وزارة التعليـــــــم العـــــالي والبحـــث العلمـــــي

جامعة الشاذلي بن جديد –الطارف–

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID –EL- Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيّير

Faculté Des Sciences Economique, Commercial Et Sciences Des Gestion

الرقم التسلسلي: قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية

– دراسة عينة من البنوك بولاية الطارف –

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالبة: تحت إشراف:

خليف أسماء الدكتور قرقاد عادل

السنة الجامعية: 2021/2020

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية، ولتحقي أهداف الدراسة ركز الباحث على عدة أبعاد تمثلت في علاقة تقليل المخاطر البنكية بمبادئ وركائز الحوكمة المصرفية (الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، مجلس الإدارة وإدارة المخاطر)، ودورها في إدارة المخاطر البنكة وتقليلها، إضافة إلى أهمية التقيد بهذه المبادئ مما يساهم في تفعيل دورها الاقتصادي وزيادة مركزها المالي.

وقد تم تصميم استبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وزع على عينة ملائمة مكونة من (30) موظفا وإطارا في (03) وكالات بنكية بولاية الطارف، وتم تحليل الإجابات باستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) والأساليب إحصائية الملائمة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود تأثر للحوكم لمصرفية في تقليل المخاطر البنكية غير أن تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر لازال يعد تجربة أولية، كما تم تلخيص مجموعة من التوصيات والإقتراحات المهمة ومن أبرزها ضرورة تفعيل الدور الرقابي في البنوك الجزائرية من أجل التطبيق السليم للحوكمة المصرفية بجميع مبادئها وآلياتها، وذلك عن طريق الإحتكاك بخبراء لجنة بازل للرقابة المصرفية، بالإضافة إلى الاهتمام بالدور الفعال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في عملية تقليل لمخاطر والعمل على تحسين الإفصاح والشفافية داخل البنوك الجزائرية، وإستحداث التقنيات والبيانات فيما يخس إدارة المخاطر ودورها الفعال في تنمية المركز المالي للبنوك، بما ينعكس إيجابا على عملية تطبيق الحوكمة بهذه البنوك وبالتالي زيادة قدرتها على إدارة المخاطر البنكية والتقليل منها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، مبادئ الحوكمة، تقليل المخاطر البنكية.

ABSTRACT

The aim of this study is to learn the impact of the application of the principles of bank governance in reducing the risk of Algerian commercial banks. To meet the objectives of the study, the researcher focused on several dimensions: the relationship of bank risk reduction to the principles and pillars of bank governance. (Disclosure and Transparency, Stakeholders, Internal Scrutiny, Board of Directors and Risk Management), their role in managing and reducing bank risks, as well as the importance of adhering to these principles, thus contributing to their economic role and increasing their financial position.

A questionnaire was designed according to the Lickert Five Scale, distributed to an appropriate sample of 30 staff and frameworks in 03 bank agencies in Al-Taraf, and the answers were analysed using the SPSS programme and appropriate statistical methods.

A number of important recommendations and proposals have been summarized, including the need to give effect to the oversight role of Algerian banks in the proper application of banking governance in all its principles and mechanisms. This is in addition to the active role played by the experts of the Basel Committee on Banking Supervision.

Keywords: Banking Governance, Governance Principles, Bank Risk Reduction.

الإهداء

إلى روح جدتي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه وتغمدها برحمته الواسعة

إلى من أحاطتني بالحنان والأمان، إلى من تمنحني العزم والإرادة للوصول إلى ما أطمح إليه في هذه الحياة..... إلى أمي (حفضها الله)

إلى من أستند عليه في مشوار حياتي، إلى من رافقني دوما لتحقيق ما أحب.....إلى أبي (حفضه الله)

إلى مبعث سروري إخوتي حفظهم الله وأنار دربهم

محمد وسيم ورتاج

إلى من أحاطني بالحب خالاتي وأخوالي

وباقي الأهل والأقارب

إلى أقرب صديقات جمعتني بهم الدراسة.....آية، ونسرين

إلى من لم يبخلوا علي بعلمهم إلى كافة أساتذتي الكرام، وإلى كل من يفني حياته في سبيل العلم.

شكر وعرفان

الحمد الله رب العالمين، وشكر الله عز وجل والثناء على نعمه كلها، وعلى توفيقه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

أتوجه بالشكر العميق والإمتنان

إلى.....أستاذي الفاضل

الدكتور فرقاد عادل لتفضله بالإشراف على هذا العمل

ولما له من جهود فاضلة ومقترحات وملاحظات قيمة أثمرت إيجابا فيما تم تقديمه ،فجزاه الله عني خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عبئ قراءة ومناقشة هذا العمل

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفين الوكالات البنكية لولاية الطارف محل الدراسة لمساعدتي في تجميع وتحصيل المعلومات والبيانات اللازمة للإتمام هذا العمل

كما أتقدم بالإمتنان والتقدير إلى كل من منحني القوة، ساعدني في

ملخص

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1–1)	مدى إستفادة البنوك من تطبيق الحوكمة المصرفية	(07)
(2–1)	ركائز الحوكمة المصرفية	(10)
(1–3)	نموذج الدراسة	(79)
(2–3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(86)
(3–3)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(87)
(4–3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(89)
(5–3)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(90)
(6–3)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات	(92)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها	(43)
(1-3)	توزيع الاستبيانات حسب البنوك	(78)
(2-3)	أبعاد محور الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية	(82)
(3-3)	إلتزام البنك بوجود إطار فعال لتقليل المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية	(83)
(4-3)	مقياس ليكارت	(83)
(5-3)	درجة أهمية المقياس	(84)
(6-3)	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	(85)
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(86)
(8-3)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(87)
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(88)
(10-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(90)
(11-3)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبة	(91)
(12-3)	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مختلف عبارات الاستبيان	(93)
(13-3)	وصف وتشخيص فقرات إلتزام البنك بوجود نظام فعال لتقليل المخاطر من وجهة نظر عينة من الوكالات البنكية لولاية الطارف.	(99)

(14–3)	معامل الارتباط بين إطار الحوكمة المصرفية في البنك وتقليل المخاطر	(101)
(15–3)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر وجود إطار الحوكمة في البنك على تقليل المخاطر	(101)
(16–3)	معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية وتقليل المخاطر	(103)
(17–3)	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر وجود مبدئ الإفصاح والشفافية في تقليل المخاطر	(103)
(18–3)	معامل الارتباط بين أصحاب المصالح وتقليل المخاطر	(105)
(19–3)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أصحاب المصالح على تقليل المخاطر	(105)
(20–3)	معامل الارتباط بين التدقيق الداخلي وتقليل المخاطر	(106)
(21–3)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدقيق الداخلي على تقليل المخاط	(107)
(22–3)	معامل الارتباط بين مجلس الإدارة وتقليل المخاطر	(108)
(23–3)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مجلس الإدارة على تقليل المخاطر	(108)
(24–3)	معامل الإرتباط بين إدارة المخاطر وتقليل المخاطر	(110)
(25–3)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر في تقليل المخاطر	(110)
(26–3)	معامل الإرتباط بين الحوكمة المصرفية وتقليل المخاطر	(112)
(27–3)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر	(112)

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
ملخص.....	(i)
Abstract.....	(ii)
إهداء.....	(iii)
شكر وعرفان.....	(iv)
قائمة الأشكال.....	(v)
قائمة الجداول.....	(vi)
فهرس المحتويات.....	(vii)
مقدمة.....	(ب)
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية	
تمهيد.....	(02)
المبحث الأول: مدخل إلى الحوكمة المصرفية.....	(03)
المطلب الأول: ماهية الحوكمة المصرفية.....	(03)
أولا: مفهوم الحوكمة المصرفية.....	(03)
ثانيا: أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية.....	(05)
ثالثا: أهداف الحوكمة المصرفية.....	(07)

المطلب الثاني: مضمون الحوكمة المصرفية وآلياتها.....	(08)
أولا: ركائز الحوكمة المصرفية.....	(08)
ثانيا: آليات تطبيق الحوكمة المصرفية.....	(11)
المطلب الثالث: العوامل الأساسية الداعة للحوكمة المصرفية وأبعادها.....	(14)
أولا: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة المصرفية.....	(14)
ثانيا: أبعاد تنفيذ الحوكمة المصرفية	(16)
المبحث الثاني: الأطراف الفاعلة للحوكمة المصرفية ومبادئها.....	(18)
المطلب الأول: الأطراف الأساسية الفاعلة في نظام الحوكمة المصرفية.....	(18)
أولا: الفاعلين الداخلين.....	(18)
ثانيا: الفاعلين الخارجيين.....	(19)
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية.....	(21)
المطلب الثالث: علاقة البنك المركزي بالحوكمة المصرفية والتحديات التي تواجهها.....	(25)
أولا: علاقة البنك المركزي بالحوكمة المصرفية.....	(25)
ثانيا: التحديات التي تواجهها الحوكمة المصرفية.....	(26)
المبحث الثالث: واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية.....	(28)
المطلب الأول: أزمة البنوك الخاصة في الجزائر وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.....	(28)
أولا: أزمة بنك الخليفة.....	(29)

ثانيا: أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA).....	(29)
ثالثا: أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA–BQNK).....	(30)
المطلب الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.....	(31)
أولا: سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.....	(31)
ثانيا: برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة.....	(32)
ثالثا: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات.....	(33)
المطلب الثالث: أثر تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وتحدياتها.....	(34)
أولا: أثر تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.....	(34)
ثانيا: التحديات التي واجهت البنوك الجزائرية في تطبيق مبدأ الحوكمة.....	(35)
خلاصة الفصل	(37)
الفصل الثاني: مساهمة الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر.	
تمهيد	(39)
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر البنكية.....	(40)
المطلب الأول: ماهية المخاطر البنكية.....	(40)
أولا: مفهوم المخاطر البنكية.....	(40)
ثانيا: أنواع المخاطر البنكية.....	(42)
ثالثا: مصادر المخاطر البنكية.....	(44)

المطلب الثاني: ماهية إدراة المخاطر البنكية.....	(46)
أولا: مفهوم إدارة المخاطر البنكية.....	(46)
ثانيا: أهداف إدارة المخاطر البنكية.....	(47)
ثالثا: إجراءات الحد من المخاطر البنكية.....	(48)
المطلب الثالث: مبادئ إدارة المخاطر البنكية وخطواتها.....	(49)
أولا: مبادئ إدارة المخاطر البنكية.....	(49)
ثانيا: خطوات إدارة المخاطر البنكية.....	(51)
المبحث الثاني: دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية.....	(52)
المطلب الأول: العناصر الرئيسة في إدارة المخاطر البنكية.....	(52)
المطلب الثاني: المساهمين الفاعلين في إدراة المخاطر البنكية.....	(55)
أولا: مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر.....	(55)
ثانيا: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر.....	(55)
ثالثا: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر.....	(56)
المطلب الثالث: فعالية رقابة التسيير البنكي على إدارة المخاطر البنكية.....	(57)
أولا: تعريف رقابة التسيير.....	(57)
ثانيا: أسس رقابة التسيير البنكي.....	(58)
ثالثا: تأثير رقابة التسيير البنكي على المخاطر البنكية.....	(60)

المبحث الثالث: واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.....	(61)
المطلب الأول: الرقابة البنكية داخل النظام المصرفي الجزائري.....	(61)
أولا: لجنة الرقابة المصرفية.....	(61)
ثانيا: مركزية المخاطر.....	(62)
المطلب الثاني: الإطار القانوني لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.....	(63)
أولا: أنظمة إختيار وتقدير المخاطر.....	(63)
ثانيا: أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر.....	(65)
المطلب الثالث: النظم الإحترازية في الجزائر.....	(65)
أولا: مهام البنوك والمؤسسات المالية وقواعد الحذر في الإدارة.....	(65)
ثانيا: المعايير التي يجب على البنوك الجزائرية إحترامها.....	(66)
خلاصة الفصل.....	(68)
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في بعض الوكالات البنكية لولاية الطارف	
تمهيد.....	(70)
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....	(71)
المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية.....	(71)
أولا: أدوات الدراسة المستخدمة.....	(71)
ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة	(72)

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....	(72)
أولا: مجتمع الدراسة.....	(72)
ثانيا: عينة الدراسة.....	(77)
المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية.....	(79)
أولا: نموذج الدراسة.....	(79)
ثانيا: وصف أداة جمع البيانات(الاستبيان).....	(79)
ثالثا: مدى صلاحية الإستبيان لقياس متغيرات الدراسة.....	(84)
المبحث الثاني: تفسير وتحليل إتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.....	(85)
المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.....	(85)
المطلب الثاني: وصف وتشخيص ابعاد الحوكمة المصرفية.....	(92)
المطلب الثالث: وصف وتشخيص إلتزام البنك بوجود نظام فعال لتقليل المخاطر.....	(98)
المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات.....	(100)
المطلب الاول: إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها.....	(100)
أولا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.....	(100)
ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	(102)
ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	(104)
رابعا:إختبار الفرضية الفرضية الرابعة	(106)

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....	(108)
سادسا: إختبار الفرضية الفرعية السادسة.....	(109)
سابعا: إختبار الفرضية الرئيسية.....	(111)
خلاصة الفصل.....	(113)
خاتمة.....	(115)
قائمة المراجع.....	(120)
قائمة الملاحق.....	(130)

مقدمة

باعتبار أن البنوك هي المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية وجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية. فسلامتها تنعكس على سلامة وأداء الاقتصاد في أي بلد حيث أنها تمثل بصفة خاصة عصب الحياة الاقتصادية، إلى جانب القطاع المصرفي، والتطورات الكبيرة التي شهدها الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة والمتمثلة في انتشار العولمة والتقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، كل هذا أدى إلى العديد من الأثار السلبية التي مست الاقتصاد العالمي بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة، مما دفع بالقيام بالدراسة والبحث عن أحدث الأساليب في إدارة المصارف وإدارة مخاطرها وذلك للتخفيض من آثارها السلبية، ومن بين هذه الأساليب نجد ما يعرف بالحوكمة المصرفية أو بأسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة.

حيث تعتبر الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى ضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والمصرفي بشكل خاص، فوجود نظام فعال لحوكمة البنوك في كل بنك يساعد على توفير الثقة والشفافية الفعالة للعمليات المصرفية، ويهدف إلى تحسين الأداء، كما يؤدي إلى مكافحة الفساد وتقليل المخاطر التي تواجه البنوك والعمل على ترقبها وإدارتها بشكل سليم.

فالهدف الأساسي من آليات الحوكمة هو العمل على تعظيم قيمة المنشأة من خلال تقليل المخاطر التي تواجهها، وتحسين أداءها المالي، فمعرفة المخاطر وتقويمها وادارتها أصبح يمثل الأساس في نجاح البنوك 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 البنكية بصورة سليمة.

فالجزائر كغيرها من الدول، حاولت منذ الاستقلال النهوض بقطاعها المصرفي ليتماشى مع التطورات العالمية، حيث مر بعدة إصلاحات ولعل أهمها إنشاء البنوك الخاصة سواء أجنبية أو جزائرية. والتي مع ظهورها بفترة قصيرة من النشاط حدثت فيها أزمة، مما أثر على القطاع المصرفي بصفة عامة، وبالتالي أمام هذه الأوضاع وجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك الأوضاع، وذلك بإصدار عدد من القوانين والأوامر من أجل ضمان سلامة القطاع المصرفي، من خلال محاولة تحديد أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق مفهوم الحوكمة في البنوك الجزائرية.

إنطلاقا مما سبق يمكن لنا طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

أولا: إشكالية الدراسة

ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في التقليل من مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تتفرع لدينا الأسئلة التالية:

1. هل هناك أثر لوجود إطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف؟
2. هل هناك أثر لوجود إطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف؟
3. هل هناك أثر لوجود أصحاب المصالح في تقليل عينة من البنوك بولاية الطارف؟
4. هل هناك أثر لوجود التدقيق الداخلي في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف؟
5. هل هناك أثر لوجود مجلس الإدارة في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف؟
6. هل هناك أثر لوجود إدارة المخاطر في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف

ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك أثر لوجود إطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف.
2. هناك أثر لوجود الإفصاح والشفافية في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف.
3. هناك أثر لوجود أصحاب المصالح في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف.
4. هناك أثر لوجود التدقيق الداخلي في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف.
5. هناك أثر لوجود مجلس الإدارة في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف.
6. هناك أثر لوجود إدارة المخاطر في تقليل مخاطر عينة من البنوك بولاية الطارف.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

1. حداثة البحث في مجال الحوكمة المصرفية؛
2. تماشي موضوع البحث مع تخصص الدراسة (إقتصاد نقدي وبنكي)؛
3. موضوع البحث يدخل ضمن الإهتمامات الشخصية للطالبة؛
4. موضوع الحوكمة المصرفية وعلاقته بتقليل المخاطر البنكية لم ينل الاهتمام الكبير في الجزائر.

رابعا: أهمية الدراسة

إستحوذت قضية الحوكمة على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وهذا لما تلعبه من دور في تقليل مخاطر البنوك وتعزيز أدائها عن طريق محاولة تقليل الخطر وإدارته، إلا أن مفهوم الحوكمة في القطاع البنكي مازال لم يلق القدر الكافي من إهتمام الدراسات خاصة بالنسبة للجزائر، حيث يعود ذلك لحداثة التجربة الجزائرية فيما يخص الحوكمة المصرفية.

خامسا: أهداف الدراسة

1. تحديد المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المصرفية؛
2. إبراز أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية؛
3. تحديد العلاقة بين الحوكمة المصرفية وتقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية؛
4. إسقاط الضوء على مدى تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية عن طريق معالجة بيانات الاستبيان المتحصل عليها في الدراسة الميدانية لعينة من البنوك لولاية الطارف عن طريق برمجية (spss)؛

سادسا: حدود الدراسة

تم تحديد هذه الدراسة كما يلي:

الحدود المكانية: عالجت هذه الدراسة الواقع العملي للحوكمة المصرفية وتقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية في الوكالات البنكية لولاية الطارف، وقد إقتصرت الدراسة على ثلاث وكالات بنكية وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم (811) بالطارف، القرض الشعبي الجزائري وكالة رقم (213)، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط-بنك- وكالة رقم (314).

الحـدود الزمنيـة: تتمثـل الحـدود الزمنيـة للدراسـة في الدراسـة الميدانيـة في الفـترة الممتـدة مـن 25 أفريـل إلى 07 مـاي 2021.

الحـدود البشـرية: تسـتند الدراسـة إلى أراء مجموعـة مـن المبحـوثين مـن الإطـارات والمـوظفين العـاملين في الوكـالات البنكية محل الدراسة.

سابعا: منهج الدراسة

تم الإعتمـاد علـى المنهجـين الوصـفي والتحليلـي، لأنهمـا الأنسـب لمثـل هـذه الدراسـات وذلـك مـن خـلال وصـف كـل متغـيرات الدراسـة والمتمثلـة في الحوكمـة المصـرفية وتقليـل مخـاطر البنـوك وصـفا دقيقـا كيفيـا وكميـا، ووصـف وتحليـل العلاقـة السـببية بـين متغـيرات الدراسـة (الحوكمـة المصـرفية والمخـاطر البنكيـة)، كمـا تم الإعتمـاد علـى أداة الإسـتبيان باعتبارهـا أداة مـن أدوات جمـع المعلومـات والبيـانات مـن أجـل معرفـة درجـة تأثـير وقـوة العلاقـة بـين متغـيرات الدراسـة، إضـافة إلى إسـتخدام أسـاليب الإحصـاء الوصـفي لمعالجـة بيـانات الإسـتبيان بالإعتمـاد علـى بـرنامج الحزمـة الإحصـائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

ثامنا: الدراسات السابقة

دراسـة نـوى فطيمـة الزهـراء (2016-2017) بعنـوان: " **أثـر تطبيـق الحوكمـة المؤسسـية علـى تحسـين أداء البنوك الجزائرية"**، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هـدفت الدراسـة إلى التعـرف علـى مفهـوم الحوكمـة المؤسسـية والحوكمـة المصـرفية، مبادئهـا، أهميتهـا، المـزايا المتحصـلة منهـا إضـافة إلى توضـيح الاتجاهـات الحديثـة في تطبيـق نظـام الحوكمـة المؤسسـية وخصوصـا فيمـا يتعلـق بالمعـايير الدوليـة، التعـرف علـى حقيقـة الأوضـاع الـتي مـر بيهـا النظـام المصـرفي الجزائـري والجهـود المبذولـة في إصـلاح وتحريـر القطـاع. وقـد توصـلت الدراسـة إلى نتـائج أهمهـا: لا يختلـف مفهـوم الحوكمـة في البنـوك عـن مفهومـه في المؤسسـات والشـركات، والـذي يعتـبر أن الحوكمـة هـي وضـع ضـوابط ووسـائل الرقابـة الـتي تضـمن حسـن إدارة البنـك بمـا يحـافظ علـى مصـالح الأطـراف ذات الصـلة بالبنـك، النظـام المصـرفي الجزائـري عـرف العديـد مـن الإصـلاحات بهـدف تطـويره لمواجهـة تحـديات العولمـة الماليـة وذلـك ضـمن مسـاعي الدولـة الجزائريـة للإنتقـال نحو إقتصاد السوق.

1. دراسة أميرة بن مخلوف (2015-2016) بعنوان: " **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي- دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر-** "، مذكرة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إثراء المعرفة العلمية في مجال تطوير إطار عملي مقترح يعتمد على أفضل الممارسات المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية، معرفة مدى إدراك البنوك العاملة في الجزائر لأهمية آليات الحوكمة وفق المعايير الدولية المعتمدة في إدارة المخاطر والخروج بتوصيات مقترحة تساعد البنوك على تطبيقها، إضافة إلى توضيح مفهوم الاستقرار المالي وأهميته وذلك من خلال الأثار التي أفرزتها الأزمات المالية وما لها من تأثير على النظام المالي والاقتصادي العالمي ككل. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: حدوث تغير كبير في البيئة المصرفية وذلك نظرا للتحولات والتطورات المتلاحقة والتي شهدتها الساحة المالية والمصرفية نتيجة العولمة المالية، حيث تطور نشاط البنوك وتوسعت مساحة ودائرة ونطاق أعمالها المصرفية سواء على المستوى الداخلي أو الدولي والذي انعكس على زيادة المخاطر المصرفية، من أهم المبادئ التي تقوم عليها قواعد الحوكمة حماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لجميع المساهمين وحماية حقوق أصحاب المصالح أو المتعاملين مع المصارف فضلا عن الإفصاح والشفافية بدقة وفي الوقت المناسب للوصول إلى المعلومات التي تهم جميع المستثمرين، كذلك بالرغم من توفر الإطار التشريعي والتوجيهي الملائم ووجود بعض الدلالات والمؤشرات الأولية التي توحي ببداية الوعي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية إلا أن الإلتزام بهذه المبادئ لم يرق إلى المستوى المطلوب وبالأخص في ظل غياب دليل للحوكمة المؤسسية لدى هذه المصارف.

2. دراسة حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي (2005) بعنوان " **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**" دار الباروزي، عمان، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم المقررات الدولية التي جاءت بها المؤسسات المالية والنقدية الدولية ولاسيما بنك التسويات الدولية ممثلا بلجنة بازل للرقابة المصرفية، وضع الإطار المؤسسي لهيكل الحاكمية وضمان الممارسات السليمة لها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ضرورة تبني معايير ومبادئ حاكمية لمصارف الدولية لإصلاح الأطر القانونية والتنظيمية الداعمة لبناء وتعزيز أنظمة حاكمية جيدة في كافة المصارف العاملة في العراق.

3. دراسة فلفلي الزهرة (2010) بعنوان: " **حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية: محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية**"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الحوكمة ومعاييرها ومبادئها بالبنوك، ومحاولة إيجاد الترابط بينها وبين الإدارة المخاطر المصرفية، إضافة إلى معرفة ودراسة واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى وجود الحوكمة أمر ضروري لإيجاد نظام رقابي محكم يمكن أن يساهم في تحسين أداء البنوك من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر، وإلى ضرورة إيجاد جهاز تدقيق داخلي كفء لحماية حقوق المساهمين والحفاظ على الأموال؛ وضرورة عدم إقتصار دور المدقق الخارجي في فحص إجراءات الرقابة الداخلية.

تاسعا: مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بجملة من المميزات أهمها:

1. النظرة الشمولية لموضوع الحوكمة المصرفية وأثرها في تقليل مخاطر البنوك التجارية، إذا أخذت بعين الإعتبار مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، وأهم المخاطر البنكية التي تواجهها البنوك بصفة خاصة؛
2. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ب محاولة الإسقاط المباشر على الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وإدارتها؛
3. هذه الدراسة سعت إلى إبراز الأثر بين الحوكمة المصرفية وتقليل مخاطر البنوك التجارية، وأهم آليات الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية؛
4. تميزت هذه الدراسة بكر حجم مجتمع الدراسة، حيث تمت على مستوى ثلاثة بنوك تجارية؛

عاشرا: تقسيمات الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى مايلي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للحوكمة المصرفية، وقد تم التطرق إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث كان المبحث الأول كمدخل لمفاهيم الحوكمة المصرفية، في حين تناول المبحث الثاني مختلف الأطراف الفاعلة للحوكمة المصرفية ومبادئها، أما المبحث الثالث فقد تناول واقع الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للمخاطر البنكية ودور الحوكمة المصرفية في إدارتها، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق إلى المخاطر البنكية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني إلى دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر أما المبحث الثالث فقد تناول واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.

الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل القيام بالدراسة الميدانية عن أثر الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر في عينة من الوكالات البنكية لولاية الطارف متمثلة في: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط-بنك-، وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تناول دراسة خصائص عين الدراسة، بينما تم تناول المبحث الثالث تحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي تم مواجهتها في إنجاز هذا العمل الصعوبات المتعلقة بالدراسة الميدانية المتمثلة فيما يلي:

1. الدراسة التي تم القيام بها تزامنت ووباء كوفيد-19- وإجراءات الحجر الصحي؛
2. الإجراءات الوقائية المتبعة من طرف الوكالات البنكية عينة الدراسة؛
3. غياب بعض الكوادر والإطارات التي قد تمتلك المعلومات المفيدة للدراسة؛
4. التحفظات والسرية من طرف بعض المسؤولين داخل البنك مما أدى إلى وجود صعوبات في الحصول على المعلومات الكافية للدراسة؛

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة المصرفية

تمهيد:

برز مفهوم الحوكمة في الآونة الأخيرة وتلقى العديد من القبول والاهتمام في مجمل إقتصاديات الدول المتقدمة وحتى الناشئة منها، خاصة بعد حدوث الازمات المالية المتعاقبة التي مر بها الاقتصاد العالمي والفضائح المالية لكبرى الشركات العالمية.

ونتيجة لما حصل أدى إلى تباع نظرة عملية عن تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات والتأكيد على أهمية الإشراف والحوكمة الجيدة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات.

ونظرا للأزمات العديدة التي مر بها النظام المصرفي الجزائري وجب من الضروري التفكير بصفة جدية في تطبيق مبادئ الحوكمة في أركانه ومؤسساته خاصة وأن العولمة الاقتصادية قد فرضت على الجزائر مواكبة التطورات الكبرى والتي تمثلت في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، كذلك انفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبقة، وعلى الرغم من كل هذه الإيجابيات فإن هناك بعض الأزمات التي شهدها القطاع المالي سواء في الدول النامية أو المتقدمة أدت إلى التأثير السلبي على إقتصاديات تلك الدول، والملاحظ أن مشاكل البنوك كانت قاسم مشترك في هذه الأزمات مما أدى إلى الحاجة إلى الحوكمة وضرورة تطبيقها.وسوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى النقاط الأساسية التالية:

المبحث الأول: مدخل الى الحوكمة المصرفية

المبحث الثاني: الأطراف الفاعلة للحوكمة المصرفية ومبادئها

المبحث الثالث: واقع الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية

المبحث الأول: مدخل الى الحوكمة المصرفي

ان تطور الأنظمة المصرفية وتعدد نشاطات البنوك في الآونة الأخيرة أدى الى بروز ما يعرف بالحوكمة وهذه الأخيرة برزت بالتحديد في مجال إدارة المخاطر حيث ان هذا الأخير أصبح يتطلب التدخل المباشر من جميع الأطراف ذو الاتصال المباشر والغير مباشر بإدارة البنك. وهو ما سيتم تناوله في هذا المبحث وفق ثلاث مطالب وهي كالأتي:

- ماهية الحوكمة المصرفية
- مضمون الحوكمة المصرفية
- العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة المصرفية وابعادها

المطلب الأول: ماهية الحوكمة المصرفية

استنادا الى ما تتميز به البنوك من خصائص عن غيرها من الشركات، فإنها تتميز بأسلوب حوكمة مغاير خاص بها، وهذا ما سيتم تقديمه في المحاور الموالية:

أولا: مفهوم الحوكمة المصرفية

تعددت مفاهيم الحوكمة المصرفية، استنادا لتعدد الدراسات التي اهتمت بهذا المفهوم ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرفت الحوكمة من طرف لجنة بازل-1- من المنظور المصرفي على انها" تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس ادارتها، والإدارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بما يلي:

- وضع اهداف المصرف؛
- إدارة العمليات اليومية في المصرف؛

- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة امنة وفقا للقوانين السارية بما يحمي المودعين".[1]

من التعريف المقدم من طرف لجنة بازل-01- إتضح أن الحوكمة المصرفية في إطارها العام تتضمن الطريقة التي تدار بها المصارف والتي تؤثر في الأساس على أهداف المصرف وإدارة عملياته.

وقد قدمت تعريف أخر للحوكمة في اتفاقية بازل -2-بأنها " الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء البنك المساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة ...الخ، ومحاولة تلاقي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع ويضمن إدارة المصرف وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي ". [2]

إسنادا على التعريف التي قدم من طرف لجنة بازل -02- إتضح ان الحوكمة المصرفية هي الإدارة الرشيدة لتحقيق مصالح البنك وشركاءه المساهمين، مودعين، من خلال تلافي تعارض المصالح.

في تعريف أخر لبنك التسويات الدولية عرف الحوكمة المصرفية " بانها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع اهداف المصرف والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة بما يحقق حماية مصالح المودعين".[3]

من التعريف أعلاه أتضح أن الحوكمة المصرفية تتمثل في كافة الأساليب التي تساهم في إدارة المصارف من خلال مجلس إدارة والإدارة العليا.

وتعرف الحوكمة أيضا "على انها نظام رقابة متكامل يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبية وغيرها، والذي يرمي الى اتساع نظام المسائلة وتحقيق المساواة عند تحقيق حقوق أصحاب المصالح في الوحدة

1-خنتوش حنان، "**دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية: دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة (BNA, CPA , CNEP)** "، مذكرة ماستر اكاديمي ، تخصص مالية وبنوك ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة ام البواقي ، الجزائر،2016/2015 ص 04.

2 -حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، "**حوكمة البنوك واثرها في الأداء والمخاطرة** "، دار البارودي ، عمان، الأردن ، 2005، ص 13 .

3-حامي ايمان، " **دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة** "، مذكرة ماستر اكاديمي ، تخصص مالية وحاكمية المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016/2015 ، ص 11.

الاقتصادية، وتحسين أدائها وتعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالمية التي تحقق منفعة مستخدميه".[1]

استنادا إلى التعريف أعلاه فإن الحوكمة المصرفية هي عبارة عن نظام متكامل يتضمن مجموعة من الإجراءات الذي يرمي إلى تحقيق حقوق أصحاب المصالح وإتساع نظام المسائلة وتحقيق المساواة.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للحوكمة المصرفية والمتمثل في: الحوكمة المصرفية تمثل مجموعة من الأساليب والإجراءات الخاصة. التي تبين كيفية تسير مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لمختلف نشاطات البنك العامة أو الخاصة والتي يمكن حصرها في:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للبنك؛
- متابعة سير العمليات اليومية للبنك؛
- القيام بمسؤوليتهم تجاه أصحاب المصالح على أكمل وجه؛
- التأكد من سيرورة أنشطة البنك تبعا لما جاء في اللوائح والقوانين المسيرة؛

ثانيا: أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية

بما ان المصارف تختلف عن باقي الشركات لأن انهياها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من غيرها مما يؤدي الى إضعاف النظام المالي ذاته فان تطبيق الحوكمة المصرفية يعد اجباري لما له من أهمية تتمثل في:[2]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والتي تواجهها البنوك؛

1- إبراهيم إسحاق نسمان، "**دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة** "، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص22.

2- لوط محمد أمين، "**دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك: دراسة عينة من البنوك لولاية الطارف**"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2019/2018، ص23.

- جذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع راس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛
- ضمان وجود هياكل إدارية مخصصة لمحاسبة البنوك امام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول الى قوائم مالية محاسبية صحيحة؛
- تطوير الأداء وضمان المساهمة في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛
- منع حدوث الازمات المصرفية من خلال تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة؛
- تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، وبالتالي تدعيم استقرار البنوك؛
- تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في الأسواق المالية العالمية؛
- رفع مستوى أداء المصارف مما يؤدي مباشرة الى التقدم وتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية للدولة؛
- تشكل المصارف الوعاء الرئيسي لتعبئة ودائع ومدخرات الافراد والمؤسسات الأخرى على السواء، وفي الوقت نفسه مصدرا مهما لتمويل معظم قطاعات الاقتصاد بسب عدم تطور الأسواق المالية؛

فأهمية الحوكمة في البنوك تزداد حيث تستفيد هذه الأخيرة من عدة مزايا نظرا لتطبيقها لمبادئ الحوكمة والمتمثلة في:[1]

أ. **الفعالية المالية والتشغيلية المثلى**: التي تنتج عن طريق تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة في النظام المصرفي؛

ب. **تحسين عملية دخول راس المال الخارجي**: حيث انه في ظل زيادة المخاطر يسعى المستثمرون الى اختيار الوجهة التي تتيح لهم معلومات ذات شفافية وافصاح؛

1-خنتوش حنان، مرجع سبق ذكره، ص05.

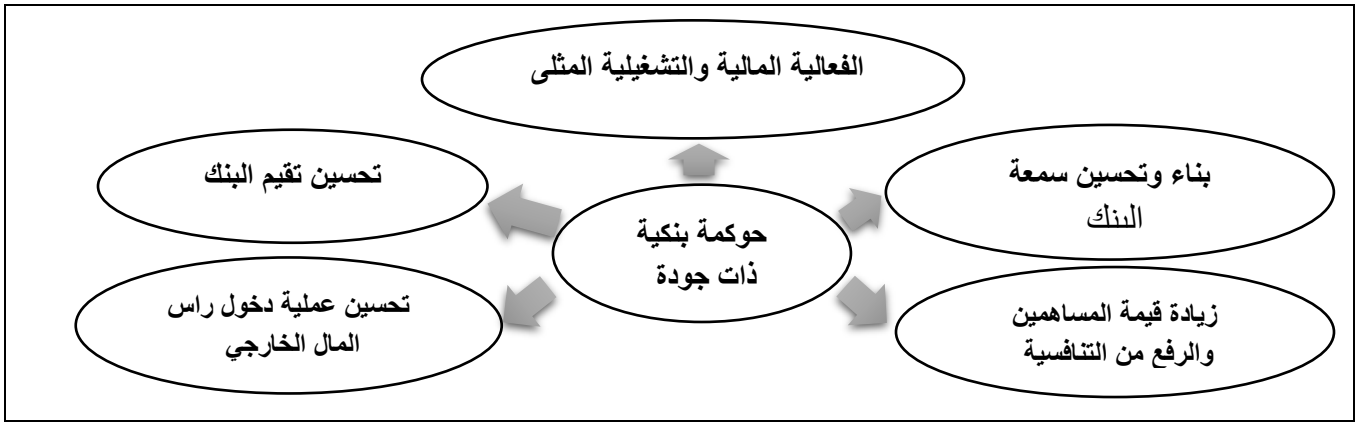
ج. **تحسين تقيم البنك:** وذلك من خلال تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة وهو ما يوفر ميزة تنافسية لجلب الاستثمار واقتحام الأسواق الخارجية؛

د. **زيادة قيمة المساهمين والرفع من لتنافسية:** وذلك من خلال القضاء على الفساد الذي يؤدي الى الحد من موارد البنك والمساس بالقدرة التنافسية له؛

هـ. **بناء وتحسين سمعة البنك:** تتم هذه العملية عن طريق الإفصاح على العلاقات الداخلية في البنك وتحديد المسؤوليات. مما يساهم في إعطاء صورة واضحة عن عمل البنك؛

ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل: (1-1): مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة المصرفية



المصدر: اعداد الطالبة استنادا على المعلومات المقدمة أعلاه.

ثالثا: اهداف الحوكمة المصرفية

إن تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك يعمل على عدة أهداف يمكن أن نستخلصها في النقاط التالية:[1]

1- علي شماني،"**الحوكمة في المصارف**"، حلقة بحث، جامعة تشرين، سوريا ،2017، ص08، أطلع عليه بتاريخ 2021/02/19 على الساعة 23:00 من الموقع الإلكتروني: https/www.asjp.cerits.dz/en/AdvcedResearch

- تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدا الفصل بين الملكية والإدارة؛
- تحديد الهيكل الازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق اهداف البحث؛
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك؛
- تقيم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- توفير لكل من المساهمين والموظفين، الدائنين، المقرضين لإمكانية المشاركة في الرقابة على أداء البنك؛
- تجنب وتقليل حدوث مشاكل محاسبية ومالية، الامر الذي يساعد على منع تعرض البنك لازمات والمحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية في الاقتصاد ككل؛
- الفصل والتميز بين مهام ومسؤوليات كل من المدريين التنفيذين وأعضاء مجلس الإدارة؛

المطلب الثاني: مضمون الحوكمة المصرفية وآلياتها

أولا: ركائز الحوكمة المصرفية

تعدد مفهوم الركائز التي تقوم على أساسها الحوكمة المصرفية بتعدد الدراسات والباحثين، غير ان اغلبها اتفق على أن الحوكمة المصرفية ارتكزت على ثلاث ركائز أساسية تمثلت في:

أ. السلوك الأخلاقي:

يشير هذا المرتكز على البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المصارف، والتي تحدد النطاق المناسب للإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات، والتي تمنع بدورها:[1]

- التربح الوظيفي (الرشوة)؛

1- بهاء صبحي أبو عواد، مجدي وائل الكبيحي"**اثر الحوكمة المؤسسية في الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية: دراسة تطبيقية** "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 21، العدد الثاني، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين، سبتمبر 2011، ص521 .

- تسريب بيانات الزبون؛
- تعارض المصالح؛

فضلا على انها تحدد من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجب دور الحوكمة المؤسسية كالإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في المصرف او أي تعاملات تفضيلية لاي من المقربين من المسؤولين.

ويرتكز بعض الباحثين على أهمية مواثيق الشرف والمواثيق الأخلاقية للعمل على الرغم من انها ليست في قوة القوانين واللوائح من ناحية الالتزام بها، لكنها تغطي إحتمالات التحايل على الأعراف والتقاليد المهنية والاجتماعية، بل تعد غاية في الأهمية في بناء اطار الحوكمة المصرفية، وذلك كونها تتعامل مع الجانب المضيء في الانسان من منطلق الطاعة والاختيار وليس من منطق الاكراه والإلزام 1.

ب. الرقابة والمساءلة:

يتحتم وجود نظام فعال للتقارير المالية لكي تكتمل احكام الرقابة على أداء البنوك ، بشرط ان يتسم هذا النظام بالشفافية والافصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة ، وتوافر هذه الركيزة يضمن الدور الفعال لسلطات الرقابية وادراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء الحوكمة المؤسسية (المصرفية) في البنوك، فتطبيق المعايير الدولية الصادرة عن الجنة الدولية للمعايير المحاسبة، وكذلك معايير لجنة بازل للرقابة على البنوك يعد دعامة لسلامة الجهاز المصرفي عامة وسلامة الأنظمة المالية والمحاسبة الخاصة بها من أنظمة اعداد التقارير وحماية الموجودات بشكل خاص، هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل بموجب القانون واللوائح الداخلية على ان يتم الاشراف عليه وتقيمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الامر ذلك، هذا فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذي يعتمد عملهم على مبادئ واصول مهنة المحاسبة والتدقيق المعتمدة.

1-بهاء صبحي او عواد، مجدي وائل الكبيحي، مرجع سبق ذكره، ص 538.

وتجدر الإشارة الى ان الرقابة لا تكمن فقط في التدقيق الداخلي والخارجي فقط بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال، البنك المركزي والبورصة والغرف التجارية والصناعية وكل الأطراف ذات المصلحة[1].

ج. إدارة المخاطر:

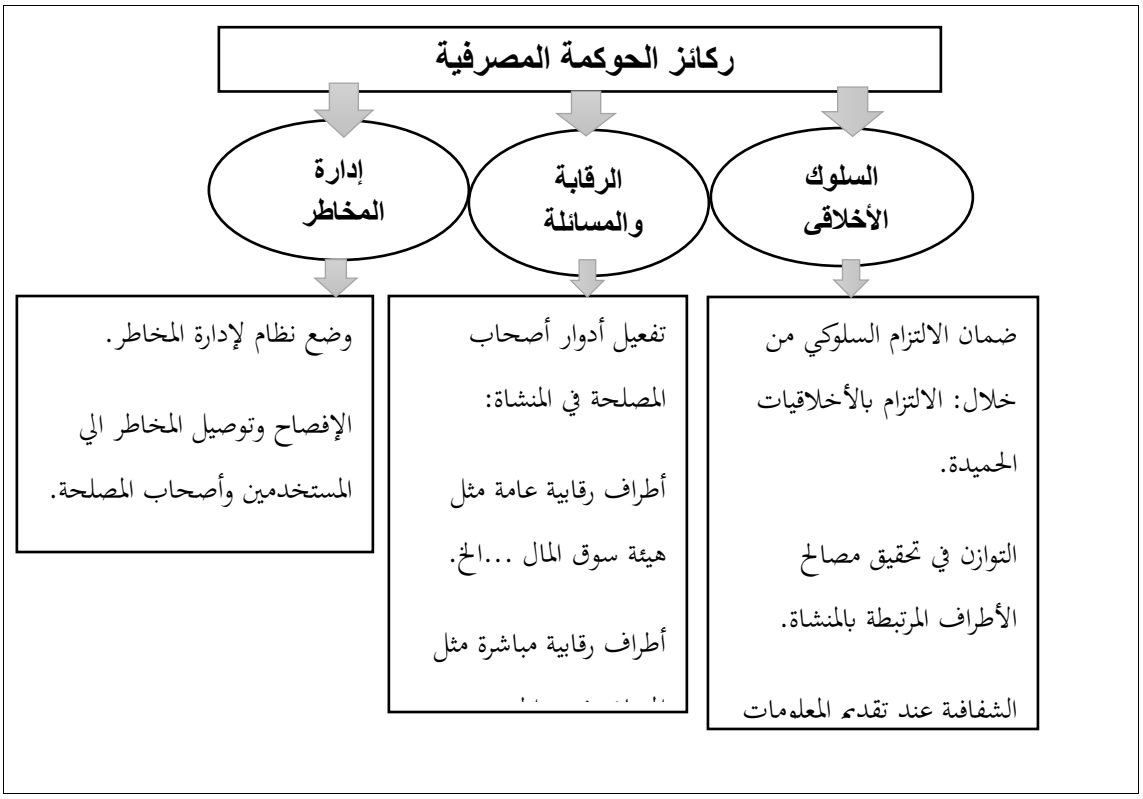
تعد إدارة المخاطر عملية ديناميكية تتم فيها اتخاذ جميع الخطوات المناسبة للتعرف الى المخاطر المؤثرة في الأهداف والتعامل معها. كذلك هي مجال للتوصل الى منع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر، والعمل على عدم تكرار تلك الاخطار بدراسة أسباب حدوث كل خطر عند حدوثه ، لتلافيه مستقبلا، كما تمتد إدارة الاخطار الي تدابير الأموال الازمة للتعويض عن الخسائر التي تحدث حتى لا يتوقف عن العمل والإنتاج ، حيث ان إدارة المخاطر تسمح للمؤسسة بإنشاء ومراجعة ضوابط الرقابة الداخلية بها، ويتكون اطار الرقابة الداخلية من كل الترتيبات والإجراءات وعمليات الرقابة الروتينية التي تدفع المؤسسة نحو تحقيق الأهداف[2].

ويمكن تجسيد اهم الركائز لحوكمة المصارف اعتمادا على الشكل الموالي:

1علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني،" **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** "، الطبعة 01، دار الصفاء لنشر والتوزيع "، الأردن ،2011، ص 53-54.

2-بهاء صبحي او عواد، مجدي وائل الكبيحي، مرجع سبق ذكره، ص 540.

الشكل: (1-2): ركائز الحوكمة المصرفية.



المصدر: كتيفي خيرة، "**دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية: دراسة مقارنة** "، مذكرة ماجستير، تخصص: الحوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس، سطيف،2015 -2016، ص 72.

ثانيا: آليات تطبيق الحوكمة المصرفية

يختلف التطبيق الجيد والسليم لقواعد الحوكمة داخل البنوك بدرجة كبيرة من دولة الى أخرى تبعا للعديد من العوامل أهمها العوامل الأساسية المتمثلة في العوامل السياسية والاقتصادية وغيرها السائدة في تلك البيئة، حيث انها توفر إدراة ملائمة وسليمة للبنوك وتحميها من عدة اثار سلبية، حيث انها تنقسم الى اليات داخلية وهي بدورها تنقسم الي ثلاث آليات وأخرى خارجية قسمت حسب الدراسات المتعددة الي مجموعة من الآليات. ومنه فان أليات الحوكمة المصرفية تمثلت في:

1. اليات داخلية:

أ. ألية مجلس الإدارة:

- لقد تركز النقاش في السنوات الأخيرة على نشاط أعضاء المجلس، كأحد ابراز أليات الحوكمة الداخلية. كما ان العلاقة بين مجالس إدارة الشركات وأداء الشركات لا تزال تشكل قضية أساسية في ادب حوكمة الشركات؛
- التوجيهات حول حوكمة الشركات للبنوك الصادرة عن لجنة بازل (1999-2006) ركزت بشكل خاص على مجلس الإدارة من خلال مناقشة عدد من المبادئ التي تلخص دور المجلس وتركيبه؛

إذا كانت اليات حوكمة الشركات الأخرى ضعيفة، فان عدم كفاءة المجالس يمكن ان يكون مكلفا للبنوك وبالتالي على الاقتصاد باسره. ان مجالس الإدارة ينظر اليها على نطاق واسع كأحد أكثر الاليات ملائمة لتحسين حوكمة الشركات في كلا من النظام القائم على السوق والنظام القائم على البنك. وتزداد أهمية مجلس الإدارة كألية حوكمة الشركات خاصة في الاقتصاديات النامية حيث الحماية القانونية للمستثمرين تكون ضعيفة نسبيا، كما ان فاعلية مجلس الإدارة امر حيوي لحوكمة الشركات الجيدة في البنوك حيث تباين المعلومات كبير[1].

ويقع على عائق أعضاء مجلس إدارة البنك العديد من المسؤوليات المهمة، بما في ذلك التعيين والاشراف لفريق الإدارة العليا. ووضع السياسات والاهداف الرئيسية ومراقبة الالتزام بهذه السياسات، والمشاركة في القرارات المهمة في داخل وقرارت المجلس يجب ان يكون لها تأثيرها الهام على أداء البنك.

ب. ألية هيكل الملكية:

إن حملة الأسهم باعتبارهم المالكين للشركة هم المراقبين محتملين، يمكنهم ممارسة مختلف اليات حوكمة الشركات للتأثير على مدراء البنك. وهذه الاليات ليست قاصرة على الاعمال البنكية ولكنها موجودة في كل القطاعات الأخرى.

ويتم تسليط الضوء على حملة الأسهم كالمالكين للشركة في الادبيات حوكمة الشركات ، وتزود السلطات التنظيمية المتعاملين في السوق بالأسعار التي تكشف التقييم السوقي لمخاطر وحالة البنك علاوة على ذلك

1- بلحسن امال، "**دور حوكمة البنوك في إدارة المخاطر البنكية** "، مذكرة ماستر اكاديمي، تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر ، 2016-2017، ص 15.

الأسهم عادة هي اول من يفقد القيمة في حالة فشل البنك، وخلافا للمودعين، فان حملة حساسين تجاه مخاطر البنك ولذا يعول وعليهم كمراقبين لحالة فشل البنك وخلافا للمودوعين، فان حملة الأسهم لا يمكن ان يكونوا سبب مباشر في الهرولة نحو البنك وبدلا من ذلك فان رد فعلهم تجاه الدخول في مخاطر مفرطة هو اتباع سياسة الخروج ، الضغط على الإدارة لتصحيح سياساتها باعتبارهم المالكين .

ومع ذلك فان الامر لا يخلو من الصعوبات، حيث ان المساهمين وسيلة غير كافية لأغراض انضباط السوق فتصرفات حملة الأسهم تتأثر من ناحية المخاطرة التي تميل ان تكون منحرفة[1].

ج. ألية كفاية راس المال الرقابي:

تعرف كفاية راس المال الرقابي على انه الحد الأدنى لمتطلبات كفاية راس المال، وهو حد آليات حوكمة البنوك الداخلية التي تهدف الى تقليل المخاطر بها ، وحسب معايير محدد فصلتها لجنة بازل-3- التي تؤكد على ضرورة الاحتفاظ بمتطلبات راس المال يكون اكثر حساسية مرافقة للمخاطر التي تكون في كل نوع من أنواع الموجودات في البنك خاصة مخططة القروض حيث يكون مقدار راس المال يتناسب طرديا مع حجم المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية وتقدر نسبة الحد الأدنى لكفاية راس المال عند 10.5% من اجمالي الموجودات المرجعة بالمخاطرة .

حيث تنفيذ هذا المعيار يجعل البنوك التي لديها قروض عالية المخاطر مضطرة الى زيادة رأسمالها الرقابي بما يكفل الوفاء بنسبة الحد الأدنى لكفاية راس المال 10.5% وعند فشل هذه الأخيرة فهي تعرض نفسها الى التدابير الفورية الازمة المتخذة من قبل السلطات الرقابية (البنوك المركزية) ولكي يفعل راس المال يجب ان يقترن بتوافر مقومين رئيسين اخرين هما: [2]

- إدارة المخاطر البنكية؛

1-روحاني دليلية،"**اثر اليات لحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (BNA, BADER,BEA)**" ، شهادة ماستر، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2013-2014، ص 25.

2- بلحسن امال، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- جودة الموجودات؛

2. أليات خارجية:

أ. **الأطر والبنية القانونية والتشريعية للمصارف:** وهي تعني تدخل الدولة من خلال استخدام الأنظمة الاقتصادية والقانونية، مثل القيود المفروضة على الأصول، وسقوف معدل الفائدة ...والخدمات المصرفية الاستثمارية. فان اثار هذه الأنظمة واللوائح تحد من قدرة مديري البنوك على الافراط على تحمل المخاطر، فالمودعين يعتمدون على دور الحكومة في حماية الودائع المصرفية الخاصة بهم من سوء الإدارة؛

ب. **شفافية التقارير المالية:** هي من الاليات الهامة التي تؤكد للمودعين والدائنين والمساهمين بان المصرف يمتنع عن ممارسة الأنشطة الاحتيالية فهي من اهم آليات تقيم الحوكمة المؤسسية لأنه يسمح بزيادة الدور الرقابي الفعال لأصحاب المصالح خاصة المودعين وذلك بتوفير المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة؛[1]

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

د. **درجة السوق:** المنافسة المتكافلة في السوق من اهم مؤشرات لتطبيق الحوكمة المؤسسية الرشيدة بالمؤسسات؛

هـ. **السلطة الرقابية الاشرافية:** ويتمثل في الأجهزة الرقابية بالدولة والمصارف المركزية التي تعمل على الفحص والاشراف ومتابعة الأنشطة المصرفية، وهي الجهات المسؤولة عن فرض رقابتها على المؤسسات المصرفية، وحماية حقوق المودعين؛

1- بن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار، "**الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21-/2009/10، ص07.

و. **وسائل الاعلام:** يمكن لهذه الأخيرة ات تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات والمحافظة على كفاءة المصارف العاملة بالدولة؛[1]

المطلب الثالث: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة المصرفية وابعادها

أولا: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة المصرفية

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة داخل البنوك توافر مجموعة من العناصر والعوامل الأساسية الرئيسية والمتمثلة في:[2]

1. **وضع اهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك:**

يتحتم ان تكون الأهداف الاستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ معلومة لجميع العاملين في المصرف، فلا يمكن لاي بنك ان يقوم بإدارة انشطته وعملياته بدون ان يكون له اهداف استراتيجية يريد بلوغها، إضافة الى مجمعة من المبادئ التي تستعين بها لإدارة للوصول الى هذه الأهداف ومجلس الإدارة هو المسؤول عن هذه الأخيرة لتوجيه وإدارة أنشطة البنك إضافة تطوير المبادئ التي يتبعها في الإدارة والتي يجب ان تتضمن وضع حد للفساد المالي والإداري وكذلك منع تطبيق السياسات التي تؤدي الى اضعاف كفاءة الحوكمة.

2. **وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك:**

من المسؤوليات الموجهة لمجلس الإدارة تحديد السلطات والمسؤوليات الرئيسية للمجلس في حد ذاته والإدارة العليا، وتقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد مختلف مسؤوليات الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

3. **ضمان كفاءات مجلس الإدارة**

1- عبد الله محمد امهلهل، محمد أبو خزام فرج، **"الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية"**، مجلة جامعة سرت العلمية العدد المجلد التاسع، العدد الثاني، ليبيا، ديسمبر 2019، ص 133.

2- نوى فطيمة الزهراء، **"أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه، في العلوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص57.

يجب ان يكون أعضاء مجلس إدارة البنك ذوي كفاءة عالية وعلى دراية تامة بالدور الرئيسي لهم في عملية الحوكمة، وان لا يتأثروا بأية عوامل داخلية او خارجية، وذلك كونه المسؤول الأساسي عند العمليات التي يقوم بها البنك فيجب عليه متابعة أداء البنك، وامتلاكه للمعلومات الازمة والكافية التي تساعد على تحديد أوجه الخلل والقصور وبالتالي تدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة في الوقت المناسب.

إضافة الى ما تم ذكره سابقا كذلك هنالك عوامل أساسية أخرى تساهم في التطبيق السليم للحوكمة والمتمثلة في:[1]

4. ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا في البنك:

لمجلس الإدارة دور رقابي تجاه أعضاء الإدارة العليا فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة والتي يجب ان تمارس الرقابة على المديرين والتنفيذين فيها مع الاخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تجنب التدخل المنخرط في القرارات المتخذة من قبل المديرين التنفيذين؛
- مراعاة المهارات والمعرفة الازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه.

5. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون:

ان للمرجعين دور حيوي وفعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا الاهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة ونشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك (العمال والموظفين)، وكذلك العمل على دعم استقلالية ومكانة المراجعين الذين يقومون برفع تقاريرهم الى مجلس الإدارة او لجنة المراجعة التابعة له، وبالتالي تتم الاستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل اليها من قبل المراجعين.

6. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:

1- الهام مقدم، هناء طراد، "**اثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل: دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري** "، مذكرة ماستر، تخصص : تمويل مصرفي، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016، ص 18.

حتى يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة ان يصادق على الإمكانات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين على بذل اقصى جهد لصالح البنك، مع وجوب وضع نظم الأجور في إطار السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أدائه في الآجال القصيرة لتجنب ربط لحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

7. مراعات الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة لأنها تساعد المتعاملين مع البنك والمشاركين في السوق على تقيم سلامة معاملاتهم مع البنوك، ويصبح في مقدورهم معرفة وفهم كفاءة راس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، الامر الذي يؤدي بالمتعاملين للجوء الي البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، لذا يجب ان يشمل الإفصاح والشفافية كل من هيكل مجلس الإدارة والإدارة العليا والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك[1].

ثانيا: ابعاد تنفيذ الحوكمة المصرفية

تتطلب للحوكمة الجيدة في المصارف توفر بعدين اساسين وهما: البعد الداخلي المتمثل في طريقة إدارة البنك والبعد الخارجي الذي يتمثل في القواعد الاحترازية.

1. البعد الخارجي: القواعد الاحترازية

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على انها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من او التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، ويجب ان توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين اساسين وهما استقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين، تهدف هذه القواعد الاحترازية الى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك وتتمثل في:[2]

1- بن علي بلعزوز،" **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي في نظام حماية الودائع والحوكمة** "، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الخامس، جامعة الشلف، الجزائر، جانفي 2008، ص 124-125.

2-سليم بن رحمون، سميحة بوحفص،" **التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كألية لإدارة المخاطر المصرفية** "، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، العدد الثاني، جامعة بسكرة ، الجزائر، مارس 2018، ص 116.

أ. تحقيق لتنسيق بين شروط المنافسة:

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

ب. تقوية السلامة البنكية:

تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي ازمة 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 الازمات التي تنتج عن العمليات البنكية.

ج. تطوير نشاط البنوك:

لقت أثرت موجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك: أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة ...الخ، يجب ان تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات.

ولمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية والتي يجب على البنوك احترامها والعمل بها من اجل ضمان السيولة والملاءة المالية تجاه عملائها.

2. البعد الداخلي (طريقة إدارة البنك):

يتمثل البعد الداخلي للحوكمة المصرفية في الأساليب الإدارية التي تدار بها هذه الأخيرة، ويمثل مجلس الإدارة الالية الداخلية، حيث يلعب دورا محوريا في رقابة الإدارة، حيث لم يعد مجلس الإدارة بعد يساهم في خلق القيمة فقط بل هو جهاز سلطة وسيطرة، والبحث عن الفرص وخلق معايير اجتماعية.

ولمجلس الإدارة دور رئيسي في الرقابة، وهذا من شانه ان يخفض من تكاليف الوكالة وذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسئولة عن وضع القرارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح البنك، ومصالح المساهمين وأصحاب

المصالح، ولذلك فان حجم وتشكيل المجلس يعتبر من السمات او الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته في رقابة الإدارة1.

المبحث الثاني: الأطراف الفاعلة للحوكمة المصرفية ومبادئها

المطلب الأول: الأطراف الأساسية الفاعلة في نظام الحوكمة المصرفية

تعتبر عملية تطبيق الحوكمة في البنوك مسؤولية تشترك فيها كافة الأطراف ذات العلاقة بالبنك سواء كانوا من داخله او من خارجه، حيث ان تعاون وتفاعل هذه الأطراف فيما بينها يعد من الضروريات لإرساء مبادى حوكمة جيدة تعتمد على التنسيق المتبادل بينهما. وتتمثل هذه الأطراف في مجموعة من الفاعلين الأساسين الداخليين منهم والخارجيين.

أولا: الفاعلين الداخليين

داخل البنك يتواجد عدة أطراف فعالة تلعب دورا مهما في توفير كل ما يؤدي الى السير الجيد والحسن له، وذلك لأجل تفعيل مبادئ الحوكمة بالبنك وتتمثل في:

1. **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، حيث يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين2.

1- احمد رامي بهلول، نبيل مخلوف، "**دور البنك المركزي في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية وإمكانية الاستفادة من التجربة الأردنية: دراسة حالة الجزائر**"، مذكرة ماستر اكاديمي، تخصص تمويل مصرفي، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016، ص38.

2- قرقاد عادل، زغيب مليكة "**دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة**"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد1، جامعة ميلة، الجزائر، جوان2018، ص410.

2. **المساهمون:** يلعب حملة الأسهم او المساهمين دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث انه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف وذلك بان يلعبوا دورا رئيسيا في الاشراف على إدارة شؤون البنك، واختيار مجلس إدارة كفئ وتبني استراتيجية عمل مناسبة لعمله، وبالتالي تعد مواقفهم ضرورية لإتمام الصفقات1.

3. **الإدارة التنفيذية:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، بالإضافة الى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين2.

4. **المراجعين الداخليين:** وتتمثل مهمتهم الأساسية في إعداد التقارير المالية، والمراجعة الداخلية والمحافظة على تطبيق القوانين واللوائح، إضافة إلى التوجيه والإرشاد، كما قد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى كلجان المرتبات والمكافآت، لجنة التعيينات ولجنة إدارة المخاطر3.

ثانيا: الفاعلين الخارجيين:

زيادة عن الفاعلين الداخليين بالبنك، فانه من الضروري ان يتواجد الفاعليين الخارجيين لما لهم من أدوار رقابية واشرافية على اعمال وانشطة البنك.

1. **البنك المركزي:** يعتبر البنك المركزي من الفاعليين الخارجيين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك باعتبار انها أجهزة حكومية مركزية يناط بها للمحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية، وتعتبر الرقابة

1- لعافري حنان ظريفة، حجوبي فاطمة الزهراء "**دور الحوكمة في الجهاز المصرفي في الحد من عمليات غسيل الأموال: حالة الجزائر**"، مذكرة ماستر، تخصص نقود ومؤسسات مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي1945، قالمة، الجزائر، 2013/2012، ص40.

2- قرقاد عادل، زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص410.

3-كنزة عبابسة "**متطلبات إرساء الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري**"، مذكرة ماستر، تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص69.

المصرفية وسيلة لتحقيق هذا لأنها تهدف الي الحفاظ على الاستقرار المال وصيانة الثقة الموضوعة من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقليص خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين1.

2. **المراجعون الخارجيون:** يتطلب الإطار العام لحوكمة البنوك ضرورة تعين الساهمين للمراجع خارجي مستقل ومؤهل لمراجعة كافة عمليات البنك، بغرض إبداء الرأي الفني المحايد والموضوعي في مدى صدق وعدالة القوائم المالية للبنك في التعبير عن نتيجة نشاطها ومركزه المالي وغيرها من الأمور التي قد أغفل عنها المراجع الداخلي أو لم يستطيع إبدا رأيها فيها بوضوح، وتنبع الحاجة إلى خدمات المراجع الخارجي مما يلي:

- وجود تناقض المصالح بين معدي المعلومات المالية "الإدارة" ومستخدمي المعلومات " المساهمين، الدائنين..."، هذا التناقض قد يؤدي إلى صراع بين الطرفين ينتج عنها معلومات متحيزة؛
- الحاجة إلى المتخصصين لإعداد المعلومات المالية والتأكد من سلامتها؛
- يمكن أن يكون للمعلومات المالية انعكاسات اقتصادية ضخمة وبالتالي فهي تمثل أهمية كبيرة لمتخذي القرارات؛

وتتمثل مسؤوليات المراجع الخارجي فيما يلي:

- يتعين عليه ان يعتمد في عمله على الاحكام والشروط التي تنظم اعمال مهنة المراجعة وأن يتقيد في عمله بمعايير المراجعة الدولية؛
- يجب عليه التقيد بالسرية التامة ولا يفشي المعلومات التي حصل عليها بحكم عمله حتى ولو بعد انتهاء مهمة البنك المعني؛

1- عقيلة خلوف، **"حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي"**، مذكرة ماجستير، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010، ص 137.

- تقع عليه مسؤولية تزويد مجلس الإدارة بتقرير مفصل بشأن أي مواطن ضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية او اية أمور أخرى تستدعي انتباهه خلال عملية المراجعة1؛

3. **الجمهور (العامة)**: إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي:2

- **المودعين**: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لا حظو لقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

- **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 فان توافر هذه الخدمة من شانه ان يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

- **وسائل الاعلام**: يمكن لوسائل الاعلام ان تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعليين الاخرين في السوق بالإضافة الى تأثيرهم على رأس المال.

- **شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع**: يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد اشكال شبكة الأمان (نظام التأمين الضمني، نظام التأمين الصريح).

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية

دفعت مجمل الإنهيارات المالية والتحولات الاقتصادية التي حدثت في العالم لجنة بازل للرقابة المصرفية في سبتمبر 1999 إلى إصدار تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك تحت عنوان " تعزيز الحوكمة المؤسسية للمؤسسات المصرفية" لحث المصارف على تبني حوكمة فعالة تقوم على وجود مستويات مناسبة للمساءلة، وهذا ما تم تأكيده في إتفاقية لجنة بازل الثالثة بفضل مجموعة من الإصلاحات المستمدة من الأزمة المالية العالمية .بهدف تحسين

1-رامي بهلول، نبيل خلوف، "**دور البنك المركزي في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية وإمكانية الاستفادة من التجربة الأردنية**"، مذكرة ماستر، تخصص: تمويل مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015/2016، ص43.

2 - بن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار، مرجع سبق ذكره، ص07.

إدارة المخاطر والحوكمة إعتمادا على تعزيز الشفافية والإفصاح، فقد قامت بتعديل هذه النشرة (التقرير) الصادر في 1999 على مرحلتين، أولها في فيفري 2005 وأخذت بعين الإعتبار حجم المصارف والمخاطر التي تواجهها لتصبح مبادئها قابلة للتطبيق في كافة الدول ، إضافة إلى تعديل 2006 الذي كان معدل لنسخة 2005، وفي 2010 قامت بإضافة وتعديل النسخة المعدلة في 2006 وهذا إعتمادا على ورد في إتفاقية بازل الثانية. أما الثانية كانت في جويلية 2015 تحت عنوان " المبادئ التوجيهية للحوكمة المؤسسية للمصارف والتي أكدت على أهمية إدارة المخاطر والدور الحاسم للحوكمة في تحسين أداء المصارف. وهذه المبادئ هي:

توصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية لسنة 2015

المبادئ الحديثة لإرساء وتعزيز الحوكمة المصرفية وفق وثيقة لجنة بازل لشهر جويلية2015 فحسب التقرير الأحدث الصادر في شهر جويلية تم تلخيص مبادئها الثلاثة عشر مبدأ والتي نوجزها فيما يلي:

المبدأ الأول: المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة

يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة على المصرف حيث يعتبر المسؤول والمكلف الوحيد عن وضع الأهداف الاستراتيجية للمصرف ومتابعة تنفيذها ويكون ذلك في إطار مفهوم الحوكمة وتماشيا مع الثقافة المصرفية السائدة.

المبدأ الثاني: تركيبة وكفاءة مجلس الإدارة

يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المقومات والمؤهلات اللازمة التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم، كما يجب أن يكونوا مدركين تماما لدورهم في مجال الرقابة والحوكمة، إضافة إلى تمتعهم بالقدرة على إصدار القرارات المناسبة فيما يتعلق بمختلف الأنشطة التي يمارسها البنك1.

المبدأ الثالث: القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة

1- سارة معمري،" **تأثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك –حالة الجزائر–**"، مذكرة ماجستير، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر،2012، ص123.

على مجلس الإدارة أن يحدد من أجل مهامه الخاصة، قواعد وممارسات للحوكمة تكون ملائمة لطبيعة هذه المهام، ويجب أن يحوز على الوسائل اللازمة التي تمكنه من الامتثال لهذه الممارسات، ولضمان فاعليتها يتوجب على مجلس الإدارة ان يقوم بنشرها بصفة دورية.

المبدأ الرابع: الإدارة العليا

تخضع الإدارة العليا لسلطة ورقابة واشراف مجلس الإدارة، كما يجب عليه أن تعمل على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق ويتلاءم مع كل من استراتيجية الأعمال ونزعة المخاطر، والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل المجلس1.

المبدأ الخامس: حوكمة هياكل المجموعة

في هياكل المجموعة ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي لمجموعة البنك والمخاطر التي يمثلها.

المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر

في إطار وظيفة ادارة المخاطر ينبغي على البنوك ان تمتلك وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر كبير موظفي المخاطر مع المكانة الكافية والاستقلالية، والوصول الى مجلس الإدارة 2.

1-شريفة بوعبيدة، **"دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين الأداء المصرفي"**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد الثاني، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي على البليدة 02، الجزائر، 2018، ص249.

2-طبيبل عبد السلام، بومدين يوسف، **"اتفاقية بازل 03 كألية لتعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية"**، مجلة الاقتصاد الجديد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلد الثاني، العدد19، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص100.

المبدأ السابع: رصد، متابعة ومراقبة المخاطر

يجب على البنوك رصد، ومتابعة ومراقبة المخاطر بصفة دورية، حيث نجد أن درجة تعقيد البنية التحتية للبنك الخاص بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون ملزمة بمواكبة جميع التغيرات والتطورات الحاصلة على كل من مستوى بيانات المخاطر الداخلية للبنك، بالإضافة للمخاطر الخارجية ومخاطر القطاع.

المبدأ الثامن: التبليغ عن المخاطر

يستوجب على البنك توفير إطار فعال لحوكمة المخاطر، من خلال تصميم نظام اتصال داخلي قوي وفعال حول جميع المخاطر وذلك بين مختلف أقسام البنك ومن خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

المبدأ التاسع: الامتثال

يُشرف مجلس الإدارة على إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك في عدم امتثاله لمختلف القوانين والتنظيمات التي تنظم العمل البنكي، كما يجب على هذا المجلس أن ينشأ وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي باعتبارها الخط الدفاعي الثاني للمخاطر التي يواجهها البنك، من خلال متابعتها لمدى توافق أنشطة البنك مع القوانين والتنظيمات المعمول بها، وكذلك توافقها مع السياسة الداخلية للبنك1.

المبدأ العاشر: المراجعة الداخلية

تمثل وظيفة الم ا رجعة الداخلية الفعالة الخط الدفاعي الثالث للبنك، ويجب عليها أن تعمل على مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا على تطوير إطار فعال للحوكمة وتقوية المركز المالي للبنك على المدى الطويل.

المبدأ الحادي عشر: التعويضات

إن تصميم نظام التعويضات وهيكل الأجور والمكافئات الخاص بالموظفين عليه أن يساهم في إرساء نظام حوكمة جيدة، وإدارة محكمة لمخاطر البنك، لهذا على مجلس الإدارة ألا يهمل نظام التعويضات ويستوجب عليه التطوير والمتابعة الدائمة لهذا النظام.

1-شريفة بوعبيدة، مرجع سبق ذكره، ص250.

المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية

ينبغي لحوكمة البنك ان تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها ومودعيها وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق، وذلك حتى تكون هناك حوكمة بنكية فعالة

المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين

يجب على المشرفين توفير التوجيه والاشراف على الحوكمة لدى البنوك، وذلك من خلال عمليات التقييم الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، وينبغي ان تتقاسم المعلومات حول الحوكمة مع المشرفين الاخرين1.

المطلب الثالث: علاقة البنك المركزي بالحوكمة المصرفية والتحديات الي تواجهها

أولا: علاقة البنك المركزي بالحوكمة المصرفية

تلعب البنوك المركزية دورا أساسيا في تفعيل وارساء الحوكمة على مستوى البنوك، وذلك يتحقق من خلال اجراءات الرقابة البنكية ووسائل المتبعة من طرفها مما يضمن أصول المؤسسات المالية والبنوك وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري. وللبنك المركزي دور أساسي في تعزيز وتشجيع الحوكمة في البنوك وذلك للأسباب التالية:

- ان تطبيق الحوكمة الجيد يقع ضمن المسؤوليات الاشرافية للبنك المركزي؛
- ان البنوك تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لان طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة الى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير(المودعين)،
- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فان وجود الحوكمة مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك،

1- سارة معمري،" **تأثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك –حالة الجزائر–**"، مذكرة ماجستير، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر،2012، ص123.

- يحتاج اعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان ان المخاطر لتي تتعرض لها طبيعة اعمال البنوك تدار بشكل سليم، وان لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك،

- يجب ان نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك لذلك يجب تدخل سلطة أعلى إلا وهي سلطة البنك لمركزي1.

ثانيا: التحديات التي تواجه الحوكمة المصرفية

ان اختلاف طبيعة الأنظمة العالمية الحاكمة والبيئات الاقتصادية المختلفة، أدى الى ظهور فروقات فيما يخص تطبيق الحوكمة واستيعاب مبادئها من طرف العديد من الدول وخاصة الدول النامية حيث ان كل هذا أدى الى اتساع دائرة التحديات التي مر بها مفهوم الحوكمة ومدى تطبيقها. ومن هذه التحديات نذكر ما يلي:

1. تركز الملكية:

يشير هذا المصطلح الى تركز ملكية المصارف التي بدأت كشركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدد من الأفراد ، إذا الحيازة الأكبر من الأسهم تعود لذلك العائلات المالكة أو أقرباء لها وكنتيجة طبيعية يحتل هؤلاء على المراكز الوظيفية في المصرف، ومن ثم هم المسيطرون على مجلس ادارتها وغالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه الرئيس التنفيذي أو عضو في فريق الإدارة العليا، مما يعطيه السيطرة الكاملة على المصرف لذا يصعب فصل إدارة المجلس عن الإدارة العليا (التنفيذية) و تلك أحد التحديات التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة المؤسسية الحوكمة، إذ لا وجود لمجلس الإدارة بشطرين المعروف بالدول المتقدمة و الذي يتكون من مجلس مفوضين، ،يمثل المساهمين و يشرف على مجلس الإدارة و مجلس الإدارة المسؤول عن

1- الزهرة فلفلي، "**حوكمة البنوك ودورها في إدارة المخاطر المصرفية– محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية–**"، مذكرة ماجستير، تخصص: نقد–بنك وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010، ص125.

تنفيذ القرارات الاستراتيجية في المصرف، ،مما يجعل الأمر غاية في الصعوبة على مجلس الإدارة عند تقييم أداء المدير التنفيذي و تحميله المسؤولية عن نتائج النشاط1

2. الشفافية والافصاح:

تتسم القطاعات البنكية في الدول النامية بعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي، وتعود الأسباب لان تلك المؤسسات ليست معتادة على مبدأ الإفصاح في القوائم المالية او الشفافية في العمليات المصرفية، والعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، على الرغم من بعض التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة للأطر القانونية والرقابية نتيجة الازمات التي مر بها الاقتصاد العالمي والمناداة بمبادئ الحوكمة، الا ان الممارسات السليمة والتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة قد يعرقل عمل البنوك وذللك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية الى جانب ضعف الأجهزة الرقابية فمعظم المؤسسات البنكية في هذه البلدان لا تقبل الخضوع للتدقيق او الرقابة المستقلة2.

3. مشاركة وحماية المساهمين:

بعد التنويه عن مراكز الوظيفية العليا بحكم طبيعة ملكيتها فأكبر المساهمون هم العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرون على إدارتها وهذه السيطرة غالبا ما تغفل عن حقوق صغار المساهمين ذوي الملكية الأقل تصبح ضعيفة فيصنع القرارات وغير فاعلة والحماية القانونية لهم غير كافية لأن القرارات الأساسية كالتعيينات والترشيحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين على أكبر الحصص من الأسهم في المصرف وفقا لقاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين وهذا يخالف ما جاءت به الحوكمة المؤسسية من مبادئ الحوكمة في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التعبير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يلبي الطموح الخاص3.

1- فقيه محمد، كروشة عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص24.

2-بن رجم محمد خميسي، سعاد صلاح، " **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد37/36، 2014، ص388.

3-فقيه محمد، كروشة عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص25.

4. القوانين والعلاقات:

تواجه بلدان العالم النامي اليوم تحديا كبيرا يتمثل في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس القوانين، إذ يشتمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية وغير رسمية، الى جانب آلية ممارسات خاصة حكومية لغرض تطبيق تلك القوانين، وتحكم تلك القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية المطلعين على بواطن الأمور وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة1.

وعليه يمكن الإستنتاج بأن الأنظمة السيئة للأنظمة المحلية في تلك المتجمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، فكيف يمكن النجاح للحوكمة المؤسسية بقوانينها ومبادئها في وجه مقاومة تيار المصالح والنفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة الحوكمة السياسية والاقتصادية، وكذلك المؤسسية من أنظمة تقوم إلى حد كبير على الاقتصاد على شخص واحد، (التفرد بالقرار) وترتكز بشدة على العلاقات إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين.

5. البعد الثقافي:

من التحديات التي تواجه البنوك في تطبيقها لنظام الحوكمة هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم، لا سيما عندما يكون الجهل نابعا من مجالس الإدارات، والادارات التنفيذية للمؤسسات المصرفية، اضافة الى الثقافة المحلية، التي ما تزال تنظر الى قضايا الحوكمة المؤسسية على أنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، فضلا عن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع الى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية، وتحقيق أرباح وهذا ناتج عن عدم الاكتراث واللامبالاة بهذه المبادئ 2.

المبحث الثالث: واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية

ان المنظومة المصرفية الجزائرية ومنذ نشأتها ورغم الإصلاحات التي عرفتها، لازلت تعاني من العديد من النقائص والسلبيات التي ساهمت في الحد من فعاليتها وفعالية تلك الإصلاحات، هذا ما أدى بالضرورة الى تبني مبادئ

1-علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص60-58.

2-بن رجم محمد خميسي، سعاد صلاحمرجع سبق ذكره، ص390.

الحوكمة والعمل بها من أجل إصلاح المنظومة المصرفية، والإرتقاء بها وتأهيلها للاندماج في الإقتصاد العالمي، ومن أهم الظروف التي دفعت بها الى تبني هذه المبادئ الأزمات المختلفة التي بها القطاع المصرفي الجزائري.

المطلب الأول: أزمة البنوك الخاصة في الجزائر وضرورة تطبيق مبادى الحوكمة

منذ سنة 1990 السلطات الجزائرية شرعت في العديد من التعديلات الهيكلية التي مست القطاع المصرفي بهدف النهوض بالإقتصاد الوطني والإنفتاح على السوق، وخلق المنافسة بين المصارف، ومن أهم هذه المصارف التي ظهرت نجد: بنك الخليفة، البنك التجاري والصناعي الجزائري، حيث هذه المرحلة تميزت بضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك مما أدى إلى بها للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

أولا: أزمة بنك الخليفة:

إن مشكلة هذا البنك هي نتيجة للعديد من الأسباب، أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنكي، وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد" خليفة لعروسي" وهو صيدلي، وعلى أساس المغامرة قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها، مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع تعادل ضعف مرتب بطاقات الشراء لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات الشراء الزبون...الخ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي، وحسب ما اشارت اليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، فإن أهم سبب لازمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر، والتي تجلت من خلال:1

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛

1- علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، "**واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر**"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد02، العدد02، ديسمبر2018، ص125.

- عدم وجود احتياطي اجباري؛
- تجاوزات لقوانين الصرف؛

ثانيا: أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA):

نفس الشيء حدث مع البنك الصناعي والتجاري الجزائري الذي تم اعتماده في سبتمبر 1998 من طرف بنك الجزائر، وفي إطار برنامج الرقابة قامت الجهات المعنية ببنك الجزائر بالرقابة الشاملة سنة 2001 بالعديد من عمليات الرقابة بعين المكان على مستوى البنك، حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة (التسيير البنكي)، وخاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛
- غياب الاحتياطي الاجباري؛
- تجاوزات لقوانين الصرف؛

كل هذه الأمور وغيرها أدت الى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على تعويضها، مما جعله غير قادرة على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، لذلك قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31 سحب الترخيص من هذا البنك1.

ثالثا: أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA-BQNK):

هذا البنك حصل على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1999/06/12، وإعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02 وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي احدى هيئات بنك الجزائر الى جانب مجلس النقد والقرض، مقررا يوم 2005/12/27 يقتضي بسحب الاعتماد الممنوح له ووضع البنك المذكور قيد التصفية وتم تعين مصفيين للقيام بعمليات التصفية، ويشير ذللك المقرر ان اللجنة عاينت عدم ملاءمة هذا البنك التي

1- روحاني دليلة، مرجع سبق ذكره، ص32.

تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع. ففي ظلل هذه التصفيات شهد القطاع المصرفي عدة أزمات وذلك قد اتى استنادا الى عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك1.

أما بخصوص البنوك العمومية يمكن القول، فإن هذه الأخيرة تعاني من سوء الحوكمة ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث ان هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بإضافة الى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا.

المطلب الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

قضية الحوكمة من القضايا التي لم تكن محل نقاش في الجزائر لكن الوضع الذي عاشته الجزائر ما بعد الأزمات التي عرفها القطاع المصرفي الجزائري وإفلاس العديد من البنوك والإلحاح المتزايد من طرف الهيئات المالية الدولية بشأن المشاكل الاقتصادية التي تعيشها، دفع بالجزائر إلى محاولة إيجاد حل فعال وبديل من أجل التصدي إلى هذه الخسائر التي مست القطاع المصرفي ككل مما أدى إلى التأثير على كافة المجالات أهمها المجال الاقتصادي. وأصبح من الوجوب إعادة النظر حول قضية الحوكمة ومحاولة تبنيها داخل القطاع المصرفي الجزائري وقد قامت الجزائر ببذل عدة مجهودات لتطبيق الجيد والفعال للحوكمة ومعالجة ضعف قطاعها المصرفي متمثلة في:

أولا: سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية:

ومن أهم هذه القوانين، نجد: 2

1. **القوانين والتشريعات التي سنها البنك المركزي:**

1- علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، مرجع سبق ذكره، ص126.

2- شعابنية سعاد وأخرون،"**حوكمة والقطاع البنكي الجزائري- بين الواقع والمأمول-**" الملتقى العلمي، ص06، أطلع عليه بتاريخ 2021/03/29 على الساعة 22:20 في الموقع الإلكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch

في 2003 وعقب الأزمة التي هزت القطاع البنكي الجزائري على إثر إفلاس بنك خليفة والبنك التجاري الصناعي والتي أظهرت جليا سوء الحوكمة المعتمدة من قبل البنك المركزي الجزائري تم استحداث قانون بنكي في إطار تعديل قانون النقد والقرض، لتعزيز أطر الرقابة المصرفية، حيث تمحور هذا القانون حول النقاط التالية:

- مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛
- التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات؛
- نظام قياس المخاطر والنتائج المتضمنة اختيار وقياس مخاطر القرض ونظام قياس مخاطر الصرف، ونظام قياس مخاطر أسعار الفائدة وكذلك نظام قياس مخاطر النظام؛
- نظام المراقبة والتحكم في المخاطر؛

كما قام البنك المركزي بتمحيص آليات المراقبة واليقظة والإنذار وتم وضع سنة2007 عملية متابعة للمصارف عن طريق اختبارات المقاومة بالإضافة إلى مؤشرات الصلابة؛

أما في سنة 2009 فقد عملت السلطات على تطوير تشريعات الرقابة المصرفية، من خلال إتخاذ إجراء إلزامية اعتماد مبدأ تقيم البنوك (درجات) بما يساعد على تطوير الرقابة على البنوك على أساس درجة المخاطر، كما ألزم بنك الجزائر المركزي البنوك بعدم عرض أية خدمات مصرفية جديدة دون ترخيص مسبق منه. وقد تم اختبار نظام التنقيط المستحدث لمراقبة العمليات البنكية سنة 2014.

2. قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:

إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الأفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من والى الخارج...إلخ، وبتاريخ 09-06-1996 صدر مرسوم رئاسي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.

كما أسس وزير العدل بتاريخ 12-04-2003 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال. ومع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال. كما قام في هذا الصدد عام 2005 بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبيض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية، هذا إضافة إلى القانون رقم 01-06 الصادر في 20-02-2006 والمتضمن الوقاية من الفساد ومحاربته1.

ثانيا: برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة:

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى الجهاز المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية، وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل -2- بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الوساطة المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:[2]

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل -2- تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل؛
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة)؛

وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وارساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

1- حكيم بن جروة، عبلة مخرمش، **"الحوكمة في المؤسسات المصرفية- محدداتها، معاييرها وتطبيقها"**، مع الإشارة لحالة الجزائر-"، ص533، أطلع عليه بتاريخ 2021/03/29 على الساعة 22:00 في الموقع الإلكتروني: https://manifest.univ-ourgla.dz/.../hakim_benjerouq.pdf

2- فقيه محمد، كروشه عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص30.

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:[1]

- **وضع عقود الكفاءة:** حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة.
- **تحسين دور مجالس الإدارة:** وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.
- **تحسين إدارة البنوك:** وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخالق المهنة.
- **تحسين ظروف الاستغلال البنكي:** من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل 2، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

ثالثا: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات:

عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة المؤسسات في تونس في جوان 2000 ،انضمت الجزائر إلى جيرنها في تبني الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 22/02/2001 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع الجهاز المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها كما أن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي2.

المطلب الثالث: أثر تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وتحدياتها

1- شريقي عمر، "**دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 21-20 أكتوبر 2009، ص04.

2- بلقط أميرة، "**دور الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار القطاع المصرفي الجزائري**"، مجلة أرصدة للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، عدد خاص، أفريل 2020، ص83.

أولا: أثر تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن مراعاة تطبيق الحوكمة والالتزام بشروط نجاح تطبيق الحوكمة في البنوك القطاع العام بالجزائر من شأنه أن يترتب عليه الأثار التالية:[1]

- على إعتبار أن الحوكمة من المنظور البنكي تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف واضحة فإن هذا يؤدي لتحسين الأداء البنكي للنجاح في تحقيق الأهداف بالبنوك الجزائرية؛
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة الى تفعيل إدارة البنوك العمومية بالجزائر وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛
- أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أهمية وضرورة تطبيق الحوكمة الجيدة لتحقيق الجيدة لتحقيق الاستقرار البنكي بالقطاع الجزائري واعتبرت أن الإفصاح والشفافية هي العنصر الجوهري في الحوكمة فهو يساعد على انضباط السوق البنكي الوطني؛
- تتوفر المنظومة المصرفية الجزائرية على مجموعة من العوامل الإيجابية المساعدة على نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي العمومي في الجزائر مع متطلبات الحوكمة إن كانت هناك أثار بسيطة لتطبيق الحوكمة ظهرت مثل العصرنة في البنوك العمومية وكذا الوفرة المالية وكذا زيادة الانتشار الجغرافي؛
- لازال تطبيق الحوكمة في المرحلة الأولى إلا أنه يجب أن تدعم هذه التجربة من طرف كل الأطراف المعنية من حوكمة وبنك مركزي وبنوك ذاتها ومن طرف المجتمع ككل؛

ثانيا: التحديات التي واجهت البنوك الجزائرية في تطبيق مبدأ الحوكمة

1- بن رجم محمد خميسي، معيزي أحلام، **"أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية"**، مجلة العلوم الإقصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد08، 2012، ص211.

على الرغم من الجهود التي بذلت من أجل تعزيز وإرساء مبادئ الحوكمة المصرفية في المصارف الجزائرية غير أنها واجهت العديد من تحديات نلخصها في النقاط التالية:[1]

- عدم وجود ميثاق عمل مشترك للحوكمة المؤسسية لدى البنوك الجزائرية؛
- ضعف في مستوى التكوين والتدريب للمحاسبين على النظام المحاسبي الجديد في المؤسسات الجزائرية؛
- لا يوجد إطارات خبيرة بالنظام الجديد بل العديد من الخبراء والمحاسبين والطلاب والأكاديميين لا يعرفون عن هذا النظام الجديد أي شيء؛
- النظام الجديد هو نظام يهدف الى تحقيق المصداقية والشفافية في مختلف الكشوف والقوائم المالية وهو تطبيق من الحكم الراشد وهذا يصعب تطبيقه في البيئة الاقتصادية الجزائرية بسب ثقافة الفساد في مختلف قطاعات الاقتصاد؛
- ضعف نظام الرقابة الداخلية لدى الشركات محل التدقيق؛
- التنافس غير الشريف بين المدققين؛
- عدم وجود معايير محاسبة ومعايير تدقيق متعارف عليها تلائم الواقع الجزائري؛

إضافة إلى ذلك فهناك تحديات أخرى واجعت البنوك الجزائرية منها:[2]

- ضعف دور النقابات المهنية في تطوير مستوى الكفاءة لدى أعضائها وتنمية وتوثيق روح التعامل بين أعضائها؛
- احتلال الجزائر مرتبة متدنية في مجال الشفافية والفساد وذلك وفق تصنيف منظمة الشفافية الدولية والذي يؤثر بشكل مباشر على واقع حوكمة المصارف الجزائرية؛

1- نورة حراث،" **أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على القطاع البنكي**"، مذكرة ماستر، تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي،2013-2014، ص59.

2- عبادي رندة، مرجع سبق ذكره، ص131.

- غياب هيئة متخصصة داخل البنك المركزي تتولى الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية وتعمل في نفس الوقت على وضع دليل موحد يجمع ويلخص الأحكام والنصوص وبالمبادئ المتعلقة بالحوكمة، وتحديد المهام والوظائف داخل مجلس الإدارة ولجان المجلس وضبط عمل الرقابة الداخلية والإفصاح والشفافية بالإضافة الى السهر على تطبيق ومتابعة مدى التزام البنوك الجزائرية بمواد هذا الدليل؛

خلاصة الفصل:

دراستنا لهذا الفصل ساعدت على التعرف على مختلف الجوانب الأساسية للحوكمة المصرفية بمختلف أبعادها ومضامينها، وتم التوصل إلى ان تطبيقها يؤدي بالضرورة إلى تحقيق فوائد ومزايا جمة أهمها تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية مما يعزز ثقة الأطراف ذات الصلة بها في المعلومات المحاسبية المقدمة ومعرفة المكانة الحقيقية للبنك كما تساهم في تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي قدد تعرض لها.

كما تجدر الإشارة إلى أن المنظمات العالمية مثل لجنة بازل لرقابة المصرفية قد حددت القواعد والمبادئ الأساسية للحوكمة وقد ضمنت التطبيق الجيد لها ومن هذه القواعد: الإفصاح والشفافية، المسؤولية، حق المساءلة، الإدارة الرشيدة مما يساهم على إنخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

والجزائر كغيرها من الدول خضعت إلى إجبارية تطبيق الحوكمة في نظامها المصرفي نتيجة إلى التعثرات والأزمات التي مرت بها هذه الأخيرة، وقد قامت بعدة مجهودات لتطبيق السليم والجيد للحوكمة برغم أنها واجهت العديد من التحديات إلا ان واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر مر بالعديد من المراحل.

الفصل الثاني

مساهمة الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر

تمهيد:

نظرا لما شهدته الصناعة المالية والمصرفية من مشكلات والأزمات المالية التي أدت بالضرورة إلى إعسار وإفلاس العديد منها بعد توالي الأزمات المالية والبنكية التي مرت بها، كما أن تزايد العولمة المالية والمصرفية وتشابك المؤسسات المصرفية مع بعضها بدرجة كبيرة وإنخراطها في الأسواق المالية، وتنامي سوق الائتمان المصرفي وتنوعه من ناحية أخرى، كل هذا أدى بالضرورة إلى زيادة المخاطر ولاسيما تلك التي تتعرض لها المؤسسات المالية والمصرفية، خاصة أن هذا القطاع يواجه مشكلة المخاطر أكثر من غيره. مما أدى إلى زيادة التفكير في البحث عن آليات ووسائل لمواجهة تلك المخاطر وإيجاد فكر مشترك للتقليل منها والمتمثل في فن إدارة المخاطر التي تعني بداية التعرف على نوع الخطر التي تتم مواجهته وتحديده وتصنيفه بدقة مع وضع ضوابط محددة كفيلة لمواجهته، حيث أن هذا الأخير يعتبر ركيزة مهمة من ركائز الحوكمة المصرفية التي إزدادت أهمية تبنيها كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات، بحيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة لها إلى تقليل المخاطر وتوفير الاحتياجات اللزمة ضد سوء الإدارة وتشجيع الشفافية في المعاملات.

ونظرا لتصاعد المخاطر البنكية في القطاع المصرفي الجزائري أدى بالضرورة إلى التفكير في سبل كفيلة للمواجهة هذه المخاطر في حال حدوثها. عن طريق القيام بالتنسيق بين السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

إنطلاقا من العرض السابق سوف يتم تقسيم الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: المخاطر البنكية

المبحث الثاني: دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر

المبحث الثالث: واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية

المبحث الأول: المخاطر البنكية

إن العمل المصرفي يتعرض في ظل طبيعة الأعمال التي يقوم بها إلى العديد من المخاطر وقد اعتادت البنوك على العمل لتفاديها أو التقليل منها بطرق عديدة غالبا أهمها الاحتفاظ بقدر كاف من الموارد، ومن هنا تم العمل على إيجاد هيئة مشتركة بين البنوك المركزية وتم التفكير في آليات جديدة لمواجهة تلك المخاطر.

المطلب الأول: ماهية المخاطر البنكية

يعد موضوع إدارة المخاطر البنكية من الموضوعات المهمة التي أخذت تستحوذ على إهتمامات الباحثين على المستوى المحلي والعالمي، لا سيما في أعقاب الأزمات المالية والبنكية التي حصلت في كثير من دول العالم.

أولا: مفهوم المخاطر البنكية

تعددت وتنوعت التعاريف التي تنقل لنا مفهوم المخاطر البنكية، وهذا لتعدد الدراسات فيما يخص هذا المفهوم.

لقد عرفت لجنة التنظيم المصرفي إدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية (FSR)المخاطر المصرفية" على أنها احتمال حصول خسارة إما بشكل مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه وغاياته، حيث إن مثل هذه القيود تؤدي إلى إضعاف قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطه من جهة وتحد من قدرته على إستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى"1.

من خلال ماتم عرضه في التعريف المقدم من لجنة التنظيم المصرفي في إدارة المخاطر إتضح أن المخاطر المصرفية هي إحتمال الوقوع أو الحصول في الخسارة متحكم فيه بمجموعة من القيود إما بشكل مباشر أو غير مباشر.

1- أميرة بن مخلوف، "**آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر**"، شهادة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص29.

كما عرفت على أساس تعبيرها عن إحتمالية تعرض البنك إلى خسارة غير متوقعة مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على إستثمار معين، أي عبارة عن الخسائر المادية أو المعنوية التي يتكبدها البنك نتيجة لقيامه بنشاط معين يتصف بعدم إنتظام وتذبذب عوائده نظرا لحالة عدم التأكد من نتائجه ويرجع السبب في زيادة المخاطر في القطاع البنكي في ظل العولمة المالية إلى العوامل التالية:

- زيادة الضغوط التنافسية مما أدى لتشجيع الميل إلى المخاطرة لتحقيق أقصى عائد على رأس المال المستثمر وكسب أكبر حصة ممكنة في السوق.
- إتساع أعمال البنوك خارج الميزانية وتحولها من الأعمال التقليدية إلى أسواق المال، مما أدى إلى تعرضها إلى أزمات السيولة، بالإضافة إلى مخاطر السوق الأخرى والتضخم وتقلبات الأسعار.
- التغيرات الهيكلية التي شهدتها الأسواق البنكية والمالية في السنوات الأخيرة نتيجة التحرر من القيود على حركة رؤوس الأموال وإنفتاح الأسواق المحلية.1

إستنادا إلى التعريف سابق الذكر فإن المخاطر البنكية عبارة عن مجموعة من الخسائر المادية أو المعنوية التي تقع على عاتق البنك نتيجة لقيامه بنشاط تتسم عوائده بعدم التأكد. وأن الزيادة في المخاطر البنكية ترجع إلى العديد من العوامل أهمها: زيادة الضغوطات التنافسية.

تعرف المخاطر البنكية أيضا بانها إحتمالية تعرض البنك إلى تذبذب العائد المتوقع على إستثماراته أو أرباحه، فالخاصية الخاصة بالخطر هي عدم التأكد الوقتي لحدث محتمل يعرض البنك لخسارة، اي ان الخطر البنكي مرتبط باحتمال مستقبلي لتعرض البنك لخسائر غير متوقعة ناتجة عن تغيرات البيئة التي يعمل فيها مما يعرضه لفقد جزء من اصوله.2

1- أحمد ميلي سمية، "**إنعكاسات إتفاقية بازل 02و03 على إدارة المخاطر البنكية مع الإشارة إلى واقع تطبيقها في البنوك الجزائرية**"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مجلد 04، العدد الثاني، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020، ص29.

2- عيادي محمد أمين، شعشوع عبد العزيز، "**إدارة المخاطر في البنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الوكالة رقم 544 ولاية تسمسيلت**"، شهادة ماستر، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس ميليانة، النعامة، الجزائر، 2019-2020، ص06.

من التعريف أعلاه أتضح أن الخاصية الخاصة بالخطر هي عدم التأكد الوقتي لأي حدث في نشاط البنك يعرضه إلى خسارة، ومنه فإن الإحتمالات المستقبلية هي التي تتحكم في حدوث الخطر البنكي.

وإنطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمخاطر البنكية والمتمثل في:

إحتمال وقوع حدث أو مجموعة من الأحداث كتعرض البنك إلى خسائر مفاجئة أو تذبذب في مؤشراته المستقبلية غير مخطط لها أو غير متوقعة ناتجة عن تغيرات بيئية معينة يعمل بها، وهذه المخاطر تقاس من خلال تأثيرها على أهداف البنك ودرجة حدوثها.

ثانيا: أنواع المخاطر البنكية

ينطوي العمل المصرفي بطبيعته على تحمل مجموعة واسعة من المخاطر، وعلى المراقبين أن يفهموا طبيعة هذه المخاطر، وان يتأكدوا من أن البنوك المعنية تقدرها وتتصرف على أساسها بشكل ملائم، ويمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى ثلاثة أنواع وذلك حسب متطلبات بازل الثانية وهي كالتالي:1

1. **المخاطر الإئتمانية:** هي إحتمال عدم مقدرة العميل على الإلتزام بتعهداته تجاه البنك، ويرجع ذلك إلى أسباب شخصية أو أسباب تعود إلى النشاط الذي يزاوله أو محيط العميل أو البنك.
2. **المخاطر التشغيلية:** من أهم المخاطر حسب لجنة بازل 2، وبالتالي يجب على البنك إعداد مؤونة لمواجهة الخسائر، كمخاطر التشغيل الداخلية أو الخارجية الذي يتعرض له البنك.
3. **مخاطر السوق:** هي مخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق وتشمل المخاطر التالية:2

أ. **مخاطر السيولة:** هي الإختلافات في صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن الصعوبات التي تواجه البنك في الحصول على النقود بتكلفة معقولة سواء من بيع الأصول والخصوم على (ودائع)

1- بوخروبة الغالي، دواح بلقاسم، "**دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من البنوك لولاية مستغانم** "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، جامعة مستغانم، الجزائر، 2019، ص310.

2- إبراهيم رباح إبراهيم المدهون،" **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة**"، شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، غزة، 2011، ص49.

جديدة، يتعاظم خطر السيولة حينما لا يستطيع البنك توقع الطلب الجديد على القروض أو مسحوبات الودائع، ولا يستطيع الوصول إلى مصادر جديدة للنقود.

ب. **مخاطر سعر الفائدة**: تقلبات أسعار الفائدة في حالة عدم إتساق أجال إعادة تسعير كل الإلتزامات والأصول.

ج. **مخاطر أسعار الصرف**: هي مخاطر التي يواجها المصرف لدى تنفيذ عملية تبادل النقد الأجنبي والتقلبات الناتجة عن أسعار صرف العملات، وبالتالي تأثر على الوضع التنافسي للمصرف وخسائر كبيرة.

والجدول التالي يوضح أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها

الجدول: (2-1): أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
المخاطر الإئتمانية	صافي أعباء القروض/ إجمالي القروض مخصص الديون المشكوك في تحصيلها/ إجمالي القروض مخصص الديون المشكوك في تحصيلها/ القروض التي استحقت ولم تلد
مخاطر السيولة	الودائع الأساسية/ إجمالي الأصول الخصوم المتقلبة/ إجمالي الأصول سلم الإستحقاقات النقدية
مخاطر سعر الفائدة	الأصول الحساسة إتجاه سعر الفائدة/ إجمالي الأصول الخصوم الحساسة إتجاه سعر الفائدة/ إجمالي الخصوم الأصول الحساسة- الخصوم الحساسة
مخاطر أسعار الصرف	المركز المفتوح في كل عملة/ القاعدة الرأسمالية إجمالي المراكز المفتوحة/ القاعدة الرأسمالية
مخاطر التشغيل	إجمالي الأصول/ عدد العاملين مصروفات العمالة/ عدد العاملين

المصـــدر: معـاريف محمـد، شـيخي مختاريـة، وآخـرون، **"الحوكمـة ودرهـا في إدارة المخـاطر المصـرفية في البنـوك"**، مجلـة التكامـل الاقتصـادي، المجلـد 07، العدد الأول، لجزائر، مارس 2019، ص37.

ثالثا: مصادر المخاطر البنكية

إن إختلاف وتنوع المخاطر البنكية يرجع أيضا إلى تنوع أسباب ومصادر نشوؤها، والمخاطر البنكية ترجع إلى مصدرين هما:1

1. **المخاطر النظامية:** ويطلق عليها المخاطر العامة وهي تؤثر بشكل مباشر على النظام المصرفي ككل لأنها مرتبطة بحالة عدم التأكد والتنبؤ الدقيق بما يستجد من أحداث وتطورات مستقبلية، نتيجة عوامل يصعب التحكم فيها مثل: زيادة حدة التضخم والتوجه نحو العولمة المصرفية بالإضافة إلى إشتداد المنافسة ما بين البنوك ومع غيرها.

وهي تعني " أن البنوك تتعرض إلى نوع المخاطر بسبب مجموعة متغيرات هامة أدت إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها البنوك بشكل عام بحيث لا تتمكن من أن تتجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بإحتمالات حصولها".

2. **المخاطر غير النظامية:** وهي مخاطر خاصة لإرتباطها بالمخاطر الداخلية للبنك، ويمكن تجنب هذا النوع من المخاطر بالتنويع في المحفظة الاستثمارية للبنك.

وهناك عوامل أثرت في المخاطر البنكية من حيث حجمها وتنوعها نذكر منها:

أ. **التغيرات التنظيمية والإشرافية:** فقد فرضت العديد من الدول قيودا تنظيمية على البنوك للتقليل من مخاطر المنافسة، ولتشجيع البنوك على الإلتزام بالمبادئ المصرفية السليمة مثل الإلتزام بعلاقة معينة بين الأصول الخطرة ورأس المال ووضع الحدود القصوى من التسهيلات التي يمكن تقديمها للعميل الواحد.

ب. عدم إستقرار العوامل الخارجية: أدى عدم إستقرار أسعار الفائدة والتغير الشديد في أسعار العملات على إثر إنهيارإتفاقية بروتن وتز إلى لجوء الكثير من الشركات الكبرى إلى الأسواق المالية وهذا لتفادي

1- فاطمة بوشملة، "**دور المعلومة المالية في إدارة المخاطر البنكية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتي 2015–2016**"، شهادة ماستر، تخصص: إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي، قالمة ، الجزائر، 2016-2017، ص20.

الخسائر المستقبلية أو لتحقيق أرباح منها، كما أدى عدم الاستقرار إلى إبتكار البنوك للعديد من أدوات التغطية المستقبلية لكن في المقابل خلق مخاطر من نوع أخر أضيفت للمخاطر البنكية1.

ج. **المنافسة:** فمع تزايد أثر العولمة المالية، وتوصل المجتمع الدولي إلى إقرار إتفاقية تحرير الخدمات المالية والمصرفية سنة 1997 في إطار المنظمة العالمية للتجارة فقد أخذت المنافسة تشتد في السوق المصرفي وقد إتخذت هذه المنافسة ثلاث إتجاهات رئيسية:

- المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها سواء فيما يتعلق بالسوق المصرفية المحلية أو السوق المصرفية الدولية؛
- المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى؛
- المنافسة بين البنوك والمؤسسات غير المالية على تقديم الخدمات المالية والمصرفية؛

د. **تزايد حجم الموجودات خارج الميزانية:** تزايد حجم هذه الموجودات وتنوعها لدى البنوك بغية تحسين العائد على موجوداتها من خلال الحصول على عوائد دون الحاجة إلى الإحتفاظ بموجودات ضمن بنود ميزانيتها

هـ. **التطورات التكنولوجية:** حيث كانت عمليات التحويل الإلكتروني للأموال والبطاقات البلاستكية أهم مخاطر ثورة المعلومات، هذا إلى جانب تخفيض الكلفة وزيادة قدره البنك للتعرف على المخاطر وقياسها وإدارتها 2.

1- خضراوي نعيمة، "**إدارة المخاطر البنكية– دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية– حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الجزائري–**"، شهادة ماجستير، تخصص: نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009/2008، ص04.

2- خضراوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص05.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر البنكية

أولا: مفهوم إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة المخاطر البنكية على أنها: " الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح البنك من خلال تقليل فرص الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أو الأخطاء البشرية أو الأحكام القضائية1.

من التعريف أعلاه تم توضيح أن إدارة المخاطر البنكية يمكن تصنيفها ضمن الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق وحماية نشاطات البنك من خلال تقليل فرص الخسارة التي يتعرض لها.

عرف معهد الأبحاث البريطاني إدارة المخاطر "بأنها نشاط يهتم بتحليل ودراسة المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، وله القدرة على السيطرة عليها ومعالجتها" 2.

من خلال التعريف السابق اتضح أن معهد الأبحاث البريطاني حدد مفهوم إدارة المخاطر إعتماد على أنها نشاط مرتبط بتحليل المخاطر، دراستها والقدرة على معالجتها والسيطرة عليها.

وتعرف إدارة المخاطر المصرفية بأنها:" تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر، وتحديدها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليه، وذلك بهدفضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، والإطار الموافق عليه من قبل مجلس إدارة البنك للمخاطر فإدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف عن طريق كتشاف الخطر، تحليله، وقياسه. إلا أن جميع هذه الخطوات لا يمكن تنفيذها بفعالية ما لم تكن جزءا من نظام اشمل"3.

1- خضراوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص19.

2-تناح رانية، " **أثر التفكير الإستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي**"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2018، ص23.

3- معاريف محمد، شيخي مختارية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص37.

إسنادا إلى ما ذكر في التعريف السابق اتضح أن إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمخاطر البنكية والمتمثل في:

إدارة المخاطر تمثل إطار شامل لمعالجة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة بهدف تقليل أثر تلك المخاطر، والسعي لتحقيق الاستفادة القصوى والمستدامة مما هو متاح أمام هذه المنظمة عن طريق: الحد من تكرار حدوث هذه المخاطر؛ التقليل من حجم الخسائر المتوقعة.

ثانيا: أهداف إدارة المخاطر البنكية

إن قياس المخاطر بغرض متابعتها ومراقبتها للتمكن من التحكم فيها هو من الأدوار الأساسية الذي تتبعه إدارات المخاطر الجديدة في البنوك في عدد كبير من الوظائف الهامة التي تحتويها، حيث أن أهمية إدارة المخاطر البنكية تتمثل أهميتها في مايلي:[1]

- المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة، يتم بناءا عليها تحديد خطة وسياسة العمل؛
- تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية؛
- تقديم المخاطر والتحوط لها بما لا يؤثر على ربحية الصرف؛
- المساعدة في إتخاذ قرارات التسعير؛
- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات؛
- تطوير النماذج التي تعتمدها المصارف في تحديد المخاطر رقميا والإشراف عليها؛

1 – عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلالي، **"مدخل إستراتيجي لإدارة المخاطر"**، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، الأفاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر2008، ص12.

- المراجعة المستمرة لعمليات لتحكم بالمخاطر وإقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة؛
- نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى المصرف ككل؛

ثانيا: إجراءات الحد من المخاطر البنكية

أهم الإجراءات التي يتبعها البنك للحد من المخاطر هي:

1. توزيع خطر القرض بين البنوك:

إذا كان القرض كبير ومدته طويلة نسبيا فإن البنك يفصل تقديم نسبة أو جزء فقط من القرض على أن يوزع باقي القرض على مؤسسات مالية أخرى حتى يتجنب خطر عدم تسديد لسبب أو لأخر ويتحمل مسؤولية ذلك بمفرده.

ويتم تقسيم القرض بين البنوك بأسلوبين هما:1

أ. **الأسلوب الرسمي**: إن الإتحاد الرسمي للبنوك يتم بموجب عقد واضح ومريح بهدف إلى تقسيم خطر القرض بين مجموعة من البنوك قبولا لطلب قرض مؤسسة واحدة. ويشرف على هذا الإتحاد مسئول يدعى رئيس الإتحاد الذي يتم بموجب عقد واضح ومريح يهدف إلى تقسيم خطر القرض بين مجموعة من البنوك قبولا لطلب قرض مؤسسة واحدة. ويشرف على هذا الإتحاد مسئول يدعى رئيس الإتحاد الذي يهتم بالجانب الإداري لمنح القروض بما ذلك التفاوض مع العميل والحصول على المعلومات الضرورية لمتابعة القرض والمقترض ومتابعة الضمانات.

ب. **الأسلوب غير الرسمي**: بواسطة هذا الأسلوب تتحد البنوك بصفة تشاورية لا تعاقدية لمنح القرض للمؤسسة وذلك عكس الأسلوب الرسمي. وعادة ما يكون هذا الإتحاد بمبادرة من المؤسسة المقترضة التي تتشاور مع كل بنك على حدة في إطار العلاقات ثنائية دون وجود رئيس إتحاد.

1- مبارك بوعشة، **"تسير المخاطر البنكية"**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد27،جوان 2007، ص233.

2. التعامل مع عدة متعاملين:

تفاديا لما يمكن أن يحدث من أخطار فيما يتعلق بتركز نشاطات البنك مع عدد محدود من المتعاملين فإنه يلجأ إلى توزيع عملياته على عدد كبير من المتعاملين أو بعضهم فإن البنك يمكن له أن يتجاوز ذلك دون مشاكل.

3. عدم التوسع في منح القروض:

يجب على البنك الإحتراز من التوسع في منح القروض دون حدود، حيث يجب عليه أن يراعي إمكانياته المالية وبما يتناسب وقدرته على إسترجاع هذه القروض، وكذا هيكله المالي خاصة فيما يتعلق منها بجانب البعد الزمني لمصادر أمواله.

4. تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للبنك:

حتى يتمكن البنك من تفادي العديد من الأخطار وبالأخص فيما يتعلق بالجانب الإداري والمحاسبي، يجب عليه أن يطور أجهزة رقابته الداخلية لمختلف العمليات البنكية المرتبطة بوظيفة الإقراض، ثم الأخطار التي يمكن أن تحدث وإكتشافها في الوقت المناسب وإتخاذ الإجراءات اللزمة للتقليل منها في حينها 1.

المطلب الثالث: مبادئ وخطوات تطبيق إدارة المخاطر البنكية في المصارف

تستند إدارة المخاطر البنكية إلى مبادئ أساسية وخطوات تم تحديدها من طرف هيئات عالمية، والمتمثلة في:

أولا: مبادئ إدارة الخطوات البنكية في المصارف

قامت لجنة الخدمات المالية الأمريكية من خلال لجنة قواعد إدارة المخاطر التي قامت بتشكيلها وتكليفها بوضع القواعد العامة لإدارة المخاطر في المصارف التجارية. تمثلت هذه القواعد في مايلي وهي سبعة:

1. مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:

1- مبارك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص234.

يتم وضع السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا، ويتم قرارها من قبل اعتمادها وإقرارها من قبل مجلس الإدارة، وبحيث تشمل هذه السياسات أمورا رئيسية هامة، هي تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها ورقابتها، وذلك بهدف التأكد من أن عملية قبول المخاطر تتماشى مع توقعات المساهمين والمالكين، وإستراتيجية المصرف، هذا بالإضافة إلى الالتزام بتعليمات الجهات الرقابية (الإشرافية) وضرورة وجود ثقافة مؤسسية تجاه المخاطر.

هذا وقد تم التركيز على أن درجة تحمل المخاطر من قبل المصرف تعتبر عاملا رئيسيا لنجاح إستراتيجية المصرف، وحتى تكون الإستراتيجية فعالة، فإنه لا بد من أن تكون متفقة مع مستوى المخاطر المقبولة من مجلس الإدارة والإدارة العليا، ويجب أن تكون عملية مراجعة المخاطر والسياسات المتعلقة بها بشكل دوري منتظم وكلما دعت الحاجة لذلك في ضوء تغير المعطيات تم أخذها بعين الاعتبار عندما تم بناء آلية قياس وتحديد المخاطر.

2. وضع إطار لتسير المخاطر:

يجب أن يكون لدى البنك إطار لتسيير المخاطر يتصف بالفاعلية، الشمول والاتساق، ويجب على الإدارة أن تخصص موارد تمويلية كافية للموظفين ولدعم إطار تسيير المخاطر الذي تم إختياره.

3. تكامل إدارة المخاطر:

حتى يمكن التحقق من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها وإدارتها بصورة سليمة، يجب ألا يتم تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض. حيث أن التحليل السليم فإنه يتطلب تحليل المخاطر بصورة كلية ومتكاملة نظرا للتداخل الموجود بين مختلف المخاطر التي يواجهها البنك 1.

4. محاسبة خطوط الأعمال:

1 – طهير أميرة،" **إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير بازل : دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (CPA BEA BNA BADER)**"، شهادة ماستر، تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص15.

إن أنشطة المصرف يمكن أن تقسم إلى خطوط أعمال مثل: أنشطة التجزئة ونشاط الشركات، وعليه فان نشاط كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر المصاحبة له.

5. تقيم وقياس المخاطر:

جميع المخاطر يجب أن تقيم بطريقة وصفية، وبصورة منتظمة، وحيثما أمكن يتم التقييم بطريقة كمية، ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة.

6. المراجعة المستقلة:

أهم ما يميز إدارة المخاطر أن يتم الفصل بين مهام الأشخاص التي تتخذ قرارات الدخول في مخاطر، ومهام الأشخاص التي تقوم بقياس ومتابعة وتقييم المخاطر في المصرف، هذا يعني أن تقييم المخاطر يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة، يتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم المخاطر، واختبار فاعلية أنشطة إدارة المخاطر، وتقديم تقاريرها للإدارة العليا ومجلس الإدارة 1.

7. وضع خطط لطوارئ:

معززة بإجراءات أمنية وقائية ضد الأزمات، يتم الموافقة عليها من قبل المسؤولين ذوي العلاقة، وذلك للتأكد من أن البنك قادر على تحمل أي أزمة أو تعطل في الأنظمة أو أجهزة الاتصالات، على أن تخضع هذه الخطط للاختبار بشكل دوري 2.

ثانيا: خطوات تطبيق إدارة المخاطر البنكية

لكي يتمكن البنك من إدارة المخاطر التي يتعرض لها لابد من إتباع خطوات محددة والمتمثلة في:

1- معاريف محمد، شيخي مختارية وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص37-38.

2- طهير أميرة، مرجع سبق ذكره، ص15.

1. **تحديد المخاطر**: لكي يتمكن البنك من إدارة المخاطر يجب أن يحددها أولا. فكل منتج أو خدمة يقدمها البنك تتضمن عدة مخاطر وهي: خطر سعر الفائدة، خطر الإقراض، خطر السيولة وخطر التشغيل.

2. **قياس الخطر**: إن العملية الثانية بعد تحديد المخاطر هي قياسها، حيث إن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثالثة: حجمه، مدته واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر ويعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لإدارة المخاطر 1.

بإضافة إلى تلك الخطوات نجد الخطوات التالية: 2

3. **ضبط المخاطر**: هناك ثالثة اساليب لضبط المخاطر وهي تجنب بعض النشاطات، تقليل المخاطرات الغاء إثر هذه المخاطر.

4. **مراقبة المخاطر**: إن وضع انظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض وفي معدلات الفائدة ومعدلات الصرف، السيولة والتسوية التي تبين الحدود كما يجب ان تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر.

المبحث الثاني: أثر الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر البنكية

إن أثر الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر يتمثل في العناصر الرئيسة لهذه الأخيرة والمساهمين الفاعلين الذين يلعبون دور فعال من أجل أدارة فعالة للمخاطر في البنوك والتصدي لأي خطر قد يمس بعملها.

المطلب الأول: العناصر الرئيسية في إدارة فعالة للمخاطر

العناصر الرئيسية في إدارة فعالة للمخاطر قبل أن نبدأ باستعراض وسائل إدارة المخاطر المختلفة، لعله من المفيد أن نستعرض بعض العناصر التي نراها أساسية لإدارة فعالة للمخاطر، ويمكننا تحديدها بما يلي:

1. **وجود استراتيجيات وسياسات وإجراءات واضحة وشاملة:**

1- مبارك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص231.

2 – عيادي محمد أمين، شعوش عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص10.

والسياسات هي الإرشادات المكتوبة الموجهة لإدارة العمليات، كسياسة التمويل، والشروط المطلوبة في العميل، ووصف المنتجات الخ... أما الإجراءات فهي التعليمات المكتوبة التي تبين كيفية تنفيذ السياسات وهذه السياسات والإجراءات يجب أن تكون مكتوبة وواضحة ومتاحة للموظفين أصحاب العلاقة، وسهلة الفهم، مبسطة، ويمكن دعمها بنماذج ويتم تدريب الموظفين عليها والتأكد من أنهم فهموها وقادرين على تطبيقها، كما يجب أن يلتزم الموظفون على كافة المستويات من ذوي العلاقة بتطبيقها وأن تتأكد الإدارة المطبقة ومنفذة في العمليات المختلفة. وأي تعديل في هذه السياسات أو الإجراءات يجب تبليغه بسرعة للموظفين أصحاب العلاقة وان يكون بالطبع مكتوبا واضحا ومفهوما ويتم تدريب العاملين عليه 1.

2. الإبقاء على الألية المناسبة لقياس المخاطر ورصدها إدراك أثارها:

ينبغي أن يكون لدى المصارف نظم المعلومات المعتادة لقياس التعرض للمخاطر المتعددة ومراقبتها وتسجيلها والسيطرة عليها، والخطوات التي يجب إتخاذها لهذا الغرض تتمثل في إيجاد معايير تصنيف ومراجعة المخاطر، وقدير وتقييم درجات التعرض لها ومن المهم كذلك وجود تقارير نمطية ومتكررة حول المراجعة والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة. والمطلوب في هذا الجانب هو إستحداث معايير وقوائم الأصول ذات المخاطر مثل أساليب الجدارة المالية ومعايير الرقابة المصرفية مثل معيار: كفاية رأس المال وجود الأصول وكفاءة الإدارة وحجم العوائد وسيولة الأصول والملاءة 2.

3. توزيع وتفويض واضح للمسؤوليات وعدم تداخل في الواجبات:

فلابد من وجود هيكل مؤسساتي داخل المصرف، يتضمن الوصف الوظيفي وخطوط السلطات، وخطوط التقارير، ويجب الأخذ بعين الإعتبار دائما ضرورة عدم تداخل الصلاحيات والسلطات بمعنى فصل الجهات الموجهة عن الدارسة عن المقررة عن المنفذة وطبعا عن المراقبة أو المدققة.

1 – إسمهان أسماء طالب بن ذياب، **"دروس في مقياس العمليات المصرفية وإدارة المخاطر"**، جامعة تلمسان،2020/2019، ص08، أطلع عليه يوم: 02-04-2021، على الساعة: 02:30، في الموقع الإلكتروني التالي:http://dspace.univ-tlemcen.dz

2– طارق الله خان، حبيب أحمد، **" إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية"**، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث، ورقة مناسبات رقم05، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص37.

4. توفر سجلات محاسبية ومستندية مناسبة:

وهنا تأتي الأهمية الكبيرة للأنظمة الإلكترونية والحلول الحاسوبية، وكذلك أنظمة الأرشفة الإلكترونية. وهذه السجلات يجب أن تكون دقيقة قابلة للتدقيق والمراجعة والمطابقة، كما يفضل وجود نسخ احتياطية متطابقة تماما مع الأصل، بالإضافة الى السجلات يجب وجود رقابة كافية للتأكد من الوجود الفعلي والدائم لهذه السجلات واستخداما.

5. وجود أنظمة رقابة داخلية وخارجية وأنظمة تحقق من مستوى الأداء:

ووجود هذه الأنظمة ضرورة ملحة وهي أداة فعالة لإدارة المخاطر، ولكن عند تصميم أنظمة الرقابة هذه يجب الأخذ بعين الإعتبار بعض الثغرات من ذلك مثلا:

- عرض القرارات التي قد تؤخذ بناء على التقدير الشخصي لمتخذ القرار أو الضغوط الإدارية أو ضغوط العمل أو لأسباب شخصية أ بناء على المعلومات المتوفرة الغير دقيقة أو غير واضحة؛
- الأخطاء المقصودة وتواطؤ الموظفين في محاولة منهم لتحقيق مكاسب شخصية1؛

6. وجود إدارة مستقلة لإدارة المخاطر:

لم يكن يوجد في السابق إدارة مستقلة في المصارف لإدارة المخاطر وكانت تقوم إدارة الائتمان أو التمويل والاستثمار بأعمال إدارة المخاطر. ولكن تطور العمل المصرفي والتجارب المستقاة من ممارسته أوجبت وجود إدارات مخاطر مستقلة عن الإدارات الأخرى، مما يسهل عملية التقدير والدراسة المستقلة عن الدوافع والاعتبارات الأخرى للمخاطر بالإضافة يزيد بوضوح من امكانية الكشف المبكر للمشاكل حال حدوثها وتداركها أو التخفيف من آثارها.

7. إصلاحات قانونية وإدارية لتسهيل عمل المصارف:

1- عبد الحكيم تيطري،" **إستخدام الهندسة المالية لتعزيز إدارة المخاطر البنكية**"، شهادة ماستر، تخصص: تأمينات وتسير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014/2013، ص52.

فالواقع القانوني والقضائي والأنظمة الإدارية في معظم دول العالم الثالث تحتاج لإصلاحات جذرية حقيقية لتسهل عمل المصارف ، ومالم تحدث هذه الإصلاحات بشكل عاجل وفعال ، لن تستطيع المصارف التوسع بأنشطتها بشكل فعال وسلس، وستضطر غالبا الى تجنب بعض الحالات وبعض وسائل الإستثمار التي تضطرها للجوء الى القضاء حال حدوث مشكلة ما، ولايقتصر الأمر على ذلك بل إن الإصلاح والتطوير المطلوب إحداثه يجب أن يشمل القوانين والأنظمة التي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بأعمال المصارف بدءا من قانون التجارة مرورا بقانون الإجارات وأصول الإثبات والمحاكمات، وأنظمة القطع والاستيراد والضرائب 1.

المطلب الثاني: المساهمين الفاعلين في إدارة المخاطر البنكية

إن ممارسة الأعمال المصرفية ترتبط بدرجة عالية من المخاطر، وبإعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا أعلى السلطة إدارية على مستوى البنك، وإرتباط كل منهما بالممارسة الجيدة والرشيدة للحوكمة، فإن لكل منهما مسؤولية محددة متعلقة بإدارة المخاطر داخل البنك.

أولا: مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر

على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في المؤسسة (البنك) حيث يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين، ألا وهما مقياس واجب الرعاية، الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عال إضافة إلى الإطلاع على كافة القضايا التي تخص البنك وحضور الاجتماعات بشكل منتظم.

والمقياس الثاني هو واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلال منصبهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل بأفضل منفعة لصالح البنك، كما يجب أن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء أو تعيين لجنة تتولى إدارة المخاطر. وتتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في:

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بنشاط البنك على سبيل المثال مخاطر الائتمان والسيولة؛
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛

1- إسمهان أسماء طالب بن ذياب، مرجع سبق ذكره، ص11.

- تحديد سقوف المخاطر وتسجيل الحالات الاستثنائية عن سياسة إدارة المخاطر؛
- تزويد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بمعلومات عن منظومة المخاطر في البنك1.

ثانيا: مسؤولية الإدرة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

أي نظام مصرفي ما للقيام بأداء فعال يستوجب السلامة المالية، التي تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك، والمركز الإستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها، فكل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك ولهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة. ومنه فإن دور الإدارة العليا من الأدوار الجوهرية التي لها مردود على البنك 2.

ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة فيما يخص إدارة لمخاطر نذكر ما يلي:3

- التوصية ووضع خطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها؛
- تنفيذ الخطط والإستراتيجيات بعد موافقة المجلس عليها؛
- إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية النزاهة؛
- ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطره؛
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال؛
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كافة الضوابط الرقابية والقيد بالحدود والإجراءات؛

1- عثمان بن لكحل، **"دور إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية: دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية"**، شهادة ماستر، تخصص: مراجعة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر،2016/2015، ص63

2- خنتوش حنان، مرجع سبق ذكره، ص34.

3- عثمان بن لكحل، مرجع سبق ذكره، ص65.

- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن ان تؤثر بالسالب عن تحقيق أهداف البنك؛
- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانيين، وضمان الإبلاغ الوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة؛

ثالثا: مسؤولية لجنة المخاطر

لجنة إدارة المخاطر أو كم يطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات وهي لجنة معينة من طرف مجلس إدارة البنك تتمتع بصلاحيات ومسؤوليات معينة ومن مسؤولياتها ما يلي: 1

- إدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك؛
- على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها البنك، كما يتوجب عليها إطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع البنك دون تأخير؛
- يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في البنك بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للبنك؛

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

- أن تشمل هذه السياسات أهداف محددة وإستراتيجيات 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؛

1- ياسمين بوزارة،" **أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر: دراسة حالة وكالة BDL بقسنطينة**"، شهادة ماستر، تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015، ص 56.

- أن تكـون إجـراءات إدارة المخـاطر واضـحة ومفهومـة للقـائمين علـى تنفيـذها في إدارة البنـك والمـوظفين المكلفين بإدارة المخاطر؛
- وضـع نظـام شـامل لمراقبـة المخـاطر بشـكل دوري وأن يـتم إخطـار مجلـس إدارة البنـك عـن أيـة تطـورات قـد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة البنك؛

علـى اللجنـة التحقـق مـن التزامـا لإدارة التنفيذيـة بسياسـات إدارة المخـاطر ومـدى نجاحهـا في تحقيـق النتـائج والأهداف المرسومة.

المطلب الثالث: فعالية رقابة التسيير البنكي على إدارة المخاطر البنكية

أولا: تعريف رقابة التسيير البنكي

عـرف"G.Pillot" مراقبـة التسـيير بأنهـا: "العمليـة المـراد لهـا ضـمان توحيـد الأهـداف اللامركزيـة للنشـاطات المنسـقة مـن أجـل تحديـد أهـداف المؤسسـة، مـع مراعـاة أخلاقيـات متفـق عليهـا مسـبقا ويشـمل نظـام مراقبـة التسـيير جملـة مـن العمليـات الداخليـة، والـتي بـدورها تحتـوي علـى جملـة مـن المناقشـات، كمـا يعمـل أيضـا علـى تنميـة الكفـاءات الفرديـة وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير1.

من خلال التعريف أعلاه يتبين إن مراقبة التسيير هي ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة الاقتصادية.

وعـرف "ENTONY" مراقبـة التسـيير بأنهـا: "التسلسـل الـذي مـن خلالـه يقـوم مسـؤولي المؤسسـات بضـمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة 2.

خلال التعريف السابق اتضح إن مراقبة التسيير هي طريقة لفعالية وكفاءة الموارد المحصلة لتحقيق الموارد المنظمة.

1 – محمد خليل، "**مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**"، شبكة الابحاث والدراسات الاقتصادية، أطلع عليه يوم 2021/04/20 على الساعة 23:55 من الموقع الإلكتروني التالي : https://www.asjp.cerist.dz

2 – يدو محمد، رباحي صبرينة وآخرون "**دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية** " الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة على لونيسي، البليدة، الجزائر، 2017، ص 04.

وفي الأخير يمكن حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل والذي يتمثل في:" أن مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من التأكد من استعمال موارد المؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالا وكذلك إكتشاف الانحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة".

ثانيا: أسس رقابة التسيير البنكي

1. المحاسبة في المصارف

حيث تعتبر عبارة عن نظام معلومات يسمح بتسجيل العمليات التي تحدث بين المؤسسة ومحيطها في سبيل تقيم أداءها بشكل عام، وتزويد مختلف العاملين والمتعاملين بالمعلومات الضرورية التي تمثل مخرجات المحاسبة. وتوضيح الحالة المالية للمؤسسة، كما تعمل على توفير المعلومات والتقنيات الكمية الأخرى للتسيير وتعتبر أداة مساعدة لاتخاذ القرارات في تقييم عناصر المؤسسة، حيث تتوافق المحاسبة العامة المصرفية بجملة من الخصائص تميزها عن المحاسبة المستخدمة في القطاعات الأخرى نتيجة الخصوصية التي تتميز بها العمل المصرفي في حد ذاته.

2. محاسبة التسيير (المحاسبة التحليلية)

تسعى المؤسسات المصرفية لكسب الرهان لتلبية رغبات الزبائن والذي يعتبر حجر أساس لبقائها الأمر، الذي يتطلب تحديد ربحية أنشطتها وكذا تحديد مجال المناورة المسموح في مجال أسعار الخدمات المقدمة، وتعتبر المحاسبة التحليلية الإطار الذي يوفر هذا المطلب، حيث تعتبر أداة تسير تسعى إلى متابعة وفحص التدفقات الداخلية للمؤسسة بهدف توفير المعلومات اللازمة للاتخاذ القرارات. كما تعتبر أيضا طريقة عمل يتم من خلالها معالجة معطيات معينة، بهدف معرفة التكاليف المتعلقة بكل وثائق وأنشطة المؤسسة وكذا تحديد أسس التقييم الخاصة ببعض عناصر الميزانية، ووضع تنبؤات أو التقديرات الخاصة بالأعباء والمنتوجات إضافة إلى معاينة النتائج الفعلية وشرح الإنحرافات الناتجة 1.

1- حقاني عائشة، "**كفاءة مراقبة التسيير في النظام المصرفي الجزائري: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BAN وكالة مستغانم**"، شهادة ماستر، تخصص: التدقيق ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد إبن باديس، مستغانم، الجزائر،2018/2017، ص12.

3. لوحة القيادة:

إن إرتباط النشاط المصرفي بالمخاطر بمختلف أنشطتها جعل من مهمة إكتشافها وظيفة محورية لإدارة البنوك. حيث يستوجب الأمر اليقظة المستمرة والتقييم الدائم لفعالية سيرورة عملية الرقابة وحجم المخاطر، ولقد جاءت لوحة القيادة لتحل بعض الإشكالات التي تواجه الإدارة، خاصة تلك المتعلقة بغرض مختلف المعلومات والبيانات في الوقت اللازم بالكيفية المناسبة، فهي تعتبر مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمس عدة على إتخاذ القرارت والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير يلفت إنتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها 1.

4. بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأدء المتوازن عبارة عن نظام لقياس الأداء يحتوي على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والأهداف، المستمدة من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، والتي تعرض الأداء التنظيمي من خلال أربع منظورات هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. ضمن إفتراضات السبب والنتيجة، وبما يحقق التوازن على الصعيد الداخلي والخارجي، والتوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، لتكمل المقاييس المالية من الأداء في الماضي مع مقاييس وتدابير تقود للأداء المستقبلي2.

ثالثا: تأثير رقابة التسيير البنكي على المخاطر البنكية

باعتبار نظام مراقبة التسيير هو أحد أنظمة الرقابة الداخلية فإنه سيعمل حتما على تحقيق أهدافها، والمساهمة في تحسين الدو ر الذي تلعبه خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسات المصرفية باختلافها، وتتقاطع أهداف نظام الرقابة الداخلية مع أهداف إدارة المخاطر في عدة جوانب نذكر منها ما يلي: 3

1- حقاني عائشة، مرجع سبق ذكره، ص15.

2- براي الهادي،" **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي**"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 02، 2014، ص145.

3- حقاني عائشة، مرع سبق ذكره، ص22-23.

- تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية سواء كانت فرصة أو تهديدا، ومن ثم تحديد معالم محفظة مخاطر المؤسسة؛
- التحكم بالمخاطر تبعا لمستوى الخطر المقبول من طرف إدارة بما يسمح باتخاذ القرارات بطريقة رشيدة؛
- توفير مستوى خدمات مقبول بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتكامل عمل إدارة المخاطر مع الرقابة الداخلية لضمان مراعاة القوانين وتطبيق التعليمات التي تساهم في الحفاظ على أصول المؤسسة إضافة إلى ضمان موثوقية المعلومات المالية؛
- يعالج نظام مراقبة التسيير إشكالية المخاطر وعدم التأكد، من باب إعتبار الخطر هو حالة عدم التأكد يمكن قياسها، ومن هذا المنطلق يقسم نظام مراقبة التسيير المخاطر إلى ثلاثة أنواع: المخاطر المالية، المخاطر المرتبطة بالأفراد والمخاطر العامة للمنظمة المرتبطة بالجانب التنظيمي؛
- يعمل نظام مراقبة التسيير إلى تدعيم عمليات إدارة الميزانية والتحكم التشغيلي بالمخاطر المالية بالإعتماد على: نظام التقارير مثل هيكلة الميزانية، تحديد وتطبيق إجراءات وتطبيقات خاصة فيما يخص فرض الموافقة الرسمية على القروض؛
- كما تساهم مراقبة التسير في تخفيض مستوى الغش والإحتيال التي قد تحدث في المؤسسات المصرفية والمالية، بما يسمى بمثلث الإحتيال والغش؛

المبحث الثالث: واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية

رغم الاصلاحات التي عرفها النظام المصرفي الجزائري، إلا أنه لازال يعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الاصلاحات، وتحول بينها وبين تحقيق الاهداف المرجوة منها. مما يقتضي ضرورة الاسراع في تفعيل إدارة المخاطر والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية.

المطلب الأول: الرقابة البنكية داخل النظام المصرفي الجزائري

ينص المبدأ الأول للجنة بازل على تحقيق الرقابة المصرفية الفعالة على منح المسؤوليات ووضع أهداف واضحة ومحددة لكل هيئة تشارك في نظام الرقابة المصرفية مع ضمان إستقلالية الإدارة ووجود إطار قانوني للرقابة

المصرفية، وفي هذا الإطار سمح القانون رقم (90-10) المتعلق بالنقد والقرض بإنشاء هيئات للرقابة المصرفية بالإضافة إلى أنه عمل على تحديد أصناف لهذه الرقابة.

أولا: لجنة الرقابة المصرفية

ينص قانون النقد والقرض في مادته 143 على أنه: "تنشأ لجنة مصرفية مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبمعاقبة المخالفات المثبتة "

وتتمثل مهام اللجنة المصرفية فيما يلي:1

- تلعب دورا وقائيا حيث لها الحق في التحري حول تسيير وتنظيم البنوك والمؤسسات المالية؛
- القيام بالتحقيق الوقائي عن طريق متابعة الوثائق والمستندات أو التنقل إلى عين المكان؛
- تنظيم العمل بما يتناسب والتحولات الهيكلية للنظام المالي؛
- الرقابة على البنوك فيما تخص إحترام قواعد الحذر المتمثلة في تقسيم وتغطية الأخطار وتصنيف الديون حسب درجة خطورتها؛
- للجنة المصرفية الحق في التحري حول تسيير وتنظيم البنوك وتصحيحها إذا ما كان هناك أخطاء مرتكبة؛
- مراقبة اللجنة المركزية وسيلة للتأكد من أن القرارات المتخذة من طرف بنك الجزائر لا تعرض للأخطار الكبيرة؛

لا تتوقف مهمة اللجنة المصرفية عند هذا الحد، حيث أن رقابتها تعني إحترام البنوك لجميع قواعد الحذر في مجال متابعة البنوك لديونها وتصنيفها حسب درجة الخطر المستوجب ووفقا للشروط التي يحددها بنك الجزائر.

إضافة إلى كل هذا يمكن للجنة وإتخاذ تدابير أخرى من بين التدابير المقترحة في المادة 156من قانون النقد والقرض (التنبيه، اللوم، إلغاء الترخيص بممارسة العمل ...)

1 -كنزة صيد، **"تنظيم وسير مركزية المخاطر"**، شهادة ماستر، تخصص: قانون الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، ص11-12.

ثانيا: مركزية المخاطر

تأسست هذه المصلحة بموجب المادة 160 من القانون(90-10) للنقد و القرض و تكررت في المادة 98 من الأمر (11-03) و تم تعديلها من خلال الأمر (10-04) الصادر في أوت 2010 بحيث أصبحت مكونة من مركزية المخاطر للعائلات و مركزية المخاطر للمؤسسات ، و هي هيئة مكلفة بجمع كل المعلومات المتعلقة بالقروض الممنوحة من البنوك و المؤسسات المالية، و التي يتكفل البنك المركزي بتسييرها و تنظيمها، و ينظم إليها إجباريا مع احترام قواعد عملها، كل البنوك و المؤسسات المالية التي تعمل داخل التراب الوطني و يزودونا بأسماء جميع المستفيدين من القروض و طبيعتها و سقفها و المبالغ المسحوبة و الضمانات المعطاة لكل قرض1.

وتتمثل وظائفها الرئيسية في: 2

- تلعب دورا إعلاميا ممتازا للبنوك والمؤسسات المالية يتمثل في تزويدها بالمعلومات الضرورية المرتبطة بالقروض والزبائن التي يمكن أن تشكل مخاطر لها تؤثر على نشاطها وعملها.
- مراقبة مدى احترام وتطبيق قواعد التسيير التي يحددها البنك المركزي من طرف البنوك والمؤسسات المالية لضمان سيولتها وقدرتها تجاه الغير وضمان توازنها المالي.
- تركيز المعلومات المرتبطة بالقروض ذات المخاطر في خلية واحدة بالبنك المركزي الذي يسمح له بتسيير أفضل لسياسة القرض
- منح البنوك والمؤسسات المالية القيام بمفضالات بين القروض المتاحة بناء على معطيات سليمة نسبيا.

إضافة إلى الهيئات سابقة الذكر هناك:

1. مركزية عوارض الدفع؛

1- كنزة صيد، مرجع سبق ذكره، ص16.

2- سعيدي أمينة، بجين يمينة، " **مركزية المخاطر كهيئة رقابية ودورها في الحد من مخاطر القروض البنكية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – وكالة أدرار**"، شهادة ماستر، تخصص: مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016، ص 39.

2. جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون رصيد؛

3. مركزية الميزانيات

المطلب الثاني: الإطار القانوني لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية

قامت البنوك الجزائرية في سبيل إختيار وتقدير المخاطر التي تتعرض لها بوضع العديد من الأنظمة والمتمثلة في أنظمة إختيار وتقدير المخاطر إضافة إلى أنظمة المراقبة والتحكم في تلك المخاطر.

أولا: أنظمة إختبار وتقدير المخاطر

1. إختبار وتقدير مخاطر القروض

يشير النظام رقم (02 -03) إلى أنه يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتزود بإجراء مخاطر القروض ونظام تقييم هذه المخاطر إذ يجب أن تسمح لها هذه الأنظمة ب:1

- تحديد مركزية مخاطر ميزانيتها وخارج ميزانيتها؛
- ترتيب مختلف مستويات المخاطر انطلاقا من معلومات كمية ونوعية؛
- الشروع في توزيع شامل لالتزاماتها تجاه مجموعة الأطراف المقابلة حسب درجة المخاطر، وذلك حسب القطاع القانوني والاقتصادي وحسب المنطقة الجغرافية؛

كما يجب أن يأخذ تقييم مخاطر القروض بعين الاعتبار العناصر الخاصة بالوضعية المالية للمستفيد وقدرته على السداد، وعند الاقتضاء الضمانات المحصل عليها. كما يجب أن يتضمن التقييم وبالنسبة للمؤسسات المالية تحليل محيط هذه الأخيرة ومميزات الشركاء والمساهمين والمسيرين أيضا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الوثائق المحاسبية الأخيرة، وعلى البنوك أن تكون ملفات القروض بغرض الحصول على مجموع المعلومات النوعية والكمية الخاصة

1- بوعشة مبارك،" **إدارة المخاطر**"، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010، ص12.

بالطرف المقابل. يجب أيضا إكمال هذه الملفات في ظرف 03 أشهر على الأقل بالنسبة للأطراف المقابلة التي تعتبر البنوك استحقاقاتها غير مسددة أو مشكوك في تحصيلها.

2. نظام تقدير مخاطر السوق

يجب على البنوك والمؤسسات المالية القيام بتقدير وتغطية مخاطر السوق الأخذ في الاعتبار:

- التسجيل اليومي لعمليات الصرف طبقا للأحكام المعمول بها في سوق الصرف،
- تقييم تعرضها لمخاطر الصرف بالنسبة لعملة صعبة واحدة أو مجموع العملات الصعبة،

3. نظام تقدير معدل الفائدة

ويتم ذلك بإقامة نظام إعلامي داخلي يسمح بتوقع مخاطر معدلات الفائدة، ضمان متابعتها وتقدير التصحيحات في حالة تعرض يبدو مهما بالنظر إلى هذا النوع من المخاطر.

4. نظام تقدير مخاطر التسديد

يجب على البنوك وضع نظام خاص بتقدير تعرضها لمخاطر التسديد لاسيما تلك المتعلقة بعمليات الصرف والسهر على ضبط مختلف مراحل عملية التسديد 1.

ثانيا: أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر

يوجب النظام 02 -03 البنوك والمؤسسات المالية أن تضع أنظمة مراقبة والتحكم في المخاطر (القروض، معدل الفائدة، السيولة...) التي تبين الحدود الداخلية والشروط التي يتم في إطارها احترام هذه الحدود، كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياتية والقانونية. وعند الاقتضاء أيضا تقوم الهيئة التنفيذية وهي هيئة التداول بإعادة النظر في تلك الحدود الكلية الداخلية وهذا مرة واحدة في السنة على الأقل، مع الأخذ بعين الاعتبار الأموال الخاصة بالبنوك، كما يجب أن تكون الحدود العملياتية المحددة على مستوى مختلف المديريات والوكالات والفروع متماسكة مع الحدود الكلية. وتقوم بإعداد تقرير خاص بتقدير ومراقبة

1- عثمان بن لكحل، مرجع سبق ذكره، ص103.

المخاطر مرة واحدة في السنة على الأقل وبالأخص العناصر الأساسية وأهم الاستنتاجات التي يمكن أن تنجم عن تقدير المخاطر التي تتعرض لها. ولضمان فعالية الوساطة البنكية يجب القيام بمراقبة ورقابة خاصة على البنوك والمؤسسات المالية لاسيما فيما يخص تقيدها بالمعايير الاحترازية مجاميعها النقدية وإجراءاتها الخاصة بتسيير ومتابعة المخاطر 1.

المطلب الثالث: النظم الاحترازية في الجزائر.

النظم الاحترازية في الجزائر وقواعد الحذر هي مجموعة من المقاييس التسعيرية التي يجب احترامها من قبل البنوك التجارية، وذلك من أجل الحفاظ على أموالها الخاصة وضمان مستوى معين من السيولة وملاءتها المالية تجاها لمودعين.

أولا: مهام البنوك والمؤسسات المالية وقواعد الحذر في الإدارة

جاء قانون النقد والقرض بإصلاحات أساسية على مستوى أداء البنوك والمؤسسات المالية. وبموجب هذه الإصلاحات، استعادت هذه الهيئات مهامها الرئيسية والتقليدية. فقد إختفت خاصية التخصص البنكي، وأصبحت لها مرونة في تعبئة الموارد التي تراها مناسبة ومنح القروض وفق قواعد تجارية وفي خصم هذه التحولات كان من اللازم على السلطة النقدية أن تضع أليات وقواعد ومعايير يجب إحترامها من طرف البنوك والمؤسسات المالية وذلك لضمان سلامة العمليات المالية والحفاظ على الأموال التي يعود جزء كبير منها إلى الغير.

وتتمثل أهداف التنظيم الإحترازي فيما يلي:

- تقوية الهيكل المالي للبنوك (مؤسسات القرض).
- تحسين أمن المودعين.

مراقبة تطور مخاطرة البنك.

1- عبد الرزاق الشحاة،" **التحكم المؤسسي والمنهج المحاسبي متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص18.

التمكن من المقارنة بين أداء البنوك والمخاطرة المتعرض لها بإستعمال معايير مشتركة (النسب القانونية) ذات تطبيق عام وإجباري 1.

ثانيا: المعايير التي يجب على البنوك الجزائرية إحترامها

لقد حدد البنك المركزي باعتباره السلطة النقدية في الجزائر القواعد التي يجب على كل بنك إحترامها، وحسب المادة 92 من قانون النقد والقرض، فإن المعايير التي يجب إحترامها هي:

- النسب بين الأموال الخاصة والتعهدات.
- نسب السيولة.
- النسب بين الأموال الخاصة والتسهيلات الممنوحة لكل مدين.
- النسب بين الودائع والإستعمالات،
- إستعمال الأموال الخاصة،
- توظيفات الخزينة،
- كل المعايير التي تسمح بتقدير المخاطر2.

ويفرض البنك المركزي على البنوك بعض البيانات التي تسمح له بتحليل الوضع النقدي للبلاد من جهة وتساعده من جهة ثانية على متابعة وتقييم مدى خضوع البنوك للنظم التي يصدرها، وحسب المادة (94) من قانون النقد والقرض فإن هذه المعلومات تتمثل في: 3

- بيانات شهرية تظهر الميزانية المفصلة وحسابات النتائج؛

1-خضراوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص103.

2- الطاهر لطرش،" **تقنيات البنوك**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 2018.

3- خضراوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- الميزانيات وحسابات الإستغلال نصف السنوية؛
- جميع المعلومات التي يراها مفيدة لتحليل الوضع النقدي للبلاد؛
- تعين اللجنة المصرفية للرقابة؛

خلاصة الفصل:

دراستنا لهذا الفصل ساعدت على التعرف على مختلف الجوانب الأساسية للمخاطر البنكية التي يوجهها القطاع المصرفي بمختلف أبعادها ومدى تطبيق فن إدارتها، من خلال التعرف على ماهية المخاطر التي تتعرض لها البنوك جزاء تعاملاتها وتقديمها للعديد من الخدمات مع مختلف الفئات الاقتصادية والتي يمكن ذكر منها مخاطر السيولة، مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، سعر الفائدة...إلخ، حيث نه من أجل مواجهتها أصبح من الضروري ان تتوجه المؤسسات المصرفية إلى تبني أسلوب إدارة المخاطر لبلوغ كافة أهدافها المنشودة.

حيث أنه يجب الإشارة إلى أن إدارة المخاطر من الركائز الأساسية للحوكمة المصرفية مما يؤدي بالضرورة إلى مساهمة هذه الأخيرة في إدارتها من خلال القيام بعملية تقليل الخطر.

والنظام المصرفي الجزائري كغيره من الأنظمة المصرفية العالمية التي كان للتحولات الاقتصادية والمالية الكبرى تأثير عليه وهذا ما أدى بالضرورة إلى خضوعه إلى نفس الإجراءات والوسائل التي يخضع إليها العالم ككل.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية في بعض الوكالات البنكية لولاية الطارف

تمهيد:

بالرغم من أن التجربة الجزائرية في مجال الحوكمة المصرفية تعد حديثة إلا أن البنوك الجزائرية تسعى لمواكبتها وتعمل على تطبيقها خاصة فيما يخص تفعيل نشاطها المصرفي، وذلك عن طريق تطوير أنظمتها في إطار المخاطر البنكية والعمل على إدارتها، عن طريق تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية وتبنيها في كافة نشاطاتها البنكية، بقصد تقليل مخاطر البنوك وحماية مصالحها وكسب موقع فعال في الاقتصاد العالمي. وللتأكد من كافة المعلومات النظرية التي تم ذكرها في الفصلين السابقين تم اختيار عينة من الوكالات البنكية لولاية الطارف لمعرفة أثر تطبيق الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر البنكية.

وانطلاقا من العرض السابق سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: دراسة خصائص عينة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا لكل من منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة إلى الإضافة إلى التحقق من ثبات أداة الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل تحليل النتائج.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية

أولا: أدوات الدراسة المستخدمة

لقد تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتتمثل الأدوات المستخدمة في الدراسة في:

1. **الوثائق الداخلية للبنك:** تم استخدام مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في البنك والتي لها علاقة بالحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر في الدراسة والتحليل ومن بين هذه الوثائق: التقارير السنوية، المطويات، المنشورات...الخ.
2. **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة (يتم اختيار ها من طرف المبحوث من ضمن قائمة الإجابات المقترحة عليه) سلمت للمبحوثين ليجيبوا عليها وإعادتها، وقد روعي في تصميم الاستبيانين أمرين أساسيين هما:

أ. البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان

ب. قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس أثر الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة البنكية) والمتغير التابع (المخاطر البنكية).

3. **الملاحظة:** خلال فترة التربص تم تسجيل عدة ملاحظات عن نشاط البنك مثل علاقات الموظفين مع بعضهم البعض، كثافة النشاط، الأنظمة الوقائية والتزامات العامليين وسلوك العملاء تجاه خدمات البنك.

إضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع أغلب أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

بعد جمع الاستبيان الموزع على الزبائن في البنوك، تم تفريغ محتوى الاستبانة في البرنامج الإحصائي المعروف باسم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها، مما يساعد في فهم وتحليل المعلومات اللازمة لأجل إتخاذ القرارات الرشيدة وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات؛
- النسب المئوية؛
- الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي (لعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة ومن ثم بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي)؛
- الفاكرومباخ لدراسة ثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للدراسة، معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط ولدراسة العلاقة بين المتغيرات؛

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من موظفي الوكالات البنكية لولاية الطارف المتمثلة في: وكالة القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للاحتياط والتوفير-بنك- وبنك الفلاحة والتنمية الريفية. وفيما يلي نبذة عن مفردات الدراسة:

1. القرض الشعبي الجزائري CPA

القرض الشعبي الجزائري تأسس في 1969/12/26 براس مال بلغ 15 مليون دج وهو شركة اقتصادية عمومية يقوم بكل الاعمال البنكية والتي تتم وفق القوانين الاقتصادية المعمول بها، فهي خدمات بنكية يؤديها البنك وبالمقابل يقبض عليها فوائد، فقد ورث البنك النشاطات المصيرية التي كانت تديرها من قبل البنوك الشعبية المتمثلة في:

1. المصرف الشعبي التجاري والصناعي بالجزائر العاصمة (Bpicia)؛
2. المصرف الشعبي التجاري والصناعي لولاية عنابة (Bpcian)؛
3. المصرف الشعبي التجاري والصناعي لولاية وهران (Epcio)؛
4. المصرف الشعبي التجاري والصناعي لولاية قسنطينة (Bpicic)؛

وكذلك من طرف مؤسسات اجنبية:

- ✓ بنك الجزائر مصر سنة 1967(MISR-BMAM)؛
- ✓ شركة مرسيليا للقرض سنة 1968(SMC)؛
- ✓ المؤسسة المصفية الفرنسية للقرض سنة 1972 (CFCB)؛

في 1985/04/30 انبثق عن CPA بنك التنمية المحلية BDL بموجب المرسوم (65/85) تم التنازل لفائدته عن (40) وكالة وتحويل (550) موظف وإطار و(98000) حساب تجاري للزبائن. طبقا لقانون الأساسي الذي يحدد المؤسسة كمصرف ذو نشاطات شاملة، فمهمة القرض الشعبي الجزائري تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء ولأشغال العمومية، قطاع الصحة والأدوية التجارة والتوزيع، الفندقة، السياحة، وسائل الاعلام،

الصناعات المتوسطية والصغيرة والتقليدية وطبقا لأحكام والقوانين السائدة في الجزائر فان القرض الشعبي الجزائري يقوم بالعمليات المصرفية والقرض، وهو مؤهل لقبض الودائع ومنح القروض بمختلف اشكالها والمساهمة في رؤوس أموال كالمؤسسات وفتح مؤسسات مصرفية أخرى.

وبعد اصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات في 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولية كليا، وابتداء من 1996 وبمقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة وضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية.

أ. وظائف القرض الشعبي الجزائري:

استند القرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه على مجموعة من الوظائف أهمها:

- يقبل القرض الشعبي الجزائري الودائع من المودعين سواء كانوا مؤسسات او افراد بالعملة الوطنية والعملات الأجنبية، كما يجني أرباحا من مختلف الخدمات البنكية التي يمنحها لزبائنه؛
- يقوم القرض الشعبي الجزائري بمنح القروض القصيرة، متوسطة وطويلة الاجل للقطاع العام والخاص وهي تقنية خاصة بمصلحة القروض كما يقوم بإقراض الحرفين، الفنادق، القطاعات السياحية، الصيد

البحري والتعاونية غير الزراعية في ميدان الإنتاج، التوزيع والمتاجرة، كذللك اقراض المهن الحرة، قطاع المياه والري؛

- القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية منها الادخار وحفظ أموال المؤسسات وذلك بتسديد رواتب واجور المستخدمين عن طريق جلب النقود أي فتح حسابات بنكية من دفتر التوفير والاحتياط ودفتر الشيكات؛
- يمول القرض الشعبي الجزائري عمليات التجارة الخارجية من خلال توفيره لوسائل الدفع المختلفة، حيث يبرز دور الوكالة في تعديل عمليات زبائنها مع الخارج في شكل اعتمادات مسندية، وتسوية الحسابات بين البنوك مع مراقبة كل شروط الاستيراد والتصدير؛
- يقوم القرض الشعبي الجزائري بالمشاركة في راس المال المؤسسات وبنوك وطنية واجنبية بالإضافة الى الوظائف التي سبق ذكرها وفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة فقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في

تمويل القطاع الخاص وكذلك العام وأصبح له الحرية في التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت او تجارية؛

ب. أهداف القرض الشعبي الجزائري

- تحقيق اللامركزية في القرار للإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزبائن؛
- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من اجل ضمان التحويلات اللازمة؛
- التوزع ونشر الشبكة واقترابها من الزبائن؛
- تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل القنية الحديثة؛
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك؛
- تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذلك الوسائل التقنية الحديثة؛
- تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية؛

2. بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم (106/82) المؤرخ في 13 مارس 1982 وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك BADR في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى (2200) سهم بقيمة (1.000.000) دينار جزائري للسهم الواحد،

لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك BADR كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري.

أ. وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تماشيا مع القوانين والقواعد السارية في مجال النشاط المصرفي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالوظائف التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛
- تنمية الموارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

ب. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية؛
- تحسين نوعية الخدمات؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر؛

3. الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط–بنك– (CNEP)

تأسس الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بموجب القانون رقم (64-227) المؤرخ في 10 أوت 1964 وحدد القانون دور النشاط الصندوق والتي تمثلت في جمع الإدخار من المواطنين وإستغلاله في خدمة لتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتمويل البناء وتمويل الجماعات المحلية، وشرع الصندوق في جمع الإدخار من العائلات والأفراد في الفترة الممتدة ما بين 1964-1970 ثم بعد ذلك تم خلق نظام الإدخار المخصص للسكن في 1971 إذا كان

معدل الفائدة على الإدخار في هذه الفترة يقدر (3.5) بالمئة سنويا. في حينها أسندت إلى الصندوق مهمة تمويل السكن الاجتماعي بإستعمال المبالغ المدخرة والمال العام وفي بداية الثمانيات أسندت إيه مهام جديدة.

أ. وظائف الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط

- الاقتراض المباشر للمواطنين فئة موظفي الدولة كمرحلة ألية للنشاط؛
- دعم القطاع الخاص من خلل تأسيس شركات الإسكان في الاقتصاد؛
- إمكانية إقامة نوع من التعاون بين الدول ممثلة بصندوق لإسكان والقطاع الخاص عبر إقراضه لإقامة نوع من التعاون بين الدولة ممثلة بصندوق للإسكان والقطاع الخاص عبر إقراضه لإقامة مجمعات سكنية وإقراض المواطنين لشراء تلك الوحدات؛
- تنمية القطاع التعاوني وتحريكه بما يخدم المعرض السكني من خلال دعم نشاط مؤسسة وجمعيات الإسكان عبر إجراءات وضوابط محددة مع صندوق السكن؛
- يسعى الصندوق وعن طريق منظمة المستوطنات البشرية التابعة للأمم المتحدة للحصول على قروض من الجهات والمصارف الدولية؛

ب. أهداف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

- العمل على سكن ذو طابع إجتماعي لصالح العمال الأجراء وفقا لمبادئ التوزيع المتساوي والتضامن بين العمال الأجراء في جميع قطاعات النشاط؛
- المشاركة في تمويل المشاريع التي تقوم بها الهيئات والمؤسسات المكلفة بالخدمات الاجتماعية في مجال ترقية اسكن ذو الطابع إجتماعي للصالح العمال الأجراء والتأكد من الإنجاز الفعلي للمشاريع التي يساهم الصندوق في تمويلها ضمن هذا الإطار؛
- تعبئة كل موارد التمويل من أجل ترقية السكن ذو طابع إجتماعي لصالح العمال الأجراء؛
- القيام بكل الأعمال الرامية إلى تحسين ظروف السكن للعمال الأجراء؛

ثانيا: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة أسباب أبرزها:

- كبر وضخامة مجتمع الدراسة وبالتالي استحالة اختبار جميع أفراد مجتمع الدراسة؛
- صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف أمنية وسرية خاصة بكل مصرف؛
- الظروف الوقائية المتبعة من طرف كل مصرف بسبب جائحة كوفيد- 19- (covid 19)؛
- قصر فترة الدراسة، ضغوطات الجهد والإمكانيات المتوافرة؛
- الإجراءات المعتمدة من طرف كل مصرف في إطار مكافحة انتشار جائحة كوفيد-19؛
- تسريح نسبة من العاملين بالبنك والاقتصار على رؤساء المصالح تبعا لإجراءات الحجر الصحي المتبعة من طرف وزارة الصحة الجزائرية؛
- اقتصار الوكالات البنكية لولاية الطارف على عدد قليل من العمال لأنها بنوك تابعة للمديريات الجهوية لولاية عنابة.؛

لذلك فقد تم اختيار عينة عشوائية شملت 3 وكالات بنكية تمثلت في:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- القرض الشعبي الجزائري؛
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط؛

حيث تم توزيع 30 إستبيان وتم استرجاع 30 استبيان، وقد كانت الاستبيانات الموزعة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) توزيع الاستبيانات حسب البنوك

البنك	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	القرض الشعبي الوطني	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
عدد الاستمارات	10	10	10

المصدر إعداد الطالبة

ولتحقيق أهداف الدراسة والحصول على المعلومات المناسبة، تم التوجه بالاستبيان إلى فئة من العاملين بالبنك الذين يكونون الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم فيما إذا كانت الحوكمة المصرفية المطبقة من قبل المصرف تحقق الأهداف المرجوة ولها تأثير على إدارة مخاطر البنك والقليل منها أم لا.

قد تم توزيع هذه الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من 25 أفريل إلى 07 ماي 2021.

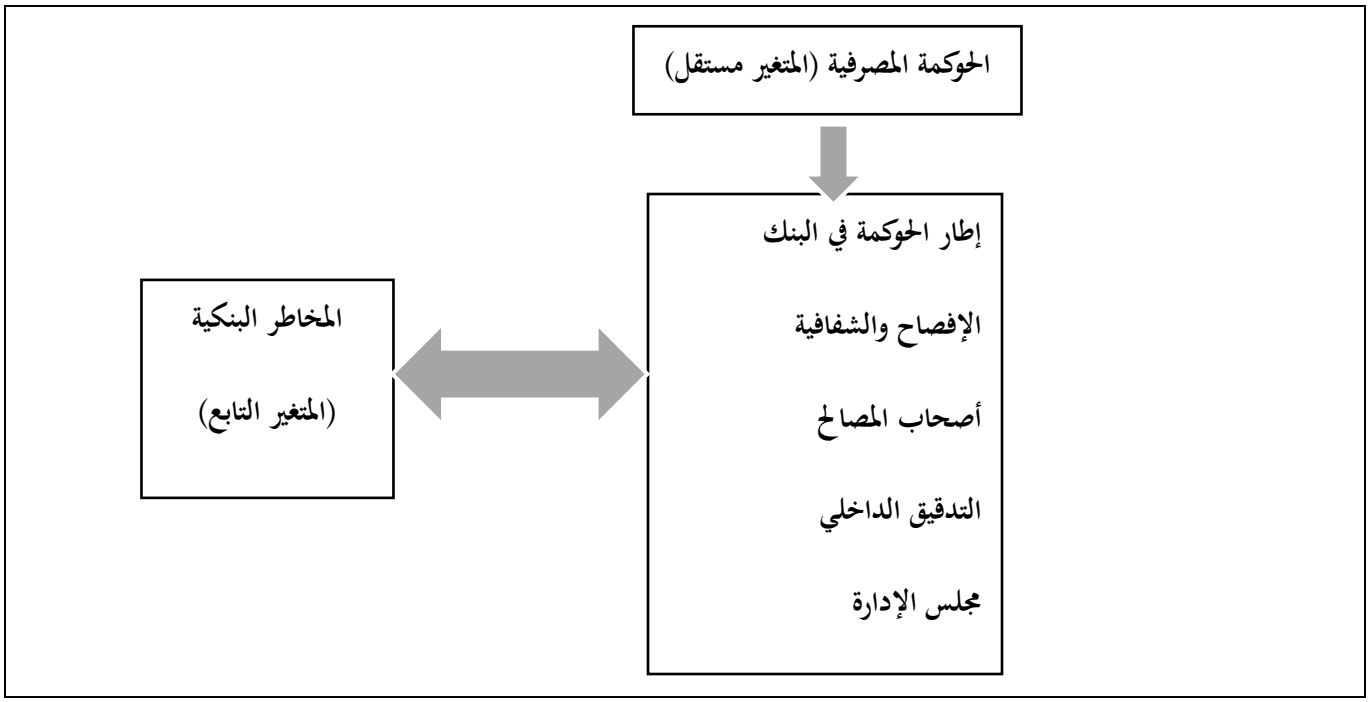
المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية

أولا: نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين الحوكمة المصرفية وتقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما :

1. **المتغير المستقل**: الحوكمة المصرفية ويتضمن خمسة محاور تمثلت في مبادئ الحوكمة المصرفية: إطار الحوكمة، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، مجلس الإدارة، إدارة المخاطر.
2. **المتغير التابع**: ويتمثل في المخاطر البنكية ويتضمن تسع فقرات ويتم ترجمة النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3–1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: وصف أداة جمع البيانات(الاستبيان)

تم تصميم الاستبيان عن طريق تقسيم الأسئلة إلى ثلاث محاور كالتالي:

المحـور الأول: يتضـمن البيـانات الشخصـية الخاصـة بالعـاملين بالبنـك (الفقـرات 1- 5) حـول: الجـنس، العمـر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة.

المحـور الثـاني: شمـل هـذا الجـزء مختلـف الفقـرات الخاصـة بقيـاس مـدى العمـل والإلتـزام بتطبيـق مبـادئ وركـائز الحوكمـة المصرفية داخل البنك (المتغير المستقل) مقدرة ب 24 فقرة موزعة على 06 أبعاد كما يلي:

البعد الأول: إطار الحوكمة في البنك: ويتضمن أربع فقرات كما يلي:

- لدى البنك إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة ويعمل على تطبيقها؛

- تسهر إدارة البنك على التقيد بتطبيق مبادئ الحوكمة وفق للتشريعات والقوانين المسطرة من طرف الدولة؛
- التطبيق الجيد والرشيد لمبادئ الحوكمة يوفر تحقيق مصالح جميع الأطراف داخل وخارج البنك؛
- يوفر البنك أطارا ملائم ومناسب للتطبيق الرشيد للحوكمة؛

البعد الثاني: الإفصاح والشفافية ويتضمن أربع فقرات كما يلي:

- يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالبنك وأنشطته؛
- يقوم البنك بتمكين كل من أصحاب المصالح والمتعاملين من الإطلاع على كافة التقارير المالية وكافة المعلومات التي يحتاجونها؛
- يلتزم البنك بالإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية؛
- يوفر البنك قنوات لنشر المعلومات الكافية اعتمادا على توقيت مناسب طريقة تتسم بالعدالة لكافة الأطراف؛

البعد الثالث: أصحاب المصالح ويتضمن أربع فقرات كما يلي:

- يتخذ البنك كافة الإجراءات لحماية حقوق المودعين والمقرضين؛
- البنك ملزم بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية وموضوعية؛
- يحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك؛
- يعمل البنك على تسخير خط مباشر مع مجلس الإدارة لأصحاب المصالح للتعبير عن انشغالاتهم دون وجود أي عوائق؛

البعد الرابع: التدقيق الداخلي وتضمن أربع فقرات كما يلي:

- يساعد كل من التدقيق الداخلي والخارجي على إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات؛
- يتمتع المدقق الخارجي بالإستقلالية لأداء مهمته؛
- تتمتع دائرة التدقيق بالاستقلالية والكفاءة؛
- تساهم عملية التدقيق في تقيم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك؛

البعد الخامس: مجلس الإدارة وتضمن أربع فقرات كما يلي:

- يتم إختيار أعضاء مجلس الإدارة إعتمادا على أساس الخبرة والكفاءة؛
- يمارس مجلس الإدارة داخل وخارج البنك سلطته في حدود ما حدده القانون بكل نزاهة واستقلالية؛
- يسهر مجلس الإدارة على متابعة كل التقارير التي تخص أداء لعاملين؛
- مجلس الإدارة ملزم بالإشراف على كافة العمليات التي تخص البنك؛

البعد السادس: إدارة المخاطر وتضمن أربع فقرات كما يلي:

- تقوم إدارة البنك بتحليل المخاطر الإستراتيجية، نقاط القوة والضعف مقابل الفرص المقدمة إليها؛
- السهر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة المخاطر التي تواجهه؛
- يلتزم البنك بكافة القوانين والتشريعات فيما يخص إدارة المخاطر؛
- يعمل البنك على التشخيص المبكر لأنواع المخاطر المحتملة تحسبا لإدارتها؛

يمكن تمثيل ما سبق ذكره وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2) أبعاد محور الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية

المحور	عدد الفقرات	الرموز في متن الدراسة
إطار الحوكمة في البنك	04	X1-X4
الإفصاح والشفافية	04	X5-X8
أصحاب المصالح	04	X9-X12
التدقيق الداخلي	04	X13-X16
مجلس الإدارة	04	X17-X20
إدارة المخاطر	04	X21-X24
الحوكمة البنكية	**04**	X1-X21

المصدر: إعداد الطالبة

المحـور الثالـث: شمـل مختلـف فقـرات متغـير تقليـل المخـاطر في البنـوك التجاريـة الجزائريـة، والمقـدرة ب 09 فقـرات تمثلت فيما يلي:

- يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر؛
- يتم الاستعانة بتقارير بمجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك في وضع نظم لدراسة المخاطر؛
- يلتزم البنك بكافة المعايير والتعليمات فيما يتعلق بالمخاطر البنكية؛
- يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر؛
- يتحقق مجلس إدارة البنك أن كافة المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم ودقيق؛
- يسعى البنك دائما للحد من المخاطر وتجنبها؛
- يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال الازمة لمواجهة مختلف المخاطر؛

- يسعى البنك دائما على تحقيق توازن مالي والمحافظة عليه؛
- يسعى البنك دوما لوضع بدائل إستراتيجية بصياغة واضحة لكل مجال لإدارة المخاطر؛

يمكن تمثيل ما سبق ذكره وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-3) إلتزام البنك بوجود إطار فعال لتقليل المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية

المحور	عدد الفقرات	الرموز في متن الدراسة
تقليل المخاطر في البنوك	09	Y09-Y1

المصدر: إعداد الطالبة

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالبا هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم (3-4): مقياس ليكارت

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
05	04	03	02	01

المصدر: إعداد الطالبة

أما فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات: ضعيف، متوسط، قوي.

وذلك بناءا على المعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى-الحد الأدنى) / عدد المستويات

$(5-1) / 3 = 1.33$

وبذلك تكون المستويات كالتالي: من 1 إلى 2.33 ضعيف، من 2.34 إلى 3.66 متوسط، من 3.67 إلى 5 قوي.

الجدول رقم (3–5): درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
قيمة الوسط	2.33-1	3.66-2.34	أكثر من 3.67

الصدر: إعداد الطالبة

ثالثا: مدى صلاحية الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة

1. قياس الصدق الظاهري للاستبيان

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة وملاءمتها لأهداف الدراسة، كان لابد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه بعد ذلك عليه لتحكيمه، وقد تم الأخذ إجمالا بجل توجيهاته شكلا وجوهرا، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته الأخيرة.

2. قياس ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، أُستخدم معامل ألفا كرونباخ الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6) معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	الفقرات	معامل ارتباط ألفا كرو نباخ
أبعاد محور الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية	24	0.81
أبعاد إلتزام البنك بوجود إطار فعال لتقليل المخاطر	09	0.90
معامل الفا كرو نباخ الكلي	30	0.84

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت قيمة أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المصرفية) قيمة كلية (0.81)، لهذا المتغير، بينما بلغت معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمتغير التابع (تقليل المخاطر) كانت (0.90)، وهي معاملات مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان (0.84) وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول (0.60)، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

المبحث الثاني: تفسير وتحليل إتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

هذا المبحث يحتوي وصفا طبيعيا للمتغيرين الرئيسين للدراسة الميدانية والمتمثلين بالحوكمة المصرفية كمتغير مستقل تقليل مخاطر البنوك كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والتعريفية لأفراد عينة الدراسة، وتحقيقا لذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام برنامج.SPSS-23

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

1. **الجنس:** يوضح الجدول الموالي توزيع العينة حسب الجنس

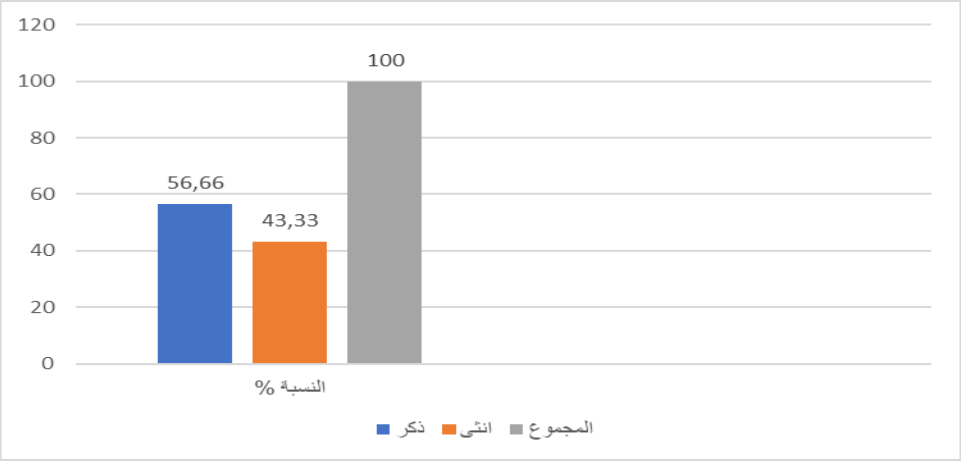
الجدول رقم (3–7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	17	56.66
أنثى	13	43.33
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-23

كما يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3–2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Excel

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين إن أفراد عينة الدراسة معظمهم كانوا من فئة الذكور إذا قدر عددهم ب 17 عامل بنسبة (56.66%)، مقابل13 من أفراد العينة كانوا إناثا بنسبة (43.33%) وهي نسبة معتبرة، وهذا ما يدل على أن العمل في القطاع المصرفي لا يقتصر إلا على فئة الذكور فقط.

1. **السن**: يوضح الجدول الموالي توزيع العينة حسب السن:

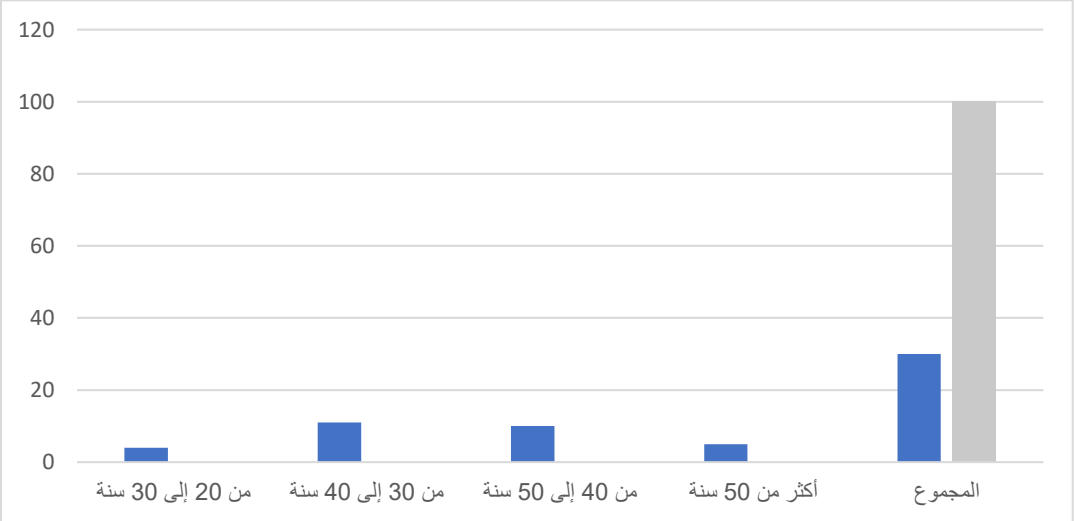
الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرارات	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	04	13.33
من 30 إلى 40 سنة	11	36.66
من 40 إلى 50 سنة	10	33.33
أكثر من 50 سنة	05	16.66
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-23

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Excel

من الشكل أعلاه نجد أن النسبة الأكثر من حيث السن لأفراد العينة هي الفئة العمرية بين 30-40 سنة بنسبة (36.66%) فيما حلت الفئة العمرية (50-40سنة) ثانية بنسبة (33.33%.)، تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (16.66%)، أما الفئة الأخيرة فهي الفئة العمرية (30-20) بنسبة (13.33%).

ويلاحظ أن هناك تنوع في الأعمار في مجموع الوكالات عينة الدراسة والذي يعتبر إيجابي لها في المقابل نلاحظ أن الفئة العمرية من 20-30 سنة كانت نسبتها قليلة مقارنة بالنسب العمرية الأخرى وهذا يدل على أن توظيف الفئات الشبانية محدود.

2. المستوى الدراسي:

يوضح الجدول الموالي توزيع العينة حسب مستوى التعليمي

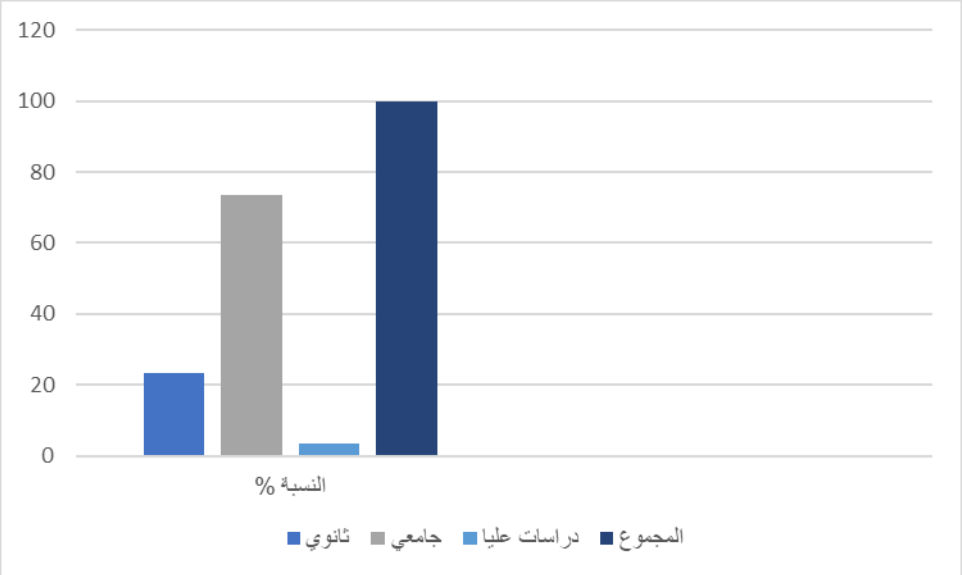
الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	07	23.33
جامعي	22	73.33
دراسات عليا	01	3.33
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-23

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): توزيع العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة الجامعية إذا قدر عددهم (22) عامل بنسبة (73.33%)، ويفسر ذلك إلى شروط التوظيف التي يتطلبها العمل المصرفي، ثم يليها العمال ذات المستوى التعليمي ثانوي بنسبة (23.33%)، ثم يليها خريجو الدراسات العليا بنسبة (3.33%) وهي تعد نسبة ضئيلة جدا مقارنة بما يتطلبه العمل البنكي من مؤهلات علمية كبيرة من أجل تحسين أدائها ومواكبة التطورات التي تحصل في القطاع المصرفي. ومنه فإن العينة يمكن القول إنها مؤهلة بدرجة علمية جيدة لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا التي تخص البنك.

3. **حسب سنوات الخبرة:** يوضح الجدول الموالي توزيع العمال حسب سنوات الخبرة

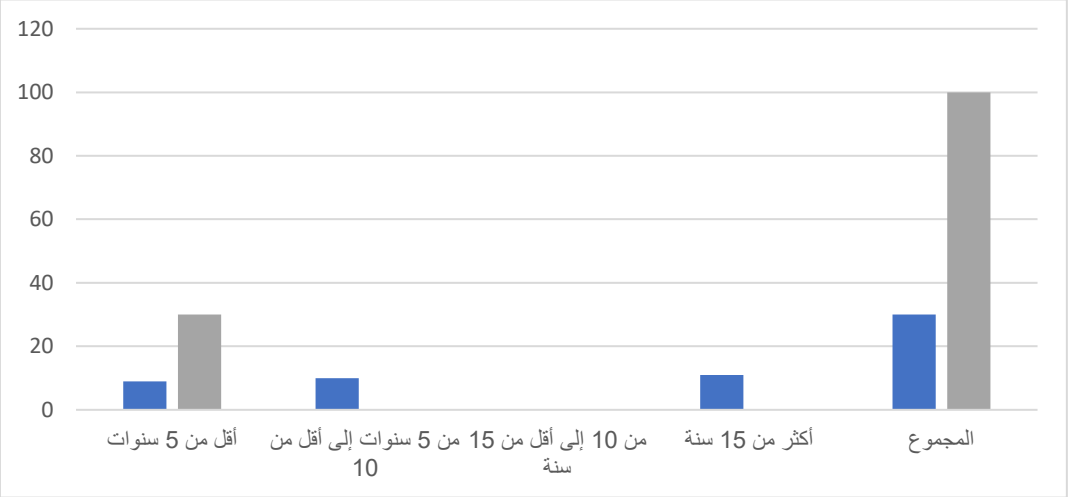
الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	09	30
من 5 سنوات إلى أقل من 10	10	33.33
من 10 إلى أقل من 15 سنة	0	0
أكثر من 15 سنة	11	36.66
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-23

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

يلاحظ من الجدول أعلاه والشكل أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت سنوات خبرتها في الوكالات التجارية محل الدراسة أكثر من (15) سنة وعددهم (11) عامل بنسبة (36.66%) يليها فئة الموظفين من 5 إلى أقل من

10 سنوات وعددهم (10) بنسبة (33.33%) ثم فئة الموظفين لديهم سنوات خبرة من أقل من 5 سنوات وعددهم (09) بنسبة (30%)، والذين لديهم سنوات خبرة من (10) سنوات إلى أقل من (15) سنة كان عددهم معدوم ، حيث نلاحظ أن أغلب عدد أفراد العينة المدروسة ذات خبرة كبيرة في مجال العمل المصرفي، وهذا ما يعزز الثقة في إجابتهم والاعتماد عليها في التحليل.

4. **حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة:** يوضح الجدول الموالي توزيع العمال حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة

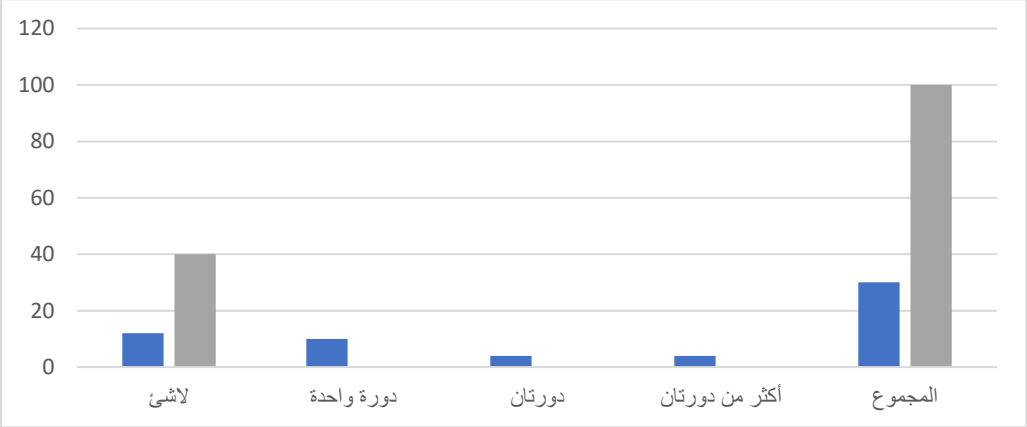
الجدول رقم (3–11): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبة

عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة	التكرارات	النسبة المئوية%
لا شيء	12	40
دورة واحدة	10	33.33
دورتان	04	13.33
أكثر من دورتان	04	13.33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات



المصدر: من إعدادا لطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن الوكالات البنكية محل الدراسة تولي إهتمام فيما يخص عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة، وهذا ما فسر بالنسب المئوية في الجدول أعلاه فقد كان (33.33%) قد تحصلوا على دورة واحدة و (13.33%) فيما يخص دورتان وأكثر في مما يساهم في تسير نشاطات البنك بشكل رشيد وجيد وهذا ما يعزز صحة وثقة الإجابات المقدمة من طرف أفراد عينة الدراسة فيما يخص أجوبة الإستبانة.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص أبعاد الحوكمة المصرفية

فيما يلي سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان لمحاور الحوكمة المصرفية الستة عن طريق حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة وفق مقياس ليكرات لكل محور، اعتمادا على برنامج SPSS.

الجدول رقم (3–12): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مختلف عبارات المحور الأول المتعلق بمدى العمل والإلتزام بتطبيق مبادئ وركائز الحوكمة المصرفية داخل البنك.

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
X1	لدى البنك إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة ويعمل على تطبيقها	2.00	0.82	2
X2	تسهر إدارة البنك على التقيد بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقا للتشريعات والقوانين المسطرة من طرف الدولة.	1.00	0.83	3
X3	التطبيق الجيد والرشيد لمبادئ الحوكمة يوفر تحقيق مصالح جميع الأطراف داخل وخارج البنك.	2.00	0.78	1
X4	يوفر البنك إطارا ملائم ومناسب للتطبيق الرشيد للحوكمة.	2.00	0.99	4
	إطار الحوكمة	**1.75**	**0.85**	**الثالث**
X05	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالبنك وأنشطته.	1.50	0.86	1
X06	يقوم البنك بتمكين كل من أصحاب المصالح والمتعاملين من الإطلاع على كافة التقارير المالية وكافة المعلومات التي يحتاجونها.	2.00	1.17	4
X07	يلتزم البنك بالإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية.	2.00	0.97	3
X08	يوفر البنك قنوات لنشر المعلومات الكافية إعتمادا على توقيت مناسب وطريقة تتسم بالعدالة لكافة الأطراف.	2.00	0.88	2
	الإفصاح والشفافية	**1.875**	**0.97**	**الاول**
X09	يتخذ البنك كافة الإجراءات لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	1.50	0.79	2
X10	البنك ملزم بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية وموضوعية.	2.00	0.69	1
X11	يحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك.	2.00	0.92	4
X12	يعمل البنك على تسخير خط مباشر مع مجلس الإدارة لأصحاب المصالح للتعبير عن إنشغالتهم دون وجود أي عوائق.	2.00	0.88	3
	أصحاب المصالح	**1.875**	**1.79**	**الثاني**
X13	يساعد التدقيق الداخلي على إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات.	2.00	0.81	1

X14	يتمتع المدقق الداخلي بالإستقلالية لأداء مهمته.	2.00	0.99	3
X15	تتمتع دائرة التدقيق بالاستقلالية والكفاءة.	2.00	0.88	2
X16	تساهم عملية التدقيق في تقيم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك.	2.00	0.99	4
	التدقيق الداخلي	**2.00**	**0.91**	**السادس**
X17	يتم إختيار أعضاء مجلس الإدارة إعتمادا على أساس الخبرة والكفاءة	2.00	0.77	2
X18	يمارس مجلس الإدارة داخل وخارج البنك سلطته في حدود ما حدده القانون بكل نزاهة وإستقلالية.	2.00	0.80	3
X19	يسهر مجلس الإدارة على متابعة كل التقارير التي تخص أداء العاملين.	2.00	0.73	1
X20	مجلس الإدارة ملزم بالإشراف على كافة العمليات التي تخص البنك.	2.00	0.80	4
	مجلس الإدارة	**2.00**	**0.58**	**الرابع**
X21	تقوم إدارة البنك بتحليل المخاطر الإستراتيجية، نقاط القوة والضعف مقابل الفرص المقدمة إليها.	2.00	0.73	1
X22	السهر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة المخاطر التي تواجهه.	2.00	0.80	3
X23	يلتزم البنك بكافة القوانين والتشريعات فيما يخص إدارة المخاطر	2.00	0.73	2
X24	يعمل البنك على التشخيص المبكر لأنواع المخاطر المحتملة تحسبا لإدارتها.	2.00	0.97	4
	إدارة المخاطر	**2.00**	**0.80**	**الخامس**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

بناءا على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

1. بلغ الوسط الحسابي العام الموزون للبعد الأول والمتمثل في إطار الحوكمة في البنك ما قيمته (1.75) في حين أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.85)، وهي قيمة تعد قريبة من الواحد، وهذا ما يدل على أن هناك إختلاف وتباين في أراء عينة الدراسة وتشتت في إجاباتهم حول جميع الفقرات المكونة لهذا البعد (x1.x2.x3.x4) بانحرافات معيارية قدرها (0.82، 0.83، 0.78، 0.99) على التوالي، حيث جاءت الفقرة (x3) المتعلقة "بكون التطبيق الجيد والرشيد لمبادئ الحوكمة يوفر تحقيق مصالح جميع الأطراف داخل وخارج البنك "في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي قدره (2.00)، وبإنحراف معياري بلغ (0.78)،

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (x1) المتعلقة بأن "البنك لديه إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة ويعمل على تطبيقها"، تليها الفقرة (x2) المتعلقة "بسهر إدارة البنك على التقيد بتطبيق مبادئ الحوكمة وفق للتشريعات والقوانين المسطرة من طرف الدولة" في المرتبة الثالثة، في حين جاءت الفقرة (x4) المتعلقة "بتوفر البنك لإطارا ملائما ومناسب للتطبيق الرشيد للحوكمة "في المرتبة الأخيرة لهذا البعد، بحصولها على وسط حسابي قيمته (2.00)، وإنحراف معياري قدره (0.99) حسب أراء العينة.

2. بلغ الوسط الحسابي العام الموزون للبعد الثاني والمتمثل في الإفصاح والشفافية ما قيمته (1.87)، في حين بلغ الإنحراف المعياري لهذا البعد قيمة (0.97) وبذلك فإن العينة المبحوثة تتبنى هذا البعد بشكل ضعيف.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المكونة لهذا البعد والمتمثلة في (x5، x6،x7، x8) قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت قيمها على التوالي (1.50، 2.00، 2.00، 2.00، 2.00)، وانحرافات معيارية قدرت ب (0.86، 1.17، 0.97، 0.88) على التوالي، بنسب متقاربة مما يدل على تباين وإختلاف في إجابات مجتمع الدراسة، وهذا ما يجعلنا نقول أن البنوك التجارية لولاية الطارف لا تولي أهمية بالغة لهذا البعد. حيث جاءت الفقرة (x5) المتعلقة "بإمكانية الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالبنك وأنشطته" في المرتبة الأولى بأقل وسط حسابي قدره (1.50)، وإنحراف معياري بلغ قيمة (0.86)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (x1) المتعلقة" بإتخاذ البنك كافة الإجراءات لحماية حقوق المودعين والمقرضين"، تليها الفقرة (x4) المتعلقة" بعمل البنك على تسخير خط مباشر مع مجلس الإدارة لأصحاب المصالح للتعبير عن إنشغالتهم دون وجود أي عوائق" في المرتبة الثالثة، وجاءت الفقرة (x6) المتعلقة "بقيام البنك بتمكين كل أصحاب المصالح والمتعاملين من الإطلاع على كافة التقارير المالية وكافة المعلومات التي يحتاجونها" في المرتبة الأخيرة بأعلى وسط حسابي قدره (2.00)، وإنحراف معياري بلغت قيمته (1.17) حسب أراء عينة الدراسة.

وقد جاء عنصر الإفصاح والشفافية في المرتبة الأولى، وهذا دلالة على أن البنوك التجارية لولاية الطارف تعتمد على هذا العنصر بشكل مباشر.

3. بلغ الوسط الحسابي العام المزون للبعد الثاني والمتمثل في أصحاب المصالح ما قيمته (1.875)، وإنحراف معياري بلغت قيمته (1.79) وبذلك فإن هذه القيم تعكس مدى إمتلاك البنوك محل الدراسة لتصور حول أهمية هذا البعد في تطبيق الحوكمة في البنوك.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المكونة لهذا البعد (x9، x10، x11، x12)، وقد تحصلت على أوساط حسابية بلغت قيمها على التوالي (2.00،2.00،2.00،1.50)، وانحرافات معيارية بلغت قيمتها (0.79،0.8،0.92،0.69) على التوالي، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (x10) المتعلقة "بإلتزام البنك بكفالة حق الأطراف ذات المصالح والمتعاملين من الإطلاع على كافة التقارير المالية وكافة المعلومات التي يحتجونها" بأعلى وسط حسابي، وإنحراف معياري بلغت قيمته (0.69)، وجاءت الفقرة (x9) المتعلقة "بإتخاذ البنك كافة الإجراءات لحماية حقوق المودعين والمقرضين"، وتليها الفقرة (x12) المتعلقة "بعمل البنك على تسخير خط مباشر مع مجلس الإدارة لأصحاب المصالح للتعبير عن إنشغالتهم دون وجود أي عوائق." في المرتبة الثالثة. كما كانت الفقرة (x11) المتعلقة " بحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك" في المرتبة الأخيرة بحصولها على أدنى وسط حسابي قدره (2.00)ـ، وإنحراف معياري بلغت قيمته (0.92) حسب أراء عينة الدراسة.

وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية، وهذا ما دل على أن عينة البنوك التجارية لولاية الطارف تعتمد بشكل مباشر على هذا العنصر.

4. بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لبعد التدقيق الداخلي ما قيمته (1.875)، وانحراف معياري بلغت قيمته (1.79)، وهي قيمة تعكس تشتت أراء أفراد عينة الدراسة، وقد جاء هذا العنصر في المرتبة السادسة، وهذا يفسر أن هذه العينة من البنوك العمومية لولاية الطارف تجد صعوبة في تبنى هذا العنصر.

وبالتفصيل يتضح أن جميع الفقرات المكونة لهذا البعد (x13، x14، x15، x16)، قد تحصلت على أوساط حسابية بلغت (2.00، 2.00، 2.00، 2.00) على التوالي، حيث أنها متساوية، وهذا دلالة على أن التدقيق الداخلي يلعب دورا كبير داخل البنوك ويساهم في إكتشاف الأخطاء والغش داخله، وبانحرافات معيارية قدرها (0.81، 0.99، 0.88، 0.99) على التوالي، حيث جاءت الفقرة (x13) المتعلقة "بمساعدة كل من التدقيق الداخلي على إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات" بالمرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي قدره (2.00)، وإنحراف معياري بلغ (0.81)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (x15) المتعلقة" بتمتع دائرة التدقيق بالإستقلالية والكفاءة" بوسط حسابي قدره (2.00)، وبإنحراف معياري (0.88)، وجاءت الفقرة (x14) المتعلقة "بتمتع المدقق الداخلي بالإستقلالية لأداء مهمته" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (2.00)، وبإنحراف معياري بلغ

(0.99)، تليها الفقرة (x16) المتعلقة "بمساهمة عملية التدقيق في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في البنك" بوسط حسابي قدره (2.00)، وبإنحراف معياري بلغ (0.99) وهي في المرتبة الأخيرة حسب أراء عينة الدراسة.

5. فيما يتعلق بالبعد الخامس الذي يتمثل في "مجلس الإدارة "كانت النتائج كما يلي: بلغ الوسط الحسابي العام الموزون ما قيمته (2.00)، وإنحراف معياري قيمة (0.58)، وهي قيمة جيدة تعكس عدم تشتت آراء عينة الدراسة وتركز إجابتهم.

وقد قدر الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد (2.00)، حيث جاءت الفقرة (x19) المتعلقة "بسهر مجلس الأداء على متابعة كل التقارير التي تخص أداء العاملين" في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (2.00)، وإنحراف معياري قيمته (0.80)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (x17) المتعلقة "بإختيار أعضاء مجلس الإدارة إعتمادا على أساس الخبرة والكفاءة "بوسط حسابي قدره (2.00)، وبإنحراف معياري قيمته (0.77)، والفقرة (x18) المتعلقة "بممارسة مجلس الإدارة داخل وخارج البنك سلطته في حدود ما حدده القانون بكل نزاهة وإستقلالية"، بوسط حسابي قدره (2.00)، وبإنحراف معياري قيمته (0.80)، تليها الفقرة (x20) المتعلقة "بإلتزام مجلس الإدارة بالإشراف على كافة العمليات التي تخص البنك" في المرتبة الأخيرة بمتوسط معياري قدره (2.00)، وإنحراف معياري بلغ (0.80)، حيث يلاحظ على هذا البعد تقارب في قيمة الإنحرافات المعيارية وثباتها ما بين الإرتفاع والانخفاض، وهذا ما يدل على تركز إجابات أفراد العينة بنسبة معتبرة.

6. بلغ الوسط الحسابي العام الموزون لهذا البعد المتمثل في "إدارة المخاطر" ما قيمته (2.00)، وإنحراف معياري قيمته (0.80) وهو قريب من الواحد، مما يدل على تشتت أراء أفراد العينة وعدم تركز إجابتهم، وقد إحتل هذا البعد المرتبة الخامسة وهذا دلالة على تبني عينة الدراسة لهذا البعد.

ويمكن التفصيل في فقرات هذا البعد التي كان الوسط الحسابي لها ثابت ما قيمته (2.00)، لكل فقراته بإنحراف معياري قيمته (0.73، 0.80، 0.73، 0.97) على التوالي. وجاءت الفقرة (x21) المتعلقة "بالسهر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة المخاطر التي تواجهه" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (2.00)، وإنحراف معياري قيمته (0.73)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (x23) المتعلقة" بإلتزام البنك بكافة القوانين والتشريعات فيما يخص إدارة المخاطر"بوسط حسابي قدره (2.00)، وإنحراف معياري قيمته (0.73)، وكانت متساوية مع الفقرة (x21) مما يبين أن البنك يتوفر على نظام معلومات إستراتيجي يمكنه من

تقيم المخاطر على كافة الأنشطة المتعلقة بالبنك، والفقرة (x22) المتعلقة "بالسهر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة المخاطر التي تواجهها"، بوسط حسابي قدره (2.00)، وإنحراف معياري قيمته (0.80)، تليها الفقرة (x24) المتعلقة "بعمل البنك على التشخيص المبكر لأنواع المخاطر المحتملة تحسبا لإدارتها" بوسط حسابي قدره (2.00)، وإنحراف معياري قيمته (0.97) حسب أراء عينة الدراسة.

وتأسيسا على كل ما سبق ذكره يتبين أن الوسط الحسابي العام الموزون لجميع أبعاد الحوكمة المصرفية الستة قد بلغ (1.91) بانحراف معياري قدره (0.98)، وبغض النظر عن ترتيب الأبعاد والفقرات فإن هذه القيم منخفضة مما يؤكد على صعوبة تبني الوكالات البنكية لولاية الطارف لمختلف أبعاد الحوكمة المصرفية بنسب متفاوتة تدل على تشتت وتباين أراء أفراد العينة وذلك حسب آراء عينة عملائها.

المطلب الثالث: وصف وتشخيص مدى إلتزام البنك بوجود نظام فعال لتقليل المخاطر

سيتم هنا تحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان لأبعاد الميزة التنافسية للمصارف، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وفق مقياس ليكارت لكل محور، اعتمادا على برنامج SPSS-23

الجدول رقم (3-13): وصف وتشخيص فقرات إلتزام البنك بوجود نظام فعال لتقليل المخاطر من وجهة نظر عينة من الوكالات البنكية لولاية الطارف.

الفقرات	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الأهمية
Y1	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.	2.00	0.95	8
Y2	يتم الاستعانة بتقارير بمجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك في وضع نظم لدراسة المخاطر.	2.00	0.76	1
Y3	يلتزم البنك بكافة المعايير والتعليمات فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.	2.00	0.88	4
Y4	يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر	2.00	0.92	6
Y5	يتحقق مجلس إدارة البنك أن كافة المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم ودقيق.	2.00	0.77	2
Y6	يسعى البنك دائما للحد من المخاطر وتجنبها.	2.00	0.79	3
Y7	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر.	2.00	0.90	5
Y8	يسعى البنك دائما على تحقيق توازن مالي والمحافظة عليه.	2.00	1.03	9
Y9	يسعى البنك دوما لوضع بدائل إستراتيجية بصياغة واضحة لكل مجال لإدارة المخاطر.	2.00	0.95	7
	تقليل المخاطر	**2.00**	**0.88**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

يتضمن الجدول رقم (3-13) الوسط الحسابي والإنحراف المعياري وترتيب كل فقرة من الفقرات الخاصة بمحور مدى إلتزام البنك بضمان وجود نظام فعال لتقليل المخاطر بالوكالات البنكية محل الدراسة حيث نجد العبارة (Y2) المتعلقة "بالإستعانة بتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك في وضع نضم لدراسة المخاطر" تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.00)، وإنحراف معياري قيمته (0.76)، ويفسر ذلك رضا الموظفين على نظم دراسة المخاطر المقدمة بالإستعانة بتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات حسب أراء أفراد عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (y5) والمتعلقة"، بتحقق مجلس إدارة البنك أن كافة المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم ودقيق "بوسط حسابي متساوي مع الوسط الحسابي للفقرة

(y2) وقيمته (2.00)، وإنحراف معياري قيمته (0.77)، مما يفسر إلتزام البنك بشكل مباشر بالتحقق من إدارة كافة المخاطر بشكل دقيق وسليم حسب أراء أفراد عينة الدراسة، تليها العبارات (y1،y9،y4،y7،y3،y6) على التوالي، بمتوسط حسابي قدر ب(2.00)، حيث كان ثابت في كافة الفقرات وبانحرافات معيارية بلغت (0.95،0.95،0.92،0.90،0.88،0.79)، وهي قيم قريبة من 1 مما يدل على تباين وتشتت أراع عينة الدراسة.

إجمالا فإن محور مدى إلتزام البنك بوجود نظام فعال لتقليل المخاطر، بلغ متوسطه الحسابي قيمة (2.00)، وإنحراف معياري قيمته (0.88)، مما يفسر تشتت وتباين أراء أفراد عينة الدراسة، حول هذا المحور مما يدل على أن الوكالات البنكية لولاية الطارف إلتزامها بوجود نظام فعال لتقليل المخاطر شبه منعدم.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة المصرفية) والمتغير التابع (المخاطر البنكية)، ودراسة علاقات التأثير بينها من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الاول: إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها

لإختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأن هناك أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية. والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس أثر مبادئ الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل (X) على المخاطر البنكية كمتغير تابع (Y)، حسب المعادلة التالية: $y = ax + b$، ومن أجل ذلك تم أولا دراسة علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، عن طريق تحليل استبيان الدراسة عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط.

أولا: الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): ليس هناك أثر لوجود إطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.
- الفرضية البديلة (H1): هناك أثر لوجود إطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

ولإختبار الفرضية الفرعية الأولى قامت الباحثة بتحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن ثم إستخدم الإنحدار الخطي البسيط الذي بموجبه تم تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر الوكالات البنكية محل الدراسة، وقد تم إستخدام معامل التحديد R^2 لقياس نسبة تأثير بين إطار الحوكمة المصرفية في البنك وتقليل المخاطر وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-14): معامل الارتباط بين إطار الحوكمة المصرفية في البنك وتقليل المخاطر

البيان	تقليل مخاطر البنوك			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
إطار الحوكمة المصرفية	0.272	0.146	30	طردية ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS -23 مستوى معنوية α=0.05

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين إطار الحوكمة المصرفية في البنك وتقليل المخاطر عند مستوى معنوية α=0.05، ومعامل إرتباط قدره (0.275)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في إطار الحوكمة المصرفية في البنك سيؤدي إلى زيادة ضعيفة في تقليل المخاطر في البنك، وهو ما يفرض على البنك محاولة تعزيز وتوفير أطر أكثر فعالية من أجل تعزيز أكثر لعملية تقليل المخاطر.

الجدول رقم (3-15): تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر وجود إطار للحوكمة المصرفية في البنك بتقليل المخاطر

البيان	القيمة الثابتة b	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار Beta	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر إطار الحوكمة المصرفية في البنك	12.359	3.018	1.495	0.074	0.272	0.005

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

بناءا على هذه المعادلة يمكن القول أن القيمة الثابتة b لتقليل المخاطر كانت تساوي (12.359) فيما كانت قيمة إطار الحوكمة المصرفية في البنك بقيمة (0.79)، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة زاد إطار الحوكمة المصرفية في البنك مما تؤدي إلى إحداث تغير في تقليل المخاطر بقيمة (0.272)، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الإنحدار تدل على التأثير الإيجابي (وجود علاقة طردية) بمعنى كلما زاد إطار الحوكمة المصرفية في البنك كلما زاد الاهتمام بتقليل مخاطر البنوك.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة قدرت قيمتها (3.018) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.495)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.005) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التوزيع على تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية. وعليه:

نرفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود أثر لإطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر لإطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

تقليل المخاطر = 12.359+ 0.272 (إطار الحوكمة)

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): ليس هناك أثر لوجود إطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.
- الفرضية البديلة (H1): هناك أثر لوجود إطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

ولإختبار الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بتحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن ثم إستخدم الإنحدار الخطي البسيط الذي بموجبه تم تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر الوكالات البنكية محل الدراسة، وقد تم إستخدام معامل التحديد R^2 لقياس نسبة تفسير علاقة مبدأ الإفصاح والشفافية وتقليل المخاطر البنكية. وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-16): معامل الارتباط بين مبدأ الإفصاح والشفافية وتقليل المخاطر

البيان	تقليل مخاطر البنوك			نوع العلاقة
	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
مبدأ الإفصاح والشفافية	0.316	0.89	30	طردية متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-23 مستوى معنوية α=0.05

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين إطار الحوكمة المصرفية في البنك وتقليل المخاطر عند مستوى معنوية α= 0.05 بمعامل إرتباط قدره (0.316)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في تطبيق مبدئ الإفصاح والشفافية والعمل على الإلتزام على تطبيقه في كافة الوضعيات المالية سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية وهذا يرجع إلى عدم إهتمام البنوك التجارية الجزائرية بالإفصاح عن بياناتها ومعاملاتها بشفافية وإتباع السرية في تعاملاتها.

الجدول رقم (3–17): تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر وجود مبدئ الإفصاح والشفافية في تقليل المخاطر

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار Beta	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر مبدئ الإفصاح والشفافية	11.712	3.028	1.763	0.100	0.316	0.005

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

بناءا على هذه المعادلة يمكن القول أن القيمة الثابتة b لتقليل المخاطر كانت تساوي (11.712) فيما كانت قيمة مبدئ الإفصاح والشفافية (0.86)، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مبدئ الإفصاح والشفافية تؤدي إلى إحداث تغير في تقليل المخاطر بقيمة (0.316)، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الإنحدار تدل على التأثير الإيجابي (وجود علاقة طردية) بمعنى كلما زاد إطار الحوكمة المصرفية في البنك كلما زاد الاهتمام بتقليل مخاطر البنوك.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة قدرها (3.028) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.763)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.005) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التوزيع على تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية. وعليه:

نرفض الفرضية العدمية التي تؤكد عدم وجود أثر لمبدئ الإفصاح والشفافية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر لمبدئ الإفصاح والشفافية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

تقليل المخاطر = 11.712+ 0.316 (الإفصاح والشفافية)

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): ليس هناك أثر لوجود أصحاب المصالح في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.
- الفرضية البديلة (H1): هناك أثر لوجود أصحاب المصالح في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

ولإختبار الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بتحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن ثم إستخدم الإنحدار الخطي البسيط الذي بموجبه تم تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر الوكالات البنكية محل الدراسة، وقد تم إستخدام معامل التحديد R^2 لقياس نسبة تفسير علاقة أصحاب المصالح بتقليل المخاطر البنكية. وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-18): معامل الارتباط بين أصحاب المصالح وتقليل المخاطر

البيان	تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية			العلاقة
	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
أصحاب المصالح	0.631	0.29	30	طردية قوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-23 مستوى معنوية α=0.01

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين أصحاب المصالح وتقليل المخاطر عند مستوى معنوية قدرت بما قيمته α=0.01 بمعامل إرتباط قدره (0.631)، وهذا ما يعني أن أصحاب المصالح يملكون دور فعال في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية بنسبة قوية، وعلى سبيل المثال البنك المركزي وفرضه للاحتياطي الإلزامي للبنوك التجارية بهدف القدرة على التوسع في الائتمان وعدم الوقوع في مشاكل سيولة. وهذا ما يوضح أن هذا البعد هو أكثر أهمية نظرا لإحتلاله المرتبة الأولى في معاملات الإرتباط بين أبعاد الحوكمة وتقليل المخاطر وبالتالي:

الجدول رقم (3–19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أصحاب المصالح على تقليل المخاطر

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار Beta	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر أصحاب المصالح	6.301	2.144	4.230	0.399	0.631	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

بناءا على هذه المعادلة يمكن القول إن القيمة الثابتة B لتقليل المخاطر كانت تساوي (6.301) فيما كانت قيمة مبدئ الإفصاح والشفافية تساوي (1.64)، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في أصحاب المصالح تؤدي إلى إحداث تغير في تقليل المخاطر بقيمة (0.631)، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الإنحدار تدل على التأثير الإيجابي (وجود علاقة طردية) بمعنى كلما زاد دور أصحاب المصالح كلما زاد الاهتمام بتقليل مخاطر البنوك.

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة قدرها (2.144) وهي قيمة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.123)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.01)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التوزيع على تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية. وعليه:

نرفض الفرضية العدمية التي تؤكد عدم وجود أثر لأصحاب المصالح في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر لأصحاب المصالح في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يل

تقليل المخاطر = 6.301 + (0.631) (أصحاب المصالح)

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): ليس هناك أثر لوجود التدقيق الداخلي في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

- الفرضية البديلة (H1): هناك أثر لوجود التدقيق الداخلي في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

ولإختبار الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بتحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن ثم إستخدم الإنحدار الخطي البسيط الذي بموجبه تم تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر الوكالات البنكية محل الدراسة، وقد تم إستخدام معامل التحديد R^2 لقياس نسبة تفسير علاقة لتدقيق الداخلي وإبراز دوره في تقليل المخاطر البنكية. وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-20): معامل الارتباط بين التدقيق الداخلي وتقليل المخاطر

البيان	تقليل المخاطر البنوك التجارية الجزائرية			العلاقة
	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
التدقيق الداخلي	0.123	0.517	30	طردية ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-23 مستوى معنوية α=0.05

كشف التحليل عن علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين التدقيق الداخلي وتقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية α= 0.05 بمعامل إرتباط قدره (0.123)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن أغلب الوكالات محل عينة الدراسة لم نجد فيها مصلحة للتدقيق الداخلي بالرغم من أن التدقيق الداخلي يلعب دور فعال في كشف الأخطاء والتلاعبات بكل شفافية مما سيؤدي إلى زيادة في تقليل مخاطر البنوك.

الجدول رقم (3-21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدقيق الداخلي على تقليل المخاطر

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار Beta	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر التدقيق الداخلي	15.75	3.958	0.656	0.15	0.123	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

بناءا على هذه المعادلة يمكن القول إن القيمة الثابتة B لتقليل المخاطر كانت تساوي (15.75) فيما كانت قيمة التدقيق الداخلي (0.328)، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدقيق الداخلي تؤدي إلى إحداث تغير في تقليل المخاطر بقيمة (0.123)، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الإنحدار تدل على التأثير الإيجابي (وجود علاقة طردية) بمعنى كلما زاد التدقيق الداخلي كلما زاد الاهتمام بتقليل مخاطر البنوك.

خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرها (3.958) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.656)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التوزيع على تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية. وعليه:

نرفض الفرضية العدمية التي تؤكد عدم وجود أثر للتدقيق الداخلي في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر للتدقيق الداخلي في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

تقليل المخاطر = 15.75+ (0.123) (التدقيق الداخلي)

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): ليس هناك أثر لوجود مجلس الإدارة في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.
- الفرضية البديلة (H1): هناك أثر لوجود مجلس الإدارة في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

ولإختبار الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بتحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن ثم إستخدم الإنحدار الخطي البسيط الذي بموجبه تم تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر الوكالات البنكية محل الدراسة، وقد تم إستخدام معامل التحديد R^2 لقياس نسبة مكانة مجلس الإدارة ودوره في تقليل المخاطر البنكية. وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-22): معامل الارتباط بين مجلس الإدارة وتقليل المخاطر

البيان	تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية			العلاقة
	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
مجلس الإدارة	0.245	0.192	30	طردية ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-23 مستوى معنوية α=0.05

كشف التحليل عن علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين مجلس الإدارة وتقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية α=0.05، بمعامل إرتباط قدره (0.245)، بالرغم من دور أعضاء مجلس الإدارة في تقليل المخاطر البنوك التجارية الجزائرية إلا أن علاقة ضعيفة وهذا راجع إلى أن أغلب الوكالات عينة الدراسة تواجه مشاكل فيما يخص إدارتها العليا ومجلس الإدارة بسبب غياب التقنيات الحديثة في ترصد وقياس المخاطر.

الجدول رقم (3-23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مجلس الإدارة على تقليل المخاطر

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار Beta	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر مجلس الإدارة	13.581	3.703	1.338	0.060	0.245	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

بناءا على هذه المعادلة يمكن القول أن القيمة الثابتة B لتقليل المخاطر كانت تساوي (13.581) فيما كانت قيمة اثر مجلس الإدارة (0.633)، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مبدئ مجلس الإدارة تؤدي إلى إحداث تغير في تقليل المخاطر بقيمة (0.245)، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الإنحدار تدل على التأثير الإيجابي (وجود علاقة طردية) بمعنى كلما زاد أثر مجلس الإدارة كلما زاد الاهتمام بتقليل مخاطر البنوك.

خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة قدرها (3.703) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.338)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التوزيع على تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية. وعليه:

نرفض الفرضية العدمية التي تؤكد عدم وجود أثر لمجلس الإدارة في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر لمجلس الإدارة في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

تقليل المخاطر = 13.581 + (0.245) (مجلس الإدارة)

سادسا: إختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): ليس هناك أثر لوجود إدارة المخاطر في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.
- الفرضية البديلة (H1): هناك أثر لوجود إدارة المخاطر في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

ولإختيار الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بتحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن ثم إستخدم الإنحدار الخطي البسيط الذي بموجبه تم تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر الوكالات البنكية محل الدراسة، وقد تم إستخدام معامل التحديد R^2 لقياس نسبة مكانة إدراة المخاطر ودورها في تقليل المخاطر البنكية. وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-24): معامل الارتباط بين بعد إدارة المخاطر وتقليل المخاطر

البيان	تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية			العلاقة
	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
إدارة المخاطر	0.369	0.45	30	طردية متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-23 مستوى معنوية α=0.05

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين إدارة المخاطر وتقليل المخاطر عند مستوى معنوية α=0.05 بمعامل إرتباط قدر ب (0.369)، وهذا نتيجة لعدم مصلحة خاصة تهتم بترصد المخاطر وتتبعها والعمل على الحد منها في أغلب الوكالات عينة الدراسة. ما يعني أن كل زيادة في الإدارة الجيدة للمخاطر التي تواجه البنوك سيؤدي إلى زيادة في تقليل المخاطر في البنك بنسبة متوسطة.

يتم رفض الفرضية العدمية القائلة: عدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية لدور إدارة المخاطر في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (3-25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر في تقليل المخاطر

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار Beta	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر إدارة المخاطر	9.478	2.197	2.100	0.136	.0.369	0.045

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

بناءا على هذه المعادلة يمكن القول أن القيمة الثابتة B لتقليل المخاطر كانت تساوي (9.478) فيما كانت قيمة اثر مجلس الإدارة (1.136)، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المخاطر تؤدي إلى إحداث تغير في تقليل المخاطر بقيمة (0.369)، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الإنحدار تدل على التأثير الإيجابي (وجود علاقة طردية) بمعنى كلما زاد أثر إدارة المخاطر كلما زاد الاهتمام بتقليل مخاطر البنوك.

خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة قدره (2.197)، وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.100)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.045) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التوزيع على تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية. وعليه:

نرفض الفرضية العدمية التي تؤكد عدم وجود أثر لإدارة المخاطر في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر لإدارة المخاطر في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

تقليل المخاطر = 9.478+ (0.369) (إدارة المخاطر)

سابعا: إختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): ليس هناك أثر لوجود الحوكمة المصرفية داخل البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.
- الفرضية البديلة (H1): هناك أثر لوجود الحوكمة المصرفية داخل البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

ولإختيار الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بتحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن ثم إستخدم الإنحدار الخطي البسيط الذي بموجبه تم تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر الوكالات البنكية محل الدراسة، وقد تم إستخدام معامل التحديد R^2 لقياس نسبة التأثير بين المتغيرين المستقل والتابع. وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-26): معامل الارتباط بين الحوكمة المصرفية وتقليل المخاطر

البيان	تقليل مخاطر البنوك التجارية			العلاقة
	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
الحوكمة المصرفية	0.496	0.006	30	طردية متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-23 مستوى معنوية α=0.01

من خلال الجدول أعلاه تم الكشف على أنه توجد علاقة إرتباط متوسطة بين الحوكمة المصرفية وتقليل المخاطر عند مستوى معنوية α=0.01 بمعامل إرتباط قدر ب (0.496)، وهذا ما وضح أن الحوكمة المصرفية بمختلف أبعادها من أهم الإجراءات والوسائل التي تساهم في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (3-27): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار Beta	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الحوكمة المصرفية	3.206	0.626	2.972	0.247	0.496	0.006

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS-23

بناءا على هذه المعادلة يمكن القول إن القيمة الثابتة B لتقليل المخاطر كانت تساوي (3.206) فيما كانت قيمة أثر الحوكمة المصرفية (0.330)، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الحوكمة المصرفية تؤدي إلى إحداث تغير في تقليل المخاطر بقيمة (0.496)، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الإنحدار تدل على التأثير الإيجابي (وجود علاقة طردية) بمعنى كلما زاد أثر إدارة المخاطر كلما زاد الاهتمام بتقليل مخاطر البنوك.

خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرها (0.626)، وهي قيمة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.972)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.006)، وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التوزيع على تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية. وعليه:

نرفض الفرضية العدمية التي تؤكد عدم وجود أثر للحوكمة المصرفية داخل البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر للحوكمة المصرفية داخل البنك في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

تقليل المخاطر = 3.206+ (0.496) (الحوكمة المصرفية)

بناءا على ما سبق وبعد دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر البنكية عن طريق معامل الإرتباط بيرسون واختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية ثبت أن للحوكمة المصرفية أثر في تقليل مخاطر البنوك

التجارية الجزائرية (الوكالات البنكية لولاية الطارف) وذلك من خلال محاورها الستة، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي حولنا من خلاله التعرف على ما إذا كانت مبادئ الحوكمة المصرفية تساهم في تقليل مخاطر الوكالات البنكية التجارية الجزائرية محل الدراسة، وذلك بالاستعانة بعرض تفصيلي لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (الحوكمة المصرفية وتقليل المخاطر) بالتفصيل من طرف عينة الدراسة.

وقد تم التوصل إلى أن الوكالات البنكية التجارية الجزائرية محل الدراسة لولاية الطارف تطبق مبادئ الحوكمة إلى حد ما، وهذا ما انعكس بشكل واضح على إدارة المخاطر في هذه الوكالات. وقد تم التوصل إلى هذا الإستنتاج عن طريق محاولة إسقاط مختلف المفاهيم والأبعاد الحوكمة المصرفية على ما يدور فعليا في الوكالات البنكية التجارية الجزائرية لولاية الطارف.

خاتمة

بعد ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002 وكذا عامي 2007 و2008 والذي غير توجه الاقتصاد العلمي ككل بسبب أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصبحت أزمة عالمية فيما بعد، وكذلك ما حصل من إنهيارات اقتصادية وأزمات مالية في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية. تم تنامي الأراء الاقتصادية حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والمؤسسات، وفي البنوك بشكل أخص نظرا لأهميتها المستمدة من خصوصية النشاط البنكي في حد ذاته. وذلك من خلال مجموعة من الأطراف ذات العلاقة بالبنك سواء كانوا من داخله أو خارجه، ملتزمين في ذلك بكل من السلوك الأخلاقي والرقابة المصرفية وإدارة المخاطر كأحد الأدوات الهامة التي تساهم في دعم وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية المصرفية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية.

والجزائر كغيرها من البلدان التي أصبح من الضروري أيضا تطبيق مبادى الحوكمة المصرفية فيها، فلقد شكلت الأزمات البنكية التي تعرض لها النظام البنكي الجزائري والمتمثلة في أزمة إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري بالإضافة إلى جوانب الضعف الهيكلي التي تتميز بها البنوك الجزائرية، تعد من أهم العوامل التي جعلت من الضروري وضع وتبني مبادئ وآليات الحوكمة حاجة ملحة، إلا أنه وبالرغم من المجهودات التي تبذلها السلطات الجزائرية في سبيل التوعية بأهمية التطبيق الرشيد لهذه المبادئ في بيئة الأعمال الجزائرية، فإن الالتزام الفعلي بها لم يرتق إلى المستوى المطلوب.

وقد تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية، وعليه فقد تم تقديم الدراسة وتأطيرها النظري لكل من المتغيرين: المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة المصرفية، والمتغير التابع المتمثل في المخاطر البنكية، وقد تمت محاولة إبراز وتحديد الدور الذي تلعبه الحوكمة في تقليل المخاطر البنكية في مجموعة من الوكالات البنكية لولاية الطارف، متمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم (811)، القرض الشعبي الجزائري وكالة رقم (213)، والصندوق الوطني للإحتياط والتوفير- بنك- وكالة رقم (314).

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، تم الوقوف على المحاور والأبعاد التي تأثر على تقليل المخاطر لهذه البنوك وإدارتها، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

بناءا على الأهداف والفرضيات التي تم صياغتها في هذه الدراسة، يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى قسمين:

أولا– نتائج الدراسة النظرية:

بناءاً على الدراسة النظرية، توصلنا للنتائج التالية:

1. تلعب الحوكمة المصرفية دور فعال في تقليل مخاطر البنوك، عن طريق مجموعة من الأليات والأبعاد المتمثلة في الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة، أصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر وذلك في وجود إطار للحوكمة داخل البنك؛
2. يساهم التطبيق الرشيد لمبادئ الحوكمة المصرفية في تحسين إدارة البنك وبالتالي تقليل المخاطر التي تواجه البنوك والعمل على إدارتها بشكل يؤدي إلى تنامي نشاطات البنك؛
3. يساهم التدقيق الداخلي الفعال إلى التقليل من وقوع البنك في مخاطر تأثر على الوضعية المالية له؛
4. إدارة المخاطر من أهم الهياكل التي يجب توفرها داخل البنك مما يسمح بمعالجة كافة البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالمخاطر التي تواجه البنك بكل شفافية؛
5. لا يختلف مفهوم الحوكمة في البنوك عن مفهومه في المؤسسات والشركات، والذي يعتبر أن الحوكمة في مجملها هي وضع ضوابط وإجراءات رقابية التي تضمن إدارة البنك بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالبنك، كما أن الممارسات الرشيدة للحوكمة المؤسسية تساعد البنوك والإقتصاد بشكل؛
6. البنوك الجزائرية من البنوك التي تعاني من العديد من المشاكل والتحديات التي تحد من فعاليتها، ومن أهمها البيئة المحيطة لهذه البنوك والأزمات المالية التي مر بها القطاع المصرفي إضافة إلى المخاطر الناتجة عن هذه الأزمات، الأمر الذي إستدعى من الضرورة تطبيق مبادئ وأليات الحوكمة المصرفية للتقليل من المخاطر التي تواجه البنوك الجزائرية؛

ثانيا: الدراسة الميدانية

كانت نتائج الدراسة الميدانية كما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوجود إطار للحوكمة المصرفية في البنك في تقليل المخاطر؛
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تقليل مخاطر البنوك محل الدراسة؛
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأصحاب المصالح في تقليل مخاطر البنوك محل الدراسة؛
4. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدقيق الداخلي في تقليل مخاطر البنوك محل الدراسة؛
5. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمجلس الإدارة في تقليل مخاطر البنوك محل الدراسة؛
6. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المخاطر في تقليل مخاطر البنوك محل الدراسة؛
7. تؤثر مبادئ وركائز الحوكمة المصرفية المتمثلة في الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، مجلس الإدارة وإدارة المخاطر في تقليل مخاطر البنوك محل الدراسة بدرجات متفاوتة حيث أن مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي من الركائز التي كان تأثيرها ضعيف؛
8. يوجد علاقة إرتباط متوسطة بين الحوكمة البنكية وتقليل مخاطر البنوك محل الدراسة (بنك الفلاح والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط- بنك-)؛

توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق بالنسبة للبنوك التجارية، ذلك أنها تعتبر بمثابة إنذار سابق للمخاطر والأزمات، مما يتيح التصدي والاستعداد لأي طارئ وفي الوقت المناسب؛

2. تفعيل أكثر لدور أصحاب المصالح والمساهمين، في سبيل تطبيق أفضل للحوكمة المصرفية؛

3. العمل على الاهتمام بإدارة المخاطر، وإبراز الدور الفعال الذي تساهم فيه فيما يخص تقليل المخاطر التي تواجه البنوك وإدارتها مع السعي على الاهتمام بقسم التدقيق الداخلي، وإعطاء فعالية لمجلس الإدارة. من أجل ضمان الاستمرارية في الأداء وزيادة فعالية الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر التي تواجهها البنوك؛

4. العمل على توفير البيئة الملائمة لتطبيق الحوكمة المصرفية، من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية ذات الصلة بالبنك؛

5. زيادة الاهتمام بقسم إدارة المخاطر والعمل على توفيره، من خلال تدعيمه بالموارد البشرية ذات الكفاءة التي تأهلها لتسير الجيد له، وكذلك العمل على إستحداث المعلومات عن طريق التكنولوجيات الحديثة الي تساهم في تقييم المخاطر وإدارتها؛

6. وضع مواثيق أو دلائل للحوكمة في البنوك الجزائرية وذلك بالاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال الحوكمة المصرفية، والاستفادة من التجربة الطويلة للجنة بازل في مجال الإشراف والرقابة على البنوك؛

7. العمل على إستحداث وتطوير البنوك الجزائرية، عن طريق إستحداث قوانين ومواثيق تعمل على السير الحسن لنشاطات البنكية. إضافة إلى الارتقاء بكافاءة العنصر البشري من خلال التكوين والتدريب اللازمين للرفع من كفاءة موظفي البنك وتحسين مهاراتهم؛

أفاق الدراسة

بما ان موضوع الحوكمة موضوع واسع وحديث، لذا يمكن عرض مجموعة من الجوانب والأفاق البحثية التي لم تتضمنها الدراسة أو لم تتوسع فيها، حتى يمكن فتح المجال أمام الباحثين أفاق مستقبلية ومكملة لهذه الدراسة:

1. دور الحوكمة المصرفية في مواجهة الأزمات المالية؛

2. أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري؛

3. دور مبادئ الحوكمة المصرفية في زيادة أداء البنوك التجارية –دراسة حالة؛

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **"حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة "**، دار الباروزي، عمان، الأردن، 2005.
2. الطاهر لطرش،" **تقنيات البنوك"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
3. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني،" **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف "**، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2011.
4. محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، " **الأزمات المالية"**، دار إثراء لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2010.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية:

1. أحمد ميلي سمية، " **إنعكاسات إتفاقية بازل 02و03 على إدارة المخاطر البنكية مع الإشارة إلى واقع تطبيقها في البنوك الجزائرية"**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مجلد 04، العدد 02. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020.
2. بلقط أميرة، **"دور الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار القطاع المصرفي الجزائري"**، مجلة أرصدة للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، عدد خاص، أفريل 2020.
3. بن رجم محمد خميسي، سعاد صلاح، " **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية"**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد37/36، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
4. بن رجم محمد خميسي، معيزي أحلام، " **أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية"**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد08، 2012.
5. بن علي بلعزوز،" **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي في نظام حماية الودائع والحوكمة "**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 05. الجزائر، جانفي 2008.

6. بهاء صبحي أبو عواد، مجدي وائل الكبيحي "**أثر الحوكمة المؤسسية في الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية: دراسة تطبيقية** "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 21، عدد2، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين، سبتمبر 2011.

7. بوخروبة الغالي، دواح بلقاسم،" **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من البنوك لولاية مستغانم** "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 15، العدد20، 2019.

8. تناح رانية، " **أثر التفكير الإستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي**"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 03، العدد01، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج،2018.

9. جنيدي مراد، بوقابة زينب، " **آليات حوكمة المؤسسات والحد من ممارسات إدارة الأرباح**"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر، مجلد08، الجزائر، ديسمبر 2019، العدد01.

10. حبار عبد الرزاق، "**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي– حالة دول شمال إفريقيا–**"، مجلة شمال إفريقيا، العدد07، جامعة سطيف، الجزائر، 2009.

11. حوحو فطوم، مرغاد لخضر، " **دور الحوكمة المؤسسية المصرفية في إستقرار الأسواق المالية**"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.

12. سليم بن رحمون، سميحة بوحفص،" **التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كألية لإدارة المخاطر المصرفية** "، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، العدد 06، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2018.

13. شريفة بوعبيدة، " **دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين الأداء المصرفي**"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 02، العدد 03، جامعة لونيسي على البليدة 02، الجزائر، 2018.

14. طبيبل عبد السلام، بومدين يوسف، " **اتفاقية بازل 03 كألية لتعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية**"، مجلة الاقتصاد الجديد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلد02، العدد19، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.

15. عبد الرزاق الشحاة، " **التحكم المؤسسي والمنهج المحاسبي متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

16. عبد الله محمد امهلهل، محمد أبو خزام فرج، " **الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية** "، مجلة جامعة سرت العلمية، المجلد التاسع، العدد الثاني، ليبيا، ديسمبر 2019.

17. علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، " **واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر**"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد02، العدد02، ديسمبر2018.

18. عمر مفتاح الساعدي، " **إستراتيجية تحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية**"، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 41، جامعة اليمن، اليمن، 2014.

19. قرقاد عادل، زغيب مليكة "**دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة**"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد1، جامعة ميلة، الجزائر جوان2018.

20. مبارك بوعشة، " **تسير المخاطر البنكية**"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد27 جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، جوان 2007.

21. محمد حاسم، " **الحوكمة المصرفية وفق مبادئ لجنة بازل وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصارف– دراسة عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد08، جامعة بغداد، العراق، 2014.

22. محمد زيدان، " **أهمية إرساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد09، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

23. معاريف محمد، شيخي مختارية، وآخرون، " **الحوكمة ودرها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك**"، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، المجلد 07، العدد01، مارس 2019.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الاكاديمية:

1. إبـراهيم إسـحاق نسـمان، **"دور إدارة المراجعـة الداخليـة في تفعيـل مبـادئ الحوكمـة "**، رسـالة ماجسـتير كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
2. إبـراهيم رباح إبـراهيم المـدهون،**" دور التـدقيق الـداخلي في تفعبـل إدارة المخـاطر في المصـارف العاملـة في قطاع غزة"**، شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، غزة،2011.
3. احمـد رامـي بهلـول، نبيـل مخلـوف،**" دور البنـك المركـزي في إرسـاء مبـادئ الحوكمـة المصـرفية وإمكانيـة الاسـتفادة مـن التجربـة الأردنيـة: دراسـة حالـة الجزائـر "**، مـذكرة ماسـتر، تخصـص تمويـل مصـرفي، جامعـة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016.
4. أمـيرة بـن مخلـوف، **" آليـات الحوكمـة لإدارة المخـاطر المصـرفية وتعزيـز الاسـتقرار المـالي: دراسـة حالـة عينـة مـن البنـوك التجاريـة العاملـة في الجزائـر"** شـهادة دكتـوراه، تخصـص ماليـة وبنـوك، جامعـة العـربي بـن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.
5. بلحسـن امـال، **"دور حوكمـة البنـوك في إدارة المخـاطر البنكيـة "**، مـذكرة ماسـتر، تخصـص: اقتصـاد نقـدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2016-2017.
6. بـن براهيمـي محمـد أمـين، موسـاوي عبـد الكـريم، **" الحوكمـة المؤسسـية البنكيـة وفـق مقـررات لجنـة بازل (وكـالات سـعيدة BDL-CPA-AGB لسـنة 2018) "**، مـذكرة ماسـتر، تخصـص: إدارة بنكيـة، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة د. مـولاي الطـاهر، سـعيدة، الجزائـر، 2018/2017.
7. حـامي ايمـان،**" دور الحوكمـة في إدارة المخـاطر المصـرفية: دراسـة حالـة بنـك الفلاحـة والتنميـة الريفيـة وكالـة خنشـلة "**، مـذكرة ماسـتر ا، تخصـص ماليـة وحاكميـة المؤسسـة، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
8. خضـراوي نعيمـة، **" إدارة المخـاطر البنكيـة– دراسـة مقارنـة بـين البنـوك التقليديـة والإسـلامية– حالـة بنـك الفلاحـة والتنميـة الريفيـة وبنـك البركـة الجزائـري–"**، شـهادة ماجسـتير، تخصـص: نقـود وتمويـل، كليـة

العلـــوم الاقتصـــادية والعلـــوم التجاريـــة وعلـــوم التســـيير، جامعـــة محمـــد خيضـــر بســـكرة، الجزائـــر، 2009/2008.

9. خنتـوش حنـان "**دور الحوكمـة المصـرفية في تقليـل المخـاطر وتحقيـق فعاليـة الأداء للبنـوك التجاريـة: دراسـة حالـة عينـة مـن الوكـالات البنكيـة بعـين مليلـة (CNEP، CPA, BNA)**" ، مـذكرة ماسـتر، تخصـص ماليـة وبنـوك ،كليـة العلـوم الاقتصـادية وعلـوم التسـيير جامعـة ام البـواقي ، الجزائـر ،2016/2015.

10. دعبـوز سـعاد، " **إرسـاء مبـادئ الحومـة المؤسسـية في القطـاع المصـرفي وواقعهـا في المؤسسـات المصـرفية الجزائريـة**"، مـذكرة ماسـتر، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة أكلـي محنـد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013.

11. رامـي بهلـول، نبيـل خلـوف، " **دور البنـك المركـزي في إرسـاء مبـادئ الحوكمـة المصـرفية وإمكانيـة الاسـتفادة مـن التجربـة الأردنيـة**"، مـذكرة ماسـتر، تخصـص: تمويـل مصـرفي، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015/2016.

12. روحـاني دليليـه،" **أثـر اليـات لحوكمـة علـى الأداء المـالي للبنـوك التجاريـة: لدراسـة حالـة عينـة مـن الوكـالات البنكيـة بأم البـواقي (BADER,BEA,BNA)**"، شـهادة ماسـتر، تخصـص ماليـة وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2013-2014، ص 25.

13. الزهـرة فلفلـي،" **حوكمـة البنـوك ودورهـا في إدارة المخـاطر المصـرفية- محاولـة إسـقاط علـى البنـوك الجزائريـة-**"، مـذكرة ماجسـتير، تخصـص: نقـد-بنـك وتمويـل، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجاريـة وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010.

14. سـارة معمـري،" **تأثـر الالتـزام بمتطلبـات لجنـة بازل في إرسـاء الحوكمـة بالبنـوك -حالـة الجزائـر-**"، مـذكرة ماجسـتير، تخصـص: نقـود ومالـية، كليـة العلـوم الاقتصـادية والعلـوم التجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة الجزائر03، الجزائر،2012.

15. سـعيدي أمينـة، بجـين يمينـة، " **مركزيـة المخـاطر كهيئـة رقابيـة ودورهـا في الحـد مـن مخـاطر القـروض البنكيـة: دراسـة حالـة الصـندوق الـوطني للتـوفير والاحتيـاط – وكالـة أدرار**"، شـهادة ماسـتر، تخصـص: ماليـة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016.

16. طهير أميرة،" **إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير بازل: دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (BADER,B NA,CPA)**"، شهادة ماستر، تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.

17. العافري حنان ظريفة، حجوبي فاطمة الزهراء "**دور الحوكمة في الجهاز المصرفي في الحد من عمليات غسيل الأموال: حالة الجزائر**"، مذكرة ماستر، تخصص نقود ومؤسسات مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي1945، قالمة، الجزائر، 2013/2012.

18. عبادي رندة، " **متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية– دراسة حالة بنك الجزائر– "**، مذكرة ماستر، تخصص: بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015/2014.

19. عبد الحكيم تيطري،" **إستخدام الهندسة المالية لتعزيز إدارة المخاطر البنكية**"، شهادة ماستر، تخصص: تأمينات وتسير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014/2013.

20. عبد الرزاق حبار،" **الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي– حالة الجزائر–**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2011، ص220.

21. عثمان بن لكحل، "دور إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية: دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية"، شهادة ماستر، تخصص: مراجعة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر،2016/2015.

22. عقيلة خلوف، "**حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**"، مذكرة ماجستير، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2010.

23. عيادي محمد أمين، شعشوع عبد العزيز، " **إدارة المخاطر في البنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الوكالة رقم 544 ولاية تسمسيلت**"، شهادة ماستر، تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس ميليانة، النعامة، الجزائر، 2019-2020.

24. فاطمة بوشملة، " **دور المعلومة المالية في إدارة المخاطر البنكية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنتي 2015–2016**"، شهادة ماستر، تخصص: إدارة أعمال مالية، كلبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي، قالمة، الجزائر، 2016-2017.

25. فقيه محمد، كروشه عبد القدر، " **واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية– دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية–(BNA;BADER;AGB) لولاية النعامة – سعيدة**"، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة بنكية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي سعيدة، الجزائر،2018/2017.

26. كتيفي خيرة، "**دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية: دراسة مقارنة** "، مذكرة ماجستير، تخصص: الحوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس، سطيف ،2015-2016.

27. كنزة صيد، " **تنظيم وسير مركزية المخاطر**"، شهادة ماستر، تخصص: قانون الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2014.

28. كنزة عبابسة "**متطلبات إرساء الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري**"، مذكرة ماستر، تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.

29. لوط محمد امين،"**دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك: دراسة عينة من البنوك لولاية الطارف** "، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر،2019/2018.

30. نورة حراث،" **أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على القطاع البنكي**"، مذكرة ماستر، تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي،2013-2014.

31. نـوى فطيمـة الزهـراء، **"أثـر تطبيـق الحوكمـة المؤسسـية علـى تحسـين أداء البنـوك الجزائريـة"**، أطروحـة دكتـوراه، في العلـوم اقتصـادية، كليـة العلـوم الاقتصـادية والتجاريـة وعلـوم التسـيير، جامعـة محمـد خيضـر، بسكرة، الجزائر،2017/2016.

32. الهام مقدم، هناء طراد، **" أثـر تطبيـق الحوكمـة في القطـاع المصـرفي وفـق مقـررات لجنـة بازل: دراسـة حالـة النظـام المصـرفي الجزائـري "**، مـذكرة ماسـتر، تخصـص: تمويـل مصـرفي، جامعـة العـربي التبسـي، تبسـة، الجزائر، 2015-2016.

33. ياسمين بـوزارة،**" أثـر الحوكمـة البنكيـة في إدارة المخـاطر: دراسـة حالـة وكالـة BDL بقسـنطينة"**، شـهادة ماسـتر، تخصـص: ماليـة وبنـوك، كليـة العلـوم الاقتصـادية وعلـوم التسـيير والعلـوم التجاريـة، جامعـة العـربي بـن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. بـن علـي بـن عـزوز، عبـد الـرزاق حبـار، **"الحوكمـة في المؤسسـات الماليـة والمصـرفية: مـدخل للوقايـة مـن الأزمـات الماليـة والمصـرفية بالإشـارة لحالـة الجزائـر "**، الملتقـى العلمـي الـدولي حـول الأزمـة الماليـة والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21-/2009/10.

2. بوعشـة مبـارك،**" إدارة المخـاطر"**، الملتقـى الـدولي الأول حـول الحوكمـة المحاسـبية للمؤسسـة- واقـع رهـانات وأفـاق، كليـة العلـوم الاقتصـادية وعلـوم التسـيير والعلـوم التجاريـة، جامعـة العـربي بـن مهيـدي، أم البـواقي، الجزائر، 2010.

3. شـريقي عمـر، **"دور وأهميـة الحوكمـة في اسـتقرار النظـام المصـرفي"**، الملتقـى العلمـي الـدولي حـول الأزمـة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 21-20 أكتوبر 2009.

4. طـارق الله خـان، حبيـب أحمـد، **" إدارة المخـاطر تحليـل قضـايا في الصـناعة الماليـة الإسـلامية"**، البنـك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث، ورقة مناسبات رقم05، جدة، المملكة العربية السعودية.

5. علي شماني، **"الحوكمة في المصارف "**، حلقة بحث، جامعة تشرين، سوريا ،2017.

6. هـواري معـراج، حديـدي آدم، " نحـو تفعيـل دور الحوكمـة المؤسسـية في ضـبط إدارة الأرباح في البنـوك التجاريـة الجزائريـة"، ملتقـى وطـني حـول حوكمـة الشـركات كآليـة للحـد مـن الفسـاد المـالي والإداري، كليـة

العلـــوم الاقتصـــادية والعلـــوم التجاريـــة وعلـــوم التســـيير، جامعـــة محمـــد خيضـــر، بســـكرة، الجزائـــر،06-2012/05/07.

.7

خامسا: مواقع الإنترنت الرسمية

1. https://manifest.univ-ourgla.dz/…/hakim_benjerouq.pdf
2. https://www.asjp.cerist.dz/en/advancedResearch
3. http://dspace.univ-tlemcen.dz

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان حول

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية

الملحق رقم (01)

سيدتي/ سيدي الكريم، العاملين بالبنك، في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص إقتصاد نقدي وبنكي. تم إنجاز هذا الإستبيان بهدف التعرف على " **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل مخاطر البنوك التجارية الجزائرية** "، أرجو من سيادتكم أخذ هذا الإستبيان بعين الإعتبار والإجابة على العبارات التي يحتويها، مع العلم أن صحة نتائج الإستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم.

علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة، غاية علمية بحتة وسوف يتم التعامل مع إجابتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية، وسوف تستخدم للبحث العلمي فقط، وفي الأخير لكم مني خالص الشكر والعرفان على تعاونكم

إعداد الطالبة: خليف أسماء

asmakhelif82@gmail.com

تحت إشراف الأستاذ: قرقاد عادل

kerkad@hotmail.com

إرشادات الإجابة: يرجى وضع العلامة (×) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: معلومات حول خصائص عينة الدراسة.

الجنس	أنثى	
	ذكر	
العمر	20-30سنة	
	30-40سنة	
	40-50سنة	
	أكثر من 50سنة	
المستوى التعليمي	مهني	
	جامعي	
	دراسات عليا	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5سنوات	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	
عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة	لاشئ	
	دورة واحدة	

	دورتان	
	أكثر من دورتان	

المحور الثاني: مدى العمل والإلتزام بتطبيق مبادى وركائز الحوكمة المصرفية داخل البنك

المحاور	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
إطار الحوكمة في البنك	01	لدى البنك إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة ويعمل على تطبيقها					
	02	تسهر إدارة البنك على التقيد بتطبيق مبادئ الحوكمة وفق للتشريعات والقوانين المسطرة من طرف الدولة.					
	03	التطبيق الجيد والرشيد لمبادئ الحوكمة يوفر تحقيق مصالح جميع الأطراف داخل وخارج البنك.					
	04	يوفر البنك أطارا ملائم ومناسب للتطبيق الرشيد للحوكمة.					
الإفصاح والشفافية	05	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالبنك وأنشطته.					
	06	يقوم البنك بتمكين كل من أصحاب المصالح والمتعاملين من الإطلاع على كافة التقارير المالية وكافة المعلومات التي يحتاجونها.					

	07	يلتزم البنك بالإفصاح عن كافة البيانات والوضعيات المالية.					
	08	يوفر البنك قنوات لنشر المعلومات الكافية إعتمادا على توقيت مناسب طريقة تتسم بالعدالة لكافة الأطراف.					
أصحاب المصالح	09	يتخذ البنك كافة الإجراءات لحماية حقوق المودعين والمقرضين.					
	10	البنك ملزم بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية وموضوعية.					
	11	يحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على عمليات البنك.					
	12	يعمل البنك على تسخير خط مباشر مع مجلس الإدارة لأصحاب المصالح للتعبير عن إنشغالتهم دون وجود أي عوائق.					
التدقيق الداخلي	13	يساعد كل من التدقيق الداخلي على إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات.					
	14	يتمتع المدقق الخارجي بالإستقلالية لأداء مهمته.					
	15	تتمتع دائرة التدقيق بالاستقلالية والكفاءة.					
	16	تساهم عملية التدقيق في تقيم وتحسين نظام الرقابة الداخلية بالبنك.					
	17	يتم إختيار أعضاء مجلس الإدارة إعتمادا على أساس الخبرة والكفاءة.					

مجلس الإدارة	**18**	يمارس مجلس الإدارة داخل وخارج البنك سلطته في حدود ما حدده القانون بكل نزاهة وإستقلالية.					
	19	يسهر مجلس الإدارة على متابعة كل التقارير التي تخص أداء لعاملين.					
	20	مجلس الإدارة ملزم بالإشراف على كافة العمليات التي تخص البنك.					
إدارة المخاطر	**21**	تقوم إدارة البنك بتحليل المخاطر الإستراتيجية، نقاط القوة والضعف مقابل الفرص المقدمة إليها.					
	22	السهر على وضع بدائل إستراتيجية وآليات مناسبة لإدارة كافة المخاطر التي تواجهه.					
	23	يلتزم البنك بكافة القوانين والتشريعات فيما يخص إدارة المخاطر					
	24	يعمل البنك على التشخيص المبكر لأنواع المخاطر المحتملة تحسبا لإدارتها.					

المحور الثالث: إلتزام البنك بوجود نظام فعال لتقليل المخاطر

الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.					
02	يتم الإستعانة بتقارير بمجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك في وضع نظم لدراسة المخاطر.					
03	يلتزم البنك بكافة المعايير والتعليمات فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.					
04	يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر.					
05	يتحقق مجلس إدارة البنك أن كافة المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم ودقيق.					
06	يسعى البنك دائما للحد من المخاطر وتجنبها.					
07	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال الازمة لمواجهة مختلف المخاطر.					
08	يسعى البنك دائما على تحقيق توازن مالي والمحافظة عليه.					
09	يسعى البنك دوما لوضع بدائل إستراتيجية بصياغة واضحة لكل مجال لإدارة المخاطر.					

الملحق رقم (02): نتائج SpSS.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,84	33

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	9

Statistiques

	N				
	Valide	Manquant	Moyenne	Médiane	Ecart type
paragraphe01	30	0	1,9333	2,0000	,82768
paragraphe02	30	0	1,7000	1,0000	,83666
paragraphe03	30	0	1,7333	2,0000	,78492
paragraphe04	30	0	2,1000	2,0000	,99481
paragraphe05	30	0	1,7333	1,5000	,86834
paragraohe06	30	0	2,0000	2,0000	1,17444
paragraphe07	30	0	1,8667	2,0000	,97320
paragraphe08	30	0	1,9667	2,0000	,88992
paragraphe09	30	0	1,7000	1,5000	,79438
paragraphe10	30	0	1,7333	2,0000	,69149
paragraohe11	29	1	1,9310	2,0000	,92316
paragraohe12	30	0	1,9000	2,0000	,88474
paragraphe13	30	0	1,9667	2,0000	,88992
paragraphe14	30	0	1,8667	2,0000	,81931

paragraphe15	30	0	1,9000	2,0000	,99481
paragraphe16	30	0	1,9000	2,0000	,88474
paragraphe17	30	0	1,9667	2,0000	,99943
paragraphe18	30	0	1,7667	2,0000	,77385
paragrape19	30	0	1,7667	2,0000	,77385
paragraphe20	30	0	1,9000	2,0000	,80301
paragraphe21	30	0	1,9333	2,0000	,73968
pragraphe22	30	0	1,8000	2,0000	,80516
paragraphe23	30	0	1,8667	2,0000	,73030
paragraphe24	30	0	2,1333	2,0000	,97320

Statistiques

	N					
	Valide	Manquant	Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
paragraphe25	30	0	1,9000	2,0000	,95953	57,00
paragraphe26	30	0	1,9667	2,0000	,76489	59,00
paragraphe27	30	0	1,9667	2,0000	,88992	59,00
paragraphe28	30	0	2,1000	2,0000	,92289	63,00
paragraphe29	30	0	2,1333	2,0000	,77608	64,00
paragraphe30	30	0	1,8333	2,0000	,79148	55,00
paragraphe31	30	0	2,0667	2,0000	,90719	62,00
paragraphe32	30	0	2,2000	2,0000	1,03057	66,00
paragraphe33	30	0	2,1000	2,0000	,95953	63,00

Corrélations

		AX1	Vdp
AX1	Corrélation de Pearson	1	,272
	Sig. (bilatérale)		,146
	N	30	30
Vdp	Corrélation de Pearson	,272	1
	Sig. (bilatérale)	,146	
	N	30	30

Corrélations

		AX2	Vdp
AX2	Corrélation de Pearson	1	,316

	Sig. (bilatérale)		,089
	N	30	30
Vdp	Corrélation de Pearson	,316	1
	Sig. (bilatérale)	,089	
	N	30	30

Corrélations

		AX3	Vdp
AX3	Corrélation de Pearson	1	,631**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	29	29
Vdp	Corrélation de Pearson	,631**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	29	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		AX4	Vdp
AX4	Corrélation de Pearson	1	,123
	Sig. (bilatérale)		,517
	N	30	30
Vdp	Corrélation de Pearson	,123	1
	Sig. (bilatérale)	,517	
	N	30	30

Corrélations

		AX5	Vdp
AX5	Corrélation de Pearson	1	,245
	Sig. (bilatérale)		,192
	N	30	30
Vdp	Corrélation de Pearson	,245	1
	Sig. (bilatérale)	,192	
	N	30	30

Corrélations

		AX6	Vdp
AX6	Corrélation de Pearson	1	,369*
	Sig. (bilatérale)		,045
	N	30	30
Vdp	Corrélation de Pearson	,369*	1
	Sig. (bilatérale)	,045	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		Vind	Vdp
Vind	Corrélation de Pearson	1	,496**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	29	29
Vdp	Corrélation de Pearson	,496**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	29	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	12,359	4,096		3,018	,005
	AX1	,791	,529	,272	1,495	,146

a. Variable dépendante : Vdp

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	11,712	3,868		3,028	,005
	AX2	,866	,491	,316	1,763	,089

a. Variable dépendante : Vdp

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	6,301	2,939		2,144	,041
	AX3	1,642	,388	,631	4,230	,000

a. Variable dépendante : Vdp

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	15,759	3,982		3,958	,000
	AX4	,328	,501	,123	,656	,517

a. Variable dépendante : Vdp

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	13,581	3,667		3,703	,001
	AX5	,633	,473	,245	1,338	,192

a. Variable dépendante : Vdp

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	9,478	4,314		2,197	,036
	AX6	1,136	,541	,369	2,100	,045

a. Variable dépendante : Vdp

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,206	5,124		,626	,537
	Vind	,330	,111	,496	2,972	,006

a. Variable dépendante : Vdp