مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تحسين فعالية إدارة المخاطر في ظل تطبيق المداخل الحديثة للرقابة المصرفية – دراسة تحليلية في المصرف العقاري السوري –
اسم الكاتب: د. سمر حبيب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4492
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 13:42 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (1) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (1) 2014

تحسين فعالية إدارة المخاطر في ظل تطبيق المداخل الحديثة للرقابة المصرفية . دراسة تحليلية في المصرف العقاري السوري .

الدكتورة سمر حبيب*

(تاريخ الإيداع 31 / 12 / 2013. قُبِل للنشر في 13 / 2 / 2014)

□ ملخّص □

على الرغم من التطور الحاصل في بيئة عمل المصارف في القرن الحادي والعشرين، ومع توسع الأنشطة والعمليات المصرفية تزايد تعرضها للعديد من المخاطر (مخاطر ائتمانية، مخاطر السوق ، مخاطر التشغيل...) والتي تحتاج بدورها إلى إدارتها بصورة دقيقة وشاملة بما يضمن الحفاظ على استقرار وسلامة ومتانة عمل المصارف وتجنب الوقوع في مخاطر الفشل إلى أقصى حد ممكن، الأمر الذي يستلزم ضرورة الالتزام بمعايير الرقابة المصرفية والتي تعتبر الضمانة لسلامة العمل المصرفي، ويسهم استخدام المداخل الحديثة (مدخل التصنيف الداخلي – المدخل المعياري – مدخل القياس المتقدم) بما تتضمنه من متطلبات كمية ونوعية في تحسين فعالية إدارة المخاطر ، وفي هذه الدراسة تم التركيز على الدور الذي تسهم فيه المداخل الحديثة في تحسين فعالية إدارة المخاطر في المصرف العقاري السوري،وعلى اعتبار أن مديرية إدارة المخاطر محدثة خلال السنوات القليلة الماضية فهي بحاجة إلى التقييد بمعايير الرقابة المصرفية والتي تعتبر المداخل الحديثة من أحد أدواتها الأمر الذي سوف ينعكس على تطوير عملية إدارة المخاطر المختلفة ويحقق تغييراً جوهرياً في الحد منها وتجنبها لأن منع حدوثها قد لا يكون ممكناً باعتبار أن جانباً منها مرتبط بعوامل خارجية واقتصادية وظروف البيئة المحيطة بعمل المصرف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإجراء المقابلات مع العاملين في مديرية المخاطر للتعرف على آلية عمل المديرية وما يمكن أن تحققه في حال اعتمادها على تطبيق المداخل الحديثة ، وتوصلت الدراسة إلى أن ما تقوم به المديرية يقع ضمن إطار تطبيق مدخل التصنيف الداخلي وانها بحاجة إلى الالتزام بمعايير الرقابة المصرفية بما يضمن زيادة فعاليتها فيما يخص مختلف أنواع المخاطر.

الكلمات المفتاحية: المخاطر المصرفية . إدارة المخاطر المصرفية . المداخل الحديثة.

* **المدرّس – كلية الاقتصاد– قسم المحاسبة – جامعة دمشق.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (1) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (1) 2014

Improving the Efficiency of Risk Management by applying Modern Inputs on Banking Supervision: An Analytical Study of the Real Estate Bank of Syria

Dr. Samar Habib*

(Received 31 / 12 / 2013. Accepted 13 / 2 / 2014)

□ ABSTRACT □

Despite the development of work environment at banks in the twenty-first century, and with the expansion of activities and banking operations, these banks have increasing risks (credit risk, market risk, operational risk, etc.) which in turn need to be managed more accurately and comprehensively to ensure maintaining stability, safety, and durability of the work of banks, and avoiding the risk of failure to the maximum extent possible. This requires the need to adhere to the standards of banking supervision, which is the guarantee for the safety of the banking business and using modern inputs (the internal rating input, the standard input, the Advanced Measurement input). In addition, the provisions of the requirements of quantity and quality contribute to improving the efficiency of Risk Management. In this study, the focus is on the role that modern inputs play in improving the efficiency of risk management in the Real Estate Bank of Syria, given that the Directorate of Risk Management have been updated over the past few years, they need to meet the restriction standards of banking supervision, which considers modern inputs one of its tools. This will be reflected on the development of the risk management process and achieve various fundamental changes in reducing the risks, because preventing them may not be possible considering that one aspect of which is linked to external and economic factors, and the environmental conditions surrounding the work of the bank. This study is based on the descriptive analytical method, and conducts interviews with employees in the Directorate of risks to identify the mechanism of action taken by the Directorate and what can be achieved if it depends on the application of modern inputs. This research shows that what the Directorate are doing falls within the framework of the application of the input to the internal rating, and they need to adhere to the standards of banking supervision in order to increase their efficiency in relation to various types of risks.

Keywords: banking risk management, banking risks, modern inputs

* **Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Damascus, Syria.**

مقدمة:

تميزت بيئة عمل المصارف خلال السنوات الأخيرة بالتجديد لما تقدمه من خدمات مصرفية واسعة النطاق، الأمر الذي جعل الصناعة المصرفية أكثر انفتاحاً لكنها أيضاً أكثر عرضة للمخاطر، وأصبح الاهتمام بالمخاطر ذو أهمية كبيرة بما يجنب المصارف خطورة قد تجعله خارج سياق العمل المصرفي، وهو ما أكدت عليه لجنة بازل (III,II,I) بما يضمن التركيز على تخفيض المخاطر إلى الحد الأدنى ،الأمر الذي ينعكس بالنتيجة على تحسين أداء المصارف تجاه السيطرة إلى حد كبير على مختلف أنواع المخاطر وذلك من خلال الالتزام بمعايير الرقابة المصرفية مما يحقق زيادة فعالية إدارة المخاطر.

مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في آلية عمل مديرية إدارة المخاطر في المصرف العقاري السوري وإلى أي مدى تلتزم بمعايير الرقابة المصرفية من خلال تطبيقها للمداخل الحديثة وفيما اذا كانت هذه المداخل تسهم في زيادة فعاليتها ، وبالمحصلة يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

– هل يؤدي استخدام المداخل الحديثة دوراً في تحسين فعالية إدارة المخاطر المصرفية في المصرف العقاري السوري؟

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث تزايد المخاطر المصرفية والتي أصبح من الضروري الإحاطة بها وإيجاد السبل لمعالجتها بشكل آني بل والحد منها قبل حدوثها، ويبدو ذلك من خلال التزام مديرية إدارة المخاطر في المصرف العقاري بمعايير الرقابة و السلامة المصرفية و بتطبيق المداخل الحديثة مما يسهم في تحسين فعالية أداء إدارة المخاطر، ومن هنا فإن الهدف من البحث هو التركيز على آلية عمل مديرية إدارة المخاطر ومدى تطبيق المداخل الحديثة وما تقدمه هذه المداخل من تحسين في فعالية إدارة المخاطر في المصرف العقاري السوري وبشكل أكثر شمولية بما يضمن بقاؤه وزيادة قدرة المصرف على تحمل المخاطر في حال حدوثها.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت المخاطر المصرفية والمداخل الحديثة ، إضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع العاملين في مديرية إدارة المخاطر – وهي مديرية تم إحداثها خلال السنوات القليلة الماضية – للتعرف على آلية عمل المديرية ومدى الالتزام بمعايير الرقابة المصرفية وإمكانية تطبيق المداخل الحديثة لتحسين فعالية هذه الإدارة في المصرف العقاري السوري.

فرضية البحث:

يمكن من خلال مشكلة وأهمية البحث صياغة فرضية البحث كما يلي:

– إمكانية تحسين فعالية إدارة المخاطر في ظل تطبيق المداخل الحديثة في المصرف العقاري السوري

الدراسات السابقة:

تم عرض بعض الدراسات السابقة والتي ركزت على أنواع المخاطر المصرفية وكيفية إدارتها باللغتين العربية والإنكليزية.

1- دراسة حسون (2010)[1] بعنوان «أثر الرقابة المالية والإدارة الفعّالة في تخفيض المخاطر المصرفية»

تطرقت الباحثة إلى مشكلة مهمة تتعلق بكيفية إدارة المخاطر المصرفية والحد من آثارها السلبية، وماهوالدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في الحفاظ على سلامة النظام المصرفي وتوصلت الباحثة إلى أن المعلومات الكافية تشكل أساس عملية تحسين إدارة المخاطر، وتوصلت إلى أنه يتوافر لدى المصارف نظم معلومات لقياس المخاطر والسيطرة عليها، إضافة إلى إعداد تقارير حول المخاطر التي يتعرض لها المصرف.

2- دراسة حسن (2011)[2] بعنوان: «منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات- دراسة حالة-»

ركزت الدراسة على محاولة وضع إطار محاسبي يتضمن القياس والإفصاح المحاسبي عن المخاطر المصرفية التقليدية بما يؤمن التحكم فيها وإدارتها، ومدى إمكانية حوكمة تقانة المعلومات في إدارة المخاطر المصرفية الالكترونية، وظهرت أهمية البحث في إمكانية تفعيل تطبيق مفهوم الحوكمة لتقانة المعلومات، وخلصت الدراسة إلى وجود مخاطر مصرفية مختلفة تستلزم ضرورات معينة للقياس والإفصاح، إضافة إلى مساهمات متطورة لمفهوم حوكمة تقانة المعلومات في إدارة المخاطر المصرفية الالكترونية، وبأن هناك ضرورة لإنشاء إدارة مستقلة للمخاطر بما يحقق أهداف المصرف الاستراتيجية وتجنيبه الأزمات.

3- دراسة أبو كمال (2012)[3] بعنوان «الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل II- دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين-".

هدفت الدراسة إلى تقويم واقع كل من الاستراتيجيات ونظم إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف العاملة في فلسطين وتوصلت الدراسة إلى كفاءة إدارة العملية الائتمانية في تلك المصارف، وكفاية المخصصات المالية للخسائر المحتملة في المحفظة الائتمانية، وبأن غالبية المصارف قادرة على معالجة نسبة عالية من محفظة الديون المتعثرة، وبأن عملية التدقيق في المصارف تتمتع بالاستقلالية، وبأن المصارف ملتزمة بالضوابط والقواعد التي تضعها السلطة النقدية لتخفيف حدة مخاطر الإئتمان كالحدود التحوطية للحد من مخاطر إقراض ذوي الصلة.

4- دراسة Mikes, Rose, Sesia (2010) [4]بعنوان:

«JP Morgan private Banking Risk management during the financial crisis 2008-2009»

---

[1] **حسون، عتاب.*أثر الرقابة المالية والإدارية الفعالة في تخفيض المخاطر المصرفية – دراسة حالة*. مجلة جامعة تشرين، سوريا، العدد 1، المجلد 32، 2010.**

[2] **حسن، سيد عبد الفتح ،صالح. *منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات، دراسة حالة*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.**

[3] **أبو كمال، ميرفت .علي.*الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل II دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين*. بحث منشور، فلسطين، 2012**

[4] **Mikes,A Sesia,A؛ ؛ ؛Rose,C.**

***JP Morgan Private Banking Risk Management during the financial Crisis 2008-2009*, HBR, 2010**

ركزت هذه الدراسة على وضع JP Morgan وهو مصرف خاص وذلك خلال فترة الأزمة المالية العالمية 2008-2009 وهي دراسة حالة لهذا المصرف الذي يعتمد على فلسفة خاصة ومداخل متخصصة لإدارة المخاطر والذي أبدى أداءً أفضل وإمكانية تحقيق فوائد أعلى ،إضافة إلى الإشارة إلى جوانب القصور لهذه الأدوات والمداخل وما هي الدروس التي تم تعلمها من خلال الازمات فيما يخص إدارة المخاطر.

5-دراسة Merton (2013)[5] بعنوان

«Innovation Risk: How to Make Smarter Decisions»

ركزت هذه الدراسة على المنتجات والخدمات المصرفية الجديدة والتي يفضلها العملاء عما كان سابقاً، لكن هذه الابتكارات تحمل أيضاً المخاطر، وكيف يحملنا ذلك للاعتماد على عمليات قياس أفضل وذلك من خلال استخدام مداخل أكثر تطوراً والتي تحقق نتائج أفضل، وتوصلت الدراسة إلى أن تغيرات سلوك العملاء ومتطلباتهم سوف يزيد من المخاطر، وكذلك الأمر الأكثر تعقيداً هو ما يتعلق بالربحية، لذلك فإن أي ابتكار يوجب بالضرورة المعرفة الواسعة بالسوق إذا أردنا التقدم، وعلينا قبول رغبات العملاء وبالمقابل علينا حسن الإدارة.

6- دراسة Dawar (2013)[6] بعنوان:

"**When Marketing is strategy**"

ركزت هذه الدراسة على الجانب الاستراتيجي وما الذي يمكن فعله للعملاء، وهو جانب فيه العديد من المخاطر، لذلك فإنه من مصادر المنفعة المنافسة مع المنشآت، وبأن المنفعة تتراكم من الخبرات والمعارف البشرية، وإن المنتجات والخدمات المصرفية الجديدة المقدمة للعملاء ليست هي فقط ذات الأهمية وإنما أيضاً الأهم هو آلية تسويقها.

وما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات أنها ركزت على آلية عمل مديرية إدارة المخاطر في المصرف العقاري السوري وإلى أي مدى تلتزم بمعايير الرقابة المصرفية وما هي إمكانية تحسين فعالية إدارة المخاطر في ظل تطبيق المداخل الحديثة للرقابة المصرفية .

أولاً: تعريف المخاطر المصرفية

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم المخاطر منها:

«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 وغاياته مما يؤدي إلى إضعاف قدرة المصرف على الاستمرار في ممارسة نشاطاته وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة عمل المصارف»[7].

وعُرفت أيضاً:

«مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر في قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون الأثر سلبياً فيطلق عليه خطر «تهديد» أما إذاكان إيجابياً يطلق عليه فرصة»[8]

---

[5] **Merton ,R** .***Innovation Risk: Howto Make smarter Decisions*, HBR, 2013**

[6]**Dawar, N.**
***when Marketing is strategy*. HBR, 2013**

[7]**تعريف المخاطر وفق هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة**

Financial Service Roundtable

[8]**معهد المدققين الداخليين الأمريكيين**

American institute of Internal Auditor

من خلال التعريفين السابقين نجد أن المخاطر تشكل في جوهرها خطراً مهماً يهدد المصرف بالزوال من سوق العمل المصرفي، مما يجعل الاهتمام بمعرفتها وإمكانية السيطرة على آثارها أمراً بالغ الأهمية، والصفة المميزة لعمل المصارف هي آلية إدارة المخاطر وليس تجنبها.

ثانياً: أنواع المخاطر المصرفية وكيفية إدارتها:

أصبح التعامل مع المخاطر المصرفية من الأولويات التي تركز عليها المصارف والجهات الرقابية أيضاً، حيث أن تغيير نمط أعمال المصارف تبعه تغيير في الاستراتيجيات والسياسات واصبح التركيز بشكل أكبر على جوانب لم تكن بنفس الأهمية مع أعمال المصارف التقليدية، وتمحور هذا الاهتمام على المخاطر المصرفية بمختلف أنواعها.

أنواع المخاطر المصرفية :

هناك عديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف في سياق أعمالها وتقسم إلى مالية(مخاطر الائتمان– السيولة– سعر الفائدة– أسعار الصرف) وغير مالية(التشغيل – الوفاء بالالتزامات – الاستراتيجية– السمعة) وأهم أنواعها هي

1 . المخاطر الإستراتيجية Strategic Risk :

وهي المخاطر الحالية والمستقبلية والتي يظهر أثرها في إيرادات المصرف وعلى رأسماله وهي ناتجة عن القرارات الخاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات، ويقع على عاتق مجلس إدارة المصرف مسؤولية مثل هذه المخاطر، ومن أجل وجود إدارة ناجحة لإدارة هذه المخاطر يجب أن يتوافر نظام معلومات قادر على المراقبة والتنبؤ بالظروف الاقتصادية المستقبلية كالتضخم و تغيرات أسعار الصرف وغيرها.

2 . مخاطر الإقراض Credit Risk :

هي المخاطر المتعلقة بعدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته في الوقت المناسب، ويعتبر وجود إدارة إقراض قوية أمراً هاماً في اتباع سياسات إقراض صارمة وإجراءات لقياس المخاطر الكلية وأنظمة رقابة داخلية قوية، إضافة إلى توافر نظم معلومات متطورة لمراقبة المحفظة الائتمانية، ومن العناصر المهمة في إدارة مخاطر الإقراض هو فحص الإجهاد Stress test ويتضمن هذا الفحص قياس قدرة البنك على تحمل الأحداث ذات الأثر السلبي على محفظة القروض.

3 . مخاطر السيولة Liquidity Risk :

هي المخاطر المرتبطة بعدم قدرة المصرف على مواجهة التزاماته عند استحقاقها بدون تكبد خسائر غير مقبولة، وتقع مسؤولية ضمان توافر السيولة الكافية على عاتق مجلس المصرف والإدارة العليا، ولضمان إدارة لمخاطر السيولة لابد من توفير الإجراءات والسياسات المناسبة فيما يخص السيولة ووضع الحدود التي تتناسب وحجم المصرف ودرجة تعقيدات أنشطته، إضافة إلى ضرورة توفير نظام لقياس ومراقبة مخاطر السيولة، ويتوجب أن يكون لدى المصرف نظم معلومات قادرة على التقاط المعلومات اللازمة وضبط مخاطر السيولة حالياً وفي المستقبل.

4 . مخاطر سعر الفائدة Interest Rate Risk :

وهي المخاطر الناجمة عن التغيرات المعاكسة في سعر الفائدة، ويعتبر هذا النوع من المخاطر تهديداً كبيراً لقاعدة الأرباح ورأس المال، والهدف الرئيسي من إدارة هذه المخاطر هو الإبقاء على مستويات مقبولة بالنسبة إلى المصرف، ولإدارة هذه المخاطر لابد من تعريفها وقياسها ومراقبتها، وأن يتوافر لدى المصرف السياسات الواضحة للحد

من مخاطر سعر الفائدة، ويجب أن يكون هناك فحص للإجهاد لمعرفة الظروف التي يمكن أن يتأثر بها المصرف نتيجة تغيرات سعر الفائدة، إضافة إلى ضرورة توافر أنظمة رقابية لضمان مصداقية إدارة مخاطر سعر الفائدة.

5 . مخاطر سعر الصرف Foreign Exchange Rate Risk :

وهي المخاطر الناجمة عن التغيرات المغايرة في حركة سعر الصرف، وتتمثل في احتمالية الخسارة من إعادة تقويم مراكز مأخوذة بالعملة المحلية مقابل عملات أجنبية، ولإدارة هذا النوع من المخاطر لابد من توفر سياسات واضحة في المصرف والتي تتضمن الحدود التي يتقبلها مجلس إدارة المصرف بخصوص هذا النوع من المخاطر، ويعتبر قياس هذه المخاطر على درجة كبيرة من الأهمية من أجل معرفة الخسائر المحتملة وبالتالي على الإدارة أن تتعهد بأن هذه الخسائر في حال حدوثها لن يكون لها الأثر المدّمر على أرباح المصرف.

6 . المخاطر التشغيلية Operational Risk:

وهي المخاطر الناجحة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو ناجم عن ظروف خارجية، ولإدارة هذه المخاطر يجب على مجلس إدارة المصرف والإدارة العليا ضمان وجود هيكل تنظيمي واضح للفصل بين الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات، وكذلك توفر أدوات دعم لتعريف وتقويم المخاطر الرئيسية والتقليل منها.

7 . مخاطر السمعة Reputation Risk :

وهي المخاطر الناجمة عن ترويج إشاعات سلبية عن المصرف ونشاطاته بسبب فشل المصرف في الإدارة.

ولإدارة المخاطر المختلفة بطريقة فعّالة لابد من تحديدها وبشكل مستمر، وقياسها أي النظر إلى حجمها ومدتها واحتمالية حدوثها وفي الوقت المناسب، إضافة إلى ضبطها من خلال طرق أساسية لضبط المخاطر المهمة، وكذلك مراقبتها باستخدام نظم معلومات قادرة على تحديد وقياس المخاطر ومراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى المصرف وتوفر تقارير يومية أو أسبوعية حول وضع الميزانية والأرباح والخسائر وقائمة بالديون تحت المراقبة والقروض المستحقة وغيرها[9].

ثالثاً . اتفاقية بازل I ,II ,III :

تعتبر أزمة الديون العالمية الأساس المحرّك للاهتمام بموضوع كفاية رأس المال، الأمر الذي نتج عنه صدور مقررات بازل المعروفة ببازل I، وذلك لهدف إيجاد صيغة عالمية لكفاية رأس المال وجاء على خلفية انهيار بعض المصارف وتبين أن هناك مخاطر جديدة لم تكن معروفة من قبل مثل مخاطر التسوية ومخاطر الإحلال وتعمق مفهوم المخاطر الائتمانية بشكل غير مسبوق، ومن هنا جاء التفكير في البحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر، وتوحيد الفكر بين البنوك المركزية في دول العالم ويقوم على التنسيق بين تلك السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر وإيجاد معيار موحد لكفاية رأس المال ويكون ملزماً لجميع المصارف العاملة في النشاط المصرفي كمعيار دولي للدلالة على متانة المركز المالي وتعميقاً لملاءة المصرف، وتجدر الإشارة إلى أن لجنة بازل هي لجنة استشارية ولا تستند إلى أي اتفاقية دولية، لذلك فإن القرارات والتوصيات الصادرة عنها لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية، إلاّ أنها ومع مرور الوقت أصبحت ذات قيمة كبيرة بما تضمنته من وضع للمبادئ ومعايير مناسبة للرقابة على المصارف، إضافة إلى

[9] الكراسنة، ابراهيم .*أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر*. صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، ص36-44، 2006.

النماذج المتعلقة بالممارسات الجيدة بغرض تشجيع الدول على اتباعها، وقد جاءت قرارات لجنة بازل متدرجة حيث ركزت بازل I على وضع حدود دنيا لرأس المال لتحقيق كفاية رأس المال وجاء هذا الإجراء نتيجة التنسيق بين مصارف الدول الصناعية العشر بهدف تحقيق المنافسة السليمة بينها، وأصدرت اللجنة أيضاً عدة وثائق متعلقة بمبادئ الإدارة السليمة للمصارف والرقابة الفعّالة عليها، ومن ثم جاءت عدة تطورات في مجال تقانة المعلومات وأساليب الإدارة مما أدى إلى تعديل اتفاقية بازل I بما يتناسب مع ضرورة إعادة النظر في أساليب إدارة المخاطر[10].

وقبل إصدار اتفاق بازل II قامت اللجنة بدراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمات المصرفية وتبين أن أهم الأسباب هي عدم إدارة المصارف للمخاطر وضعف الرقابة الداخلية والخارجية، مما جعلها تركز على معالجة تلك الأسباب وركزت على تقوية إطار رأس المال القانوني أو الرقابي من خلال متطلبات الحد الأدنى لرأس المال بحيث يكون أكثر حساسية للمخاطر، وفي نفس الوقت تعطي حوافز للمصارف التي تدير مخاطرها بشكل جيد، وعملية تقويم المخاطر تتم في بيئة تتميز بتطور وزيادة الأدوات المالية الجديدة والاستراتيجيات، وأهم المحاور التي ركزت عليها هي :

المحور الأول : المتطلبات الدنيا لرأس المال.

المحور الثاني : عمليات المراجعة الرقابية.

المحور الثالث : انضباط السوق (الإفصاح العام)[11].

أما بالنسبة لاتفاقية بازل III فقد ركزت على إلزام المصارف بالاحتفاظ بقدر من رأس المال الممتاز ويعرف باسم (رأس المال الأساسي) وهو من المستوى الأول، ويتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ بها ويعادل 4.5 % على الأقل من الأصول المرجّحة بالمخاطر وبزيادة عن النسبة السابقة بـ 2%، إضافة إلى تكوين احتياطي جديد منفصل، ويعادل 2.5% من رأس المال الممتاز لمواجهة الصدمات المستقبلية بما يعادل ثلاثة أضعاف ليبلغ نسبة 7%، وفي حال انخفاض نسبة الأموال الاحتياطية عن 7% يمكن للسلطات المالية أن تفرض قيوداً على توزيع الأرباح على المساهمين أو منع المكافآت للموظفين، ونجد أن هذه الاتفاقية ركزت على تعزيز نسبة الموارد الذاتية والاحتياطيات في المصرف، الأمر الذي يحقق الاستقرار المالي على المدى المتوسط والطويل، ورغم صرامة الإجراءات والتعليمات إلا أنها لن تنفذ بشكل كامل ونهائي إلاّ في عام 2019 [12].

رابعاً . المداخل الحديثة في إدارة المخاطر:

يعتبر العمل المصرفي الحالي متعلقاً بالفكر الاستراتيجي للتقليل من المخاطر، وهذا الأمر فرض ضرورة تبني الإدارة لمنهجية متغيرة بما يتوافق مع التطورات والمستجدات الحالية، وبشكل عام فإن الإدارات المصرفية تسعى إلى تجنيب المصرف لأي زيادة جوهرية في المخاطر وبالتزامن مع زيادة قيمة المصرف من خلال تحقيق ربحية أعلى، وإيجاد التوازن بينهما يؤمن ما يعرف بسلامة العمل المصرفي، وتركز المداخل الحديثة في مضمونها على القيام بالحماية من الخسائر الاعتيادية وغير الاعتيادية ، وهو ما أكدت لجنة بازل II لحساب المخاطر التشغيلية والائتمانية

[10] . سيد .أحمد، رحاب. *اتفاقية بازل*. مقالة منشورة في مجلة كلام في الاقتصاد ، مصر، 2013م.

[11] . أبو رحمة، سيرين . *اتفاقية بازل II* . الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص10-12.

[12] . صالح، مفتاح ؛ رحال، فاطمة. *تأثير مقررات لجنة بازل III على النظام المصرفي الإسلامي*. المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا، 2013، ص1-3.

وهناك عدة مداخل يمكن الاعتماد عليها لتحقيق هذه الجوانب وهي:

1 . مدخل التصنيف الداخلي (Internal Rating based approach).

2 . المدخل المعياري (النمطي) (Standardized Approach).

3 . مدخل القياس المتقدم (Advanced measurement approach).

1 . مدخل التصنيف الداخلي (BIA):

يعد هذا المدخل أساساً لقياس مخاطر الإقراض إذ يتم من خلاله تقسيم مخاطر الإقراض إلى:

1 . مصارف.

2 . حكومات.

3 . شركات كبيرة ومتوسطة الحجم.

4 . تمويل المشاريع.

5 . قروض التجزئة.

ووفقاً لهذا المدخل فإن هناك تعليمات صارمة فيما يخص تقويم مقدرة المقترض أياً كان (شركة . حكومات ....) والتي تعتبر على علاقة بأوزان المخاطر وهي :

1 . احتمال تخلف العميل عن الدفع.

2 . تحديد الخسائر المحتملة في حال تخلّف العميل عن الدفع.

3 . حجم الديون الناتجة عن تخلف العميل عن الدفع.

4 . موعد استحقاق العملية.

ويعد هذا النوع من المداخل مناسباً للمصارف غير النشطة دولياً، أي تلك التي لا تتعرض لمخاطر تشغيل عالية.

1- احتمالية تخلف العميل عن الدفع:

يقوم المصرف باحتساب احتمالية التخلف عن الدفع لمدة سنة لكل مقترض، ويجب أن ينعكس ذلك على وجهة نظر متحفظة لاحتمالية التخلف عن الدفع عن المدى البعيد، ويتم ذلك بناءً على خلفية تاريخية وبيانات مدروسة، ويمكن للمصرف أن يعتمد في احتساب احتمالية التخلف عن الدفع إما على خبرته أو الاستعانة بنماذج إحصائية معدّة لهذه الغاية.

2- الخسائر في ظل عدم الدفع:

وهذه الخسائر المتحققة بعد تعثر العميل، يتم حسابها على أساس نسبة من إجمالي المبلغ مطروحاً منه نسبة المبلغ المسترد، وتقل هذه الخسائر في حالة وجود ضمانات، وتقوم المصارف باحتساب الخسائر في ظل عدم الدفع حسب الآتي:

1) الالتزامات الجيدة 50% خسائر في ظل عدم الدفع.

2) الالتزامات المتوسطة 75% خسائر في ظل عدم الدفع.

3) الالتزامات المضمونة بضمانات مالية 50% أو 75%.

4) الالتزامات المضمونة بضمانات عقارية 40% أو 50%.

ويعتمد هذا المدخل إجراءات بسيطة لقياس المخاطر، ويعد مناسباً للمصارف التي ليس لديها نشاط دولي واسع،

أي تلك التي لا تتعرض لمخاطر تشغيل عالية، وفقاً لهذا المدخل فإن المتطلبات الدنيا لرأس المال يتم حسابها وفقاً للمعادلة الآتية:

$$K_{BIA} = \left[\sum (GI_{1.....n} Xa)\right] / n$$

حيث أن:

GI[13]:	يمثل إجمالي الدخل وهو مؤشر النشاط المصرفي (الدخل من الفوائد + الدخل من غير الفوائد).
a:	تمثل 15% وهي نسبة محددة من قبل لجنة بازل.
n:	عدد السنوات (عادة ثلاث سنوات).

2 . المدخل المعياري : (STA)

يقوم هذا المدخل على أساس تقسيم أنشطة المصرف إلى ثماني وحدات وهي:

1 . التجارة والمبيعات.

2 . أعمال التجزئة المصرفية.

3 . تمويل الشركات.

4 . الأعمال التجارية المصرفية.

5 . خدمات الوكالة.

6 . السداد والتسويات.

7 . إدارة الأصول.

8 . أعمال السمسرة بالتجزئة.

ويتم احتساب إجمالي الدخل لكل وحدة عمل والذي يعتبر مؤشراً لحجم عمليات هذه الوحدة، ومن ثم على الحجم المحتمل للتعرض لمخاطر العمليات، ويتم حساب أيضاً التكلفة الرأسمالية لكل وحدة من خلال ضرب إجمالي الدخل في معامل بيتا (β) والتي تعمل كدليل لإيضاح العلاقة بين مخاطر العمليات لكل وحدة عمل والمستوى المجمّع لإجمالي الدخل لهذه الوحدة، ويتم الاعتماد على إجمالي الدخل لكل وحدة وليس على مستوى المصرف ككل، وإن إجمالي التكلفة الرأسمالية هي المجموع البسيط للتكلفة الرأسمالية لكل وحدة عمل. والمستوى المجمّع لإجمالي الدخل لهذه الوحدة، ويعبر عنها بالمعادلة الآتية:

$$KTSA = \sum (CI1-8 XB1-8)$$

---

[13] GI: إجمالي الدخل ويتم حسابه: الدخل من الفوائد – الفوائد المدفوعة+ الربح من منشآت أخرى + الدخل من العمولات– العمولات المدفوعة+ الدخل من غير الفوائد – مصاريف من غير الفوائد.

يستبعد الدخل غير العادي وأيضاً الأرباح والخسائر المتحققة من بيع أوراق مالية في المحفظة المصرفية.

حيث أن:

K TSA:	تمثل التكلفة الرأسمالية.
CI 1-8:	متوسط المستوى السنوي لإجمالي الدخل في السنوات الثلاث السابقة.
B 1-8:	نسبة مئوية ثابتة تقررها بازل.

3 . مدخل القياس المتقدم (AMA):

يعتبر هذا المدخل مناسباً للمصارف ذات النشاط الدولي وهو يمثل هدفاً استراتيجياً، ويستلزم تطبيقه متطلبات كمية ونوعية متشددة ويمكن استخدامه مترافقاً مع باقي المداخل.

وأهم المتطلبات الكمية لتطبيق هذا المدخل هي:

1 . يتوجب على المصرف إثبات أن النظام الذي يعمل بموجبه قادر على تغطية الأحداث المهمة التي قد تسبب خسائر كبيرة.

2 . ضرورة الاعتراف بالتأمين ضد المخاطر وبحد أقصى 20% من رأس المالي المخصص لمواجهة المخاطر الائتمانية.

3 . الأخذ بعين الاعتبار الخسائر المتوقعة وغير المتوقعة.

4 . التركيز على جمع البيانات الداخلية حول الخسائر لمدة لا تقل عن خمس سنوات أو ثلاث سنوات، إضافة إلى جمع البيانات الخارجية ذات العلاقة بالقطاع الاقتصادي عموماً والمصرفي خصوصاً.

5 . تحديد مستوى تعقيد العمليات، وطرق تصنيف المخاطر.

أمّا أهم المتطلبات النوعية لتطبيق هذا المدخل هي :

1 . إيجاد وحدة مستقلة لإدارة المخاطر الائتمانية وذلك بهدف تطوير الإطار الإداري.

2 . التحكم بمستوى المخاطر في المصرف من خلال إدارة مخاطر فاعلة تقوم بتحديد وقياس ومراقبة المخاطر.

3 . تقديم تقارير منتظمة للإدارة عن المخاطر الائتمانية لإدارات وحدات الأعمال ومجلس الإدارة والإدارة العليا.

4 . توثيق للخسائر [14].

الدراسة العملية

تم إجراء دراسة تحليلية في مديرية إدارة المخاطر ، إضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع العاملين في المديرية بهدف التعرف على آلية عمل مديرية إدارة المخاطر في المصرف العقاري السوري، وهي مديرية تم إحداثها مؤخراً في عام 2010م، وتتبع إلى مجلس الإدارة، ومدى التزامها بتطبيق معايير الرقابة المصرفية وما يقدمه تطبيق المداخل الحديثة من تحسين لفعالية هذه الإدارة و تمت الدراسة خلال عام 2013، وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

[14] Saita ،F .
*Value At Risk and Capital Management. B*occoni university, San Diego, Cali Fornia, USA, 2007, P11

الاستنتاجات والتوصيات:

تقوم المديرية بعملية تحديد وتقويم المخاطر التي من الممكن للمصرف التعرض لها ومراقبتها بشكل مستمر وذلك من خلال استخدام عدة وسائل وسياسات واستراتيجيات تركز على مختلف الجوانب وهي إعداد كل من تقرير كفاية رأس المال وتقرير السيولة –على اعتبار أن المصرف يركزوبشكل كبير في إدارتها للمخاطر على كل من المخاطر الائتمانية والسيولة إضافة إلى باقي المخاطر–،وقامت المديرية بتشكيل لجنة إدارة المخاطر ولجنة إدارة الأصول والخصوم ومديرية إدارة المخاطر، بموجب قرار مجلس النقد والتسليف رقم (390/م ن/ ب4).

وتقوم لجنة إدارة المخاطر بعدد من المسؤوليات أهمها:

1 . التركيز على إيجاد السياسات المتعلقة بتصنيف المخاطر الرئيسية وآلية قياسها ومراقبتها وإمكانية ضبطها.

2 . العمل على وضع حدود للمخاطر وإلى أي حد يمكن قبول هذه المخاطر.

3 . التركيز على النماذج المالية ومدى فعاليتها في إعطاء صورة عن المخاطر. أما بالنسبة إلى جنة إدارة الأصول والخصوم فأهم مسؤولياتها هي:

1 . مراقبة هيكلية وتركيب أصول المصرف وخصومه.

2 . إجراء تحليل تفصيلي للأصول والخصوم.

3 . توضيح رؤية المصرف فيما يتعلق بسعر الفائدة.

4 . متابعة نسب السيولة والأرصدة لدى المصرف المركزي.

أما بالنسبة إلى مديرية إدارة المخاطر فإن هيكلها التنظيمي يتضمن وحدات مسوؤلة عن كل من مخاطر السوق (سعر الفائدة – سعر الصرف – أسعار الأوراق المالية، والائتمان وتقويم وقياس مخاطر الائتمان – الضمانات....) والتشغيل (مخاطر العمليات – الأعمال الإلكترونية – القانونية) والسيولة.

1 . مخاطر السوق : يتم إدارة هذه المخاطر من خلال عدة إجراءات منها:

آ . تحديد السقوف والصلاحيات لإدارة مخاطر السوق والمعتمدة من قبل مجلس إدارة المصرف.

ب . الالتزام بتطبيق قرارات مجلس النقد والتسليف فيما يخص مخاطر أسعار الفائدة ومخاطر أسعار الصرف.

ح . التأكيد على دراسة جدوى المنتجات الجديدة وما تحققه من عوائد.

د . التركيز على الإجراءات المناسبة فيما يخص عمليات النقد الأجنبي.

هـ . تحديد رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر السوق.

و . إعداد تقارير نوعية خاصة بمخاطر سعر السوق.

2 . بالنسبة لمخاطر الائتمان : يتم إدارة هذه المخاطر من خلال عدة إجراءات منها :

آ . تصنيف الديون ومخاطرها وفق أنظمة داخلية.

ب . إدارة مخاطر الائتمان بالاعتماد على تقانة متطورة ومن خلال نظم تقويم وقياس لهذه المخاطر.

ج . تحديد الصلاحيات والمسؤوليات فيما يتعلق بعملية منح الائتمان، ومراقبة مستمرة لمدة الالتزام بذلك.

د . تحديد الضمانات الكافية لعملية منح الائتمان.

هـ تسعير القروض وفق أسس صحيحة.

و . توزيع المخاطر من خلال تنويع النشاطات.

ق . المراقبة المستمرة لقروض ذوي الصلة.

ك . الفهم الجيد للتقارير الخاصة بتصنيف الديون.

3 . بالنسبة لمخاطر التشغيل : تتم إدارة هذه المخاطر من خلال :

آ . محاولة تجنب خسائر التشغيل.

ب . التنسيق مع المديريات ذات العلاقة بهدف إيجاد الخطط الملائمة لمتابعة العمل في حال حدوث ظروف طارئة.

ج . إيجاد توازن بين محاسبة وتحفيز الموظفين للتخفيف من هذه المخاطر.

د . اتخاذ كل ما يلزم للحفاظ على ثقة العملاء بالمصرف.

هـ . ضرورة إيضاح هذه المخاطر لموظفي المصرف وكيفية تجنبها بما فيها المخاطر الداخلية والخارجية ومخاطر العمليات الالكترونية والقانونية.

4 . بالنسبة إلى مخاطر السيولة:

يعتبر التركيز على هذا الجانب من أهم أوليات عمل المصرف باعتبار المشكلات المتعلقة بالسيولة تؤدي إلى عدم قدرة المصرف على مواجهة التزاماته المالية أو سدادها بتكلفة أعلى، وبشكل عام يجب أن يكون هناك توازن بين أهداف المصرف في السيولة والربحية والأمان، وأساس مخاطر السيولة هو عدم التوافق بين تواريخ استحقاق الموجودات والمطاليب، ويتم إدارة هذه المخاطر من خلال مايلي:

آ . الالتزام بالاحتفاظ بنسب السيولة المطلوبة وفقاً لقرارات مجلس النقد والتسليف.

ب . توفير المعلومات اللازمة حول السيولة وتقديمها للإدارة.

ج . الرقابة المركزية على سيولة المصرف.

د . تنويع مصادر التمويل.

هـ التركيز على عناصر خارج الميزانية في إدارة الموجودات والالتزامات.

و . تحديد صافي التدفقات.

ق . الربط بين أنواع المخاطر السابقة وأثرها في السيولة.

ك . إيجاد خطط طوارئ للظروف الاستثنائية السلبية والإيجابية.

من خلال ما سبق نجد أن مديرية إدارة المخاطر تعمل وبشكل جيد نسبياً فيما يخص تحديد وقياس المخاطر على اختلافها، وذلك في إطار تنفيذ تعليمات مجلس النقد والتسليف والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، مع الإشارة إلى أن الظروف الحالية أثرت على العديد من جوانب عملها فيما يتعلق بالمؤون،و تصنيف الديون وعملية إدارة المحفظة الائتمانية،ويقوم المصرف بالافصاح الكمي عن المخاطر الائتمانية من خلال البنود داخل الميزانية (أرصدة لدى المصرف المركزي – أرصدة لدى مصارف أخرى –وايداعات أخرى) إضافة إلى التسهيلات الائتمانية للأفراد والشركات وغيرها ، وكذلك البنود خارج الميزانية (كفالات– اعتمادات– قبولات)، وتوزيع التعرض للمخاطر الائتمانية حسب درجة المخاطر (عادية – وغير عاملة وذلك بالنسبة للأفراد والشركات والقطاع العام والمصارف الأخرى)، وتوزيع القيمة العادلة للضمانات المقدمة مقابل التسهيلات ، (عادية –تحت المراقبة– غير عاملة) ، ويتم جدولة هذه المخاطر حسب التركز الجغرافي والقطاع الاقتصادي ، أما بالنسبة لمخاطر السوق فيقوم المصرف بتحليل الحساسية لكل نوع من أنواع مخاطر السوق (مخاطر التغير في الأسعار – أسعار الفائدة – العملات الأجنبية) وذلك من خلال حساب التغيير في سعر الفائدة وحساسية ايراد الفائدة وحساسية حقوق الملكية ، إضافة إلى التغير في أسعار الصرف

وأثره على الأرباح والخسائر ، إضافة إلى إدارة رأس المال حيث يتم إدراج بنود رأس المال الأساسي والإضافي والمساعد ومجموع الموجودات المرجّحة بالمخاطر ونسبة كفاية رأس المال ونسبة رأس المال الأساسي ، أما بالنسبة إلى مخاطر السيولة فيقوم المصرف بالمراقبة الدائمة لحجم المسحوبات والايداعات من الودائع ، وتحديد مقدرة المصرف على توظيف الأموال وفي نفس الوقت الاحتفاظ بهامش سيولة كافٍ لمواجهة السحوبات ويتم ذلك وفقاً لقرارات المصرف المركزي ويتم الاحتفاظ بنسبة 10% من متوسط إجمالي حجم الودائع ، ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار عملها في حدود مدخل التصنيف الداخلي، أما في حال توافر المتطلبات الكمية والنوعية لتطبيق كل من المدخل المعياري والمدخل المتقدم فإن أثر ذلك سوف ينعكس على الاستقرار المالي للمصرف، وبالتالي إمكانية الحفاظ على أموال المودعين وزيادة الثقة بعمل المصرف ،وبدوره يصبح متاحاً للمصرف التوسع في أعمال الاستثمار وفقاً لما يراه مناسباً بحيث يعطيه مرونة أكبر للمفاضلة بين الخيارات والبدائل المتاحة مع بقائه في حيز الأمان من تحمل المخاطر المرتبطة بالعمل المصرفي، إضافة إلى أن متطلبات تطبيق هذه المداخل يقود بالضرورة إلى إيجاد محفظة ائتمانية نوعية تسهم في دعم تكوين رأس المال وبشكل مستمر وكذلك تحسين الربحية والحفاظ على معدلات مستقرة نوعاً ما في الإيرادات، إضافة إلى تحقيق العلاقة الترابطية القوية بين مخاطر الائتمان ومدى كفاية رأس المال، وتعتبر أيضاً أساساً جيداً لإدارة فعالة ونشطة لرأس المال الاقتصادي، ويؤمن تطبيق المداخل الحديثة عمليات التقويم الدوري والمستمر وذلك من خلال الرقابة على مدى الالتزام بمعايير الرقابةو السلامة المصرفية الحالية أو تلك المتغيرة مع التطورات المستجدة سواءً على مستوى المصرف ككل أو على مستوى كل نشاط على حدا، وفيما إذا كان لأحد الأنشطة مخاطر معينة تخصه أو إذا كانت متداخلة مع أنشطة أخرى، وتحديد ما هي الأنشطة الأكثر فعالية وكفاءة للتركيز عليها واستبعاد ما هو أقل أهمية وفعالية، وبالنتيجة يستطيع المصرف تحقيق خط دفاع استراتيجي مستقبلي يخفّض حالة عدم التأكد إلى حده الأدنى فيما يخص عمل المصرف وصولاً إلى جهاز مصرفي معافى وأكثر تطوراً وفعالية.

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة تبين أن تطبيق المداخل الحديثة يسهم في تحسين فعالية إدارة المخاطر و يتوجب على المصرف ما يأتي:

1 . زيادة مدى الالتزام بمعايير الرقابة و السلامة المصرفية وأن يكون لدى المصرف المرونة الكافية في حال صدور معايير جديدة للتأقلم معها وتطبيقها وبشكل آني، إضافة إلى ضرورة تضمين القوائم و التقارير المالية المعلومات والتي تشير إلى كل من المتطلبات الكمية والنوعية اللازمة لتطبيق مدخلي القياس المتقدم والمعياري بما يمكّن من احتساب المعادلات الخاصة بالمداخل الحديثة والتي تقدم صورة اكثر شمولية فيما يخص تحديد وقياس المخاطر على اختلافها

2 . قيام مديرية إدارة المخاطر بتقديم تقارير مفصّلة ومنتظمة لمجلس الإدارة عن مختلف أنواع المخاطر متضمنة كافة الملاحظات حول كيفية تخفيضها إلى الحد الأدنى، وسبل معالجتها في حال وقوعها والخسارة الحاصلة من كل نوع من أنواع المخاطر.

3 . إحداث مديريات لإدارة المخاطر في الفروع التابعة للمصرف تتبع للمديرية في الإدارة المركزية بما يخفف العبء عن المديرية المركزية، وتزويدها بالإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة بكيفية إدارة المخاطر والقدرة على الحكم الإئتماني.

المراجع:

1- أبو رحمة، سيرين .*اتفاقية بازل II*. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

2- أبو كمال، ميرفت علي .*الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل II . دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين*. بحث منشور، فلسطين، 2012.

3- أحمد، رحاب سيد . *اتفاقية بازل*. مقالة منشورة ، مجلة كلام في الاقتصاد، مصر،2013.

4- حسن،سيد عبد الفتاح .*منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات . دراسة حالة* . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.

5- حسون،عتاب. *أثر الرقابة الفعّالة المالية والإدارية في تخفيض المخاطر المصرفية . دراسة حالة*. مجلة جامعة تشرين، سوريا، العدد 1 المجلد 32، 2010.

6- صالح ،مفتاح ؛ رحال، فاطمة . *تأثير مقررات لجنة بازل III على النظام المصرفي الإسلامي*. المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا، 2013.

7- الكراسنة،إبراهيم . *أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر*. صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، 2006.

1 –Mikes,A Rose,C؛ Sesia,A.*JP Morgan Private Banking Risk Management during the financial crisis 2008-2009.* HBR , 2010.

2 –Merton,R. *Innovation Risk How to Make Smarter Decisions*.HBR, 2013.

3 - Dawar,N. *When Marketing is Strateay*. HBR, 2013.

4 - Financial Service Round table.

5 – American Institute of Internal Auditor.

6 - Saita,F. *value At Risk and Capital Management*. Bacconi university, San Diego, Cali Fornia, USA, 2007.