***المحور الاول***

***إدارة المؤسسات المالية***

***تمهيد :***

*تعد المؤسسة المالية جزءاً من النظام المالي الذي يخدم المجتمع من خلال تقديم الخدمات المالية التي يحتاج لها لممارسة نشاطاته اليومية وتنمية اقتصادياته. وما النظام المالي إلّا شبكة من المؤسسات المالية والوسطاء الماليين ورجال الاعمال والافراد فضلاً عن المكونات التي تشارك فيه وتنظم عملياته وفق آليات وتشريعات تصاغ لذلك وان الوظيفة الاساسية للمؤسسات المالية في ظل هذا النظام هي تحويل الاموال من المقرضين إلى المقترضين أو من الوحدات ذات الفائض المالي إلى الوحدات ذات العجز المالي التي تجمع بين عارضي وطالبي الاموال وايضا من خلال المؤسسات المالية الاخرى التي تتوسط هذه المعاملات مثل (المصارف وشركات التمويل ...الخ) لذا جاء هذا الفصل لتسليط الضوء على ماهية تلك المؤسسات واهميتها واهدافها فضلاً عن انواعها والخدمات التي تقدمها مع كيفية ادارتها لمواكبة التحديات التي تشهدها الاقتصاديات العالمية في ظل اقتصاد المعرفة والتطورات التكنولوجية.*

*إلّا ان المتبع لنشأة المؤسسات المالية يجدها لم تأت من فراغ وانما جاءت وليدة الحاجة لها من لدن الافراد والمؤسسات الاخرى، اذ جاءت بدايتها بسبب قصور عمليات التبادل المباشر بين الدائن والمدين (الادخار والاستثمار) وتميزت عملياتها بالبساطة لقلة عدد المتعاملين إلّا انه مع التطور الحاصل بين التكنولوجيا وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة وزيادة عدد السكان فضلا عن الصفقات الهائلة وزيادة تعقيد النظام المالي* *والوسائل المتاحة للصفقات المالية كل ما سبق دفع المتعاملين إلى الاستعانة بالمؤسسات المالية لادارة شؤونهم واموالهم مما ساهم في بروز دور المؤسسات المالية بشكل واضح في حياة الافراد كونها جزءاً مهماً من النظام المالي لأي بلد.*

***اولاً: مفهوم المؤسسات المالية The concept of financial institutions***

*تعد المؤسسة المالية منظمة اعمال كبقية منظمات الاعمال الاخرى التجارية والصناعية إلّا انها تختلف عنها في كون اصولها اصول مالية مثل القروض والاوراق المالية بدلاً من المباني والآلات والمواد الخام التي تمثل اصول الشركات الصناعية كما ان خصومها أيضاً خصوم مالية مثل الودائع والمدخرات بأنواعها المختلفة. ان كلمة المؤسسة المالية متأتية من مفهومين منفصلين هما المؤسسة والتي تعرف على انها ((كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في اطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من اجل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات مع اقرانه أو القيام بكلا العمليتين لغرض تحقيق نتيجة معينة ضمن شروط اقتصادية تختلف زمانياً ومكانياً))، وقد عرفها اخرون على انها ((مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية التي تعمل وفق تركيب معين بشكل متكامل ومهيكل من اجل اداء وظائف مناطة بها وتحقيق اهدافها)).*

*ولكن الجزء الثاني من الكلمة ((المالية) يشير إلى جميع الاعمال المالية من الخدمات والمميزات والاختصاص والتوجه لذلك عند اخذ المؤسسات المالية من الجانب المالي نلاحظ تغيير المفهوم نحو التوجه إلى القطاع المالي ليعطي تعريف اخر وهو المؤسسات التي تعمل على جمع الاموال واعادة وضعها بهيئة اصول مالية مثل الاسهم والسندات فضلاً على الاصول الملموسة.*

*اما القاموس الخاص بالاعمال فقد عرفها على انها المؤسسات التي تعبئ الاموال العامة من اجل وضعها بصورة موجودات متداولة (اصول مالية) من اسهم وسندات مقابل دفع فوائد لحملتها وتقسم إلى مؤسسات ودائعية اي تعمل بودائع الافراد ومؤسسات غير ودائعية (خدمات صرفة).*

*بينما نلاحظ تعريف مؤسسة Map World ((انها تلك المنظمات التي تزود عملائها بباقة من الخدمات المالية المتنوعة ويتم السيطرة والاشراف عليها من خلال القوانين والتشريعات الحكومية.*

*وعرفت بانها مؤسسة تقوم بجمع الاموال من عامة الناس ووضعها في اصول مالية مثل (الودائع والقروض والسندات بدلاً من الممتلكات المالية).*

*ومن ذلك نجد ان تعريف المؤسسة المالية غير قابل للحصر بالمعنى الضيق لاختلاف انواع المؤسسات المالية مع امكانية ظهور انواع جديدة منها على المستوى العالمي في الاجل القصير   
القادم.*

***ثانياً: التقسيمات الرئيسية للمؤسسات المالية:***

*اختلف الكتّاب في توجههم عند تقسيم المؤسسات المالية بسبب اختلاف اغراضهم من وراء المؤلفات والابحاث ولذلك برزت العديد من التقسيمات المتعلقة بتقسيم المؤسسات المالية ومجالات عملها وهي كالاتي:*

1. ***من حيث اعتمادها على الودائع:***
2. ***مؤسسات ودائعية:*** *وهي المؤسسات المالية التي تعتمد بشكل كبير على ودائعها من دوائع الافراد والشركات الاخرى في عملها سواء في الاقراض والتمويل.*
3. ***مؤسسات غير ودائعية:*** *وهي المؤسسات التي لا تستخدم الودائع في عملها وانما تعتمد على الخبرات الذاتية ورؤوس اموالها المساهم بها من حملت اسهمها ومنها شركات الاستثمارات المالية وشركات دراسات الجدوى الاقتصادية.*
4. ***من حيث الناحية اوالصفة المصرفية:***

*يتأتى هذا التقسيم بعد اعتبار المصارف التجارية النوع الابرز في المؤسسات المالية والاقدم والاكثر شيوعاً مما دفع إلى تمييزه عن باقي المؤسسات والتي صنفت على اساس:*

1. ***المؤسسات المصرفية:*** *وهي تلك المؤسسات المالية التي حصلت على ترخيص العمل المصرفي فيما يتعلق بقبول الودائع واعادة توظيفها وفق صيغة قانونية مصرفية.*
2. ***المؤسسات غير المصرفية:*** *هي المؤسسات التي تشابه عمل المصرف ولكنها لم تحصل على تفويض العمل المصرفي لانها تعمل بجزء أو وظيفة واحدة من وظائف المصارف ومن ثم لا يصح القول عليها انها مصرفية ولكن يكتفي بأن تكون مؤسسات مالية فقط مثالها مؤسسات الرهن العقاري ومكاتب الاستشارات المالية.*
3. ***من حيث نطاق عملها:***

*هنا تقسم المؤسسات إلى:*

1. ***مؤسسات مالية ذات صفة شاملة:*** *اي انها تقوم بأعمالها وفق مدى واسع من الخدمات والمنشآت المالية المنتشرة بشكل كبير ومن امثلتها المصارف التجارية.*
2. ***مؤسسات مالية متخصصة:*** *وهي المؤسسات المالية التي تختص في مجال معين دون اخر مع التركيز على المجال بعمق ودقة بسبب طبيعة البيئة المالية التي تعمل بها والتي تحاول ان تحقق ميزة تنافسية في مجال اختصاصها مثل بنوك الاستثمار المتخصصة في تسويق الاوراق المالية للجهات التي تصدر لأول مرة واتحادات الاثتمان.*
3. ***من حيث عبورها الحدود :*** *وتقسم إلى :*
4. ***مؤسسات دولية:*** *وهي المؤسسات التي خلقتها المعاهدات والاتفاقيات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وغيرها.*
5. ***مؤسسات محلية واقليمية:*** *وهي المؤسسات التي تعمل ضمن البيئة المالية المحلية وفق التشريعات التي تشرعها الحكومة في كل بلد.*

***ثالثاً: انواع المؤسسات المالية:***

*يمكن تقسيم انواع المؤسسات المالية بصورة على إلى ثمان انواع تندرج تحت عنوان رئيسي هو (مؤسسات ودائعية وغير ودائعية).*

1. ***المؤسسات الودائعية:***

*تمثل المؤسسات المالية التي يكون اساس عملها قبول الودائع بصفة ودائع وليس تمويل ومنها:*

1. ***البنوك التجارية:*** *ان البنوك التجارية مؤسسات تعتمد على الودائع التي تقوم بسحبها من خلال وحدات الفائض بواسطة تشكيلة من الحسابات المصرفية لتعيد اقراضها بصورة مباشرة (قروض) أو غير مباشرة (شراء اوراق مديونية) وانها تقدم خدماتها للقطاع الخاص والعام فضلاً عن ان الصفة المميزة لها هي العمل في المدى القصير الاجل ومنها بنك J.P.Morgan وCitigroup.*
2. ***مؤسسات الادخار:*** *يمكن تقسيم مؤسسات الادخار إلى :*

* *مؤسسات التوفير.*
* *بنوك الادخار.*
* *اتحادات الاقراض والادخار.*

*ان هذه المؤسسات تشابه البنوك التجارية لكنها تعد اكثر حرية في تقديم الخدمات من خلال حرية تخصيص اموالها في الاستثمار ولكنها في السنوات الاخيرة بدأت تقترب بصورة كبيرة من المصارف التجارية.*

1. ***اتحادات الائتمان:*** *هي مؤسسات مالية صغيرة الحجم بسبب صغر حجم ودائعها وحجم انشطتها وتمتاز بانها:*
2. *غير هادفة للربح.*
3. *تتعامل بشكل كبير مع الاعضاء المكونين لها.*
4. *تعد اصغر المؤسسات الودائعية لصغر رأس مالها ومن انواعها اتحادات الائتمان في نورث كارولاينا.*
5. ***المؤسسات غير الودائعية:***

*هي المؤسسات التي لا تحصل على الاموال بصورة وديعة رسمية وانما بصورة مؤقتة واغلبها شركات ومؤسسات الوساطة المالية والاستشارة المالية ومن هذه الشركات:*

1. ***شركات التمويل:*** *وهي مؤسسات مالية تقوم بتمويل المشروعات من رأس مالها الخاص والذي يتكون من تصدير اوراق مالية (اسهم الشركة)، اذ تعيد تشكيله لتمنحه للاستثمار وهذه المؤسسات المالية تمتاز بانها مساهمة وانها غالباً ما تكون مملوكة لجهات متعددة الجنسية مثل(general Ford-electric), Amercan Express, General Motors.*
2. ***صناديق الاستثمار:*** *وهي مؤسسات مالية تمتاز بسحب الاموال من وحدات الفائض إلى وحدات العجز خلال سحب اموال وحدات الفائض بواسطة بيع الاوراق المالية الخاصة بها لتلك الوحدات وسحب السيولة الناتجة من اجل وضعها بصيغة استثمارات غالباً ما تكون اوراقاً مالية وبشكل استثمار محفظي، اذ يمكنها ان تستثمر في السوق الثانوية وتوفر امكانية مشاركة صغار المدخرين.*

*وتقع هذه المؤسسات في نوعين:*

* ***وحدات مغلقة:*** *اي انها تستثمر بعد محدود من الاوراق المالية.*
* ***وحدات مفتوحة:*** *اي انها تستثمر في وحدات واوراق مالية غير محدودة.*

1. ***شركات الاوراق المالية****: اذ تقوم هذه الوحدات بعدة ادوار:*

*- تلعب دور الوساطة من خلال خبرتها في الميدان المالي، اذ تحصل على الفرق (spread) كعائد بالإضافة إلى اجور الوساطة(fees).*

* *تقديم خدمة اصدار الاوراق المالية مثل بنوك الاستثمار اذ تساعد الجهات التي بحاجة للتمويل على تحقيق حاجاتها التمويلية من خلال اصدار الاوراق المالية.*
* *تلعب دور التاجر أو التعامل بنوع معين من الاوراق المالية، اذ ان هذه المؤسسات تقوم بالاحتفاظ بنوع معين من الاوراق المالية بشكل مخزون وتكون بذلك مرة مشترية ومرة بائعة لذلك فهي هنا تلعب دور التاجر.*
* *تقديم النصح والارشاد في مجال الاعمال المالية لا سيما لعملائها ومثل هذه الشركات Mary Lynch و Goldmen وMorgan Stanly.*

1. ***شركات التأمين****: هي شركات مالية تقوم بعملية الحصول على الاموال من خلال الحصول على اقساط التأمين المختلفة (التأمين على الحياة والصحة والممتلكات) وتجميعها واستثمارها في اوراق مالية مختلفة الاجال على ان تقوم بتغطية الخسائر التي تصيب المؤمن عليها.*
2. ***صناديق التقاعد:*** *تعرض العديد من الشركات الخاصة والعامة على العاملين فيها خطط تقاعدية، اذ يقوم هؤلاء بأيداع اموالهم في صناديق التقاعد لكي تستثمر في اصول مالية طويلة الاجل ويمكن بعد ان ينتهي عمر الموظف الوظيفي ان يسحب رصيده من الصندوق.*
3. ***بيوت التصفية Clearing house:*** *وتسمى أيضاً دار المقاصة حيث تقوم بعملية اجراء التسويات على العلاقات المالية بين المؤسسات المالية من حيث الالتزامات والمطلوبات والشروط وتحصل على اجور مقابل ذلك.*

***رابعاً: اهداف المؤسسات المالية Financial Institutions Objectives***

*تركز معظم المؤسسات المالية على ان هدف التزكية أو تعظيم ثروة الملاك هو الهدف الذي يسعى مديرو هذه المؤسسات إلى تحقيقه. فيقع على ادارة هذه المؤسسات على المدخرات بأقل تكلفة ممكنة واستخدام الاموال سواء في حالة القروض أو الاستثمار بطريق تحقق اعلى عائد ممكن. اي تدنية تكلفة الموارد وتعظيم عائد الاستخدامات وان كان هناك تداخل بين العائد والتكلفة.*

*ولتحقيق هذا الهدف لابد من الاهتمام بالعديد من مجالات اتخاذ القرارات مثل ادارة الاصول والخصوم، وادارة رأس المال، والرقابة على المصروفات، والسياسات التسويقية.*

1. ***ادارة الخصوم والاصول:*** *تركز الادارة هنا على زيادة الفرق بين التكلفة المدفوعة للمدخرين أو المودعين وبين العائد والمتحقق من القروض أو الاستثمار. هذا الفرق يسمى هامش صافي الربح أو هامش صافي الفائدة. فكل مؤسسة مالية تحاول ان تقدم اقل عائد للمدخرين وتحصل على اعلى عائد من المقترضين، ولكن المنافسة من المؤسسات المالية الاخرى تحد من قدرتها على ذلك، ومن ثم تكون مهمة الادارة هي الحفاظ على هامش موجب بين العائد والتكلفة حتى تظل في السوق، وامام الادارة العديد من الفرص لزيادة هذا الهامش فمثلاً التطور التكنولوجي وزيادة حجم التنظيم وتحسين كفاءة العمليات الداخلية، يمكن ان يساعد على تقليل التكاليف وقد يكون هناك مصادر جديدة للايرادات مثل تطوير الخدمات أو دخول اسواق جديدة أو تقديم خدمات جديدة.*

*وادارة الاصول والخصوم تتطلب الاخذ في الاعتبار درجة المخاطر التي يمكن التعرض لها مثل خطر السيولة وخطر الافلاس.*

1. ***خطر السيولة:*** *يعني عدم وجود النقدية أو الاموال السائلة عند الطلب أو عند الحاجة اليها ويمكن للمؤسسات المالية تفادي هذا الخطر إذا استطاعت ان تفي بأحتياجات الطلب على الودائع أو على القروض. وان كان حاجة المؤسسات المالية إلى السيولة تختلف باختلاف قدرتها على التنبؤ ودرجة استقرار مواردها المالية.*
2. ***خطر الافلاس:*** *ويعني عدم القدرة على تغطية الديون في الاجل الطويل فتعاني الشركة من خطر الافلاس إذا كانت القيمة الاسمية للاصول اقل من القيمة السوقية للخصوم، لان ذلك يعني عدم القدرة على السداد وزيادة خطر السوق، ويزداد احتمال افلاس المنشأة ومن ثم على الادارة والموازنة بين العائد والخطر وذلك لان الاصول ذات العائد الكبير تحتوي على درجة العالية من الخطر.*
3. ***ادارة رأس المال:*** *مخاطر الافلاس تجعل الاهتمام بأدارة رأس المال متزايداً فيحاول ملاك المؤسسات المالية بقدر الامكان تخفيض رأس المال إلى ادنى حد ممكن والاعتماد على اموال الغير لزيادة العائد الذي يحصلون عليه وهو ما يسمى المتاجرة بالملكية أو الرفع المالي. ولكن زيادة اموال الغير تزيد من درجة الخطر نتيجة لزيادة مخاطر عدم القدرة على السداد، ومن ثم على الادارة أيضاً الموازنة بين العائد المتحقق للملاك نتيجة لاستخدام اموال الغير ودرجة المخاطر المرتبطة بها.*
4. ***الرقابة المصرفات:*** *تعد الرقابة على المصروفات عاملاً مهماً لزيادة الربحية رغم ان المنافسة بين المؤسسات المالية لجذب المدخرات غالباً ما تؤدي إلى زيادة المصروفات نتيجة لزيادة معدلات الفائدة المدفوعة للمدخرين إلّا ان هناك طرقاً اخرى مثل تقليل العمالة أو المصروفات غير المباشرة وزيادة استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة قد تساعد على تخفيض المصروفات.*
5. ***السياسة التسويقية:*** *والتي تتضمن تسعير الخدمات المالية والتركيز على معرفة رغبات الزبائن والاسواق الجديدة والاعلان عن الخدمات الجديدة كوسائل لجذب المدخرات وتقديم القروض. فالاعلان عن الخدمات المقدمة ، والعلاقات الانسانية في التعامل مع العميل والسعر المناسب للخدمة وموقع المؤسسة والتسهيلات المادية، كلها عناصر يجب ان توفرها المؤسسة المالية لتضمن جودة الخدمة المقدمة ورضا العميل عنها.*

سوق الخدمات المالية

الابتكار

التوزيع

الخدمة والمتابعة

التعبئة والتوجيه

الوساطة

صناعة السوق

***خامساً: النشاطات المميزة للمؤسسات المالية:***

*هناك عدة نشاطات تقوم بها المؤسسات المالية والتي تعد من مميزات هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات المالية وهي كالاتي:*

1. ***الابتكار والانشاء:*** *تعمل هذه الميزة على اصدار اوراق مالية جديدة وبأنواع مختلفة اذ تقوم المؤسسات هنا بالعمل على جمع المعلومات ودراسة البيئة المالية من اجل تحديد انواع الاوراق المالية المصدرة فضلاً عن جلب معلومات عن امكانية انشاء اوراق مالية جديدة وفق اساس العائد والمخاطرة.*
2. ***التوزيع****: تقوم هنا المؤسسات المالية بعملية بيع الاوراق المالية للمؤسسات والشركات التي بحاجة إلى تمويل والتي تصدر لاول مرة من اجل رصد رأس المال اللازم للانشطة التي تروم الشركة القيام بها وهنا يكون دور المؤسسة المالية لعب دور الوساطة المباشرة ونادراً ما تشتري الاوراق المالية لصالح زبائنها من اجل بناء محافظهم والاشراف عليها وقد تحتفظ بالاوراق المالية إذا ارادت عمل مخزون منها لمواجهة حالات الطلب الحاد.*
3. ***الخدمة (تقديم الخدمات):*** *ان ما تقوم به المؤسسات المالية هو توفير الخدمات للافراد من خلال تجميع مقسوم الارباح أو الفوائد على السندات وايداعها في حساباتهم أو يوكلونها بالقيام بالاعمال المالية بالنيابة عنهم مثل متابعة القضايا المرفوعة على الشركات المالية او العقود ومتابعة مخاطرة الاستثمار وعمليات التصفية.*
4. ***التعبئة:*** *ويقصد بها جميع مدخرات الافراد وتوجيهها نحو الاستثمار بالاحجام الكبيرة اذ يلاحظ من ذلك تقليل كلف المعادلات مع تحقيق عوائد كبيرة بالنسبة لصغار المدخرين الذين لا يستطيعون دخول السوق بامكاناتهم المتواضعة.*
5. ***الضمان:*** *تقوم هذه المؤسسات بعمليات الضمان من خلال ضمان القروض أو التعهدات فيما يخص التجار إذا تقوم المؤسسات هنا بالتعهد أو ضمان الافراد الذين ليس لهم القدرة على اقتراض مبالغ كبيرة لضعف مركزهم المالي لذلك تدخل هذه المؤسسات لتقترض بالنيابة عنهم وتقدم هذه القروض لهم.*
6. ***ادارة المخاطرة التي يتعرض لها الزبائن:*** *نتيجة الخدمات المالية التي تقدمها هذه المؤسسات نلاحظ ان العائد الذي تحصل عليه المؤسسة قد يكون ذا مخاطرة على المؤسسة والعميل لذلك تستخدم هذه المؤسسة تقنيات معينة في تقليل المخاطرة ويمكن بيان تلك المخاطرات من خلال تقسيمها إلى عدة انواع وهي تبعاً:*
7. ***المخاطرة النظامية:*** *هي المخاطرة التي تصيب جميع الاصول المالية دون تمييز لكنها تكون متباينة وتتمثل في تقليل قيم الاصول المالية اذ يمكن هنا التحوط لكن لا يمكن التجنب منها حتى باستخدام التنويع ومن انواعها:*
8. *مخاطرة اسعار الفائدة.*
9. *مخاطرة اسعار الصرف (التضخم).*
10. *سعر المنتج (مخاطر السعر الواحد).*
11. *مخاطرة الصناعة.*
12. ***مخاطرة الائتمان:*** *هي عدم قدرة المدين على الايفاء بدينه هذه المخاطرة يمكن تنويعها لكن ليس بشكل تام لانها غالباً ما تكون نتيجة مخاطرة نظامية.*
13. ***مخاطرة الشراكة:*** *وهي المخاطرة الناتجة من الاداء السيء للشريك المالي الذي يتشارك مع المنشأة المالية أو الفرد اذ ان عدم قيامه وتقديمه اداءً جيداً سيؤدي إلى انخفاض اسعار الاوراق المالية الخاصة بالمستثمر لاسيما الشركات ذات القطاع الواحد وان الخلاص من هذه المخاطرة يكون من خلال اداء التنويع لكونها من المخاطرة غير النظامية.*
14. ***المخاطرة التشغيلية:*** *هي المخاطرة المرتبطة بعدم دقة العمليات المؤدات مثل التسويق أو تسليم المنفذ الخاطئ أو اخطاء في حساب مبالغ صحيحة وغيرها مثل عدم الايفاء بمتطلبات العمل القانونية اذ لا تظهر هذه المخاطر في الشركات ذات الادارات الجيدة ولكن بالرغم من ذلك فهي قليلة الحدوث.*
15. ***مخاطر قانونية:*** *وهي المخاطر الناتجة من التطبيق غير الصحيح للقوانين أو تجاوزها وعدم الالمام بها وهذا النوع من المخاطرة غير النظامية ينتج في البلدان التي تكون التشريعات بها متشابكة ومتفرعة بصورة كبيرة يصعب احتوائها من قبل المؤسسات المالية أو المتعاملين معها مع غياب الدور الرقابي.*

***جدول (1)***

***اساليب تقليل المخاطرة وادارتها***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***المخاطرة التي يجب ادارتها بكفاءة*** | ***المخاطرة التي يجب تحويلها*** | ***المخاطرة التي يجب تجنبها*** |  |
| ***1.تمثل الزبون الذي لا يمكنه التحوط.***  ***2.حماية ملكية المعرفة.***  ***3.تلافي الاخطاء القانونية***  ***4.تجنب الاخطاء الادبية.***  ***5.المفاتيح الاساسية للاعمال.*** | ***1.بيع وشراء الاصول المالية لاجل التنويع.***  ***2.شراء اصول ذات مخاطرة عندما تكون ادارة مخاطرة الشركة لا تحقق ميزة تنافسية.*** | ***1. تقليل فرص المخاطرة الناتجة عن الانشطة.***  ***2.تجنب مصادر المخاطرة في العمل.***  ***3.امتصاص المخاطرة اثناء العمل.*** | ***اهداف تجنب المخاطر*** |
| ***تفعيل ادارة المخاطرة*** | ***-البيع***  ***-المشاركة***  ***-استخدام المشتقات*** | ***-استخدام الاحتياطات.***  ***-التنويع.***  ***-الموازنة.***  ***-التحوط*** | ***تقنيات السيطرة على المخاطرة*** |
| ***-تركيز الشركة على مركز المخاطرة.***  ***-حماية ورقابة العوائد.*** | ***التركيز على المخاطرة التي تتعرض لها الميزة التنافسية*** | ***-تقليل المخاطرة.***  ***-الحماية والسيطرة على الربحية*** | ***اهداف ادارة المخاطرة*** |
| ***-اخطار تناقل الادارة ولاهدافها.***  ***-مخاطر تناقل التكامل.***  ***-تطوير سجل للمخاطرة*** | ***-تكاليف نقل والتخلص من تبعات المخاطرة*** | ***-استخدام اساليب التحوط المعروف*** | ***تحديات العمل*** |

***سادساً: الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية***

*هناك العديد من الخدمات المالية التي تقدمها المؤسسات المالية وبحسب التخصص لكل واحد منها لكن هنالك خدمات كثيراً ما تشترك فيها هذه المؤسسات ولها دور كبير في الاقتصاد الكلي والتنمية الاقتصادية نذكر منها:*

1. *قبول الودائع (الحسابات بأنواعها).*
2. *الاقراض.*
3. *الايجار التمويلي.*
4. *خدمات تحويل الاموال.*
5. *اصدار وادارة الاوراق المالية.*
6. *الضمانات.*
7. *الوكالات والانابة.*
8. *المتاجرة لحسابها ولحساب عملائها بـ:*
9. *الاوراد المالية والادارة المالية.*
10. *التداول الخارجي.*
11. *عقود المشتقات المالية (المستقبليات والخيارات).*
12. *ادارة مخاطرة اسعار الفائدة والفائدة من فروق اسعار الصرف.*
13. *المتاجرة بالاوراق القابلة للتسويق.*
14. *تقديم الاستشارات المالية والاقتصادية.*
15. *ادارة ممتلكات الزبائن.*
16. *تمويل المشاريع الانمائية.*
17. *خدمات بطاقات الائتمان (مثل فيزا وماستر كارت).*
18. *اجراء عمليات التصفية للشركات المفلسة.*
19. *خدمات اخرى متنوعة قد تجمع مواصفات خدمة أو اكثر لذلك يصطلح عليها بالخدمات الهجينة من وجهة نظر ادارة المؤسسة.*

*يتضح دور المؤسسات المالية بصورة اساسية ولاسيما من خلال موقع المؤسسات المالية في هيكل النظام المالي على مستوى البلد اذ يتكون النظام المالي من عدة عناصر هي:*

1. *الجهاز المصرفي والبنك المركزي والمؤسسات المالية الاخرى.*
2. *الاسواق المالية.*
3. *الاوراق المالية والتشريعات القانونية المنظمة.*

***سابعاً: ادارة المؤسسات المالية:***

*من خلال تعريف المؤسسات المالية كمؤسسة ذات هيكل تنظيمي فلابد من ان على رأس الهيكل التنظيمي تقع الادارة العليا للشركة ومن ثم نزولاً حتى الادارة الوسطى والدنيا ان هذه الادارة عموماً تضطلع بواجبات استراتيجية عدة تختلف عنها في المستويات الاخرى وفق الشكل الاتي:*

ادارة المؤسسة

مجلس الادارة

مهام استراتيجية

مهام ترجمة

استراتيجيات الادارة العليا

مهام تشغيلية

الادارة العليا

الادارة الوسطى

الادارة الدنيا

مديرو الاقسام الرئيسية

أو مديرو الفروع الاخرى

مديرو منافذ التوزيع

ورؤساء الاقسام

***شكل (4) مستويات الادارة في المؤسسات المالية***

*ونظراً لكون المهام الادارية في المؤسسات المالية ذات اهمية خاصة فان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قد وضعت تعريفاً لما يسمى ادارة المؤسسات المالية السليمة والذي اوردته اوراق عمل لجنة بازل والذي عرفته على انه ((مجموعة مترابطة من العلاقات بين ادارة المؤسسة ومجلس ادارتها والمساهمين فيها والاطراف ذات العلاقة وفق هيكل تنظيمي ينسجم مع اهداف المؤسسة لتحقيق اهدافها وفق ألية الرقابة وتقييم الاداء)).*

*اذ ان الادارة الجيدة هي التي تحفز وتوحد جهود مجلس الادارة والادارات التنفيذية والتنسيق بينهما لتحقيق اهداف المؤسسات المالية ومصلحة المساهمين وتفصيل وتسهيل آليات الرقابة للعمل على الاستخدام الامثل لموارد الشركة والمؤسسات المالية.*

*وعليه يمكن ان نبين الدور المنوط بالادارة السليمة في المؤسسة المالية من خلال تظافر جهود مجلس ادارتها التنفيذية بشكل اساسي في الاتي:*

1. *وضع أهداف وخطط وسياسات المؤسسة مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم لمالكيها.*
2. *تيسير العمل اليومي وفق برامج واجراءات عمل محددة وملائمة.*
3. *التزام المؤسسة بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والامنة والتزامها بالقوانين والتشريعات والتعليمات المساعدة.*
4. *حماية حقوق ومصالح المساهمين.*
5. *حماية حقوق ومصالح المودعين.*

*وبالاستناد الى العديد من المناقشات ونتائجها بشأن ادارة انشطة ومخاطر البنوك المختلفة فانه يمكن تحديد مجموعة من السياسات والمهام التي يجب ان تتضمنها الادارة السليمة للمؤسسات المالية وتتمثل اهم هذه السياسات والمهام فيما يلي:*

1. *وضع قيم ومعايير ومبادىء لضبط سلوكيات العمل والاداء ووضع الية لضمان الالتزام بها.*
2. *وضع خطط وسياسات وآليات لتقييم اداء المؤسسة والعاملين بها.*
3. *تحديد المسؤوليات والصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار من مستوى مجلس الادارة إلى المستوى الاداري والتنفيذي الادنى.*
4. *ايجاد آلية للتنسيق والتعاون بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية والمدققين.*
5. *وضع نظام قوي للرقابة الداخلية ووسائل الرقابة والضبط الداخلي يتضمن تدقيقاً داخلياً وخارجياً وادارة مستقلة للمخاطرة وفحص وموازنة ورقابة مستمرة للمعاملات.*
6. *نقدية الرقابة والتحكم في المخاطرة الائتمانية للاطراف ذات العلاقة وذات المصالح المتداخلة من كبار المقترضين والمساهمين وغيرهم ومن المديرين واصحاب اتخاذ القرارات في المؤسسة.*
7. *وضع نظام حوافز مالية واداري للعاملين بالقطاعات كافة.*
8. *ايجاد نظام لتوفير وحفظ وتدقيق المعلومات داخلياً وخارجياً.*

*ويمثل الهيكل التنظيمي الجيد والملائم لحجم وطبيعة اهداف المؤسسة نقطة البداية واللبنة الاساسية في بناء ادارة ورقابة فاعلة للمؤسسة ويتكون هذا الهيكل من مجلس الادارة والادارة العامة وما يتفرع منها من ادارات تنفيذية فضلاً عن اجهزة الرقابة.*

*ويتم في ضوء هذا الهيكل تحديد وتوزيع الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات بدءاً من تحديد الاهداف ورسم السياسات وتحديد سلطات اتخاذ القرار إلى وضع اجراءات وآليات التنفيذ والمحاسبة وايجاد آليات الاشراف والرقابة والمتابعة والتقييم وبالرغم من ذلك من عدم وجود هيكل تنظيمي واداري واحد بين المؤسسات المالية عموماً ويريد الروك إلّا انها يمكن ان لجنة بازل حددت اربع عناصر ينبغي توافرها في الهيكل التنظيمي الجيد للمؤسسة المالية من اجل ضمان مراقبة وموازنة فعالة وهي:*

1. *اشراف ورقابة من مجلس الادارة.*
2. *اشراف ورقابة من قبل افراد لا علاقة لهم بالمعاملات اليومية في جميع ادارات المؤسسة.*
3. *خط اشرافي مباشر ومتواصل بجميع جهات العمل داخل المؤسسة.*
4. *استقلالية وحياد ادارة المخاطر ومهام التدقيق في المؤسسة.*

*وبالرغم من ذلك فأن الهيكل الاداري يتبع النظم الادارية المعروفة والمألوفة في كل دولة وكل صناعة مالية وبحسب رؤى الادارة لذلك نجده يتغير من مكان إلى اخر دون وجود قاعدة اساسية أو شكل واحد يمكن اعتماده في الدراسة.*