعين والمساهمين في المصرف. ولذلك لابد من التركيز على مدى كفاية إدارة المخاطر في المصرف.[6]

---

(1) ماجدة أحمد شلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير بازل**، 2007م. www.arablawinfo.com

(2) حافظ كامل الغندور، **محاور التحديث الفعال في المصارف العربية** (فكر ما بعد الحداثة)، (اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003م)، ص 10.

(3) ماجدة أحمد شلبي، **مرجع سابق**، ص 16.

(4) ميرفت علي أبو كمال، **الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً لمعايير بازل2**، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، (غزة، 2007م)، ص 3.

(5) http://www.aleqt.com/2012/04/17/articele647924.html.

(6) Risk Management Guidelines for Banking Institution Supervision of Financial Institutions, 2007, p 5.

تعرف المخاطر بأنها مجموعة من العوامل التي قد تعرض المصرف لخسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو لتذبذب في الربح المتوقع على الاستثمار. [1] وهناك آثار سلبية عند حدوث المخاطر تؤثر على عملية تحقيق المصرف لأهدافه واستقراره، لذلك لابد من العمل على دراسة المخاطر وتحليلها وقياسها والتعامل معها بدقة وحكمة. [2] ويعرف الحسن [3] المخاطر المصرفية" بأنها الاحتمال أو عدم التأكد أو الخوف من نتائج القرارات التي يتم اتخاذها مثل قرارات الائتمان والقرارات التسويقية والقرارات التشغيلية، وكل هذه القرارات قد تحدث منها مخاطر في سبيل تحقيق عائد للاستثمارات، لذلك لابد من عملية إدارة المخاطر ودراستها". وقد عرفت لجنة لتنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف الأمريكية المخاطر بأنها " احتمال حصول الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه، حيث أن مثل هذه القيود تؤدي إلى إضعاف قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم الخدمات المصرفية وممارسة نشاطاته من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرصة المتاحة في بيئات العمل المصرفي الأخرى".[4]

يلاحظ مما سبق ذكره أن كل العمليات التي تقوم بها المصارف ينتج عنها مخاطر لذلك يجب قياس هذه المخاطر وتحديدها؛ بدراستها والتحكم فيها بصورة جيدة.

ويمكن أن تستنتج من التعاريف السابقة لمفهوم المخاطر النقاط التالية:

1. المخاطر لها آثار سالبة على حقوق المساهمين والمودعين وأيضاً على تحقيق المصرف لأهدافه.
2. المخاطر تؤدي إلى انحراف الربح المخطط له بصورة عكسية للمتوقع.
3. كل القرارات التمويلية في المصارف تحفها مجموعة من المخاطر لذلك لابد من تحديد وقياس المخاطر.
4. المخاطر هي خسارة يتوقع أن تحصل وتؤثر على رأس مال المصرف.

ويمكن أن تعرف المخ اطرة بأنها خسارة قد تكون محتملة في أي نشاط أو قرار تتخذه إدارة المصرف في مجال التمويل. لذلك يجب دراسة العائد من المشروع مقابل المخاطر بصورة دقيقة قبل الدخول في المشروع.

ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر

في مجال عمل القطاع المصرفي يجب أن تقوم إدارة المخاطر في المصارف بعملية رصد وتحليل وتحديد وقياس جميع أنواع المخاطر المصرفية، التي تشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر العمل، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية. وكل هذه الأنواع هي مخاطر تتعرض لها المصارف ولذلك يجب استخدام الوسائل والمعايير المناسبة لقياس كل نوع[5].

---

(1) http://www.philadelphia.edv.jo/academices/bnfarchive/uploads/some.

(2) بدر الدين قرشي مصطفى، **التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية** ، ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية (الخرطوم، 5-6 أبريل 2012م)، ص 4.

(3) محمد عوض الكريم الحسن، **مخاطر التشغيل في الجهاز المصرفي السوداني الوضع الراهن والتحديات** . http://ferd.uofs.edu.sd/ar/risk3.doc.

(4) http://www.aleqt.com/2012/04/17/article647.24.html.

(1) Anthony M. Santomero, **Commerecial Bank Risk Management: an Aanlysis of Process**, the Wharton school,(university of Pennsylvania, 2007), p10.

بهذالخصوص تقول ميرفت ابوكلام [1] "إنّ إدارة المخاطر في القطاع المصرفي هي مرشد ودليل الإدارة في المصارف خاصة بعد الأزمة المالية الأخيرة، التي هزت استقرار القطاع المصرفي والمالي، ونتج عنها انهيار عدد من المصارف في جميع أنحاء العالم. لذلك تكتسب إدارة المخاطر أهمية قصوى من حيث وجودها في المصارف. وعليه يجب تطوير آليات عملها التي تساعدها في قياس وتحليل وتقييم المخاطر التي تواجه المصارف".

لقد تطورت وظيفة إدارة المخاطر في المصارف على مدى فترة من الزمن حتى وصلت إلى مرحلة ضرورة وجودها، وقد ساعد في ذلك ظهور مقررات بازل التي إدخلت معايير مشتركة لقياس وتحديد حجم المخاطر. وقد التزمت المصارف المركزية في جميع البلدان الأعضاء بتطبيق معايير بازل، والعمل على إدارة المخاطر التشغيلية، والائتمانية، ومخاطر السوق. وكل معايير وأدوات قياس هذه المخاطر يتم استخدامها بواسطة إدارة المخاطر في المصارف. [2] وتعرف إدارة المخاطر" بأنها علم من أهم العلوم في مجال إدارة المشروعات يعمل على تحديد، وتقييم وقياس المخاطر ثم يضع استراتيجيات لإدارة هذه المخاطر، ويتضمن ذلك عملية نقل المخاطر إلى جهة أخرى، وتقليل آثارها السلبية وتجنبها في المستقبل". [3] ويقول منصور [4]: " إدارة المخاطر في المصارف تشمل مجموعة من الآليات والأدوات والمعايير والتقنيات المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المصرف، تعمل على إدارة الأصول والخصوم على مخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، والمخاطر الائتمانية والسوقية. ولذلك فإن هدف إدارة المخاطر وإدارة الأصول والخصوم هو تحقيق مفاضلة بين المخاطر والعائد". وتعريف إدارة المخاطر حسب دليل الحوكمة السوري " هي عملية منظمة لتحديد وقياس المخاطر التي يواجهها القطاع المصرفي، والعمل على تقييمها وفقاً لاحتمالات حدوثها والضرر الذي يمكن أن تحدثه، وتحديد العناصر التي يمكن للمصرف أن يتحملها أو يتجنبها أو يؤمن ضد حدوثها، وتحديد المسئولية عن معالجتها، وضمان سير العمليات ورفع التقارير الدورية والفورية إلى الجهات المعنية بالمشاكل الملموسة ".[5] وعرف عناترة وعثمان[6]إدارة المخاطر بأنها " تلك العملية التي يتم من خلالها

---

(1) ميرفت علي أبو كمال، **مرجع سابق**، ص 7.

(2) **المرجع السابق**، ص 5.

(3) عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات العالمية** ، جامعة فرحات عباس، (أسطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009م)، ص 4.

(4) منصور منالي، **إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية، القطرية والإقليمية** ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، (سطيف، الجزائر، 2009م)، ص 3.

(5) دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، مصرف سوريا المركزي، (دمشق، 2009م)، ص 2.

(6) عز الدين نايف عناترة ومحمد داود عثمان، **اختيار مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان على جودة المحافظ الائتمانية في البنوك الإسلامية الأردنية** ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع (جامعة فلادلفيا الخاصة، عمان، الأردن، 23-24 تشرين الثاني 2010م)، ص 6.

خلالها رصد المخاطر، وتحديدها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والإطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، في الإطار الموافق عليه من قبل مجلس إدارة المخاطر".

ويقول حماد في تعريف إدارة المخاطر إنّها "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة، أو الأثر المالي للخسائر التي تُقمع إلى الحد الأدنى". [1] وجاء تعريف بنك السودان المركزي لإدارة المخاطر المصرفية بانها" عملية التقويم الذاتي للمخاطر، وإجراء الرقابة عليها، لذا أصبحت من أهم آليات الاستقرار والأمان في الجهاز المصرفي، بها يتم حماية حقوق المساهمين والمودعين. وقد أصبحت من أهم الدعائم الأساسية لتحقيق السلامة المصرفية، وتعزيز الاستقرار المالي والمصرفي". [2] ويقول فضل [3] " إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر، والحد من تكرار تحقق حدوثه، والتقليل من حجم الخسائر بأفضل الوسائل، وأقل التكاليف، عن طريق اكتشاف المخاطر وتحليلها، وقياسها وتحديد وسائل مجابهتها مع اختيار انسبها لتحقيق المطلوب".

من خلال دراسة وتحليل التعاريف السابقة لإدارة المخاطر هناك جوانب تشابه واختلاف وهي كمايوضح الشكل رقم(8)، وايضاًمن التع اريف السابقة لإدارة المخاطر انسب تعريف يناسب هذه الدراسة هو تعريف بنك السودان المركزي لإدارة المخاطر.

الشكل رقم (8) توضيح جوانب التشابه والإختلاف في تعاريف إدارة المخاطر السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
1. عملية رصد وتحديد وقياس المخاطر.	1. مجموعة آليات ومعايير للتنفيذ استراتيجية المصرف.
2. الحد من تكرار حدوث المخاطر في المستقبل.	2. عملية رفع تقارير المخاطر الي الجهان العليا في المصرف.
3. تقليل حجم الخسائر الناتجة عن المخاطر.	3. الالتزام بالسقف المحدد للمخاطر من قبل مجلس الإدارة.
4. تحقيق مفاضلة بين المخاطر والعائد.	4. آلية استقرار القطاع المصرفي وحماية حقوق المساهمين والمودعين.

المصدر: **إعداد الباحث من ادبيات الدراسة**، 2013.

---

(1) طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد– إدارات– شركات– بنوك)**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م)، ص 51.

(2) بنك السودان المركزي، **البيانات الائتمانية لعملاء الجهاز المصرفي، تجربة السودان** ، الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي، إدارة الشئون المصرفية، (وحدة الترميز، الخرطوم، 2010م)، ص 2.

(3) فضل عبد الكريم محمد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، (بدون ناشر، البحرين، 2008م)، ص 15.

ثالثاً: وظيفة إدارة المخاطر

يشتمل عمل إدارة المخاطر على مجموعة من الأنشطة تتمثل في الآتي:[1]

1. تحديد المخاطر

لكي تتم إدارة المخاطر بشكل سليم يجب تحديد المخاطر الحالية والمستقبلية، التي قد تواجه المصرف أثناء قيامه بعملياته وتقديمه الخدمات المصرفية، وهذه المخاطر تشمل مخاطر الائتمان والسيولة، ومخاطر سعر الفائدة، والمخاطر التشغيلية. ويجب أن تكون عملية تحديد المخاطر عملية مستمرة.[2]

2. قياس المخاطر

بعد مرحلة تحديد المخاطر يجب تطوير نظم قياسها وتقييمها، والهدف من ذلك هو تحديد تأثيرها على ربحية المصرف ورأس ماله. وتتم عملية قياس المخاطر بواسطة نماذج ومعايير معينة مختلفة من بسيطة إلى متطورة. وعملية القياس الدقيق والصحيح للمخاطر في الوقت المناسب يؤكد مدى فاعلية نظم إدارة المخاطر في المصرف، ويجب أن يكون هناك اختيار دوري لأدوات قياس المخاطر للتأكد من أنها سليمة، لأنّ نظم القياس الجيدة تساعد في تقييم مخاطر كل المعاملات في المصرف.[3]

وهنالك بعض العوامل تساعد في نجاح عملية قياس المخاطر تتمثل في الآتي:[4]

أ. المتابعةالمستمرة والمراقبة الدقيقة للمخاطر في المصرف وتقديم تقارير عن طرق معالجتها.

ب. توفر الأدوات ذات الكفاءة العالية والمناسبة لقياس المخاطر.

ج. توفرالمعلومات الازمة لأعضاء مجلس الإدارة في الوقت المناسب.

تكمن أهمية قياس المخاطر في كونها تساعد المستثمرين الآن وفي المستقبل في الحصول على المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات استثمارية، وتمكنهم من تقدير حجم التدفقات النقدية للمنظمة، وتقلل عملية عدم تماثل المعلومات، وتقدم معلومات دقيقة عن تقلبات أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية. وقياس المخاطر له مساهمة فاعلة في تطبيق حوكمة الشركات في المصارف من حيث تمليك المساهمين المعلومات التي يمكنهم بها محاسبة الإدارة ومساءلتها عن القرارات التي يتم اتخاذها ثم مواجهة المخاطر.[5]

---

(1) طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر، **تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**، (مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2003م)، ص 37.

(2) **المرجع السابق**، ص 39.

(3) ايهاب ديب مصطفي رضوان، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية**،رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية،(غزة،2012)،ص 37.

(4) فضل عبد الكريم محمد،**مرجع سابق**، ص 16.

(5) مصطفى محمد كمال محمد حسن، **القياس والإفصاح المحاسبي عن مخاطر المنظمات دراسة تحليلية تقييم بيئة الإفصاح المصرفي**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، (جامعة الإسكندرية، العدد رقم 2، المجلد رقم 44، سبتمبر 2007م)، ص ص 5-7.

3. رصد المخاطر

الرصد الفعال للمخاطر يتطلب وجود إدارة مخاطر تعمل على تحديد وقياس المخاطر. ويجب على المصارف وضع نظام معلومات ونظام إدارة مخاطر فعال، يساعد في رصد مستويات المخاطر في الوقت المناسب، ويقدم تقارير رصد المخاطر بصورة متواصلة ودقيقة وذات معلومات جيدة تقدم في الوقت المناسب للإدارة العليا في المصرف ولمجلس الإدارة عن الأداء المالي، وعن سير العمل في المصرف.[1]

4. السيطرة على المخاطر

بعد قياس المخاطر وتحديدها ورصدها؛ يجب السيطرة عليها جيداً من خلال وضع آليات وسياسات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتحديد المسئولية وسلطة اتخاذ القرارات الصحيحة تجاه السيطرة على المخاطر، التي يجب أن تكون وفقاً للحد المسموح به من المخاطر بواسطة مجلس الإدارة. ويجب استخدام بعض الأساليب التي تتطلب تقليل آثار المخاطر وخفضها.[2]

رابعاً: إطار إدارة المخاطر

إدارة المخاطر لها إطار يشمل: مجلس الإدارة، والإدارة العليا في المصرف، والإجراءات المناسبة، وسياسات إدارة المخاطر، ونظم معلومات جيدة تساعد على قياس ورصد المخاطر، ويشمل أيضاً أنظمة الرقابة الداخلية في المصرف. [3] وإدارة المخاطر مسئولة عن كل الأفراد المشاركين في هذه الإدارة، والإطار يجب أن يكون ذا كفاءة عالية يسهم في رصد المخاطر التي يتعرض لها المصرف. ويشمل إطار إدارة المخاطر الآتي:[4]

أ. تحديد سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بوضوح بحيث تغطي المخاطر وتحددها بالقياس والرصد والإبلاغ والمراقبة.

ب. وجود هيكل تنظيمي تحدد فيه السلطات والصلاحيات بوضوح، كما تحدد فيه مسئوليات الأفراد المشاركين في المخاطر وإدارتها. وتكون المصارف لجنة خاصة بالمخاطر تتبع لمجلس الإدارة.

ج. يجب أن يكون هناك نظام فعال للمعلومات الإدارية، يضمن تدفق المعلومات من المستوى التنفيذي إلى الإدارة العليا في المصرف.

د. ينبغي أن تكون هنالك آلية لضمان إجراء استعراض مستمر لنظم وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، لإمكانية تعاملها مع التغيرات في البيئة المصرفية.[5]

خامساً: أهداف إدارة المخاطر

إدارة المخاطر في المصرف لها أهداف تعمل على تحقيقها وتتمثل فيما يلي:[1]

---

(1) علي شاهين وجهاد مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين** ، (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، مجلد 25، عدد الرابع،(فلسطين،2011م)، ص 857.

(2) حافظ كامل الغندور، **مرجع سابق**، ص 12.

(3) طارق الله خان وحبيب الله أحمد، **مرجع سابق**، ص 40.

(4) مصطفى محمد كمال محمد حسن، **مرجع سابق**، ص 8.

(5) طارق الله خان وحبيب الله أحمد، **مرجع سابق**، ص 41.

1. المشاركة في وضع إستراتيجية المصرف وطريقة تنفيذها.
2. العمل على تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف المالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.
3. تحديد وقياس ورصد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المصرف.
4. تنويع المحافظ الاستثمارية من الأوراق المالية في المصرف.
5. تساعد في تحديد كفاية رأس المال لدى المصرف وفقاً لمعايير بازل.

سادساً: مبادئ إدارة المخاطر

لخص عصماني[2] مبادئ إدارة المخاطر في النقاط التالية:

1. أن تتبع مسئولية إدارة المخاطر مباشرة إلى مجلس إدارة المصرف.
2. على مجلس الإدارة وضع إستراتيجية إدارة المخاطر، وتحديد الحد المسموح به من المخاطر.
3. إنشاء إدارة متخصصة تتولى تطبيق سياسات وإستراتيجيات إدارة المخاطر وتعمل على قياس المخاطر ومتابعة العمليات اليومية في المصرف.
4. تكوين لجنة مخاطر من بين عضويتها أعضاء مستقلين وتنفيذيين، تعمل على وضع إجراءات وقواعد إدارة المخاطر.
5. وجود منهجية ونظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر لدى المصرف.
6. استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبصورة واضحة وبشفافية.
7. وجود إدارة مراجعة داخلية في المصرف تتبع لمجلس الإدارة، تقوم بمراجعة أنشطة المصرف وإدارة المخاطر.
8. وجود خطة طوارئ خاصة، وفي حالة وقوع بعض الأزمات لابد من خطط بديلة.

سابعاً: أهمية إدارة المخاطر في المصارف

في هذا الخصوص يقول عواد [3]"هناك أهمية كبرى لإدارة المخاطر في المصارف بالنسبة للمودعين والمساهمين والعاملين في المصرف. بالنسبة للمودعين تعمل إدارة المخاطر على الحد من المخاطر وتجنبها وتقليلها، حتى لا تؤثر على أموال المودعين، وبالنسبة للمساهمين وتؤدي إلى زيادة العائدات من الاستثمارات، وبالنسبة للعاملين في المصرف يضمن لهم المحافظة على وظائفهم. فالهدف الرئيسي لهؤلاء كلهم – أي المودعين والمساهمين والعاملين – هو استمرار ونمو المصرف وتحقيقه الأرباح وأن يكون له كفاية في رأس المال تتلاءم مع حاجاته".

---

(1) أمين عواد، المقارنة الحديثة **لإدارة المخاطر والصعوبات التي تواجهها لبنان في التطبيق**، مؤتمر تقييم سياسات إدارة مخاطر الائتمان، (اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2007/1/30م)، ص 5.

(2) عصماني عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 9.

(3) أمين عواد، **مرجع سابق**، ص 9.

يلاحظ مما ذكر أن لإدارة المخاطر دور أساسي في عملية تقليل المخاطر التي تواجه المصارف، وذلك من خلال قياس وتحديد ومتابعة المخاطر ودراستها بصورة جيدة. و في كونهاتساعد في تطبيق سياسات مجلس الإدارة للحد من المخاطر، الي جانب دورها المهم في عملية تحديد رأس المال المناسب للمصرف، كما ان وجود إدارة المخاطريساعد في وجود أنظمة مراقبة داخلية، وفي تنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر، ورفع تقارير دورية عن المخاطر التي تواجه المصرف. لهذا كله فقد تركز مهمة إدارة المخاطر بصورة عامة تكون على عاتق مجلس الإدارة لأنه الممثل القانوني والشرعي لدى المساهمين.[1]

ثامناً: أسباب زيادة المخاطر في المصارف

يمكن للمخاطر أن تنشأ من خلال العديد من الأسباب، وهناك مصادر مشتركة تسبب المخاطر المصرفية خاصة في ظل العولمة المالية تتمثل في الأسباب التالية:[2]

1. المنافسة وزيادة الضغوط التنافسية مما يؤدي لتشجيع العمل لتحمل المخاطر حتى يحقق المصرف أقصى عائد على رأس المال المستثمر، وكسب حصة في السوق.
2. التحول والتغيرات في التكنولوجيا والتقنية المصرفية واستخدامها في الخدمات المصرفية.
3. السعي إلى تلبية حاجات العملاء إلى خدمات مصرفية جديدة أدى إلى دخول المصارف في عمليات خارج الميزانية، وتحولها من الأعمال التقليدية إلى أسواق المال، مما أدى إلى تعرضها إلى أزمات السيولة بالإضافة إلى مخاطر السوق الأخرى.
4. العوامل الاقتصادية: وهي التغيرات في سياسات وأنظمة السوق المصرفية بالإضافة إلى سياسة التحرير المالي التي تشهدها الأسواق المصرفية والمالية في السنوات الأخيرة، وتحرك رؤوس الأموال، وانفتاح الأسواق المحلية.
5. عمليات وإجراءات العمل.
6. عدم كفاية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

مما سبق يتضح أن أسباب زيادة المخاطر المصرفية على إدارة المصرف ومجلس الإدارة وإدارة المخاطر، تحتاج أن يتم التعامل معها بأنها واقع في البيئة المصرفية ومشكلة يجب تذليلها، حتى يتمكن المصرف من التحكم والسيطرة على المخاطر بذلك يستطيع تحقيق أهدافه، عن طريق تطوير آليات تخفض المخاطر، وتقليل آثارها السلبية في حالة حدوثها.

تاسعاً: أنواع المخاطر المصرفية

تواجه المصارف مجموعة من المخاطر أثناء تنفيذ عملياتها وتقديم خدماتها المصرفية. ويمكن تقسيم وتصنيف هذه المخاطر على النحو التالي:[3]

1. مخاطر مالية

---

(1) أمين عواد، **مرجع سابق**، ص 11.

(2) بدر الدين قرشي مصطفى، **مرجع سابق**، ص 6.

(3) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع سابق**، ص 437.

وهي تشمل مخاطر السيولة، والائتمان، والعجز عن السداد. وهذه المخاطر قد تسبب خسائر للمصرف، وهي تقوم على أساس المراجعة المالية ويمكن أن يترتب عليها ربح إذا كانت التوقعات المالية سليمة، أو خسارة إذا لم تكن التوقعات المالية سليمة. ويضاف إلى هذه المخاطر: مخاطر المضاربة، ومخاطر سعر الفائدة والعمل، ومخاطر السوق[1]

2. مخاطر الأعمال

وهي مجموعة من المخاطر التي قد تكون خارج سيطرة إدارة المصرف أغلب الأحيان مثل مخاطر التغيرات الاقتصادية والقانونية والسياسية والتغيرات في البيئة المالية. وهي مخاطر تؤثر على ظروف المصرف المالية وعلى كفاية رأس المال.[2]

3. مخاطر تشغيلية

هي تكون نتيجة العمليات التشغيلية للمصرف، وهي تحدث نتيجة خلل ما في أنظمة العمل الداخلية،أو نتيجة خطأ من أخطاء التكنولوجيا المستخدمة مثل أخطاء أنظمة الحاسب الآلي نتيجة تخريب أو تعطل، أو عدم تطبيق سياسات وإجراءات العمل في المصرف. وهذه المخاطر تكون في شكل غش أو ضرر يحصل في الأنظمة العاملة، ويكون لها أثر كبير على أرباح المصرف.[3]

4. مخاطر أحداث

هي مجموعة من المخاطر تنتج عن عوامل طبيعية أو كوارث قد تصيب أصول الشركة وتدمرها، ولها آثار سالبة كبيرة على عمليات المصرف.[4]

ويمكن توضيح أنواع المخاطر المصرفية في الشكل التالي، الذي يضم جميع تقسيمات المخاطر التي تواجه المصارف.

---

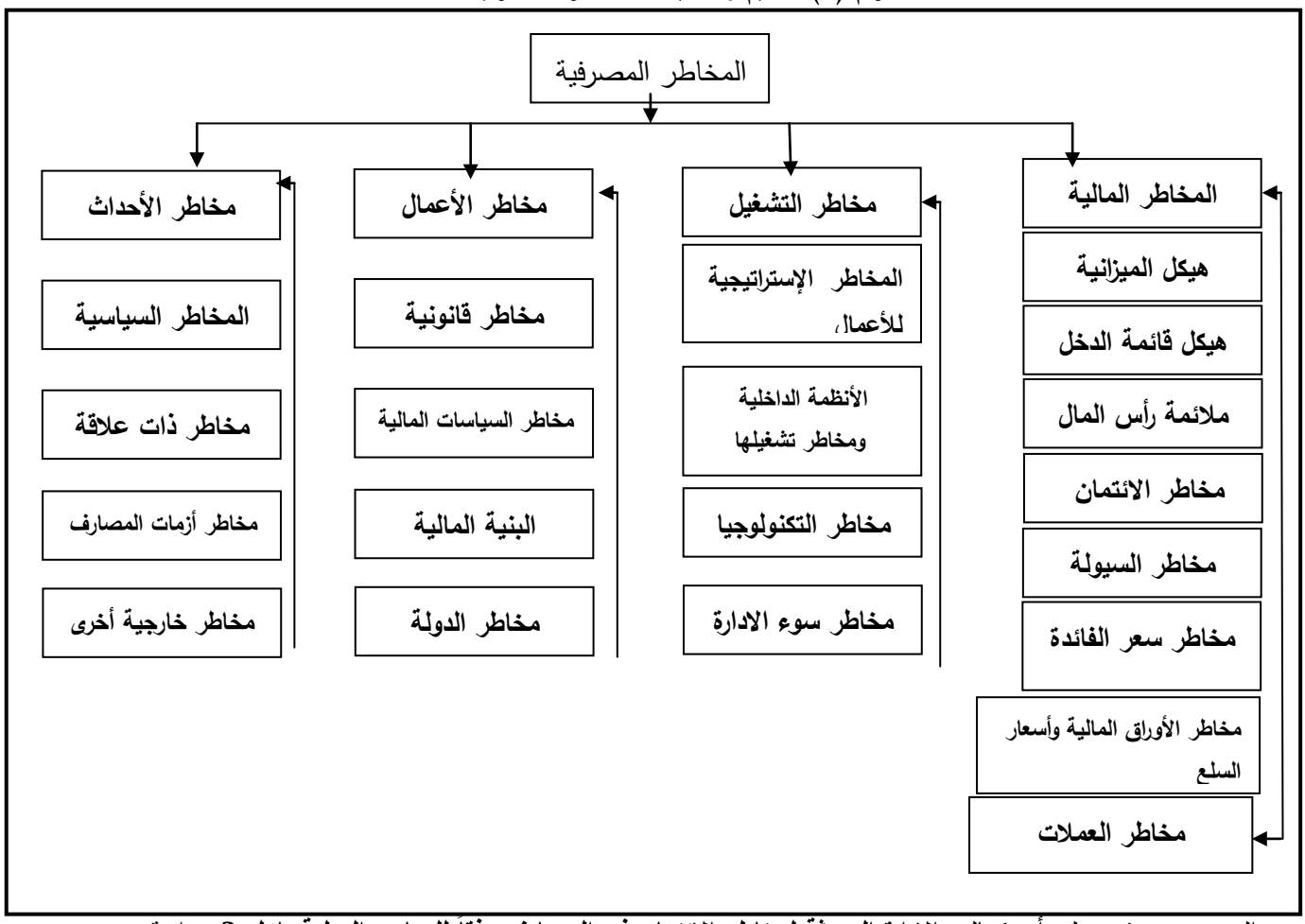
(1) **المرجع السابق**، ص 437.

(2) ميرفت علي أبو كمال، **مرجع سابق**، ص 87.

(3) يوسف الخوري، **مرجع سابق**، ص 121.

(4) http://stochsexperts.net/showthread.php.?E4Q98.

شكل رقم (9) تقسيم وتصنيف المخاطر المصرفية



المصدر: ميرفت علي أبو كمال، **الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل 2**، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير إدارة اعمال، (الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م)، ص 87.

يمكن تقسيم المخاطر إلى نوعين: النوع الأول المخاطر غير المنتظمة: وهي التقلبات في العائد المتوقع لكافة الاستثمارات القائمة، التي يكون سببها عوامل داخلية خاصة بالمصرف، مثل ضعف كفاءة الإدارة. ويمكن مراقبته وتقليله باستخدام أساليب إدارة المخاطر.[1] والنوع الثاني المخاطر المنتظمة: وهي تنشأ عن عملية النشاط الاقتصادي بوجه عام ولا يمكن تجنبها والسيطرة عليها، مثل التغيرات في الفائدة، أو مخاطر سعر الصرف للعملات الأجنبية. ويمكن تقليلها بواسطة معايير قياس المخاطر ومنهج التغطية المالية القائم على أدوات مالية مبتكرة.[2] وقد تنشأ مجموعة من المخاطر من العمليات التي تقوم بها المصارف والأنشطة الخدمية التي تقدمها. وهذه المخاطر تشمل الأنواع التي يوضحها الشكل التالي:[3]

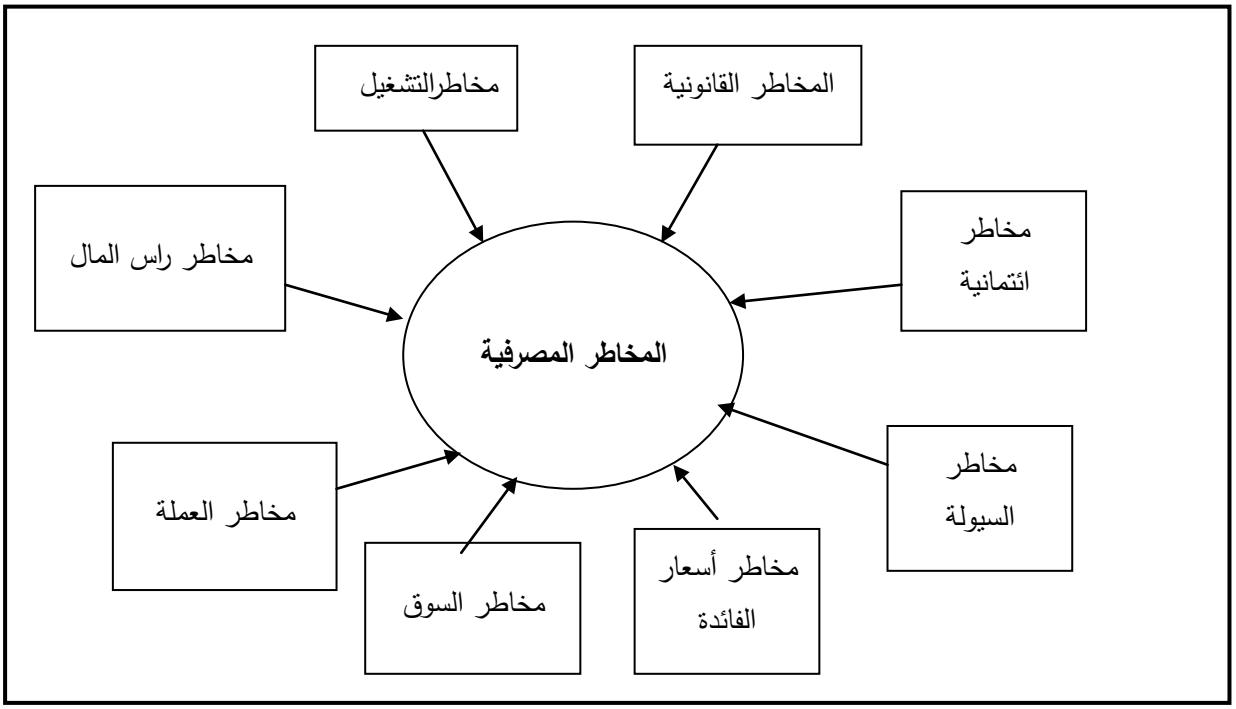
---

(1) عادل محمد رزق، **الاستثمارات في البنوك والمؤسسات المالية من منظور إداري محاسبي** (دار طيبة، القاهرة، 2004م)، ص 11.

(2) **المرجع السابق**، ص 14.

(3) برايان كوبال، **تحديد مخاطر الائتمان**، (ترجمة: دار الفاروق، القاهرة، 2006م)، ص 9.

الشكل رقم (10) المخاطر الرئيسية التي تواجه المصارف



المصدر: **إعداد الباحث من أدبيات الدراسة**، 2013م.

يمكن تناول المخاطر المصرفية التي يوضحها الشكل رقم (10) وشرحها بالتفصيل علي النحو التالي:

5. مخاطر الائتمان واساليب قياسها

إن الدور الأساسي للمصارف هو تمويل المشروعات عبر استثمار الأموال عن طريق الائتمان حتى تحقق أكبر عائد، ولكن قد ينتج عن ذلك مخاطر الائتمان، التي تحدث نتيجة عجز العميل عن السداد، أو تأخره عن سداد الالتزامات المالية.[1] وعدم سداد العميل قد يشمل الأموال التي يقوم المصرف بإقراضها للعملاء ويتم التعثر في دفعها كلها بالإضافة إلى التعثر في دفع فوائدها؛ نتيجة لعدم قدرة العميل على السداد في الزمن المتفق عليه لأي سبب من أسباب تعثر العميل في السداد.[2] تعرف مخاطر الائتمان بأنها خسائر مالية محتملة ناتجة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته تجاه المصرف في الوقت المحدد، التي تتأثر بها إيرادات المصرف ورأس ماله[3]. وفي مجال العمل المصرفي لا يمكن تجنب مخاطر الائتمان ولكن يجب التحكم فيها والسيطرة عليها، وأن يكون مستوى رقابتها وقياسها عالياً وبدقة تخفض من آثارها السلبية. [4] وتظهر هذه المخاطر بسبب عجز

---

(1) عاطف جابر طه، **مرجع سابق**، ص 216.

(2) برايان كويل، **مرجع سابق**، ص 10.

(3) بنك البحري الوطني، **التقرير السنوي**، 2009م، المنامة، ص 44.

(4) تهاني محمود محمد الزعابي، **تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات بازل**، دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، (الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م)، ص 77.

العميل عن السداد أو بسبب خطأ الموظفين في المصرف لعدم تدريبهم أو لنقص خبراتهم، وبسبب عدم توفر سياسة ائتمانية رشيدة لدى المصرف، وبسبب ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها[1].

إن إدارة مخاطر الائتمان تتطلب إبقاء التعرض للمخاطر الائتمانية ضمن معايير ومستويات آمنة، ويجب تعظيم معدلات العائد مقابل المخاطر المقبولة، بالإضافة إلى تحديد وقياس ومراقبة وتقليل هذه المخاطر والمحافظة على مستويات كفاية رأس المال، الذي يمكن من خلاله تغطية الخسائر التي تحدثها مخاطر الائتمان.[2]

أ. إدارة مخاطر الائتمان

حتى تتم عملية إدارة مخاطر الائتمان بصورة فعالة على مجلس الإدارة وضع الإستراتيجيات الخاصة بمخاطر الائتمان، وذلك من خلال وضع أسس وقواعد منح الائتمان، وتحديد الحدود المسموح بها من مخاطر الائتمان. وعلى الإدارة العليا في المصرف العمل على تنفيذ سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر الائتمانية ورفع تقارير إلى مجلس الإدارة عن سير العمل في المصرف. كما يجب تطوير أنظمة الرقابة الداخلية، والعمل على تصنيف المخاطر الائتمانية حسب درجات مخاطرها. وهذا يساعد في رصد وتحديد المخاطر الائتمانية والسيطرة عليها.[3]

من خلال مماتقدم إن التصنيفات الدورية تمكن المصارف من تحديد الخصائص الشاملة للائتمان الممنوح، وتبين مؤشر التدهور في جودة الائتمان،ومدى زيادة المخاطر المرتبطة به.[4]

ب. مناهج إدارة مخاطر الائتمان

هي عملية إدارة مخاطر الائتمان، وكيفية اتخاذ قرارات منح الائتمان في مختلف المستويات الإدارية في المصرف. وهذه السياسات تضم المعايير والسياسات والقواعد والإجراءات العامة، التي يجب أن تطبقها إدارة الائتمان في المصرف، وتلتزم بها في عملية منح الائتمان حتى تتجنب المخاطر.[5] وتتم إدارة مخاطر الائتمان من خلال منهجين يتم بواسطتهما تحليل الائتمان لتحديد درجة المخاطر وهما:

المنهج التميزي: هذا المنهج يقوم على دراسة وتقويم العملاء، ومعرفة آخر معلومات عامة عن شخصياتهم وسمعتهم وحالتهم الاجتماعية والاقتصادية، والتأكد من صدق المعلومات التي تم تقديمها

---

(1) علي عبد الله أحمد شاهين، **القياس المحاسبي لملاءمة رؤوس اموال البنوك الإسلامية في ضوء مقررات لجنة بازل2**، (الجامعة الإسلامية، غزة، 2010م)، ص 11.

(2) **المرجع السابق**، ص 14.

(3) طارق الله خان وحبيب أحمد، مرجع سابق، ص 43.

(4) **المرجع السابق**، ص 43.

(5) مفتاح صالح ومعارفي فريد، **المخاطر الائتمانية: تحليلها- قياسها- إدارتها- والحد منها** ، المؤتمر العلمي الدولي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، (جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 16-12 أبريل 2007م)، ص 5.

عنهم، ومعرفة نوع النشاط الذي يعمل فيه العميل، والغرض من الائتمان، ونوع الضمان، والتأكد من إمكانية سداد العميل للائتمان في الوقت المحدد.[1]

المنهج التجريبي: بعد عمل دراسة تحليلية عن العميل والتأكد من توافق الرهن مع حجم الائتمان المقدم، يتم بعد ذلك إعطاء أوزان لكل مقياس عمل على أن يتطابق مع الأوزان المحددة من جانب إدارة الائتمان في المصرف.[2] وعملية تحليل المخاطر والتنبؤ بها مسبقاً يساعد إدارة مخاطر الائتمان في السيطرة عليها وتحديدها ومراقبتها ورفع تقارير عنها بشفافية إلى مجلس الإدارة. [3] وكما ورد آنفاً فأن عملية إدارة مخاطر الائتمان تسهم في استقرار المصرف وفي زيادة أرباحه، لذا يجب وضع الأسس والقواعد السليمة التي على ضوءها يتم منح الائتمان، بحيث توفر معلومات مناسبة عن المخاطر، وترفع تقارير دورية عنها إلى الإدارة العليا ومجلس إدارة المصرف.

ج. أساليب قياس مخاطر الائتمان

عملت لجنة بازل على تقديم بعض الأساليب والمعايير، التي يتم بواسطتها قياس مخاطر الائتمان التي تتعرض لها المصارف. وهي أساليب متباينة من حيث درجة تطورها، والتقنية المستخدمة فيها، ومدى ملائمتها لإمكانيات المصرف. وتتمثل في: المنهج المعياري، وأساليب التقييم الداخلي.[4]

المنهج المعياري أو النمطي: هو طريقة تستخدمها المصارف لقياس مخاطر الائتمان، وذلك بإعطاء أوزان لمخاطر أصول المصرف، تعتمد على النقاط التي يتم توزيعها بواسطة مؤسسات التقييم الدولية. وهي هيئات متخصصة في تصنيف الدول، والمصارف، والشركات من حيث المخاطر ودرجتها التي تتحملها وفقاً لمعايير معنية.[5]

الجدول رقم (1) يوضح الوزن الترجيحي للقروض الممنوحة للجهات السيادية

التقييم	+AAAإلى-AA	+A إلى-A	+BBB إلى-BBB	+BB إلى-B	أقل من دون-B	بدون تقييم
جهات سيادية	0%	20%	50%	100%	150%	100%
مصارف خيار	20%	50%	100%	100%	150%	100%
خيار طويل الأجل	20%	50%	50%	100%	150%	50%
قصير الأجل	20%	20%	20%	30%	150%	20%
مؤسسات	20%	100%	100%	100%	150%	100%

المصدر: محمد بوزيان وآخرون، **البنوك الإسلامية والمعايير الاحترازية الجديدة: واقع آفاق تطبيق بازل 3**، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي، قطر، الدوحة، 2011م، ص 20.

---

(1) تهاني محمود محمد الزعابي، **مرجع سابق**، ص 80.

(2) مفتاح صالح ومعارفي فريد، **مرجع سابق**، ص 6.

(3) **المرجع سابق**، ص 8.

(4) محمد بوزيان وآخرون، **البنوك الإسلامية والمعايير الاحترازية الجديدة، واقع آفاق تطبيق بازل " 3"**، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي، (قطر، الدوحة، 19– 21 ديسمبر 2011م)، ص 20.

(5) رقية بوحيضر ومولود لعرابة، "**واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل" " 2**"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي،(مجلد 2، عدد 20، 2010م، جدة)، ص 21.

أساليب التقييم الداخلية : يتطلب تطبيق هذه الطريقة موافقة من السلطات الرقابية في الدولة، وهذة الطريقة تقوم على تقدير المصرف للمخاطر المرتبطة بالعملاء المقترضين، وذلك بناء على:[1]

- احتمالية عدم التزام العميل بالسداد وحصول عجز. وهذا يتطلب الاعتماد على تصنيف هيئات التقييم الدولية له، ويعتمد أيضاً على معلومات أخرى عن العميل مثل مركزه المالي، وحالة القطاع الذي يعمل فيه.
- تحديد الخسارة التي يتحملها المصرف في حالة عدم السداد بواسطة العميل.
- حجم الانكشاف الكلي عن العجز عن السداد إلى حجم الخسائر الكلية التي سيتعرض لها المصرف.
- مدة الائتمان، وكلما كانت الفترة طويلة كلما أدت إلى زيادة المخاطر المرتبطة بها.
- درجة تركيز محفظة قروض المصرف، حيث أنها كلما كانت متنوعة كان ذلك مساعداً في تقليل المخاطر.

وهناك نوعان من الأساليب المستخدمه في التقييم الداخلي هما: نموذج التصنيف الداخلي، ومنهج التصنيف الداخلي المتطور:

نموذج التصنيف الداخلي: هو الطريقة التي تتطلب من المصرف امتلاك نظام معلومات فعال، ووجود كوادر بشرية مدربة وذات خبرة في مجال قياس المخاطر، تعمل على تقدير حجم المخاطر المرتبطة بأصول المصرف.[2]

منهج التصنيف الداخلي المتطور : هو أسلوب متطور يعتمد على وجود قاعدة بيانات كبيرة لمخاطر المصرف في فترة زمنية محددة، بحيث يتم استخدام برامج متطورة لتقدير مخاطر الائتمان. وهذه الطريقة لها دور كبير في المساعدة على تحديد المطلوبات اللازمة لكفاية رأس المال، الذي يكفي لمواجهة المخاطر المحتملة بدقة. وهذه الطريقة ذات تكلفة مالية عالية، وتحتاج إلى توفير كوادر بشرية وتقنية عالية قد لا تتوفر لدى المصارف الصغيرة، لذا نجدها يتم استخدامها – غالباً – في المصارف الكبيرة.[3] يقول بوزيان [4]"أن عملية قياس مخاطر الائتمان وتحديدها، واستخدام الأساليب الدولية في قياسها، تساعد المصارف في تقليل آثار مخاطر الائتمان، وتجعل مستوى استقرار المصارف ودرجة أمنها عالية، وتسهم في الحيلولة دون تعرضها للأزمات المالية والانهيار والإفلاس".

6. مخاطر السوق

تعتبر الأدوات أو الصيغ أو الأصول التي يتم تداولها بين المصارف، مصدراً رئيسياً لهذا النوع من المخاطر. ويحدث هذا النوع من المخاطر نتيجة بعض التغيرات الاقتصادية في السوق، وتشمل مخاطر السوق مجالاً واسعاً مما يتعلق بالتغيرات في مستويات أسعار الفائدة، أو أسعار الصرف، أو أسعار السلع في الأسواق المعنية. وهذا النوع من المخاطر قد يسبب تهديداً لرأس مال

---

(1) رقية بوحيضر ومولود لعرابة، **مرجع سابق**، ص 25.

(2) **المرجع السابق**، ص 26.

(3) محمد بزيان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 24.

(4) **المرجع سابق**، ص 27.

المصرف وربحيته.[1] والسبب في حدوث هذا النوع من المخاطر يرجع إلى التغيرات في السوق مثل الانخفاض في أسعار الأسهم أو الأوراق المالية نفسها، حيث أن العمليات المصرفية المتعلقة بتلك الأنشطة تقوم بها عادة إدارة المصرف نيابة عن المساهمين. [2] ويتم قياس مخاطر السوق بواسطة النموذج المعياري الموحد الذي أشارت إليه لجنة بازل، وهو نموذج يعتمد على الأوزان المحددة لكل نوع من أنواع الأدوات المالية، ومن ثم تحدد المخاطر المتعلقة بكل أداة منها بشكل منفصل عن الآخر، ثم يتم تجميع تلك المخاطر.[3]

7. المخاطر القانونية

تتعرض المصارف لأشكال مختلفة من أنواع المخاطر القانونية، التي يمكن أن تؤثر على أرباح المصرف [4]. وترتبط هذه المخاطر بعدم تنفيذ العقود المالية والالتزام بها، ولها علاقة أساسية بالتشريعات والجوانب الرقابية التي تحكم عملية تنفيذ العقود والصفقات. وربما تكون طبيعة هذه المخاطر خارجية مثل الضوابط الرقابية، وربما تكون داخلية لها صلة بإدارة المصرف والعاملين. وقد أوضحت لجنة بازل المخاطر القانونية واعتبرتها جزءاً من مخاطر التشغيل.[5]

8. مخاطر السيولة

تعرف مخاطر السيولة بأنّها عدم قدرة المصرف على الوفاء بجميع الالتزامات المالية ؛ نتيجة عدم التوافق بين استحقاقات الأصول والمطلوبات وتوفير السيولة النقدية في حالة سحب الودائع، أو في عملية تمويل المشروعات وزيادة أصوله.[6] أو في حالة عدم تحويل الموجودات شبه النقدية بتكلفة بتكلفة مقبولة، ولمخاطر السيولة أثر على ربحية المصرف وعملية استقراره.[7] وهذا النوع من المخاطر المخاطر ينتج عن عدم كفاية الأصول المتداولة لتغطية الديون قصيرة الأجل، أو عن قيام المصرف بتمويل مشروعات طويلة الأجل عن طريق موارد قصيرة الأجل.[8] لذلك يعمل المصرف المركزي على على تحديد احتياطي محدد من السيولة للمصارف – يجب الاحتفاظ بها – يتراوح بين 10% إلى 20% وذلك حسب سياسة الحدود الدنيا لرأس المال.[9]

---

(1) ضرار الماحي العبيد أحمد، **أنواع المخاطر التي تواجه المالية الإسلامية وكيفية إدارتها** ، ندوة بنك السودان _المركزي فرع مدني، المخاطر التي تواجه المالية الإسلامية وكيفية معالجتها،(مدني،20 ديسمبر 2011م)، ص10.

(2) علي عبد الله أحمد شاهين، **مرجع سابق**، ص 13.

(3) فضل عبد الكريم محمد، **مرجع سابق**، ص 17.

(4) إيهاب غازي زيدان، **مدى تطبيق معايير بازل على قطاع المصارف الخاصة في سوريا** ، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم المصرفية والمالية، (جامعة تشرين الثاني، سوريا، 2011م)، ص 25.

(5) طارق الله خان وحبيب احمد، **مرجع سابق**، ص 35.

(6) إيهاب غازي زيدان، **مرجع سابق**، ص 28.

(7) أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرازق، **تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة** ، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائر (1998م– 2000م)، (جامعة الأغواض، الجزائر، 2007م)، ص 5.

(8) طارق الله خان وحبيب أحمد، **مرجع سابق**، ص 38.

(9) إيهاب غازي زيدان، **مرجع سابق**، ص 28.

من أسباب حدوث مخاطر السيولة الآتي:[1]

أ. ضعف توفير السيولة الكافية في المصرف مما يؤدي إلى عدم توافق بين الأصول والالتزامات في زمن الاستحقاق.

ب. عدم إدارة الأصول بصورة جيدة واستخدامها في أصول يصعب تحويلها إلى سيولة نقدية.

ج. التحول المفاجئ من بعض الالتزامات طويلة الأجل إلى التزامات قصيرة الأجل.

د. تأثير العوامل الخارجية مثل الركود الاقتصادي والأزمات المالية في السوق.

يلاحظ أن كل هذه الأنواع لها تأثير على ربحية المصرف، وهذه الربحية من أهم أدوات قياس كفاءة إدارة المصرف. لذا فإنّ ادارة المخاطر والسيطرة عليها يساعد في زيادة الارباح ويؤدي إلى نمو واستقرار المصرف.

9. مخاطر سعر الفائدة

هي المخاطر التي يتعرض لها المركز المالي للمصرف نسبة للتحركات العكسية في أسعار الفائدة، وتؤثر هذه المخاطر على عوائد المصرف والقيمة الاقتصادية لأصوله والتزاماته. وبالرغم من أنها – أي هذه المخاطر – تشكل جزءاً عادياً من العمل المصرفي إلا أنّ الإفراط فيها يؤثر على عوائد المصرف ووضعية رأس ماله، لذلك فإن إدارة تلك المخاطر تمثل أهمية قصوى في أسواق المال التي تكون ذات تغيير مستمر، كسياسة تحرير أسعار الفائدة في أسواق بعض الدول.[2]

ومن أهم أدوات قياس مخاطر سعر الفائدة تحليل الفجوة وتحليل الفترة.[3]

10. مخاطر العملة

قد تحدث مخاطر العملة من خلال التغيرات في أسعار العملة الأجنبية بصورة عكسية لأسعار الصرف، وهي أنواع منها:[4]

مخاطر الصفقات: تنشأ مخاطر الصفقات بالتزام ما للحصول على دخل بالعملة الأجنبية، أو بسداد مبلغ بالعملة الأجنبية في تاريخ محدد في المستقبل ؛ على أن يتم تحويل قيمة الالتزام بالعملة الأجنبية إلى عملة أخرى وغالباً ما تكون العملة المحلية. وهي عملية شراء العملة الأجنبية مقابل العملة المحلية، وتكون هناك مخاطر في حالة انخفاض قيمة العملة المحلية.[5]

مخاطر التحويل : وهي تظهر عندما تكون للشركة مجموعة من الشركات تعمل في دول أخرى في حالة تحويل الأرباح إلى الدولة التي تعمل فيها الشركة الأم. فقد تقل الأرباح نسبة لانخفاض قيمة العملة المحلية وارتفاع سعر العملة الأجنبية، وهي مخاطر لتحويل العملة الأجنبية.[6]

---

(1) مفتاح صالح ومعارفي فريدة، **مرجع سابق**، ص 5.

(2) إيهاب ديب مصطفي رضوان، **اثر التدقيق الداخلي علي إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، (غزة،2012)،ص 33.

(3) إيهاب غازي زيدان، **مرجع سابق**، ص 30.

(4) برايان كويل، **الحماية من مخاطر العملة**، (ترجمة: دار الفاروق، القاهرة، 2006م)، ص 3.

(5) **المرجع السابق**، ص 4.

(6) برايان كويل، **مرجع سابق**، ص 7.

إن المصارف التي لها تعاملات وأنشطة دولية غالباً ما تتحمل مخاطر إضافية مثل مخاطر أسعار الصرف، وكذلك مخاطر سياسات البلد مثل تغير أسعار الصرف، أي مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية عندما لا يمكن التنبؤ بأسعار التحويل.[1]

11. مخاطر رأس المال أو الوفاء بالالتزام

هذا النوع من المخاطر له علاقة ارتباط بكفاية رأس المال في المصرف لمدى المخاطر التي يواجهها، فالمصارف التي تتحمل مخاطر كبيرة من المتوقع أن تزيد رأس مالها.[2]

وفقاً لبوزيان [3] وقد حددت اتفاقية بازل مستوى ربط محدد بين مستوى رأس المال المطلوب والأصول والالتزامات المعرضة للمخاطر مرجحة بأوزان. ويتم تحديد الأوزان حسب درجة المخاطر التي يتعرض لها الأجل، مثل وزن الخطر المتعلق بالنقدية يساوي صفر، بينما وزن الخطر المتعلق بالقروض يساوي 100% ويحدد الحد الأدنى لرأس المال من خلال الآتي:

أ. وضع الأصول في مجموعات حسب درجة المخاطرة التي تتعرض لها، وقد تتراوح الدرجة بين صفر النقدية وصافي حكمها 100%، للقروض والأصول الثابتة.

ب. البنود خارج الميزانية، والالتزامات الناشئة عن إصدار خطابات الضمان، والاعتمادات المستندية، والتعامل في المشتقات حسب درجة المخاطرة.

ج. تحديد قيمة الأصول المرجحة بأوزان المخاطر السابقة تحديدها في الخطوتين السابقتين، ويتم ذلك بضرب قيمة الأصول × أوزان المخاطر المناظرة لها.

د. تحديد الحد الأدنى من متطلبات رأس المال بضرب قيمة الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة × نسبة الحد الأدنى التي تتطلب رأس المال. وهي طريقة قياس معدل رأس المال، على أساس إيجاد نظام من الأوزان للمخاطرة، يتم تطبيقه على جميع أنواع الفقرات داخل وخارج الميزانية العمومية للمصارف، وقد استندت طريقة القياس أساساً إلى المخاطرة الائتمانية للطرف الآخر الملتزم أو المقرض، وقد حددت الأوزان الأساسية للمخاطرة بالأوزان (0%، 10%، 20%، 50%، 100%) حسب الأنواع المختلفة من الأصول.[4]

12. مخاطر التشغيل انواعها واساليب قياسها

تعتبر مخاطر التشغيل من أنواع المخاطر المصرفية التي لها تأثير كبير على عمليات المصرف وعلى تحقيق الأرباح، ويجب استخدام أحدث الآليات والأساليب التي تساعد على قياس المخاطر التشغيلية. وتخصيص جزء من رأس مالها لمواجهة الخسائر الناتجة عن مخاطر التشغيل. [5]

---

(1) طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة) ،** (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م)، ص 75.

(2) عاطف جابر طه، **مرجع سابق**، ص 223.

(3) محمد بن بوزيان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 15.

(4) **المرجع سابق**، ص 19.

التشغيل.[1] ومخاطر التشغيل تحدث نتيجة بعض أنواع الغش، أو عدم تنفيذ الأعمال بصورة سليمة. وقد تؤدي إلى ضرر بمصالح المصرف بسبب موظفي المصرف أو بسبب تعطل الأنظمة أو ببعض الحوادث الطارئة.[2]

عرفت لجنة بازل مخاطر التشغيل بأنها " مخاطر الخسائر التي تنشأ من عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والنظم، أو تنشأ نتيجة الأحداث الخارجية".[3]

أ. أنواع مخاطر التشغيل

المخاطر التشغيلية تضم مجموعة من المخاطر، التي قد تحدث خسائر كبيرة يكون لها أثر سلبي على سير عمل المصرف. وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية:[4]

مخاطر العمليات الداخلية: هي الخسائر التي تحدث من خلال الممارسات الخاطئة للعمليات ولحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، أو نتيجة لضعف أنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية.

مخاطر العنصر البشري: هناك خسائر تحدث بسبب الموظفين في المصرف، قد تكون بقصد أو بغير قصد، أو بالتحايل على القوانين واللوائح التنظيمية، أو بمخالفة سياسة المصرف بواسطة الإدارة أو الموظفين.[5]

مخاطر الأنظمة : وهي الخسائر التي تحدث نتيجة تعطل أو فشل الأنظمة بسبب ضعف أنظمة تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة الخاصة بالحاسب الآلي أو بتعطلها أو بسبب خلل أثر على كفاءة أدائها.[6]

مخاطر الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية: هي الخسائر التي تنشأ عن طرف ثالث، وهذا النوع يرجع إلى: الغش وسوء استخدام ممتلكات المصرف، أو التلاعب بالقانون، أو أي ضرر يصيب الممتلكات والأصول، أو أي خسائر ناتجة عن تغير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواكبة عمله، أو عدم الوفاء بالالتزامات المهنية ناحية العملاء، أو بعض الأحداث الطبيعية التي قد تحدث ضرراً مادياً.[7]

---

(1) ميرفت علي أبو كمال، **مرجع سابق**، ص 63.

(2) جاسر محمد سعيد الخليل، **أثر سياسة البنوك التجارية الائتمانية على الاستثمار الخاص في فلسطين**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية نابلس،(فلسطين، 2004م)، ص 35.

(3) البنك المركزي المصري،قطاع الرقابة والإشراف،وحدة تطبيق مقررات بازل"2"،(القاهرة،2009م)،ص 5.

(4) ميساء محي الدين كلاب، **دوافع تطبيق دعائم بازل " 2" وتحدياتها "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة** في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م)، ص 70.

(5) **المرجع السابق**، ص 71.

(6) يوسف الخوري،" **أنواع المخاطر التشغيلية وطرق تقييمها في المصارف**" ، مجلة الاقتصادية ، العدد 121، 2011/11/20م،سوريا،ص10.

http://www.aliqtisadi.com/index.php?Mode=article&=13891

(7) **المرجع السابق**، ص 13.

ب. إدارة مخاطر التشغيل

عملية إدارة مخاطر التشغيل هي من صميم عمل إدارة المخاطر في المصارف، حيث يجب وضع اعتبار لجميع أنوع المخاطر التشغيلية، وتحديد أسباب حدوثها، وقياسها بأساليب قياس مخاطر التشغيل الحديثة، لأنها – أي هذه المخاطر – لها خسائر مالية كبيرة تتحملها المصارف.[1] ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية إدارة مخاطر التشغيل وتطويرها بواسطة الإدارة العليا في المصرف. وعملية إدارة مخاطر التشغيل عملية في غاية الصعوبة، لأنّها تحتاج إلى تحديد وقياس ومتابعة لصيقة ودقيقة حتى تقلل من آثارها.[2]

يلاحظ من ما سبق أن لمخاطر التشغيل أثر كبير على سير عمل المصرف، لذلك لابد من تفعيل آليات المراقبة الداخلية بصورة جيدة، والمتابعة اليومية للعمليات المصرفية، وتطوير سياسة إدارة مخاطر التشغيل مع تطور الأحداث ؛ بتطوير أنظمة الحاسوب وحمايتها من التلف والتوقف المفاجئ، ويجب الالتزام بالعقود وبصفقات الخدمات حتى تنخفض آثار مخاطر التشغيل.

ج. وسائل تحديد مخاطر التشغيل في المصارف

هناك مجموعة من الوسائل والأدوات التي تستخدمها المصارف في تحديد واكتشاف المخاطر، منها ما يأتي:[3]

التقييم الذاتي أو تقييم المخاطر: هي عملية تقييم لعمليات وأنشطة المصرف الداخلية، ولمدى ملائمتها لمخاطر التشغيل التي يمكن أن يتعرض لها المصرف، وهو تقييم يتضمن إعداد قوائم للمراجعة، أو عقد ورش عمل لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة إدارة مخاطر التشغيل.[4]

مسح المخاطر: هي طريقة يتم بواسطتها عملية التأكد من أنّ جميع أقسام العمل المختلفة، والإدارات المختصة في المصرف؛ تؤدي عملها دون أن تتعرض إلى مخاطر، مع معالجة بعض أوجه القصور في إجراءات وسياسات العمل حتى تحد من حدوث المخاطر.[5]

المؤشرات الرئيسية للمخاطر: مؤشرات المخاطر هي إحصاءات أو مقاييس غالباً ما تكون مالية، يمكن أن تشير إلى وضع المخاطر في المصرف. وتتم مراجعة هذه المؤشرات بصورة دورية قد تكون شهرية، أوربع سنوية، وتوضح مدى تعرض المصرف للمخاطر. وتشمل هذه المؤشرات عدد العمليات الخاطئة، ومعدلات حضور الموظفين أو مدى فداحة الأخطاء وحوادث الإهمال.[6]

---

(1) البنك المركزي المصري، **مرجع سابق**، ص 8.

(2) طارق الله خان وحبيب احمد، **مرجع سابق**، ص 45.

(3) يوسف الخوري، **مرجع سابق**، ص 15.

(4) **المرجع السابق**، ص 18.

(5) محمد البلتاجي، **نموذج لقياس مخاطر المصارف الإسلامية بغرض الحد منها**، ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية، التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، (الخرطوم، 5–6 أبريل 2012م)، ص 17.

(6) محمد البلتاجي، **مرجع سابق**، ص 18.

قياس المخاطر : يمكن للمصارف قياس المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها بعدد من الأساليب الحديثة التي طالبت بتطبيقها بازل 2، مع إمكانية أن يستفيد المصرف من المعلومات عن بعض الخسائر السابقة، لتجنب حدوثها في المستقبل، وتطوير إستراتيجية عبرها يمكن تقليل المخاطر التشغيلية، والسيطرة عليها، وتقليل آثارها. [1] وتعتبر أن عملية تحديد المخاطر من أهم خطوات إدارة المخاطر، وعن طريقها تسهل السيطرة على المخاطر وتجنبها في المستقبل، وتقليل آثارها الحالية على رأس مال المصرف، وعلى تحقيق أهدافه.[2]

د. أساليب قياس مخاطر التشغيل

بعد ظهور الأزمات المالية العالمية وانهيار بعض المصارف نتيجة عدم قياس المخاطر بصورة سليمة ودقيقة، وعدم استخدام بعض النماذج الإحصائية التي – بدورها – تساعد في عملية التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه المصارف، وتسهم في خفض درجتها. فقد تم إعداد مجموعة من أساليب قياس المخاطر التشغيلية بواسطة لجنة بازل2 التي أوصت بتطبيقها في المصارف، وهي:[3]

أسلوب المؤشر الأساسي : هو أسلوب تستخدمه المصارف في تحديد مدى كفاية رأس المال، الذي يجب أن يكون متوفراً لدى المصرف لمقابله مخاطر التشغيل، يساوي 15% من متوسط مجمل الربح خلال الثلاث سنوات السابقة لتاريخ الاحتساب، وفي حالة كونه من سنة يكون مجمل خسارة ويجب استبعاده، وتكون قيمته صفراً.[4]

الأسلوب المعياري: عندما يريد المصرف استخدام هذا المعيار فإنّه يتطلب – أولاً – موافقة من البنك المركزي، لأنّ في هذا الأسلوب يتم حساب رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل، ويعتمد على تصنيف أنشطة المصرف إلى ثمانية أنشطة رئيسية، حيث يتم احتساب متوسط مجمل الربح عن الثلاث سنوات السابقة لتاريخ الحساب لكل نوع نشاط في كل عام مضروب في معامل يطلق عليه معامل Beta. وفي حالة مجمل الخسارة في إحدى الثلاث سنوات يضاف لقيمتها صفر. [5] والجدولي التالي يوضح هذا الاسلوب:

---

(1) يوسف الخوري، **مرجع سابق**، ص 16.

(2) **المرجع السابق**، ص 19.

(3) البنك المركزي المصري، **مرجع سابق**، ص 2.

(4) ميرفت علي أبو كمال، **مرجع سابق**، ص 66.

(5) البنك المركزي المصري، **مرجع سابق**، ص 3.

الجدول رقم (2) الأنشطة الثمانية الأساسية ونسبة Beta حسب توزيع بازل

نوع النشاط	Beta
1.تمويل هيكل الشركات	%18
2.أعمال الاستثمار	%18
3.تمويل الشركات	%15
4.التجزئة المصرفية	%12
5.المدفوعات والتسويات	%18
6.أعمال الوكالة	%15
7.إدارة الأصول	%12
8.أعمال الوساطة والسمسرة	%12

المصدر: البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة والإشراف وحدة تطبيق مقررات بازل2، القاهرة، 2009م، ص 4.

هذه الطريقة لها بعض المطلوبات قبل تنفيذها في المصرف، وهي:[1]

أ. أن يكون دور الإدارة العليا ومجلس الإدارة في المصرف فاعلاً في تحديد المخاطر وقياسها.

ب. أن يكون لدى المصرف نظام متكامل لإدارة المخاطر ويشمل كل سياسات المخاطر وطريقة تحديدها ورصدها وقياسها.

ج. توفر الموارد الكافية لدى المصرف ؛ لإدارة مخاطر العمليات في الخطوط الرئيسية والإشراف والمراقبة الجيدة.

د. إدارة مخاطر التشغيل مسئولة عن تطوير نظام إدارة مخاطر التشغيل وإدارته، ويجب أن تعمل على حصر خسائر التشغيل.

ه. يجب أن تكون هناك سياسات وإجراءات توضع لرفع التقارير ومراجعتها بواسطة مراجع خارجي.

أسلوب القياس المتقدم : على المصرف الذي لديه رغبة في تطبيق اسلوب القياس المتقدم الحصول على الموافقة من البنك المركزي، وذلك بعد توفر الشروط والمعايير التي تؤهل المصرف لتطبيق هذا الأسلوب، وعليه أيضاً أن يعطي إثباتاً بأن هذا الأسلوب هو المناسب لحساب رأس المال الذي يقابل مخاطر التشغيل. وحتى يطبق هذا الأسلوب يجب أن يكون لديه الآتي:[2]

أ. أن تتساوى مطلوبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل وفقاً لأسلوب القياس المتقدم، وأن تستخدم المعايير النوعية والكمية لهذا الأسلوب.

ب. المصارف التي لديها فروع في دول أخرى، يجب أن تحصل على موافقة البنك المركزي على تطبيق هذا الأسلوب، وعلى موافقة البنك المركزي للدولة التي يعمل فيها المصرف على طريقة حساب رأس المال المقابل لمخاطر التشغيل وفقاً لأسلوب القياس المتقدم بحيث لا تقل عن النسب التي يحددها البنك المركزي.

---

(1) جاسم المناعي ، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها** ، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الاجتماع الثالث (أبو ظبي، ديسمبر 2003م)، ص 22.

(2) البنك المركزي المصري، **مرجع سابق**، ص 6.

ج. على الإدارة العليا في المصرف مراجعة مدى ملاءمة تطبيق أسلوب معين من أساليب قياس مخاطر التشغيل على دقة قياس حساسية المخاطر لدى المصرف، وإلى أي مدى يعكس هذا الأسلوب موضوعية القياس بطريقة تتناسب مع تلك المخاطر؛ سواء أكان ذلك على مستوى المصرف ككل أم على مستوى أي فرع على حدة.

هناك بعض المطلوبات يجب توافرها لأسلوب القياس المتقدم، وهي:[1]

أ. المشاركة الفعلية للإدارة العليا ولمجلس إدارة المصرف.

ب. وجود نظام فعال لمخاطر التشغيل متكامل مع نظام إدارة المخاطر الاخرى في المصارف.

ج. وجود آليات كافية لإدارة مخاطر التشغيل والعمليات والأنشطة الأساسية في المصرف، والسيطرة على المخاطر وإدارتها ومراقبتها.

د. أن تكون لدى الجهات الرقابية مراقبة سابقة، ودراسة عن وضع المصرف قبل الموافقة له على استخدام هذا الأسلوب في القياس.

هـ. التأكد من تقييم مصداقية وملائمة الإجراءات، ومدى دقة حساب الخسائر غير المتوقعة، ووجود نظام كافي للحوافز ضمن إطار توزيع رأس المال الاقتصادي.

هذه المطلوبات النوعية يجب توافرها للموافقة على هذا الأسلوب، وهي تتمثل في النقاط التالية:[2]

أ. وجود إدارة مستقلة لإدارة المخاطر التشغيلية، تعمل على إجراء تطوير إطار إداري ونظام إدارة فعال، ووضع استراتيجيات وسياسات ملائمة لتطبيق ذلك.

ب. وجود إدارة مخاطر ذات فاعلية تعمل على تحديد وقياس المخاطر، والسيطرة عليها وتخفيض حدة آثارها.

ج. وجود تقارير منتظمة ودورية عن المخاطر التشغيلية، ترفع إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف.

د. حصر وتسجيل الخسائر الناتجة عن مخاطر التشغيل.

هـ. مراجعة إدارة المخاطر في المصارف بواسطة مراجعين داخليين وخارجيين.

على المصارف التي ترغب في تطبيق هذه الأساليب التي تم ذكرها لقياس مخاطر التشغيل ؛ أن تكون لديها أنظمة رقابة داخلية فاعلة، تستخدم هذه الأساليب في قياس مخاطر التشغيل، ويجب على البنك المركزي – بعد موافقته على تطبيق أي نوع من هذه الأساليب في المصرف – أن يقوم بعملية مراقبة ومتابعة لمدى فاعلية هذه الأساليب في قياس مخاطر التشغيل بدقة.[3]

---

(1) جاسم المناعي، **مرجع سابق**، ص 26.

(2) ميرفت علي أبو كمال، **مرجع سابق**، ص 68.

(3) البنك المركزي المصري، **مرجع سابق**، ص 7.

عاشراً: أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر المصرفية

هناك دور أساسي للجنة بازل في عملية الرقابة المصرفية، وفي تنظيم وتسويق أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف، فقد قامت لجنة بازل بوضع بعض المعايير التي تساعد في تقليل المخاطر المصرفية.[1]

وهذه المعايير لديها ثلاث مرتكزات أساسية طالبت بها لجنة بازل 2، ولديها أيضاً أساليب يتم عبرها قياس مخاطر الائتمان، ومخاطر التشغيل. والمرتكز الأول هو العمل على وضع رأس مال ذي كفاية متناسبة مع المخاطر المتوقعة، وتحديد حجم رأس المال. أما المرتكز الثاني فيتمثل في أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة، التي تعمل على مراجعة تطبيق السياسات الداخلية في المصرف ومدى كفاية رأس المال. والمرتكز الثالث هو انضباط السوق الذي له دور أساسي مكمل مع المرتكزين السابقين. وهذه الأنظمة تعمل على توفير المعلومات، ورفع التقارير والإفصاح عنها بشفافية في الوقت المناسب.[2] وتعرف الرقابة الداخلية بأنها " نشاط مستقل وموضوعي متصل بالتوكيد والاستشارات، الهدف منه إضافة قيمة وتحسين أنشطة المصرف. وهي تساعد المصرف على تحقيق أهدافه وذلك عن طريق تطبيق مدخل منهجي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة".[3]

1. أنواع الرقابة المصرفية

تنقسم الرقابة المصرفية إلى قسمين هما:

أ. الرقابة على العمليات والأنشطة في المصرف، والهدف منها هو حماية حقوق أصحاب المصالح في المصرف، وحقوق المودعين والمساهمين؛ بوضع حد أدنى من رأس مال احتياطي، وتقديم معلومات صحيحة وشافية، وتقديم خدمات مصرفية وفقاً لمطلوبات الجهات الرقابية في البلد. وتطبيق هذا النوع من الرقابة يتطلب وجود قوانين ولوائح وإجراءات تحكم العمل المصرفي وتتأكد من مدى الالتزام بها في العمليات المصرفية.[4]

ب. الرقابة الوقائية وهي تستهدف السلامة العامة من خلال التأكد من متانة القطاع المصرفي، وذلك بتطبيق بعض المعايير الإرشادية.[5]

2. أهداف الرقابة المصرفية

هناك بعض الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها أنظمة الرقابة المصرفية منها:[6]

---

(1) ماجد أحمد شلبي، **العلاقة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير بازل**، الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير بازل، 2007م، الدليل الإلكتروني للقانون العربي، ص 15.
www.arablawifo.com

(2) عصماني عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 10.

(3) طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص 331.

(4) **المرجع سابق**، ص 335.

(5) طارق الله خان وحبيب أحمد، **مرجع سابق**، ص 105.

(6) أحمد غنيم، **مرجع سابق**، ص 136.

أ. المحافظة على استقرار النظام المالي والمصرفي. وهي عملية حماية المصارف من التعرض لأي أزمات، عبر وضع القوانين والسياسات التي تحكم العمل المصرفي ومتابعة تطبيقها.

ب. ضمان كفاءة عمل القطاع المصرفي: ويكون ذلك من خلال التأكد من أصول ورأس مال المصرف ومدى ملاءمتها للعمليات والمخاطر المصرفية التي قد يتعرض لها المصرف، والتأكد من التزام إدارة المصرف بالسياسات العامة للتمويل وإدارة وقياس المخاطر.[1]

ج. حماية المودعين: وذلك عبر الدور الأساسي الذي تلعبه أجهزة الرقابة بسيطرتها وتحكمها في مراقبة العمليات اليومية في المصرف، ومتابعة المخاطر وتحديدها وقياسها بدقة، ووضع التدابير الخاصة بها، وحساب رأس المال المناسب لمقابلتها، ورفع تقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا عن مدى الالتزام بالمعايير الأساسية في المصرف. وكل ذلك يدعم عملية حماية حقوق المودعين والمساهمين وكل أصحاب المصالح في المصرف بصورة عامة.[2]

وحتى تكون الرقابة المصرفية جيدة وفاعلة وتؤدي دورها، يجب التحقق من الآتي:[3]

أ. وجود سياسات اقتصادية سليمة ومستقرة.

ب. وجود بنية قانونية وتنظيمية تحكم العمل المصرفي.

ج. الانضباط الفعال للسوق، وهو عملية تدفق المعلومات إلى المساهمين أو المستثمرين بوضوح وشفافية واستقلالية في الوقت المناسب.

د. تمتع المصرف المركزي بالصلاحية التامة في اتخاذ القرارات التصحيحية للبنوك المتعثرة.

هـ. إيجاد آليات لتوفير مستوى ملائم من التدخل الحكومي، بهدف حماية النظم المصرفية عندما تتعرض لأزمات أو انهيارات.

3. أهمية الرقابة المصرفية

الرقابة الداخلية في المصارف لها أهمية قصوى في تحقيق أهداف المصرف والمحافظة على حقوق المساهمين والمودعين. وتتمثل هذه الأهمية في أنها:[4]

أ. وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المصرف.

ب. تسهم في تحقيق الأرباح في الأجل الطويل.

ج. تساعد في التأكد من صحة التقارير المالية والإدارية.

د. تضمن تطبيق الإجراءات والسياسات والقواعد الموضوعة للعمل المصرفي.

هـ. تساعد في التحكم على المخاطر المصرفية بأنواعها.

---

(1) ماجدة أحمد شلبي، **مرجع سابق**، ص 17.

(2) **المرجع السابق**، ص 18.

(3) علي إسماعيل شاكر، "**التطور التاريخي لكفاية رأس المال من البدايات إلى بازل2**"، مجلة المصارف العربية، (العدد 270، أيار 2003م، بيروت)، ص 72.

(4) أحمد غنيم، **مرجع سابق**، ص 157.

و. تقدم مؤشرات مبكرة عن احتمال وقوع خسائر أو إضرار تصيب المركز المالي للمصرف، ليتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

4. أنشطة الرقابة الداخلية في المصرف

يؤكد غنيم "أن أنشطة الرقابة الداخلية تساعد في المصرف في عملية إدارة المخاطر وكيفية رصدها وتقييمها داخل المصرف، وتعمل على مراجعة تطبيق السياسات والقواعد والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر، ومراقبة مدى الالتزام بهذه السياسات في العمليات اليومية في المصرف"، وهذه الأنشطة وفقاً له تتمثل في الآتي:[1]

أ. "توفير ثقافة الرقابة في المصرف والقيام بالإشراف والمتابعة الإدارية.

ب. تحديد المخاطر وقياسها وتقييمها.

ج. مراقبة أنشطة وعمليات المصرف المختلفة والفصل بين الواجبات.

د. توفير نظم معلومات سليمة ودقيقة، تتميز بسهولة وصولها في الوقت المناسب إلى المستويات الإدارية في المصرف.

هـ. تصحيح سير العمل في المصرف ومعالجة الانحرافات.

و. مراقبة مدى الالتزام بالحدود المقررة للتعرض للمخاطر.

ز. متابعة الموافقات على منح الائتمان.

ح. مراقبة العمليات المالية والنقدية وكيفية تدفقها."

وكما يؤكد نفس المصدر أن عملية الرقابة الداخلية تكون ذات فاعلية في متابعة أنشطة المصرف، كلما كانت لها تقارير عن سير للعمل وعن أداء المصرف بصورة دورية: يومية أوشهرية أوربع سنوية. وعبر هذه التقارير يمكن التعرف على مواطن القصور في الوقت المناسب وتصحيحها، ومتابعة مدى الالتزام بقواعد وسياسات العمل، ومعرفة مستوى المخاطر في المصرف. وهذه الرقابة الداخلية من أهم آليات تطوير الأداء في المصرف.[2]

5. أسباب فشل أو قصور أنظمة الرقابة الداخلية

هناك بعض أوجه القصور التي قد تؤدي إلى فشل عمل أنظمة الرقابة الداخلية، وتتمثل في النقاط التالية:[3]

أ. عدم تفعيل عمل أنظمة الرقابة الداخلية في المصرف.

ب. عدم استخدام أدوات قياس المخاطر؛ لتحديد المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف.

ج. عدم الفصل في الصلاحيات والمسئوليات في هيكل المصرف.

د. عدم كفاية نظم الاتصال وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.

---

(1) **المرجع سابق**، ص 159.

(2) **المرجع السابق**، ص 160.

(3) **المرجع السابق**، ص 143.

هـ. عدم كفاية المراجعة الداخلية في مراقبة التقارير.

6. مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

أوردت ماجدة شلبي [1] "ان هناك بعض المبادئ التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية وهي خمسة وعشرون مبدأ تم تقسيمها إلى سبعة مبادئ رئيسية؛ تضم في داخلها كل المبادئ. وقد تم تطبيق هذه المبادئ في بعض الدول بإشراف المصارف المركزية فيها ". وهذه المبادئ تضم الآتي:

أ. شروط تطبيق النظام الرقابي الفعال.

ب. السياسة التي يتم بها منح التراخيص للمصارف وهياكلها.

ج. متطلبات الرقابة الفعالة.

د. أساليب وأنواع الرقابة المصرفية.

هـ. توفير نظام للمعلومات.

و. إعطاء السلطة الرسمية للمراقبين.

ز. العمليات المصرفية عبر الحدود.

عملت لجنة بازل على متابعة مدى الالتزام بتطبيق هذه المبادئ من جانب الدول المختلفة، حتى الدول ذات الاقتصاديات الناشئة. كما أعلن صندوق النقد الدولي أن الحفاظ على سلامة الجهاز المصرفي يجب أن يأتي في مقدمة أهداف السلطات المصرفية في العالم.[2]

أنّ تطبيق هذه المبادئ الخاصة بالرقابة المصرفية، تساعد على وجود نظام مصرفي قوي، وذلك اذا توفر الإشراف الجيد والالتزام بالمعايير الدولية في عملية الإشراف والمتابعة، وينتج عن هذا استقرار في الاقتصاد، وفي انسياب المعاملات المصرفية بصورة سليمة، فيسهم ذلك بصورة كبيرة في عملية تقليل التعثر المصرفي والانهيارات والأزمات المالية.

حادي عشر: الرقابة وقياس أداء المصارف بواسطة معيار الانزار المبكر(Camels)

بعد مرحلة وضع القوانين واللوائح والسياسات التي تحكم العمل المصرفي؛ تأتي مرحلة الإشراف، وهي مرحلة المتابعة بواسطة المصرف المركزي؛ للتأكد من مدى التزام المصارف بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل المصرفي والسياسات الموضوعة.[3]

وهناك عدة معايير يتم استخدامها في الإنذار المبكر وقياس مدى سلامة الأداء المصرفي، وتعتبر هذه المعايير مؤشرات في تقييم أداء المصارف ثم تصنيفها. [4] ومن هذه المعايير معيار الانزار المبكر ، وهو معيار يتم استخدامه بواسطة المصارف المركزية في عملية تصنيف المصارف، ويضم ستة

---

(1) ماجدة أحمد شلبي، **مرجع سابق**، ص 28.

(2) جميل عزام، "**متطلبات بازل للرقابة الفاعلة على البنوك والتوافق معها في الأردن**"، مجلة الدراسات المالية المصرفية، المجلد التاسع عشر، (العددين الثالث والرابع، سبتمبر 2011م، عمان، الأردن)، ص 48.

(3) فاطمة أحمد الطيب وخلف الله أحمد محمد عربي، **التنبؤ بمعيار Camel باستخدام تحليل التمييز** ، دراسة حالة البنوك السودانية الفترة من (2002– 2009م)، (بدون ناشر، الخرطوم، 2010م)، ص 4.

(4) زيتوني عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 3.

معايير تعكس الوضع المالي والتشغيلي للمصرف،وهي: كفاية رأس المال، ونوعية الأصول، وجودة الإدارة، ونوعية ومستوى الإيرادات، والسيولة، ودرجة الحساسية لمخاطر السوق، ومدى تأثر المصرف بالمخاطر التي تنتج عن البيئة المصرفية، التي تتسم بالتغيير السريع الذي قد يؤدي إلى انهيار المصارف ودخولها في أزمات مالية. [1] وهذا يعني ان هذا المعيار هو معيار شامل لعدة معايير مقارنة بغير مثله في ذلك، قبل بطاقة الأداء المتوازن التي ترفض الاعتماد فقط علي معيار الربح وتجاهل الجوانب الآخري ذات التآثير علي اداء المنظمة.[2]

1. كيفية استخدام معيار معيار الانزار المبكر(Camels)

هو معيار تستخدمه المصارف المركزية في عملية الرقابة التي تفرضها على المصارف العاملة في الدولة، وقياس مدى كفاءة هذه المصارف بواسطة معيار الانزار المبكر بدلاً من الاعتماد فقط على الربحية وقياس الأداء في المصارف. وتنحصر درجات التصنيف بين (1) وهو الأفضل و(5) وهو الأسوأ أو من (A، B، C،D،E) ويتم توزيع درجات التصنيف بالتساوي على العناصر الستة المكونة للمعيار الانزار المبكر ، ويعتمد التصنيف على 44 مؤشراً منها 10 مؤشرات رقمية في شكل نسب ومعايير مالية، بالإضافة إلى 34 مؤشراً نوعياً تؤخذ جميعاً في الحسبان بغرض الوصول إلى تصنيف لكل مجموعة متشابهة من المصارف ولكل مصرف على حدة من المجموعة التي ينتمي إليها.[3] ويمكن توضيح تصنيف المصارف حسب معيار الانزار المبكر في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3) توضيح تصنيف المصارف حسب معيار الانزار المبكر(Camels)

التصنيف	وضع المصرف
A (1)	قوي ويحتاج إلى رقابة عادية.
B (2)	مرضي وهناك بعض نقاط الضعف البسيطة
C (3)	مقبول وهناك بعض الضعف في إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة، والتقيد بالأنظمة والتعليمات، ونوع الأصول. ويتطلب هذا الأمر اهتماماً رقابياً أكثر من الاعتيادي ويتطلب إجراءات تصحيح لنقاط الضعف
D (4)	خطر أو هامشي وهناك بعض نقاط الضعف الجوهرية كما توجد لدى المصرف مشاكل هامة أو ممارسات مصرفية غير سليمة تتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية، ورقابة، ومتابعة مستمرة من قبل الإدارة.
E (5)	غير مرضي يعاني من نقاط ضعف جوهرية وعلى مستوى عال من الخطورة، ويتطلب قيام المصرف، وإدارته بإعادة هيكلة عملياته.

المصدر: خالد أمين عبد الله، " **نظام تصنيف البنوك المركزية للبنوك الخاضعة لرقابتها** ، المحلية والأجنبية"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع عشر، العددين الثالث والرابع، ديسمبر 2011م، عمان، الأردن، ص 43.

2. مكونات معيار الانزار المبكر

يمكن استعراض مكونات معيار الانزار المبكر في النقاط التالية:

أ. كفاية رأس المال

---

(1) تهاني محمود محمد الزعابي، **مرجع سابق**، ص 59.

(2) **المرجع السابق**، ص 61.

(3) شوقي بورقبة، **طريقة Camels في تقييم أداء البنوك الإسلامية**، جامعة فرحات عباس، سيطيف، (الجزائر، 2010م)، ص 5.

تعني كفاية رأس المال في عملية خلق توازن بين المخاطر التي يتعرض لها المصرف وحجم رأس المال المناسب لذلك، من الناحية الفنية.

إن كفاية رأس المال يعني حجم رأس المال الذي يمكن أن يحقق أرباحاً في ظل المخاطر، وتساهم هذه الأرباح في جذب مزيد من ودائع ومدخرات المستثمرين.[1] وحتى يتحصل المصرف على رأس المال المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة عمله وطبيعة إدارة المخاطر، وحتى يؤدي نشاطه بصورة سليمة، يجب على إدارة المخاطر في المصرف قياس وتحديد المخاطر التي تواجه المصرف والسيطرة عليها.[2]

ب. جودة ونوعية الأصول

هي عملية التأكد والتحقق من مستوى جودة الأصول ونوعيتها ومدى قدرتها على تحقيق عائد في ظل المخاطر المحتملة، وإمكانية استرجاعه في الزمن المحدد وفقاً للاتفاق، ومراجعة مدى كفاية الرهانات والضمانات.[3] وعملية تحديد نوعية وتصنيف الأصول ؛ يوضح المخاطر الحالية والمستقبلية التي لها علاقة بالقروض ومحفظة الاستثمار والعمليات التي تكون خارج الميزانية، والتصنيف يبين مقدرة الإدارة على تحديد وقياس ومراقبة المخاطر والتحكم فيها حيث أن تقييم الأصول يجب أن يأخذ في الاعتبار كفاية مخصصات الديون، والمخاطر التي لها تأثير على قيمة الاستثمارات، كمخاطر التشغيل، والسوق، والمخاطر الائتمانية، وغيرها من المخاطر الأخرى.[4]

ج. الإدارة

يعنى بها مدى قدرة إدارة المصرف على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المصرفية بصورة رشيدة وسليمة، وكيفية إدارة المخاطر المصرفية والأساليب المستخدمة في قياسها، وأيضاً مدى التزام الإدارة بتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، كذلك مدى توافق خبرات ومؤهلات الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة في المجال العمل المصرفي، ويجب على الإدارة العمل على حماية حقوق المساهمين والمودعين وتحقيق لها أرباح من استثماراتهم، ومدى التزام الإدارة التنفيذية في المصرف بالسياسات العامة للصرف والحد المسموح به من المخاطر، على مجلس الإدارة التأكد من سير العمل في المصرف من خلال التقارير التي ترفع له والتأكد من مدى مصداقيتها.[5]

د. الإيرادات

هي قياس مدى إمكانية المصرف على الاستمرار في تحقيق الإيرادات والتدفقات ونموها بشكل متوازن، والعمل أيضاً على تطبيق سياسات جيدة للحد من النفقات العامة، ومتابعة الديون بصورة

---

(1) تهاني محمود محمد الزعابي، **مرجع سابق**، ص 66.

(2) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 6.

(3) تهاني محمود محمد الزعابي، **مرجع سابق**، ص 67.

(4) زيتوني عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 33.

(5) شوقي بورقبة، **مرجع سابق**، ص 18.

دورية ومستمرة حتى يضمن عدم تعثرها. [1] وإن تصنيف الإيرادات يجب أن يعكس فقط حجم واتجاه الإيرادات، ولكن عوامل يمكن أن تؤثر على مقدار أو نوعية الإيرادات، مثل: مخاطر الائتمان التي يمكن أن تؤثر على مقدار أو نوعية الإيرادات ويمكن أن تؤدي إلى الحاجة إلى مخصصات، ومخاطر السوق التي يمكن أن تعرض إيرادات المصرف إلى التغيير نتيجة سعر الفائدة. [2] إن نوعية الإيرادات يمكن أن تتأثر بالاعتماد على أرباح غير متكررة، وكذلك الربحية يمكن أن تتأثر بعدم القدرة في الحصول على الحاجات التمويلية أو عدم القدرة على ضبط النفقات.[3]

هـ. السيولة

في حالة تقييم السيولة يجب مراعاة المستوى الحالي للسيولة، والحاجة المستقبلية لها وفقاً للحاجات التمويلية، بالإضافة إلى مستوى السيولة المصروف مقارنة مع درجة تعقيد وحجم المخاطر لديه. ويجب على إدارة السيولة أن تحدد مدى كفاءة المصرف ومن السيولة لمقابلة الالتزامات المتوقعة لدى المصرف في الوقت المناسب، و يجب أيضاً أن توفر نوعاً من الأصول شبه النقدية التي يسهل تحويلها بدون تحمل تكلفة.[4]

و. الحساسية لمخاطر السوق

إن الحساسية لمخاطر السوق تعكس كل التغيرات في سعر الفائدة، وسعر الصرف، وسعر السلع، وأسعار الأسهم، وكل هذا يكون له أثر سلبي على محفظة الاستثمار بالنسبة للمصارف والمؤسسات المالية. وتحتوي هذه المحفظة على بعض السندات لذلك على المصرف استخدام بعض الأساليب التي تقلل من آثار مخاطر السوق. ومن هذه الأساليب أسلوب موحد يقيس مخاطر السوق هو VAR، وهو الذي يقيس أقصى خسارة متوقعة في المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية محددة حسب حساسية المصارف لمخاطر السوق، ومقدرة مديري المصارف على تحديد وقياس هذه المخاطر والسيطرة عليها، ومدى تعقيد عمليات المصرف غير المغطاة[5].

يستنتج من ذلك أن المصرف المركزي له دور أساسي في عملية مراقبة الأداء بصورة عامة في القطاع المصرفي في الدولة، وانّ معيار Camels هو أهم المعايير التي يستخدمها المصرف المركزي في الرقابة على المصارف، وتوضيح مدى انحرافها عن السياسات الخاصة بالعمل المصرفي، وذلك من خلال تصنيف أداء هذه المصارف عن طريق هذا المعيار، الذي يسهم في استقرار القطاع المصرفي ويساعده على أداء دوره الأساسي في تنمية ودعم المشروعات التي تساعد في التنمية الاقتصادية في الدولة.

---

(1) تهاني محمود محمد الزعابي، **مرجع سابق**، ص 68.

(2) زيتوني عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 34.

(3) فاطمة أحمد الطيب وخلف الله أحمد محمد عرابي، **مرجع سابق**، ص 10.

(4) خالد أمين عبد الله، "**نظام تصنيف البنوك المركزية للبنوك الخاصة لرقابتها، المحلية والأجنبية**" ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع عشر، العددين الثالث والرابع،، (الاردن،عمان، ديسمبر 2011م)، ص 44.

(5) عبد القادر زيتوني، **مرجع سابق**، ص 35.

ثاني عشر: بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي التي قدمها كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون من جامعة هارفارد ، ونشرت في مجلة Harvard Business Review في عام 1992، ومن ثم تم تطوير النموذج من قبل كابلان ومجموعة من الباحثين خلال السنوات الماضية .[1] وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات الرقابة الاستراتيجية ؛ التي تسعى بدورها إلى تقييم مدى تحقيق الشركة لأهدافها بالإضافة إلى سعيها إلى زيادة قدرة الشركة على تغيير خياراتها الاستراتيجية وفق اً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة .[2] وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.[3]

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرف كل من كابلان وآتكسون بطاقة الأداء المتوازن بأنها " أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز أساسية، هي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو), لذلك يصبح التنافس في ما بين الشركات قائماً على أساس ما يتوفر فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس مالديها من أصول ثابتة ملموسة ".[4] وعرفها كابلان ونورطون بأنها " نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف استراتيجية تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء كلها في الشركة، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها خلال الأربعة محاور آنفة الذكر، ولكن الارتباط بين تلك المحاور يشتق من رؤية الشركة واستراتيجياتها وأهدافها ".[5]

2. محاور بطاقة الأداء المتوازن

كان قياس الأداء – قبل بطاقة الأداء المتوازن – يتم حسب النتائج المالية فقط، لذلك كانت هناك حاجة إلى معلومات إضافية غير مالية، قامت بتوفيرها بطاقة الأداء المتوازن، هي أسلوب لقياس الأداء تضم المؤشرات المالية وغير المالية. وه ذه البطاقة تضم أربعة محاور، هي: المحور المالي ،

---

(1) هاني عبد الرحمن العمري، **مرجع سابق**، ص23.

(2) محفوظ أحمد جودة، " **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية** " ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، (عمان، 2008)،ص277.

(3) جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، **استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية**، جامعة الملك سعود، (الرياض، 2010)، ص13.

(4) أحمد يوسف دودين، "**معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية**"، **(دراسة ميدانية)**، مجلة الزرقاء للبحوث الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الزرقاء الخاصة، (الأردن، عمان،2009)، ص5.

(5) عريوة محاد، **مرجع سابق**، ص69.

ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو. ويمكن تلخيصها هذه المحاور على النحو الآتي:[1]

أ. المحور المالي

يركز هذا المحور على النتائج النهائية لأنشطة الشركة، وتحقيق رضا المساهمين من خلال تعظيم ثروتهم حسب توقعاتهم، وذلك من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة العائد منها. ويتلخص هذا المحور في السؤال التالي: كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة أسهمها ؟.[2]

وهناك بعض العوامل التي تساعد في تحسين الأداء المالي من خلال اتباع الإستراتيجيات الآتية:

إستراتيجية نمو المبيعات: وتتم من خلال كسب عملاء جدد عبر تقديم السلع والخدمات الجديدة ذات الجودة العالية بحيث تحقق رضا العملاء، وتساعد في التوسعة في السوق وزيادة المي زة التنافسية للشركة. ويجب مراعاة رضا وولاء العملاء حتى ينعكس ذلك على نمو المبيعات وزيادة الأرباح وتوسع عمليات الشركة.[3]

إستراتيجية نمو الإنتاجية: إن هذه الإستراتيجية تعد من الإستراتيجيات ذات الأهمية للشركات، ويمكن تنفيذها أو تطبيقها عن طريقتين هما: تخفيض التكاليف في الشركة والاستغلال الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية. وهذا المحور المالي يركز بصورة كاملة على المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى والعمل، على مراعات حقوقهم والمحافظة عليها.[4]

ب. محور العملاء

هذا المحور يركز بصورة كاملة على رضا العملاء، وزيادة عددهم، وتلبية حاجاتهم، المحافظة عليهم. وأسئلة هذا المحور تدور حول الآتي:[5]

- كيف ينبغي أن تحافظ الشركة على عملائها الحاليين؟
- كيف تتمكن الشركة من تحقيق أكبر إشباع لحاجات العملاء وكسب ولائهم ؟
- كيف تتمكن الشركة من ج ذب عملاء جدد بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم إلى جانب المحافظة على جودة المنتجات؟

والشركة التي تضع محور الاهتمام بالعملاء من أولوياتها فإنها بلا شك ستكسب عملاء جدد، وتزيد من رضا العملاء السابقين. وهذا الأمر سيسرهم في زيادة الميزة التنافسية للشركة، ويؤثر بصورة

---

(1) نادية راضي عبد الحليم، " **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأدء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**"، مجلة العلوم الاقتصادي ة،المجلد الحادي والعشرون، العددالثاني، جامعة الازهر، (القاهرة،ديسمبر، 2005)، ص15.

(2) جبيرات سناء و خان أحلام، **نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات**، الملتقي الوطني الأول حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، (الجزائر، بسكرة 5-6 مايو2012)، ص13.

(3) احمد يوسف دودين، **مرجع سابق**، ص7.

(4) **المرجع سابق**، ص10.

(5) جبيرات سناء و حان احلام، مرجع سابق، ص14.

إيجابية على أداء الشركة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.[1] ومؤشرات قياس محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن تضم (رضا العملاء ، واكتساب عملاء جدد ، ومكاسب العميل، والحصة السوقية، والمساهمة في زيادة الميزة التنافسية).[2]

ج. محور العمليات الداخلية

يعتمد هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز من محور العملاء وتخلق لهم قيمة. ولما كان المحور المالي يساعد في تعظيم ثروة المساهمين ؛ فإنه يجب تحديد بعض العمليات التي سوف تحسن عملية تحقيق الأهداف لتساعد في معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية في الشركة ، سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين. ويحتوي محور العمليات الداخلية مجموعة من العمليات هي العمليات الإدارية للعملاء ، العمليات التشغيلية، العمليات الإبداعية والابتكارية والعمليات التنظيمية والاجتماعية.[3]

د. محور النمو والتعلم

هذا المحور يركز على الموظفين وعلى عملية النمو والتعلم التنظيمي، وعليه يتم تأسيس البنية التحتية من الموارد البشرية التي تعتمد عليها الشركة في تأدية عملها و أنشطتها. وذلك بهدف تحقيق نوع من التنمية، وتطوير قدرات العاملين في الشركة، بهدف زيادة مهاراتهم الإبداعية والابتكارية حتى تساعد في نمو واستمرارية الشركة. ويتحقق ذلك من خلال تطويرالأفراد العاملين بجميع المستويات الإدارية، تطوير النظم الخاصة بالعمل والإجراءات التنظيمية .[4] ويعد المورد البشري من أهم موارد الشركة، ولذلك يجب الاهتمام به وبخاصة في جانب التدريب والتطوير المستمر وتنمية القدرات، وإيجاد أنظمة للرواتب والأجور والترقيات بصورة عادلة، حتى يؤدي ذلك إلى عملية الإشباع الوظيفي؛ فينعكس ذلك على أداء الشركة وتحقيق أهدافها.[5]

3. أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك أهمية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات تتمثل في الآتي:[6]

أ. آلية يعرض عبرها أداء الشركة للإدارة.

ب. تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للشركة ومطلوبات المنافسة.

ج. تقدم نتائج عن أداء جميع الأقسام في الشركة من خلال محاورها الأربعة.

د. آلية تحسين وتطويرلأداء الشركة من خلال تحديد الانحرافات ومعالجتها.

---

(1) **المرجع السابق**، ص14.

(2) احمد يوسف دودين، **مرجع سابق**، ص9.

(3) نادية راضي عبد الحليم، **مرجع سابق**، ص17.

(4) جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، **مرجع سابق**، ص14.

(5) هاني عبد الرحمن العمري، **مرجع سابق**، ص24.

(6) عريوة محاد، **مرجع سابق**، ص69.

هـ. تترجم الرؤية الإستراتيجية إلى واقع.

و. تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.

ز. تعمل على إيجاد تكامل بين الأهداف ومقاييس الأداء.

يلاحظ مما تقدم أن بطاقة الأداء المتوازن هي من مقاييس الأداء الشاملة؛ التي تضم مؤشرات مالية وغير مالية، وتعطي اهتماماً لكل جوانب الشركة بصورة متكاملة من خلال محاورها الأربعة، وتعمل على قياس الأداء ومدى تحقيق أهداف الشركة الموضوعة حسب الإستراتيجية. وتعد من أهم المعايير الحديثة في مجال تحسين وتطوير الأداء، وسوف يتم استخدامها في هذه الدراسة كأداة لقياس الأداء في المصارف التجارية العاملة في ولاية الخرطوم.

المبحث الثالث

التطور التاريخي للمصارف السودانية: التحديات، والإصلاحات، والضبط المؤسسي

يتكون القطاع المصرفي السوداني من مجموعة من المصارف التجارية والمصارف المتخصصة وبعض مصارف الاستثمار، ومن مؤسسات مالية غير مصرفية وصناديق استثمارية عامة ومتخصصة بالإضافة إلي بنك السودان المركزي وفروعه، وما يميز القطاع المصرفي السوداني أنه يطبق نظاماً مصرفياً إسلامياً في عملياته وانشطته المختلفة. [1] والجدول رقم (6) يوضح المصارف العاملة في القطاع المصرفي السوداني:

جدول رقم (4) توضيح المصارف العاملة في القطاع المصرفي السوداني

النمرة	اسم البنك	عدد الفروع	تابع	اسم البنك	عدد الفروع
1	بنك الثروة الحيوانية	18	20	بنك النيلين	23
2	مصرف التنمية الصناعية	5	21	مصرف المزارع التجاري	30
3	بنك امدرمان الوطني	19	22	بنك الجزيرة السوداني الأردني	7
4	بنك الاستثمار المالي	1	23	بنك قطر الوطني الإسلامي	6
5	بنك التضامن الإسلامي	19	24	بنك المال المتحد	4
6	بنك بيبلوس إفريقيا	12	25	بنك تنمية الصادرات	19
7	بنك العمال الوطني	13	26	البنك الأهلي السوداني	5
8	بنك فيصل الإسلامي	30	27	مصرف السلام	3
9	البنك الزراعي السوداني	94	28	بنك الأسرة	24
10	مصرف الساحل والصحراء	3	29	مصرف الادخار	36
11	البنك السوداني المصري	9	30	بنك الخرطوم	49
12	بنك الشمال الإسلامي	19	31	البنك الإسلامي السوداني	42
13	بنك إيفوري	2	32	بنك أبو ظبي الوطني	3
14	بنك النيل	32	33	البنك العربي السوداني	2
15	البنك العقاري التجاري	10	34	البنك الأهلي المصري (الخرطوم)	2
16	بنك البركة السوداني	26	35	مصرف قطر الاسلامي	0
17	البنك السوداني الفرنسي	20	36	مصرف ابوظبي الاسلامي	0
18	البنك السعودي السوداني	14	37	بنك الرواد للاستثمار	0
19	بنك النيل الأزرق المشرق	11			
المجموع		357	المجموع		255

المصدر: **الإدارة بنك السودان المركزي**،2013.

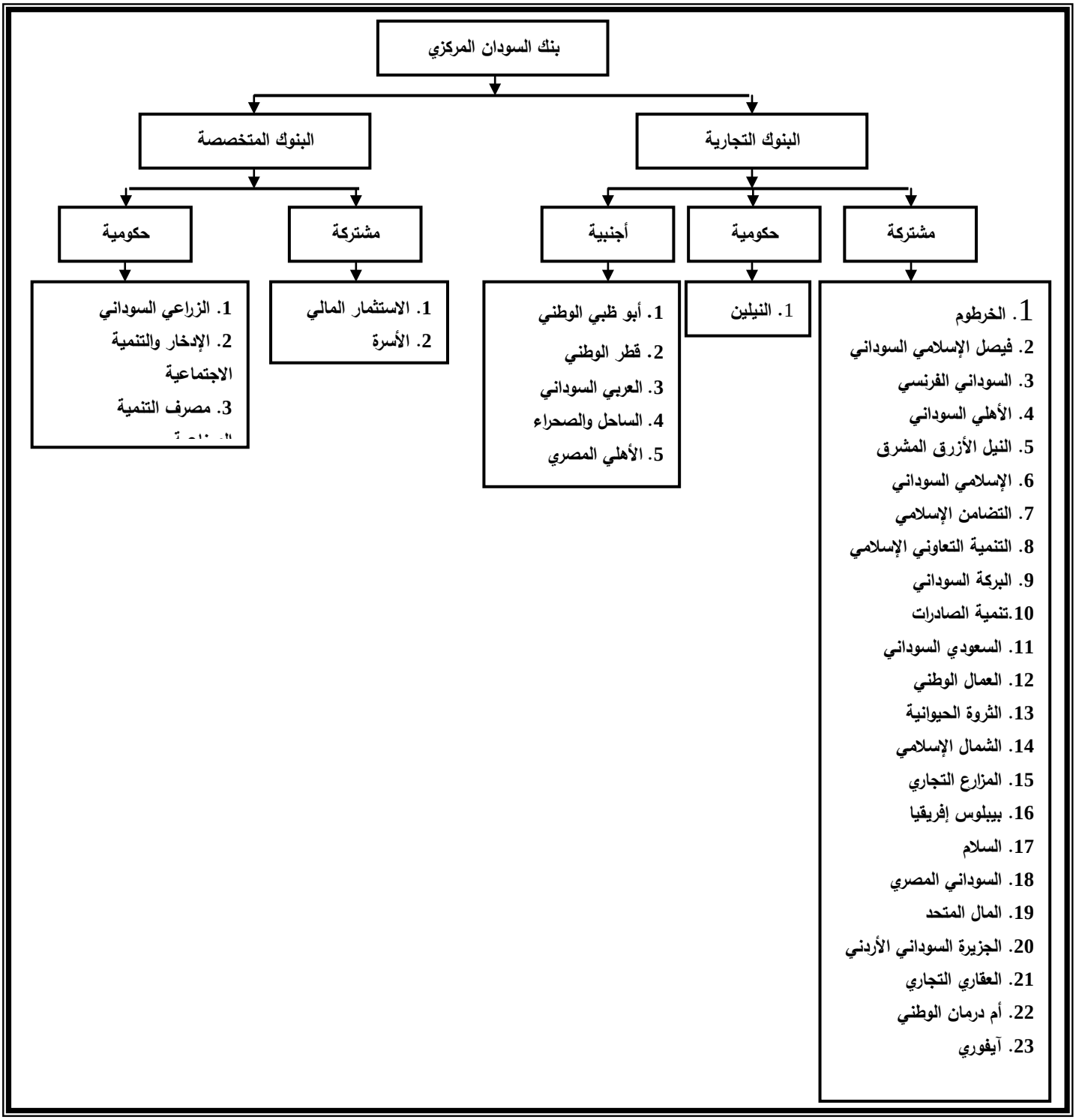
ومن حيث ملكية المصارف فإن بعضها مصارف حكومية، وبعضها مصارف قطاع خاص محلي، وبعضها شركة بين الحكومة والقطاع الخاص المحلي، ومنها ما هو مشترك بين القطاع الخاص المحلي والأجنبي. وبعضها عبارة عن فروع لمصارف أجنبية. والشكل رقم (11) يوضح هياكل المصارف العاملة في القطاع المصرفي السوداني.[2]

---

(1) عبد المنعم القوصي، **تجربة السودان في مجال السياسية النقدية**، ص 7.
http:www.kantakji./com/figh/files/econmics/10066.doc.

(2) **المرجع السابق**، ص 10.

والشكل رقم (11) يوضح هياكل المصارف العاملة في القطاع المصرفي السوداني



المصدر :الإدرة بنك السودان المركزي،2013.

وقد كان القطاع المصرفي السوداني – منذ بدايته – خليط من مصارف مختلفة لعدة دول ذات أنظمة مختلفة (أوربية، وعربية، وآسوية) وكل منها يختلف في هيكله وأنظمته المحاسبية المتباينة، ثمّ تم بعد ذلك دمج وتعميم المصارف، وكان لذلك أثر واضح في هياكل وأنظمة عمل هذه المصارف وطبيعة المشاكل التي تواجهها.[1]

(1) **المرجع السابق**، ص 9.

أولاً: خلفية تاريخية عن القطاع المصرفي السوداني

كانت بداية عمل القطاع المصرفي في السودان قبل الاستقلال، منذ فترة الاستعمار في بدايات القرن العشرين. وقد ظهرت بعض التحولات والتغيرات على النظام المصرفي السوداني بدءاً من النظام التقليدي الذي تلاه نظام التأميم، ثم نظام أسلمة القطاع المصرفي، ثم مرحلة النظام الثنائي، وبعدها مرحلة النظام الإسلامي الكامل.[1] ويمكن تلخيص ذلك على النحو الآتي:

1. مرحل التأسس والبنوك الأجنبية (1903 – 1958م)

هي مرحلة بداية عمل القطاع المصرفي في السودان، حيث كانت المصارف العاملة في السودان فروعاً لمصارف أجنبية، كان هدفها تحقيق عوائد مالية تخدم المستعمر، ومن هذه المصارف: فرع البنك الأهلي المصري 1903م، وكان يقوم بدور البنك المركزي إلى جانب عمله التجاري، ومن ثم فرع باركليز وكانت بداية عمله في 1913م، بالإضاف إلى بعض المصارف الأخرى، وهي: فرع البنك العثماني 1949م، والكريدي ليونيه 1953م، والبنك العربي الأردني 1953م، والبنك التجاري الأثيوبي 1958م.[2]

2. مرحلة بعد الاستقلال (1958 – 1969م)

مرحلة ما بعد الاستقلال هي مرحلة إنشاء بعض المصارف السودانية مثل: البنك الزراعي 1958م، وبعض البنوك التجارية والمتخصصة منها: البنك الصناعي 1961م، والبنك التجاري 1962م، وبنك النيلين 1962م. وقد تم تأسيس بنك السودان المركزي 1960م، والبنك العقاري 1967م. وكان الهدف من إنشاء المصارف في هذه المرحلة هو دعم التنمية في السودان. وقد تم توحيد سعر الفائدة وإدخال آليات جديدة للاقتراض كقبول خصم السندات الإذنية والكمبيالات في حالة رهنها.[3]

3. مرحلة التاميم والاندماج المصرفي (1970 – 1983م)

في هذه المرحلة تم تاميم مجموعة من المصارف وتغيير أسمائها، وتبعت ملكيتها إلى الدولة، كما تم خلال هذه الفترة تبنى السودان سياسة الانفتاح الاقتصادي وفتح الاستثمار الخارجي، وإصدار قانون تشجيع الاستثمار 1976م. بعدها تم فتح مجموعة من فروع المصارف الأجنبية في السودان منها: بنك أبوظبي الوطني 1976م، وستي بنك 1978م، وبنك عمان المحدود 1979م، وبنك حبيب 1982م، وتم أيضاً إنشاء بعض المصارف المشتركة والخاصة، كالبنك الفرنسي السوداني 1978م،

---

(1) Gaffar Abdalla Ahmed, Participatory- Nance in Sudanese Banking System: Perception on **Performance, Obstacles and prospects**, A theis Submitted to the University of Durhm for the Degree of Doctor of Philosophy, School of Economic, Finance and Business, (England, Jun 2007), P115.

(2) محمد فرح عبد الحليم، **كيف تواجه المؤسسات المالية الإسلامية العولمة**، الدليل الإلكتروني للقانون العربي، 2007م، ص6 www.Arablowinfo.Com.

(3) محمد فرح عبد الحليم، **التطورات المالية والمصرفية في السودان**، (الشركة العالمية للطباعة والنشر، الخرطوم، 2005)، ص ص73-75.

والبنك الأهلي 1981م، والبنك الوطني للتنمية الشعبية 1978م، وبنك النيل الأزرق 1982م. كم تم إنشاء بعض المصارف السودانية الحكومية، كالبنك القومي للاستيراد والتصدير 1982م. وظهرت في هذه المرحلة بعض المصارف الإسلامية، كبنك فيصل الإسلامي السوداني 1978م، وبنك التضامن الإسلامي 1982م، وبنك التنمية التعاوني الإسلامي 1983م. ويمكن القول إنّ هذه المرحلة هي مرحلة توسع العمل في القطاع المصرفي السوداني.[1]

4. مرحلة أسلام القطاع المصرفي السوداني (1984– 1991م)

في عام 1984م بدأ تطبيق الشريعة الإسلامية في المعاملات المصرفية، وتم منع التعامل بسعر الفائدة، وأُلزِمت المصارف السودانية – في تعاملاتها – بتطبيق الصيغ الإسلامية في التمويل.[2] وفي هذه المرحلة تم تطبيق النظام الإسلامي بدلاً من النظام التقليدي، وتم إنشاء بعض المصارف الإسلامية، كبنك البركة السوداني 1984م، وبنك العمال الوطني 1988م، وبنك الغرب الإسلامي 1989م، والبنك السعودي السوداني 1986م، وبنك الشمال الإسلامي 1989م، وهذه المرحلة هي مرحلة تأسيس قواعد وقوانين النظام الإسلامي في القطاع المصرفي.[3]

5. مرحلة تعميق أسلمة المصارف السودانية (1992 – 2005م)

في هذه الفترة تبنى السودان النظام المصرفي الإسلامي بصورة عامة في التعاملات المصرفية، فتمت مراجعة عامة لكل القوانين الخاصة بالمعاملات المصرفية وإعادة صياغتها. وفي هذه المرحلة تمّ إصدار قانون تنظيم العمل المصرفي 1992م وإنشاء هيئة الرقابة الشرعية العليا، ومطالبة كل مصرف بتكوين هيئة رقابة شرعية خاصة به، تعمل على مراجعة المعاملات المصرفية. وتم تبني مشروع توفيق الأوضاع بالمصارف 1994م، وإنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية، وإصدار شهادات شهامة وشمم، وكذلك إعلان سياسة التحرير الاقتصادي، وإنشاء بعض المصارف الجديدة في السودان.[4]

6. مرحلة النظام المصرفي الثنائي (2005 – 2009م)

هي المرحلة التي تلت اتفاقية السلام بين الشمال والجنوب. فقد تمّ وفقاً للاتفاقية اعتماد التعامل بالنظام التقليدي في الجنوب والنظام الإسلامي في الشمال، و تم أيضاً فتح فرع بنك السودان في الجنوب ليعمل على إدارة النظام المصرفي هناك. وهذا النظام الثنائي يتم تحت إدارة بنك السودان المركزي، وسياسته المالية والنقدية واحدة. ولكن بعد انفصال الجنوب أصبح النظام المصرفي السوداني نظاماً إسلامياً كاملاً. وفي هذه المرحلة تم فتح فروع لبعض المصارف الأجنبية التي تعمل في السودان.[5]

---

(1) http://www.brbrnet.net/vb/showthread.php?t=29847.

(2) عبد الله يوسف يعقوب، **سياسات استقطاب المدخرات بالمصارف "المصارف السودانية نموذجاً"**، (مطبعة الصالحاني، سوريا، 2010)، ص177.

(3) Gaffar Abdalla Ahmed, **Op.cit**, p116.

(4) عبد المنعم محمد الطيب، **آليات تطبيق النظام المصرفي الثنائي في السودان**، خلال 2006–2008م، منتدى الصرافة الإسلامية، (اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2008م)، ص5.

(5) http://www.onb.com.sd/?p=islamway5.

يلاحظ من خلال السرد التاريخي لمراحل تطور القطاع المصرفي السوداني أنّ هناك بعض المشكلات التي قد تؤثر على استقرار وتنمية هذا القطاع. وهذة المشكلات هي نتاج لعدم ثبات الأنظمة المصرفية، وتغيير بعض القوانين والقواعد والسياسات التي تحكم العمل المصرفي في السودان. ولكن بعد تبني السودان تطبيق النظام الإسلامي بصورة كاملة، وتطوير القوانين والسياسات وآليات السيولة النقدية وفقاً للمعاملات الإسلامية، وتطبيق معايير بازل وأنظمة المراقبة الداخلية، ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية؛ يمكن أن يكون هناك تطوراً في القطاع المصرفي في السودان.

ثانياً: التحديات التي تواجه القطاع المصرفي السوداني

هناك تحديات تواجه القطاع المصرفي السوداني، كما أن هناك مشكلات تحد من جذب المدخرات والمساهمة بصورة جيدة في تنمية الاقتصاد الوطني. وهناك بعض العوامل الاقتصادية – محلية وعالمية – لها آثار على القطاع المصرفي كالعولمة الاقتصادية، وسياسة التحرير الاقتصادي، وارتفاع معدلات التضخم، والتقلبات في السياسات النقدية وغيرها من العوامل.[1] وكل هذه العوامل لها تأثير كبير على تطوير إداء القطاع المصرفي السوداني.

1. مشكلات القطاع المصرفي في السودان

يمكن حصر مشكلات القطاع المصرفي السوداني في النقاط التالية:[2]

أ. تراكم المشاكل والصعوبات في العقود الماضية من السياسات الاقتصادية، وضعف الكفاءة الإدارية في المصارف.

ب. عدم كفاية وملاءمة رأس المال وجودة الأصول وكفاءة الإدارة، وذلك له أثر سلبي على أرباح المصارف.

ج. فشل المصارف في جذب المدخرات وعدم كسب ثقة الجمهور في القطاع المصرفي.

د. عدم كفاءة النظم المحاسبية وانظمة الرقابة الداخلية، وعدم ملاءمتها للمتطلبات الدولية لمعايير المحاسبة والشفافية والمراجعة.

هـ. زيادة حجم الديون المتعثرة.

و. نقص الكوادر المدربة وعالية الخبرة في العمل المصرفي.

ز. ضعف العائد على الاستثمارات والودائع.

ح. بعض المشكلات القانونية التي تحد من تأدية المصارف لأنشطتها وعملياتها المصرفية

ط. بعض المشكلات الاقتصادية كالتضخم وتآكل الأصول، وتدهور سعر صرف الجنيه السوداني مقابل العملات الأجنبية.

2. مستجدات اقتصادية محلية

---

(1) عبدالوهاب عثمان شيخ موسى، **منهجية الإصلاح الاقتصادي في السودان، دراسة تحليلية للتطورات الاقتصادية في السودان خلال الفترة من 1970– 2000م وتصور للرؤية المستقبلية** ،(شركة مطابع السودان للعملة المحدودة،الخرطوم، 200م)، ص148.

(2) **المرجع السابق**، ص150.

إلى جانب المشكلات التي يعاني منها القطاع المصرفي في السودان هناك بعض المتغيرات المحلية التي لها تأثير على أداء المصارف السودانية، منها ما يلي:[1]

أ. التحول الذي شهده الاقتصاد الوطني من مرحلة التضخم الجامح إلى مرحلة الاستقرار الاقتصادي.

ب. التحول في النظام الاقتصادي من اقتصاد الندرة ونظام الحصص إلى اقتصاد الوفرة وقانون العرض والطلب.

ج. التحول من اقتصاد تحكمي إلى اقتصاديات السوق.

د. الزيادة في تمويل القطاع الخاص من المصارف.

3. عوامل ومتغيرات عالمية

هناك بعض العوامل العالمية لها أثر كبير على القطاع المصرفي في السودان، تتمثل في التغيرات في البيئة المصرفية العالمية بصورة عامة، وذلك على النحو الآتي:[2]

أ. الاندماج وتكوين كيانات اقتصادية كبيرة، نتيجة لظهور العولمة الاقتصادية التي نتجت عنها تكتلات اقتصادية، وبعض الاندماج في المؤسسات المالية، وقد كان لهذا تأثير على المؤسسات الصغيرة.

ب. تحرير الخدمات المالية وزيادة المنافسة في تقديم الخدمات، وذلك حسب الاتفاقيات التجارية والعولمة الاقتصادية وهي عملية إلغاء الحواجز الجغرافية وانسياب كل السلع والخدمات وتسويقها في السوق المحلي. وتظهر هنا كفاءة هذه المؤسسات في تقديم الخدمات في ظل المنافسة الشديدة.

ج. تلبية حاجات العملاء لخدمات مصرفية جديدة، خاصة بعد ظهور بعض المصارف الأجنبية ذات الخدمات المتميزة، وكبر حجم رأس المال.

د. الحفاظ على الهوية الإسلامية والقدرة على حماية خصوصية التجربة. والعولمة هي تحدٍ كبير للمؤسسات الإسلامية، لأنها لها تأثير كبير على الهوية والثقافة، ولذلك فإنّ حماية النظام المصرفي الإسلامي ومواكبته للعولمة من أكبر التحديات، وأيضاً تداعيات 11 سبتمبر 2001م.[3]

يلاحظ من خلال ذكر التحديات والمشاكل المحلية والعالمية التي تواجه القطاع المصرفي السوداني؛ أنّها بحاجة لأن يتم تداركها حتى لا تؤثر بصورة كبيرة على تطوير أداء هذا القطاع، الذي لابد له أن يلحق بركب المصارف العالمية، ولكي يتم له ذلك لابد من تطبيق المعايير المحاسبية

---

(1) صابرمحمد حسن، **تقييم محاولات إصلاح الجهاز المصرفي ودوره في تمويل التنمية** ، الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، (بنك السودان، الإصدار رقم (3)، الخرطوم يونيو 2004م)، ص 18.

(2) **المرجع السابق**، ص 18.

(3) **المرجع السابق**، ص 20.

الدولية، والعمل على رفع زيادة كفاءة رأس مال المصارف السودانية؛ حتى تتوافق مع مطلوبات وحاجات العملاء لتمويل للمشروعات، والعمل على تقليل المخاطر وزيادة أرباح المستثمرين والموردين؛ حتى يسهم ذلك في جذب المدخرات. ويجب – أيضاً – الاهتمام بالجانب الإداري في المصارف من ناحية التدريب والتأهيل واختيار أعضاء مجلس الإدارة حسب الأسس العالمية بحيث يكونوا ذوي خبرة ومؤهلات مناسبة في العمل المصرفي، حتى يساعد ذلك في تنمية وتطوير القطاع المصرفي السوداني، ويزيد من كفاءة أدائه.

ثالثاً: برامج الإصلاح المالي والهيكلي في القطاع المصرفي السوداني

الي جانب ماتقدم رصده من مشاكل وتحديات توجد ايضاً بعض المشاكل التي لها أثر سلبي على تطور وتنمية العمل المصرفي في السودان، منها: ضعف أجهزة الرقابة، والتدخلات السياسية، وضعف كفاية رأس المال، والتدهور الإداري، وقلة الأرباح، وزيادة المخاطر، وارتفاع نسبة التعثر في المصارف. ولذلك قدم بنك السودان برنامج لإصلاح القطاع المصرفي في 1991– 2000م، وكان يهدف إلى تحقيق السلامة والملائمة المالية، وتفعيل دور القطاع المصرفي في دفع عملية التنمية في السودان.[1] و مع بداية مراحل إصلاح القطاع المصرفي السوداني اتخذ بنك السودان المركزي مجموعة من الإجراءات التي ساهمت بدورها في عملية الإصلاح وكانت على مرحلتين على النحو الآتي:[2]

1. المرحلة الأولى: شملت كل الجوانب القانونية والإدارية والمالية والتنظيمية، وفي هذه المرحلة تم إصدار عدد من القوانين واللوائح التي تنظم العمل المصرفي في السودان بهدف تطوير وترقية وتحسين أداء هذا القطاع. ومن هذه القوانين واللوائح ؛ قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991م وهو الذي ينظم العلاقة بين بنك السودان والمؤسسات المالية، ذلك إلى جانب قانون بنك السودان، وقانون بيع الأصول المرهونة لدى المصارف مقابل التمويل، وقانون سوق الخرطوم للأوراق المالية وقانون صندوق ضمان الودائع. وكل هذه الإصلاحات كانت في المجال القانوني والتشريعي.[3]

أمّا في الجوانب الإدارية فقد شملت الإصلاحات بعض السياسات التالية: [4].

أ. في سنة 1999م تم إصدار مشروع توفيق أوضاع المصارف السودانية بهدف إجراء إصلاحات مالية وإدارية حسب كفاية رأس المال ومتطلبات بازل.

ب. إصدار سياسات تمويلية ومنشورات توجه المصارف بالالتزام بالأسس المصرفية السليمة.

ج. صدور لائحة الجزاءات الإدارية والمالية لضمان التزام المصارف بسياسات بنك السودان.

د. زيادة عدد فروع المصارف في الولايات.

---

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، **مرجع سابق**، ص337.

(2) صابر محمد حسن، **مرجع سابق**، ص24.

(3) **المرجع السابق**، ص 25.

(4) http:www.dalilee.com/vb/archive/mdex.php/t.5.html.

هـ. إعطاء القطاع الزراعي أولوية التمويل.

و. تحرير التمويل المصرفي والتحول من الإدارة المباشرة إلى الإدارة غير المباشرة وتفعيل الدور الرقابي لبنك السودان.

أما في مجال البناء المؤسسي كان برنامج الإصلاح يهدف إلى تقوية البنية التحتية المالية للقطاع المصرفي والمالي، ولذلك تم إنشاء المؤسسات المالية الآتية:[1]

أ. سوق الخرطوم للأوراق المالية سنة 1995م.

ب. صندوق ضمان الودائع المصرفية سنة 1996م.

ج. شركة السودان للخدمات المالية سنة 1998م.

أما في مجال التأصيل في النظام المصرفي، وهو عملية أسلمة النظام المصرفي وفقاً للشريعة الإسلامية، فكانت هناك بعض الخطوات في هذا الجانب مثل: إنشاء هيئة الرقابة الشرعية العليا في بنك السودان، وإنشاء هيئة تشريعية لكل مصرف بهدف الإشراف على الأداء والتأكد من التزام المصرف بالنظام الإسلامي وتعاملاته المصرفية. وكذلك تم اعتماد هوامش المرابحات ونسب المشاركات كآليات إسلامية لإدارة السيولة في النظام الإسلامي بدلاً من أسعار الفائدة. وتم إصدار أوراق مالية تتوافق مع الأسس الشرعية وهي (شهامة وشمم) كبديل للسندات الحكومية القائمة على سعر الفائدة.[2]

2. المرحلة الثانية: هي مرحلة التطبيق والمتابعة والإشراف: وفي هذه المرحلة تم إصدار السياسة المصرفية الشاملة للقطاع المصرفي والمؤسسات المالية التي أصدرها بنك السودان المركزي في (1999– 2002م) وكان الهدف من هذه السياسة هو:[3]

أ. تهيئة المصارف السودانية للمواكبة العالمية في الخدمات المصرفية.

ب. إنشاء كيانات اقتصادية كبيرة ذات مراكز مالية حتى تكون لها منافسة في تقديم خدمات مصرفية متميزة.

ج. زيادة كفاءة الأداء في القطاع المصرفي باستخدام التقنية.

د. الاستمرارية في تعميق أسلمة العمل المصرفي.

رابعاً: محاور السياسة المصرفية الشاملة (1999– 2002م)

هناك بعض المحاور التي اعتمد عليها برنامج الإصلاح الذي يهدف إلى تحقيق بعض التطورات الإيجابية في القطاع المصرفي السوداني، وهذه المحاور هي:[4]

---

(1) صابر محمد حسن، **مرجع سابق**، ص25.

(2) **المرجع السابق**، ص26.

(3) عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، **مرجع سابق**، ص26.

(4) عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، "**العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف – نظرة شاملة** "، **(مجلة شمال إفريقيا** ، العدد3، 2009م)، ص18.

1. تنمية القطاع المصرفي والمؤسسات المالية

في هذا المحور سعت السياسة إلى تطوير المؤسسات المالية والمصرفية، والعمل على تحقيق السلامة والاستقرار في القطاع المالي والمصرفي، والعمل على زيادة رأس مال المصارف، وتشجيع سياسة دمج المؤسسات المالية، وخصخصة بعض المصارف الحكومية، ومراجعة وتجديد قوانين قواعد العمل المصرفي ومراجعة مدى ملاءمتها للأسس الشرعية والتغيرات في البيئة المصرفية المحلية والعالمية، والعمل على تطوير آليات الرقابة ووسائلها وأنظمة المراجعة والرقابة الداخلية.[1]

2. تأصيل العمل المصرفي

يهدف هذا المحور إلى زيادة فاعلية القيم الإسلامية وتنظيمها في العمل المصرفي في السودان، وذلك بإلزام المصارف السودانية بتطبيق الصيغ الإسلامية في تعاملاتها المصرفية، وقيام هيئة الرقابة الشرعية بتسهيل كيفية التطبيق ومراقبة مدى التزام المصارف بذلك، والعمل على تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة في المؤسسات الإسلامية.[2]

3. تنظيم سوق النقد الأجنبي

في مجال النقد الأجنبي هدفت السياسة إلى الحفاظ على توحيد واستقرار سعر الصرف، وتنظيم سوق النقد الأجنبي، وتحرير المعاملات في النقد الأجنبي وفق متطلبات العرض والطلب بما في ذلك سعر الصرف وحيازة النقد الأجنبي، والعمل على تكوين احتياطي لدى البنك المركزي للمساعدة على استقرار سعر الصرف واستحداث آليات لذلك.[3]

4. محور التمويل

لتحقيق هدف هذا المحور عمل بنك السودان على مراجعة السياسة التمويلية التي يتم إصدارها كل عام ومتابعة مدى تطبيقها في المصارف. والهدف من ذلك هو تسهيل انسياب التمويل المصرفي للقطاعات حسب الأولوية، وتحرير التمويل وخفض تكلفته، واستخدام بعض صيغ التمويل الأخرى، بالإضافة إلى المرابحة واستخدام شهادات شهامة وشمم كأدوات سيولة، وتطوير بعض الإشهادات الأخرى، وإلزام المصارف بتطبيق السياسات التمويلية حتى تقل الديون المتعثرة.[4]

5. محور العمليات المصرفية

في هذا المحور هدفت السياسة إلى مراجعة أسس وضوابط العمل المصرفي من فتح الحساب ودفاتر الشيكات، ومعرفة العملاء بصورة كاملة، ومكافحة عمليات غسيل الأموال، وإدخال وسائل جديدة في التعامل مثل الشيكات المصرفية المضمونة، وبطاقات الدفع، ومعالجة مشاكل الشيكات المرتدة.[5]

---

(1) عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، **مرجع سابق**، ص19.

(2) صابر محمد حسن، **مرجع سابق**، ص28.

(3) **المرجع السابق**، ص30.

(4) Gaffar Abdalla Ahmed, **op. cit**, p90.

(5) صابر محمد حسن، **مرجع سابق**، ص27.

6. محور التقنية

حتى تتم رقابة المصارف بصورة جيدة من قبل بنك السودان المركزي، عمل البنك على إدخال أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات في العمليات المصرفية في جميع الفروع، وإدخال نظام الشيكات الممغنطة، والمقاصة الإلكترونية، بالإضافة إلى ربط المصارف بشبكة اتصالات إلكترونية مصرفية، وإدخال نظام سويفت (Swift System) وخدمة بطاقة الصراف الآلي، وتطوير أنظمة الدفع الإلكتروني ونظام الدفع القومي.[1]

يتضح من خلال برامج الإصلاح التي اتخذها البنك المركزي أن الهدف منه هو النهوض بالقطاع المصرفي، بداية من مراجعة وصياغة القوانين التي تحكم العمل المصرفي، واتخاذ بعض السياسات الإدارية والرقابية بهدف تقليل المخاطر والتعثر المصرفي، ومراجعة سياسات التمويل، وإنشاء بعض المؤسسات المالية، وإدخال التقنية في العمليات المصرفية. وكل ذلك ليواكب القطاع المصرفي السوداني تطورات البيئة المصرفية والتغيرات الداخلية والخارجية، ليؤدي دوره في دفع حركة الاقتصاد الوطني.

خامساً: دور بنك السودان في الرقابة على المصارف

الرقابة المصرفية من أهم مسؤليات البنك المركزي، فهو لديه سلطة الرقابة على عمليات وأنشطة المصارف، ومتابعة مدى الالتزام بتنفيذ السياسات المالية وقواعد وإجراءات العمل المصرفي.[2] ويقول المهدي الرقابة المصرفية" هي جميع الموجهات والأنشطة التنظيمية والرقابية التي تستخدم لتحقيق غاية أو غايات محددة، وتصاحب هذه السياسات أدوات ووسائل تستخدم للتأكد من التزام الجهات المعنية بها. وتتمثل هذه الأدوات والوسائل في الرقابة بنوعيها المباشرة وغير المباشرة، أو المكتبية والميدانية ". [3] ويقوم البنك المركزي بدور أساسي في عملية السيطرة على الأنشطة الاقتصادية والمالية، وذلك من خلال التحكم في التعامل النقدي في السوق، وضبط السياسات المالية والنقدية، وتوجيه عملية التمويل حسب الأولوية في المجالات الإنتاجية، ومراقبة سعر الصرف، والرقابة العامة على المصارف والمؤسسات المالية، والتحقق من التزامها بتنفيذ السياسات والإجراءات التي تحكم سير أداء المصارف.[4]

1. أهمية الرقابة المصرفية

هناك أهمية كبرى للرقابة المصرفية التي يقوم بها البنك المركزي تتمثل في الآتي:[5]

---

(1) **المرجع السابق**، ص30.

(2) وليد هويل عوجان، **الرقابة القانونية على المصارف الإسلامية (رقابة البنك المركزي والرقابة الشرعية)** ، مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والحلول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري،(دبي، 31 أيار مايو – 3 يونيو 2009م)، ص 3.

(3) عبدالرحمن المهدي زكريا، **السياسة المصرفية والرقابية، ندوة السياسات الاقتصادية الراهنة في السودان (الواقع والتحديات)**، (بنك السودان المركزي فرع بورتسودان، فبراير 2011م، ص31.

(4) وليد هويل عوجان، **مرجع سابق**، ص13.

(5) صابر محمد حسن، دور **البنوك المركزية في الرقابة والإشراف على المؤسسات المالية الإسلامية – تجربة بنك السودان** ، المؤتمر الثاني للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، (دمشق، سوريا 12-13 مارس 2007م)، ص2.

أ. الإشراف والرقابة على المؤسسات المالية والمصارف يؤديان إلى زيادة الثقة في القطاع المصرفي والمالي.

ب. تساعد الرقابة المصرفية المصارف المركزية في فهم ودراسة متطلبات العمل المصرفي، ووضع الأدوات الرقابية والإشرافية المناسبة لها.

ج. تخدم الرقابة المصرفية المصارف المركزية في تحديد القطاعات ذات المخاطر العالية والتركيز عليها في مجالات الرقابة.

2. أشكال الرقابة المصرفية

هناك ثلاثة أنواع من الرقابة المصرفية يتم تطبيقها في القطاع المصرفي، تتمثل في الآتي:[1]

أ. الرقابة الشرعية: وهي رقابة تقوم بها هيئة الرقابة الشرعية، التي تضم في عضويتها ذوي الخبرة والمؤهلات في فقه المعاملات والاقتصاد الإسلامي، وتتابع هذه الهيئة مدى التزام المصارف في معاملاتها وأنشطتها المصرفية بالشريعة الإسلامية.

ب. الرقابة الداخلية : وهو الدور الرقابي الذي تقوم به مجموعة من المساهمين، وذلك من خلال مجالس الإدارات، حتى يحافظوا على حقوقهم ويتأكدوا من مدي تحقق أهدافهم.

ج. الرقابة القانونية : وهي التي يقوم بها البنك المركزي الذي يمثل الدولة في عملية الرقابة على المصارف، والتأكد من مدى التزامها بالسياسات والقوانين الخاصة بالعمل المصرفي.[2]

3. أهداف الرقابة المصرفية التي يقوم بها بنك السودان

تهدف الرقابة والإشراف على القطاع المصرفي إلى تحقيق سلامته واستقراره حتى يقوم بدوره في تقديم التمويل وجذب المدخرات، حتى يسهم ذلك في دفع عجلة تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، ومعالجة بعض الانحرافات التي تحدث، وتدارك آثارها وتجنبها في المستقبل. [3] والممارسات الرقابية التي يقوم بها بنك السودان تتم بموجب قانون بنك السودان، ولكن قانون 1991م وسّع صلاحيات بنك السودان في الجوانب الرقابية، حتى يحقق الأهداف التالية:[4]

أ. سلامة القطاع المصرفي وحماية حقوق المساهمين والمودعين.

ب. توفير وسائل حماية لأصول المصارف.

ج. التأكد من سلامة العمليات المصرفية ومن مدى ملائمتها لمطلوبات الاقتصاد الوطني.

د. التحقق من مدى الالتزام بصحة المعلومات والبيانات التي لها علاقة بالسياسات والقوانين.

هـ. التأكد من تقديم الخدمات والعمليات المصرفية وفقاً للشريعة.

---

(1) وليد هويل عوجان، **مرجع سابق**، ص6.

(2) **المرجع سابق**، ص11.

(3) عبد الرحمن المهدي زكريا، **مرجع سابق**، ص31.

(4)عبد الله حسين محمد وآخرون، **توثيق تجربة السودان في مجال المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية** ، (المكتبة الوطنية، بنك السودان، الخرطوم، 2006م)، ص20.

و. اكتشاف الانحرافات وتصحيحها والحد من الغش والتزوير.

ز. التحقق من كفاءة أسلوب الرقابة والمراجعة الداخلية بالمصرف.

ح. التأكد من مدى كفاءة وكفاية الإدارة العليا والإدارة الوسيطة.

4. آليات الرقابة والإشراف على المصارف السودانية

يعمل بنك السودان على إصدار بعض التشريعات والقوانين والقواعد والأسس والسياسات، التي تحكم العمل المصرفي في السودان، وتعمل على تطويره ومراجعته بصورة سنوية أو دورية. ويعمل على الزام المصارف بتطبيقها ومتابعة مدى التزامها بتنفيذ السياسات. وتتم الرقابة والإشراف عن طريق الآتي:[1]

أ. الهيئة العليا للرقابة الشرعية والهيئات الفرعية.

ب. ادارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء.

ج. الإدارة العامة لتنمية الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية.

د. الإدارة العامة للتفتيش.

الهدف من عملية الرقابة التي يقوم بها بنك السودان المركزي هو التأكد من سلامة وأمان القطاع المصرفي بالسودان، والمحافظة على حقوق المساهمين والمودعين، ومعالجة بعض جوانب القصور في الالتزام بالسياسات المصرفية. ولتحقيق ذلك عمل بنك السودان على توحيد أنظمة المحاسبة وأنظمة الرقابة الشرعية على النحو الآتي:[2]

أ. تكوين هيئة للرقابة الشرعية في القطاع المصرفي وفرع لها في كل مصرف، هدفها التأكد من تطبيق الصيغ الإسلامية في المعاملات المصرفية.

ب. ألزم بنك السودان المصارف السودانية في عام 1998م بتطبيق معايير هيئة المحاسبة والمراجعة المالية الإسلامية، وذلك بهدف استقرار القطاع المصرفي وخفض التعثر والمخاطر المصرفية.

ج. تطبيق السياسة المصرفية الشاملة على المصارف السودانية (1998– 2002م).

يلاحظ أنّ كل الجهود المبذولة لتنسيق عمل الهيئات الرقابية كان الهدف منها تطوير القطاع المصرفي السوداني وتقليل تعثره والمخاطر التي تعترضه، حتى يواكب التغيرات في البيئة المصرفية، ويرتقي إلى مستوى الخدمات المصرفية العالمية.

سادساً: مرتكزات الرقابة والإشراف المصرفي لبنك السودان المركزي

هناك بعض الجوانب التي ارتكز عليها بنك السودان في عملية الرقابة على المصارف السودانية، وهي:[3]

1. مدى الالتزام بتطبيق مطلوبات كفاية رأس المال والمعايير الرقابية والمحاسبية والدولية والإسلامية.

---

(1) **المرجع السابق**، ص22.

(2) محمد عوض الكريم، **مرجع سابق**، ص39.

(3) صابر محمد حسن، **مرجع سابق**، ص6.

2. الالتزام بتطبيق معايير إدارة المخاطر.
3. تطبيق أسس حوكمة الشركات أو الضبط المؤسسي بما في ذلك توفير مطلوبات الهيكل الإداري والتنظيمي ونظم الرقابة الداخلية.
4. تقارير إدارة المخاطر والمراجع الخارجي وهيئة الرقابة الشرعية.
5. الالتزام بتطبيق ضوابط مكافحة غسيل الأموال.
6. تطبيق أسس اختيار أعضاء مجالس الإدارات.
7. تطبيق مطلوبات الإفصاح والشفافية في الوثائق المالية.

سابعاً: أدوات الرقابة المصرفية

سعى بنك السودان المركزي لتفعيل دور الرقابة المباشر عن طريق المراقبة الميدانية، وهيئة الرقابة الشرعية، ومجلس الإدارة ولجانه المساعدة، وهناك بعض أدوات الرقابة المالية التي تنظم السيولة في المصارف السودانية، وهي التي يفرضها بنك السودان المركزي ويلزم المصارف بتنفيذها، وتتمثل في كفاية رأس المال الاحتياطي القانوني، والسيولة الدخلية. وكل هذه الأدوات لها نسبة يتم تحديدها حسب السياسات المصرفية في السودان.[1]

1. كفاية رأس المال

هو أحد متطلبات لجنة بازل، وقد بدأ بنك السودان في تطبيق معيار لجنة بازل 2 في 2008م، وهو من أهم المعايير التي تبنّى تطبيقها بنك السودان المركزي مؤخراً. فقد تم اعتماد تعديل كفاية رأس المال حسب معيار لجنة بازل(2)، ويهدف معيار كفاية رأس المال في لجنة بازل (2) إلى معالجة بعض جوانب القصور في لجنة بازل(1).[2]

الهدف من تطبيق معيار كفاية رأس المال في المصارف السودانية هو تحقيق السلامة المصرفية وزيادة أداء المصارف، وتقليل المخاطر، وحماية حقوق المساهمين والمودعين وحماية حقوق أصحاب المصالح. وهو الهدف الأساسي من تطبيق معيار كفاية رأس المال في بازل(2).[3]

2. الاحتياطي القانوني

حسب قانون بنك السودان؛ يجب على المصارف السودانية الاحتفاظ بأرصدة نقدية في شكل احتياطي قانوني نقدي بالعملة المحلية والأجنبية يحدده بنك السودان بنسبة معينة أي الخصوم على المصارف السودانية، ويكون لدى بنك السودان المركزي.[4]

---

(1) محمد علي يوسف أحمد، **دور السلطات الرقابية على المؤسسات الإسلامية** ، مؤتمر الخدمات الإسلامية الثاني، (طرابلس، ليبيا، 2010م)، ص12.

(2) عبد الباسط محمد المصطفى جلال، **الواقع التطبيقي لمعيار كفاية رأس المال للمؤسسات الإسلامية (دراسة الجهاز** المصرفي السوداني)، ملتقى الخرطوم للمنتجات الإسلامية، التخطيط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية ، (الخرطوم،أبريل 2012م)، ص6.

(3) عبد القادر عمر الحاج وآخرون، "**تطبيق كفاية رأس المال (بازل 2) المكيف فقهياً وأثره على السلامة المصرفية** "(دراسة تطبيقية على ثلاثة مصارف سودانية)، مجلة العلوم والبحوث الإسلامية، (العدد5، أغسطس 2012م)،ص 2.

(4) محمد علي يوسف أحمد، **مرجع سابق**، ص13.

3. السيولة الداخلية

على المصارف السودانية الاحتفاظ بنسبة تقدرها الجهات الرقابية على القطاع المصرفي من جملة الودائع الجارية تكون في شكل سيولة داخلية، حتى يلبي المصرف حاجات العملاء من السحب النقدي اليومي من الودائع.[1] وفي مجال الرقابة الميدانية يستخدم بنك السودان المركزي معيار الانزار المبكر للرقابة على المصارف السودانية، وتمّ إضافة الجوانب الإدارية إلى المعيار في عام 2003م. وهناك زيارة ميدانية يقوم بها بنك السودان المركزي ويتم عبرها تصنيف المصارف. وبعد إصدار منشور بنك السودان للضبط المؤسسي في المصارف 2009م تم إدراجه ضمن المطلوبات الإدارية، وتم منحه عشر درجات عن مدى التزام المصرف بمتطلبات الضبط المؤسسي ومعالجة جوانب القصور في التطبيق.[2]

ثامناً: تطبيق معايير لجنة بازل في القطاع المصرفي السوداني

نسبة للتطورات والتغيرات في البيئة المصرفية المحلية والعالمية، ونسبة للعمل على تقليل المخاطر في المصارف والمساهمة في استقرار وملائمة العمل المصرفي؛ سعى بنك السودان إلى تطبيق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية، حتى يواكب المصارف العالمية التي تركز على كفاية رأس المال. وفي عام 1994م بدأ بتطبيق مطلوبات لجنة بازل(1) ، وذلك في سبيل تقوية وتطوير القطاع المصرفي في السودان. [3] وألزم المصارف السودانية بزيادة رؤوس أموالها وكان لهذا الإجراء أثر إيجابي على كفاية رأس المال.واتجه بنك السودان المركزي إلى اعتماد تطبيق المعايير الرقابية الدولية الصادرة من لجنة بازل، ومن مجلس الخدمات المالية الإسلامية، فقام بإنشاء وحدة خاصة في بنك السودان المركزي للمتابعة وتطبيق هذه المعايير، وهي إدارة الرقابة المصرفية.[4]

1. مزايا تطبيق معايير لجنة بازل(1) في المصارف السودانية

هناك بعض المزايا التي يرى بنك السودان أنها قد تحققت عند تطبيق معايير لجنة بازل(1) في المصارف السودانية، وهذه المزايا هي:[5]

أ. استقرار النظام المصرفي في السودان وتحديد رأس مال المصارف حسب مطلوبات لجنة بازل.

ب. المساعدة في الرقابة على معايير كفاية رأس المال وجعلها أكثر ارتباطاً بالمخاطر.

ج. زيادة مسؤولية المساهمين في الرقابة على أعمال المصرف، حتى يحافظوا على حقوقهم باختيار مجلس إدارة ذي كفاءة عالية وخبرة ومؤهلات.

د. رفع كفاءة إداء المصارف، ومقارنة العائد من الاستثمار، وتحمل المخاطر.

---

(1) **المرجع السابق**، ص14.

(2) عبدالباسط محمد المصطفى جلال، " **قياس عنصر الإدارة، مكتبياً ضمن نظام CALE** "، مجلة المصرف ،(العدد 57، سبتمبر 2010م، بنك السودان، الخرطوم)، ص21.

(3) http: //www.dalilee.com/vb/showth read.php?5 .

(4) محمد عبدالكريم الحسن، **مرجع سابق**، ص12.

(5) محمد علي يوسف أحمد، **مرجع سابق**، ص13.

كل ذلك يعني أن الهدف الأساسي من تطبيق معايير لجنة بازل(1) هو تقليل المخاطر، وتحديد كفاية رأس المال المناسب لمواجهتها، وتحقيق الاستقرار في القطاع المصرفي في السودان.

2. تطبيق معايير لجنة بازل(2) في المصارف السودانية

في إطار تطبيق مقررات لجنة بازل (2) في المصارف السودانية؛ اتخذ بنك السودان مجموعة من الإجراءات بهدف تهيئة المصارف لفهم هذه المعايير ومعرفة أهميتها وطريقة تطبيقها. وهذه الإجراءات هي:[1]

أ. إنشاء إدارة المخاطر في المصارف.

ب. إنشاء وحدة خاصة في بنك السودان لمتابعة تطبيق مقررات لجنة بازل2 وهي من آليات الرقابة.

ج. تدريب العاملين في المصارف السودانية في عام 2006م على أهمية وميزات وكيفية تطبيق بازل(2).

د. العمل على تطبيق توصيات اللجنة الفنية التابعة لصندوق النقدي الدولي 2007م كوحدة متابعة لتطبيق بازل(2).

هـ. في عام 2008م قام بنك السودان المركزي بإصدار موجهات إرشادية شاملة عن مطلوبات المعيار الجديد لكفاية رأس المال، وكفاية رأس المال "هي الإحاطة والحذر من المخاطر – بمختلف أنواعها – التي قد تتعرض لها المصارف جراء عملياتها التشغيلية. وحسب لجنة بازل هو أن تصل نسب رأس المال الأساسي إلى مجموع الأصول الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطر الائتمانية بنسبة ما تقل عن 8%، ويتم تقييم ملائمة المصارف في مجال المعاملات الدولية بمدي استيفائها للحد الأدني لهذا المعيار".[2]

و. في عام 2009م أصدر بنك السودان المركزي توجيها إلى المصارف السودانية للبدء في التطبيق العملي للمعيار الجديد على أن يستمر بالتدرج في تطبيق بقية المحاور الخاصة بلجنة بازل(2).

ز. العمل على خفض الديون المتعثرة ومتابعتها من قبل المصارف.[3]

يلاحظ من الإجراءات السابقة التي اتخذها بنك السودان المركزي سعيه إلى تطبيق معايير لجنة بازل بصورة سليمة وبمراحل تدريجية، حتى يصل إلى مرحلة التطبيق الكامل للمحاور الثلاثة الخاصة بمعايير لجنة بازل 2، وخلق بيئة مصرفية سودانية تقدم خدمات مصرفية وفقاً للمعايير الدولية للرقابة والإشراف المصرفي، وجعل المصارف السودانية لديها كفاية رأس مال لمواجهة المخاطر بأنواعها وفقاً لمعايير لجنة بازل. وذلك يؤدي إلى خفض المخاطر وتحقيق الأرباح للمصارف، ويساعدها في تحقيق أهدافها.

---

(1) عبد الباسط محمد المصطفى جلال، **مرجع سابق**، ص6.

(2) سامر فخري عبيدات، **محدداة كفاية رأس المال في البنوك التجارية الاردنية** ، دراسة تطبيقية، كلية اربد الجامعية،جامعة البلقاء التطبيقية،(الاردن، 2011)، ص 7.

(3) محمد عوض الكريم الحسن، **مرجع سابق**،ص17.

تاسعاً: إدارة المخاطر في المصارف السودانية

يتضح مما ورد آنفاًالقطاع المصرفي السوداني يتعرض لبعض المخاطر المصرفية الناتجة عن التغيرات في البيئة المصرفية المحلية والعالمية، ولذلك كان لابد من اتخاذ الإجراءات الخاصة بالتحكم والسيطرة في إدارة المخاطر وطرق قياسها حتى يتم تدارك آثارها [1]، ووفقاً لذلك عمل بنك السودان على أن تلتزم المصارف السودانية بتطبيق المعايير الرقابية لمجلس الخدمات الإسلامية ومعايير لجنة بازل 2. ويهدف بنك السودان المركزي من تطبيق هذه المعايير الدولية إلى تطوير وتقوية القطاع المصرفي السوداني وخفض المخاطر و خفض نسبة التعثر في المصارف السودانية.[2]

يتمحور دور بنك السودان المركزي في عملية الرقابة والإشراف على إدارة المخاطر بصورة عامة في المصارف، والعمل على تكوين البنية التحتية الجيدة للقطاع المصرفي، وذلك من خلال تطوير الجوانب المالية والإدارية، ورفع مستوى الخدمات المصرفية المقدمة، والسيطرة على المخاطر، وتبني المعايير المصرفية الدولية، وتطوير القوانين واللوائح المصرفية حتى تواكب المتغيرات في القطاع المصرفي.[3]

1. الإجراءات والسياسات التي اتخذها بنك السودان المركزي في السيطرة على المخاطر

هناك بعض السياسات التي انتهجها بنك السودان في سبيل السلامة المصرفية والتحكم في مخاطر التمويل بصورة خاصة، منها ما يلي:[4]

أ. في عام 1987م وضع ضوابط منح الائتمان في المصارف.

ب. أنشئت وحدة في بنك السودان خاصة بمتابعة المخاطر تتبع للإدارة العامة للرقابة المصرفية، وتهتم بجمع المعلومات عن العملاء وتقدمها إلى المصارف في حالة منح الائتمان في 1989م.

ج. في بداية التسعينيات تم تحديث ضوابط منح الائتمان، وإصدار لوائح خاصة بتمويل الحكومة والشركات الأجنبية بهدف خفض المخاطر، ووضع بعض القيود على التمويل الذي يمنح لأعضاء مجالس الإدارات في المصارف، حتى تقلل مخاطر تضارب المصالح.

د. إنشاء مركز لتجميع المعلومات عن التمويل الممنوح.

ه. الاستطلاع عن العملاء قبل منح الائتمان.

في عام 2005م أصدر بنك السودان المركزي منشوراً خاصاً بإدارة المخاطر، يطلب فيه من المصارف السودانية إنشاء إدارة مستقلة يكون عملها إدارة المخاطر وتحديدها وتصنيفها وقياس وتقدير خسائرها؛ لتجنب آثارها في المستقبل بتقليل حدتها، وذلك بهدف وضع البداية الأولى الجادة في تطبيق

---

(1)http: www.dalilee.com/vb/showth read.php?5 .

(2) http: www.almaktah.net/vb/showth read.php?=52482 .

(3) محمد صديق مدير، **المخاطر المالية في المصارف الإسلامي المشاكل والحلول** ، بنك السودان المركزي، مدني، 2011م، ص8.

(4) **المرجع سابق**،ص10.

معايير لجنة بازل (2).[1] ونسبة لزيادة المخاطر المصرفية التي تنتج عن أنشطة المصارف، يجب الاهتمام بالمخاطر وتحديد كفاية رأس المال المناسب لها، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية ونظم المعلومات، ورفع التقارير عنها بوضوح وشفافية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة في المصرف عن حجم المخاطر التي يتعرض لها، ووضع الاستراتيجية المناسبة لتجنب المخاطر والتحكم فيها.[2] وتقوم عملية إدارة المخاطر على وضع السياسات والإجراءات الخاصة بالمخاطر بأنواعها (مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر التشغيل، ومخاطر سعر الفائدة وغيرها من المخاطر). وتتركز مهام إدارة المخاطر في تحديد مصدر المخاطر وقياسها وتحديد تأثيرها على إيرادات المصرف وأرباحه وعملية التحكم فيها. [3] وأغلب المخاطر التي تتعرض لها المصارف هي مخاطر التمويل، مخاطر التمويل، لذلك على المصارف اتباع السياسة التي تم وضعها بواسطة بنك السودان وتنفيذها. ويجب أن تكون هناك رقابة من بنك السودان على ذلك لمعرفة مدى الالتزام بالسياسات الخاصة بالتمويل حتى يقليل من المخاطر.[4] وفي عام 2008م قام بنك السودان باستخدام الترميز الائتماني، ومنح أي عميل رمزاً ائتمانياً خاصاً يستخدم في منح الائتمان، حتى يقلل مخاطر الائتمان ونسبة التعثر في المصارف السودانية.[5]

2. تعزيز الشفافية في المصارف السودانية

الشفافية والإفصاح من المتطلبات الأساسية في حوكمة الشركات، وهي من أهم مبادئها. وتطبيقها يسهم في زيادة الثقة في المصرف من ناحية الجمهور والمساهمين والمودعين وأصحاب المصالح وبنك السودان المركزي. ويجب أن تكون الشفافية والإفصاح عن الأداء المالي للمصرف وموقفه المالي، وعن المخاطر التي تعرض لها وآثارها، والإفصاح عن استراتيجية وسياسة المصرف، وأنظمة المحاسبة المستخدمة، والقوائم المالية التي يتم رفعها إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا في المصرف وبنك السودان قبل مناقشتها في الجمعية العمومية، وأن تكون صحيحة مراجعة بصورة خارجية وسليمة.[6]

يتضح من كل هذه الإجراءات والسياسات التي يصدرها بنك السودان ويلزم المصارف السودانية بتطبيقها، أنّه يهدف إلى رفع مستوى الأداء في المصارف السودانية من الناحية المالية، وذلك من خلال عملية السيطرة على المخاطر ودراستها وقياسها وتقليل آثارها؛ وتجديد كفاية رأس المال المناسب حسب معايير لجنة بازل حتى يلائم المخاطر التي تتعرض لها. وفي الجانب الإداري

---

(1) عبدالعزيز محمد عبدالرحمن، وأسماء عبدالرحمن خيري،إدارة الرقابة الوقائية، الإدارة العامة للرقابة المصرفية،(بنك السودان، الخرطوم 2005م)، **منشور إنشاء إدارة المخاطر في المصارف السوداني.**

(2) http://www.uabonline;org /magazine- article.php?pased=issueid=17&Aid=2292.

(3) عبدالرحمن المهدي زكريا، **مرجع سابق**، ص40.

(4) **المرجع سابق**، ص43.

(5) بنك السودان المركزي، **مرجع سابق**، ص4.

(6) عبدالرحمن المهدي زكريا، **مرجع سابق**، ص41.

يهدف إلى الاهتمام بالجانب التدريبي، وباختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، ومتابعة التزام المصارف بتطبيق سياسة وقواعد العمل الخاصة بالمصارف. وهذا يساعد في تقليل المخاطر واستقرار القطاع المصرفي، وينعكس ذلك في قيام القطاع المصرفي بدوره في المساهمة في تنمية الاقتصاد من خلال دعم تمويل المشروعات وجذب المدخرات.

عاشراً: تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية (حوكمة الشركات)

يسعى بنك السودان المركزي دائماً إلى تعزيز استقرار وسلامة القطاع المصرفي السوداني، حتى يواكب التطورات الداخلية والخارجية التي تفرض على القطاع المصرفي بصورة عامة، من تأثيرات العولمة الاقتصادية وسياسة التحرير الاقتصادي والمنافسة العالمية. لذلك قام بنك السودان المركزي بإصدار أول منشور عن الضبط المؤسسي عام 2005م، ومنشور آخر في عام 2009م، وفي العام نفسه ألزم المصارف السودانية بتطبيق متطلبات الضبط المؤسسي في عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة في المصرف والإدارة العليا وهيئة الرقابة الشرعية. والهدف من ذلك هو حماية حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى في المصارف وغيرهم.[1]

1. مفهوم الضبط المؤسسي

يعرف بنك السودان المركزي الضبط المؤسسي " بأنّه مجموعة العلاقات ما بين إدارة إدارة المؤسسة، ومجلس إدارتها، ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة. كما أنه يبين التركيبة التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراجعة تحقيقها. إنّ الضبط المؤسسي الجيد هو الذي يوفر لكل من مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي هي في مصلحة المؤسسة، ويسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي يساعد المؤسسة في استغلال مواردها بكفاءة".[2]

2. مقومات الضبط المؤسسي

هناك بعض المقومات التي يعتمد عليها الضبط المؤسسي الجيد تتمثل في الآتي:[3]

أ. تحديد مبادئ وقواعد وإجراءات العمل ومراجعة ومتابعة تنفيذها.

ب. توضيح السلطات والصلاحيات من أعلى مستوى في الإدارة إلى أدنى مستوى.

ج. إيجاد آلية تنسيق بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والمراجعين.

د. مراقبة مخاطر التمويل ومخاطر تضارب المصالح في المصرف.

هـ. وضع نظام للحوافز المالية للعاملين في المصرف.

و. إيجاد نظام معلومات جيد لحفظ وتدفق المعلومات داخلياً وخارجياً.

3. مجلس الإدارة

---

(1) معاوية يوسف محمد الحسن وفاطمة أحمد محمد بشير، بنك السودان المركزي، إدارة تنمية الجهاز المصرفي، ا(لإدارة العامة للرقابة المصرفية، الخرطوم 2005م)، ص5، **منشور بنك السودان للضبط المؤسسي**.

(2) http:www.kantnkji.com/figles/Accountancy/141.htm .

(3) **المرجع سابق**، ص6.

مجلس الإدارة هو الجهة الرئيسية المسؤولة عن وضع استراتيجية عمل المصرف وسياسة إدارة المخاطر، وهو الممثل للمساهمين ويعمل على المحافظة على حقوقهم. لذلك يتطلب الضبط المؤسسي عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا ذوي تأهيل جامعي، ولديهم خبرة في مجال العمل المصرفي، ومعرفة دروهم في عملية الضبط المؤسسي، وأن يكونوا مستقلين في قراراتهم لا يتعرضون لأي ضغوط من الإدارة أو الأطراف ذات العلاقة.[1]

أ. مسؤوليات مجلس الإدارة

هناك مسؤوليات لمجلس الإدارة تم تحديدها في إطار مفهوم الضبط المؤسسي، تتمثل في الآتي:[2]

- وضع الاستراتيجية وأهداف المصرف ومتابعة تنفيذها.
- اختيار الإدارة العليا وتحديد سلطاتها وصلاحياتها.
- تكوين لجنة متخصصة تساعده في المهام وتفوض لها الصلاحيات.
- وضع سياسة إدارة المخاطر وطريقة قياسها ومتابعتها والحد منها وذلك عن طريق الآتي:[3]

✓ أنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة.
✓ رفع التقارير ومراجعتها.
✓ معالجة الانحرافات وتصحيحها.
✓ تقييم المخاطر الحالية والحد منها في المستقبل.
✓ التأكد من صحة التقارير المالية قبل مناقشتها في الجمعية العمومية.
✓ ترشيح واختيار أعضاء الهيئة الشرعية في المصرف.
✓ المسؤولية أمام المساهمين والأطراف الأخرى عن نتائج أعمال المصرف، والتطبيق السليم لنظامه الأساسي، واعتماد الإفصاح والشفافية في كافة الأمور المؤثرة على أداء المصرف.

ب. الترشيح واختيار أعضاء مجلس الإدارة حسب نظم الضبط المؤسسي

لضمان فاعلية مجلس الإدارة وقيامه بدوره الأساسي في إدارة المصرف بصورة رشيدة، يجب أن يتم اختيار الأعضاء لمجلس الإدارة حسب الخبرات والمؤهلات والسمعة الطيبة في مجال العمل المصرفي، حتى يخدم مصلحة المساهمين والجهات الأخرى التي لها علاقة بالمصرف. ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الآتي في عملية الاختيار:[4]

- ملء استبانة الترشيح وتقديمها إلى بنك السودان للموافقة عليها.
- أن يكون المرشح حسن السير والسلوك في مجال التعاملات المصرفية.

---

(1) محمد علي يوسف أحمد، **مرجع سابق**، ص21.

(2) عبدالرحمن المهدي زكريا، **مرجع سابق**، ص45.

(3) **المرجع سابق**، ص31.

(4) محمد علي يوسف أحمد، **مرجع سابق**، ص25.

- عدم الجمع بين رئاسة مجلس إدارة مصرف وعضوية مجلس مصرف آخر.
- عدم ترشيح شخص تم عزله أو حظره بواسطة بنك السودان المركزي لعضوية مجلس إدارة أي مصرف الإ بعد موافقة بنك السودان، وبعد مرور فترة لا تقل عن ثلاث سنوات من تاريخ العزل.
- أن يكون المرشح مساهماً في المصرف أو ممثل لجهة مساهمة.
- أن يكون ذا سمعة طيبة في الأمانة.
- موافقة بنك السودان على الترشيح.
- أن تتوفر لديه الخبرة والمؤهلات في المجال المالي والاقتصادي.
- يجب الفصل بين عمل مجلس الإدارة والعمل التنفيذي.
- الحد الأقصى لأعضاء مجلس الإدارة عشرة بما فيهم الخبراء ورئيس مجلس الإدارة.

ج. ترشيح الخبراء لمجلس الإدارة (الأعضاء المستقلين) حسب الضبط المؤسسي

يجب أن يضم مجلس الإدارة في عضويته أعضاء مستقلين، تكون لديهم الخبرة والكفاءة والمؤهلات المناسبة، حتى يسهموا في تطوير سير عمل المصرف بصورة جيدة، ويحموا حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح. والحد الأدنى لعدد الأعضاء المستقلين هو عضوان اثنان يتم اختيارهما بعد موافقة بنك السودان واستشارته. والعضو المستقل يجب أن يكون غير مساهم في المصرف، ويتم اختيارهم وفق الشروط التالية[1]:

- ملء استبانة الترشيح كخبير مصرفي وموافقة بنك السودان قبل انعقاد الجمعية العمومية.
- الحصول على مؤهل جامعي.
- خبرة في مجال العمل المصرفي أكثر من عشر سنوات.
- حسن السير والسلوك من الناحية الأخلاقية.
- لم يسبق له التوظيف خلال السنين السابقة بالمصرف أو بشركة تابعة له.
- ليس لديه عمل استشاري مع المصرف.
- عدم وجود صلة قرابة بأحد في الإدارة التنفيذية في المصرف.
- أن لا يكون عضواً في مجموعة من الأفراد أو الهيئات التي تمارس السيطرة الفعلية على المصرف أو له قرابة مباشرة مع أحد المسيطرين على المصرف.

د. مسؤليات الولاء والاهتمام

حتى يكون هناك ضبط مؤسسي جيد يحقق أهداف المصرف ويحقق تنميته استقراره؛ يجب على أعضاء مجلس الإدارة التحلي بالصفات التالية:[2]

الصدق: أن يكون العضو بالمجلس صادق في عمله و في المعلومات التي يحصل عليها.

---

(1) معاوية محمد يوسف وفاطمة أحمد محمد البشير، **مرجع سابق**، ص6.

(2) عبدالرحمن المهدي زكريا، **مرجع سابق**، ص25.

الولاء: أن يمارس أعضاء مجلس الإدارة عملهم بكل أمانة وصدق وعدم استغلال تضارب المصالح والإضرار بالآخرين.

الاهتمام : أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ أعمالهم وفقاً للقوانين، والتأكد من أنّ الأعمال تتم بصورة جيدة وسليمة.

ه. الاستقلالية

على مجلس الإدارة ممارسة مهامه بصورة مستقلة عن إدارة المصرف، وذلك بهدف عدم الخلط بين العمل التنفيذي والرقابي والإشرافي وتعزيز المساءلة.

و. الاطلاع والمعرفة

حسب التطورات والتغيرات السريعة والمنافسة الحادة في البيئة المصرفية، والمخاطر المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي؛ يجب على أعضاء مجلس الإدارة فهم وإدراك ومتابعة هذه التغيرات في العمل المصرفي، ووضع الخطط والاستراتيجيات لمواكبتها.[1]

ز. أخلاقيات المهنة

على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العمل على صياغة دليل أخلاقيات العمل الخاص بالمصرف، ويجب الالتزام به في جميع المستويات الإدارية ومعرفته بصورة كاملة وتطبيقه على النحو الآتي:[2]

- التزام الإدارة بتصحيح الأخطاء، والعمل بمبادئ الضبط المؤسسي الجيد.
- تقديم المعلومات للمتعاملين مع المصرف في الوقت المناسب وبشفافية.
- الاستقلالية بحيث لا تتأثر العمليات الداخلية للمصرف بالمصالح الشخصية لأعضاء المجلس.
- العدالة بإيجاد نظام متوازن يراعي كل مصالح الأطراف التي لها علاقة بالمصرف من مساهمين ومودعين وعملاء وموظفين ومعاملتهم بعدالة.

ح. تشكيل اللجان المساعدة

يجب على مجلس الإدارة تشكيل لجان متخصصة تساعده في تأدية مهامه في إدارة المصرف، وتفويضها بمنحها الصلاحيات والسلطات المناسبة. وتضم اللجان في عضويتها جزء من أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الخبرة في مجال عمل اللجنة، وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة. ويتطلب الضبط المؤسسي الجيد وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة تعرف اختصاصات ومسؤوليات اللجان، وأهم هذه اللجان: لجنة المراجعة، واللجنة التنفيذية، ولجنة الضبط المؤسسي أو الحوكمة، ولجنة الاختيار والتعيين.[3]

---

(1) **المرجع سابق**، ص27.

(2) **المرجع سابق**، ص29.

(3)www.kantakji.com/figh/files/accountency/141.ktm.

4. هيئةالرقابة الشرعية

على كل مصرف تكوين هيئة رقابة شرعية من المصرفيين ذوي الخبرة في العمل الاقتصادي الإسلامي وفقه المعاملات، يتم ترشيحهم بواسطة مجلس الإدارة وتوافق عليهم الجمعية العمومية. ومدة العضوية في هيئة الرقابة الشرعية ثلاث سنوات، والتجديد لها يتم بعد موافقة بنك السودان. ويشترط لعضوية الهيئة عدم الجمع بينها وبين عضوية هيئة في مصرف آخر، وتعمل الهيئة الشرعية على التأكد من التزام المصرف في عمليات صياغة العقود بالشريعة الإسلامية[1].

5. الإدارة التنفيذية

عملية اختيار الإدارة التنفيذية في المصرف هي من مهام مجلس الإدارة، الذي يختار الإدارة التي تنفذ له الاستراتيجيات والسياسات التي تساعد في تحقيق أهداف المصرف، وهناك شروط لاختيار المدير العام تتمثل في الآتي:[2]

أ. ملء الاستبانة الخاصة بالترشيح.

ب. الحصول على مؤهل جامعي.

ج. عشرون سنة خبرة في مجال العمل المصرفي.

د. حسن السير والسلوك من الناحية الأخلاقية.

هـ. أن تكون سمعته المالية والمصرفية جيدة.

و. أن يكون متفرغاً بصورة كاملة للعمل المصرفي.

ز. ألا يكون عضواً في مجلس إدارة مصرف آخر.

ح. موافقة بنك السودان على التعيين.

ط. عدم الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والمدير العام، ويحق له حضور اجتماع المجلس وعدم التصويت.

ي. عند الإعفاء من المنصب يجب إخطار بنك السودان بالقرار والأسباب.

6. مهام ومسؤوليات المدير العام

هنالك بعض المسؤوليات والمهام التي يقوم بها المدير العام تشمل الآتي:[3]

أ. المساعدة في وضع الاستراتيجية، والإشراف على العمليات اليومية، ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة عن ذلك، وتحليل المخاطر الحالية ودراستها والحد منها.

ب. المساعدة في وضع الهيكل التنظيمي وتحديد الحاجات والخبرات والمؤهلات، ومتطلبات التشغيل والرقابة الداخلية، وتحديد معوقات تنفيذ الاستراتيجية.

---

(1) معاوية محمد يوسف وفاطمة أحمد محمد البشير، **مرجع سابق**، ص8.

(2) **المرجع السابق**، ص11.

(3) منشور بنك السودان عن الضبط المؤسسي رقم (9) لسنة 2005م، **مرجع سابق**، ص6.

ج. الالتزام بتنفيذ سياسات مجلس الإدارة بالطريقة المطلوبة.

د. رفع التقارير إلى مجلس الإدارة واللجان المساعدة.

هـ. إعداد الحسابات الختامية والتأكد من صحتها، ورفع تقرير عنها إلى مجلس الإدارة.

و. تسهيل مهام المراجعة الداخلية والخارجية، ومدهم بكل المعلومات والمستندات.

ز. العمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين في المصرف حتى يواكبوا التغيرات الجديدة في العمل.

7. دور أنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة

يعتبر توفير نظام رقابة داخلية فعّال للمصرف من أهم دعائم الإدارة الرشيدة، إذ يساهم بصورة كبيرة في سلامة وأمن واستقرار المصرف.[1]

أ. الرقابة الداخلية

من مهام مجلس الإدارة وضع أنظمة الرقابة الداخلية للمصرف، وتحديد مهامها وصلاحياتها بالصورة التي تحقق فعالية الرقابة على العمليات المالية والإدارية. وهناك بعض الأهداف تسعى إلى تحقيقها الرقابة الداخلية وهي الآتي[2]:

- فعالية وكفاءة العمليات.
- التأكد من مصداقية التقارير المالية.
- التأكد من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل المصرفي.

هناك بعض المبادئ تنادي بها أنظمة الرقابة الداخلية، يجب الالتزام بها وتطبيقها في المصرف، وهي تتمثل في المبادئ التالية:[3]

- توفير البيئة الرقابية والهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط الاتصال والمسؤليات.
- الإشراف على إدارة المخاطر وتحديد قياس المخاطر.
- الفصل بين متخذ قرار المخاطر ومراقب المخاطر.
- توفير أنظمة معلومات تساعد في انسيابها بصورة سريعة في الوقت المناسب.
- استقلالية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.

ب. المراجعة الداخلية

إن توفر أنظمة مراقبة داخلية فعالة في المصرف يجب أن يكون مدعوماً بأنظمة مراجعة داخلية تعمل على تقييم الأداء باستقلالية. والمراجع الخارجي يعمل على تقييم فعالية أنظمة المراجعة

---

(1) محمد علي يوسف أحمد، **مرجع سابق**، ص27.

(2) **المرجع السابق**، ص28.

(3) معاوية يوسف محمد الحسن وفاطمة أحمد محمد البشير، **مرجع سابق**، ص9.

الداخلية. تعتبر المراجعة الداخلية مصدراً مهماً للمعلومات التي تساعد المصرف على تحديد المخاطر وإدارتها من خلال توفير التقييم المستقل للآتي:[1]

- فعالية وكفاءة العمليات.
- الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل المصرفي.
- الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية للمصرف.
- مدى فعالية نظام إدارة المخاطر وكفاية رأس المال لمقابلة المخاطر.
- مدى استقلال مجلس الإدارة في عمله.
- مراجعة عمل كل الإدارات في المصرف ومراجعة المخاطر.
- الالتزام بالمعايير الدولية لمراجعة المؤسسات الإسلامية.
- التقارير المرفوعة مباشرة إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة متخصصة تتبع له.
- حفظ وحماية التقارير لتقديمها عند الطلب.

ج. المراجعة الخارجية

تعتبر المراجعة الخارجية واحدة من آليات الرقابة، التي تساعد في عملية التأكد من التقارير المالية والمحاسبية؛ ومدى مصداقيتها والتزامها بمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية. وهناك شروط للتعاقد مع المراجع الخارجي تتمثل في الآتي:[2]

- ✓ الحياد والموضوعية: أن لا تكون له علاقة بإدارة المصرف. ويجب الفصل بين المراجعة وتقديم الاستشارة.
- ✓ الشمولية: يجب أن يغطي عمل المراجع الخارجي مراجعة وتقييم كل أعمال الإدارة التنفيذية والمراجعة الداخلية، وتقييم كفاءة أنظمة وإجراءات الرقابة الداخلية.
- ✓ الأمانة المهنية: على المراجع الخارجي الالتزام فيما يقوم به من عمل بالأصول المهنية أدلة المراجعة المتعارف عليها، إضافة إلى مسؤولياته القانونية في حالات التلاعب والتقصير أو إخفاء المعلومات.
- ✓ العلاقة مع بنك السودان والجهات الرسمية الأخرى تقع على المراجع الخارجي، وكذلك مسؤولية التحقق من التزام المصرف بجميع القوانين المعنية وبضوابط وتوجيهات بنك السودان، والإبلاغ المباشر عن أي مخالفات ذات تأثير هام.
- ✓ المسؤولية تجاه المساهمين وأصحاب الحقوق والأطراف الأخري هي مسؤولية المراجع الخارجي، وذلك بالإفصاح عن جميع المخاطر والأمور التي تتضح له من خلال مراجعته، ويكون له تأثير مهم على نتائج أعمال المصرف وسلامة بياناته المالية وقدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه الآخرين.

---

(1) محمد علي يوسف أحمد، **مرجع سابق**، ص29.

(2) عبد الرحمن المهدي زكريا، **مرجع سابق**، ص44.

د. لجنة المراجعة

هي أحدى اللجان التي يتم تكوينها بواسطة مجلس الإدارة وتساعده في الجوانب المالية، وتضم عضويتها أعضاء مستقلين، وتقوم بالمهام الآتية:[1]

- مراجعة مدى شمولية المراجعة الخارجية لأعمال المصرف.
- مراجعة بعض ملاحظات تقارير بنك السودان والمراجع الخارجي ومتابعتها.
- الإشراف على وضع خطة عمل المراجعة الداخلية ومتابعة عملها.
- التأكد من صحة التقارير المالية قبل عرضها في الجمعية العمومية.
- التأكد من مدى الالتزام بالمعايير الدولية في التقارير المالية.
- دراسة المسائل التي يعرضها مجلس الإدارة أو أي مسائل ترى اللجنة ضرورة الاجتهاد وإبداء الرأي فيها.

8. التخطيط ورسم السياسات

أ. التخطيط: يعمل مجلس الإدارة على وضع الخطط والاستراتيجيات التي يتم عبرها تحقيق أهداف المصرف ووضع ميزانياته التقديرية، أو متابعة تنفيذ الاستراتيجية عبر التقارير التي ترفع له، وهنالك بعض العناصر للتخطيط تتمثل في:[2]

- التأكد من وجود آلية التخطيط، وتوفير خطط العمل المناسبة ومن ثم تنفيذها ومراقبة نتائجها.
- قياس مدى تحقيق المصرف لأهدافه.
- تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجه المصرف.
- إيجاد آليات متابعة مدى تحقيق المصرف لأهدافه.
- التأكد من وجود آليات مالية وبشرية وإدارية تساعد في تحقيق أهداف المصرف.
- الموافقة على إجراءات وسياسات تحقيق الأهداف.

ب. السياسات: يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن إدارة المخاطر في المصرف، ويجب عليه وضع الإجراءات والسياسات التي تحد من المخاطر، واستخدام الآليات المناسبة لقياس كل نوع من أنواع المخاطر التي تواجه المصرف، من مخاطر ائتمانية، ومخاطر سوق، ومخاطر تشغيل. ويجب أن تكون لدى المصرف سياسات وإجراءات العمل الخاصة به مكتوبة، لمتابعة مدى الالتزام بها. والسياسات يجب أن تشمل: السياسات التمويلية، السياسات الاستثمارية، سياسات إدارة الأموال وسياسات تضارب المصالح (أخلاقيات العمل).[3]

9. اختيار سكرتير مجلس الإدارة

---

(1) معاوية يوسف محمد الحسن وفاطمة أحمد محمد البشير، **مرجع سابق**، ص10.

(2) **المرجع سابق**، ص11.

(3) معاوية يوسف محمد الحسن وفاطمة أحمد محمد البشير، **مرجع سابق**، ص11.

هناك بعض الضوابط لاختيار سكرتير مجلس الإدارة حسب الضبط المؤسسي، وهي تشمل ما يلي:[1]

أ. ملء طلب الالتحاق كسكرتير مجلس إدارة، مرفقاً معه السيرة الذاتية وموافقة بنك السودان.

ب. الحصول على مؤهل جامعي له صلة بالعمل المصرفي.

ج. التفرغ التام للعمل المصرفي.

د. عدم تقلده منصب تنفيذي في المصرف.

هـ. تنتهي مدة عمله مع دورة المجلس، ويمكن التجديد له بعد موافقة بنك السودان.

و. يمكن عزل سكرتير مجلس الإدارة بواسطة بنك السودان أو مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية.

10.اجتماعات مجلس الإدارة والجمعيات العمومية للمصارف

حسب الضبط المؤسسي يجب الآتي في اجتماعات مجلس الإدارة [2]:

أ. عدم عقد اجتماع الجمعية العمومية خارج السودان.

ب. يجب إرسال المعلومات التي يتم عرضها في اجتماع الجمعية العمومية إلى بنك السودان المركزي قبل أسبوع من انعقاد الاجتماع حتى يتم التأكد من صحتها. وفي حالة عدم القيام بذلك سيقوم بنك السودان بتقديم بيان للجمعية العمومية في ذلك الخصوص.

ج. يجب عقد – على الأقل – نصف اجتماعات مجلس الإدارة بالسودان بمقر المصرف.

11.اتفاقيات الإدارة

تساعد اتفاقيات الإدارة في الاستفادة من خبرات وإمكانيات مصارف أخرى داخلية كانت أو خارجية؛ يتوفر لديها خبرة طويلة في مجال العمل المصرفي، مشهود لها بالكفاءة والتميز في ذلك المجال. ويمكن للاتفاقيات أن تقدم الدعم بكافة صوره: الفني والتقني والإداري، وصياغة وتدريب الموظفين، وإعداد الميزانيات التقديرية. وهناك شروط يضعها بنك السودان على المصارف السودانية ويلزمها بها حسب الضبط المؤسسي، وهي:[3]

أ. في حالة أن تكون بالمصرف مساهمات من مصارف أجنبية، يجب أن تكون الجهة مقدمة الدعم طرفاً مختلفاً غير الجهة الأجنبية المساهمة في المصرف المحلي.

ب. موافقة بنك لسودان على بنود الاتفاق.

ج. أن تكون الجهة المتعاقد معها مؤسسة مصرفية.

د. فترة الاتفاقية سنتان، والتجديد يتم بموافقة بنك السودان.

هـ. معرفة الجهة المتعاقد معها بأسس وضوابط العمل المصرفي في السودان.

---

(1) أميمة عمر حسن التوم، "أضواء **على سياسات بنك السودان المركزي السارية**"، مجلة المصرفي، (العدد57، سبتمبر 2010م، بنك السودان المركزي، الخرطوم)، ص44.

(2) **المرجع السابق**، ص44.

(3) أميمة عمر حسن التوم، **مرجع السابق**، ص44.

و. رفع تقرير نصف سنوي إلى بنك السودان عن سير تنفيذ الاتفاقية.

ز. موافقة بنك السودان على جوانب الاتفاق المالية.

ح. لا تكون أتعاب الخدمات المقدمة نسبة من الأرباح.

ط. عدم تدخل الجهة المتعاقد معها في العمل التنفيذي للمصرف.

ي. المحافظ على سرية المعلومات من جانب الجهة المتعاقد معها.

ك. في حالة النزاع يجب الاحتكام إلى القوانين السودانية.[1]

في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف السودانية يقول الدكتور محمد فرح عبدالحليم من خلال احد دراساته إنّ عدداً كبيراً من المصارف السودانية تطبق حوكمة الشركات بنسبة كبيرة، واعتبر أنّ المنشور الذي أصدره بنك السودان المركزي باسم الضبط المؤسسي يؤكد التزام المصارف السودانية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ويجب على بنك السودان المركزي متابعة تنفيذ الضبط المؤسسي ومساءلة الممتنعين عن التطبيق. ووضح أنّ الدول الإسلامية بحاجة إلى وضع قوانين تكون صمام الأمان لحوكمة جيدة، وأشار إلى أنّ إطار حوكمة الشركات يعتمد على البيئة القانونية، والتعليمية، وأخلاقيات العمل، وإدراك مشكلات المجتمع والبيئة المجتمعية.[2]

يتضح من خلال الإجراءات المتمثلة في الضبط المؤسسي التي أصدرها بنك السودان المركزي وألزم المصارف بتطبيقها في عام 2009م؛ أنّه يضع البنية التحتية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف السودانية. وقد انعكس ذلك على تقوية الجوانب الإدارية في المصارف، مما ساعد على استقرارها، وتطوير وتنمية عملياتها، وتقليل المخاطر بها. والهدف الأساسي من الضبط المؤسسي هو توضيح مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة، وكيفية اختيار أعضائه، وتوضيح حقوق المساهمين في إدارة المصارف، وفي اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وإعادة هيكلة القطاع المصرفي خاصة في الجوانب الإدارية والرقابية؛ حتى تقلل من تضارب المصالح واستغلال أعضاء مجالس الإدارات لوضعهم، وتساعد في تجويد أداء المصارف السودانية ومواكبتها التغيرات في العمل المصرفي.

---

(1) **المرجع السابق**، ص45.

(2) محمد فرح عبد الحليم، **الحوكمة وأثرها على الاستثمار – دراسة تطبيقية** (أبو ظبي: مؤتمر مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، 4– 5 ديسمبر، 2007م).،ص 18.