



## امتحان الدورة العادية في مقياس "الإستراتيجية المالية وحوكمة البنوك"

### الجزء الأول: (14 نقطة)

اجب عن الأسئلة الآتية إجابة مدققة ومختصرة

س1: لماذا قورنت الإستراتيجية (La stratégie) بلعبة الشطرنج (Le jeu d'échecs)؟

س2: ما الفرق بين الخيار الاستراتيجي (Le choix stratégique) والقرار الاستراتيجي (La décision stratégique)؟ واربط كل نوع بالمرحلة المعنية من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

س3: ما هي أهم العوامل المؤثرة في توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى البنوك؟

س4: كيف يمكن الحكم على ضمان وجود حوكمة جيدة سواء بالنسبة للشركات عموما أو البنوك خصوصا؟

س5: من مبادئ حوكمة الشركات: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة. كيف يتم تحقيق هذا المبدأ؟ وما هي أهم العناصر التي ركزت عليها لجنة بازل بخصوص هذا المبدأ؟

س6: هل هناك فرق بين مبادئ حوكمة الشركات التي نصت عليها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، ومبادئ الحوكمة المصرفية التي نصت عليها لجنة بازل للرقابة المصرفية؟ علل إجابتك.

### الجزء الثاني: (06 نقاط)

اجب بـ "صحيح" أو "خطأ" مع تصحيح الخطأ:

1. الإستراتيجية هي اتخاذ قرارات مستقبلية من أجل الوصول إلى الأهداف بعيدة المدى.

2. تعمل الحوكمة البنكية على توجيه ورقابة العمليات التي يقوم بها البنك، وتعزيز دور الدولة من خلال تشجيع الحوكمة على مستوى البنوك التجارية.

3. شملت مبادئ الرقابة البنكية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل 25 مبدأ، مقسمة بين مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة ومتطلبات الأنظمة الاحترازية.

4. من أسباب محدودية اتفاقية بازل 1 قاعدة ترجيح الأخطار، حيث تم تعديل الاتفاقية سنة 1995 على خلفية توسع دائرة الأخطار من خلال الاستثمار في الأصول المالية لميزانية البنك.

انتهى



## الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقياس "الإستراتيجية المالية وحوكمة البنوك"

| التنقيط      | الجزء الأول                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01           | <p>ج1</p> <p>قورنت الإستراتيجية (La stratégie) بلعبة الشطرنج (Le jeu d'échecs):<br/>لازتيابها بالتفكير <u>يعيد المدى</u> و التصرف <u>يسرعة</u> في اتخاذ قرارات <u>حالية</u>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 01<br><br>02 | <p>ج2</p> <p>الفرق بين الخيار الاستراتيجي (Le choix stratégique) والقرار الاستراتيجي (La décision stratégique) وربط كل نوع بالمرحلة المعنية من مراحل الإدارة الإستراتيجية:<br/>يرتبط الفرق بالمرحلة المعنية بتوليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية ومن ثم تقييمها، ثم يتم اتخاذ القرار حول اختيار الخيار الاستراتيجي الأنسب، وعند تطبيقه يصبح الخيار قرارا استراتيجيا.<br/>ربط كل نوع بالمرحلة المعنية من مراحل الإدارة الإستراتيجية:<br/>الخيار الاستراتيجي ← مرحلة صياغة الاستراتيجيات<br/>القرار الاستراتيجي ← مرحلة تنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية</p> |
| 02.5         | <p>ج3</p> <p>أهم العوامل المؤثرة في توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى البنوك:<br/>طبيعة المنتجات المصرفية المقدمة، الزبائن، التكنولوجيا، المنطقة الجغرافية والتشريعات القانونية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 02           | <p>ج4</p> <p>يمكن الحكم على ضمان وجود حوكمة جيدة سواء بالنسبة للشركات عموما أو البنوك خصوصا:<br/>وذلك من خلال <u>النتائج المحققة</u> و <u>المرتبطة بتحقيق الأهداف الاقتصادية منها والاجتماعية</u> سواء بالنسبة للبنوك أو الشركات عموما. (مع ذكر الأهداف)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 02           | <p>ج5</p> <p>من مبادئ حوكمة الشركات مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة. يتم تحقيق هذا المبدأ من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ضمان مسؤوليته تجاه المؤسسة والمساهمين؛</li><li>• توفير المعلومات الكافية والموثوق فيها؛</li><li>• المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛</li><li>• الالتزام بالقوانين وتحقيق مصالح الأطراف المتعددة؛</li><li>• اتخاذ القرارات ومتابعة المهام...</li></ul>                                                                                                                                                       |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 01.5    | العناصر التي ركزت عليها لجنة بازل بخصوص هذا المبدأ و بالإضافة إلى <u>مسؤوليات مجلس الإدارة</u> تم التركيز على: <u>تكوين وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة</u> ، <u>الهيكل والنشاط</u> . (3 مبادئ الأولى ضمن مبادئ حوكمة البنوك للجنة بازل)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |
| 02      | <p><b>نعم</b> هناك فرق بين مبادئ حوكمة الشركات التي نصت عليها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE، ومبادئ الحوكمة المصرفية التي نصت عليها لجنة بازل للرقابة المصرفية:</p> <p>نظرا لطبيعة المؤسسات البنكية وارتباط عملها بتسيير الأموال (خصوصا أموال المودعين)، فإننا نجد اختلافا في المبادئ التي نصت عليها لجنة بازل والتي تم التركيز عليها من أجل ضمان حوكمة بنكية جيدة. تكمن هذه الاختلافات في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام بمجلس الإدارة من ناحية: المسؤوليات، المؤهلات والهيكل التنظيمية؛</li> <li>• وظيفة تسيير المخاطر؛</li> <li>• وظيفة التدقيق الداخلي؛</li> <li>• الاهتمام بنظام الأجور والمكافآت.</li> </ul> | ج6 |
| 14 نقطة | المجموع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |

| التنقيط | الجزء الثاني<br>(كل تصحيح للخطأ على نقطة)                                                                                                                                                            |   |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 01      | <p>خطأ - الإستراتيجية هي اتخاذ قرارات <b>حالية</b> من أجل الوصول إلى الأهداف بعيدة المدى.</p>                                                                                                        | 1 |
| 01      | <p>خطأ - تعمل الحوكمة البنكية على توجيه ورقابة العمليات التي يقوم بها البنك، وتعزيز دور <b>البنك المركزي</b> من خلال تشجيع الحوكمة على مستوى البنوك التجارية.</p>                                    | 2 |
| 02      | <p>خطأ - شملت مبادئ الرقابة البنكية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل <b>29</b> مبدأ، مقسمة بين مسؤوليات وصلاحيات <b>السلطات الرقابية</b> ومتطلبات الأنظمة الاحترازية.</p>                                | 3 |
| 02      | <p>خطأ - من أسباب محدودية اتفاقية بازل 1 قاعدة ترجيح الأخطار، حيث تم تعديل الاتفاقية سنة <b>1996</b> على خلفية توسع دائرة الأخطار من خلال الاستثمار في الأصول المالية <b>خارج</b> ميزانية البنك.</p> | 4 |
| 06 نقاط | المجموع                                                                                                                                                                                              |   |