



جامعة الشاذلي

بن جديد- الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

مذكرة مقدمة في إطار نيل متطلبات شهادة الماستر تحت عنوان:

دور أليات ومبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية

- دراسة حالة -

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

عيدة أنور

رويبي صهيب

رئيسا

الدكتور: مانع خنفر

مناقشا

الدكتور: جلابة علي

مشرفا ومقررا

الدكتور: عيدة أنور

السنة الجامعية: 2022 / 2023



شکر و تقدیر

شكر و تقدير

في البداية نحمد لله عز وجل ونشكره،

لأنه ألهمني الصبر و أعطني القدرة على إكمال هذه المذكرة

ويسعدني أن أتقدم بالشكر والامتنان والعرفان بالجميل

إلى الأستاذ الفاضل "عيدة أنور" لقبوله الإشراف على هذه المذكرة

وعلى ما قدمه لي من تشجيع ودعم، بتوجيهاته القيمة

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل

وأتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز

هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.



الإهداء

الإهداء

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك،

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك لله جل جلاله.

إلى التي لو اتخذت من ماء البحر مدادا ومن ورق الشجر قرطاسا

لأعد مزاياه لما استوفيت مثقال ذرة،

إلى القلب الذي ينبض في كل لحظة بالحب والرحمة،

إلى من أنارت قلوبنا وكتبت أسماءنا على حدقات عيونها،

إلى التي قاسمتنا أفراحنا وآلامنا، إلى التي ضحت بشبابها لإسعادنا،

إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها، إلى الشمعة التي لطالما احترقت لتبهر دربي

إلى أول من ذكرت إسمها ولازلت وسأظل اذكره إلى الأبد،

إلى الجنة التي تحت إقدامها أمني "زهية" حفظها الله وأطال بعمرها.

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل إسمه بكل افتخار،

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد انتظار وستبقى كلماته

نجوم إهتديت بها اليوم وغدا والى الأبد،

أبي العزيز "صالح" حفظه الله وأدامه فوق رؤوسنا .

والى إخوتي الأعزاء " أيمن، شيماء، عبد الباسط "

المُلخَص

الملخص

إن سلامة الاقتصاد الوطني وفعالية السياسة النقدية لأدي دولة تعتمد على مدى سلامة الجهاز المالي وبالأخص سلامة الأجهزة المصرفية ، ومن هنا أصبحت المصارف تركز في مضمونها على عملية إدارة المخاطر، هذه الأخيرة التي تهدف من خلالها إلى قياس وتوجيه و مراقبة مختلف المخاطر التي تهددها. وبالتالي فقد لاقت الحوكمة المصرفية اهتماما متزايدا من قبل المصارف التي تسعى للاستفادة منها في ادارة المخاطر المصرفية وذلك عن طريق تطبيق القرارات و المبادئ التي جاءت بها المنظمات الدولية و لجنة بازل .

ومن هذا المنطلق فقد هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور مبادئ و اليات الحوكمة المصرفية في ادارة المخاطر المصرفية، حيث تم الاعتماد على تقنية المقابلة لمعرفة رأي المدير في المصرف حول متغيرات الدراسة .

وقد تم التوصل الى أن هناك دور ايجابي للمبادئ و اليات الحوكمة المصرفية في ادارة المخاطر المصرفية إلا ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف لا تعطي أهمية بالغة لإدارة المخاطر المصرفية رغم أنها تهتم نسبيا بمبادئ الحوكمة المصرفية.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، الحوكمة المصرفية، المخاطر المصرفية، إدارة المخاطر المصرفية.

Abstract :

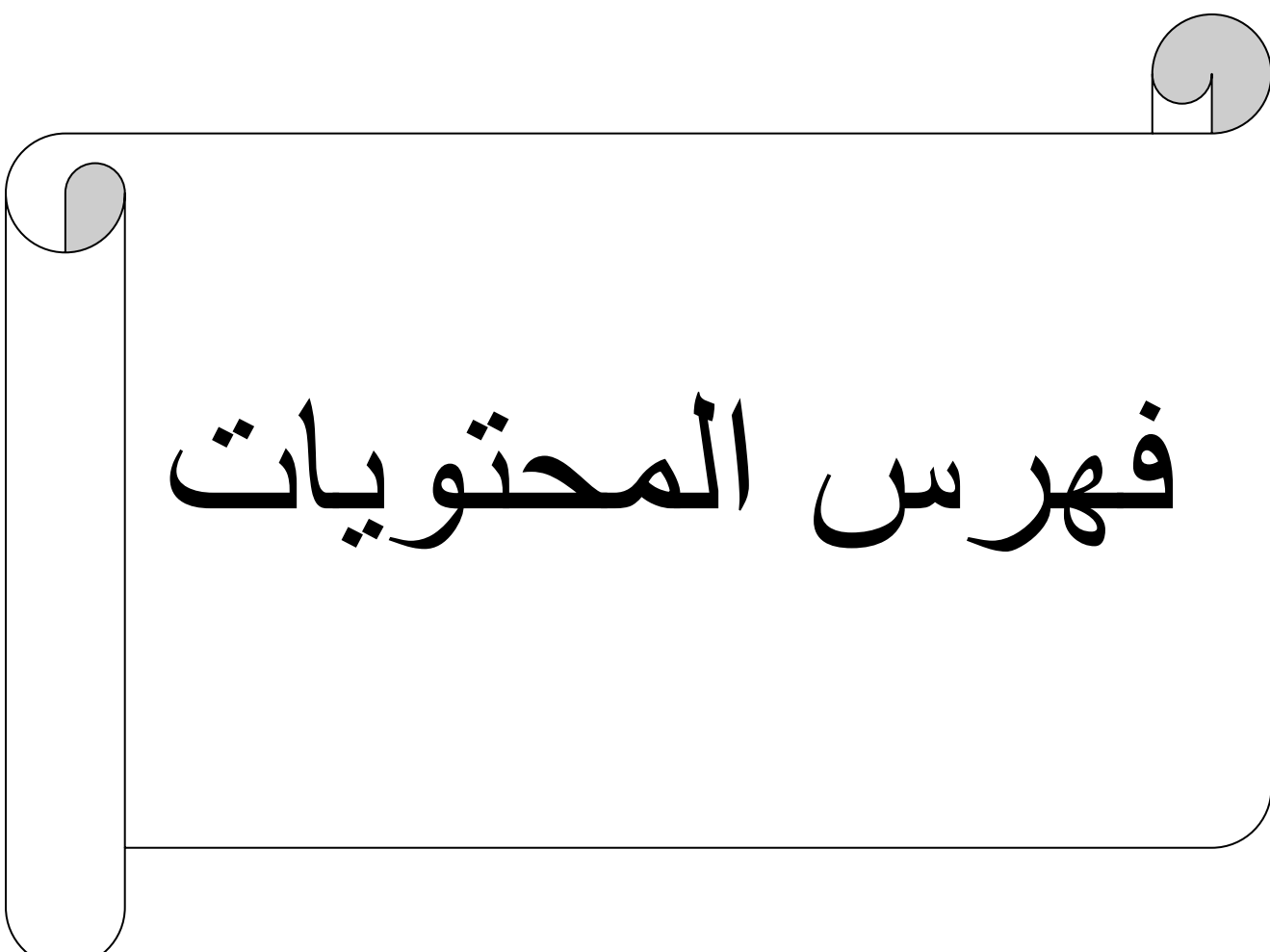
The soundness of the national economy and the effectiveness of the monetary policy of any country depends on the soundness of the financial system, especially the soundness of the banking systems, hence the banks became based in their content of the banking systems, hence the banks became based in their content on organizations and the Basel Committee came up with. From this point of view, this study aimed to highlight the role of the principles and mechanisms of banking governance in managing banking risks, as the interview technique was relied upon to know the opinion of the manager in the bank about the variables of the study. File It has been concluded that there is a positive role for the principles and mechanisms of banking governance in managing banking risks, but the Bank of Agriculture and Rural Development Agency - 811 - El Tarf does not give great importance to managing banking risks, although it is relatively concerned with the principles of banking governance. 2 panty women alibaba.com ad.

Key words : governace, banking, banking risks , bank risk management.

فهرس الأشكال

جدول الأشكال

الصفحة	البيان	الشكل
10	الفاعليين الداخليين في الحوكمة المصرفية	1
12	الفاعليين الخارجيين في الحوكمة المصرفية	2
16	المحددات الداخلية للحوكمة المصرفية	3
17	المحددات الخارجية للحوكمة المصرفية	4
18	خصائص النموذج الجيد للحوكمة المصرفية	5
55	المهيكل التنظيمي العام للبنك الفلاحة والتنمية الريفية	6
58	المهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف	7



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر و عرفان
i	ملخص
i	abstract
ii	جدول الأشكال
iii	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل عام للحوكمة و الحوكمة المصرفية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الحوكمة
02	المطلب الأول: نشأة و مفهوم الحوكمة
04	المطلب الثاني: إطار و مقومات الحوكمة
05	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الحوكمة
08	المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة المصرفية
08	المطلب الأول: ماهية الحوكمة المصرفية
09	المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية وألياتها
14	المطلب الثالث: مبادئ ومحددات الحوكمة المصرفية
18	المبحث الثالث استراتيجيات تنفيذ الحوكمة المصرفية
18	المطلب الأول: خصائص النموذج الجيد للحوكمة المصرفية
19	المطلب الثاني: متطلبات التنفيذ السليم للحوكمة المصرفية
20	المطلب الثالث: أبعاد تنفيذ الحوكمة المصرفية
22	خلاصة
26	الفصل الثاني: إدارة المخاطر المصرفية
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر المصرفية

27	المطلب الأول: مفهوم الخطر والمخاطر المصرفية
28	المطلب الثاني: أنواع و أسباب نشوء المخاطر المصرفية
31	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية و العوامل المؤثرة في المخاطر المصرفية
33	المبحث الثاني: المفهوم العام لإدارة المخاطر المصرفية
33	المطلب الأول: نشأة و تعريف ادارة المخاطر المصرفية
35	المطلب الثاني: اهداف و اهمية ادارة المخاطر المصرفية
36	المطلب الثالث: مراحل و العناصر الاساسية لإدارة المخاطر المصرفية
40	المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية و علاقتها بالمعايير بالمعايير الدولية
40	المطلب الأول: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية
43	المطلب الثاني: المعايير الدولية للرقابة المصرفية
49	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم الفلاحة و التنمية الريفية
51	المطلب الأول: ماهية و مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية
55	المطلب الثاني: بطاقة تعريف حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
60	المبحث الثاني: استجابات حول دور أليات و مبادئ الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف
60	المطلب الأول: تقديم الاستجابات
61	المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة
63	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة
65	خلاصة
66	الخاتمة
69	قائمة المراجع
94	الملاحق

المقدمة

تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة وذلك ارجع لما شهده الاقتصاد العالمي من أزمات مالية وافلاس لكبريات المصارف وما نتج عنها من ضياع لحقوق أصحاب المصالح وفقدان ثقة المستثمرين، مما استلزم البحث عن حلول من أجل إيجاد أسلوب تدار به المصارف ويعمل على ضمان السير الحسن لها حيث يتمثل في حوكمة المصارف، والتي تعتبر وسيلة غاية في الأهمية من شأنها حماية حقوق كل أصحاب المصالح في المصرف.

حيث اكتسبت الحوكمة في المصارف مكانة بارزة، وذلك نظرا لأهمية المصارف في تمويل الاقتصاد كما أن سلامة هذا الأخير مرتبطة أساسا بسلامة النظام المصرفي، ونظرا للتطورات التي شهدتها هذا النظام في ظل العولمة المالية، واستحداث خدمات مالية جديدة، وعلى الرغم من أنها تعتبر كمؤشر إيجابي بالنسبة للنمو الاقتصادي، لكن وان تبعتها تطورات الاقتصاد العالمي نلاحظ أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشاكل المصارف قاسما مشتركا فيها، وذلك ارجع إلى ارتفاع درجة وتنوع المخاطر الناتجة عن تطور الأعمال المصرفية التي وفي الغالب تؤدي إلى إفلاسها، وهو ما تطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر ووضع القوانين الجديدة، ونظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام المصرفي، وهذا ما أدى إلى زيادة تركيز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف، لقياس المخاطر والسيطرة عليها للمحافظة على استقرار المصارف.

فمعرفة المخاطر وتقييمها وادارتها أصبح يمثل حجر الأساس في نجاح المصارف وازدهارها وتحقيق أهدافها، وربما كان ذلك يشكل الدافع الأقوى لقيام لجنة بازل بإصدار العديد من الإرشادات الخاصة بإدارة كل نوع من أنواع المخاطر. هذا بالإضافة إلى القواعد الخاصة بالحوكمة لضمان إدارة المخاطر المصرفية بصورة سليمة، فالهدف من مبادئ الحوكمة المصرفية هو دفع المديرين نحو تعظيم قيمة المصرف من خلال تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء ورفع مستواه، بمعنى تحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المتوقعة وذلك بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

الإشكالية:

ماهو دور آليات و مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة الطارف

– 811 – ؟

هذه الإشكالية يتفرع منها تساؤلات فرعية يمكن طرحها على النحو التالي:

- 1) ما الداعي لتبني مفهوم الحوكمة ؟
- 2) كيف ساهمت المعايير الدولية للرقابة المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية ؟
- 3) ما واقع تطبيق الحوكمة المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ؟

الفرضيات الفرعية:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تمت صياغة فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

- 1) تلعب الحوكمة المصرفية دورا مهما في ادارة المخاطر المصرفية.
- 2) يساعد تطبيق المعايير الدولية لرقابة المصرفية في تسهيل عملية الإدارة المخاطر المصرفية.
- 3) بإمكان بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة -811- الطارف الاعتماد على مبادئ الحوكمة المصرفية في ادارة المخاطر المصرفية.

أسباب إختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ❖ يندرج ضمن إطار التخصص.
- ❖ الرغبة في معرفة دور اليات و مبادئ الحوكمة المصرفية في ادارة المخاطر المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- ❖ إثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع الجديد.
- ❖ أهمية الموضوع بالنسبة للبنك، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح زبائننا.
- ❖ زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة بصفة عامة وحوكمة المصارف بصفة خاصة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى:

- ❖ إلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة المصرفية و ألياتها و مبادئها .
- ❖ إلقاء الضوء على إدارة المخاطر و علاقتها بالحوكمة المصرفية .
- ❖ معرفة جهود لجنة بازل فيما يخص الحوكمة المصرفية .
- ❖ معرفة مدى إلتزام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية .

أهمية الدراسة:

إبراز الدور الهام لتطبيق الحكومة في النظام المصرفي، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف وبالتالي استقرارها، وتختلف البنوك عن باقي الشركات لأن اختيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعاً ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له آثار سيئة على الاقتصاد بأسره، وهذا ما دفع بلجنة بازل إلى إصدار عدة مقررات (بازل 1، بازل 2، بازل 3) محاولة بذلك. تدارك جميع المخاطر .

المنهج المتبع للدراسة

من أجل دراسة الإشكالية، موضوع البحث وتحليل أبعادها، جوانبها ونتائجها و للإجابة على أسئلة البحث وإثبات صحة الفرضيات تم استخدام المنهجين التاليين:

- ❖ **المنهج التاريخي:** وهو المنهج المناسب للاستعانة به في التعرف على نشأة إدارة المخاطر.
- ❖ **المنهج الوصفي:** و هو المنهج المناسب لوصف و استعراض الإطار النظري للحوكمة المصرفية و إدارة المخاطر المصرفية من مفاهيم و اهداف إضافة إلى المعايير الدولية و علاقتها بالحوكمة المصرفية .

الدراسات السابقة

- دراسة محمد زيدان إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة الشلف سنة، . 2005 وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز ما هي أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي أو إمكانية إرساء وتعزيز ودعم الحوكمة في هذا القطاع في إطار مقررات لجنة بازل 1 و 2 وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية لا يزال في مرحلة أولية وتطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في البنوك يمر بمرحلتين أولاً البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم و مراقبة المنظومة المصرفية والثاني هو أن البنوك الأخرى بمختلف أنواعها تلعب دوراً مزدوجاً في تبني مبادئ الحوكمة من خلال كونها شركات مساهمة.

- دراسة فكري عبد الغاني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، سنة 2005 هدفت الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها

نظام الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين واستكشاف مدى التزام البنك بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية وتشخيص أسباب تطبيق هذا النظام ومعوقاته كما توصل الباحث إلى أن:

-تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر ايجابيا على مؤشرات أداء المصرف حيث أظهرت أن هناك ارتباطا بين الحوكمة المؤسسية المرتبطة بالمراجع وجودة التقارير المالية.

-أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالكفاءة والأهلية والاستقلالية والنزاهة وتنامي الوعي الحوكمة وتنوع الخبرات داخل مجلس الإدارة.

- دراسة نجار حياة بعنوان إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل "دراسة واقع المصارف التجارية" وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية نوقشت بجامعة فرحات عباس سطيف 1 - ، سنة 2014 - 2013 ، هدفت هذه الدراسة إبراز هل تقوم البنوك العمومية الجزائرية بإدارة المخاطر المصرفية وفق معايير بازل الدولية للرقابة المصرفية؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة السليمة للمخاطر المصرفية وضمان التسيير الحسن للعمليات المصرفية اليومية المعقدة يتوقفان بالدرجة الأولى على فاعلية الرقابة الداخلية ومراجعي الحسابات وتطوير ملائمة لإدارة المخاطر كما ترى أيضا أن اعتماد البنوك العمومية الجزائرية بصفة أساسية نسبة كوك دون اهتمامها بباقي أنواع المخاطر وذلك لاقتصارها بالدرجة الأولى على إدارة مخاطر القروض و نظرا لطبيعة نشاط هذه الفئة من المصارف إلى المزيد من الجهود لموضوع إدارة المخاطر بكافة أنواعها وتحسين نظام الرقابة الداخلية للمصارف العمومية

حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية دور اليات و مبادئ الحوكمة المصرفية في ادارة المخاطر المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وقد إقتصرت الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الطارف -811 -.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 02 ماي إلى 20 ماي 2023.
- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية رأي أو إجابات مدير البنك محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي تم التعرض لها لإتمام هذا العمل نذكر ما يلي:

- ❖ نقص المعلومات فيما يخص الجانب التطبيقي، وذلك للسرية التي يحظى بها العمل المصرفي، وبالتالي استحالة الحصول على بيانات تخدم البحث بشكل مباشر.
- ❖ قلة المراجع في مكتبة الجامعة حول مواضيع دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية وكذا مقررات بازل كون أن هذا الموضوع جديد.

هيكل الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة تم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاث فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة.

- ❖ **الفصل الأول:** يتناول الفصل الأول مدخل عام للحوكمة و الحوكمة المصرفية و قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول تضمن ماهية الحوكمة ، أما المبحث الثاني الاطار النظري للحوكمة المصرفية في حين يتناول المبحث الثالث استراتيجيات تنفيذ الحوكمة المصرفية.
- ❖ **الفصل الثاني:** تم التطرق في الفصل الثاني الى ادارة المخاطر المصرفية من خلال ثلاث مباحث كانت كالتالي: المبحث الأول تناول الاطار النظري للمخاطر المصرفية والمبحث الثاني تمحور حول المفهوم العام لادارة المخاطر المصرفية ، أما المبحث الثالث الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالمعايير الدولية .
- ❖ **الفصل الثالث:** أستهل بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف و ذلك من خلال ثلاث مباحث كانت كالآتي ، المبحث الأول تقدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، أما المبحث الثاني إستجابات حول دور أليات و مبادئ الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف.

الفصل الأول: مدخل عام
للحوكمة و الحوكمة
المصرفية

تمهيد:

تعد الحوكمة المصرفية من المواضيع الهامة لجميع المصارف المحلية و العالمية في عصرنا الحاضر، إذ نتيجة الازمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي فقد تم وضع مفهوم حوكمة المصارف ضمن الأولويات، لأن لمفهوم حوكمة المصارف منهج اصطلاحي وألية عمل جديدة من شأنها ترسيخ مبدأ ادارة المخاطر من خلال تفعيل أداء مجلس الادارة في تلك المصارف و كذلك تعزيز الرقابة الداخلية و متابعة تنفيذ الاستراتيجيات و تحديد الأدوار و الصلاحيات لكل المساهمين و مجلس الادارة و الادارة التنفيذية و أصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية و الإفصاح، بوضع محددات تخدم المصالح العامة و الحقوق الخاصة للمساهمين، وقد تضافرت جهود السلطات الرقابية و المؤسسات الدولية لتحسين أساليب الادارة في المؤسسات الاقتصادية أهمها أعمال منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية و البنك العالمي ، صندوق النقد الدولي و أعمال لجنة بازل.

وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى:

❖ المبحث الأول: ماهية الحوكمة

❖ المبحث الثاني: الاطار النظري للحوكمة المصرفية

❖ المبحث الثالث: استراتيجيات تنفيذ الحوكمة المصرفية

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

تمهيد

يتوجب بداية أن نحدد مفهوما واضحا للحوكمة قبل الخوض في دراسة آثارها، حيث أن تعريفات الحوكمة متعددة تتراوح بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المصرفية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المصرف.

المطلب الأول : نشأة و مفهوم الحوكمة

أولاً: نشأة الحوكمة

نشأة و مفهوم الحوكمة إن التطور الكبير الذي رفق الثورة الصناعية وبروز الشركات العملاقة ومتعددة الجنسيات وانفصال الإدارة عن الملاك وظهور الشركات الصناعية المساهمة الضخمة والتوسع في أعمالها، أدى إلى ظهور تعارض بين الإدارة والمساهمين في بعض الأحيان، و يبدو أن كثير من المفاهيم مثل الإفصاح والشفافية والحوكمة كانت موجودة ولكن لا تلقى الاهتمام الكافي وفي أعقاب الأزمات المالية العالمية التي أصابت أسواق المال في كثير من دول العالم مما أدى إلى بروز مفهوم الحوكمة في أثر الفضائح المالية المتتالية في الشركات الأمريكية وكنتيجة للتحريات الكثيرة فقد تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية من تحديد الأسباب التي أدت إلى فشل الرقابة المالية في العديد من الشركات الأمريكية وتحديد الأسباب التي أدت إلى فشل الرقابة المالية في العديد من الشركات الأمريكية وكنتيجة للتحريات الكثيرة فقد تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية من تحديد الأسباب التي أدت إلى فشل الرقابة المالية في العديد من الشركات الأمريكية وتحديد الإسهامات غير المشروعة وتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين فقد أدى إلى ظهور قانون مكافحة الفساد عام 197 في أمريكا والذي تضمن محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة المالية الداخلية في عالم وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في مجال الادخار والقروض تأسست لجنة تريدوي وتمثل دورها الأساسي في تحديد الأسباب الرئيسية لسوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية و تقديم التوصيات حول تقليل حدوثها وتضمن تقريرها في عام 1987 ضرورة وجود بيئة رقابية سليمة ولجان مستقلة للتدقيق ومراجعة داخلية أكثر موضوعية، بشكل يدعوا لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية وبات الحوكمة الأكاديمية والسياسية والاقتصادية العالمية فيها وسيلة فعالة للتدخل في الاقتصاديات الدول النامية تحت عناوين برامج الإصلاح ومتطلبات إعادة الهيكلة أو الاهتمام بالجودة والبحث عن عوائد اقتصادية مرتفعة حسب ما يراه صندوق النقد والبنك الدوليين .

وتطورت تداعيات مفهوم حوكمة الشركات إلى الحد الذي أصبح معه المفهوم شعار إصلاحيا وجزءا من خطاب سياسي اقتصادي للحكومات أو من يقف في مقابلتها وطرح آليات مختلفة للتعامل مع مستحقته الإدارية والمالية و المحاسبة وكذلك المهنية والأخلاقية.¹

ثانيا: مفهوم الحوكمة

إن الحوكمة (Governance) الجيدة تحتاج بشكل اساسي تمتع المدراء الأفراد بالقدرة الكافية على العمل كفريق واحد متشارك من أجل دفع الأجندة الاستراتيجية والتأكيد على قيام الادارة بمسؤولياتها العملية كاملة. والحوكمة الفعالة تنشأ عندما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ويشرف على جهود إدارة المؤسسة في المضى بذلك الاتجاه. وترتكز عملية التفاعل ما بين مجلس الادارة وإدارة المؤسسة على العلاقة ما بين الاستراتيجية والعمليات، فكلاهما أساسيا في نجاح المؤسسة.

وتعد الحوكمة من المفاهيم الأساسية التي ولجت مؤخرا فلسفة الديمقراطية وتطبيقاتها في شتى ميادين العمل المؤسساتي في بلدان العالم السائر نحو الديمقراطية.²

ويبدو هذا متسقا مع التوجه العالمي نحو الالتزام باحترام وتطبيق حقوق الإنسان، لذا فقد سارعت الدول ذات التوجه الديمقراطي لاستنباط معايير مشتركة للحوكمة بهدف إتاحة الفرصة بشفافية لتقييم أداء حكوماتها، مما أتاح الفرصة لظهور الحوكمة التشاركية التي تركز على تعميق المشاركة الديمقراطية من خلال مشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة مع الدولة.³

المطلب الثاني: إطار و مقومات الحوكمة

أولا: إطار الحوكمة

يجب ان يعكس إطار الحوكمة الآتي:

¹ سعاد عمراوي، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الازمات المالية و المصرفية – دراسة حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2018/2019 ص ص : 06 .07

² الياسين ابوجردة، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية، العدد 02، الجزائر، 2007، ص: 135.

³ احمد باي، رؤوف هوشات، المقاربة التشاركية كأداة لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، المجلة الامن و التنمية، العدد 10، الجزائر، 2017، ص: 95 .

- رؤية واضحة للعائد لمستخدمي الخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي حددتها الإدارة من قبل.
- الترتيبات الموضوعية لمراجعته رؤية المنشأة وتطابقها مع الترتيبات المتخذة للحوكمة.
- أدوار ومسؤوليات التنفيذيين، والغير تنفيذيين، والعاملين يجب أن تكون محددة كتابيا، بحيث تكون واضحة، و تظهر الترتيبات المحددة للتفويض، و تحديد بروتوكول الاتصال الفعال في المنشأة .
- الترتيبات لقياس جوده الخدمة للتأكد من تقديمها بالتماشي مع الأهداف التي تحددت مسبقا، لضمان إنها تمثل أفضل استخدام للمصادر.
- الميثاق الأخلاقي الذي يحدد المعايير لسلوك الأفراد ويؤكد إن كل فرد يلتزم فيما يقوم به من عمل بهذه المعايير، وأن الجميع في المنشأة يطبقها بدقة لأوامر المحددة، والتعليمات المالية، ونظام التفويض وكتيبات ومذكرات الدعم التي تعرف بوضوح كيفية اتخاذ القرار والعمليات التي يجب اتخاذها للتحكم في إدارة المخاطر.
- الترتيبات الموضوعية لتلقى ودراسة وحل الشكاوى معلنه للجميع.
- الترتيبات المحددة للتعرف على احتياجات التطوير لجميع العاملين في علاقتها بالأدوار الاستراتيجية ودعمها بالتدريب.
- قنوات اتصال واضحة تم وضعها لكل الأقسام وحمله الأسهم، تضمن المحاسبة وتشجع المشاركة بالرأي والاستشارات.
- ترتيبات الحوكمة وعلاقتها بالشركاء والمجموعات وعلاقتهم بالسلطة.⁴

ثانيا: مقومات الحوكمة

من أجل تبني الحوكمة لابد من توفر المقومات :

- تمكين القوى البشرية على المستوى المحلي من إداريين وفنيين بالتدريب والتوعية وتنمية المهارات المطلوبة عن طريق دعم مؤسسات المجتمع المدني وحث المواطنين بالانضمام والمشاركة بها.

⁴ حديدي عائشة، المنهجية المتبعة في تطوير مؤشرات اداء الحوكمة المحلية ، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و العلاقات الدولية، العدد 14، الجزائر، 2020، ص ص: 339 341.

- تنمية مستوى مشاركة السكان المحليين في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
- تبني أساليب جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي قائمة على الشفافية و المسائلة.⁵

المطلب الثالث: خصائص و اهمية الحوكمة

أولاً: خصائص الحوكمة

1 - الانضباط: ويقصد به إتباع السلوك الأخلاقي الأنسب و الصحيح ويركز عادة على ما يلي:

- وجود حوافز لدى الإدارة.
- الالتزام بالأعمال الرئيسة المحددة بوضوح.
- وجود تقدير سليم لممتلكات الشركة.
- تأكيد إمكانية التحطم في مديونية المؤسسة، واستخدامها في المشروعات ذات عائد مناسب مع تطلعات المؤسسة .

2 - الشفافية: ويكون من خلال ما يلي:

- نشر التقارير السنوية والدورية في الوقت المناسب وفي موعدها.
- وضع موقع على شبكة الانترنت يجري فيه تحديث الإعلانات بسرعة .
- تقديم حسابات طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية.
- الإفصاح بوضوح عن النتائج.

3- الاستقلالية: وتكون الاستقلالية بتوفير ما يلي:

- وجود لجنة للمراجعة أو التدقيق يرأسها عضو مجلس الإدارة.
- وجود مراجعين خارجيين مستقلين.

⁵ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر، ص: 126.

➤ وجود رئيس مجلس الإدارة مستقل.

➤ عدم وجود ممثلين للبنوك أو كبار الدائنين ضمن مجلس الإدارة.

4 - المساءلة: وتتم من خلال ما يلي:

➤ قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي.

➤ وجود أعضاء مجلس إدارة غير موظفين ومستقلين تماما.

➤ قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال.

➤ قيام مجلس الإدارة باجتماعات دورية منتظمة مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل.

5- المسؤولية: وتتجلى في النقاط التالية:

➤ التصرف بشكل فعال مع الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.

➤ اتخاذ القرارات والتدابير في حالة إساءة الإدارة.

➤ وضع الآليات اللازمة والشفافة لعقاب الأفراد و أعضاء مجلس الإدارة.

6 - العدالة: ويكون ذلك من خلال:

➤ حق الدعوة إلى الاجتماعات.

➤ ضمان معاملة متساوية للمساهمين.

➤ التأكد من عدالة ونوعية المعلومات المقدمة لأعضاء مجلس الإدارة.

7 - المسؤولية الاجتماعية: وتطبق بالتركيز على النقاط التالية:

➤ وجود سياسة واضحة عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

➤ التزامات بالإشارات الصناعية المحددة بالنسبة للحصول على الموارد.

➤ مسؤولية الأخلاقية اتجاه المجتمع.⁶

الفرع الثاني : أهمية الحكومة

تتجلى أهمية الحكومة في النقاط التالية :

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسة وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- ضمان النزاهة، الحيادية، والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تحقيق الاستفادة القصوى من أساليب الرقابة الداخلية.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في القوائم المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية للمراجعين الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.⁷

المبحث الثاني : الإطار النظري للحوكمة المصرفية

تمهيد

بالرغم من أن الحوكمة جذبت الكثير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسة والاقتصاد ككل، إلى أن الحوكمة في المصارف تعتبر أشمل لأنها تحدد أهداف المصرف و تراعي حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين فمن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على ماهية الحوكمة في المصارف.

⁶ سعاد عمراوي، مرجع سابق، ص ص : 9 8.

⁷ مهني نصيرة، الحوكمة و دورها في التأثير على الأداء للبنوك دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري -المدية-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس -المدية-، الجزائر، 2016/2015، ص ص: 39 40.
أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر، ص: 126.

المطلب الأول : ماهية الحوكمة المصرفية

أولاً: نشأة الحوكمة المصرفية

لقد ساعدت عدة عوامل على تحقيق الاستقرار في البيئة المصرفية في السبعينات، فقد كانت الصناعة تخضع للتنظيم القانوني الشديد، وكانت العمليات المصرفية التجارية تقوم أساساً بتجميع الموارد والتسليف، وسهلت محدودية المنافسة على تحقيق ربحية عادلة ومستقرة، وكانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة الصناعة والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، ووحدت من مخارطها أيضاً، وكان هناك حوافز منخفضة للتغيير والمنافسة.

أما السبعينات والثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغيير الجذري في الصناعة، وبين القوى الدافعة الرئيسية كان هناك ثلاثة عوامل معوقة لتلك التغييرات وهي:

➤ الدور المتضخم للأسواق المالية.

➤ التحرر من اللوائح و القواعد التنظيمية.

➤ ازدياد المنافسة.

ولقد وسع التحرير بشكل جذري من مجموعة المنتجات والخدمات المطروحة بواسطة البنوك، ونوعت معظم المؤسسات الائتمانية عملياتها بعيداً عن أعمالها الأصلية، وتم ابتكار منتجات جديدة باستمرار، خاصة من أولئك العاملين في الأسواق المالية مثل المشتقات وعقود المستقبلات، وقد نشط البحث الجدي عن فرص سوقية ومنتجات سوقية جديدة من نمو مجالات أخرى غير الوساطة وتطورات خدمات القيمة المضافة مثل تملك الأصول وتمويل المشروعات والتوريق وبطاقات الائتمان والمشتقات والبنود خارج الميزانية العمومية بمعدل سريع، ودخلت البنوك مجالات أعمال جديدة وواجهت مخاطر جديدة ودخل لاعبون جدد مثل المؤسسات التجارية في مجال الأعمال المصرفية التجارية، وتناقصت الحصة السوقية للوساطة مع نمو أسواق أرس المال، واشتدت المنافسة داخل الحصص السوقية القائمة.⁸

ثانياً: تعريف الحوكمة المصرفية

هناك عدة تعاريف للحوكمة المصرفية ونذكر منها:

⁸ كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015، ص ص: 2 3.

يعرف بنك التسويات الدولية للحوكمة في المصارف بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك و التشغيل و حماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية المودعين.⁹

وعرفت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية (FSR) Financial Services Round table بأنها احتمالية حصول خسارة إما بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة من جهة أو تحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى.¹⁰

المطلب الثاني: الاطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية و آلياتها

أولاً: الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في المصارف على فاعلية أداء الفاعلين الأساسيين الخارجين منهم وداخليين في أداء أدوارهم ومسؤولياتهم و التزاماتهم بما يسهل تطبيق الحوكمة بشكل فعال.

الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

يتمثل الفاعلين الداخليين للحوكمة المصرفية في الأطراف التالية :

- 1- **المساهمون (حملة السهم):** يلعب المساهمون دورا مهما في مراقبة أداء المصارف كونهم يوفرون رأس المال الضروري و يملكون سلطة قوية فلهم سلطة تعيين أو فصل مجلس الإدارة كما أنه لا يمكن إتمام بعض الصفقات دون موافقتهم.
- 2- **مجلس الإدارة:** يتأسس مجلس الإدارة رئيس يتم انتخابه من طرف أعضاء هذا المجلس الذي عليه أداء بعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل المصارف، منها وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، وضع سياسة التشغيل، تحمل مسؤولية التأكد من سلامة موقف البنك .

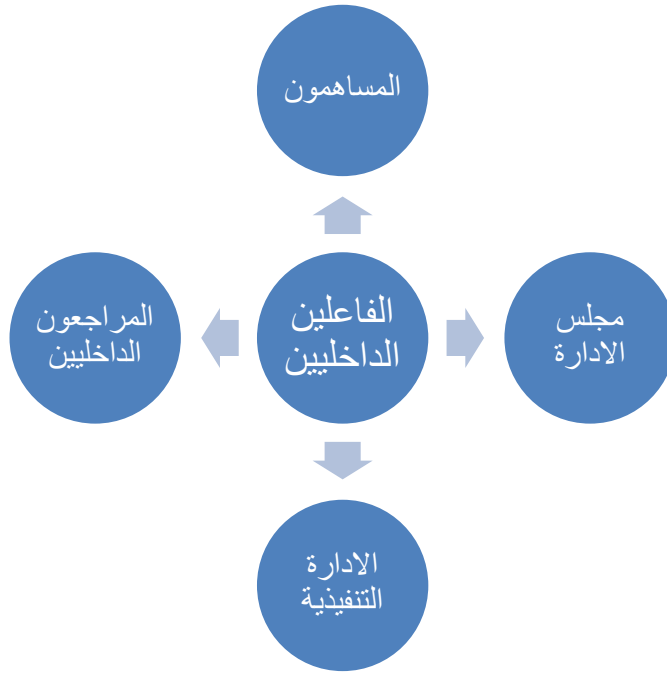
⁹ بن حمودة لبنى، الحوكمة في المؤسسات المالية المصرفية للوقاية من الازمات المالية المصرفية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، الجزائر، 2015/2014، ص: 16.

¹⁰ فريدة تلي، استخدام الأساليب الكمية في قياس و إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة مصرف دبي الإسلامي في الفترة (2001-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-،الجزائر، 2019/2018، ص: 01.

3- الإدارة التنفيذية: لا بد أن يكون لهم الكفاءة و الالتزام الاداري المطلوبين لإدارة المصرف، كما أنه عليه أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

4- المراجعون الداخليين: لهم دور مهم جدا في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف ومنع حالات الغش والتزوير وضمانهم النزاهة ودقة التقارير المالية.¹¹

الشكل رقم 01: الفاعلين الداخليين للحوكمة المصرفية



المصدر: من إعداد الطالب

الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

ويمكن تقسيم الأطراف الخارجيين إلى قسمين رئيسيين هما:

1- الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني جد هام وحيوي داخل البنك إضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي والذي تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصين إضافة إلى تحول دور الجهة الرقابية من التحكم في توجيه الائتمان إلى ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

¹¹ معمري سارة، أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في ارساء الحوكمة بالبنوك- حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص: 17.

وقد وضعت اتفاقية بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، تركز القروض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالبنك و أصحاب المصالح تكوين المخصصات، تحصيل المدفوعات، المستحقات والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون متطلبات السيولة والاحتياطي والأساليب المتطورة لمراقبة المكتبية والميدانية.

2- دور العامة (الجمهور): لهم دور فعال في تطبيق الحوكمة المصرفية

ويشمل ما يلي:

المودعين: دورهم الأساسي يتمثل في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا رأى أن البنك أصبح يجازف بتحمل مخاطر كبيرة.

شركات التصنيف الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم التزام السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكيد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توفرها للمتعاملين في السوق.

وسائل الإعلام: تساعد على نشر المعلومات اللازمة ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة الفاعلين الآخرين في السوق إضافة إلى تأثيرهم على رأس مال وذلك لقيامها بممارسة ضغوطات على البنك تجبره على ذلك.

شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان

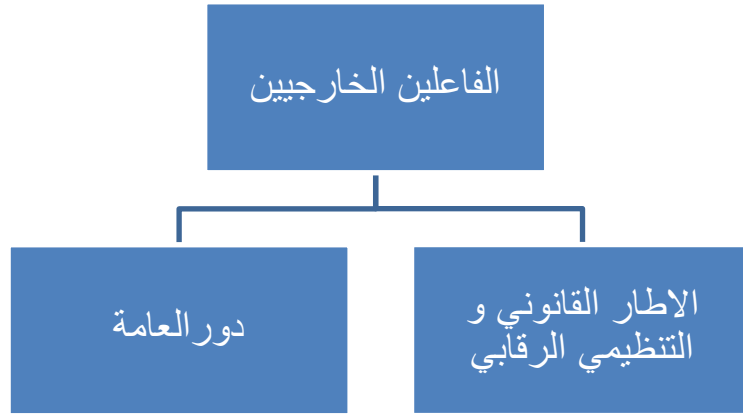
و يوجد شكلين:

- نظام التأمين الضمني.

- نظام التأمين الصريح.¹²

¹² سعاد عمراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

الشكل رقم 02: يوضح الفاعلين الخارجيين في الحوكمة المصرفية



المصدر: إعداد الطالب

ثانيا: اليات الحوكمة المصرفية

أصبحت الأزمات الاقتصادية خلال النصف الثاني من القرن 19 ، تأخذ أبعادا مالية وبنكية، فلذلك أدركت الاقتصاديات المعاصرة. وعليه فإن حوكمة البنوك تجد هنا ركائزها الأساسية. فنظرا ل ستوارت و جيون عام (2006) ، حوكمة المؤسسات تأخذ بعدين في إطار البنوك، فالبعد الأول الذي يتمثل في البعد الخارجي أو الدولي يتعين أساسا في القوانين الاحترازية أما البعد الثاني أو البعد الداخلي يتمثل أساس في كيفية إدارة البنك داخليا.

1/ البعد الدولي لحوكمة البنوك:

إن فكرة كون للبنوك حوكمة خاصة بها، نظرا لطبيعة عملها الذي يختلف عن المؤسسات الاقتصادية والتجارية الأخرى، تبنتها معظم دول العالم وبالخصوص الدول الأوروبية، وعليه فإن هناك إجراءات قانونية و احترازية تشرف في جميع البلدان الكبرى على طريقة تسيير البنوك.

ويقصد بالإجراءات الاحترازية مجموعة من الوصايا التي تسمح بالتحكم في الأخطار البنكية التي يمكن أن تحددها مكونات النظام المالي وذلك بهدف الحصول على استقرار النظام وحماية ذوي الحقوق.

و تتمثل أساسا هذه الإجراءات فيما يلي:

أ- كفاءة و نزاهة المسيرين:

فبالإضافة إلى كفاءات المسيرين فإن النزاهة تعد شرطا أساسيا يسهر على تحقيقه معظم المراقبين البنكيين في البلدان المتقدمة. فلتسيير البنك هناك بعض الشروط التي يجب أن تتوافر في المسير مثلا انعدام السوابق العدلية.

ج-ثنائية تسيير البنوك:

فثنائية التسيير تطبق في معظم الدول المتقدمة، فهناك بلدان تشترط ثنائية الإمضاء في أي اعتماد للبنك مع الأطراف الأخرى. فالمشروع الأوروبي يعتبر أن وجود أربعة أعين للرؤية أفضل من اثنين.

د-أهمية مراقبة المساهمين:

فالمسيرون ليسوا وحدهم من تطبق عليهم المراقبة ولكن حتى المساهمين. ففي فرنسا مثلا فأي تغيير على مستوى المساهمين يجب أن يكون بعلم وبموافقة لجنة مؤسسات ومؤسسات الاستثمار وذلك عندما يفوق حقوق التصويت 10 % وتنص لجنة مؤسسات القرض على ضرورة مشاركة المساهمين في مراقبة التسيير وذلك بوضع شروط فعالة للحوكمة.

و-الشراكة الدولية:

نظرا لأهمية العمليات مع الخارج في النشاط البنكي، تعد الشراكة الدولية ضرورة لإرساء مبادئ الحوكمة الجيدة. فالحدود لا يمكن أن تكون عائق أمام هيئات حوكمة مجمع ما في ممارسة المراقبة على مجموع النشاطات التي يقوم بها والمؤسسات التي يتكون منها.

هـ-مقررات لجنة بازل:

إن القواعد العامة للمؤسسات لا تكفي وحدها لإرساء الحوكمة في البنوك خاصة مع تزايد الأخطار البنكية، لذلك أنجزت لجنة بازل مجموعة من القرارات تنص على الملاءة وتحسين سمعتها في نظر الزبائن.

2/البعد الداخلي لحوكمة البنوك

حتى وان كانت القوانين تتدخل في أخلاق المسير إلا أنه يجب التركيز على الآلية الداخلية لحوكمة البنوك. والتي تظهر أساسا في الدور المركزي الذي يلعبه مجلس الإدارة وسياسة التحفيزات ومن بينها أجور المسيرين الذي يطرح الكثير من الجدل. هذا حسب دراسة قام بها كل من Both et Al على مجموعة من البنوك

أ-مجلس الادارة كأداة داخلية لمراقبة المسير:

تم يعد مجلس الإدارة أداة لخلق القيمة فقطو إنما تعدى ذلك وأصبح أداة تحكم، أداة سيطرة، أداة للبحث عن الثروة وأداة لخلق المعايير الاجتماعية. ويعد مجلس الإدارة ممثل المساهمين في المؤسسة ويستمر على تحقيق مصالحهم ويقارنها مع قرارات المسير.

والمسير الذي يمتلك أسهم من الشركة يعمل لصالح المساهمين لأن القرارات التي سوف يتخذها تمس بالدرجة الأولى ثروته وأخيرا فإن الدور المزدوج للمسير ومدير مجلس الإدارة يساهم في تقوية نزاعات المصالح بين المساهمين وعملائهم

ب-أجور المسيرين واستبدالهم كعامل محفز:

فالعامل الأول (أجر المسير) يمثل حافزا إيجابيا يعمل على توجيه سلوك المسير في اتجاه مصلحة المسيرين أما العامل الثاني فهو يمثل سوء تسيير البنك فهل هذان المحفزان يمكنان من الوصول إلى حوكمة جيدة للبنك.¹³

المطلب الثالث : مبادئ و محددات الحوكمة المصرفية

اولا: مبادئ الحوكمة المصرفية

- **المبدأ الأول:** ينبغي على أعضاء مجلس المدراء أن يكون مؤهلين لمناصبهم ولديهم فهم واضح لدورهم في الحوكمة، وان يكون مؤهلين لممارسة الحوكمة السليمة في البنك.
- **المبدأ الثاني:** ينبغي على محل المدراء الموافقة الإشراف على الأهداف الاستراتيجية للبنك وعلى قيمه، التي يتم الإبلاغ عنها في جميع أنحاء المنظمة.
- **المبدأ الثالث:** ينبغي على مجلس المدراء وضع وتعزيز خطوط واضحة للمسؤولية الاجتماعية والمساءلة في جميع أنحاء المنظمة.
- **لمبدأ الرابع:** ينبغي على مجلس المدراء ضمان وجود إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا بما يتوافق مع سياساته.
- **المبدأ الخامس:** ينبغي على المجلس والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل الذي تقوم به وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعون الخارجيون ووظائف الرقابة الداخلية.

¹³ معمرى سارة، مرجع سبق ذكره، ص: 42 - 46.

➤ المبدأ السادس: ينبغي على المجلس ضمان أن سياسات وممارسات المكافآت تتلاءم مع ثقافة البنك، أهدافه الطويلة الأجل، استراتيجيته وبيئته الرقابية .

➤ المبدأ السابع: ينبغي إدارة البنك بطريقة شفافة.

➤ المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك.¹⁴

ثانيا: محددات الحوكمة المصرفية

محددات حوكمة المصرفية:

هناك اتفاق على أن التطبيق السليم لحوكمة المصرفية يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات وهما:

1- المحددات الداخلية: وتشتمل على القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين، مما يؤدي الى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف وتشمل المحددات الداخلية :

✓ حملة الأسهم: يلعب حملة الاسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف.

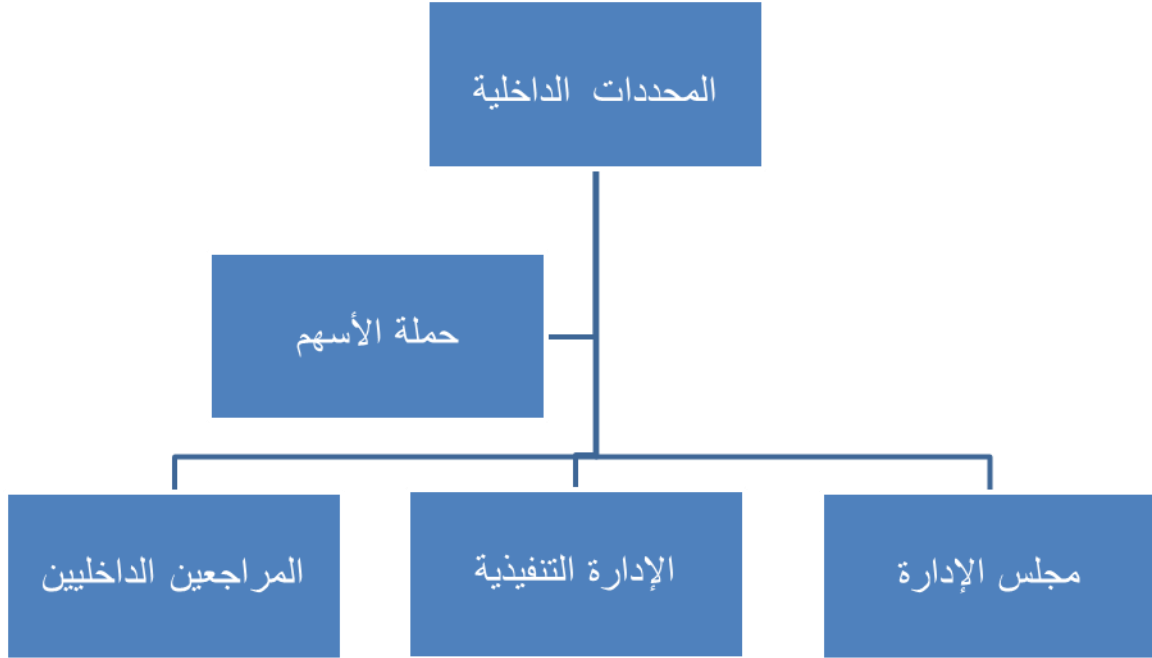
✓ مجلس الإدارة: وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة الموقف.

✓ الإدارة التنفيذية: لا بد أن يكون لهم الكفاءة و النزاهة المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

✓ المراجعين الداخليين: أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر

¹⁴ د: معارف محمد، الحوكمة و دورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 07، عدد 1، مارس 2019، ص ص: 34 35.

الشكل رقم 03: يوضح المحددات الداخلية للحوكمة المصرفية



المصدر: من إعداد الطالب

2 - المحددات الخارجية: وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المصرف، وتضم:

✓ الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام المصرف أمراً هاماً وحيوياً، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي.

✓ دور العامة: إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيراً أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق

على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي:

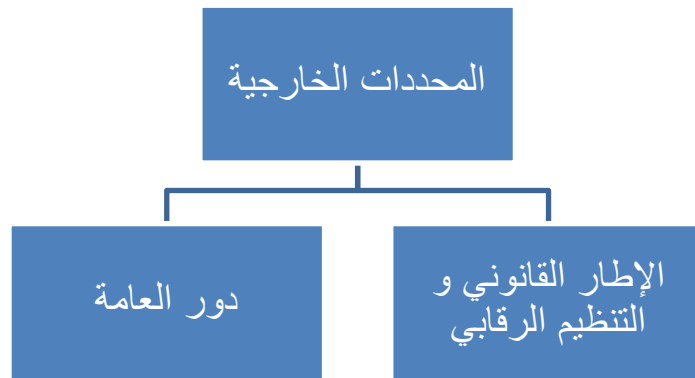
المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال المصرف على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر .

شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان (نظام التأمين الضمني - نظام لتأمين الصريح).

وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات ورفع كفاءة رأس المال البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام.

شركات التصنيف والتقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.¹⁵

الشكل رقم 04: يوضح المحددات الخارجية للحوكمة المصرفية



المصدر: من إعداد الطالب

¹⁵ د- عيجولي خالد، اليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، مجلد 05، عدد 02، سبتمبر 2021، ص ص: 25 26.

المبحث الثالث: استراتيجيات تنفيذ الحوكمة المصرفية

تمهيد

للحصول على نموذج جيد للحوكمة المصرفية يتطلب توفر عدة خصائص مختلفة التي لها دور اساسي يسمح لها بالتنفيذ السليم وفق أبعاد مختلفة مما يساهم في تقوية نشاط المصرف و حماية حقوق المساهمين و المودعين.

المطلب الأول: خصائص النموذج الجيد للحوكمة المصرفية

تحتاج المؤسسات خصوصا المالية والمصرفية منها إلى نظام فعال للحوكمة نظام قادر على التطور والتوافق مع المتغيرات ومستجدات العمل، وهذا ما دفع العديد من المهتمين بالحوكمة على البحث في فرضيات النموذج الأمثل أو كيفية الوصول إلى نموذج حيوي وفعال صالح للتطبيق بشكل عام، أول المرونة الكافية بحيث يستوعب متطلبات الحوكمة.

الشكل رقم 05: يوضح خصائص النموذج الجيد للحوكمة المصرفية



المصدر: محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 216.

وعليه فنظام الحوكمة حتى تكون نمودجا جيدا لابد من توفر خصائص التالية أهمها ما يلي :

- الفعالية الكاملة في تحقيق و إرساء مبادئ الحوكمة.
- البساطة الشديدة في التطبيق و في التنفيذ.
- المرجعية العميقة، خاصة في إطار هيكل القيم والآداب العامة.

- القابلية للاستمرار والتطور والارتقاء، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات وبشكل دائم و مستمر.¹⁶

المطلب الثاني: متطلبات التطبيق السليم للحوكمة المصرفية

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة المصرفية توفر مجموعة من العناصر الأساسية نستعرضها فيما يلي:

➤ وضع وتنفيذ سياسات واضحة في البنك :

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا ، كما يتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات للموظفين وفق لتدرجهم الوظيفي.

➤ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد للدور المنوط بهم في أول عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية إذ يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن البنك، وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للبنك مراقبة التصحيحية في الوقت المناسب.

➤ ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك:

ملائمة لنشاطاته، على اعتباره عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هيكل البنك.

➤ الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين:

يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة.

➤ ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:

يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك و أهدافه الاستراتيجية والبيئة المحيطة بها ويتطلب تحقيق هذا الأمر إن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.

¹⁶ محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005 ، ص: 216.

➤ مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة، إذ يمكن تقييم أداء مجالس الإدارة والعدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكن أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن في الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية، وكفاءته المالية وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه.

➤ دور سلطة الإشراف والرقابة:

يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية وتأثيرها على أداء البنك، كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ، و نظرا لأهمية دور سلطة الاشراف والرقابة، فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين بالإضافة إلى العناصر التالية:

خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا.

النهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب وذلك لبناء طاقات في الحوكمة المؤسسات.

تطبيق المعايير المحاسبية الدولية مع تطوير الإطار القانوني فعال يحدد واجبات وحقوق البنك.¹⁷

المطلب الثالث: ابعاد تنفيذ الحوكمة المصرفية

لتنفيذ الجيد للحوكمة في المصارف لابد من توفر بعدين أساسيين: بعد داخلي وأخر خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

البعد الخارجي:

1- القواعد الاحترازية:

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، ويجب إن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما استقرار النظام

¹⁷ معراج عبد القادر هواري، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمال ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص: 12-15، مقال من موقع <http://iefa.com/pedia.com>، بتاريخ 2023/06/06، ساعة 15:00.

المالي وحماية حقوق الدائنين. تحدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك.

2-تحقيق لتنسيق بين شروط المنافسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لان البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على استقراره وقوته.

3-تقوية السلامة البنكية:

تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.

4-تطوير نشاط البنوك:

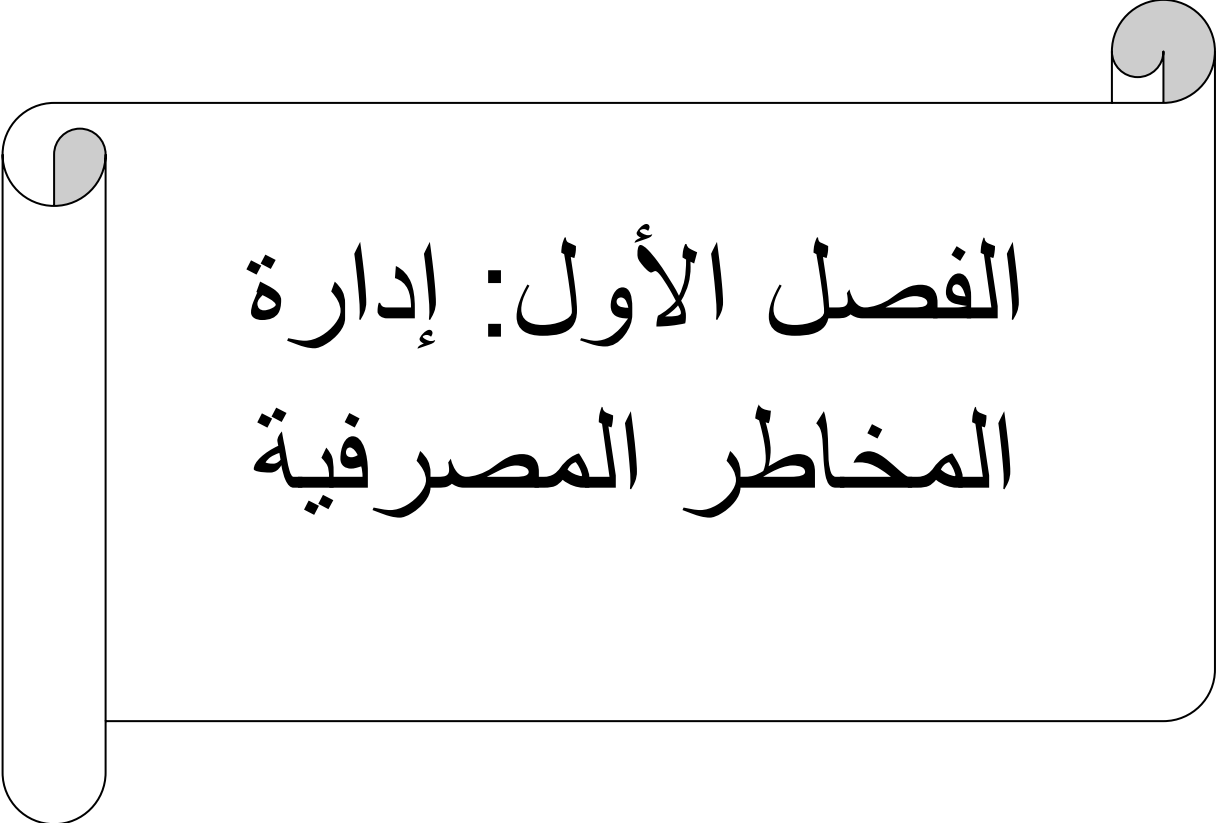
لقد أثرت موجة الابتكارات و التطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك مما ساهم في ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات¹⁸.

¹⁸ خنوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية، دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة (BNA, CPA, CNEP)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016/2015، ص ص: 16 17.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمته في هذا الفصل تم التوصل الى ما يلي:

- يشمل نظام الحوكمة الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الادارة، و الادارة العليا، يؤثر على تحديد الأهداف، و مراعاة حقوق المستفيدين و حماية حقوق المودعين.
- تعتبر الحوكمة المصرفية أداة معالجة متعددة المجالات في الاقتصاد حيث أن تعزيز و نشر الحوكمة في المصارف عن طريق الاهتمام بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار الايمان و ضمان صدق المعلومة المالية ترفع من أداء السوق المالي.
- يتميز النموذج الجيد للحوكمة المصرفية بعدة خصائص مختلفة التي تساهم في التطبيق و التنفيذ الجيد لها الذي يأخذ عدة أبعاد تساهم في حماية المصرف و تقوية نشاطه.



الفصل الأول: إدارة
المخاطر المصرفية

تمهيد

ان سلامة الاقتصاد الوطني و فعالية السياسة التنفيذية لأي دولة تعتمد على مدى سلامة الجهاز المالي و الأخص سلامة الأجهزة المصرفية، حيث أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن ادارة المخاطر و ذلك في ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية و التطور السريع للتقدم التكنولوجي، و من هنا تأتي أهمية ادارة المخاطر المصرفية، و ذلك من أجل المحافظة على قوة و سلامة هذا الجهاز خدمة للاقتصاد الوطني و رفع كفاءة ادارة العمليات المصرفية حيث اهتمت المصارف بأنشاء جهاز الغرض منه قياس و توجيه و مراقبة مخاطر المصارف، ليس بهدف المساهمة في تقليل المخاطر بل يمتد دوره الى المساهمة في اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات المصارف و استراتيجياتها و تدعيم قدراتها التنافسية في السوق، و المساعدة في تسعير الخدمات المصرفية و وضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر على أساس عقلائي.

وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى:

❖ المبحث الأول: الاطار النظري للمخاطر المصرفية

❖ المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالمعايير الدولية

المبحث الاول: الاطار النظري للمخاطر المصرفية

تمهيد

لكل مصرف درجة معينة من المخاطر تختلف باختلاف نشاطه الرئيسي، و من خلال هذا المبحث سنتعرف على مفاهيم المختلفة للمخاطر التي تتعرض لها المصارف و العوامل التي أدت الى إنشائها و كذلك مختلف انواعها.

المطلب الاول: المخاطر المصرفية

أولاً: مفهوم الخطر

هو احتمال عدم تحقيق العائد الذي يسعى المستثمر إلى تحقيقه، أو عدم انتظامه فتذبذب العوائد هو الذي يشكل عنصر المخاطر.

ولقد قام آخرون بتعريف المخاطر على أنها ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، وما يترتب عنها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات المتخذة بالنسبة لموضوع معين.

المخاطر هي عدم التأكد أو عدم اليقين من النتائج المستقبلية واحتمال لنتائج عكسية. المخاطر مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون الأثر إيجابياً أو سلبياً، فإذا كان الأثر سلبياً يطلق عليه خطر التهديد "وإذا كان الأثر إيجابياً يطلق عليه " فرص ."

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنها تشترك في معنى واحد للمخاطر وهو أن النتائج المحتملة المستقبلية لقرار معين غير متأكد منها.¹

ثانياً: تعريف المخاطر المصرفية

¹ عثمان بلكل، دورا دارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة العربي بن مهدي ، ام البواقي ، السنة الجامعية 2015-2016، ص: 3.

تجدر الإشارة إلى المخاطر مصطلح مرتبط بالخطر، فهو يعبر عن ذلك المقياس لدرجة الخطورة. ويمكن توضيح تعريف المخاطر في الاصطلاح الاقتصادي " على أنها هي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة " في حين أن المخاطر في الاصطلاح المالي "هي عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي.²

وعرفت لجنة بازل المخاطر المصرفية بأنها عبارة عن التقلبات في القيمة السوقية للمنظمة، و يعتبر هذا المفهوم واسعاً وبعكس وجهة النظر التي تقول أن إدارة المخاطر هي العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال الموازنة بين مستوى العائد ودرجة المخاطر.³

المطلب الثاني: أنواع و مصادر المخاطر المصرفية

أولاً: أنواع المخاطر المصرفية

المخاطر المالية: تتضمن جميع المخاطر المتصلة بإدارة موجودات ومطلوبات المنظمة المصرفية وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارات المصارف وفقاً لتوجه وحركة السوق والأوضاع الاقتصادية والعلاقة بالأطراف الأخرى ذات العلاقة، وتشمل المخاطر المالية.

مخاطر الائتمان: هي المخاطر الناجمة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته تجاه المنظمة المصرفية في الوقت المحدد، وتشمل مخاطر الائتمان بنوداً داخل الميزانية كالقروض، وبنوداً خارج الميزانية كإعتمادات المستندية. ونرى أن هذه المخاطر تعتبر متأصلة في العمل المصرفي القائم في معظم أنشطته على الائتمان.

مخاطر السيولة: هي المخاطر التي تؤدي إلى تحقيق خسائر نتيجة عدم مقدرة المنظمة المصرفية على الوفاء بالتزاماتها في تاريخ الاستحقاق، لعدم توفر التمويل اللازم أو الأصول السائلة لمقابلة تلك الالتزامات بأقل خسائر ممكنة والجدير بالذكر أن عدم إدارة مخاطر السيولة بشكل جيد في المصارف التقليدية، أدى إلى مشكلة في السيولة حيث كان لجفاف

² محمد محمود المكاوي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، مصر، 2012، ص: 19.

³ عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل 2 دراسة لطبيعية وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية، الأردن، 2007، ص: 1.

مصادرها الأثر الأكبر في انهيار العديد من تلك المصارف أثناء الأزمة المالية العالمية، وذلك بالرغم من تدخل المصارف المركزية وضجها للملايين من أجل دعم استمرارها .

مخاطر أسعار الصرف: هي المخاطر الناجمة عن التعامل بالعملة الأجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقضي إلماما كاملا ودراسات وافية عن السوق واحتمالات تقلبات الأسعار بما يمكن من تحقيق الربح أو الحد من الخسائر.

مخاطر التسعير: هي لمخاطر الناجمة عن التغيرات في أسعار الأصول، وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية، ويعتبر قياس مخاطر السعر في غاية من الأهمية من أجل إدراك الخسائر المحتملة والتأكد من أنه لا تؤثر بشكل كبير على رأس المال.

مخاطر التشغيل: هي مخاطر الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناشئة عن العمليات الداخلية وأداء الأفراد والنظم غير السليمة أو الفاشلة، أو الناشئة عن الحوادث الخارجية.

وفيما يلي تفصيل لها:

- العمليات الداخلية: تشمل الأخطاء في إدخال البيانات، مطالبات التزامات المقترضين، الخدمات المقدمة للعملاء.
- العنصر البشري: يشمل عمليات الاحتيال والتزوير، تصرفات الموظفين وأخطائهم.
- الأنظمة: تشمل أعطال في الحاسوب، أخطاء البرمجة، اختراق أنظمة المصرف للاطلاع على معلومات العملاء سواء تم ذلك من خارج المصرف أو داخله ونرى أنه يمكن الحد من مخاطر التشغيل بوجود نظام فعال للرقابة الداخلية قادر على اكتشاف نقاط الضعف في أداء عمليات المصرف .

مخاطر أسعار الفائدة: المخاطر الناجمة عن تعرض المصرف للخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار الفوائد في السوق، وتعتبر المصارف الإسلامية بمنأى عن هذا الخطر بسبب تجنبها للفائدة الربوية.

المخاطر القانونية والتنظيمية: تنجم المخاطر القانونية عن عدم التزام المصرف بالقوانين المنظمة للعمل في الدولة التي يعمل بها، في حين تنجم المخاطر التنظيمية عن مخالفة المصرف القوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية ، وتجدر

الإشارة إلى أن لجنة بازل للرقابة المصرفية قد صنفت المخاطر القانونية والتنظيمية ضمن مخاطر التشغيل وفق اتفاق بازل 2.

مخاطر السمعة: هي المخاطر الناجمة عن توافر انطباع سلبي حول المصرف والذي يؤدي إلى تحول العملاء إلى المصارف الأخرى، أما أسباب هذا الانطباع فتعود إلى:

- عدم قدرة المصرف على خدمة العملاء بالجودة والسرعة و المطلوبة.
- الاهتزاز الثقة.⁴

ثانياً: أسباب نشوء المخاطر المصرفية

تتعرض البنوك والمؤسسات المالية لمجموعة من المخاطر التي قد تعود أسبابها إلى المحيط العام الذي تعمل فيه هذه البنوك وإلى نوعية عمل البنك في حد ذاته وهناك سببين لنشوء المخاطر البنكية وهما:

أ/ أسباب متعلقة بعمل البنك: هناك عدة أسباب تعود إلى البنك نفسه في تعثر القروض الممنوحة من قبله هي:

1. عدم الاهتمام بتحديد وتحليل المخاطر القروض بشكل موضوعي و منهجي عند دراسة.

2. الخطأ في تقدير الضمانات، وعدم المتابعة والمراجعة الدورية للضمانات القائمة.

3. السماح للمقترض باستخدام حصيلة القرض دفعة واحدة وبشكل خاص إذا لم تقتضي طبيعة عمله أو نشاطه ذلك مثل المقاول.

4. عدم قيام إدارة القرض في البنك بتحديد وفهم الغرض من القرض المطلوب.

5. عدم توافر انظمه رقابة ومراجعة فعالة على الإقراض لدى البنك.

ب/ أسباب متعلقة بالبيئة الخارجية: تعتبر من الأسباب التي تخرج عن إرادة البنك والمقترض، إذ أنهم لا يستطيعون التحكم أو السيطرة عليها، وتشمل الجوانب التالية:

⁴ أ.د. عبد الرزاق الشحادة، مساهمة قواعد بازل في إدارة مخاطر المنظمات المصرفية دراسة حالة مصرف عودة سورية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 11، دار النل للطباعة، جوان 2015، ص: 344 – 346.

1. تراجع الأداء الاقتصادي العام مثل دخول الاقتصاد في مراحل الانكماش أو التباطؤ.
2. القوة القاهرة أو الأحداث المفاجئة.
3. عدم الاستقرار الأمني والسياسي.
4. ضعف أنظمة الرقابة الخارجية على البنوك.
5. تغيير غير متوقع في التشريعات والأنظمة التي تؤثر في قدرة العميل على توليد الأرباح والتدفقات النقدية.⁵

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية و مؤشرات قياس المخاطر المصرفية

أولاً: المبادئ الأساسية لقياس المخاطر المصرفية

ترتكز أساليب قياس المخاطر على وجود بعض المبادئ التي تساعد في متابعة الخطر و محاولة قياسه بالشكل الذي يضمن تخفيض مدة وقوعه أو تجنب حدوثه، و تتمثل هذه المبادئ في ما يلي:

- إن الهدف الرئيسي من قياس المخاطر هو التحديد الرقمي للخسائر المتوقعة من كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك.
- يتم مبدئياً تحديد المخاطر بالأرقام و ذلك للحد بشكل من إجمالي المخاطر التي يتعرض لها البنك.
- عندما يعتمد البنك طريقة تحديد المخاطر رقمياً فإنها تكون مبنية على طرق نماذج معروفة و مناسبة و تمت الموافقة عليها من طرف الإدارة العامة للبنك.
- يجب ان تتوفر طرق و نماذج قياس المخاطر على مقاييس تتناسب تماما مع أهداف البنك في إدارة المخاطر.
- إن الطرق و النماذج المستخدمة في قياس المخاطر يجب أن تتوافق من حيث درجة الاعتماد عليها و درجة تعقيدها مع أهمية المخاطر و أهدافها.⁶

⁵ مشدو ليندة، الحماية القانونية من المخاطر البنكية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الخاص، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2016/2015، ص: 109.

ثانيا: العوامل المؤثرة في المخاطر المصرفية

هناك العديد من العوامل التي تركت آثار مهمة في مخاطر الأعمال البنكية نذكر منها:

1) التغييرات التنظيمية والإشرافية:

قامت العديد من الدول والتنظيمات المهنية المتخصصة بفرض العديد من القيود التنظيمية على عمل البنوك وذلك للتقليل من مخاطر المنافسة فيما بينها، والحفاظ على حدود معقولة من المخاطر خوفا من الأزمات المالية، الأمر الذي كان له آثار إيجابية على المخاطر، ومثال ذلك ما قامت به اتفاقيات بازل المختلفة حول تحديد المخاطر المختلفة بالبنوك وكيفية قياسها والإشراف عليها.

2) عدم استقرار العوامل الخارجية:

أدى عدم استقرار الأسواق العالمية وعدم الاستقرار المستمر لأسعار الفوائد وأسعار صرف العملات وابتداع البنوك للأدوات تغطية مستقلة خاصة بالشركات المتعددة الجنسيات إلى وجود مخاطر لم تكن موجودة سابقا مخاطر السياسة ومخاطر سعر الفائدة تجبر المنافسة البنوك على تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار وهذا ما أثر سلبا خاصة مع توسع البنوك في تقديم التسهيلات الكثيرة مقابل اكتساب العملاء حيث أدى ذلك إلى ازدياد المخاطر، ومثال ذلك مخاطر الائتمان.

3) التطورات التكنولوجية:

وهي التي تعتبر من العوامل الإيجابية على مخاطر العمل البنكي نتيجة زيادة قدرة البنوك على تحديد مخاطرها، وإدارتها بطريقة أفضل ولكن نجم عن ذلك أيضا آثار سلبية تمثلت بمخاطر التجارة الإلكترونية.⁷

⁶ سارة دوباخ، دور معايير لجنة بازل في تطوير ادارة المخاطر بالبنوك دراسة حالة البنوك الجزائرية، مقدمة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص: 16.

⁷ شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2012، ص: 21 22.

المبحث الثاني: المفهوم العام لإدارة المخاطر المصرفية

تمهيد

السمة الأساسية التي تحكم نشاط المصرف هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها، وهنا يأتي دور الفكر المحاسبي والمالي المعاصر من خلال توصيف تلك المخاطر وقياسها والإفصاح عنها بالشكل الذي يمكن مستخدمي القوائم المالية من الحكم على مدى قدرة المصرف على إدارة المخاطر والسيطرة عليها، ومن ثم تمكين هؤلاء المستخدمين من التنبؤ بالمخاطر الكمية والنوعية التي يمكن أن يتعرض لها المصرف مستقبلا واتخاذ القرارات الاستثمارية والقرارات الأخرى المتعلقة بمعاملاتهم مع المصرف .

المطلب الاول: نشأة تعريف إدارة المخاطر المصرفية

الفرع الاول : نشأة إدارة المخاطر المصرفية

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد . حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة " هارفرد بيسنس ريفو " عام 1956 ، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة . ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول و الخصوم . وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.⁸

ولقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة و انتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها " إدارة المخاطر " كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي

⁸ عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 21/20 أكتوبر 2009، ص: 04.

بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من ال برنامج " زميل إدارة المخاطر ".⁹ لأنه في الواقع كثيرا م نشأت في وتطبيقها.

ثانيا: تعريف إدارة المخاطر المصرفية

إن السمة الأساسية التي تحكم نشاط البنك هي كيفية إدارة المخاطر، وعليه يبقى الخطر واردا مادام النشاط البنكي قائم، ومن هنا فإن تسيير هذه المخاطر لا يعني إخفائها وإنما هو العمل على احتوائها بذكاء وهذا لتعظيم العائد الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح .

وعليه تعرف إدارة المخاطر البنكية بأنها " :تحديد، تحليل والسيطرة على المخاطر الاقتصادية التي تهدد الأصول المالية للمؤسسة أو المستثمر وبصفة أخرى، فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها.¹⁰

إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل و أقل التكاليف و ذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله و قياسه و تحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب لهذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب.¹¹

إذن يمكن القول بأن إدارة المخاطر المصرفية هي عبارة عن عملية تحديد المخاطر المحتملة الوقوع قيامها وتقييمها و كذا إعداد مخطط لتجنبها أو التقليل منها و السيطرة عليها من خلال الرقابة المستمرة على جميع الإدارات المكونة للبنك.

⁹ عبدلي لطيفة، دورو مكانة ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص: 25.

¹⁰ طهيرة اميرة، إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير بازل دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص: 14.

¹¹ شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص: 55.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية إدارة المخاطر المصرفية

اولا: اهداف إدارة المخاطر المصرفية

من خلال تطبيقات إدارة المخاطر، ثبت أن طرق ومناهج إدارة المخاطر تختلف من مؤسسة مالية إلى أخرى، وهذا ما يؤكد حقيقة أن أهداف إدارة المخاطر تختلف هي أيضا من مؤسسة لأخرى.

ومنه فإن أهداف إدارة المخاطر في المصارف تتمثل فيما يلي :

1) استقرار الأرباح أو المكاسب: حيث تساهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر إلى أقل مستوى ممكن، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح.

2) استمرارية النمو: عندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما تصبح الوقاية من التهديدات التي النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر، كما تعتمد استراتيجية إدارة المخاطر على الإعداد لتسهيل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد النمو الاقتصادي للبنك .

3) تعظيم قيمة البنك: تساهم قرارات إدارة المخاطر في تعظيم القيمة السوقية للبنك، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي للمنظمة وهو معيار معقول لتقييم القرارات المؤسسية.¹²

ثانيا: اهمية إدارة المخاطر المصرفية

إن إدارة المخاطر (RM) ليست ظاهرة جديدة لكن أهميتها قد تنامت بشكل واسع في الوقت الحاضر بعد الأزمات المالية العديدة التي حدثت كأزمة جنوب شرق آسيا و المكسيك والأرجنتين وآخرها الأزمة المالية العالمية مما أدى بالسلطات الرقابية و الجهات الإشرافية الدولية وبنك التسويات الدولي (BIS) أن تعمل بجهد للوصول إلى نظام إدارة المخاطر ذي هيكلية جيدة،

لذلك فإن أهمية إدارة المخاطر تبرز من خلال الآتي:

¹² د. لوالبية فوزي، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في ادارة المخاطر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد، 15 العدد 01، سنة 2021، ص: 236.

- أن المخاطر تزداد عبر الزمن في الأعمال وخصوصا في البيئة المعولة و في الصناعة المالية والمصرفية.
- تساعد في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوءها تحديد خطة وسياسة العمل المصرفي.
- الثورة التكنولوجية التي أدت إلى إيجاد مخاطر جديدة متعددة للمصرف نتيجة توجه العمل المصرفي الكترونيا، مما أدى إلى ظهور مخاطر إضافية مرتبطة بالصيرفة الإلكترونية.
- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المصرف من خلال استخدام أدوات إدارة المخاطر.
- المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.¹³
- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية و العمل عن تنوع تلك الأوراق من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر و الربحية.
- مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة لجنة بازل و الذي سيمثل عقبة رئيسية أمام البنوك التي لن تستطيع قياس وإدارة مخارطها بأسلوب علمي، حيث أن المتطلبات الجديدة للجنة بازل تعتمد على القدرة على قياس ومتابعة التحكم في معدلات الخسائر المتوقعة، هذا فضلا عن إضافة أنواع جديدة من المخاطر إلى الاتفاق المقترح بشأن كفاية رأس المال بخلاف المخاطر التي يشملها الاتفاق الحالي.¹⁴

المطلب الثالث: المراحل و العناصر الاساسية لادارة المخاطر المصرفية

اولا: مراحل إدارة المخاطر المصرفية :

إن عملية إدارة المخاطر يجب أن تمر بسلسلة منطقية من الخطوات التي تميل إلى الاندماج مع بعضها البعض في الواقع العملي، حيث تتمثل هذه الخطوات في:

1/ تحديد المخاطر:

¹³ صادق راشد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 46 - 47.

¹⁴ صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، طبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص: 25.

لكي يتمكن البنك من إدارة المخاطر لا بد أولاً أن يحددها. فكل منتج أو خدمة يقدمها البنك تتضمن عدة مخاطر . فالتحديد الواضح للمخاطر هو الأساس لأي إدارة فعالة للمخاطر ولذلك يتعين أن يولي البنك لمسألة تحديد المخاطر أولوية عالية وذلك من خلال تحديد المخاطر الرئيسية التي تكتنف أنشطة البنك، ووضع الإجراءات المناسبة لها لتحديد المخاطر الناجمة عن الأنشطة القائمة والجديدة على حد سواء.

2/ قياس المخاطر:

إن العملية الثانية بعد تحديد المخاطر هي قياسها، حيث يجب أن ينظر لكل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة :حجمه، مدته واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر . ويعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لإدارة المخاطر. والهدف من قياس المخاطر هو التحديد الرقمي للخسائر المتوقعة من كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك، وعندما يعتمد البنك طريقة تحديد المخاطر رقمياً أنها تكون مبنية على طرق ونماذج معروفة ومناسبة وتمت الموافقة عليها من قبل الإدارة العامة للبنك.

3/ ضبط المخاطر:

من اجل ضبط المخاطر فإن البنك يعتمد على ثلاث أساليب أساسية تتمثل في تجنب بعض النشاطات والتي ترى إدارة البنك أنها محفوفة بمخاطر كثيرة، تقليل المخاطر أو إلغاء أثر هذه المخاطر.

4/مراقبة المخاطر:

إن وضع أنظمة م إرقبة وتحكم في مخاطر القروض وفي معدلات الفائدة، ومعدلات الصرف، السيولة والتسوية التي تبين الحدود كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملية والمخاطر القانونية¹⁵.

ثانياً: عناصر الأساسية لإدارة المخاطر المصرفية

إن إدارة المخاطر لكل مصرف يجب أن يشتمل على العناصر الرئيسة التالية:

1) رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا:

¹⁵ خنوش حنان، مرجع سبق ذكره، ص: 31 32.

تتطلب إدارة المخاطر اشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف استراتيجية، سياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمصرف ، وطبيعة مخاطره درجة تحمله للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك المواصفات على كافة مستويات المصرف المعني بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر. أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجهات الاستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة كما أن عليها أن تحدد خطوة واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها.

كذلك ضرورة التأكد من استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر الإدارة العليا خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

(2) كفاية السياسات والحدود:

على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المصرف. كذلك ضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، قياسها، تخفيفها، مراقبتها الإبلاغ عنها والتحكم فيها . ولذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة، وسقوف وإجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات واعداد التقارير اللازمة وبما يتناسب مع نطاق وطبيعة أنشطة المصارف.

(3) كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:

إن الرقابة الفعالة للمخاطر المصرف تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وفي الوقت المناسب حول أوضاع المصرف المالية، الأداء وغيرها.

(4) كفاية أنظمة الضبط:

إن هيكل وتركيبه أنظمة الضبط في المصرف هي حاسمة بالنسبة إلى ضمان حسن سير أعمال المصرف على وجه العموم وعلى إدارة المخاطر على وجه الخصوص ،إن الاستمرار في تطبيق أنظمة الرقابة والضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة المصرف. في الحقيقة فإن مهمة فصل الوظائف تعتبر الركيزة

الأساسية في موضوع إدارة المخاطر. وفي حال عدم وجود مثل هذا الفصل فإن مصير و مستقبل المصرف سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل. وهذا في الحقيقة يتطلب تدخل من قبل السلطات الرقابية من أجل تصويب هذا الوضع.¹⁶

¹⁶ فريدة تلي، مرجع سبق ذكره، ص: 39 - 41.

المبحث الثاني : الحوكمة المصرفية و علاقتها بالمعايير بالمعايير الدولية

تمهيد

إن الملاحظ لإجراءات إدارة المخاطر المصرفية ، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند تنفيذها، دور وطبيعة العلاقة التي تجمع بين الحوكمة وادارة المخاطر المصرفية، حيث يلعب مجلس الإدارة والإدارة العليا دورا كبيرا في إدارة المخاطر، لأن هذه الأخيرة تعد من الأهداف المهمة لنظام الحوكمة في المصارف وذلك عند تطبيق و ارساء قواعد بازل.

المطلب الأول: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية

اولا: مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر

تتمثل المسؤوليات لمجلس الإدارة الأساسية في:

- صياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.
- تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى مراجعة وقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك.
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية و التشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة و اجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.
- الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة و التعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات.

- تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسمياً (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الاستراتيجية ويوافق عليها في النهاية).
- تحديد مستوى نوعية التقارير.
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية.
- إجراء تقييم سنوي لأداء مجلس الإدارة.
- انتخاب لجنة من المديرين غير التنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت.
- إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.¹⁷

ثانياً: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن السلامة المالية لأداء أي نظام مصرفي تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك، والمركز الاستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وادارتها، كل هذه الأمور تعكس مدى جودة م الرقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك ولهذه الأسباب فإن الاستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشادة لذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهرى في المدخل القائم على السوق إلى تنظيم والإشراف، وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الاطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة البنك.

ونلخص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

- وضع والتوصية بخطط استراتيجية وسياسات إدارة المخاطر عرضها للموافقة عليها.
- تنفيذ الخطط والسياسات الاستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة و تقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيود بالحدود والإجراءات.

¹⁷ د. لوالبية فوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

➤ تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.

➤ ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقييد باللوائح والقوانين، وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.¹⁸

ثالثاً: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

ويطلق عليها أحياناً لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وتمثل مهامها وصلاحياتها فيما يلي:

- يترتب على إدارة المخاطر تحديد وإدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك بما يشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر عدم السيولة والمخاطر التشغيلية وأية مخاطر أخرى، ولذا يترتب على اللجنة الحصول على جميع التقارير والبيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك.
- على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها البنك كما يتوجب عليها إطلاع المجلس بأية تغييرات جوهرية تطرأ على وضع البنك دون تأخير.
- يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في المصرف بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للبنك، ووجود كادر مؤهل يعمل بشكل مستقل على إدارة المخاطر الأساسية التي تواجه المصرف، وفق نظام واضح لإدارة المخاطر على أن يوفر هذا النظام بالحد الأدنى ما يلي:
 - توفر المراقبة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا.
 - تحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتقبة بالأنشطة البنكية.
 - إيجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها.
 - الاحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهةها.

¹⁸ فلاّلة أسامة ، دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، الجزائر، 2021/2020، ص: 27 - 29.

➤ يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في البنك مع مراعاة ما يلي:

- أن تشمل هذه السياسات أهداف محددة واستراتيجيات وإجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر.
- بشكل يتناسب مع وضع خصوصية البنك وحجم نشاطه وطبيعة المخاطر التي يواجهها وقدرة البنك على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر.
- أن تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الإدارة التنفيذية الالتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية والمعايير البنكية ذات الصلة.
- أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة البنك و الموظفين المكلفين بإدارة المخاطر.
- وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري وأن يتم إخطار مجلس إدارة البنك عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر والمتضمنة لأنشطة البنك.

➤ على اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة.¹⁹

المطلب الثاني: المعايير الدولية للرقابة المصرفية

اولاً: إتفاقية بازل 1

ركزت اتفاقية بازل " 01 " على الجوانب التالية:

1/ التركيز على المخاطر الائتمانية: تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال أخذاً في عين الاعتبار المخاطر الائتمانية أساساً، بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حد ما ولم يشمل معيار كفاية رأس المال كما جاء بالاتفاقية عام 1988 مواجهة المخاطر الأخرى، مثل مخاطر سعر الفائدة مخاطر سعر الصرف، ومخاطر الاستثمار في الأوراق المالية

¹⁹ خنوش حنان، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

2/ تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها: حيث تم تركيز الاهتمام على نوعية الأصول ومستوى المخصصات التي يجب تكوينها للأصول أو الديون المشكوك في تحصيلها وغيرها من المخصصات، وذلك لأنه لا يمكن تصور أن يفوق معيار رأس المال لدى بنك من البنوك الحد الأدنى المقرر بينما لا تتوافر لديه المخصصات الكافية، في نفس الوقت من الضروري كفاية المخصصات أولاً ثم يأتي بعد ذلك تطبيق معيار كفاية وتحدد كفاية رأس المال وفقاً للاعتبارات التالية:

ربط احتياطات رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن الأنشطة المختلفة، بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانيته.

تقسيم رأس المال إلى مجموعتين أو شريحتين.

رأس المال الأساسي: وتشمل حقوق المساهمين الدائمة العادية المصدرة والمدفوعة بالكامل والأسهم الممتازة الدائمة غير المتراكمة، وبدون الأسهم الممتازة المتراكمة ويضاف إليه هوامش الربح غير الموزعة أو المحتجزة.

رأس المال التكميلي: تشمل الاحتياطات غير المعلنة ويضاف إليها احتياطات مواجهة ديون متعثرة وكذا يضاف الاقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين وبالإضافة إلى الأوراق المالية (من الأسهم والسندات التي تتحول إلى أسهم بعد فترة) ويجب كذلك احتارم الشروط الأساسية الآتية في رأس المال: أن لا يزيد رأس المال التكميلي على رأس المال الأساسي.

- لا تزيد نسبة القروض التي يحصل عليها البنك من المساهمين والتي تدخل ضمن هذا الإطار عن 50 من رأس المال الأساسي.

- أن لا تزيد المخصصات العامة كحد أقصى عن 2% مرحلياً، ثم تحدد ب 1.25 من الأصول والالتزامات العرضية مرجحة الخطر لأنها لا ترق إلى حقوق الملكية

- تخضع احتياطات إعادة التقييم للأصول لاعتبارات معينة مثل خصم نسبة 55% لاحتقال خضوع هذا للفرق للضريبة عند بيع الأصول، وكذا الأوراق المالية التي تتحول إلى أسهم.

- يشترط لقبول أية احتياطات سرية ضمن قاعدة رأس المال المساندة أن يكون موافقا عليها ومعتمدا من قبل السلطات الرقابية، وأن تكون من خلال حساب الأرباح والخسائر، وأن لا يكون لها صفة المخصص، وبعض الدول لا تسمح لها، ويحسب معدل كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل كما يلي:²⁰

$$\%8 \leq \frac{\text{رأس المال الشريحة الاولى} + \text{الشريحة الثانية}}{\text{مجموعات التعهدات والالتزامات بطريقة مبرمجة للخطر}}$$

ثانيا: اتفاقية بازل 2

في عام 1999، طورت لجنة بازل اتفاقية " بازل 1 " إلى ما يعرف ب " بازل 2 "، ليتواءم ذلك مع المرحلة الجديدة التي يشهدها العالم من ارتفاع ليس في درجات المخاطر المالية فحسب وحتى في مخاطر السوق والإدارة حيث يقوم معيار " بازل 2 " من خلال استخدام أساليب متقدمة لقياس كل من مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل، لتحديد مستويات رأس المال المطلوبة للمصرف، وذلك بالارتكاز على ثلاث دعائم أساسية:

➤ تحديد متطلبات الحد الأدنى من رؤوس الأموال الخاصة: على الرغم من أن الاتفاقية الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوى المعمول به حاليا % 8 إلا أن الهدف من هذه الفكرة هو إدراج أنواع جديدة من الأخطار التي يمكن أن يؤدي غلى زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال وتغطية هذه الأخطار التي تشمل: خطر القرض، خطر السوق، ونوع جديد من الخطر هو الخطر العملي والذي يعني خطر خسارة ناتجا عن عجز أو عدم التكيف مع الإجراءات، الأشخاص والأنظمة الداخلية أو للأحداث الخارجية.

➤ الرقابة الاحترازية للبنوك: حيث تقوم على تصميم منهج الرقابة الاحترازية لتقدير الخسائر المحتملة في المحافظ المالية للبنوك، لذا يتعين على مسيري البنوك اتخاذ خطوات إضافية لتطوير تقنيات التسيير والمراقبة موع الأخطار ووضع اجراءات لتقييم رأس المال الخاص الضروري لمواجهة مجموع الأخطار المحتملة.

²⁰حرفاف قايس، التحوط من المخاطر المالية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ادرار،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، ميدان علوم اقتصادية والتسيير و علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد احمد بن دراية ادرار، الجزائر، 2017/2016، ص ص: 40 41.

➤ تحديد مستلزمات الإفصاح: تستهدف هذه الاستراتيجية العمل على ضبط السوق وبالخصوص على ترقية مبدأ الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات التي يتم نشرها من طرف البنوك حول تحديد ملائمة رأس المال...، وتشترط لجنة بازل أن يرتبط عامل الإفصاح بالقواعد المحاسبية الدولية المعروفة.

وبالطبع فإن هذه الاتفاقية تحتاج إلى تنظيم عمل البنوك في ظل أفضل الممارسات المصرفية والمحاسبية في إطار تعزيز الشفافية، هذا إلى جانب ضرورة قيام البنوك بتحديد وتطوير طرق قياس وإدارة المخاطر لتكون قادرة على المنافسة في السوق المصرفية العالمية بكفاءة وفعالية.

ونشرت لجنة بازل في عام 2006 نسخة معدلة للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة في السنوات 1997 و 1999 ، وأقرت اللجنة أن تفعيل هذه المبادئ يجب أن يتناسب مع هيكل البنك وحجمه ووزنه الاقتصادي وهيكل المخاطر به.

وتؤدي الممارسة السليمة للحكومة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها هذه اللجنة، والتي يبلغ عددها ثمانية مبادئ وفقا لتقرير هذه اللجنة:

➤ التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة ودورهم في هذا الإطار، وأن تكون لديهم

➤ القدرة على إصدار القرارات والأحكام المناسبة لإدارة شؤون البنك وأعماله اليومية.

➤ وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك من قبل مجلس الإدارة ومتابعتها.

➤ التوزيع السليم للمسؤوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة، ووضع قواعد وحدود واضحة لها، والمساءلة والمحاسبة داخل البنك سواء لأنفسهم أو لجميع العاملين على حد سواء .

➤ وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في البنك، وإدراك المراقبين لأهمية دورهم.

➤ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا.

- أن تتوافق سياسات المكافآت المالية والحوافز وتطبيقها مع ثقافة البنك ومع الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل.
- توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة، و في التقارير الصادرة عنها.
- تفهم أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في البنك وكذلك الهيكل التشغيلي فيه، والالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية²¹.

ثالثاً: إتفاقية بازل 3

صدرت إتفاقية بازل 3 عقب اجتماع محافظي البنوك المركزية والمسؤولين الماليين الممثلين لأعضاء الـ 27 في مدينة بازل السويسرية في BIS للجنة بازل بعد توسيعها، وذلك في مقرر اللجنة في بنك التسويات الدولية 12 سبتمبر 2010، وبعد المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في سيؤول العاصمة الكورية في 12 نوفمبر 2010، بدأ خبراء المصرفية يطرحون تساؤلات حول مدى ملائمة هذه المعايير الجديدة للبنوك، وكيفية تطويعها بما يتناسب مع طبيعة عمل هذه البنوك .

الإصلاحات الواردة في إتفاقية بازل 3

جاءت بازل 3 بمجموعة من الإصلاحات نذكرها في ما يلي 2 :

- إلزام البنوك بالاحتفاظ بقدر من رأس المال الممتاز يعرف باسم (رأس مال أساسي) وهو من المستوى أو يعادل % 4.5 على الأقل من أصولها التي الأول ويتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ تكتنفها المخاطر بزيادة عن النسبة الحالية والمقدرة ب % 2 وفق إتفاقية بازل 2.
- تكوين احتياطي جديد منفصل يتألف من أسهم عادية ويعادل % 2 من الأصول، أي أن البنوك يجب أن تزيد كمية رأس المال الممتاز الذي تحتفظ به لمواجهة الصدمات المستقبلية إلى ثلاث أضعاف ليبلغ نسبة % 7 .

²¹ وراق خديجة، البات الحوكمة و دورها في تفعيل الرقابة في البنوك الجزائرية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015/214، ص: 43 - 45.

- وفي حالة انخفاض نسبة الأموال الاحتياطية %7 عن يمكن للسلطات المالية أن تفرض قيود على توزيع البنوك للأرباح على المساهمين أو منح المكافآت المالية لموظفيهم ورغم الصرامة في المعايير الجديدة إلا أن المدة الزمنية لتطبيق هذه المعايير والتي قد تصل إلى عام 2019 جعلت البنوك تتنفس الصعداء.
- وبموجب الاتفاقية الجديدة ستحتفظ البنوك بنوع من الاحتياطي لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين صفر و%2.5 من رأس المال الأساسي حقوق المساهمين مع توافر حد أدنى من مصادر التمويل المستقرة لدى البنوك وذلك لضمان عدم تأثرها بأداء دورها في منح الائتمان والاستثمار جنباً إلى جنب، مع توافر نسب محددة من السيولة لضمان قدرة البنوك على الوفاء بالتزامات العملاء.
- رفع معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي الحالي من %4 إلى %6 وعدم احتساب الشريحة الثالثة في معدل كفاية رأس المال، ولقد بدأ العمل تدريجي بهذه الإجراءات اعتباراً من يناير عام 2013 وصولاً إلى بداية العمل بها في عام 2015 و تنفيذها بشكل نهائي في عام 2019 .
- تشمل هذه الحزمة من الإصلاحات أيضاً اعتماد مقاييس جديدة بخصوص السيولة لازالت تستوجب الحصول على الموافقة من طرف قادة دول مجموعة العشرين، حيث يستعين على البنوك بتقديم أدوات أكبر للسيولة، مكونة بشكل أساسي من أصول عالية السيولة مثل السندات الحكومية.²²

²² مهني نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 53 54.

خلاصة الفصل:

لقد تناوانا من خلال هذا الفصل ماهية المخاطر المصرفية و الحوكمة المصرفية و علاقتها بالمعايير الدولية.

و يمكن القول تلخيص ما توصلت إليه فيما يلي:

- يمنح التطبيق الجيد للمبادئ الحوكمة المصرفية الفرصة الأفضل لتعبئة الموارد رؤوس الأموال و التمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال و في نفس الوقت تسريع تكوينه و تحقيق النمو و الانتاجية.
- يجب على مجلس الإدارة و لجان المراقبة و التفتيش الاقتناع بأهمية الحوكمة المصرفية لأنها السبيل الوحيد لمعالجة مختلف المخاطر المصرفية.
- ضرورة الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج و أداء المصرف.
- ان اتفاقيات بازل سواء منها الأولى أو الثانية تعتبر من أهم التطورات التي مست القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة و التي جاءت لمواجهة التحديات الخطيرة التي يواجهها هذا القطاع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك
الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811
- الطارف

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا إليها في الفصل الأول و الثاني حول الحوكمة المصرفية و دور أليات و مبادئ الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية و كيفية إدارة هذه المخاطر ، والتي استخلصنا من خلالها تعدد المخاطر التي تعيق سير البنوك و تؤثر سلبيا على أدائها ، و سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لدور أليات و مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية و ذلك باختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة 811 - الطارف - ، حيث سنتطرق لعموميات متعلقة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة عامة ووكالة 811 - الطارف - بصفة خاصة ، و كذلك سنعرض اسئلة نتائج المقابلة ثم تحليل هذه النتائج.

- **المبحث الأول:** تقديم الفلاحة و التنمية الريفية
- **المبحث الثاني:** استجابات حول دور الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة الطارف - 811 -

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

تعد البنوك التجارية أحد أهم ركائز التقدم الاقتصادي، فهي تساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية وإشباع الحاجات المتعددة للعملاء سواء أفراد أو مؤسسات كما تساهم في توسيع حجم السوق من خلال تيسير وتنشيط المعاملات المالية والتجارية، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول سنتطرق فيه إلى لمحة تعريفية عن البنك الوطني الجزائري، والمطلب الثاني سنتطرق عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية والمطلب الثالث عن القرض الشعبي الجزائري.

المطلب الأول : ماهية و مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك التي نشأت بعد الاستقلال، كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص بالقيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو في الخارج.

أولاً: نشأة وتعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

1: نشأة البنك

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنتيجة لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بموجب المرسوم الرئاسي (82 - 106) المؤرخ في 13 مارس 1982 ، فتكون البنك في بداية مشواره من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري 10 ، وكان الهدف من إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية المساهمة في تنمية وترقية القطاع الفلاحي ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية، وعلى أساس ذلك كانت مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتمثل في تمويل مزارع الدولة، المجموعات التعاونية، المستفيدين من الثورة الزراعية، وكذلك تمويل قطاع الصيد البحري . وبموجب قانون النقد والقرض (90 - 10) المؤرخ في 14 أبريل 1990، ألغي نظام التخصيص الذي كان سارياً على البنوك، وصارت مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا تقتصر على تمويل القطاع الفلاحي فحسب، بل صار يقدم جميع الخدمات التي تقدمها مختلف البنوك التجارية.

2: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الحالي ب: 33.000.000.000 دينار جزائري تعود ملكية تعود ملكية جميع أسهمها للدولة، يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من 300 وكالة و 39

مديرية جهوية GRE موزعة على مستوى القطر الوطني، يتولى الجهوي للاستغلال مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات التي هي تحت مسؤوليته، القطر الوطني، يتولى الجهوي للاستغلال مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات التي هي تحت مسؤوليته، وغالبا ما تكون مجتمعات الجهوية للاستغلال ولائية. أما الإدارة العليا للبنك فتتكون من مديرية عامة مركزية، تساعد على أداء مهامها مجموعة من المديرات المساعدة DGA الفلاحة والتنمية الريفية وتمثل الموارد البشرية له في أكثر من ويقع بنك 7000 إطار ومستخدما الفلاحة والتنمية الريفية في العقيد عميروش بالجزائر العاصمة.¹

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية

من أجل ضمان مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة دائمة، حددت مديرية البنك مجموعة معينة من التوجيهات، ويندرج ضمنها خيار اعادة التمركز الاستراتيجي للبنك وارجاعه الى تطلعه الأولي ألا وهو تمويل التنمية الفلاحية والريفية، وتتضح هذه الخطوط الكبرى ذه الاستراتيجية فيما يلي:

1)المرحلة الأولى: (1982 - 1990): كان الهدف الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في إثبات حضوره في المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الوقت اكتسب البنك سمعة جيدة في ميدان تمويل القطاع الفلاحي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، وهذا الاختصاص يتماشى في هذه المرحلة مع ما هو منصوح عليه في الاقتصاد الوطني المخطط لنفس الفترة.

2)المرحلة الثانية: (1991-1999): بموجب القانون (90 - 10) تم إنهاء تخصص البنوك، لذا وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجال تمويله نحو القطاعات الأخرى، أي مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من

دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي، وعلى الصعيد التقني فقد تميزت عند بنك الفلاحة والتنمية الريفية هذه المرحلة بإدخال التكنولوجيات الحديثة وأهم ما تم إنجازه خلال هذه المرحلة:

خلال سنة 1991: تم إنشاء نظام "swift" والذي يعنى بتنفيذ التحويلات الدولية.

¹ ريم كعباش، وفاء ناجم، "التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية عين الدفلى Badr"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017/2016، ص 33.

خلال سنة 1992: تم وضع "sybu" الذي يساعد على أداء العمليات البنكية بشكل أسرع من خلال ما يسمى بالمعالجة عن بعد إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.

خلال سنة 1993: تم تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

خلال سنة 1994: تم إنشاء خدمة بطاقة الدفع والسحب ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

خلال سنة 1996: تقديم خدمة معالجة وتحقيق العمليات البنكية عن بعد وفي الزمن الحقيقي.

خلال سنة 1998: إنشاء خدمة بطاقة السحب بين البنوك.

3) المرحلة الثالثة (2000 - 2004): قام البنك بوضع برنامج يمتد على خمس سنوات، للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهد البرنامج أساسا حول عصرنه البنك وتحسين أدائه، العمل على تطوير الخدمات التي يقدمها البنك واستخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الخدمات البنكية وقد قام هذا البرنامج بتحقيق ما يلي:

خلال سنة 2000: القيام بتشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وإنشاء مخطط لرفع مستوى خدمات البنك لتتماشى والمعايير الدولية.

خلال سنة 2001: تم تكتيف عمليات التدقيق المالي والمحاسبي، وتطبيق نموذج البنك الجالس في بعض وكالات البنك.

خلال سنة 2002: تم تعميم نموذج البنك الجالس على مستوى جميع وكالات البنك.

خلال سنة 2003: تم تحسين نموذج البنك الجالس بخدمات مشخصة على مستوى جميع الوكالات الأساسية.

خلال سنة 2004: تم تعميم استخدام الشباييك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.²

4) المرحلة الرابعة (2005 - 2014): تتمثل أهم التطورات التي عرفها البنك خلال هذه المرحلة في الآتي:

القيام بتقديم خدمات بنكية إلكترونية أو ما يعرف (E-banking) كمعرفة العميل لرصيد البنك وحركية حسابه البنكي بالإضافة إلى تحميل كشوف الحسابات عن طريق فتحه لموقع رسمي لذلك.

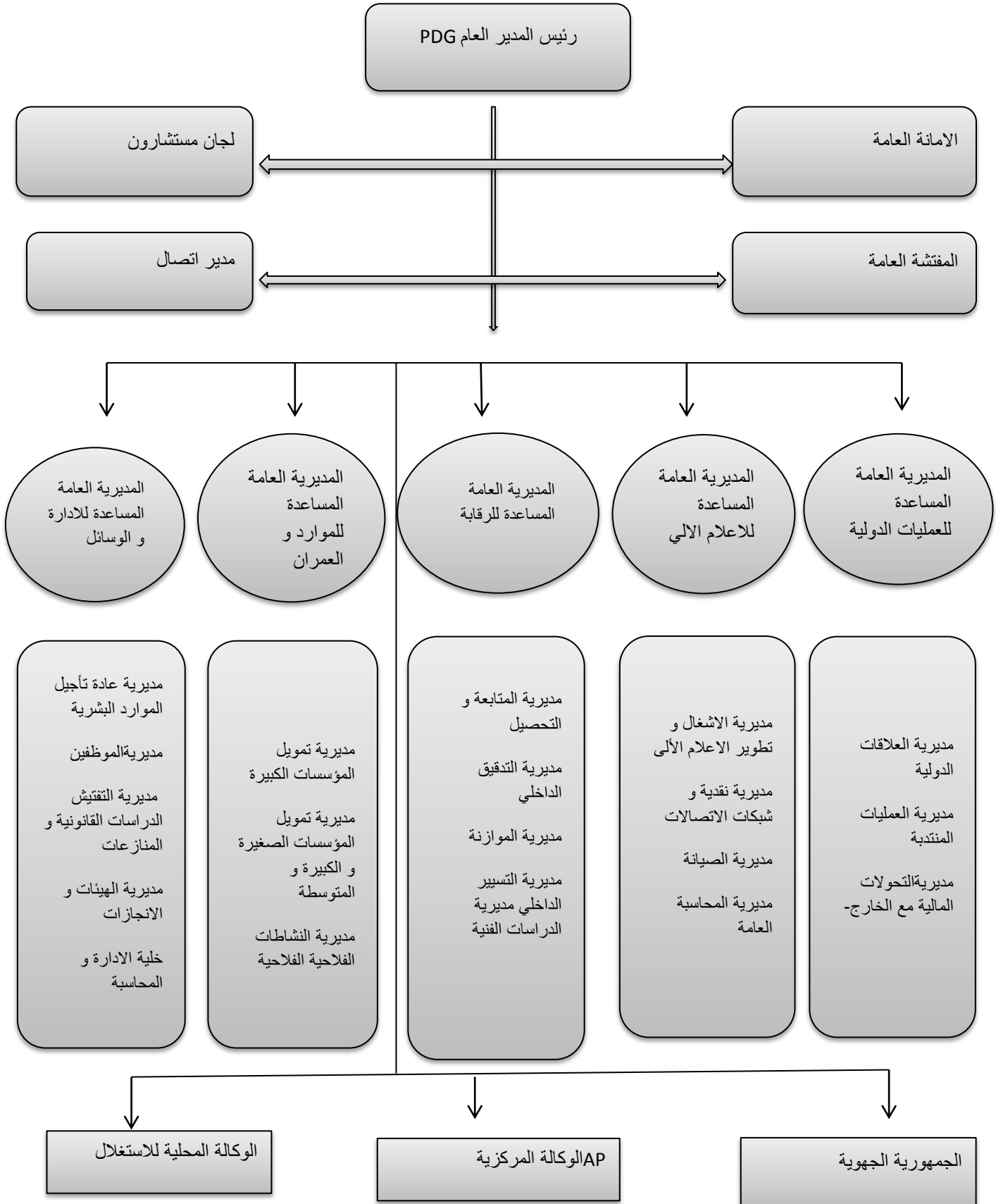
² معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف

-فتح مركز اتصال يهدف إلى الإجابة على جميع تساؤلات العملاء الحاليين والمحتملين وانشغالهم.

وبالإضافة إلى هذه التطورات فقد وضعت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية قروضا جديدة من أجل النهوض بالقطاع الفلاحي فضلا عن تلك الموجودة سابقا، حيث فتحت هذه القروض على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتنسيق مع مديرية الفلاحة ومصالحها في كل ولاية من ولايات الجزائر بحيث تمثلت هذه القروض الجديدة في القرض الريفى وقرض التحدي.³

³ د. فضيلة بوطورة، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6، ص ص: 200 201.

ثالثا: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية



المصدر: معلومات مقدمة من طرف البنك

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

اولا: تعريف البنك

في اطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية و نظرا لحجم الحاجات والطلبات ذات الطابع الفلاحي والاستثماري خاصة منها يخص ولاية الطارف جاء قرار انشاء و تأسيس الوكالة 811 في سنة 1982 وهي احد الوكالات التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة عنابة.

ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 811 خلية من الخلايا القاعدية البنكية للمؤسسة النقدية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية عامة و تدخل ضمن الهيكلة القاعدية وتعتبر همزة وصل بين الزبائن.

وحيث يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 811 بالطارف 10 موظفين يمارسون مختلف النشاطات البنكية المختلفة المتمثلة في عمليات الصندوق المحفظة البنكية بالإضافة الى مصلحة القرض وفتح الحسابات البنكية بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة 811 ويعتبر مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على جمع المواد المالية الفائضة عند الاعوان الاقتصاديين وذلك بغرض اقراضها للأخرين الذين هم في حاجة الى التمويل و ينصب نشاطها على تنمية القطاع الفلاحي و انعاشه وقد وسعت من مجال نشاطها ليس جميع القطاعات الاقتصادي.

ثانيا: مهام و اهداف البنك

1 / مهام البنك:

بالرجوع الى نص المادة الرابعة من القانون الاساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية التي تحدد مهامه نجد أن مهامه أساسا تتمثل في تنفيذ جميع المعلومات المصرفية والاعتمادية المالية على مختلف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل ومنح القروض والمساهمة فيما يلي :

➤ تطوير الأعمال الفلاحية و تنمية مجموع القطاعات الفلاحية .

➤ تمويل المؤسسات الفلاحية، تعاونيات التسويق، قطاع الغابات، المؤسسات الفلاحية والصناعية بكل أشكالها،

قطاع الصيد البحري، تعاونيات الخدمات مثل تصليح الآلات الفلاحية

بالإضافة إلى ذلك فإن البنك يقوم بالوظائف الآتية:

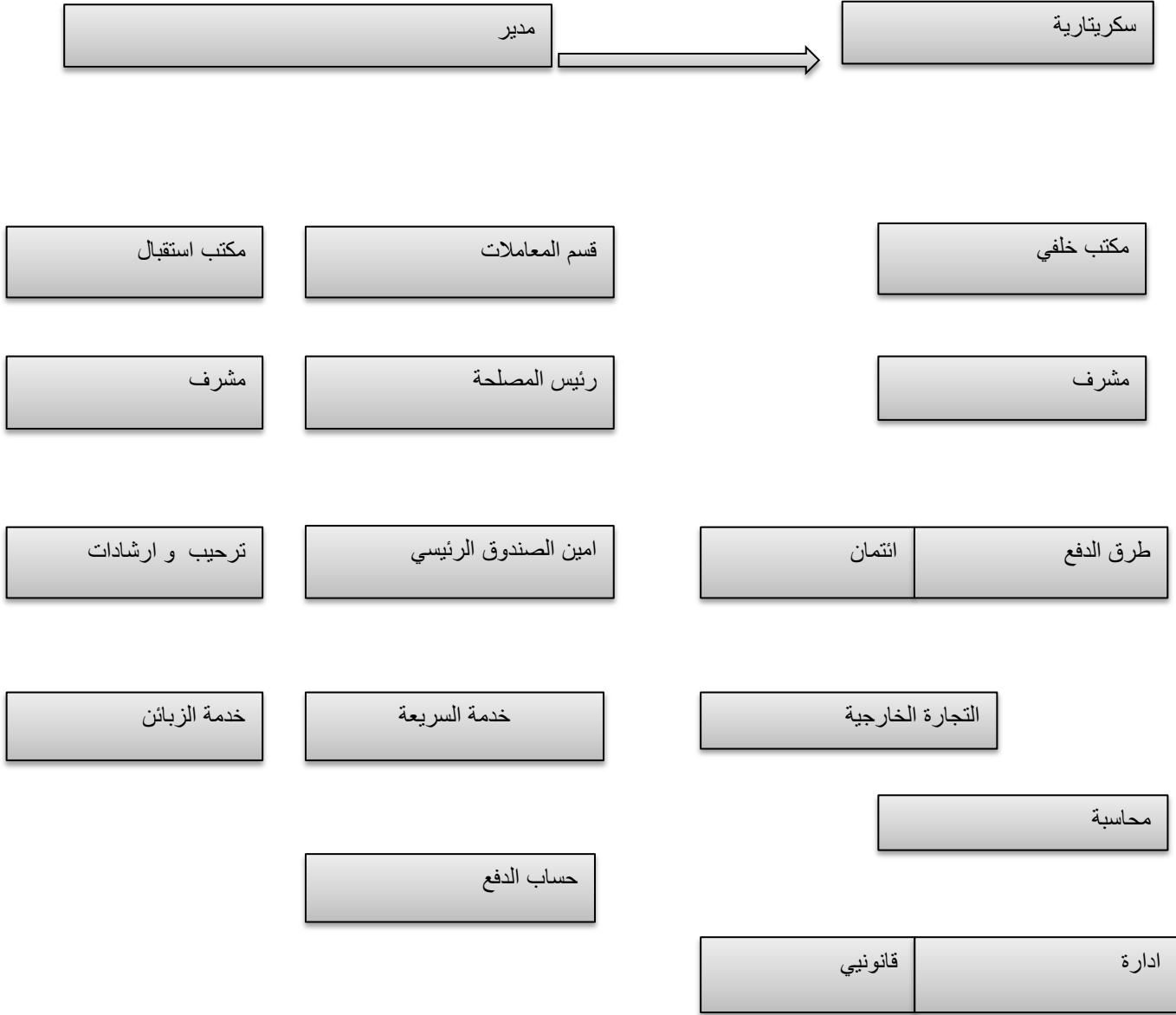
- منح القروض بكل أنواعها و تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية الالتزام بالقيام بالضمانات.
- العمل على مواجهة مخاطر الصرف علي القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- تطوير مستوي هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
- إعطاء الدعم الإعلامي و تصفية المشاكل المالية .
- الاستقبال الجيد للزبائن واحت ارمهم والرد على طلباتهم بجدية.
- تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب و تطبيق الخطط والب ا رمج الداخلية وفق سياسة الحكومة.
- والعمل تطوير الموارد على رفعها وتحسين تكاليفها.
- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
- مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياته.

2/ أهداف البنك:

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتحديد الثروة وعصرنتها.
 - إشراك الزراع و تنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطن.
 - توسيع الاراضي الفلاحية وتحسين الخدمات.
- الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وكذا تكوين الموظفين وتقوم سلوكهم، غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على رفع الموارد بأفضل التكاليف التسيير الدقيق للخزينة (تكوين وتحفيز هيئة الموظفين).⁴

⁴ معلومات مقدمة من طرف البنك

ثالثا: الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف البنك

المبحث الثاني: استجابات حول دور أليات و مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات ، و أكثرها استعمالا نظرا لما تقدمه من فائدة للحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد و اتجاهاتهم نظرا لما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الاسئلة و تبسيطها و مناقشتها معهم و تعرف المقابلة التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين قائم المقابلة و بين شخص آخر أو أشخاص آخرين . و المقابلة الشخصية هي تقنية مباشرة تستعمل من اجل مسائلة افراد بكيفية منعزلة ، لكن تكون ايضا في بعض الاحيان مسائلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الاشخاص المبحوثين .

المقابلة هي أفضل التقنيات لحل معضلة استكشاف الحوافز العميقة لأفراد استكشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة ، و نتيجة لذلك تستخدم المقابلة عادة إما للاستطلاع الميادين المجهولة كثيرا أو لتعود على أشخاص المعنيين بالبحث قبل اتخاذ القرارات مع عدد أكبر باستخدام تقنيات اخرى مثل المسح الاستقصائي في إطار مقابلة البحث بدليل السوابق المساعدة فينبغي أن تكون مقابلة البحث جامدة ، كما ينبغي أن تكون جدلية.

المطلب الاول: تقديم الاستجابات

- 1/ هل يسعى البنك الى توظيف عاملين بمستويات تعليمية عالية؟
- 2/ هل يتمتع العاملون بالبنك بالخبرة المهنية؟
- 3/ هل يتم تطبيق توصيات و مبادئ لجنة بازل في البنك؟ إن كانت الاجابة نعم هل يقلل ذلك من المخاطر المصرفية؟
- 4/ هل يتمتع هيكل الحوكمة بالشفافية في التعامل مع العملاء؟
- 5/ هل تبني مبدا المساءلة يجعل الموظف بالبنك يؤدي مهامه بدقة و يقلل من مخاطر السيولة؟
- 6/ هل تطبيق قواعد الحوكمة يكسب البنك ميزة تنافسية؟
- 7/ هل توجد لجان لمتابعة المخاطر المصرفية على مستوى البنك؟
- 8/ هل يهتم مجلس بإدارة المخاطر؟
- 9/ من المسؤول عن تطوير الرقابة الداخلية؟
- 10/ هل واجه البنك خطر عدم التسديد؟ إن كانت الاجابة بنعم فماهي الاجراءات التي يتبعها البنك لمواجهة هذا الخطر؟
- 11/ ماهي انواع المخاطر المصرفية التي يمكن ان يواجهها البنك؟
- 12/ هل قياس هذه المخاطر يسمح بإدارتها؟
- 13/ هل تواجه الوكالة خطر السيولة؟
- 14/ هل يحترم البنك قرارات البنك المركزي في ادارته للمخاطر؟
- 15/ هل الوكالة في وضعية جيدة مع زبائنها؟

المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة

بعد قيامنا بطرح مجموعة من الاسئلة على مدير الوكالة السيد فزاع عبد الغاني حول موضوعنا و كانت الاجابات

كالآتي :

1/ نعم اصبح البنك يسعى الى توظيف عاملين بمستويات تعليمية عالية (جامعي) و هذا الامر اصبح يساعد على تحسين الاداء و مواكبة التطورات التي تحصل في القطاع المصرفي العالمي.

2/ نعم ولكن البنك اصبح يوظف العاملين الاقل خبرة بدرجة اكبر بهدف تحقيق التجديد .

3/ نعم يتم تطبيق توصيات لجنة بازل بشأن البنوك و ذلك بقرار من قبل البنك المركزي، حيث يقوم البنك بالتوزيع السليم للمسؤوليات و مراكز اتخاذ القرار ذلك على شكل نظام هرمي متدرج بداية من الافراد حتى مجلس الادارة بحيث أن موظفي البنك لا يقومون بأي عملية إلا بالحصول على موافقة من مجلس الادارة او إحدى اللجان المتخصصة و كذلك الادارة العليا على كافة الناحي المادية للعمليات .

4/ نعم لأن البنك بتطبيق قواعد الحوكمة و خاصة مبدأ الشفافية الذي يزيد من ثقة المتعاملين معه و هذا يقلل من مخاطر السيولة لأنهم يكونون على دراية بالوضعية المالية الذي يجعل الامر يكسبهم راحة في التعامل مع البنك .

5/ نعم ان تبني مبدأ المساءلة من طرف البنك له اثر إيجابي على عمل الموظفين مما يجبرهم على تحمل المسؤولية و حثهم على احترام القانون الداخلي للبنك وهذا من شأنه ان يقلل من المخاطر التشغيلية .

6/ نعم إن تطبيق قواعد الحوكمة يكسب البنك ميزة تنافسية مما يساعده على كسب عدد أكبر من المتعاملين .

7/ لا لاتوجد لجنة ادارة المخاطر على مستوى الوكالة فكل قرار تتخذه يجب العودة الى المديرية الجهوية بعناية ،أما بالنسبة لاجراءات العادية فتتم على مستوى الوكالة ، على سبيل المثال استدعاء المقترض ، توجيه رسائل اعدادار، معالجة المخاطر بالطرق الودية، المتابعة القضائية... الخ

8/ نعم

9/ المدقق الداخلي هو المسؤول عن تطوير الرقابة الداخلية

10/ نعم واجه البنك خطر عدم تسديد القرض، و يتم التعامل مع هذه الديون المتعثرة بالاختيار بين بديلين أساسيين و هما:

1: تعويم العميل و انتشاله و إنعاشه حتى يتمكن من السداد

و تضم ثلاث مراحل:

➤ **مرحلة التعويم** : حيث يقوم البنك بإعطاء فرصة للعميل عن طريق منحه فترة سماح يؤجل خلالها عبء سداد الدين و فوائده .

➤ **مرحلة انتشال العميل** : يتم في هذه المرحلة إتخاذ قرارات من طرف البنك أكثر تقدما تتضمن التدخل المباشر و غير المباشر في إدارة نشاط العميل و توجيهه وفقا لخطة عمل يلتزم بها العميل في المستقبل .

➤ **مرحلة انعاش العميل** : حيث بموجبها يتم تحويل العميل كونه عميل متعثر إلى عميل غير متعثر يعمل بكامل طاقته و ذلك عن طريق منحه قروض جديدة بشروط ميسرة لتمكينه من تسيير نشاطه .

2 : **تصفية نشاط العميل و بيع موجوداته** : و هذا البديل لا يلجأ إليه البنك إلا كحل أخير و بعد بذل كل السبل الأخرى و بعد تأكد البنك من أنه لا سبيل إلى معالجة أو إصلاح أو التغلب على المشاكل التي يمر بها العميل .

و يتم الاختيار بين البديلين في ظل الاعتبارات التالية :

- مدى احتفاظ المشروع بمعدل مناسب من النشاط و من التوظيف و التشغيل للمعدات و الآلات .

- مدى قدرة المشروع على تحقيق تدفقات نقدية داخلية و موارد مالية تكفي لسد التزاماته بصورة أفضل من تصفية النشاط.

11/ هناك ثلاث مخاطر بارزة يمكن ان يواجهها البنك ألا وهي :

➤ مخاطر السيولة

➤ مخاطر تشغيلية

➤ مخاطر الائتمان

12/ نعم قياس المخاطر يسمح بإدارتها في حال وقوعها.

13/ لا

14/ نعم البنك يحترم قرارات البنك المركزي المعتمدة التي تخص كل ما يتعلق بإدارته للمخاطر و يلتزم بها باعتباره السلطة الإشرافية في القطاع المصرفي الجزائري و كل قراراته تصب في صالح الاقتصاد الوطني و هذا يدل على روح المسؤولية.

15/ نعم

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

بعد أن قمت بالزيارة الميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة 811 - الطارف - و إجراء المقابلة مع مدير الوكالة السيد فراع عبد الغاني بغية معرفة هل يقوم البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية التي قد تحيط به، فكان مجوزتي مجموعة من الأسئلة المتنوعة و الشاملة ، حيث تلقيت مجموعة من الأجوبة.

استنتجت من خلال الأجوبة السابقة أن تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى البنك لا يزال في مرحلته الاولى خاصة مبدأ الإفصاح و الشفافية اللذان بدورهما يؤثران على فعالية نظام الرقابة و مصدقيه التقارير المالية التي من شأنها أن تحدد نسبة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك .

اما فيما يخص تقدير وقياس و معالجة المخاطر المصرفية فلا توجد لجنة لادارة هذه المخاطر على مستوى الوكالة لان مجمل عمليات الوكالة تابعة لسياسة الدولة كمنح قروض لدعم للفلاحين (القرض الرفيق ، قرض التحدي) الأمر الذي جعل وجود مصلحة لادارة المخاطر أمر غير ضروري.

أما عن كيفية تقدير و قياس المخاطر المصرفية على مستوى الوكالة فهي تقوم باستخدام نسب الملائمة لمعرفة قدرة المقترض على السداد و فيما يخص معالجة هذه المخاطر فتعتمد الوكالة على استراتيجيتها الودية المتمثلة في منح فرصة جديدة للعميل التي تمكنه من الخروج من هذا الخطر بسلام و تجنب بذلك خطر عدم استرجاع أموالها.

فمن خلال ما توصلنا اليه في الجانب النظري من معلومات و حقائق التي اردنا تجسيدها في الواقع من خلال اجراء دراسة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811 - بالطارف لمعرفة مدى مطابقتها مع ما ورد في الجانب النظري.

ومن خلال هذه المطابقة لاحظنا انه يتم تطبيق مبادئ و قواعد الحوكمة المصرفية بالرغم من انها لاتزال في مرحلتها الاولى كما ذكرنا مسبقا حيث ان تطبيق هذه القواعد لا تمنع من وقوع المخاطر المصرفية على سبيل المثال خطر عدم استرجاع القروض ، حيث يمكن التقليل من هذا الخطر باتباع طرق و أساليب مختلفة.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - 811 - الطارف، و قد حاولت من خلال هذا الفصل الامام بكافة المعلومات التي سبق ادراجها في الجانب النظري و من خلال المعلومات التي تحصلت عليها بالنسبة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية فأنها تدل على:

❖ مصرف الفلاحة و التنمية الريفية من بين أهم المصارف في الجزائر كونه يحتوي على أكبر شبكة مصرفية على مستوى التراب الوطني، علما أنه يقوم بتمويل عدد كبير من المشاريع، و هذا ما يجعله عرضة للعديد من المخاطر المصرفية و نذكر منها تلك التي تتعلق بالقروض و تحصيلها، ما يستوجب عليه اتخاذ اجراءات و قرارات حديثة للوقاية من هذه المخاطر.

❖ وكالة - 811 - الطارف لها نية جيدة تجاه تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية رغم أنها تتبع طرق تقليدية لتجنب الوقوع في خطر عدم تحصيل القروض و هذا راجع لغياب لجنة إدارة المخاطر على مستوى الوكالة.

الختامة

من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أن التطور الحديث الذي تشهده الأسواق العالمية أدى إلى إحداث تغييرات واسعة وجذرية على مستوى المنظومة المصرفية، وللمقابلة هذا التغير و التطور الهائل في الصناعة المصرفية وخاصة المخاطر المرتبطة بها، أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم الحوكمة المصرفية باعتبارها أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد و الاشراف الفعال على جميع أنشطة المصرف، حيث بات من الواضح أن مبادئ الحوكمة المصرفية المهدف من تطبيقها هو تقليل المخاطر المصرفية وتحسين الأداء للمصارف من خلال تطبيق المعايير الدولية للحوكمة المصرفية .

نتائج اختبار فرضيات البحث

✓ **بالنسبة للفرضية الأولى:** - تلعب الحوكمة المصرفية دورا مهما في ادارة المخاطر المصرفية. - بينت هذه الدراسة مدى الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في ادارة المخاطر المصرفية فهي بتطبيق مبادئها بشكل سليم يساهم في تحقيق العائد و الأهداف المرسومة و ذلك من خلال مراقبة و قياس و محاولة التحكم و التقليل من المخاطر المصرفية.

✓ **بالنسبة للفرضية الثانية:** - يساعد تطبيق المعايير الدولية لرقابة المصرفية في تسهيل عملية الإدارة المخاطر المصرفية. - نعم وذلك من خلال تطبيق المبادئ و التوصيات التي جاءت بها لجنة بازل للرقابة المصرفية.

✓ **بالنسبة للفرضية الثالثة:** - بإمكان بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة -811- الطارف الاعتماد على مبادئ الحوكمة المصرفية في ادارة المخاطر المصرفية. - من خلال اجرائي للمقابلة مع مدير البنك إستنتجت أن البنك يسعى جاهدا الي تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية و يمكنني القول ان هذا التطبيق يعيش مراحل الأولى و لكن هذا كله غير كافي لتسهيل عملية ادارة المخاطر المصرفية كون أن البنك لا يحتوي على لجنة ادارة المخاطر ضمن هيكله التنظيمي مما يجعل معظم قراراته تابعة الى المديرية الجهوية بعناية من جهة و كذلك فهو يعتمد على الطرق التقليدية في ادارة المخاطر من جهة اخرى.

نتائج الدراسة النظرية:

✓ أصبح تطبيق الحوكمة في المصارف ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي المصارف وتحافظ على استثماريتها ومكانتها. ✓

✓ يتوقف نجاح الحوكمة في المصارف على فعالية دور الفاعلين الأساسيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

✓ تقوم فكرة حوكمة البنوك على مجموعة من المبادئ التي عملت عدة منظمات وهيئات دولية على وضعها ضمن تقارير للاستفادة منها.

✓ تكتسي الحوكمة المصرفية أهمية بالغة في إدارة المخاطر البنكية حيث يؤدي التطبيق السليم لمبادئ

الحوكمة إلى حسن إدارة المخاطر وضبطها والتحكم فيها وبالتالي تقليلها إلى أدنى حد ممكن.

✓ تقع مسؤولية إدارة المخاطر في ظل الحوكمة المصرفية على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا

بالإضافة إلى لجنة إدارة المخاطر.

نتائج الدراسة التطبيقية:

✓ تعتمد الوكالة على الفئات الشابة في ممارسة النشاط المصرفي.

✓ تقوم الوكالة بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بصورة ملموسة.

✓ لا تضم الوكالة لجنة إدارة المخاطر المصرفية.

✓ تعتمد الوكالة على الطرق التقليدية في التعامل مع مخاطر القروض.

توصيات الدراسة:

(1) العمل على نشر الوعي بمبادئ الحوكمة في البنوك والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها إخراجها إلى حيز التنفيذ.

(2) الاجتهاد في التطبيق الحقيقي لأسس حوكمة المصارف للاستفادة من المزايا التي تحققها، والعمل على تنمية الوعي المتعلق بمفهوم الحوكمة والدور الاستثماري في المجتمع.

- 3) العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح، لتوفر للمستثمرين الأمن والأمان لأموالهم.
- 4) انشاء مصالح و لجان ادارة المخاطر على مستوى الوكالات المصرفية التابعة للبنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- 5) تفعيل دور الرقابة في المصارف ومنح حق المسائلة لضمان التسيير الحسن والفعال، بالإضافة إلى ضمان نزاهة واستقلالية الحكم عن طريق سن تشريعات وقوانين صارمة و ردعية، تضمن محاسبة ومعاقبة الفاسدون.
- 6) وضع نظام رقابة فعال على مستوى البنوك و تطوير أساليب الرقابة المصرفية بما يتماشى و المعايير الدولية.
- 7) و تبقى دائما عملية التسيير العلاجي للمخاطر ضرورية لأن إمكانية وقوع المخاطر واردة وفي أي لحظة.

أفاق الدراسة:

بعد طرحنا للدراسة يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة وخاصة أنه موضوع واسع وحديث ولا توجد فيه دراسات كثيرة في الجزائر:

- 1) أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على ربحية البنوك.
- 2) واقع الحوكمة المصرفية في البنوك الاسلامية.
- 3) دور الحوكمة المصرفية في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر.
- 4) متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة المصرفية بالبنوك الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب

- 1/ محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 2/ محمد محمود المكاوي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، مصر، 2012.
- 3/ شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الأردن، 2012.
- 4 / صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، طبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، 2010.

المذكرات و الرسائل

- 1/ سعاد عمراوي، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الازمات المالية و المصرفية - دراسة حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادلة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019/2018.
- 2/ مهني نصيرة، الحوكمة و دورها في التأثير على الأداء للبنوك دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري -المدية-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس -المدية- ، الجزائر، 2016/2015.
- 3/ كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015.
- 4/ بن حمودة لبني، الحوكمة في المؤسسات المالية المصرفية للوقاية من الازمات المالية المصرفية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، الجزائر، 2015/2014.
- 5/ فريدة تلي، إستخدام الأساليب الكمية في قياس و إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة مصرف دبي الإسلامي في الفترة (2001-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2019/2018. الكتب

- 1/ محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 2/ محمد محمود المكاوي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، مصر، 2012.
- 3/ شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الأردن، 2012.
- 4/ صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، طبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.

المذكرات و الرسائل

- 1/ سعاد عمراوي، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الازمات المالية و المصرفية - دراسة حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنييل شهلةدة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019/2018.
- 2/ مهني نصيرة، الحوكمة و دورها في التأثير على الأداء للبنوك دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري -المدية-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس -المدية- ، الجزائر، 2016/2015.
- 3/ كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015.
- 4/ بن حمودة لبي، الحوكمة في المؤسسات المالية المصرفية للوقاية من الازمات المالية المصرفية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، الجزائر، 2015/2014.
- 5/ فريدة تلي، إستخدام الأساليب الكمية في قياس و إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة مصرف دبي الإسلامي في الفترة (2001-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، الجزائر، 2019/2018 .

- 6/ معمري سارة، أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في ارساء الحوكمة بالبنوك - حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2012/2011.
- 7/ خنوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة (BNA, CPA, CNEP) ، مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016/2015 .
- 8/ عثمان بلحجل، دور ادارة المخاطر للبنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، السنة الجامعية 2015-2016.
- 9/ مشدو ليندة، الحماية القانونية من المخاطر البنكية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الخاص، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية، الجزائر، 2016/2015.
- 10/ سارة دوباخ، دور معايير لجنة بازل في تطوير ادارة المخاطر بالبنوك دراسة حالة البنوك الجزائرية ، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 11/ شادي صالح إيجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2012.
- 12/ عبدلي لطيفة، دورو مكانة ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

- 13/ طهيرة اميرة، إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير بازل دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر، 2017/2016.
- 14/ فلالة أسامة ، دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، الجزائر، 2021/2020.
- 15/ حوفاف قايس، التحوط من المخاطر المالية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ادرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد احمد بن دراية ادرار، الجزائر، 2017/2016.
- 16/ وراق خديجة، اليات الحوكمة و دورها في تفعيل الرقابة في البنوك الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015/214.
- 17/ ريم كعباش، وفاء ناجم، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية عين الدفلى Badr"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017/2016.

المجلات

- 1/ المجلات الياسين ابوجردة، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية، العدد 02، الجزائر، 2007.
- 2/ احمد باي، رؤوف هوشات، المقاربة التشاركية كأداة لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، المجلة الامن و التنمية، العدد 10، الجزائر، 2017.
- 3/ حديدي عائشة، المنهجية المتبعة في تطوير مؤشرات اداء الحوكمة المحلية، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و العلاقات الدولية، العدد 14، الجزائر، 2020.

قائمة المراجع

- 4/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.
- 5/ معارف محمد، الحوكمة و دورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 07، عدد 1، مارس 2019.
- 6/ أ.د. عبد الرزاق الشحادة، مساهمة قواعد بازل في ادارة مخاطر المنظمات المصرفية دراسة حالة مصرف عودة سورية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، العدد 11، دار التل للطباعة، جوان 2015.
- 7/ د. لولبية فوزي، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في ادارة المخاطر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 01، سنة 2021.
- 8/ فضيلة بوطورة، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6.
- 9/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.

المواقع

- 1/ معراج عبد القادر هواري، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمال ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص12-15 ، مقال من موقع <http://ief.compedia.com>، بتاريخ 2023/06/06، ساعة 15:00.

مؤتمرات

- 1/ عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل 2 دراسة لطبيعة وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس ، جامعة فلادلفيا الاردنية، الأردن، 2007.

ملتقيات

1/ عصماني عبد القادر، اهمية بناء انظمة لادارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسات المالية، الملتقى الغلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 21/20 أكتوبر 2009 الكتب

1/ محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

2/ محمد محمود المكاوي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، مصر، 2012.

3/ شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الأردن، 2012.

4/ صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، طبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.

المذكرات و الرسائل

1/ سعاد عمراوي، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الازمات المالية و المصرفية - دراسة حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادلة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019/2018.

2/ مهني نصيرة، الحوكمة و دورها في التأثير على الأداء للبنوك دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري -المدية-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس -المدية- ، الجزائر، 2016/2015.

3/ كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015.

4/ بن حمودة لبنى، الحوكمة في المؤسسات المالية المصرفية للوقاية من الازمات المالية المصرفية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، الجزائر، 2015/2014.

- 5/ فريدة تلي، إستخدام الأساليب الكمية في قياس و إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة مصرف دبي الإسلامي في الفترة (2001-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2018/2019 .
- 6/ معمري سارة، أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في ارساء الحوكمة بالبنوك- حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2012.
- 7/ خنوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة (BNA, CPA, CNEP) ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2016 .
- 8/ عثمان بلكل، دور ادارة المخاطر للبنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، السنة الجامعية 2015-2016.
- 9/ مشدو ليندة، الحماية القانونية من المخاطر البنكية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الخاص، جامعة العقيد أكلبي محند أولحاج بالبوية، الجزائر، 2015/2016.
- 10/ سارة دوباخ، دور معايير لجنة بازل في تطوير ادارة المخاطر بالبنوك دراسة حالة البنوك الجزائرية ، مقدمة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 11/ شادي صالح إلبجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2012.

12/ عبدلي لطيفة، دورو مكانة ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

13/ طهيرة اميرة، إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير بازل دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر، 2017/2016.

14/ فلالة أسامة ، دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2021/2020.

15/ حوفاف قايس، التحوط من المخاطر المالية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ادارار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد احمد بن دراية ادارار، الجزائر، 2017/2016.

16/ وراق خديجة، اليات الحوكمة و دورها في تفعيل الرقابة في البنوك الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015/214.

17/ ريم كعباش، وفاء ناجم، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية عين الدفلى Badr"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017/2016.

المجلات

1/ المجلات الياسين ابوجردة، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد 02، الجزائر، 2007.

2/ احمد باي، رؤوف هوشات، المقاربة التشاركية كأداة لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، المجلة الامن و التنمية، العدد 10، الجزائر، 2017.

- 3/ حديدي عائشة، المنهجية المتبعة في تطوير مؤشرات اداء الحوكمة المحلية، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و العلاقات الدولية، العدد 14، الجزائر، 2020.
- 4/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.
- 5/ معارف محمد، الحوكمة و دورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 07، عدد 1، مارس 2019.
- 6/ أ.د. عبد الرزاق الشحادة، مساهمة قواعد بازل في ادارة مخاطر المنظمات المصرفية دراسة حالة مصرف عودة سورية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، العدد 11، دار التل للطباعة، جوان 2015.
- 7/ د. لوالبية فوزي، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في ادارة المخاطر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 01، سنة 2021.
- 8/ فضيلة بوطورة، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6.
- 9/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.

المواقع

- 1/ معراج عبد القادر هواري، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمال ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص12-15، مقال من موقع <http://ief.pedia.com>، بتاريخ 2023/06/06، ساعة 15:00.

مؤتمرات

- 1/ عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل 2 دراسة لطبيعة وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس ، جامعة فلادلفيا الاردنية، الأردن، 2007.

ملتقيات

1/ عصماني عبد القادر، اهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 21/20 أكتوبر 2009 الكتب

1/ محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

2/ محمد محمود المكاوي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، مصر، 2012.

3/ شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الأردن، 2012.

4/ صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، طبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.

المذكرات و الرسائل

1/ سعاد عمراوي، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الازمات المالية و المصرفية - دراسة حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهلدة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019/2018.

2/ مهني نصيرة، الحوكمة و دورها في التأثير على الأداء للبنوك دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري -المدية-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس -المدية- ، الجزائر، 2016/2015.

3/ كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015.

4/ بن حمودة لبي، الحوكمة في المؤسسات المالية المصرفية للوقاية من الازمات المالية المصرفية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، الجزائر، 2015/2014.

- 5/ فريدة تلي، إستخدام الأساليب الكمية في قياس و إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة مصرف دبي الإسلامي في الفترة (2001-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2018/2019 .
- 6/ معمري سارة، أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في ارساء الحوكمة بالبنوك- حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2012.
- 7/ خنوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة (BNA, CPA, CNEP) ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2016 .
- 8/ عثمان بلكلحل، دور ادارة المخاطر للبنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، السنة الجامعية 2015-2016.
- 9/ مشدو ليندة، الحماية القانونية من المخاطر البنكية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الخاص، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية، الجزائر، 2015/2016.
- 10/ سارة دوباخ، دور معايير لجنة بازل في تطوير ادارة المخاطر بالبنوك دراسة حالة البنوك الجزائرية ، مقدمة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 11/ شادي صالح إلبجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2012.

12/ عبدلي لطيفة، دورو مكانة ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

13/ طهيرة اميرة، إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير بازل دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر، 2017/2016.

14/ فلالة أسامة ، دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2021/2020.

15/ حوفاف قايس، التحوط من المخاطر المالية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ادار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد احمد بن دراية ادار، الجزائر، 2017/2016.

16/ وراق خديجة، اليات الحوكمة و دورها في تفعيل الرقابة في البنوك الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015/214.

17/ ريم كعباش، وفاء ناجم، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية عين الدفلى Badr"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017/2016.

المجلات

1/ المجلات الياسين ابوجردة، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد 02، الجزائر، 2007.

2/ احمد باي، رؤوف هوشات، المقاربة التشاركية كأداة لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، المجلة الامن و التنمية، العدد 10، الجزائر، 2017.

- 3/ حديدي عائشة، المنهجية المتبعة في تطوير مؤشرات اداء الحوكمة المحلية، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و العلاقات الدولية، العدد 14، الجزائر، 2020.
- 4/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.
- 5/ معارف محمد، الحوكمة و دورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 07، عدد 1، مارس 2019.
- 6/ أ.د. عبد الرزاق الشحادة، مساهمة قواعد بازل في ادارة مخاطر المنظمات المصرفية دراسة حالة مصرف عودة سورية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، العدد 11، دار التل للطباعة، جوان 2015.
- 7/ د. لوالبية فوزي، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في ادارة المخاطر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 01، سنة 2021.
- 8/ فضيلة بوطورة، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6.
- 9/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.

المواقع

- 1/ معراج عبد القادر هواري، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمال ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص12-15، مقال من موقع <http://ief.pedia.com>، بتاريخ 2023/06/06، ساعة 15:00.

مؤتمرات

- 1/ عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل 2 دراسة لطبيعة وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس ، جامعة فلادلفيا الاردنية، الأردن، 2007.

ملتقيات

- 1/ عصماني عبد القادر، اهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 21/20 أكتوبر 2009 الكتب
- 1/ محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 2/ محمد محمود المكاوي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، مصر، 2012.
- 3/ شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الأردن، 2012.
- 4/ صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، طبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.

المذكرات و الرسائل

- 1/ سعاد عمراوي، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الازمات المالية و المصرفية - دراسة حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنييل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019/2018.
- 2/ مهني نصيرة، الحوكمة و دورها في التأثير على الأداء للبنوك دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري -المدية-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس -المدية- ، الجزائر، 2016/2015.
- 3/ كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015.
- 4/ بن حمودة لبي، الحوكمة في المؤسسات المالية المصرفية للوقاية من الازمات المالية المصرفية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، الجزائر، 2015/2014.

- 5/ فريدة تلي، إستخدام الأساليب الكمية في قياس و إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة مصرف دبي الإسلامي في الفترة (2001-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2018/2019 .
- 6/ معمري سارة، أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في ارساء الحوكمة بالبنوك- حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2012.
- 7/ خنوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة (BNA, CPA, CNEP) ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2016 .
- 8/ عثمان بلكلحل، دور ادارة المخاطر للبنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، السنة الجامعية 2015-2016.
- 9/ مشدو ليندة، الحماية القانونية من المخاطر البنكية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الخاص، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية، الجزائر، 2015/2016.
- 10/ سارة دوباخ، دور معايير لجنة بازل في تطوير ادارة المخاطر بالبنوك دراسة حالة البنوك الجزائرية ، مقدمة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 11/ شادي صالح إلبجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2012.

12/ عبدلي لطيفة، دورو مكانة ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

13/ طهيرة اميرة، إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير بازل دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر، 2017/2016.

14/ فلالة أسامة ، دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2021/2020.

15/ حوفاف قايس، التحوط من المخاطر المالية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ادار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد احمد بن دراية ادار، الجزائر، 2017/2016.

16/ وراق خديجة، اليات الحوكمة و دورها في تفعيل الرقابة في البنوك الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015/214.

17/ ريم كعباش، وفاء ناجم، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية عين الدفلى Badr"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017/2016.

المجلات

1/ المجلات الياسين ابوجردة، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد 02، الجزائر، 2007.

2/ احمد باي، رؤوف هوشات، المقاربة التشاركية كأداة لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، المجلة الامن و التنمية، العدد 10، الجزائر، 2017.

- 3/ حديدي عائشة، المنهجية المتبعة في تطوير مؤشرات اداء الحوكمة المحلية، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و العلاقات الدولية، العدد 14، الجزائر، 2020.
- 4/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.
- 5/ معارف محمد، الحوكمة و دورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 07، عدد 1، مارس 2019.
- 6/ أ.د. عبد الرزاق الشحادة، مساهمة قواعد بازل في ادارة مخاطر المنظمات المصرفية دراسة حالة مصرف عودة سورية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، العدد 11، دار التل للطباعة، جوان 2015.
- 7/ د. لوالبية فوزي، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في ادارة المخاطر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 01، سنة 2021.
- 8/ فضيلة بوطورة، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6.
- 9/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.

المواقع

- 1/ معراج عبد القادر هواري، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمال ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص12-15، مقال من موقع <http://ief.pedia.com>، بتاريخ 2023/06/06، ساعة 15:00.

مؤتمرات

- 1/ عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل 2 دراسة لطبيعة وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس ، جامعة فلادلفيا الاردنية، الأردن، 2007.

ملتقيات

1/ عصماني عبد القادر، اهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 21/20 أكتوبر 2009 الكتب

1/ محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

2/ محمد محمود المكاوي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، مصر، 2012.

3/ شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الأردن، 2012.

4/ صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، طبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.

المذكرات و الرسائل

1/ سعاد عمراوي، دور الحوكمة المصرفية في الحد من الازمات المالية و المصرفية - دراسة حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنييل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2019/2018.

2/ مهني نصيرة، الحوكمة و دورها في التأثير على الأداء للبنوك دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري -المدية-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس -المدية- ، الجزائر، 2016/2015.

3/ كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015.

4/ بن حمودة لبي، الحوكمة في المؤسسات المالية المصرفية للوقاية من الازمات المالية المصرفية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، الجزائر، 2015/2014.

- 5/ فريدة تلي، إستخدام الأساليب الكمية في قياس و إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة مصرف دبي الإسلامي في الفترة (2001-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2018/2019 .
- 6/ معمري سارة، أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في ارساء الحوكمة بالبنوك- حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2012.
- 7/ خنوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة (BNA, CPA, CNEP) ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2016 .
- 8/ عثمان بلكلحل، دور ادارة المخاطر للبنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، السنة الجامعية 2015-2016.
- 9/ مشدو ليندة، الحماية القانونية من المخاطر البنكية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الخاص، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية، الجزائر، 2015/2016.
- 10/ سارة دوباخ، دور معايير لجنة بازل في تطوير ادارة المخاطر بالبنوك دراسة حالة البنوك الجزائرية ، مقدمة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 11/ شادي صالح إلبجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2012.

12/ عبدلي لطيفة، دورو مكانة ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

13/ طهيرة اميرة، إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير بازل دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر، 2017/2016.

14/ فلالة أسامة ، دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، الجزائر، 2021/2020.

15/ حوفاف قايس، التحوط من المخاطر المالية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ادار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد احمد بن دراية ادار، الجزائر، 2017/2016.

16/ وراق خديجة، اليات الحوكمة و دورها في تفعيل الرقابة في البنوك الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015/214.

17/ ريم كعباش، وفاء ناجم، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية عين الدفلى Badr"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017/2016.

المجلات

1/ المجلات الياسين ابوجردة، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد 02، الجزائر، 2007.

2/ احمد باي، رؤوف هوشات، المقاربة التشاركية كأداة لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، المجلة الامن و التنمية، العدد 10، الجزائر، 2017.

- 3/ حديدي عائشة، المنهجية المتبعة في تطوير مؤشرات اداء الحوكمة المحلية، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و العلاقات الدولية، العدد 14، الجزائر، 2020.
- 4/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.
- 5/ معارف محمد، الحوكمة و دورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 07، عدد 1، مارس 2019.
- 6/ أ.د. عبد الرزاق الشحادة، مساهمة قواعد بازل في ادارة مخاطر المنظمات المصرفية دراسة حالة مصرف عودة سورية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، العدد 11، دار التل للطباعة، جوان 2015.
- 7/ د. لوالبية فوزي، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في ادارة المخاطر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 01، سنة 2021.
- 8/ فضيلة بوطورة، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6.
- 9/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.

المواقع

- 1/ معراج عبد القادر هواري، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمال ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص12-15 ، مقال من موقع <http://ief.pedia.com>، بتاريخ 2023/06/06، ساعة 15:00.

مؤتمرات

- 1/ عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل 2 دراسة لطبيعة وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس ، جامعة فلادلفيا الاردنية، الأردن، 2007.

- 1/ عصماني عبد القادر، اهمية بناء انظمة لادارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 21/20 أكتوبر 2009.
- 6/ معمري سارة، أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في ارساء الحوكمة بالبنوك - حالة الجزائر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.
- 7/ خنوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة (BNA, CPA, CNEP)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016/2015.
- 8/ عثمان بلكلحل، دور ادارة المخاطر للبنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، السنة الجامعية 2015-2016.
- 9/ مشدو ليندة، الحماية القانونية من المخاطر البنكية في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الخاص، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2016/2015.
- 10/ سارة دوباخ، دور معايير لجنة بازل في تطوير ادارة المخاطر بالبنوك دراسة حالة البنوك الجزائرية، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 11/ شادي صالح إلبجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2012.

- 12/ عبدلي لطيفة، دورو مكانة ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
- 13/ طهيرة اميرة، إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير بازل دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر، 2017/2016.
- 14/ فلالة أسامة ، دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2021/2020.
- 15/ حوفاف قايس، التحوط من المخاطر المالية للبنوك دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ادرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد احمد بن دراية ادرار، الجزائر، 2017/2016.
- 16/ وراق خديجة، اليات الحوكمة و دورها في تفعيل الرقابة في البنوك الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015/214.
- 17/ ريم كعباش، وفاء ناجم، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية عين الدفلى Badr"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017/2016.

المجلات

- 1/ المجلات الياسين ابوجردة، واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية، العدد 02، الجزائر، 2007.
- 2/ احمد باي، رؤوف هوشات، المقاربة التشاركية كأداة لتفعيل التنمية المحلية في الجزائر، المجلة الامن و التنمية، العدد 10، الجزائر، 2017.

- 3/ حديدي عائشة، المنهجية المتبعة في تطوير مؤشرات اداء الحوكمة المحلية، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و العلاقات الدولية، العدد 14، الجزائر، 2020.
- 4/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.
- 5/ معارف محمد، الحوكمة و دورها في ادارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 07، عدد 1، مارس 2019.
- 6/ أ.د. عبد الرزاق الشحادة، مساهمة قواعد بازل في ادارة مخاطر المنظمات المصرفية دراسة حالة مصرف عودة سورية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، العدد 11، دار التل للطباعة، جوان 2015.
- 7/ د. لوالبية فوزي، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في ادارة المخاطر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 01، سنة 2021.
- 8/ فضيلة بوطورة، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6.
- 9/ أسامة الحيزان، تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الجزائر.

المواقع

- 1/ معراج عبد القادر هواري، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمال ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص12-15 ، مقال من موقع <http://ief.pedia.com>، بتاريخ 2023/06/06، ساعة 15:00.

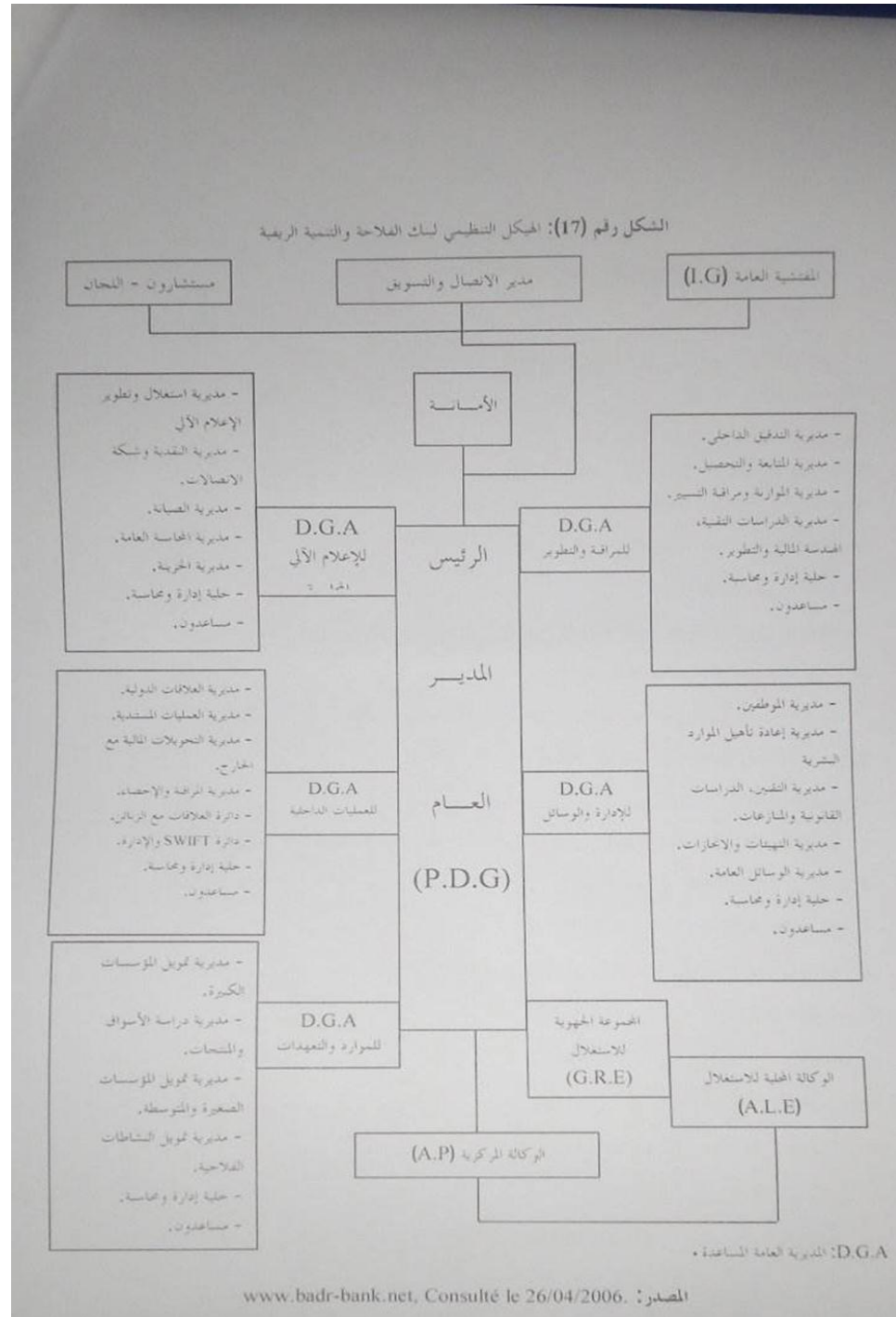
مؤتمرات

- 1/ عبد الكريم نصر، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل 2 دراسة لطبيعة وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس ، جامعة فلادلفيا الاردنية، الأردن، 2007.

ملتقيات

1/ عصماني عبد القادر، اهمية بناء انظمة لادارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 21/20 أكتوبر 2009.

الملاحق



DIRECTION GENERALE ADJOINTE / ADMINISTRATION ET MOYENS
 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

GRE ANNABA ALI EL TARI INDICE 011

DIRECTEUR

SECRETARIAT

FRONT OFFICE	POLE TRANSACTION	BACK OFFICE	
SUPERVISEUR	CHEF DE SERVICE	SUPERVISEUR	
ACCUEIL & ORIENTATION	CAISSE PRINCIPALE	CREDIT	MOYENS DE PAIEMENTS
CHARGE DE CLIENTELE	SERVICE RAPIDE	COMMERCE INTERIEUR	COMPTABILITE
	COFFRE VERSEMENT	JURIDIQUE	ADMINISTRATION

Le Directeur
 des Ressources Humaines
 191 ES 19001 Sousse 40, Tunisie