



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - *EL-Tarf*



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economique Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2023/2022

الرقم التسلسلي :

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

دور الحوكمة

في إدارة المخاطر المصرفية

دراسة حالة : وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA

تخصص : اقتصاد نقدي وبنكي

تحت اشراف:

ميرة محمد لمين

من إعداد الطلبة :

➤ مرداسي تفاحة

➤ خديمي ملاك

الملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية نتيجة تطور نشاطات المصارف وكذا المؤسسات المالية خاصة في الاستثمار على مستوى الأسواق المالية والتنوع في المخاطر التي تحقّق بها في ظل التحولات والمستجدات العالمية التي تعرفها البيئة المصرفية الدولية وما يصاحبها من زيادة في حدة المنافسة. وقد نال موضوع الحوكمة المصرفية وحوكمة الشركات جزء كبير من اهتمامات الدارسين والباحثين والهيئات الدولية، وذلك نظراً لما يضمن من شفافية وافصاح في المعاملات، وتحقيق لمصالح جميع الأطراف المتداخلة. وخلال السنوات الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف باعتبارها من أهم القطاعات وأكثرها حساسية وعرضة للمخاطر.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة المصارف، حوكمة الشركات، إدارة المخاطر المصرفية.

Résumé

L'étude visait à mettre en évidence le rôle de la gouvernance dans la gestion des risques bancaires résultant du développement des activités des banques ainsi que des institutions financières, en particulier dans l'investissement au niveau des marchés financiers et la diversité des risques qui les assaillent à la lumière des transformations mondiales et des développements de l'environnement bancaire international et de l'augmentation de la concurrence qui l'accompagne.

La question de la gouvernance bancaire et d'entreprise a reçu une grande partie de l'attention des universitaires, des chercheurs et des organismes internationaux, en raison de la transparence et de la divulgation dans les transactions, et pour atteindre les intérêts de toutes les parties intervenantes.

Au cours des dernières années, l'attention s'est concentrée sur l'application des principes de gouvernance d'entreprise dans les banques en tant que l'un des secteurs les plus importants, les plus sensibles et les plus exposés aux risques.

Mots-clés : Gouvernance, Gouvernance bancaire, Gouvernance d'entreprise, Gestion des risques bancaires

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اهدي ثمرة جهدي الى اعز انسان في حياتي
مصدر قوتي ونور دربي وعزيمتي
من ضحى بشبابه من اجلنا ما أوصلني الى ما أنا عليه الآن
الى قرّة عيني أبي العزيز " أحسن "
والى من علمتني الصبر والاجتهاد
الى الغالية على قلبي نبع الحنان امي الغالية " نصيرة "
والى اخواني " عبد المؤمن وعماد الدين وبرهان الدين "
أسأل الله ان يحفظهم لي ويوفقهم
الى رفقاء دربي اخواتي اللاتي لم تلدهم أمي و أعز اصدقائي وأقربائي
والى كل عائلتي الكريمة اخوالي وخالاتي وجدتي الغالية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اهدي ثمرة جهدي الى اعز انسان في حياتي

مصدر قوتي ونور دربي وعزيمتي

من ضحى بشبابه من اجلنا ما أوصلني الى ما أنا عليه الآن

الى قرة عيني أبي العزيز

والى من علمتني الصبر والاجتهاد

الى الغالية على قلبي نبع الحنان امي الغالية

والى اخواني

أسأل الله ان يحفظهم لي ويوفقهم

الى رفقاء دربي اخواتي اللاتي لم تلدهم أمي و أعز اصدقائي وأقربائي

شكر ومعرفة

أشكر الله عزوجل الذي وفقنا في انجاز هذه الدراسة كما نتقدم بالشكر
الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إتمام هذا البحث المتواضع
ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل " ميرة محمد لمين "

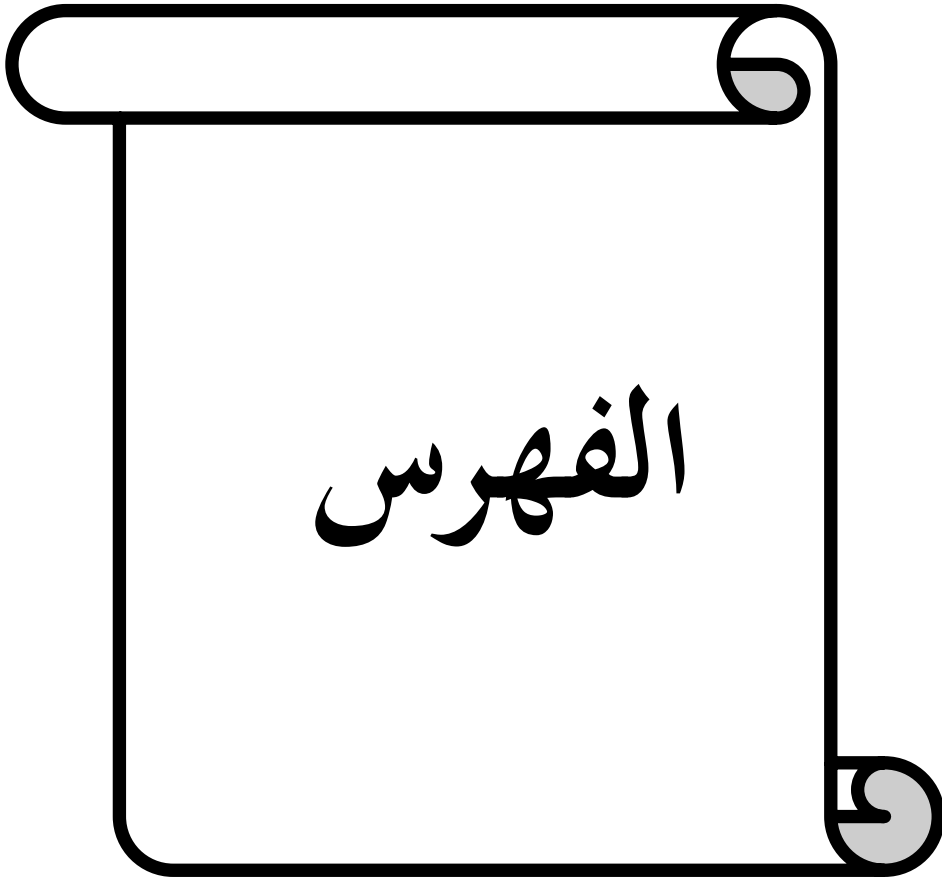
الذي لم يبخل علينا بعطائه العلمي وأراءه وأفكاره ونصائحه وارشاداته
من خلال مراحل هذه الدراسة ، ولا ننسا أساتذتنا الكرام بكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، إلى كل عمال الكلية والزملاء في
الدراسة ونحن نقدم لهم فائق الإحترام والتقدير ونشكرهم جزيل الشكر
على ما قدموه لنا طوال فترة الدراسة

كما لا يفوتنا ان نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا
العمل المتواضع.

"والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه"

ملاك

تفاحة



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	1-1
21	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	2-1
45	أنواع المخاطر المصرفية	1-2
50	الدعامات الأساسية لاتفاقية بازل	2-2
60	الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري الطارف 213	1-3
64	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-3
65	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	3-3
65	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	4-3
66	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	5-3

قائمة الجداول

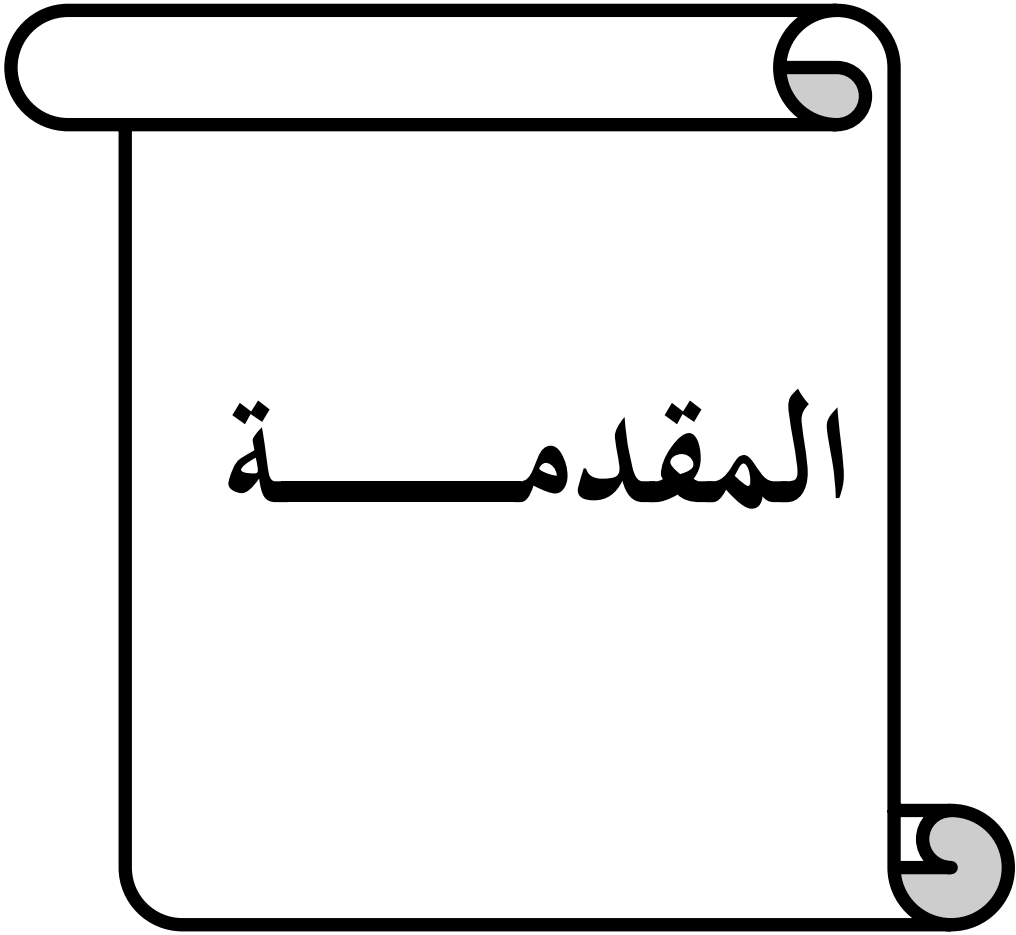
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	مقياس الإستمارة	1-3
63	مقياس ليكرت الخماسي	2-3
64	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3-3
65	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4-3
66	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	5-3
66	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	6-3
67	الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الأولى	7-3
68	اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الأولى	8-3
71	الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الثانية	9-3
72	اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الثانية	10-3

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الملخص
	Résumé
	اهداء.
	شكر وعرفان.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الجداول.
	فهرس المحتويات.
VIII-I	المقدمة.
الفصل الأول: مفاهيم حول الحوكمة المصرفية وحوكمة الشركات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الحوكمة المصرفية
03	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية وأهميتها
06	المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية
09	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة المصرفية
13	المبحث الثاني: ماهية حوكمة الشركات
14	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات
15	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات
16	المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات ومحدداتها
19	المبحث الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات ومبادئها
19	المطلب الأول: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات
21	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات
26	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات خلال العقد الثالث من الألفية الثانية
29	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: ادارة المخاطر المصرفية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية ادارة المخاطر المصرفية
35	المطلب الأول: مفهوم ادارة المخاطر
36	المطلب الثاني: مفهوم ادارة المخاطر المصرفية
36	المطلب الثالث: أهمية ادارة المخاطر المصرفية ومبادئها
39	المبحث الثاني: أنواع ومصادر المخاطر المصرفية
39	المطلب الأول: أنواع المخاطر المصرفية
46	المطلب الثاني: مصادر المخاطر المصرفية
46	المطلب الثالث: المعايير الدولية للرقابة المصرفية
51	المبحث الثالث: علاقة الحوكمة المصرفية بادارة المخاطر
51	المطلب الأول: مسؤولية المجلس المتعلقة بادارة المخاطر المصرفية
52	المطلب الثاني: مسؤولية الادارة العليا المتعلقة بادارة المخاطر المصرفية
52	المطلب الثالث: مسؤولية لجنة ادارة المخاطر
54	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم عام لوكالة القرض الشعبي الجزائري
57	المطلب الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري ووظائفه
58	المطلب الثاني: تقديم لوكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف 213
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف
61	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61	المطلب الثاني: حدود الدراسة
61	المطلب الثالث: أدوات وأساليب الدراسة
64	المبحث الثالث: وصف خصائص العينة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
67	المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة الأولى
70	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الثانية

75	خلاصة الفصل الثالث
76	خاتمة
83-78	قائمة المراجع
99-85	الملاحق



تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة و ذلك لما شهده الاقتصاد العالمي من أزمات مالية وإفلاس لكبرى الشركات، وما نتج عنها من ضياع لحقوق أصحاب المصالح و فقدان ثقة المستثمرين، مما استلزم البحث عن حلول من إيجاد أسلوب تدار به الشركات و يعمل على ضمان السير الحسن لها حيث يتمثل في حوكمة الشركات . و التي تعتبر وسيلة مهمة لحماية حقوق كل أصحاب المصالح في المؤسسة، حيث خلال العقد الجديد الثالث من الألفية الثانية ظهرت إضافات جديدة لأحكام و مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات لتجنب الازمات، و لا تقتصر الحوكمة على شركات دون الأخرى على عكس درجة أهميتها فهي تختلف بين تطبيقاتها في المصارف و تطبيقاتها في باقي الشركات.

اكتسبت الحوكمة في المصارف مكانة بارزة، مما دفع المصارف إلى إتباع طرق ابتكارية للإدارة أعمالها و الاحتياط بوسائل وإجراءات ضرورية لتفادي والتقليل من إدارة المخاطر المصرفية و اكتسابه قدرة عالية في التنبؤ، وإضافة إلى تقرير سلامة و قدراته المالية للقيام بأداء مصرفي ذو مستوى عال أمام المنافسة و المحافظة على نصيبه في السوق.

لقد تعاضم الاهتمام بالحوكمة بصفة عامة والحوكمة المصرفية بصفة خاصة في العديد من الاقتصاديات النامية من بينها الجزائر، ففي الوقت الذي تتحول فيه الأنظمة المصرفية للدول المتقدمة إلى مستويات متطورة لإدارة المخاطر و تسعى إلى تكييف بيئتها المصرفية بما يتوافق مع لجنة بازل المصرفية. أصبح من الضروري أن تعمل الجزائر على مواكبة هذا التطور وجعل قواعد العمل المصرفي متناسبة مع هو مطروح عالميا.

1. إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن أن نطرح السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية؟"

وحتى يتيسر لنا السيطرة على جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

• ما المقصود بالحوكمة، وماهي مبادئها؟

• فيما تتمثل ادارة المخاطر المصرفية على مستوى البنك ؟

2. فرضيات الدراسة:

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتقييد والتزام البنك بمبادئ الحوكمة.

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لالتزام البنك بوجود نظام فعال في ادارة

المخاطر المصرفية.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- تناولها لنقطتين أساسيتين: الأولى وهي الحوكمة التي تعد من المواضيع المعاصرة، لأن وجودها ارتبط بإصلاح وتحسين السوق المالية، من خلال تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة، أما النقطة الثانية فهي موضوع ادارة المخاطر المصرفية الذي يعتبر هو أيضا من المواضيع الحديثة التي زادت أهمية دراستها من الناحية النظرية التطبيقية حيث أصبحت تهدد المؤسسات الرائدة بصورة كبيرة؛
- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، مبادئها وأهميتها، بالإضافة الى محاولة أيضا تحديد أهم المفاهيم الخاصة بإدارة المخاطر وطرق ادارتها في البنوك.

4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للوصول الى الأهداف التالية:

- الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة وادارة المخاطر المصرفية؛
- معرفة المخاطر المصرفية وطرق مواجهتها؛
- البحث عن دور الحوكمة في البنوك؛
- معرفة تقييد والتزام واهتمام بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف -213- بإدارة المخاطر المصرفية التي تتعرض لها.

5. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع، نظرا لارتباطه بمجال التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي؛
- الحدائة النسبية لمثل هذا النوع من المواضيع ما استدعانا لتسليط الضوء عليه؛
- محاولة ابراز أهمية الحوكمة لتطبيقها على أحسن وجه، وبيان دورها وفعاليتها في ادارة المخاطر على مستوى البنك.

6. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة ووصولاً الى أفضل الاساليب والطرق للكشف عن الدور الذي تلعبه الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية كعلاجة لإشكالية البحث وبالنظر الى طبيعة البحث قد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يستخدم لرصد متابعة الظاهرة، أو حدث معين، وتمت الاستعانة به في الجانب النظري، من أجل توظيف التعاريف وبسرد الافكار وتحليلها، المتعلقة بالحوكمة وادارة المخاطر المصرفية ودور الحوكمة في البنوك.

أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج التحليلي، وذلك بالاعتماد على الاستبيان الموزع على الموظفين في البنك، وتحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

7. هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول الى النتائج المنتظرة من الدراسة ومن أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول بعد المقدمة، وكل فصل مسبق بتمهيد ومنتهي بخلاصة، حيث تم تخصيص فصلين للجانب النظري، والفصل الثالث، فقد تضمن الجانب العلمي والميداني للدراسة واختتمت الدراسة بخاتمة عامة.

أما محتويات الفصول فجاءت على النحو التالي:

-الفصل الأول: مفاهيم حول الحوكمة المصرفية وحوكمة الشركات.

-الفصل الثاني: ادارة المخاطر المصرفية.

-الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف.

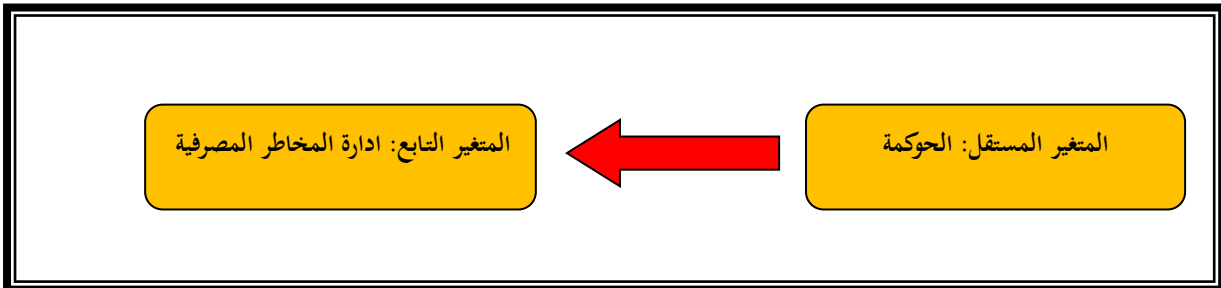
8. نموذج الدراسة:

• المتغير المستقل: الحوكمة؛

• المتغير التابع: ادارة المخاطر المصرفية؛

ويمكن توضيح نموذج الدراسة من الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين.

9. الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات والبحوث العلمية المنجزة في مختلف الجامعات تناولت موضوع الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية ومن بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لدينا:

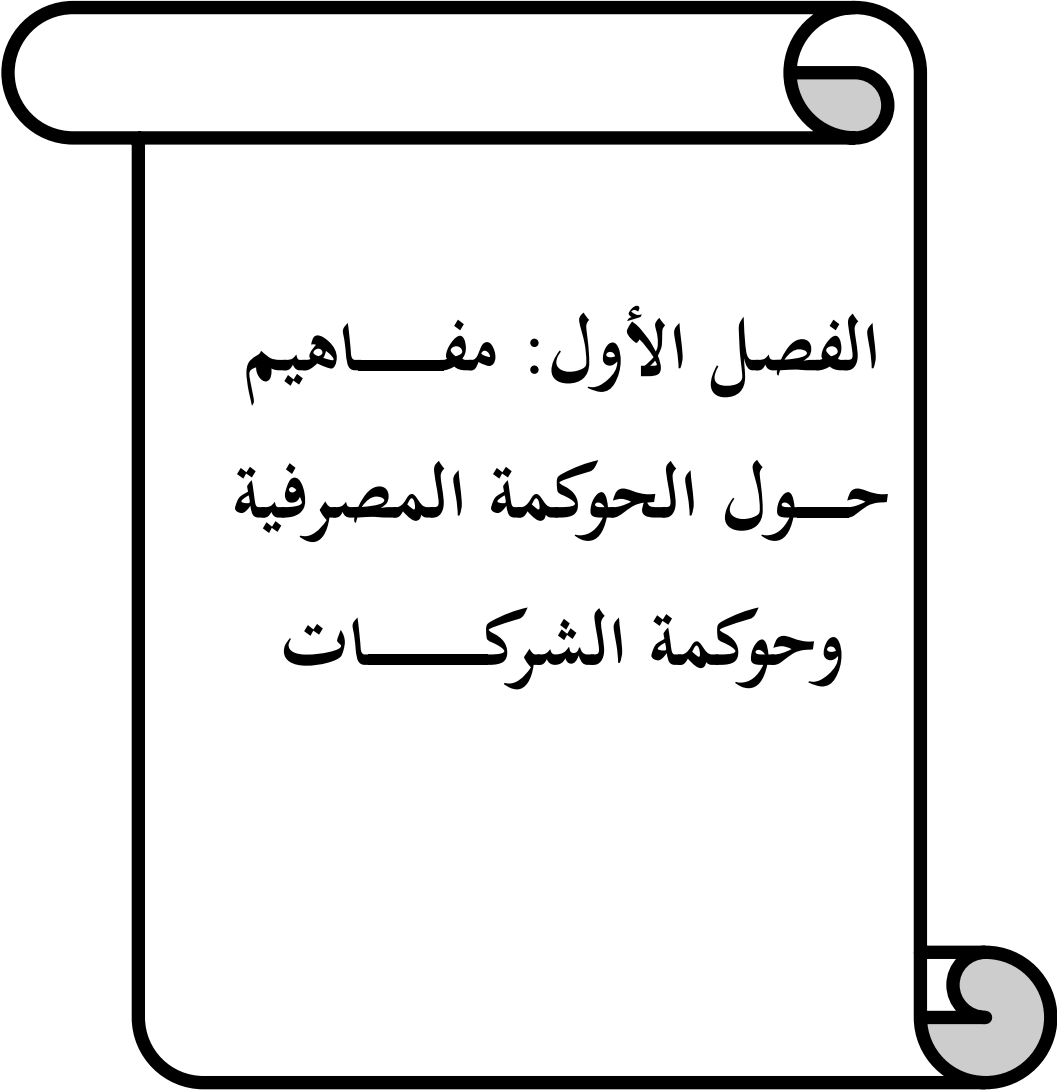
1- فلفلي الزهرة، بعنوان "حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية"، محاولة اسقاط على البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.

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

2- أميرة بن مخلوف، 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، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة الى إثراء المعرفة العلمية في مجال تطوير إطار عملي مقترح يعتمد على أفضل الممارسات المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية، ومعرفة مدى إدراك البنوك العاملة في الجزائر لأهمية آليات الحوكمة وفق المعايير الدولية المعتمدة في إدارة المخاطر، والخروج بتوصيات مقترحة تساعد البنوك على تطبيقها. ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها قواعد الحوكمة حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح أو المتعاملين مع المصارف، فضلا عن الإفصاح والشفافية بدقة وفي الوقت المناسب للوصول الى المعلومات التي تهم جميع المستثمرين.



الفصل الأول: مفاهيم
حول الحوكمة المصرفية
وحوكمة الشركات

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة الشركات المصرفية وحوكمة الشركات

تمهيد

تزايدت التحديات التي تواجهها الشركات المختلفة خلال العقد الثالث من الألفية الثانية، فأضحى الصراع من أجل البقاء والاستمرار. أبرز سمات الشركات التي نجحت في تجاوز العقبات المتعددة التي تميز بيئة الأعمال العالمية، وهذا ما دفع بالشركات إلى محاولة احتلال مراتب الزيادة في قطاعات أعمالها، لذا أصبح من الضروري البحث عن الأساليب والسبل الكفيلة بجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، والوصول إلى ما يصوبوا مساهمها، وباقي أصحاب المصلحة فيها. وتعتبر الحوكمة أكثر المداخل المهمة للنهوض بالشركات، وتحسين أدائها، وحماية من لهم مصلحة فيها من الأزمات والانهيارات المالية التي أحدثها الفساد المالي والإداري.

وفي خصم التحولات والمستجدات العالمية التي تعرفها البيئة المصرفية الدولية، وما صاحبها من احتدام المنافسة، وتنوع في طبيعة ودرجة المخاطر، كان لابد من تكريس مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك، أي الحوكمة خطوة هامة نحو تحسين تنظيم البنوك وإدارة أعمالها بما يضمن سلامة الأداء المصرفي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط البنك.

ومن أجل ذلك، يتم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** ماهية الحوكمة المصرفية؛
- **المبحث الثاني:** ماهية حوكمة الشركات؛
- **المبحث الثالث:** الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات ومبادئها.

الفصل الأول: مفاهيم حـول الحوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية الحوكمة المصرفية

لقد أصبحت الحوكمة ضرورية في المصارف خاصة بعد تعقد نشاطها في الآونة الأخيرة وبالتحديد في مجال إدارة المخاطر، إذ أصبح هذا الأمر يتطلب التدخل المباشر للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة المصرف وستناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالحوكمة المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية وأهميتها

أولاً: مفهوم الحوكمة المصرفية

مفهوم الحوكمة

استعمل لفظ الحوكمة في اللغة اللاتينية ، من خلاله اشتقت مختلف المصطلحات التي تشير إلى الحوكمة في

مختلف اللغات- الفرنسية *Gouvernance* ، الإنجليزية *Governance* .¹

أما عن ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة العربية، فلقد توصل مجمع اللغة العربية سنة 2003 في محاولة منه

لتقريب الكلمة إلى لفظ "الحوكمة" هو الترجمة للأصل الإنجليزي للكلمة *Gouvernance*.²

توجد تعاريف متعددة لمفهوم الحوكمة، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:

تعريف لجنة الحوكمة العالمية (C GG): "الحوكمة هي مجموعة طرق إدارة الأفراد والمؤسسات العمومية

والخاصة لشؤونها".³

تعريف البنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD): "الحوكمة هي الطريقة التي تمارس بها السلطة إدارة

الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من أجل تحقيق التنمية".⁴

تعريف صندوق النقد الدولي (IMF): "الحوكمة هي الطريقة التي بواسطتها تسيير السلطة الموارد

الاقتصادية والاجتماعية لمنظمة ما لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق

أكبر المنافع".⁵

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): "الحوكمة هي ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية

والإدارية في إطار إدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، فالحوكمة تمثل الآليات والعمليات والعلاقات

¹ Zafar iqbal and mervyn k.lewis,an islamic persperctive on governance,edward elgar,cheltenham,uk,2009.

² علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2011، ص 24.

³ Glenn D.Hook and Hygo DOBSON,Global governance and Japan , The institutional architecture, Routledge, First published ,UK,2007 ,p02 .

⁴ World bank publication , Governance and developement, Washington, USA, April 1992, P01 .

⁵ International Monetary FundmGood Governance, The IMFS Role, Washington, USA August, 1997, P02.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

والمؤسسات التي تمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم.¹

- مفهوم الحوكمة المصرفية

توجد عدة تعاريف للحوكمة المصرفية نذكر منها:

حوكمة البنوك هي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تحدد من خلالها الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي على المصارف العامة والخاصة والمشاركة.²

وهناك من يعرفها على أنها: "النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها ولأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (مساهمين، ومستثمرين، مؤسسين)."³

"حوكمة المصارف هي مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسئولياتها، ليس فقط أمام المساهمين الذين هم جزء أساسي من منظومة حوكمة المصارف، ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم الدائنون الرئيسيين للمصارف ومن ثم أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل القطاع المصرفي."⁴

حوكمة المصارف هي تتضمن الأسلوب الذي من خلاله يحكم مجلس الإدارة والمدبرين والإدارة العليا، أعمال وقضايا ومعاملات المصرف.

من التعاريف السابقة نستنتج أنه يقصد بحوكمة المصارف وضع الخطط والسياسات وتحديد المسؤوليات والإجراءات التي تدير أعمال المصارف بما في ذلك وضع الخطط والأهداف التي من شأنها تنظيم العمل وتحسين التنفيذ داخل المصارف.

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة"، وثيقة السياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك، الو.م.أ، جانفي 1997، ص 05.

² عبد الرزاق حيار، "الالتزام بمطالبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، 2009، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، ص 80.

³ أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2012، ص ص: 85-86.

⁴ ريم عمري، "الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017، ص 19.

ثانيا: أهمية الحوكمة المصرفية

تعكس أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي في جملة من النقاط تتمثل فيمايلي:

- التزام المصارف بتطبيق الحوكمة أصبح يمثل أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم في المصارف التي تطبق مبادئ الحوكمة تصبح لها ميزة تنافسية لجلب الودائع؛
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين إدارة المصرف وتجنب التعثر والإفلاس، ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛
- يؤدي تطبيق الحوكمة في المصارف إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء، مما يساعد على تحسين كفاءة أداء المصرف؛
- التزام المصارف بتطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات التي تفترض منها على تبني مفهوم الحوكمة، مما يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع المصارف والإقلال من التعثر؛¹
- لا يمكن للمصارف أن تؤدي دورا رقابيا على الزبائن والشركات المفترضة لحماية قروضها من المخاطر الائتمانية ما لم تتمتع بآليات حوكمة جيدة تمكن إدارتها من مراقبة المخاطرة في تلك الشركات وتقييم أدائها وممارسة سلطة الإدارة الرشيدة على الشركات؛
- إن الحوكمة في المصارف تلعب دورا هاما في ظل البيئة المصرفية الدولية المتغيرة بصورة متزايدة، حيث يصبح لها دور في تأمين الآليات القادرة على استيعاب تحديات تلك التحولات والاستجابة لها بدرجة عالية من المهنية المصرفية وكل هذه التطورات وتشابك المصالح بين الدول تؤدي إلى ضغوط تنافسية متزايدة بين المصارف والمؤسسات غير المصرفية.²

¹ محمد زيدان، "أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالاشارة الى البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009، 2009، محبلا العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 20.

² أمال عياري، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية"، الملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص 09.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية

أولاً: الفاعلين الداخليين

1- مجلس الإدارة: يمثل مجلس الإدارة المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى في البنك حيث أن للمجلس الحق في تعيين المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم الإدارة اليومية في البنك والرقابة على أداء المديرين ويضع مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للمصرف ويرسم السياسات المتبعة لتحقيق الأهداف المسطرة لحماية حقوق المساهمين.¹

ويجتذب مجلس الإدارة قدر كبير من اهتمام السلطات التنظيمية، وذلك لأن المدخل القائم على السوق بالإشراف على المصرف يركز على مسؤوليات المجلس الائتمانية ويسعى لضمان تمتع أعضائه بالمؤهلات والقدرة التي تمكنهم من النهوض بمثل هذه المسؤوليات وعزل أعضاء المجلس، وكذا متطلبات الإفصاح بالنسبة لمصالح العمل الخارجية.²

ويتكون مجلس الإدارة في العموم من:

أ- الرئيس: الذي يعتبر أكبر موظف في المصرف وغالباً ما تكون أعماله أقل روتينية من أعمال المدير العام، حيث تركز على رسم السياسات والعلاقات العامة والقيام بأعمال جديدة.

ب- أعضاء المجلس غير التنفيذيين: يعتبر الأعضاء غير التنفيذيين مكون مهم لحوكمة الشركات من جانب المستثمرين المؤسسين، ويتصفون بالاستقلالية، ومن مسؤولياتهم الإدارية:

- التوجيه الاستراتيجي بمنظور أوسع وواسع؛
- رصد أداء الإدارة التنفيذية؛
- الاتصالات من خلال استخدام آراء خارجية؛
- المراجعة من خلال ضمان تقديم قوائم مالية سليمة للمساهمين.

ج- أعضاء المجلس التنفيذيين: لهم مستويات ودرجات أقل من الأعضاء غير التنفيذيين من حيث الاستقلالية لأنهم داخل المصرف، ويمكن السيطرة عليهم ودفعهم إلى تنفيذ أي عمليات في غير صالح المصرف من قبل المديرين، لذا ليس لهم مهام حساسة مثل غير التنفيذيين، خاصة فيما يخص السهر على إعداد القوائم المالية ولا المسؤوليات الكبيرة كتقييم المخاطر وإدارتها بالمصرف.

¹ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 17.

² أحمد رجب عبد الملك، "دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 01، ص: 12-13.

الفصل الأول: مفاهيم حـول الحوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

د-الإدارة العليا: من المهم أن يتم تقييم الأداء جودة الإدارة، والهدف الرئيسي لمثل هذا التقييم هو تقييم ما إذا كان أفراد الإدارة العليا:

- لديهم مقدرة فنية كافية وخبرة ونزاهة لإدارة المصرف؛
- لديهم نظم للمراقبة والتحكم في مخاطر المصرف المادية؛
- قدموا توجيهها إداريا مناسباً واتخذوا قرارات كافية في كل الجوانب الرئيسية لنشاط المصرف؛
- التزموا بكل شروط التسجيل السارية على المصرف؛
- داوموا على الاتصال بأولئك الأشخاص القادرين على التحكم في المصرف أو التأثير عليه بدرجة كبيرة على نحو يتعارض مع مصالح المصرف؛

2-المساهمون: وهم الأفراد الذين يملكون أسهم في المصرف، أي أن مجموع الأسهم يمثل رأس مال المصرف، وذلك مقابل الحصول على أرباح وكذلك تعظيم قيمة المصرف على المدى الطويل ومن مهام المساهمين أو صلاحياتهم اختيار أعضاء مجلس الإدارة لضمان حماية حقوقهم.¹

3-لجنة المراجعة والمراجعين الداخليين: تعد لجنة المراجعة أداة قيمة لمساعدة الإدارة على التعرف على نواحي المخاطر والتعامل معها في المنظمات المعقدة، وينبغي أن يكون بيان رسالة لجنة المراجعة المنظمة طبقاً للمبادئ الحديثة على النحو التالي: "تعظيم إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى المجموعة بأسرها". ويترتب على ذلك أن أهداف وظيفة المراجع الداخلي ينبغي أن تكون كالتالي:²

- تمكين الإدارة من التعرف على مخاطر العمل والتعامل معها؛
- توفير تقييم مستقل؛
- تقييم فعالية العمليات و كفاءتها واقتصادها؛
- تقييم الامتثال للقوانين والسياسات والتعليمات التشغيلية؛
- تقييم اعتمادية المعلومات المنتجة بواسطة نظم المحاسبة والحاسب الآلي؛
- تقديم خدمات استقصائية للإدارة والتنفيذية.

ثانياً: الفاعلين الخارجيين

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² أحمد رجب عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

زيادة عن الفاعلين الداخليين بالمصرف، فإنه من الضروري أن يكون هناك فاعلين خارجيين يلعبون أدوار رقابية وإشرافية على أعمال وأنشطة المصرف، وفي نفس الوقت يعملون على حماية حقوق أصحاب المصالح والآخرين، ومن الفاعلين نذكر:¹

أ- **البنك المركزي:** يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجيين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالمصارف باعتبارها أنها أجهزة حكومية مركزية يناط بها المحافظة على سلامة المراكز المالية للمصارف وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية.

ب- **المراجعون الخارجيون:** الهدف الأساسي من المراجعة هو تمكين المراجع من إبداء رأي حول ما إذا كانت القوائم المالية للمصرف تعكس بوضوح وضعه المالي ونتائج عملياته عن فترة زمنية معينة، ويوجه تقرير المراجعة الخارجي عادة على حملة الأسهم ولكنه يستخدم بواسطة أطراف أخرى كثيرة مثل المشرفون والمهنيون الماليون والمودعين والدائنون، ويشمل المدخل التقليدي للمراجعة الخارجية وفقاً لمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها (معايير المراجعة الدولية) إجراء مراجعة لنظم الرقابة الداخلية، ويتم إجراء هذا التقييم لتحديد طبيعة ونطاق اختبارات التحقق، وتوفير مراجعة تحليلية.

فأهمية المراجعة الخارجية تنبع من حاجة المساهمين (الملاك) والمودعين في المؤسسات المصرفية لمعرفة سلامة ودقة الأوضاع المالية والإدارية المعروضة عليهم في تلك المؤسسات.

ت- **صندوق ضمان الودائع (الجمهور):** يعتبر المودعون من أهم أصحاب المصلحة المرتبطين بالمصارف، لأن عددهم كبير ولهم أموال ضخمة مودعة في تلك المصارف والتي تعمل على استثمارها وتوظيفها، وعلى هذا الأساس فلا بد من إيجاد وسيلة تمكن من حماية هؤلاء المودعين من احتمال ضياع أموالهم بسبب استثمارات فاشلة تقوم بها تلك المصارف أو بسبب عمليات الاختلاس والتدليس التي أصبحت تمارس في المصارف والفضائح المالية التي تنشر يومياً والمتعلقة بمئات الملايير التي تختلس من المصارف، فتلك الأموال جزء كبير منها ملك للمودعين، ولذا إنشاء صندوق لضمان الودائع مهم جداً. وينصرف نظام ضمان الودائع إلى حماية صغار المودعين بالعملية المحلية والعملية الصعبة

¹ باسل طه، " دور البنوك في تحديث حوكمة الشركات"، البنك العربي، الإدارة الإقليمية، 2006، ص 43.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

مخاطر إفلاس المصارف أو توقفها عن الدفع من خلال مساهمة المصارف في صندوق ضمان الودائع يغذى بموجب رسوم واشتراكات المصارف العاملة في السوق المصرفي.

المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة المصرفية

عملت لجنة بازل منذ سنة 1999 على إصدار مبادئ خاصة بحوكمة المؤسسات المصرفية، حيث اعتقدت أن أي تقصير أو اخفاق في تطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه جر البنك إلى الانهيار، وتهديد استقرار النظام المالي في بعض الحالات، وقد أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك" كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، وقد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الاشرافية المجمع من أعضائها وغيرهم و التي تمثلت في إصدار وثيقة توجيه إشرافي من أجل تشريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة.

وتضمنت هذه الوثيقة سبعة مبادئ تركز على النقاط التالية:¹

المبدأ الأول: وضع الأهداف الاستراتيجية ومجموعة القيم المؤسسية التي يجب أن تكون معلومة في جميع أنحاء البنك؛

المبدأ الثاني: وضع و تعزيز خطوط واضحة للمسؤولية والمسائلة على مستوى البنك؛

المبدأ الثالث: التأكد من أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمراكزهم ولديهم فهم لدورهم في الحوكمة، ولا يخضعون لأي تأثيرات سواء داخلية أو خارجية.

المبدأ الرابع: التأكد من وجود إشراف مناسب من قبل الإدارة العليا؛

المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين، اعترافا بأهمية وظيفة الرقابة؛

¹ليلي بن ذهب، " تعزيز حوكمة البنوك في إطار واتفاقيات بازل، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، العدد 13، البلدة، 2018، ص-ص 103 104.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

المبدأ السادس: التأكد من أن سياسات التعويضات (المكافئات) تتلاءم مع القيم الأخلاقية للبنك، أهدافه، استراتيجياته، وبنته الرقابية؛

المبدأ السابع: يتعلق بتطبيق حوكمة الشركات في البنك بطريقة شفافة.

وقد أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة منه عام 2005 وفي جوان 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان " Enhancing corporate governance for banking organization حين تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتمثل في:

المبدأ الأول: مراعاة الكفاءة العالية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة، الملائمة في شغل المناصب والقدرة على إدارة البنك وسلامة مركزه المالي بكل مسؤولية وعن وضع استراتيجية للأداء المصرفي و إدارة المخاطر انطلاقاً من قواعد حوكمة الشركات وقواع العمل المصرفي، كذلك قيام مجلس الإدارة بتشكيل لجان مساعدة، لجنة تنفيذية، لجنة مراجعة داخلية تراجع تقارير مراقبي الحسابات وتتخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم توافرها مع السياسات والقوانين والتشريعات، إضافة إلى لجنة إدارة المخاطر التي تحدد مبادئ إدارة خطر الإتمان، خطر السوق، خطر التشغيل....؛

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك ومعايير العمل آخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح، ويجب على مجلس الإدارة توفير الحماية الملائمة للعاملين اللذين يعدو تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة؛

المبدأ الثالث: على مجلس الإدارة ومن خلال هيكل إدارة واضح تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام لجميع إدارات و دوائر أقسام المؤسسة ووضع آلية للمحاسبة؛

المبدأ الرابع: ينبغي على مجلس المديرين ضمان وجود إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا بما يتوافق مع سياساته؛

المبدأ الخامس: من المهم أن يقرر مجلس الإدارة باستغلال مراقبي الحسابات و بوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام القانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عملها و أداء البنك، ويجب أن تقر الإدارة العليا بالبنك بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جمع جوانبه و ذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة و يسارعون في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية؛

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك في الآجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمدربين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل؛

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح و فعال إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، حيث لا بد من الإفصاح في الوقت المناسب بموقع الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، والموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية والحوكمة في البنك ومنها هيكله ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمدربين واللجان و وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدربين؛

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه اللذين يستغلون خدمات وأنشطة البنك لممارسة أنشطة غير قانونية.

● التعديلات التي طرأت على مبادئ الحوكمة وفق لجنة بازل بعد 2014: أدت الأزمة المالية العالمية 2007-2008 إلى إجراء تعديلات على مبادئ الحوكمة، حيث مثلت لجنة بازل الصادرة في أكتوبر 2010 تعزيز حوكمة الشركات جهود المجموعة طويلة الأمد لتعزيز ممارسات حوكمة الشركات السليمة للمنظمة البنكية.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

وسعت هذه المبادئ إلى التعبير عن الدروس الأساسية من الأزمة المالية العالمية التي بدأت في عام 2007، ثم مع زيادة المخاطر المصرفية أصدرت اللجنة وثيقة عام 2015 توضح فيها التعديلات النهائية لمبادئ الحوكمة فيما يلي:¹

المبدأ الأول: ويتحمل المجلس المسؤولية النهائية عن استراتيجية أعمال البنك وسلامته المالية، القرارات الرئيسية للموظفين والتنظيم الداخلي وهيكل الحكم والممارسات والمخاطر، التزامات الإدارة والامتثال، ينبغي للمجلس ان يحدد الهيكل التنظيمي للمصرف وهذا لتمكين المجلس والإدارة العليا من الاطلاع بمسؤولياتهم والتسيير بفعالية من خلال صنع القرار والحكم الرشيد؛

المبدأ الثاني: يجب أن يكون المجلس قادرا على القيام بمسؤولياته وأن تكون له تركيبة تسهل الإشراف الفعال، ولهذا الغرض يجب أن يكون مجلس الإدارة من مدربين مستقلين، كما ينبغي أن يتألف للمجلس من أفراد يتمتعون بتوازن في المهارات والتنوع والخبرة ممن يمتلكون بصورة جماعية المؤهلات اللازمة التي تتناسب مع حجم وتعقيد مخاطر البنك .

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يحدد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله الخاص، وأن يضع الوسائل اللازمة لمثل هذه الممارسات التي يجب اتباعها والمراجعة الدورية من أجل الفعالية المستمرة؛

المبدأ الرابع: تحت اشراف ومراقبة المجلس، ينبغي على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تنسيق مع استراتيجية الأعمال، والرغبة في المخاطرة، والأجور وغيرها من السياسات التي وافق عليها المجلس؛

المبدأ الخامس: في هيكل المجموعة، يتحمل مجلس إدارة المؤسسة الام المسؤولية العامة عن المجموعة وضمن إنشاء وتشغيل إطار حوكمة واضح يتناسب مع بنية المجموعة وكيانها، واعمالها ومخاطرها، ويجب على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي للمجموعة المصرفية والمخاطر التي تشكله؛

المبدأ السادس: يجب أن يكون لدى البنوك وظيفة إدارة مخاطر مستقلة وفعالة، تحت إشراف رئيس إدارة المخاطر، مع ما يكفي من المكانة والاستقلالية والموارد والوصول إلى مجلس الإدارة؛

¹ mohamed ikbal ghannaya, hakima halimi ,un derstanding the principles of banking governance between reality and expectatios_the algerien banking systém as amodel_ ,journal of economic growth and entrepreneurship JEGE, vol 04,No4,faculty of economic , business and management science , univ of mohamed -cherif messadia, univ souk ahras, 2021,p-p 132 133.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

المبدأ السابع: يجب تحديد المخاطر ومراقبتها وإدارتها على أساس كيان قائم على مستوى البنك، يجب أن يواكب تطور إدارة مخاطر البنك والبنية التحتية للرقابة الداخلية على مستوى مخاطر البنك.؛

المبدأ الثامن: يتطلب الإطار الفعال لحوكمة المخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر، سواء عبر المنظمة أو من خلال رفع التقارير إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا؛

المبدأ التاسع: يتولى مجلس إدارة البنك مسؤولية الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال للبنك، ينبغي أن ينشئ المجلس وظيفة امتثال ويوافق على سياسات البنك وعملياته لتحديد المخاطر المتعلقة بالامتثال وتقييمها ورصدها والإبلاغ عنها؛

المبدأ العاشر: يجب أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي تأكيدات مستقلة لمجلس الإدارة ويجب أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز عملية حوكمة فعالة وسليمة طويلة الأجل للبنك؛

المبدأ الحادي عشر: يجب أن يدعم هيكل المكافآت في البنك الحوكمة السليمة للشركات و المودعين و أصحاب المصلحة؛

المبدأ الثاني عشر: يجب أن تكون حوكمة المصرف شفافة بشكل كاف لمساهميها والمودعين وأصحاب المصلحة

المبدأ الثالث عشر: يجب على المراقبين تقديم التوجيه والإشراف على حوكمة الشركات في البنوك، بما في ذلك خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، ويجب أن يتطلب الأمر تحسينا وإجراء تصحيحيا عند الضرورة، ويجب أن يشاركوا المعلومات حول الحوكمة مع المراقبين الآخرين

المبحث الثاني: ماهية حوكمة الشركات

إن فصل الملكية على الإدارة في الشركات الحديثة يجعل من فرضية قيام تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة في الشركة أمرا قائما، لذلك وجب وضع آليات وقواعد وأنظمة تضمن عمل الإدارة في صالح جميع الأطراف في الشركة ويشار إلى تلك الآليات والقواعد والأنظمة ب"حوكمة الشركات"

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة الشركات المصرفية وحوكمة الشركات

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة ويعود ظهوره أولاً للأمريكيين Means وberle سنة 1932 اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهم " الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلاً على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.¹

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات والمساهمين، ومن هنا يعود الإطار النظري العام المستعمل لنظرية الوكالة، حيث تسلم هذه النظرية أن الوكيل "المسير" يتصرف نيابة عن المالك "المساهم" وذلك بتفويض منه وليس بالضرورة أن يكون لهذين الطرفين نفس الأهداف، وهكذا أدت النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح حيث درست المشاكل الناتجة عن تعارض في المصالح للفئات المختلفة المرتبطة بالشركة، وهذا كله أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به لأعضاء مجلس الإدارة بصدق تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمس بزمام الأمور داخل الشركات.²

وفي عام 1976 قام كل من Jensen و Meking بالتطرق إلى أهمية مفهوم حوكمة الشركات في الحد من المشاكل المرتبطة بنظرية الوكالة، وذلك من خلال امتلاك الإدارة جزءاً من رأس مال الشركة، فكان لارتفاع نسبة ملكية الإدارة لأسهم الشركة دوراً في تحسين الأداء، وأن انخفاضها يؤدي إلى تحفيز المدراء نحو زيادة عوائدهم الشخصية من المكافآت.³

وقد أثار موضوع الحوكمة جدلاً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الثمانينات بعد انهيار كبرى الشركات وقطاع المصارف وإلى قلق المستثمرين على استثماراتهم، الأمر الذي أدى ببورصة لندن للأوراق المالية التي تقوم بتشكيل لجنة عام 1991 لوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية لتجنب الخسائر، وفي عام 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة ركز على دراسة العلاقة بين

¹ العابدي دلال، " حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، 2015-2016، ص 11.

² مرجع نفسه، ص ص: 11-12.

³ عمر يوسف عبد الحباري، " أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2017، ص 12.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة الشركات المصرفية وحوكمة الشركات

الإدارة والمساهمين، ثم توالى عدة دول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة الشركات لأعمالها، وكذلك قامت الدول العربية بتوجه حقيقي نحو الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ولو متأخرا، وعلى سبيل المثال مصر التي كان لها دور الريادة في عام 2000، وفعلا تمت دراسة وتقنين مدى التزام مصر بالمعايير الدولية لحوكمة الشركات، وهناك جهودا مماثلة لبعض الدول العربية، حيث تم الاتفاق بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي على زيادة التعاون في مجال حوكمة الشركات وذلك استجابة للحاجة المتزايدة للدول التي ترغب في تقوية هذا النظام.¹

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

يتم تعريف حوكمة الشركات بشكل مختلف من قبل العديد من المستطلعين، ويعتبر Vishny وShleifer أن "الحوكمة تجمع الوسائل التي يمكن من خلالها لموردي رأس مال الشركة ضمان ربحية استثماراتهم."²

كما عرفها البعض على أنها: النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية الفاعلة التي تؤثر في الأداء مع تحديد المسؤوليات، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة بالشكل الذي يعظم قيمتها.³

حوكمة الشركات هي مجموعة من الإجراءات، المسارات، السياسات، القوانين والمؤسسات المؤثرة على الطريقة التي يتم بها توجيه الشركة مثل الإدارة، التوجيه والرقابة. وحوكمة الشركات هي أيضا علاقات بين لاعبين منهم أصحاب المصالح وأهداف الشركة، اللاعبين الرئيسيين هم حملة الأسهم والإدارة ومجلس الإدارة كما تشمل أيضا أصحاب المصلحة من موظفين وموردين وعملاء والبنوك وغيرها من المقرضين والمنظمين والمجتمع ككل.

¹ توفيق بن الشيخ، "محاضرات في حوكمة الشركات، السنة أولى في الطور الثالث"، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2021-2022، ص 06.

² MOR Abdallah , La gouvernance comme un mode de gestion dans les PME Algeriennes, mémoire de Magester, option strategie, specialite Management des entreprises, Université D Oran 02, 2015-2016, PAGE 43 .

³ صحراوي ياسين، "ارساء مبادئ الحوكمة ودورها في دعم استمرارية الشركات العائلية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة أكلي محمد أولحاج جامعة البويرة، 2021-2022، ص 14.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة الشركات المصرفية وحوكمة الشركات

التعريف الأكثر عمومية هو ذلك الذي قدمته لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات فيما يسمى بتقرير "Cad bury" الذي سمي على اسم رئيس اللجنة، والذي فيه حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها.

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف ذات العلاقة، فهي الأسلوب الذي يقدم الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ومراقبة الأداء والنتائج والتوجه بالأسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة، والذي من خلاله تقدم جميع الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في سعيهما إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها لخدمة الشركة ومساهمتها وفق إجراءات المراقبة والتوجيه الأمثل لاستخدام موارد الشركة بكفاءة وفعالية.¹

مما سبق ذكره يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها نظام متكامل يتضمن مجموعة من الإجراءات والتنظيمات والقوانين والقواعد هدفها حماية مصالح جميع الأهداف المتداخلة في الشركة من: مساهمين، مجلس إدارة، مدراء تنفيذيين، موظفين، والأطراف الخارجية....، بهدف تجسيد الحكم الراشد على أرض الواقع وضمان الاستقرار والاستمرار للشركة وتحقيق أهدافها، خصوصا في هذه الأوضاع التنافسية القوية والصعبة للغاية التي تشهدها اقتصاديات دول العالم، ولا مجال لسوء التسيير والفساد المالي والإداري لتحقيق مبتغى جميع الأطراف.²

المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات ومحدداتها.

أولا: أهمية حوكمة الشركات

تزداد أهمية إدارة الشركات لزيادة الثقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية المنشورة لمستخدميها خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، حفاظا على حقوقهم، وفي الآونة الأخيرة تعاظمت أهمية حوكمة الشركات المتمثلة في النقاط التالية:

¹ Maale qasem , corporate governance and social responsibility forum, Whither paper on action plan, jordan, 13march, 2007,p05 .

² Antoine premont , Etude des liens entre les caracteristiques du conseil d administration et la performance de l entreprise, En vue de l obtention du diplom de majester, Scionces de gestion, Analyse financiere, 2015-2016, page 10 .

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

- تعزيز الكفاءة الإدارية للشركات، حيث أن مبادئ الحوكمة تحت اتباع النهج الصحيح في إدارة الشركات، وتشجع على إتباع أحدث وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الشركات، وبالتالي تساهم في نموها على المدى البعيد وزيادة ربحها أو على الأقل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات؛¹
- تصاعدت أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الدولي في العقود الماضية وبالتالي مراقبة رأس المال، تحرر التجارة، نمو الأسواق المالية الناشئة، تطبيق التكنولوجيا المتطورة وتقليل الأزمات المالية؛²
- تساهم الحوكمة المنضبطة في ضمان حقوق المساهمين في الشركات وبما يحقق دخول السيولة إلى مثل هذا النوع من الاستثمارات؛³
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.⁴

ثانياً: محددات حوكمة الشركات

يعتمد الأداء الجيد لحوكمة الشركات على مجموعتين من المحددات: محددات داخلية وأخرى خارجية:

- 1-المحددات الداخلية:** وتشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركة وتتضمن هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح، وبالمنظرة السطحية لهذه المحددات فقد تفهم على أنها قيود على الحوكمة، لكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق الحوكمة.⁵

¹ طارق الطيب قمودي، الهادي السعيد، " أهمية حوكمة الشركات والمنشأة العمومية وفوائدها(تونس نموذجاً)"، مجلة العلوم الاحصائية، العدد 13، 2021، ص 46.

² Laythe Adil Ahmed,Russul salma Nemah, Ahmed Adb M ,L jonab, the role of the Basel committee on Barking Supervision(BCBS) in Improving the general banking performance, Article journal of univ of Babylon, vol 29,N03, octobre-decembre, 2021,page 51 .

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، " حوكمة الشركات"، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2020، ص 15.

⁴ أحمد عبد العزيز، عصام مهدي عابدين، " حوكمة الشركات والبنوك في مصر ودولة الامارات المتحدة العربية"، دار محمود للنشر والتوزيع، د.ط، 2022، ص 33.

⁵ عبد العظيم بن محسن الحمدي، " حوكمة الشركات"، دار الكتب الوطنية بصنعاء، الطبعة الأولى، 2020، ص 47.

الفصل الأول: مفاهيم حـول الحوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

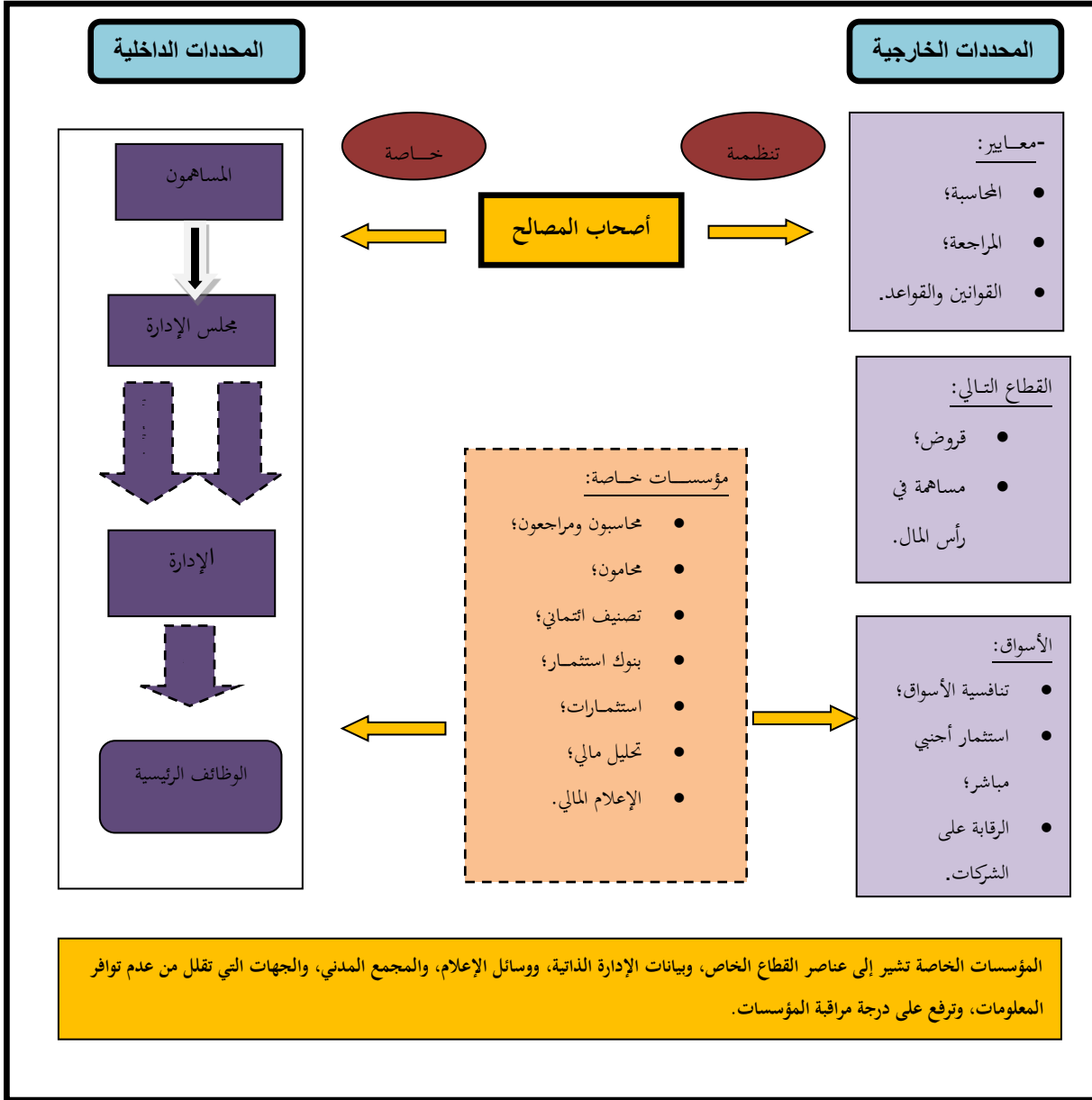
2-المحددات الخارجية: أما المحددات الخارجية فتتمثل في مجموعة من العوامل الخارجية والتي تمثل البيئة الخارجية التي تعمل الشركة في ظلها حيث تؤثر بشكل مباشر على المحددات الداخلية بالنقاط التالية:¹

- وجود أسواق مالية كفؤة؛
- وجود أسواق تتصف بالتنافسية؛
- توافر نظم ضريبة واضحة وشفافية وعادلة؛
- وجود نظام قضائي مستقل؛
- وجود جهاز إعلامي يتسم بالشفافية؛
- تشريعات تضمن حقوق الملكية؛
- قانون العقود؛
- استراتيجيات مناهضة الفساد؛
- قوانين الإفلاس؛
- دعم وتقوية وكلاء بناء السمعة.

¹ بوشالي عمار، "التحفظ المحاسبي وأثره على وجود التقارير المالية في ظل مبادئ حوكمة الشركات ومعايير الإبلاغ المالي الدولية IFRS (دراسة حالة)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة البليدة 2، 2020-2021، ص ص: 137-138-139.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

الشكل رقم (1-1): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات



المصدر: جهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 500.

المبحث الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات ومبادئها

المطلب الأول: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات

تقوم الحوكمة على أربعة أطراف رئيسية تتأثر بتطبيق قواعدها، وتعتبر الأساس في تحديد مدى نجاح هذا التطبيق أو فشله، وتمثل هذه الأطراف وفق ما تبنته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

1. المساهمون: يعتبر المساهمون من بين الأطراف الفعالة في الشركة عن طريق تكوين رأس مالها وتمتلك أسهمها، وذلك بمقابل توقع الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وهم بالتالي أيضا معنيون بتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهذا يجدد مدى استمرارية الشركة عن عدمه، ويحدد أرباحهم ونموها في الوقت نفسه، وفيما يتعلق بالحوكمة فإن اهتمام المساهمين وتحقيق أهدافهم يكون من خلال الإسهام في اختيار أعضاء مجالس الإدارة بصفة جيدة، وحسن الاختيار للإدارة شؤون الشركة، ضمن القواعد والسياسات المطلوبة. كما أن تعزيز الحوكمة يطمئن صغار المساهمين ويشجع الأطراف الأخرى على الاستثمار في شركات المساهمة، وليست القوانين وحدها كافية لطمأنينة المستثمرين في الشركة.

كذلك من مظاهر تعزيز وتفعيل حوكمة الشركات هي ممارسة المساهمين لحقوقهم وأدوارهم على أكمل وجه وذلك من خلال:

- الحق في المشاركة في التصويت في الجمعيات العمومية؛
- الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحق في الحصول على نصيب من الأرباح.¹

2. مجلس الإدارة

يلعب مجلس الإدارة دورا رئيسيا في إدارة الشركة، فتقع على عاتقهم مسؤولية الموافقة على استراتيجية الشركة، واختيار المدراء التنفيذيين الذي يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية للشركة، ودفع أجور كبار المديرين التنفيذيين، ورسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، ولكي يتسنى لمجلس الإدارة القيام بالمسؤولية بصورة فعالة يتعين أن تتوفر له درجة من الاستقلالية.²

3. الإدارة العليا

وهي المسؤولة عن إدارة نشاطات الشركة وتقديم التقارير اللازمة لمجلس الإدارة، كما أنه منوط بها تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمة الشركة في السوق.³

¹ بوشالي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

² توفيق بن الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ كزار محمد حسن محمد، " دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 08، العدد

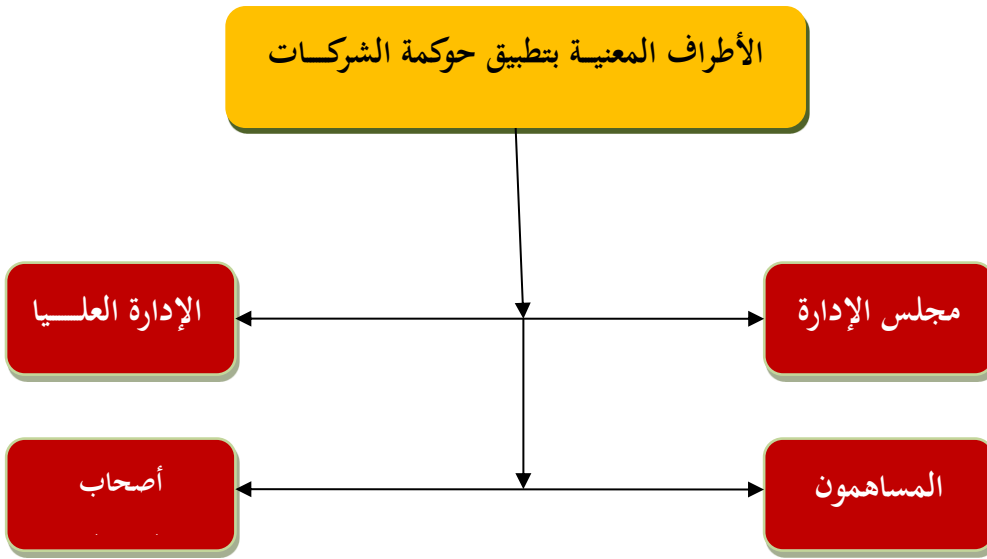
01، قسم المحاسبة، كلية العلوم الادارية، جامعة الضعيفين، السودان، 2022، ص 41.

4. أصحاب المصالح

أصحاب المصالح هم الأطراف الذين لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويمكن أن يكون لهؤلاء مصالح متعارضة، فالدائنون يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.¹

والشكل الموالي يلخص هذه الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

الشكل رقم (1-2): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق

المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف ، وتستند تلك المبادئ إلى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي "OCED" حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المبادئ كما تمت الاستفادة من

¹ صحراوي ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء وكذا إسهامات البنك الدولي، توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى المبادئ التالية في مجال حوكمة الشركات:¹

أ-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية؛

ب-حقوق المساهمين : يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة الشركات حماية المساهمين، حيث أن لهم حقوق ملكية معينة، منها الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية، الحق في الحصول على نصيب من الأرباح، حق المشاركة في التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، الحق في الحصول على مختلف المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط الشركة ؛

ج-المعاملة المتكافئة للمساهمين: تضمن الحوكمة تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين، بما فيهم الأقلية، والمساهمين الأجانب، حيث يجب أن يحصل الجميع على الحقوق نفسها، كما ينبغي أن تتوفر للجميع القدرة على الحصول على المعلومات؛

د-دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون بينهم وبين الشركة، وتمكينهم من الاطلاع على المعلومات المطلوبة؛¹

هـ-الإفصاح والشفافية: تضمن حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل الخاصة بتأسيس الشركة ، وهذا بتوفير معلومات عن النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أعضاء مجلس الإدارة، الرواتب والمزايا الممنوحة لكبار المسؤولين،

و- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح أسلوب ممارسة حوكمة الشركات الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات ، كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يتضمن مساءلة مجلس الادارة من قبل المساهمين

بحيث تقوم لجنة حوكمة الشركات التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بمراجعة مبادئ حوكمة الشركات. تم إطلاق المراجعة في نوفمبر 2021 و ستنتهي في عام 2023 ، ويشترك أعضاء منظمة التعاون

¹: تكرار محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

الاقتصادي والتنمية ومجموعة العشرين و Fbs في المراجعة بالإضافة إلى دول أخرى من خلال الموائد المستديرة الإقليمية للجنة (آسيا و أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وشمال إفريقيا)

PDE الهدف العام للمراجعة هو تحديث المبادئ في ضوء التطورات الأخيرة في أسواق رأس المال وسياسات وممارسات حوكمة الشركات. حددت لجنة حوكمة الشركات مجموعة من المجالات ذات الأولوية التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء الاستعراض، بما في ذلك إدارة المخاطر البيئية و الاجتماعية سنلاحظ هذا كآتي:¹

بعد قرار مراجعة مبادئ مجموعة العشرين/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (G20 / OECD)، أعدت لجنة حوكمة الشركات التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مسودة الاختصاصات وخارطة الطريق للمراجعة. حيث قامت بتحديد المبادئ التوجيهية الرئيسية والمجالات التي يجب مراعاتها للمراجعة، ومشاركة مجموعة العشرين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من الولايات القضائية، وعملية التشاور، والجدول الزمني الإرشادي.

تمت مناقشة مسودة الاختصاصات وخارطة الطريق في اجتماع لجنة حوكمة الشركات في الفترة من 23 إلى 24 نوفمبر 2021، بحضور جميع الولايات القضائية لمجموعة العشرين و FSB

كما مُنحت الفرصة للولايات القضائية و لمجموعة العشرين ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية و

FSB لتقديم تعليقات مكتوبة بحلول 15 ديسمبر 2021. وعبروا عن دعمهم القوي لكل من مسودة

الاختصاصات وخريطة الطريق في الاجتماع .

تم تعديل المواصفات وخريطة الطريق لاحقًا لتعكس التعليقات الواردة ووافقت اللجنة على النهائية

وخريطة الطريق في بداية فيفري 2022.

بناءً على التجارب الوطنية خلال أزمة COVID-19 والتطورات طويلة المدى في حوكمة الشركات

وأسواق رأس المال ، تحدد المواصفات وخريطة الطريق 10 مجالات ذات أولوية للنظر فيها في المراجعة :

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة الحوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

- اتجاهات ملكية الشركات والتركيز المتزايد .
- إدارة تغير المناخ والمخاطر البيئية والاجتماعية و الحوكمة الأخرى (ESG).
- دور المستثمرين المؤسسيين والإشراف .
- نمو التقنيات الرقمية الجديدة والفرص الناشئة والمخاطر.
- إدارة الأزمات والمخاطر .
- الإفراط في المخاطرة في قطاع الشركات غير المالية .
- دور وحقوق أصحاب المصالح في حوكمة الشركات .
- الأجر التنفيذي.
- دور لجان مجلس الإدارة.
- الاختلاف في مجالس الإدارة والإدارة العليا.

ناقشت لجنة حوكمة الشركات في اجتماعها المنعقد في نوفمبر 2021 المجموعة الأولى من ثلاثة تقارير

لبدء المناقشات الأولية حول المجالات ذات الأولوية. تتناول التقارير مايلي:

1. تغير المناخ وحوكمة الشركات؛
2. ملكية الشركة وتركيزها ؛
3. التنوع بين الجنسين في مجالس إدارة الشركة وفي الإدارة العليا.
4. يركز التقرير المتعلق بالمناخ على الآثار الرئيسية لتغير المناخ على حوكمة الشركات ، ولا سيما فيما يتعلق بحقوق المساهمين ، والإفصاح عن الشركات ، ومسؤوليات مجالس إدارات الشركات. ينظر التقرير الخاص بالملكية والتركيز في الآثار المترتبة على ملكية الشركات من قبل الشركات الخاصة والدول والمستثمرين المؤسسيين في أسواق

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة الشركات المصرفية وحوكمة الشركات

الأسهم العامة. يقيم التقرير المتعلق بالتنوع بين الجنسين السياسات القائمة والتقدم المحرز في 50 ولاية قضائية كمدخلات محتملة في المراجعة. ستعقد المناقشات التالية للجنة حوكمة الشركات بشأن المراجعة في الفترة من 24 إلى 25 فيفري وستركز على خمسة مجالات ذات أولوية:

1. المستثمرين المؤسسيين والإشراف ؛

2. حقوق أصحاب الديون ؛

3. دور لجان مجلس الإدارة؛

4. استخدام التكنولوجيات الرقمية الجديدة والفرص والمخاطر الناشئة ؛

5. تغير المناخ وحوكمة الشركات.

سيُعقد اجتماعان آخران للجنة حوكمة الشركات لمزيد من النظر في المجالات العشرة ذات الأولوية المحددة في المواصفات **TOR Terms of Reference** في شكل مسودة مراجعات مقترحة لمبادئ مجموعة العشرين **G20** / منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** في عام 2022 (جوان ونوفمبر). سيتم إصدار جميع التقارير المعدة لإثراء المناقشات حول المراجعة للتشاور جنبًا إلى جنب مع مراجعة مسودة للمبادئ. ولقد تم تحديد المراحل الرئيسية للمراجعة في الجدول الزمني الإرشادي التالي:

24-23 نوفمبر 2021 ، الاجتماع الأول للجنة حوكمة الشركات التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية حول مراجعة مبادئ مجموعة العشرين / منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: مناقشة أولية حول مسودة

الاختصاصات **terms of référence** وخارطة الطريق **Roadmap** للمراجعة وثلاثة مجالات

ذات أولوية للمراجعة ،

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة الشركات المصرفية وحوكمة الشركات

17-18 فيفري 2022 ، اجتماع FMCBG: تقرير الأمين العام لمنظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية إلى وزراء مالية مجموعة العشرين ومحافظي البنوك المركزية حول مراجعة مبادئ مجموعة العشرين

(G20)/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بما في ذلك الاختصاصات النهائية TOR

وخرائط الطريق Roadmap

24-25 فبراير 2022 ، الاجتماع الثاني للجنة حوكمة الشركات حول المراجعة: مناقشة أولية حول

خمسة مجالات ذات أولوية ؛

جوان 2022 ، الاجتماع الثالث للجنة حوكمة الشركات حول المراجعة: المناقشة في البداية مشروع

مراجعة المبادئ؛

نوفمبر 2022 ، الاجتماع الرابع للجنة المراجعة: مناقشة النسخة المعدلة من المبادئ

Q1 2023: مناقشة لجنة حوكمة الشركات والموافقة على مسودة النسخة المنقحة من المبادئ ؛

Q2 2023: تم تبني المبادئ المنقحة المقدمة إلى اجتماع وزراء مالية ومحافظي البنوك المركزية لمجموعة

العشرين (G20) للمصادقة والاتفاق على إحالتها إلى قمة قادة مجموعة العشرين.

المطلب الثالث: الاتجاهات الناشئة لحوكمة الشركات خلال العقد الثالث من الألفية الثانية

شهد عام 2022 أكواما من الفوضى مع استمرار مشكلات سلسلة التوريد وأزمات أسعار الطاقة وارتفاع التضخم، اضطرت الشركات على تغيير الأولويات واعتماد سياسات جديدة لمواصلة دفع الربحية، كان هناك أيضا اجراءات على الجهة التنظيمية، لاسيما حوكمة الشركات، لتوجيه الشركات نحو التحويل، بحلول عام 2023 يستمر الضغط على التكييف مع المشهد المتغير، يبحث المستثمرون وصانعو السياسات عن التغيير، ويجب على الشركات تنفيذ حوكمة قوية للحفاظ على سمعة جيدة، مما لاشك فيه أن المخاطر أكبر

الفصل الأول: مفاهيم حـول الحوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

بالنسبة للشركات ومجالسها هذا العام الجديد سوف نلاحظ الاتجاهات الناشئة لحوكمة الشركات لعام 2023 وما بعده:¹

• الرقابة على الذكاء الاصطناعي

استمر المشهد التنظيمي المحيط بأنظمة الذكاء الاصطناعي (AI) وفي النمو على مدى السنوات الماضية. تقود الجهود التنظيمية المفوضية الأوروبية، التي تحاول وضع تنظيم ذكاء اصطناعي متعدد القطاعات يشار إليه باسم اللائحة العامة لحماية البيانات (CDPR)، في حالة إقراره، سيتم تنفيذ التزامات امتثال واسعة النطاق بشأن استخدام أنظمة الذكاء الصناعي، وجدت دراسة استقصائية أجرتها شركة Baker Mckenzie أن المديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة على دراية بالمخاطر المرتبطة بالذكاء الاصطناعي لكن 4% فقط يعتبرون هذه المخاطر كبيرة و 52% يصفونها بأنها كبيرة لحد ما، أطلقت Business Rountable مبادرة " خارطة الطريق للذكاء الاصطناعي المسؤول"، ويتبع ذلك إصدار مجموعة من التوصيات السياسية لحوكمة الذكاء الاصطناعي والرقابة عليه، بعد ذلك اطلقت غرفة التجارة الأمريكية لجنة الذكاء الاصطناعي الخاصة بالمنافسة والشمول، والابتكار لتعزيز القيادة الأمريكية في استخدام وتنظيم الذكاء الصناعي.

• ديناميكيات مجلس الإدارة والإدارة

تعتبر الديناميكيات بين مجلس الإدارة والإدارة جانبا مهما من جوانب الحوكمة القوية للشركات، ومع ذلك من المتوقع أن تتوتر هذه العلاقة بسبب التغيرات، واجهت مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيون في السابق تحديات بسبب السلوك المتهور للشركات وفضائح الشركات الأخرى، الآن يسعى المزيد من المجالس إلى الاستقلال الحقيقي عن الإدارة، في أحد الاستطلاعات، تم تحديد 51% من أعضاء مجالس إدارة الشركات الخاصة كمستقلين. يسبب هذا التغيير قيودا على تأثير الإدارة في مجلس الإدارة، حيث لا يكون الاحترام المتبادل سهلا نسبيا.

بالنسبة للإدارة، يتأثر استقلالها عادة بتضارب المصالح أو إشراف مجلس الإدارة العليا في كثير من الأحيان أن إجراءات مجلس الإدارة لا يتم مراقبتها وتقييمها بشكل مناسب، مما يؤدي بالشعور بالظلم والتشكيك في مسؤوليات العمل، يوصي بتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لتحقيق توازن القوى المؤسسية بين مجلس الإدارة والإدارة.

¹ Jielynn Barao, 7corporate Governance trend in 2023 and Beyond, on March 29,2023, <https://WWW.azeyscon.com/articles 7-corporate-governance-trends-in2023-and-beyond>.

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

• تعزيز المعايير الأخلاقية

يؤثر السلوك الغير أخلاقي أو سوء السلوك المؤسسي على الشركات منذ عدة سنوات حتى الآن، عانى الآلاف من فشل الامتثال و مخاطر السلوك، غير القانوني، مما أدى إلى مخاطر تشويه السمعة والدعاوي القضائية باهظة الثمن، وقد يؤدي أيضا هذا الأخير إلى غرامات باهظة على سبيل المثال عندما دفعت Wells Fargo 03مليارات دولار لفضيحة الحسابات المزيفة المذهلة.

أضر هذا السلوك غير القانوني بالتصنيفات الائتمانية للعملاء واستخدم معلوماتهم الشخصية لتحصيل الملايين بشكل خاطئ من الفوائد والرسوم، تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال وضع معايير واجراءات واضحة وقانونية والتأكد من فهم المديرين والموظفين لها، يجب أيضا تعيين التوقعات الأخلاقية الصريحة، والتي يجب أن تطبق على أي موظف أو مشرف.

• دقة تقارير ESG

يتعمق المستثمرون بشكل أعمق في الإفصاحات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، مما يتضمن احتوائها على بيانات صادقة ودقيقة فقط، في استطلاع المستثمر العالمي لعام 2022 الذي أجرته شركة برايس و ترهاوس كوبرز لعام 2022، يشك 87% من المستثمرين في أن تقارير الشركة تحتوي على ادعاءات الاستدامة غير المدعومة مثل Green Washing . تشير الأبحاث أيضا الى أن ثلث أو 33% فقط من المستثمرين يعتقدون أن جودة تقارير ESG التي يرونها جيدة، نظرا لأن تقارير الاستدامة تحتوي على أنواع البيانات المختلفة، يمكن للمرء تحسين الدقة من خلال تنفيذ عملية مراقبة صارمة، يتضمن ذلك تتبع التقدم الحرج للأهداف ومعايير الصناعة.

يمكن أن يساعد تطوير عمليات قوية لجمع البيانات والتحقق من صحتها أيضا في إنتاج تقارير عالية الجودة، للقيام بذلك تستخدم الشركات أدوات اعداد التقارير البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات من أجل الجمع السلس للبيانات المتعلقة بالاستدامة وإنشاء التقارير، يوفر برنامج إعداد التقارير ESG مثل Gonvene ESG إمكانية إعداد تقارير مرنة، من تتبع البيانات الداخلية، وأداء معايير الصناعة، إلى الإنشاء الفعلي للإفصاحات.

• المقاومة المتزايدة لثقافات الشركات السيئة

تؤدي ثقافات الشركات السيئة إلى مستويات عالية من الهدر و الشكاوي ويمكن أن تفوق نمو الأعمال، يظهر المزيد من صانعي السياسات والمستهلكين مقاومة متزايدة للحكم السيء، في العام الماضي فقط

الفصل الأول: مفاهيم حوكمة المصرفية وحوكمة الشركات

وضع الاتحاد الأوروبي قاعدة جديدة لحظر أجهزة شحن Iphone وتشجيع استخدام نفس القابس بدءاً من عام 2024، مثال ممتاز على أن الإدارة السيئة يمكن أن تشكل حتى أكبر الشركات. في الواقع يقول 88% من الموظفين أن ثقافة الشركة الايجابية يمكن أن تؤثر على نمو الأعمال ونجاحها..

• التحول إلى حوكمة أصحاب المصلحة

من بين جميع الأحداث أدى الوباء بالفعل إلى رفع مستوى التحول إلى إدارة أصحاب المصلحة، دفع هذه الشركات إلى النظر في المصالح الفضلى لعمالها والمستثمرين الآخرين، تشجع حوكمة أصحاب المصلحة السلوكيات الأخلاقية وتسعى إلى منع انتشار المعلومات المضللة والمخاطر البيئية.


• تواجه حوكمة الشركات نقاط ضعف مستمرة في الصحة العامة

ستحتاج الحوكمة التنظيمية إلى معالجة الضعف المستمر لكل من الدولة والقوى العاملة الأخرى اتجاه Covid19 والأمراض الأخرى، سيحتاج مجلس الإدارة إلى العمل مع الإدارة لتطبيق الدروس المستفادة من الوباء في مكان العمل وإنشاء موقف قوي اتجاه المرض بين القوى العاملة، بالإضافة إلى ذلك قد تلعب الشركة دوراً أكثر نشاطاً في الدعوة للاستعداد الوطني لأزمات الصحة العامة المستقبلية.¹

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل استنتجنا أنه في ظل التطورات الحاصلة على مستوى البيئة المصرفية بات من الضروري تبني مفهوم الحوكمة ومبادئها في الجهاز المصرفي وذلك لضمان سلامته من المخاطر المتعددة، بالإضافة إلى هدف دعم الثقة في أنشطته كمتلقي لأموال المودعين والمساهمين للدفع بعجلة التنمية الاقتصادية. فحوكمة الشركات تضمن حسن العلاقة بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى بهدف حماية مصالحهم واستثماراتهم.

¹ Sean Mcdonald , Latest Developements in covnerance for 2023-8 key trends, Jan 26,2023 .11.34PM, <http://WWW.boradpro.com/blog/latest-developements-in-governance-for-2023?hs-amp=true>.



الفصل الثاني :
إدارة المخاطر المصرفية

تمهيد

أصبح اليوم موضوع إدارة المخاطر المصرفية من المواضيع التي لقيت اهتماما واسعا من طرف السلطات الرقابية والنقدية الاشرافية، فإن إدارة المخاطر المصرفية هي جوهر العمل الإداري في المؤسسات المالية بشكل عام والمؤسسات المصرفية بشكل خاص، لذا أضحت السلامة البنكية مقرونة بمدى كفاءة وفعالية إدارة المخاطر المصرفية لأن من غير المعقول التحدث على سبل التنبؤ بالمخاطر والتصدي لها ومعالجتها من دون تفعيل دور إدارة المخاطر المصرفية وفق المعايير الدولية المعمول بها في المصارف على غرار معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية، حيث أن هذه الأخيرة أدركت جيدا أن الإصلاح المالي والرقابة المصرفية الأفضل يقتضيان جهودا واسعة النطاق وكثيفة على مدى فترة طويلة من الزمن.

ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة المخاطر المصرفية؛
- **المبحث الثاني:** أنواع ومصادر المخاطر المصرفية
- **المبحث الثالث:** علاقة الحوكمة المصرفية بإدارة المخاطر.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر المصرفية

إن العلاقة الطردية الموجودة بين العائد والمخاطر، جعلت إدارة المصارف تركز في عملها على إيجاد أفضل السبل والوسائل للحد أو على الأقل تخفيف حدة المخاطر الممكن حدوثها من أجل تحقيق أكبر عائد بأقل خطر ممكن، وذلك عن طريق ما يسمى بإدارة المخاطر.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

يقصد بإدارة المخاطر عملية تحديد وتقييم المخاطر، واختيار إدارة التقنيات للتكليف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها، فإدارة المخاطر إذن هي العمليات التي يقوم بها البنك لتهيئة بيئة العمل المناسبة بفرض تحديد المخاطر التي من المحتمل التعرض لها وإدارتها وقياسها بطريقة تمكن من تقليل أثرها السيئ و التحوط لها ثم كيفية علاج الخسائر التي يمكن أن تحدث بسببها.¹

ويمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: " نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياستها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال المصرف و أصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يكن بالإمكان القضاء على مصادرها.²

ومنه نستنتج أن إدارة المخاطر هي منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم إجراءات وتنفيذها حتى تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.

¹ منال هاني، "اتفاقية بازل 3 ودورها في ادارة المخاطر المصرفية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 16، المجلد 01، جامعة العقرون، 2017، ص 308.

² فريدة تلي، "استخدام الأساليب الكمية في قياس وادارة المخاطر المصرفية"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 30.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- يقصد بإدارة المخاطر المصرفية وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، حيث أن اعتماد هذه الاستراتيجيات قائم على أساس تقييم أنواع المخاطر التي تم تحديدها وتقدير حجم الآثار المحتملة من خلال تحليل هذه المخاطر.¹

- هي عملية التفكير بشكل منهجي في جميع المخاطر المحتملة أو المشاكل قبل حدوثها ووضع إجراءات من شأنها أن تتجنب هذه المخاطر والتخلص منها أو الحد من أثرها أو التعامل مع هذه الآثار حيث تمكن هذه العملية من معرفة المخاطر وإعداد استراتيجية للسيطرة عليها.²

- تعرف على أنها عبارة عن تحديد، تحليل، والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول المالية للمصرف، و بصيغة أخرى فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها.³ ومنه نستخلص أن إدارة المخاطر المصرفية هي تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد المخاطر وقياسها ومراقبتها وإعداد استراتيجية للسيطرة عليها.

المطلب الثالث: أهمية إدارة المخاطر المصرفية ومبادئها

أولاً: أهمية المخاطر المصرفية

تكمن أهمية إدارة المخاطر المصرفية في النقاط التالية:⁴

- أداة لتنفيذ استراتيجية، حيث يزود المصرف بنظرة أفضل للمستقبل، حيث بدونها يمكن التأكد من المكاسب والتقلبات المحتملة للربحية؛
- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات؛
- رفع التقارير عن المخاطرة ومراقبتها حيث من دونها لا يمكن معرفة المكاسب المحققة؛
- المساهمة في اتخاذ قرارات التسعير، فالعلم بالمخاطرة سمح تسعيرها؛
- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية، والعمل على تنويع تلك الأوراق من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية؛

¹ David Growther, Shohla sofie, corporate governance and Misk management, Donemark, 2010, p 36 .

² محمد داود عثمان، "إدارة تحليل الائتمان ومخاطره"، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2013، ص 219.

³ خالد وهيب الراوي، "ادارة المخاطر المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 10.

⁴ حياة نجار، "ادارة المخاطر المصرفية وفقا لاتفاقيات بازل- دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص ص 78-79.

- أن يكون قسم إدارة المخاطر مدركا لوظيفته والتطورات الجديدة؛¹
- محاولة استخدام مقاييس للسيطرة على المخاطر؛
- إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم الإدارة العامة تمكن من تحديد المخاطر تحديدا صحيحا، وبالتالي قياسها ومن ثم الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح على مستوى المصرف ككل.

ثانيا: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية

لقد قامت لجنة الخدمات المالية الامريكية، من خلال اللجنة الفرعية لإدارة المخاطر المصرفية، بوضع مبادئ لإدارة المخاطر المصرفية بصورة سليمة وهي كالآتي:²

أ- **مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:** يجب أن يقوم مجلس الإدارة في أي مؤسسته مالية بوضع سياسات إدارة المخاطر، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياس وإدارة الرقابة على المخاطر؛

ب- **إطار لإدارة المخاطر:** يجب أن يكون لدى المصرف إطار لإدارة المخاطر، يتصف بالشمولية، بحيث يغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف، ومن خلاله يتم تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر، ويجب أن يتصف بالمرونة حتى يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال؛

ج- **تكاملي إدارة المخاطر:** يجب أن لا يتم مراجعة وتقييم المخاطر المصرفية بصورة منعزلة عن بعضها البعض، ولكن بصورة متكاملة، نظرا لأنه يوجد تداخل بين المخاطر، ويتأثر كل منها بالآخر؛

د- **محاسبة خطوط الأعمال:** إن أنشطة المصرف يمكن أن تقسم إلى خطوط أعمال مثل: أنشطة التجزئة ونشاط الشركات، وعليه فإن نشاط كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر المصاحبة له؛

هـ- **تقييم وقياس المخاطر:** جميع المخاطر يجب أن تقيم بطريقة وصفية، وبصورة منتظمة، وحيثما أمكن يتم التقييم بطريقة كمية، ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر من الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة؛

و- **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، وهذا يعني أن تقييم المخاطر

¹ فريدة تلي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² زناقي بشير، غربي صباح، معاريف محمد، " إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التقليدية والاسلامية- دراسة تحليلية ومقارنة"، مجلة التنويع الاقتصادي، العدد 2، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت- الجزائر، (د.س)، ص 21.

الفصل الثاني: ادارة المخاطر المصرفية

يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة، يتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم المخاطر، واختبار فعالية أنشطة إدارة المخاطر، وتقديم تقاريرها للإدارة العليا ومجلس الإدارة؛

ي-التخطيط للطوارئ: يجب أن تكون هناك سياسات وخطط لإدارة المخاطر في حالة الأزمات الطارئة وغير العادية، ويجب مراجعة هذه الخطط بصورة دورية، للتأكد من تغطيتها للأزمات المحتملة الحدوث والتي تؤثر على المؤسسة.

المبحث الثاني: أنواع ومصادر المخاطر المصرفية

المطلب الأول: أنواع المخاطر المصرفية

إن أهم المخاطر التي تتعرض لها المصارف وتؤدي إلى تقلب المردودية واستقرارها المالي والتي تتمثل عادة في ما يلي:¹

أولاً: مخاطر الائتمان

تعتبر مخاطر الائتمان من أهم المخاطر التي تتعرض لها المصارف وأقدمها رغم ظهور أنواع حديثة من المخاطر وهي تتضمن احتمالية فشل المقرضون في أداء التزاماتهم في الأوقات المحددة للتسديد المحددة في شروط الاتفاق، أو عندما يفتح المصرف خطاب اعتماد مستندي لاسترداد بضاعة نيابة عن العميل في توفير المال الكافي لتغطية البضائع حيث وصولها، وهذا ما يتولد عليه خسائر للأموال المقترضة نفسها وتحولها إلى ديون معدومة تؤدي في آخر المطاف إلى الإعسار، لكنها تتفاوت حسب نوع وطبيعة كل فرض وحجمه ودرجة تأثيره على المصرف.

وتكون هذه المخاطر نتيجة لعدة عوامل منها المرتبطة بالبيئة الخارجية للمصرف المتعلقة بالظروف الاقتصادية التي من الصعب التنبؤ بها لذلك تترك أثر غير مرغوب فيه على قدرة العملاء على سداد ما عليهم من التزامات، ومن ثم تتعرض الإيرادات المخطط لها نتيجة الفوائد الوهمية إلى الانخفاض بصورة غير محتملة، وعوامل أخرى مرتبطة بالبيئة الداخلية للمصرف بحد ذاته كمنقص الدراسات الائتمانية التي تقوم بها المصارف عند منح الائتمان ومتابعة الأموال المقترضة وهل تم استغلالها للفرض الممنوح لها.

ومن أهم المخاطر المرتبطة بالائتمان المصرفي نجد ما يلي:

مخاطر المقترض: وترتبط هذه المخاطر بالمقترض بحد ذاته فهي تشمل:

- مدى أهليته ومدى احترامه لتعهداته والتزاماته وسمعته الائتمانية، وكذا قدراته المالية من حيث مصادر وقدرة ورغبة العميل على تسديد الأقساط والفوائد المستحقة على القروض؛
- ارتفاع معدل التركيز الائتماني والذي تعني منح كبيرة الى مقترض واحد أو الإقطاع الواحد والى منطقة جغرافية واحدة.

مخاطر الضمانات: ويشمل هذا النوع من المخاطر إمكانية الخطأ في تقدير قيمة الضمانات من طرف المصرف أو التأخير في عملية التنفيذ على الضمانات أو ضعف عملية المتابعة لها مخاطر القوائم المالية.

¹ فريد بن جريبع، "أثر حوكمة الجهاز المصرفي على زيادة القدرة التمويلية للمصارف الجزائرية"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2020، ص ص : 96-97.

-مخاطر النشاط: تظهر هذه المخاطر نتيجة لعدم التزام المقترض بدفع ما عليه من التزام نتيجة لتعرضه لظروف اقتصادية طارئة سواء كانت خاصة بالمقترضين أو عامة كالكساد، ولتفادي أو التقليل من هذه المخاطر تسعى المصارف إلى الرفع من كفاءة الموظفين المسؤولين عن التسهيلات الائتمانية، ويمكن قياس المخاطر المتعلقة بالائتمان من خلال المعادلتين التاليتين:

مخاطر الائتمان = خسائر القروض / إجمالي القروض.

نسبة التسهيلات = التسهيلات الائتمانية / ودائع العملاء.

ثانيا: مخاطر السوق

تختلف مخاطر السوق عن مخاطر الائتمان التي تنبع بالضرورة عن أداء ضعيف المصادر أو بيع أدوات مالية أو أصول، حيث أن مخاطر السوق هي مخاطر تذبذب عوائد المصارف نتيجة لعدم استقرار مؤشرات السوق، وهذا النوع من المخاطر له تأثيرا مباشرا على كامل المصارف الموجودة بغض النظر عن خصائصها من حيث الحجم أو طبيعة نشاطها.

وتتكون مخاطر السوق من ثلاثة مخاطر أساسية وهي:

1. مخاطر تقلبات في سعر الصرف

وهي ناتجة عن تقلب أسعار الصرف بصورة غير متوقعة خلال فترة ممتدة بين تاريخ المعاملات المصرفية التي تكون مقيمة بعملة أجنبية أو أكثر والتاريخ الفعلي للدفع، أو في حالة امتلاك المصرف لموجودات مقومة بالعملات الأجنبية، فإذا كان المصرف يحتفظ بموجودات من عملة معينة أكبر من المطلوبات من نفس العملة فإن الخطر يكمن في انخفاض سعر الصرف، وإذا كان العكس أي أن المصرف يحتفظ بمطلوبات من عملة معينة أكبر من الموجودات فإن الخطر يكمن في ارتفاع أسعار الصرف لهذه العملة.

2. مخاطر تقلبات سعر الفائدة

تعتبر مخاطر أسعار الفائدة من أهم المخاطر التي تتعرض لها المصارف وأكثرها تعقيدا نتيجة تأثيرها المباشر على إيرادات المصارف، فهو ثاني أهم صنف من الخسائر يعد خطر الائتمان باعتبار أن عوائد الفوائد تشكل حوالي 90% من إيراداتها، وعليه فإن أي انخفاض في سعر الفائدة بالنسبة لأصول المصرف سيؤثر على إيراداته، خاصة إذا كان هناك ثبات أو ارتفاع لأسعار الفائدة على موارده.

كما تنشأ هذه المخاطرة عندما تكون موارد المصرف تتمتع بثبات أسعار الفائدة وأصول تتمتع بتعويم أسعار فائدتها في نفس فترة منح القرض هذا بما يعرف بخطر إعادة التسعير، أي أنه عند منح قرض بسعر فائدة

معين ومن ثم حدوث ارتفاع في اسعار الفائدة في السوق بصفة عامة فإن ذلك يؤدي بالمصرف إلى خسارة العائد المتولد عن الفارق بين نسبة الفائدة المعمول بها في السوق والفائدة التي منح بها القرض.¹

كما أنه يوجد اتجاه آخر لمخاطر سعر الفائدة المرتبط بقيمة رأس المال وهي المخاطر التي تتعرض لها حامل السند عندها تصدر الهيئة سندات بسعر فائدة معين يستحق لمدة معينة ثم ترتفع أسعار الفائدة في السوق، وبعد أن تصدر هيئة أخرى سندات جديدة طويلة الأجل بالسعر الجديد فإن سعر السند الأول سينخفض في السوق لأن حامله سيرغب في التخلص منه لشراء سندات الجهة الثانية بسبب هذه الزيادة الجديدة.

والجدير بالذكر أن الآثار السلبية لهذه المخاطر ستؤثر على كل من أرباح المصرف وكذا القيمة الاقتصادية لموجوداته والتزاماته.

3. مخاطر تقلبات أسعار السلع(التضخم)

يؤثر معامل التضخم على العائد الحقيقي المحقق من الفوائد التي يتحصل عليها المصرف أي أنه يؤثر مباشرة على القوة الشرائية للعملة، فالاستثمار مثلا في السندات الحكومية والاستثمارات الادخارية، وإن كانت تسترد قيمتها الأصلية، ولكن قيمتها الشرائية ستنخفض، مقاسه بنفس الوحدات من النقود، حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية، وعليه فإنه كلما ارتفع معدل التضخم انخفض العائد الحقيقي للمصرف والعكس صحيح.

كما ترتبط أيضا مخاطر تقلبات أسعار السلع بمخاطر الصرف في حالة السلع الدولية التي يتم تقييمها بالدولار الأمريكي إضافة إلى بعض العملات الأخرى فإن ذلك سيعرضها لا محالة الى مخاطر تقلبات أسعار السلع.

ثالثا: مخاطر التشغيل

ترتبط مخاطر التشغيل ارتباطا وثيقا بالخسائر المحتملة نتيجة لفشل أو ضعف الإدارة وأجهزة التفيتش الداخلي من خلال إجراءات الرقابة الداخلية وعدم كفاية نظام المعلومات المحاسبية في المصارف فهذه الضوابط تعمل على التأكد من أن المصرف يقوم بعملياته وفق مبدأ الحذر الذي يضمن تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي يضعها مجلس الإدارة. فبعض المصارف لا تملك الكفاءة اللازمة للرقابة على التكاليف المباشرة ومعالجة للأخطاء التي يقوم بها موظفيها.

¹ فريد بن جريبيع، مرجع سبق ذكره، ص ص : 98-99.

الفصل الثاني: ادارة المخاطر المصرفية

وتتكون مخاطر العمليات التشغيلية من:¹

1- مخاطر السمعة: وتنشأ مخاطر السمعة في الحالات التي تعرض العملاء إلى تكرار المشاكل والأخطاء مع موظفي المصرف أو سبب الأعمال المتكررة أو اختراق النظام الخاص بالمصرف بواسطة الانترنت والتأثير على بياناته أو إعطاء بيانات غير دقيقة عنه وعن خدماته ومن ثم نقص الثقة في قدرة المصرف على القيام بالأنشطة والوظائف المنوط به على أكمل وجه.

وتؤدي مخاطر السمعة إلى فقدان ثقة العملاء والمساهمين بالمصرف أو مخاطر أخرى تنتج عليها بالضرورة حين يقوم المودعين بتقديم طلب لسعي ودائعهم دفعة واحدة، وفي نفس الوقت الأمر الذي يؤدي به إلى الإفلاس خاصة إذا لم يكن هناك تغطية كافية لمواجهة هذه الطلبات وهذا ما يعرف بالمخاطر الناجمة عن الوديعة لدى الطلب.

2- مخاطر الاختلاس والاحتيال المالي

تعتبر الاختلاسات النقدية من أكثر أشكال الاختلاس انتشارا بين الموظفين وهو الأمر الذي يحدث حاليا في معظم المصارف، حيث أن معظم الخسائر التي تتعرض لها تلك المصارف كانت نتيجة حالات الاختلاس من أموال المودعة بالمصرف أو من الشيكات من الفروع، ويمثل الاحتيال المالي في الوقت الحاضر السبب الأكبر لخسائر التشغيل داخل النظام المصرفي أو خارجة الذي يهدف إلى الغش وإساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية وتزوير الشيكات المصرفية أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول وعملية السرقة والسطو من قبل مسؤوليها أو العاملين عليها.

3- المخاطر المهنية وعدم الالتزام بأخلاقيات المهنة

تتعرض معظم المصارف إلى خسائر العمليات التي تؤثر على مجلس الإدارة وعلى المصرف بحد ذاته والتي تنجم عن الأخطاء المهنية وتقصير العاملين بها في مهامهم وحتى عند نقص في وجود ثقافة مصرفية تعزز احترام أخلاقيات المهنة في المصارف.

كما تتضمن تلك الخسائر الناتجة عن صدور اجراءات و التزامات من طرف المساهمين ضد إدارة المصرف نفسه أو العاملين به نتيجة التقصير والإهمال في الأعمال الموكلة لهم من أخطاء وإهمال كقيامهم بتنفيذ عمليات تجارية أو مالية غير معتمدة، حفظ الأموال وعمليات البيع والشراء والخدمات الاستشارية في مجال الاستثمار.

¹ فريد بن جريبوع، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

4- مخاطر المتعلقة بالجرائم الالكترونية

لا تختلف الجرائم الالكترونية في طريقة تنفيذها عن غيرها من الجرائم الأخرى تعتبر هذه الجرائم من أكثر الجرائم شيوعا حيث هذه المخاطر تنتج من خلال تواطؤ موظفي المصرف في جرائم سوء استخدام بطاقات الائتمان والعمليات الإلكترونية، وجود مخالفات في عملية إصدارها أو من خارج المصرف من خلال نطاق تهريب بطاقات الائتمان المسروقة وتشمل هذه المخاطر المجالات التالية: أجهزة الصرف الآلي، بطاقات الائتمان، نقاط البيع، عمليات الاختلاس الداخلي من خلال التواطؤ مع الموظفين، تبادل البيانات آليا، وغيرها.

رابعا: مخاطر السيولة¹

تعرف على أنها تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي لها تأثير على إيرادات المصرف الناشئة ورأس ماله عن عدم مقدرة المصرف على مقابلة التزاماته عند استحقاقها.

كما تعرف مخاطر السيولة على أنها "الآثار على صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن الصعوبة التي تواجه المصرف في الحصول على النقدية بتكلفة معقولة، سواء من بيع الأصول أو الحصول على ودائع جديدة"، وتعني مخاطر السيولة ارتفاع وتزايد صعوبة المصارف في الحصول على مصادر جديدة لسيولة أو توفير السيولة اللازمة وقت الحاجة إليها أي عند وجود فجوة متولدة بين أجال استحقاق مواردها التي غالبا ما تكون قصيرة الأجل وبين استخداماتها (القروض) التي تكون في المدى الطويل.

هناك وجهان مختلفان لمخاطر السيولة يبين العلاقة بين تأمين سيولة كافية قصد الوفاء بمسحوبات المودعين في المدى القصير والتي تعتبر هي أهم مورد للمصارف التجارية، وبين عدم تقوية فرص استثمارية عن طريق تلبية حاجات المقترضين) باعتبار أن مصادر السيولة في جانب الأصول هو تسديدات القروض التي وصل تاريخ استحقاقها) في الوقت المناسب، دون الاضطرار إلى بيع أوراق مالية، أو تحويل بعض الموجودات إلى سيولة بخسائر كبيرة.

خامسا: مخاطر عدم كفاية رأس المال²

يتوجب على الجهات التي تشرف على تنظيم العمل المصرفي وضع آليات تحدد كفاية رأس المال المطلوب بحيث يشمل تغطية كاملة للمخاطر المرجحة بالأوراق (تحدد هذه الأوزان حسب درجة المخاطر التي يتعرض لها الأصل وهي خمسة أوزان (صفر، 10%، 50%، 20%، 100%) فوزن الأخطار التي تتعلق بالنقدية تساوي صفر، بينما

¹ فريدة بن جرييع، مرجع سبق ذكره، ص ص 101، 100.

² فريد بن جرييع، المرجع نفسه، ص ص 101، 102.

الفصل الثاني: ادارة المخاطر المصرفية

وزن الأخطار التي تتعلق بالقروض تساوي (100%) للعناصر الداخلة والخارجة لميزانية المصرف التي يتحملها وحماية للمودعين الدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح.

وتعد كفاية رأس المال من أهم الأدوات التي تستخدم للتعرف على ملاءة المصرف وقدرته على تحمل الخسائر المحتملة (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، ...)، وقد عرفت ملاءة المصرف باحتمال عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته.

حيث كلما انخفض احتمال إعسار المصرف ارتفعت ملاءة المالية له والعكس صحيح، وعليه فإن اتفاق بازل (بازل 1،2،3) لرأس المال يعالج عنصرين مهمين من عناصر النشاط المصرفي هما:

- مستويات المخاطر الائتمانية للموجودات بالميزانية؛
 - العمليات التي تقع خارج الميزانية والتي تمثل تعرضا كبيرا للمخاطر.
- فمخاطر رأس المال على علاقة عكسية مع معامل الرفع والعائد على حقوق الملكية، فإذا ما قرر المصرف زيادة مخاطر رأس المال فإن الرفع والعائد على حقوق الملكية ومع بقاء الظروف والمتغيرات الأخرى ثابتة يكون كبيرا، أما إذا اضطر المصرف إلى تخفيض مخاطر رأس المال فإن العائد على حقوق الملكية ومعامل الرفع يصبحان أقل.

ويتم قياس هذه المخاطر من خلال النسبة التالية:

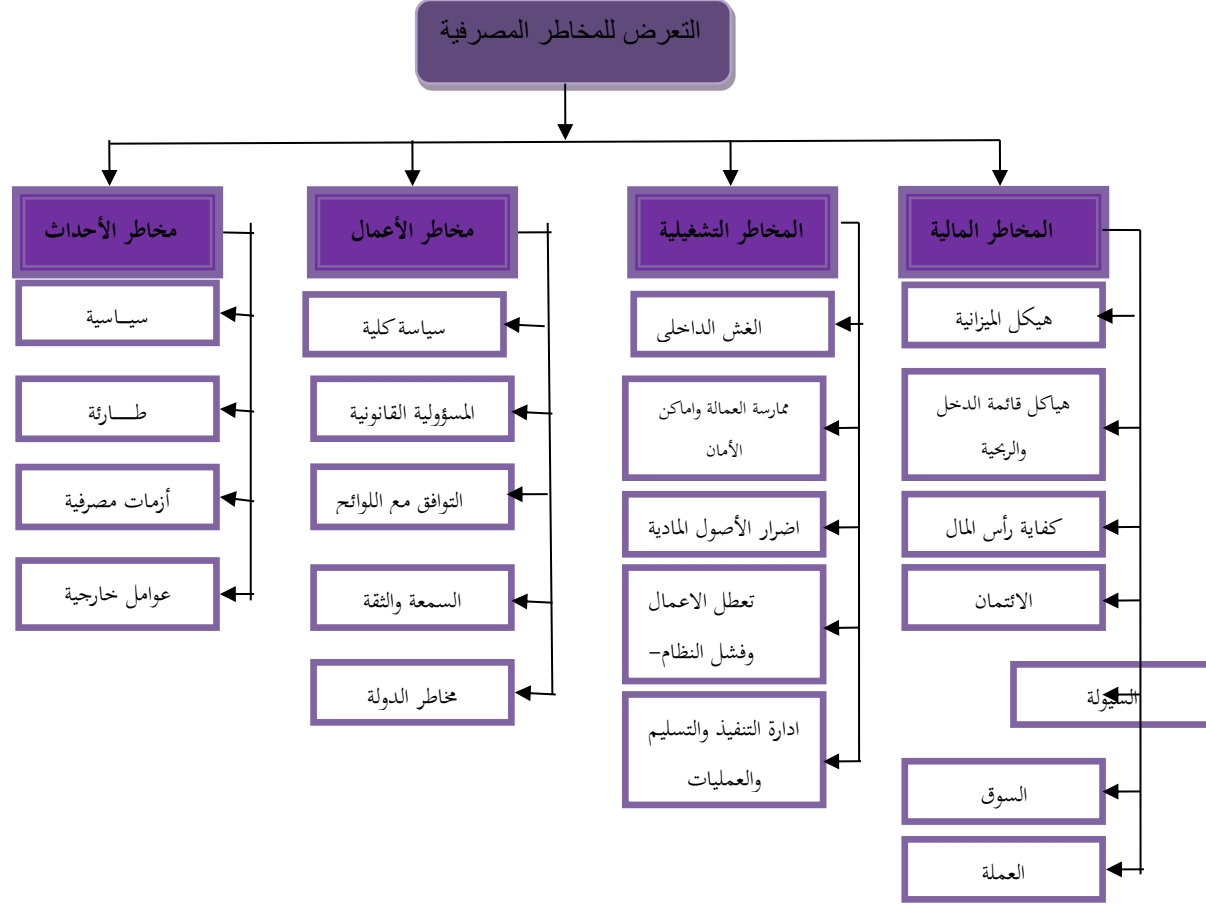
(رأس المال الأولي + رأس المال المساند) / الأصول المرجحة بالمخاطر

وتشير هذه النسبة إلى حجم الأصول الخطرة التي يمكن تغطيتها من خلال رأس المال، وارتفاع هذه النسبة يدل على انخفاض المخاطر مما يزيد درجة الأمان المصرفي.

سادسا: المخاطر التنظيمية والرقابية القانونية

وهي المخاطر التي تنشأ من احتمال نقص أو مخالفة القوانين الرقابية الموضوعية من طرق السلطات النقدية مما يجعلها غير مقبولة قانونيا، والتي تؤدي في بعض الحالات الى هشاشة النظام المصرفي، في حين تنشأ المخاطر التنظيمية عن مخالفة القوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية والتي تفرض غرامات نقدية على هذه المخالفات الأمر الذي يؤثر سلبا على أرباح المصرف ورأس ماله، وقد يتطور أثر هذه المخالفات ليصل الى سمعة المصرف وبالتالي يعرضه لفقدان الثقة بنشاط المصرف ككل.

الشكل رقم(2-1): يوضح أنواع المخاطر المصرفية



المصدر: طارق عبد العال، " حوكمة الشركات-شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات"، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة ثانية مزودة ومنقحة، 2007، ص 434.

المطلب الثاني: مصادر المخاطر المصرفية

أولاً: مصادر المخاطر المصرفية

من بين العوامل التي تؤدي إلى زيادة المخاطر المصرفية بعضها أو كلها ما يلي:¹

- عوامة الأسواق المالية والتحرير المالي والمصرفي، حيث لم يعد أحد بمعزل عن المخاطر التي يمكن أن تصيب أحد الأطراف ضمن النظام الاقتصادي والمالي العالمي؛
- ظهور مفهوم الهندسة والابتكار المالي وهو الأمر الذي أدى إلى تعقيد البيئة التي تعمل فيها منشآت الأعمال وزيادة حالة اللابيقين؛
- الانتشار المفرط للمشتقات المالية بكل أنواعها خاصة عندما تستخدم من طرف المضاربين الساعين لتحقيق الأرباح وليس للتحوط وإدارة المخاطر؛
- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي؛
- حالات الكساد والناجحة عن السياسات النقدية أو صعوبات في ميادين الأعمال أو الاستثمار خاصة في الآجال الطويلة؛
- التضخم والارتفاع في المستوى العام للأسعار بالتالي انخفاض القدرة الشرائية للعملة المحلية؛
- انخفاض نسبة الأرباح التي يحققها الاستثمار نتيجة المنافسة؛
- القوانين والتشريعات الخاصة بالاستثمار وتحفيزه؛
- تقلبات أسعار الفائدة؛
- زيادة معدلات الضرائب على الأرباح.

المعايير الدولية للرقابة المصرفية

أولاً: لجنة بازل وظروف نشأتها

من منطلق إدراك الدول الصناعية الكبرى أهمية وخطورة القطاع المصرفي بصفة خاصة والقطاع المالي بصفة عامة، حرصت مجموعة الدول الصناعية الكبرى أو ما يطلق عليها مجموعة العشرة "G10" على تشكيل لجنة بازل للأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية وذلك في مقر مصرف التسويات الدولية في نهاية 1974 برئاسة "بيتر كوك" من مصرف إنجلترا، بمدينة بازل السويسرية ولهذا أطلق عليها تسمية لجنة بازل أو بال أو كوك. وقد عقد

¹ حروي وهيبة، " دور الرقابة المصرفية وادارة المخاطر وتفعيل أداء البنوك التجارية"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة2، 2016، ص 68.

الفصل الثاني: ادارة المخاطر المصرفية

محافظو المصارف المركزية لمجموعة العشرة اجتماعهم في 1987/12/17 في بازل للنظر في التقرير الأول الذي رفعته اللجنة، استهدف تحقيق التوافق في الأنظمة والممارسات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بكفاية رأس المال ومعاييرها وذلك للمصارف التي تمارس الأعمال الدولية.

وقد أقر المحافظون التقرير المذكور، وتم توجيهها لنشر وتوزيع ذلك التقرير في 1987/12/10 على الدول الأعضاء في المجموعة وغيرها، لدراسته من طرف المصارف أو الاتحادات المصرفية في مدة ستة أشهر على سبيل الاستشارة والتعرف على آرائهم بشأن توصيات اللجنة.

وقد أخرجت اللجنة تقريرها النهائي بعد ما ورد لها من آراء وتوصيات، وقدمته في جويلية 1988 حيث أقر من قبل مجلس المحافظين باسم اتفاق بازل أو اتفاقية كفاية رأس المال الذي عرف ب **Basel Capital Accord**، وقد كان من أهم منجزات اللجنة.

وتعرف لجنة بازل بأنها لجنة استشارية فنية أنشأت بمقتضى قرار محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية الكبرى، تجتمع أربع مرات سنويا ويساعدها فريق من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على المصارف، ولا تتمتع قرارات أو توصيات هذه اللجنة بأي صفة قانونية أو إلزامية، رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة فعلية كبيرة، وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة وضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على المصارف مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة منها.¹

ثانيا: اتفاقية بازل 1 و2

1-اتفاقية بازل 1

أقرت لجنة الرقابة المصرفية الدولية في نطاق الاتفاقية الموقعة في جويلية 1988 في بازل السويسرية رفع نسبة كفاية (ملاءة) رأس المال لدى المصارف العاملة بها تدريجيا لتصبح في حدود 8% من مجموع أصولها الخطرة خلال ثلاث سنوات القادمة أي مع نهاية 1992، وقد تضمنت الاتفاقية تحديدا تفصيليا لكيفية حساب الأصول الخطرة وأوزان المخاطر، وفي هذا الإطار قامت اللجنة بتقسيم دول العالم إلى مجموعتين:²

-**المجموعة الأولى:** هي مجموعة الدول التي رأت اللجنة أنه يمكن إذا زادت الإيداعات لدى مصارفها أكثر من سنة، فإن وزن المخاطر يقل عن الوزن المخصص لباقي الدول، وبالتالي ينظر إليها على أنها ذات مخاطر أقل من باقي دول العالم، وبصفة عامة تضم هذه المجموعة الدول كاملة العضوية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي:

¹ حروي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

² حروي وهيبة، المرجع نفسه، ص ص: 134-135.

الفصل الثاني: ادارة المخاطر المصرفية

- الدول الأعضاء في لجنة بازل وهي: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، الو.م.أ، لوكسمبورغ؛
 - الدول التي عقدت ترتيبات اقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي المرتبطة بترتيبات الصندوق العامة للإقراض وهي: استراليا، النمسا، الدنمارك، اليونان، ايسلندا، ايرلندا، نيوزيلندا، النرويج، البرتغال، المملكة العربية السعودية، تركيا، فنلندا؛
- وقد قامت اللجنة بتعديل ذلك المفهوم في 1994 حيث تم استبعاد أي دولة من هذه المجموعة لمدة 05 سنوات، إذا ما قامت بإعادة جدولة ديبتها العالم الخارجي، مما يعني إمكانية زيادة أو انخفاض عدد هذه الدول.
- المجموعة الثانية: تضم هذه المجموعة باقي دول العالم، وينظر إليها على أنها ذات مخاطر أعلى من دول المجموعة الأولى، وبالتالي لا تتمتع هذه الدول والمصارف العاملة فيها بتخفيضات في أوزان المخاطر المقررة في المجموعة الأولى.

معدل كفاية رأس المال وفق بازل 1: أو ما يطلق عليه معيار كوك نسبة إلى بيتر كوك الرئيس السابق للجنة بازل وثاني محافظ مصرف إنجلترا سابقا، ويحسب بالطريقة التالية:

معدل كفاية رأس المال = رأس المال الأساسي + رأس مال المساند/عناصر الأصول والالتزامات العرضية
المرجحة بأوزان مخاطرها 8%

يتكون رأس المال لمفهوم بازل من شريحتين أساسيتين هما:

- الشريحة الأولى: وتسمى رأس المال الأساسي core capital ويتمثل في حقوق المساهمين التي تتضمن الأسهم العادية المصدرة والمدفوعة بالكامل وكذلك الأسهم الممتازة وفقا لتحفظات معينة، بالإضافة إلى احتياطات معلنة والأرباح المحتجزة.
- الشريحة الثانية: تسمى رأس المال المساند أو التكميلي Supplementary capital ويتمثل في المكونات التالية:

➤ الاحتياطات غير المعلنة واحتياطات إعادة تقييم الأصول والمخصصات العامة للديون المشكوك في تحصيلها والقروض المساندة وكذا أدوات رأس مالية أخرى؛¹

➤ واقترحت اللجنة في سنة 1993 إدخال بعض التعديلات على أسلوب حساب معيار كفاية رأس المال، ليغطي مخاطر السوق المتمثلة في تقلبات أسعار الفائدة، تقلبات أسعار

¹ خروبي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-137.

الفصل الثاني: ادارة المخاطر المصرفية

الصرف، وتقلبات أسعار عقود السلع والأسهم أو ما يسمى المشتقات، بالإضافة إلى تغطية المخاطر الائتمانية ومخاطر الدول ومقتضى هذه التعديلات أضيفت شريحة ثالثة إلى رأس المال مع الشريحتين القائمتين وتمثل في القروض المساندة لأجل سنتين على أن تستخدم لتغطية مخاطر السوق فقط.

➤ وافقت لجنة بازل في أبريل 1995 على السماح للمصارف باستخدام أساليبها الداخلية الخاصة لقياس مخاطر السوق، بغرض تحقيق درجة أعلى من المرونة في تطبيق معيار كفاية رأس الرمال، وذلك بعد تزايد التحديات التي واجهتها المصارف منذ 1993. والتي آخرها إفلاس مصرف "بيرنجير" البريطاني، والهدف من استحداث هذا التعديل في اتفاق رأس المال هو توفير ضمانات رأسمالية صريحة ومحددة ضد مخاطر السوق، التي تتعرض لها المصارف خاصة الناشئة منها عن أنشطتها.

➤ وأخيرا أصدرت لجنة بازل سنة 1996 الاتفاقية الخاصة بحساب كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية، بعد أن كانت الاتفاقية الأولى تعني بمخاطر الائتمان فقط، وتعتبر هذه الاتفاقية تعديلا لاتفاقية 1988.

وفق هذا التعديل إن حساب نسبة رأس المال الإجمالية للمصرف تتم وفقا للمعادلة التالية:¹

معدل كفاية رأس المال = إجمالي رأس المال (شريحة 1 + شريحة 2 + شريحة 3) / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة + مقياس المخاطرة السوقية × 12.5

2- اتفاقية بازل 2

يبدأ تنفيذ اتفاقية بازل الثانية الخاصة بكفاية رأس المال في المصارف في عام اصدارها سنة 2004، والجانب الأساسي في هذه الاتفاقية هو كيف تتمكن المصارف من المواكبة والتكيف لثلاثة أنواع أساسية من المخاطر وهي مخاطر الائتمان ومخاطر السوق إضافة إلى المخاطر الجديدة المضافة وهي المخاطر التشغيلية.

ويلاحظ أيضا أن الاتفاقية الجديدة تحلت عن التمييز بين المقرضين من دول منظمة (OECD) ومن غير دول المنظمة وألزمت المصارف بترجيح المخاطر حسب نوعية المقترض وليس حسب عضوية المنظمة، وأبقت الاتفاقية على نفس نسبة كفاية رأس المال (8%) في حين حافظت على نفس القاعدة الرأس مالية، إلا أن التغيير المهم كان في الأوزان المخصصة للمخاطر، وسميت النسبة الجديدة نسبة لـ "Mc Donough" نسبة إلى رئيس اللجنة.²

¹ حروي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 143.

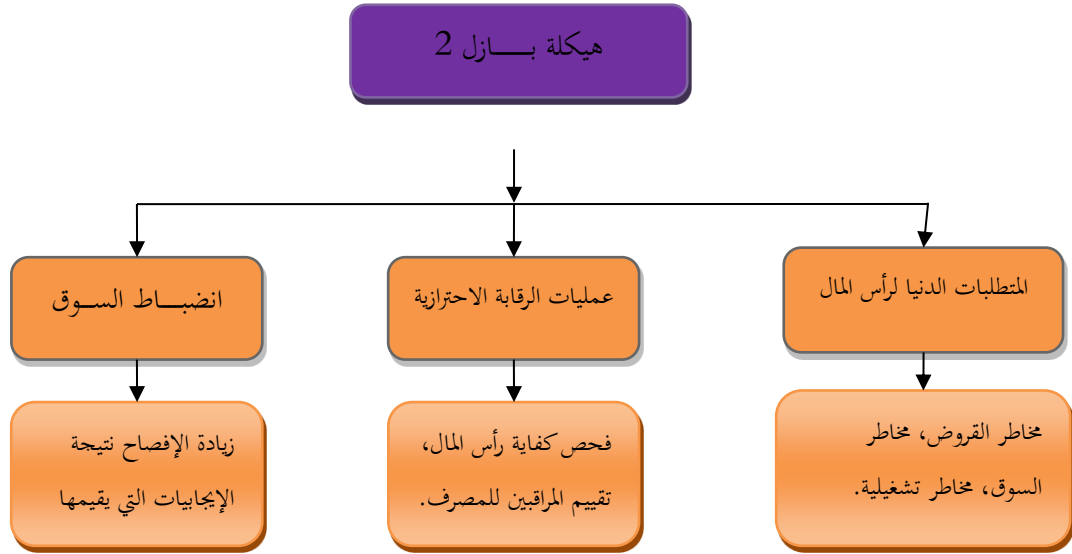
² ارقاد عادل، ابوبكر خوالد، " دور محاكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد المالي في القطاع المصرفي، مداخلة مقدمة في اطار المؤتمر الدولي الثامن، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، 20/19 / نوفمبر 2013.

Ratio Mc Donough = الأموال الخاصة/ مخاطر الائتمان + (مخاطر السوق + مخاطر التشغيلية) × 12.5

وهناك ثلاث دعائم أساسية لاتفاقية بازل الثانية وهي:

- **الدعامة الأولى:** طريقة مستحدثة لحساب كفاية رأس المال المرجح لأوزان المخاطرة واللازم لمواجهة مختلف المخاطر؛
- **الدعامة الثانية:** المراجعة من قبل السلطة الرقابية والهدف منها التأكد من أن المصارف تلتزم بكفاية رأس المال حسب نوعية المخاطر التي تواجهها؛
- **الدعامة الثالثة:** انضباط السوق، ويعني ذلك المزيد من الإفصاح عن المعلومات حول طرق حساب متطلبات رأس المال وأنواع المخاطر وحجمها وطرق تسييرها.

شكل رقم (2-2): الدعائم الأساسية لاتفاقية بازل 2



Source: Hennie Van Greuning , Souja Brajovic Bratanovic , analyzing Banking Risk, Third edition, The international bank for reconstruction and development , Washington ,2009,p125 .

المبحث الثاني: علاقة الحوكمة المصرفية بإدارة المخاطر

إن سلامة المصارف تتطلب إدارة مخاطر محكمة وفعالة لكن هذه الأخيرة لا تتم إلا بوجود إدارة ومجلس إدارة وأيضاً التنظيم، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى توضيح علاقة الحوكمة المصرفية بإدارة المخاطر.

المطلب الاول: مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر

إن لمجلس الإدارة أهمية موضحة في القوانين واللوائح وتمثل المسؤوليات في عملية إدارة المخاطر فيما يلي:

- رسم استراتيجيات واضحة في إدارة المخاطر داخل المصرف؛
- وضع هيكل تنظيمي يوضح مسؤوليات عند كل مستوى؛
- إقرار سياسات واضحة للمخاطر وتحديد جودة رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للمصرف؛¹
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر المصرف المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها؛
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد من أنها ما تزال مناسبة وأجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال الطويل المدى؛
- الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة و التعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة؛
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات؛
- تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسمياً مع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الاستراتيجية ويوافق عليها في النهاية)؛
- تحديد محتوى ونوعية التقارير؛
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية؛
- إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة؛
- انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت؛
- تنشأ لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.¹

¹ عبد المطلب عبد الحميد، " الاصلاح المصرفي ومقررات بازل3"، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2013، ص 297.

المطلب الثاني: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن أداء المصارف يعتمد على مجالس الإدارة والإدارة العليا وكذلك السلامة المالية ولذلك فإن جودة المراقبة للفريق الإداري ومجلس الإدارة يعتمد على المركز الاستراتيجي وطبيعة شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا. ومن أهم مسؤوليات الإدارة العليا نجد:

- تنفيذ الخطط والسياسات والاستراتيجيات بعد موافقة مجلس الإدارة؛
- إرساء ثقافة مؤسسة تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة؛
- ضمان إعداد الإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف المصرف الرئيسية و مخاطرها؛
- وضع وتنفيذ التقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال؛
- ضمان قيام المراجعين الداخليين لعملهم على أكمل وجه؛
- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال بالإدارة.²

المطلب الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

يقوم مجلس الإدارة في المصرف بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر ويطلق عليها بلجنة إدارة الأصول والالتزامات ومن صلاحياتها وضع الإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى. ومن ييم مهام اللجنة ما يلي:

- مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر مع مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية؛
- التأكد من أعضاء مجلس الإدارة في المصرف يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية ويطلبون بصفة دورية من المختصين المصادقة على أوضاع الأطراف الذين أعطت لهم الضمانات؛
- التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي؛
- مراعاة الإجراءات التي وضعتها الإدارة لمنح القروض؛
- التأكد من أن الموظفين والإداريين يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين؛

¹ أحمد رجب عبد الملك، " دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 01، ص 18.

² عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 301-302.

- التأكد من طلبات الحصول على القروض مصحوبة بأحدث القوائم المالية للمصرف.¹

¹ عبد المطلب عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 303.

خلاصة الفصل الثاني

لتجاوز المخاطر وجعل النشاط المصرفي يسير بشكل جيد هناك حاجة لإدارة جميع أنواع المخاطر ومن هنا تصبح إدارة المخاطر واحدة من المهام الرئيسية لأي مصرف، حيث أن إدارة المخاطر تعتمد على تحديد الخطر ومن ثمة التحكم فيه، ويعني ذلك إبقاء المخاطر في المستوى المقبول، حيث أن هذه المستويات تختلف من مصرف إلى آخر، كما أن الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو الاستفادة المثلى من رؤوس الأموال لضمان الملاءة المالية طويلة الأجل وتعظيم الأرباح، حيث لا يتم استخدام إدارة المخاطر فقط لضمان الحد من احتمال حدوث الخسارة وإنما يشمل أيضا زيادة احتمالية تحقيق الربح.

الفصل الثالث: الدراسة
الميدانية لوكالة القرض
الشعبي الجزائري

تمهيد

لقد تطرقنا في الفصل النظري الى أهم النقاط حول موضوع دور الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية، في هذا الفصل سنتطرق الى ابراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الاحصائي spss وكذلك من خلال عرضنا للنتائج وتفسيرها وسيتم في هذا الفصل التطرق الى:

- المبحث الأول: تقديم عام لوكالة القرض الشعبي الجزائري؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: عرض نتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لوكالة القرض الشعبي الجزائري

في هذا المبحث سنتناول نشأة مصرف القرض الشعبي الجزائري ووظائفه، وتقديم لوكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف من خلال ذكر نشأته وأهم وظائفه وكذا الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري ووظائفه

أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري في شهر ديسمبر 1966م، بموجب الأمر 66-366 بتاريخ 29-12-1966، كنتيجة لتأميم قطاع البنوك في الجزائر، برأسمال قدره 15 مليون دينار جزائري.

مقر القرض الشعبي الجزائري بالجزائر العاصمة يضم 118

وكالة موزعة على ثلاث مجموعات: مجموعة الوسط، مجموعة الشرق، مجموعة الغرب، وهو يحتل المرتبة

الخامسة على المستوى الوطني وذلك بحسب عدد الوكالات، ويحتل المرتبة الثالثة من حيث حصيلة الوكالات.

وبعد قانون استقلالية المؤسسات في 1988 أصبح مصرف القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية تجارية

ذات أسهم، والتي يعود رأسمالها بالكامل للدولة، ومنذ 1996 أصبحت البنوك التجارية ومن بيتها وكالة القرض

الشعبي الجزائري تحت وصاية وزارة المالية ومنفتح على النشاط الاقتصادي بصفة عامة حيث أصبح يمنح القروض

ابتداءً من سنة 1971 للمؤسسات الصغيرة للقطاع الحرفي والسياحي والقطاع الصحي والأدوية، وكذلك قطاع

الصيد والتعاونيات غير الفلاحية.¹

ثانياً: وظائف القرض الشعبي الجزائري

اسندت للقرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف من أهمها:

- القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها المصارف التجارية؛
- اقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات في ميدان الانتاج والتوزيع أيا كان نوعها، وعموما اقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحرة وقطاع المياه والري؛
- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل، خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد؛
- تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية، والبناء والري والصيد البحري.

¹قاسمي آسيا، "تحليل الضمانات فس تقييم جدوى تقديم القروض في البنك الشعبي الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص145.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

بالإضافة الى الوظائف التي ذكرناها وفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية والمالية كانت أو تجارية

- تحقيق لامركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزبائن؛
- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة؛
- التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن؛
- تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة؛
- التسيير الديناميكي لحزينة المصرف.

المطلب الثاني: تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري بولاية الطارف 213

أولاً: تعريف وكالة القرض الشعبي الجزائري الطارف¹213

من بين وكالات القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف التي انشئت سنة 1991 تحت رقم 213 والتي هي ضمن مجموعة الاستغلال لولاية عنابة، بدأت هذه الوكالة برأس مال قدره 21.000.000.000 دج. وتمثل هذه الوكالة موقعا استراتيجيا هاما بوجودها وسط ولاية الطارف بعنوان نخب أول نوفمبر 1954، فهي تمثل جزءا لا يتجزأ من القرض الشعبي الجزائري المركزي الموجود بالعاصمة، اذ تعد من أهم مراكز الانتاج لهذا المصرف ولقد وجهت هذه الوكالة للقيام بمهام أساسية جاءت بالتوازي مع القوانين التي تسيير العمل المصرفي وذلك من أجل:

- تطوير رأس ماله الاقتصادي بتحسين حصة المصرف من العمليات المقامة في مكان ومحيط الوكالة؛
- المساهمة في تحسين المردود الاقتصادي للمصرف بتحسين نتائج وتوعية التسيير.

ثانياً: مهام وكالة القرض الشعبي الجزائري لولاية الطارف 213

وتتمثل هذه المهام في النقاط التالية:²

- دراسة العمليات المصرفية المقدمة من طرف الزبون بدراسة العلاقات الاقتصادية المتبعة مع هذا الأخير؛
- تحقيق مخطط الإسهام الاقتصادي؛
- دراسة، تقرير ووضع الديون في نموها في حدود المسؤولية المعطاة له بطريقة قانونية مطابقة للإجراءات الداخلية (ملائمة شروط وتأمين الضمانات)؛
- تأمين التسيير والمتابعة للديون المقررة والضمانات المشروطة؛

¹ وثيقة تعريفية بوكالة القرض الشعبي الجزائري CPA.

² المرجع نفسه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

- السهر على التطبيق الصارم لتنظيم التحويلات والاجراءات السارية المفعول المنظمة لعمليات الاقتصاد في الخارج؛

- السهر على التسيير العقلاني والرشيد للسيولة؛

- ضمان تسيير الحقوق غير المدفوعة ومتابعة تغطيتها؛ يجب التسيير العقلاني للميزانية، ولإمكانيات البشرية والأجهزة الموضوعة تحت تصرفهم.

وكل هذه المهام تدور حول الآليات المعروفة التي يجب على الوكالة تأديتها في اطار عملها.

ثالثا: القروض الممنوحة من طرف وكالة القرض الشعبي الجزائري لولاية الطارف

1 - قروض الأفراد

أ- القروض العقارية

بناء سكن، ترميم سكن، توسيع سكن، شراء سكن، من عند الخواص، شراء سكن جديد (LPA-LPP).

ب- القروض الاستهلاكية

- شراء سيارة(شرط أن تكون مصنعة أو مركبة في الجزائر)؛
- شراء أجهزة كهرو منزلية (شرط أن تكون مصنعة أو مركبة في الجزائر).

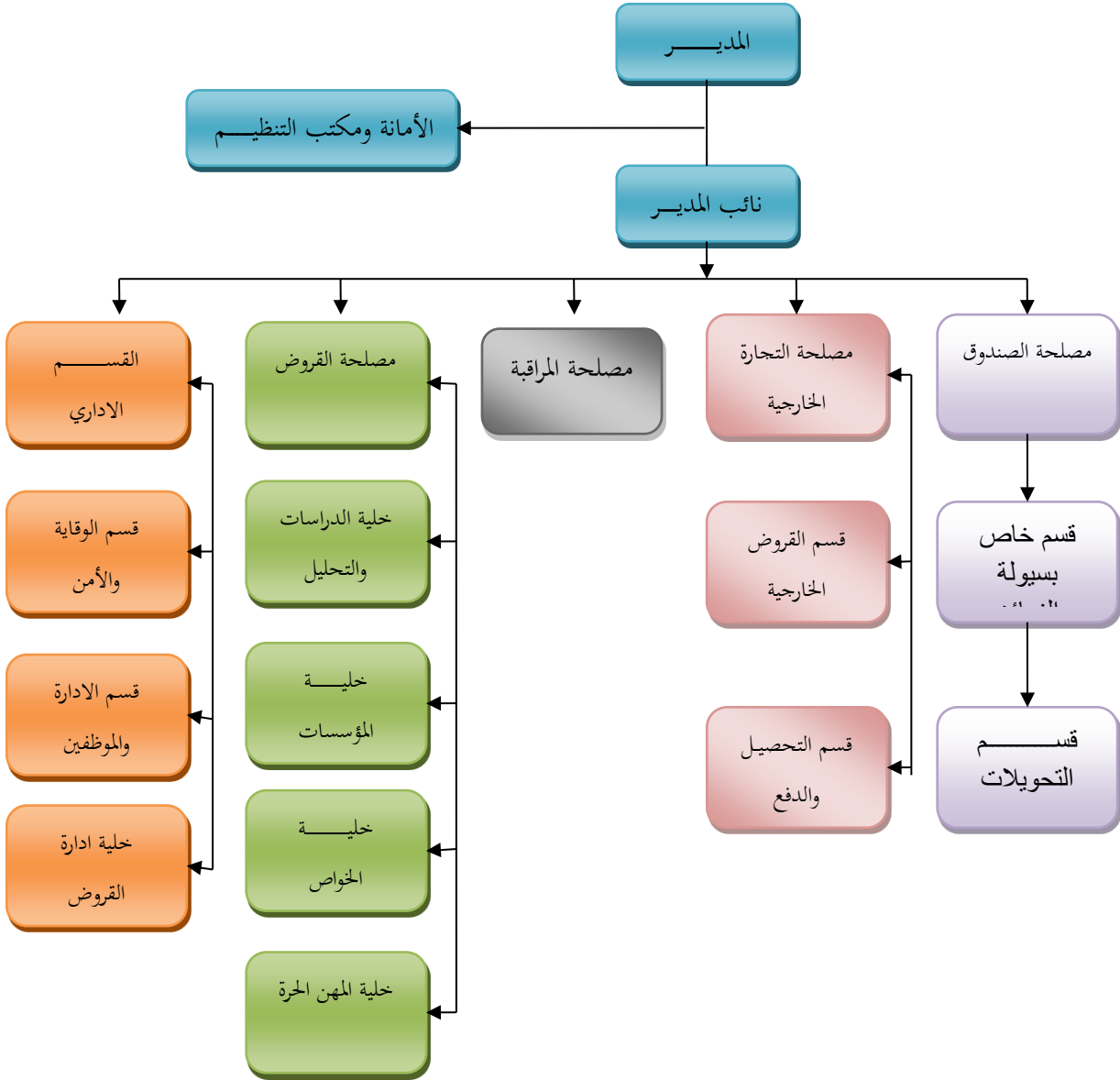
2- قروض المؤسسات

- قروض الاستغلال؛
- القروض الانتاجية؛
- قروض الاستثمار.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري الطارف 213

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف 213



المصدر: وكالة القرض الشعبي الجزائري - الطارف - (مترجم).

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مختلف العناصر الاساسية لمنهجية وطرق واجراءات الدراسة حيث سيتم التطرق للعناصر التالية:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفون بوكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف، ولقد تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (40) موظف، وقد تم توزيع الاستمارة عليهم عبر زيارات ميدانية استرد منها (30) وبعد الفحص لم تستبعد أي منها لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت نظرية أو ميدانية حدود مكانية وزمانية وبشرية وعليه فقد حدد الطلبة هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود المكانية: وكالة القرض الشعبي الجزائري-الطارف؛
- الحدود الزمانية: تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2022-2023؛
- الحدود البشرية: شملت العاملين بوكالة القرض الشعبي الجزائري؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية.

المطلب الثالث: ادوات وأساليب الدراسة

كل دراسة ميدانية تعتمد على مجموعة من الأدوات والأساليب من خلال هذا المطلب سيتم التعرض لأهم الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية والأساليب المعتمد عليها.

أولاً: أدوات ومصادر جمع البيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على اعداد الدراسة الحالية على نوعين من المصادر:

- المصادر الثانوية: وشكلت الركيزة الاولى في انجاز الجانب النظري للدراسة وتمثلت في المجالات العلمية المتخصصة، الكتب، الأطروحات، مذكرات، ومحركات البحث الالكتروني؛
- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Saditcal package for social Spss V20 science) والاحصائي واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات القيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام في الدراسة الميدانية بعض الاساليب الاحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20.

أما لاختيار الاسلوب الاحصائي المناسب فقد اعتمدت على طبيعة البيانات المتوفرة، وفيما يلي أهم الأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: تم استخدامها لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص عينة الدراسة؛
- الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأوزان النسبية؛
- اختيار كاي تربيع لحسن المطابقة.

ثالثا: أداة الدراسة

اعتمدت الاستمارة كأداة في جمع البيانات والمعلومات، وقد تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وعلى طرق التحليل والنتائج التي توصلت اليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الواجب توفرها بالمؤسسة محل الدراسة وبهذا الصدد تم تصميمها على نحو يتلاءم مع عينة الدراسة (الملحق 01) واعتمد في بنائها مراعاة تشخيص المتغيرات الرئيسية للدراسة.

- **المحور الأول:** يتضمن العبارات الخاصة بمدى تقيد والتزام البنك بمبادئ الحوكمة والذي اشتمل على 08 عبارات لقياسه؛

- **المحور الثاني:** يتضمن العبارات الخاصة بالتزام البنك بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر والذي اشتمل بدوره على 08 عبارات لقياسه.

وقد بلغ مجموع العبارات 16 عبارة، وكانت إجابة كل عبارة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكرت الخماسي.

رابعا: اختبار مقياس الاستمارة

قد ارتبطت عبارات المحورين بمقياس خماسي الأوزان "مقياس ليكرت الخماسي" واعطت كل إجابة وزن بدءا من 05 درجات إلى درجة واحدة (01)، ويكون اتجاه المقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

جدول رقم (3-1): مقياس الاستمارة

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	(1) درجات	(2) درجات	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

المصدر: من اعداد الطلبة

ومن ثم حساب المتوسط الحسابي، ثم تحديد الاتجاه، حيث تم استخدام المدى (حساب طول الفئة الاحصائية) كما يلي:

حساب المدى = أعلى قيمة لمقياس ليكرت ناقص أدنى قيمة لمقياس ليكرت.

المدى $4=1-5$ ويتم حساب طول الفئة والتي هي عبارة عن حاصل قسمة $4/5$ حيث 4 تمثل عدد الفئات (1 الى 2 فئة أولى، ومن 2 الى 3 فئة ثانية، ومن 3 الى 4 فئة ثالثة، ومن 4 الى 5 فئة رابعة، و5 تمثل عدد الدرجات وحاصل قسمته $5/4$ يمثل طول الفئة والذي يساوي 0.80 وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): مقياس ليكرت الخماسي

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الحسابي
من 01 - 1.79	غير موافق بشدة
1.80 - 2.59	غير موافق
2.60 - 3.39	محايد
3.40 - 4.19	موافق
4.2 - 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطلبة

خامسا: قياس أداة الدراسة

الهدف من اختيار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستمارة) صالحة للقياس وأن المحاور والعبارات التي تحتويها صالحة للحصول على البيانات المرغوبة ولهذا وقد تم استخدام الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستمارة بعد اعداد العبارات على عدد من الأساتذة الجامعيين المحكمين ذوي الكفاءة والخبرة في المجال المعرفه آراءهم عن مدى وضوح وترابط عبارات الاستبانة (الاستمارة) ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لووكالة القرض الشعبي الجزائري

المبحث الثالث: وصف خصائص العينة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في بداية التحليل الاحصائي وقبل التعرض لاختبار فرضيات الدراسة، سيتم تقديم وصف لخصائص المبحوثين وكذلك تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة باستخدام اساليب الاحصاء الوصفي المتمثلة في:

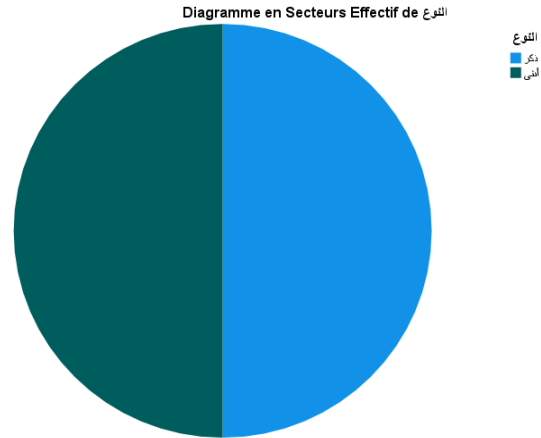
- التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب بنود عبارات كل محور حسب أهميتها ومستوى قبولها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

من خلال الأسئلة الموضوعية المتعلقة بالمعلومات العامة حول المجيبين يصح أن خصائص العينة وهي كالاتي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



ويمكن توضيح ذلك في الجدول (3-3) الآتي:

النسبة	التكرار	الجنس
50%	15	ذكر
50%	15	أنثى
100%	30	المجموع

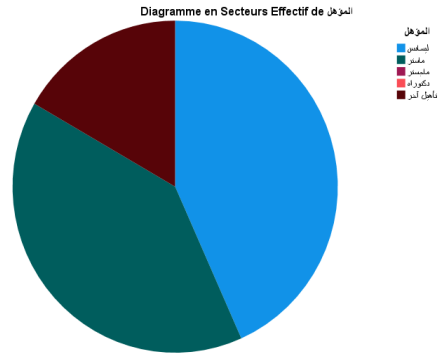
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الشكل والجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتكون من 30 فردا منهم 15 ذكور و15 إناث، حيث يوضح الجدول اعلاه عينة الذكور نسبة 50% مساوية لفئة الإناث بنسبة 50%.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



ويمكن توضيح ذلك في الجدول (4_3) التالي:

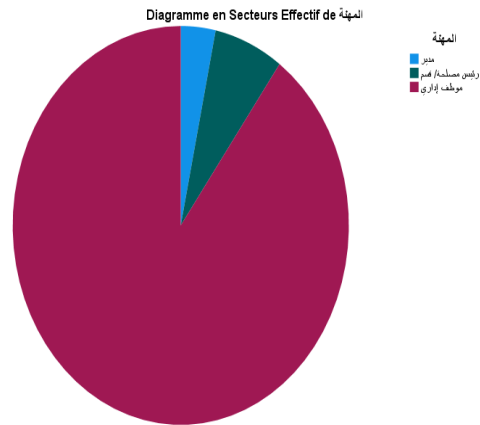
المؤهل	ليسانس	ماستر	تأهيل آخر	المجموع
النوع				
ذكر	7	4	4	15
أنثى	6	8	1	15
المجموع	13	12	5	30
النسبة %	43.33%	40%	16.67%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الشكل والجدول اعلاه أن اغلبية لأفراد العينة لديهم المؤهل العلمي ليسانس بنسبة (43,33%)، يليها المؤهل العلمي ماستر بنسبة (40%)، وفي الأخير تأهيل آخر بنسبة (16,67%).

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

- ويمكن توضيح ذلك في الجدول (3-5) التالي:

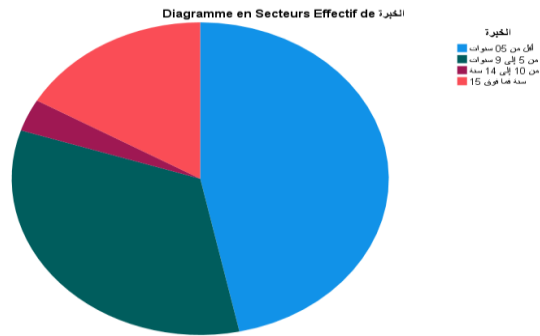
النوع	المهنة	مدير	رئيس قسم أو رئيس مصلحة	موظف اداري	المجموع
ذكر	1	2	12	15	
أنثى	0	0	15	15	
المجموع	1	2	27	30	
النسبة	3,33%	6,67%	90%	100%	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الشكل والجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة يشتغلون موظف اداري بنسبة (90%) ثم تليها رئيس مصلحة أو رئيس قسم بنسبة (6,67%)، وتبقى أقل نسبة من المبحوثين تمثل مدير المؤسسة بنسبة (3,33%)

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



- ويمكن توضيح ذلك في الجدول (3-6) التالي:

النوع	الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 5-9 سنوات	من 10-14 سنة	15 سنة فما فوق	المجموع
ذكر	6	4	1	4	15	
أنثى	8	6	0	1	15	
المجموع	14	10	1	5	30	
النسبة	46,67%	33,33%	3,33%	16,67%	100%	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لووكالة القرض الشعبي الجزائري

من الشكل والجدول اعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة نجد أن 14 فردا لهم خبرة أقل من 5 سنوات بما يعادل نسبة (46,67%)، يليها (10) لأفراد لهم خبرة من (5-9) سنوات بنسبة (33,33%)، ثم (1) فرد له خبرة من (10-14) سنة وفي الأخير (5) أفراد لهم خبرة 15 سنة فمافوق بنسبة (16,67%).

المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة الأولى

1. تحليل بيانات فرضية الدراسة الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييد والتزام البنك بمبادئ الحوكمة"

- الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الأولى:

جدول (3-7): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الأولى

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	اتجاه العينة
1	0	0	0	28	2	30	4,067	0,25	81%	4	موافق
2	0	0	0	18	12	30	4,4	0,49	88%	2	موافق بشدة
3	1	0	0	24	5	30	4,067	0,38	81%	4	موافق
4	0	0	1	17	12	30	4,367	0,55	87%	3	موافق بشدة
5	0	1	3	21	5	30	4	0,643	80%	6	موافق
6	1	2	6	20	1	30	3,6	0,81	72%	8	موافق
7	1	0	3	26	0	30	3,8	0,3	76%	7	موافق
8	0	0	1	12	17	30	4,533	0,57	91%	1	موافق بشدة
	المحور الأول					0	4,1	0,26	82%	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يلاحظ من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الأولى بمستوى موافقة مرتفع حيث حققت جميع العبارات متوسط عام مقداره 4.10 وانحراف معياري 0.26 ووزن نسبي مقداره 82%؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

- يتضح من الجدول أن العبارة الأخيرة التي توضح أن "يلم كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بالهيكل العملياتي للبنك" حققت أعلى وزن نسبي بـ 91%، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة 4.533 بانحراف معياري 0.57، تليها كل من العبارة الثانية والرابعة بوزن نسبي لا يقل عن 87%.
- كما يتضح من الجدول أن العبارة السادسة "يتم التحقق من أن سياسات الأجور والمكافآت والحوافز تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك للأجل الطويل" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.6 وبانحراف معياري 0.81 ووزن نسبي 72%.

- استخدام اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة

تم استخدام في اختبار فرضيات الدراسة اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق أو كما يسمى اختبار حسن المطابقة أو التوافق، وذلك لإيجاد الفروق المعنوية بين متوسطات الإجابة، حيث تم إخضاع الفرضيات لهذا الاختبار من أجل معرفة إذا تجاوز متوسط الإجابات وسط الموافقة الفرضي (3) بشكل دال إحصائيا أم ل وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات التي تقيس المحور الأول والذي يعبر عن الفرضية الأولى:

جدول (3-8): اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
01	مجلس الإدارة على دراية بالحوكمة وبالقدرة على العمل بالبنك خاصة فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية.	22.533	1	0.000
02	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	1.2	1	0.273
03	يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف البنك.	12.448	1	0.000
04	يتأكد مجلس الإدارة من أن أنشطة البنك تتم وفقا للسياسات والنظم التي وضعها.	13.4	2	0.001
05	يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.	33.46	3	0.000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

0.000	4	43.667	يتم التحقق من ان سياسات الأجرور والمكافآت والحوافز تتناسب مع ثقافة واهداف واستراتيجية البنك في الأجل الطويل.	06
0.000	1	18.241	يفصح البنك بقوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق.	07
0.001	2	13.40	يلم كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بالهيكل العملياتي للبنك.	08
0.001	4	25.20	المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الأولى أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 22.533 أكبر من كاي الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.067 والوسط الفرضي للدراسة العينة 3 لصالح الموافقين على العبارة " مجلس الإدارة على دراية بالحوكمة وبالقدرة على العمل بالبنك خاصة فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية."؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثانية أقل من 0.273، وهي أكبر من مستوى معنوية الاختبار أي أن يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية ليس لها دلالة إحصائية
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثالثة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 12.448 أكبر من كاي الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.067 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين على العبارة " يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف البنك .
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الرابعة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 13.4 أكبر من كاي الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.367 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين " يتأكد مجلس الإدارة من ان أنشطة البنك تتم وفقا للسياسات والنظم التي وضعها "
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة الخامسة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 33.46 أكبر من كاي الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

متوسط العبارة 4 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية جدا على العبارة " يقر مجلس الإدارة بإستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية"

• مستوى دلالة الاختبار للعبارة السادسة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 43.667 أكبر من كاي الجدولة 9.488 عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 3.6 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين على العبارة " يتم التحقق من ان سياسات الأجور والمكافآت والخوافز تتناسب مع ثقافة واهداف واستراتيجية البنك في الأجل الطويل "

• مستوى دلالة الاختبار للعبارة السابعة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 18.241 أكبر من كاي الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 3.8 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين على العبارة " يفصح البنك بقوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق "

• مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثامنة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 13.40 أكبر من كاي الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة 4.533 والوسط الفرضي للعينة 3 لصالح الموافقين على العبارة " يلم كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بالهيكل العملياتي للبنك "

من خلال ما سبق، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع عبارات المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى تدل على درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى 4.1 بانحراف معياري 0.26 وبوزن نسبي 0.82 كما أن قيمة كاي تربيع لجميع عبارات المحور الأول (ماعدا العبارة الثانية) أكبر من كاي الجدولة ومستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط جميع العبارات المكونة للمحور الأول والوسط الفرضي لصالح الموافقين ، ومنه: يتم قبول فرضية الدراسة الأولى التي تنص: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييد والتزام البنك بمبادئ الحوكمة عند مستوى الثقة 95% .

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الثانية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لووكالة القرض الشعبي الجزائري

جدول (3-9): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الثانية

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	اتجاه العينة
9	0	0	1	27	2	30	4,033	0,31	81%	3	موافق
10	0	0	15	13	2	30	3,567	0,62	71%	7	موافق
11	0	0	2	28	0	30	3,933	0,25	79%	5	موافق
12	0	0	0	28	2	30	4,067	0,25	81%	3	موافق
13	0	0	1	24	5	30	4,133	0,43	83%	2	موافق
14	0	0	1	16	13	30	4,4	0,56	88%	1	موافق بشدة
15	0	0	6	19	5	30	3,967	0,61	79%	5	موافق
16	2	1	14	9	4	30	3,4	1	68%	8	موافق
	المحور الثاني										
						0	3,93	0,236	79%	/	موافق

يتضح من الجدول سابقا ما يلي:

- يلاحظ من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الثانية بمستوى موافقة مرتفع حيث جميع العبارات متوسط عام مقداره 3,93 وانحراف معياري 0,236 ووزن نسبي مقداره 79%؛
- يتضح من الجدول أن العبارة الرابعة عشر التي توضح أن " يتحقق مجلس الادارة بأن جميع المخاطر قد تمت ادارتها بشكل سليم"، حققت أعلى وزن نسب ب 88%، حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة 4,4 وانحراف معياري 0,56، تليها العبارة الثالثة عشر والتاسعة وكذا الثانية عشر بوزن نسبي لا يقل عن 81%؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

- كما يتضح من الجدول أن العبارة الأخيرة " يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,4 وبانحراف معياري 1، ووزن نسبي 68%.

-استخدام اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة

جدول رقم(3-10): اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قسمة كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوي
9	تقوم ادارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في ادارة المخاطر	43.400	2	0.001
10	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتقرير مهمته في ادارة المخاطر	9.800	2	0.007
11	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بأراء وتقارير مجلس الادارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك	22.533	1	0.001
12	قيام البنك بالتنسيق بين كل الادارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر	22.533	1	0.001
13	يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في اعداد تقرير المخاطر بشكل دوري	30.200	2	0.001
14	يتحقق مجلس ادارة البنك بأن جميع المخاطر قد تمت ادارتها بشكل سليم	12.600	2	0.002
15	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية	12.200	2	0.002
16	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر	19.667	4	0.001
	جميع العبارات	22.200	4	0.005

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول السابق مايلي:

- مستوى دلالة الاختبار للعبارة التاسعة أقل من 0,05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 43.400 أكبر من كاي الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لووكالة القرض الشعبي الجزائري

- العبارة 4.033 والوسط الفرضي لدراسة العينة 3 لصالح الموافقين على العبارة" تقوم ادارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في ادارة المخاطر"؛
- مستوى دلالة الاختبار للعبارة العاشرة أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 9.800 أكبر من كاي الجدولة 5.991، عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة 3.567 والوسط الفرضي لدراسة العينة 3 لصالح الموافقين على العبارة" يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في ادارة المخاطر؛
 - مستوى دلالة الاختبار للعبارة الحادية عشر أقل من 0.05 كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 22.533 أكبر من كاي الجدولة 3.841، عند درجة حرية 1، هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة 3.933 والوسط الفرضي لدراسة العينة 3. لصالح الموافقين على العبارة" يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الادارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك؛
 - مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثانية عشر أقل من 0.05 كما أن كاي تربيع المحسوبة 22.533 أكبر من كاي الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة 4.067 والوسط الفرضي لدراسة العينة 3، لصالح الموافقين على العبارة " قيام البنك بالتنسيق بين كل الادارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر؛
 - مستوى دلالة الاختبار للعبارة الثالثة عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 30.200 أكبر من كاي الجدولة 5.991، عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة 4.133 والوسط الفرضي لدراسة العينة 3، لصالح الموافقين على العبارة" يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في اعداد تقرير المخاطر بشكل دوري؛
 - مستوى دلالة الاختبار للعبارة الرابعة عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 12.600 أكبر من كاي الجدولة 5.991، عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة 4.4 والوسط الفرضي لدراسة العينة 3 لصالح الموافقين بدرجة موافقة عالية جدا على العبارة" يتحقق مجلس الادارة البنك بأن جميع المخاطر قد تمت ادارتها بشكل سليم"؛
 - مستوى دلالة الاختبار للعبارة الخامسة عشر لأقل من 0,05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 12.200 أكبر من كاي الجدولة 5.991، عند درجة حرية 2، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لوكالة القرض الشعبي الجزائري

متوسط العبارة 3.967 والوسط الفرضي لدراسة العينة 3، لصالح الموافقين على العبارة" يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية"؛

- مستوى دلالة الاختبار للعبارة السادسة عشر أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 19.667 أكبر من كاي الجدولة 9.488، عند درجة حرية 4، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العبارة 3.4 والوسط الفرضي لدراسة العينة 3 لصالح الموافقين على العبارة" يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر".

من خلال ماسبق، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع عبارات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية تدل على درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية 3.93 بانحراف معياري 0.236 وبوزن نسبي 0.79، كما أن قيمة كاي تربيع لجميع عبارات المحور الثاني أكبر من كاي الجدولة ومستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط جميع العبارات المكونة للمحور الثاني والوسط الفرضي لصالح الموافقين، ومنه: يتم قبول فرضية الدراسة الثانية التي تنص: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لالتزام البنك بوجود نظام فعال في ادارة المخاطر المصرفية عند مستوى الثقة 95%"

خلاصة الفصل التطبيقي

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عن طريق استجواب أفراد العينة، تم اختبار

فرضيات الدراسة باستخدام أساليب احصائية ملائمة حيث كانت النتيجة كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى: يتضح أن مستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط أغلب العبارات المكونة للمحور الأول والوسط الفرضي لصالح الموافقين وبدرجة عالية، ومنه يتم قبول الفرضية الأولى عند مستوى ثقة 95% والتي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقيد والتزام البنك بمبادئ الحوكمة".
- بالنسبة للفرضية الثانية: يتضح أن مستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط جميع العبارات المكونة للمحور الثاني والوسط الفرضي لصالح الموافقين وبدرجة عالية، ومنه يتم قبول الفرضية الثانية عند مستوى ثقة 95% والتي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لالتزام البنك بوجود نظام فعال في ادارة المخاطر المصرفية".

الخاتمة

لقد أصبح تطور القطاع المصرفي ومثانة أوضاعه معيارا للحكم على سلامة الاقتصاد وقدرته على جذب رؤوس الأموال، وللمقابلة هذا التطور في الصناعة المصرفية باعتبارها أداة رئيسية تهدف الى التنظيم الجيد والاشراف الفعال على جميع أنشطة المصرف، حيث بات من الواضح أن مبادئ الحوكمة المصرفية الهدف من تطبيقها هو تقليل المخاطر المصرفية وتحسين أداء المصارف.

ولهذا من خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على دور الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية، وهذا باجراء دراسة ميدانية بوكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف (CPA) بالاعتماد على أداة الاستبيان التي كانت موجهة للموظفين بالوكالة.

لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة من الاجابة على التساؤل الرئيسي القائم والمتعلق بدور الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية في الوكالة البنكية محل الدراسة ويمكن تقسيم أهم النتائج التي تسنى لنا الخروج بها الى قسمين:

أولا : نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى جملة من النتائج على المستوى النظري وكذا الميداني تمثلت في:

- تكتسي الحوكمة أهمية بالغة في ادارة المخاطر في المصارف حيث أن التطبيق السليم القواعد الحوكمة يؤدي الى حسن ادارة المخاطر وضبطها والتحكم فيها؛
- الحوكمة تمثل أداة تهدف من خلالها الادارة الى تعظيم قيمته المصرف وتحسين أدائه وادارة المخاطر المحيطة بالمصرف والسعي الى تعزيز المساءلة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح؛
- ادارة المخاطر هي المسؤولة عن التعامل مع مختلف المخاطر التي يوجهها المصرف من خلال القدرة على اكتشاف مسببات هذه المخاطر وتحديد طبيعتها تم تقييمها ومعالجتها؛
- تقوم فكرة حوكمة المصارف على مجموعة من المبادئ التي عملت عدة منظمات وهيئات دولية على وضعها ضمن تقارير للاستفادة منها؛
- تتطلب الحوكمة تحقيق قدر كبير من الافصاح والشفافية في مختلف العمليات والأنشطة الادارية؛
- ترتبط ادارة المخاطر المصرفية بتطبيق مبادئ الحوكمة بوكالة القرض الشعبي الجزائري وكالة 213 الطارف بشكل ايجابي ويتضح ذلك من خلال الفرضية الأولى التي تنص بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييد والتزام البنك بمبادئ الحوكمة عند مستوى الثقة 95%.

- تربط ادارة المخاطر المصرفية بوكالة القرض الشعبي الجزائري بالطرف بوجود نظام فعال لادارة المخاطر، ويتضح ذلك من خلال الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام البنك بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر عند مستوى ثقة 95%.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

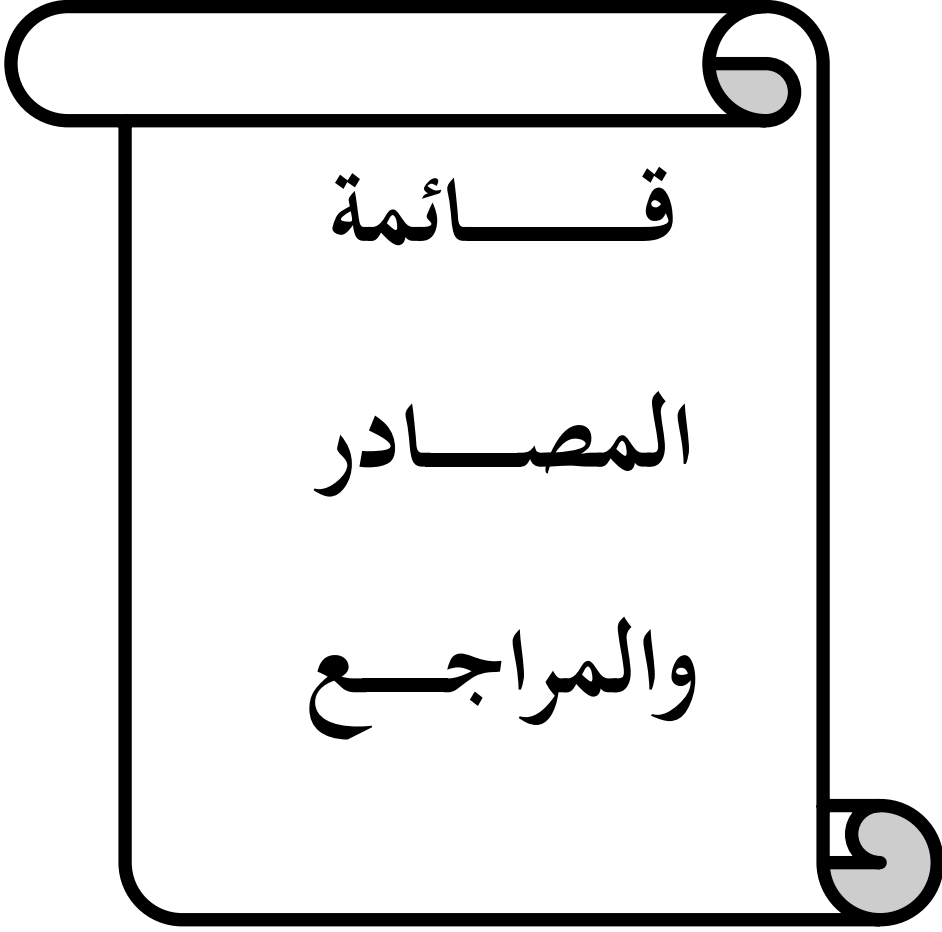
من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

- على المؤسسات المصرفية الحرص على وجود سياسة ادارة مخاطر فعالة تناسب حجم عملياتها ودرجة تعقيدها؛
- ضرورة اصدار لوائح ومنشورات داخلية تعرف الموظفين بموضوع الحوكمة؛
- ينبغي على البنك اجراء دورات تكوينية وتدريبية في مجال ادارة المخاطر ليكون الافراد أكثر استعدادا وجاهزية لمواجهة أي ظروف قد تحدثها المخاطر المختلفة، التي قد تصيب البنك.

ثالثا: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع كآفاق مستقبلية أهمها:

- آليات الحوكمة ودورها في رفع الأداء المالي؛
- أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على ربحية البنوك.



أولاً : قائمة الكتب.

- 1- أحمد عبد العزيز، عصام مهدي عابدين، "حوكمة الشركات والبنوك في مصر ودولة الامارات المتحدة العربية"، دار محمود للنشر والتوزيع، د.ط، 2022.
- 2- أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2012.
- 3- خالد وهيب الراوي، "إدارة المخاطر المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 4- عبد العظيم بن محسن الحمدي، "حوكمة الشركات"، دار الكتب الوطنية بصنعاء، الطبعة الأولى، 2020.
- 5- عبد المطلب عبد الحميد، "الاصلاح المصرفي ومقررات بازل3"، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2013.
- 6- علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2011.
- 7- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "حوكمة الشركات"، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2020.
- 8- محمد داود عثمان، "إدارة تحليل الائتمان و مخاطره"، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2013.
- 9- محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الاداري والمالي"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 10- طارق عبد العال، "حوكمة الشركات-شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم-المبادئ-التجارب - المتطلبات"، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية مزودة ومنقحة، 2007.
- 11- جهان عبد المعز الجمال، "المراجعة و حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014.

ثانيا : الرسائل والاطروحات

- 1- بوشالي عمار، "التحفظ المحاسبي وأثره على وجود التقارير المالية في ظل مبادئ حوكمة الشركات ومعايير الإبلاغ المالي الدولية IFRS (دراسة حالة)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة البليدة 2، 2020-2021،
- 2- حياة نجار، "إدارة المخاطر المصرفية وفقاً لاتفاقيات بازل - دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014
- 3- خروبي وهيبة، "دور الرقابة المصرفية وإدارة المخاطر وتفعيل أداء البنوك التجارية"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2016.
- 4- ريم عمري، "الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017.
- 5- صحراوي ياسين، "ارساء مبادئ الحوكمة ودورها في دعم استمرارية الشركات العائلية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة أكلي محمد أولحاج جامعة البويرة، 2021-2022.
- 6- العابدي دلال، "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، 2015.
- 7- عمر يوسف عبد الحياي، "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2017.
- 8- فريد بن جريب، "أثر حوكمة الجهاز المصرفي على زيادة القدرة التمويلية للمصارف الجزائرية"، اطروحة دكتوراه غي علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2020.
- 9- فريدة تلي، "استخدام الأساليب الكمية في قياس وإدارة المخاطر المصرفية"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- 10- قاسمي آسيا، "تحليل الضمانات فس تقييم جدوى تقديم القروض في البنك الشعبي الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.

- 1- أحمد رجب عبد المالك، "دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 13، 2018.
- 2- زناقي بشير، غربي صباح، معاريف محمد، "إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التقليدية والاسلامية- دراسة تحليلية ومقارنة"، مجلة التنوع الاقتصادي، العدد 2، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت- الجزائر-، (د.س).
- 3- طارق الطيب قمودي، الهادي السعيد، "أهمية حوكمة الشركات والمنشأة العمومية وفوائدها(تونس نموذجاً)"، مجلة العلوم الاحصائية، العدد 13، 2021.
- 4- عبد الرزاق حيار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، العدد 07، 2009.
- 5- كزار محمد حسن محمد، "دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 08، قسم المحاسبة، كلية العلوم الادارية، جامعة الضغين، السودان، العدد 01، 2022.
- 6- كمال حويشن، سميرة هارون، "الحوكمة والامثال في المصارف ودورها في مكافحة ظاهرة الفساد"، مجلة أبعاد اقتصاديات، بومرداس، الجزائر، العدد 05، 2015.
- 7- ليلي بن ذهب: "تعزيز حوكمة البنوك في إطار وإتفاقيات بازل"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، البليدة، العدد 13، 2018.
- 8- محمد زيدان، "أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة الى البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 09، 2009.
- 9- منال هاني، "اتفاقية بازل 3 ودورها في ادارة المخاطر المصرفية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، جامعة العقرون، العدد 16، 2017.

رابعاً: الملتقيات

- 1-أمال عياري، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية"، الملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6-7ماي 2012.
 - 2- ارقاد عادل ، ابوبكر خوالد ، " دور محاكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد المالي في القطاع المصرفي، مداخلة مقدمة في اطار المؤتمر الدولي الثامن، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 19/20/2013 نوفمبر 2013
- خامساً: الوثائق والمحاضرات.

- 1- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "ادارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة"، وثيقة السياسات العامة لبرنامج الامم المتحدة الانمائي، نيويورك، الو.م.أ، جانفي 1997.
 - 2- توفيق بن الشيخ، محاضرات في حوكمة الشركات، السنة أولى في الطور الثالث، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي 1945، قالمة، 2021-2022.
 - 3- وثيقة تعريفية بوكالة القرض الشعبي الجزائري CPA.
 - 4-
- مواقع الأنترنت

1-Jeilyne baro , 7 corportste governance trend in 2023 and beyond on March 29,2023

<http://www.azeyscon.com/articles>

7-corporate-governance-trends-in 2023*- and-beyond.

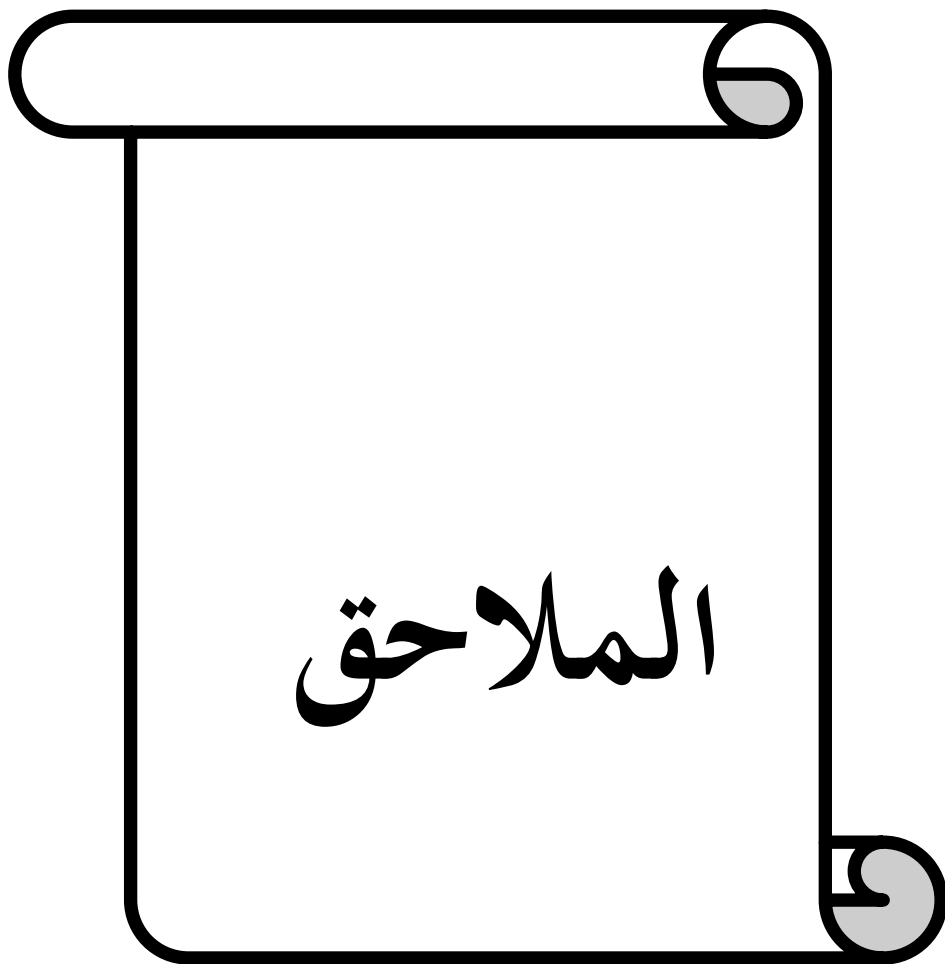
2-sean Mcdonald latest developments in governance for 2023-8 key trends jan 26,2023-11.34pm, <http://www.bordpro.com/blog/latest.devlopments-in-governance-for-2023?hs-amp=true>

- 2- GlennD. Hook and hygo dobson , global governance and japan, the institutional architecture, Routledge, first published , UR, 2007
- 3- World bank publication , governance and development , Washington , USA, April 1992.
- 5- International Monetary Fund good governance , the IMFS Role , Washington , USA August 1997.
- 6- MOR Ikkal ghannaya , hakima halimi , understanding the principals of banking governance between reality and expectation , the Algerian banking system as Model , journal of economic growth and internship JEGE , faculty of economic business and management science univ of Mohamed cherif messadia ; univ souk-ahras ,vol04,N04,2021
- 7- MOR abdalah , la gouvernance comme un mode de gestion dans les PME algeriennes,Mémoire de Magister , option stratégie , spécialité management des entreprise , univ soprano 02, 2015-2016.
- 8-Mole qasem , corporate governance and social responsibility form, whither paper on action plan , jordan , 13 Marche 2007
- 9-antonie Prémontré , Etude des liens entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance de entreprise , en vue de l'obtention du diplôme de magister , sciences de gestion , Analyse financière 2015-2016
- 10-laythe adil Ahmed , Russul salma Nensah , Ahmed abd , M,L jonab , the Role of the basel committee on banking supervision (BCBS) in Improving the general banking performance , article journal of univ of bodylon , vol 29, N03 octobre-dec, 2021

11-Hennie van greening , souja brajovic bratanovic , analyzing banking risk , third edition , the international bank for reconstruction and development , washington , 2009,p125

12-david growth ,shohla sofie , corporate governance and Misk management , Done mark 2010.

13-zafar ikbal and Mervyn K.Lewis .An Islamic perspective on governance , Edward Elgar , cheltenham , UK, 2009.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي بنكي



استمارة الاستبيان

الموضوع: دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية.

دراسة حالة في وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA _ الطارف _

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته؛

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي الموسومة بـ " دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية " ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على التركيز على إجابتكم.

علما أن البيانات التي يتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير .

من إعداد الطلبة :

مرداسي تفاحة

خديمي ملاك

أولاً : المعلومات الشخصية :

1- الجنس :

ذكر

أنثى

2- المؤهل العلمي :

ليسانس

ماجستير

ماجستير

دكتوراة

..... تأهيل آخر (مهني) أذكره

3- المهنة :

مدير

رئيس مصلحة أو رئيس قسم

موظف إداري

4- الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 9 سنوات

من 10 إلى 14 سنة

15 سنة فما فوق

ثانيا : يرجى الإجابة عن مايلي بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة :

1- مدى تقييد والتزام البنك بمبادئ الحوكمة:

الرقم	العبارات	سلم القياس			
		غ.م تماما	غ.موافق	محايد	موافق تماما
01	مجلس الإدارة على دراية بالحوكمة وبالقدرة على العمل بالبنك خاصة فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية.				
02	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.				
03	يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف البنك.				
04	يتأكد مجلس الإدارة من ان أنشطة البنك تتم وفقا للسياسات والنظم التي وضعها.				
05	يقر مجلس الإدارة بإستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.				
06	يتم التحقق من ان سياسات الأجور والمكافآت والحوافز تتناسب مع ثقافة واهداف واستراتيجية البنك في الأجل الطويل.				
07	يفصح البنك بقوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق.				
08	يلم كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بالهيكل العملياتي للبنك.				

2- التزام البنك بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر :

الرقم	العبارات	سلم القياس			
		غ.م تماما	غ. موافق	محايد	موافق تماما
09	تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.				
10	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.				
11	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.				
12	قيام البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر.				
13	يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات و استمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.				
14	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.				
15	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية.				
16	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر.				

أي معلومات ترغبون

بإضافتها:.....

.....

.....

.....

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم

ملحق: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأساتذة	الرقم
أستاذ محاضر	محمد لمين ميرة	01
أستاذة محاضرة	بوزيدة نعيمة	02
أستاذة محاضرة	نوري سميحة	03

الخبرة * النوع * Tableau croisé

Effectif

		الخبرة				Total
		05 أقل من سنوات	9 إلى 5 من سنوات	إلى 10 من سنة 14	سنة فمافوق 15	
النوع	ذكر	6	4	1	4	15
	أنثى	8	6	0	1	15
Total		14	10	1	5	30

Table de fréquences

Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	93,3	93,3	93,3
	موافقتاماً	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	18	60,0	60,0	60,0
	موافقتاماً	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	24	80,0	82,8	82,8
	موافقتماما	5	16,7	17,2	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Manquant	Systeme	1	3,3		
Total		30	100,0		

Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	17	56,7	56,7	60,0
	موافقتماما	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	21	70,0	70,0	83,3
	موافقتماما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقتاماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	6	20,0	20,0	30,0
	موافق	20	66,7	66,7	96,7
	موافقتاماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,3	10,3
	موافق	26	86,7	89,7	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Manquant	Systeme	1	3,3		
Total		30	100,0		

Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	12	40,0	40,0	43,3
	موافقتاماما	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

T1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,25	1	3,3	3,3	3,3
	3,50	1	3,3	3,3	6,7
	3,63	1	3,3	3,3	10,0
	3,75	1	3,3	3,3	13,3
	4,00	2	6,7	6,7	20,0
	4,13	6	20,0	20,0	40,0
	4,14	2	6,7	6,7	46,7
	4,25	10	33,3	33,3	80,0
	4,38	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tests statistiques

	كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
Q9	43,400 ^a	2	<,001
Q10	9,800 ^a	2	,007
Q11	22,533 ^b	1	<,001
Q12	22,533 ^b	1	<,001
Q13	30,200 ^a	2	<,001
Q14	12,600 ^a	2	,002
Q15	12,200 ^a	2	,002
Q16	19,667 ^c	4	<,001
T2	22,200 ^d	4	,005

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10,0.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15,0.

c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,0.

d. 9 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3,3.

Table de fréquences

Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	27	90,0	90,0	93,3
	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	15	50,0	50,0	50,0
	موافق	13	43,3	43,3	93,3
	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	93,3	93,3	93,3
	موافقتاماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	24	80,0	80,0	83,3
	موافقتاماما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	16	53,3	53,3	56,7
	موافقتاماما	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	19	63,3	63,3	83,3
	موافقتاماما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقتاماً	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	14	46,7	46,7	56,7
	موافق	9	30,0	30,0	86,7
	موافقتاماً	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

T2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,50	1	3,3	3,3	3,3
	3,63	1	3,3	3,3	6,7
	3,75	8	26,7	26,7	33,3
	3,88	7	23,3	23,3	56,7
	4,00	7	23,3	23,3	80,0
	4,13	2	6,7	6,7	86,7
	4,25	1	3,3	3,3	90,0
	4,38	1	3,3	3,3	93,3
	4,50	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valides		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
المؤهل * النوع	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
الخبرة * النوع	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
المهنة * النوع	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Tableau croisé * المؤهل النوع

Effectif

النوع	المؤهل	المؤهل			Total
		ليسانس	ماستر	تأهيلات أخرى	
ذكر		7	4	4	15
أنثى		6	8	1	15
Total		13	12	5	30

Tableau croisé * الخبرة النوع

Effectif

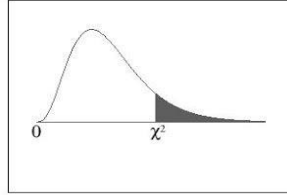
النوع	الخبرة	الخبرة				Total
		سنوات أقل من 05	سنوات 9 إلى 5 من	سنة 14 إلى 10 من	15 سنة فما فوق	
ذكر		6	4	1	4	15
أنثى		8	6	0	1	15
Total		14	10	1	5	30

Tableau croisé * المهنة النوع

Effectif

النوع	المهنة	المهنة			Total
		مدير	قسم / رئيس مصلحة	موظف إداري	
ذكر		1	2	12	15
أنثى		0	0	15	15
Total		1	2	27	30

Chi-Square Distribution Table



The shaded area is equal to α for $\chi^2 = \chi^2_{\alpha}$.

df	$\chi^2_{.995}$	$\chi^2_{.990}$	$\chi^2_{.975}$	$\chi^2_{.950}$	$\chi^2_{.900}$	$\chi^2_{.100}$	$\chi^2_{.050}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.010}$	$\chi^2_{.005}$
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267
17	5.697	6.408	7.564	8.672	10.085	24.769	27.587	30.191	33.409	35.718
18	6.265	7.015	8.231	9.390	10.865	25.989	28.869	31.526	34.805	37.156
19	6.844	7.633	8.907	10.117	11.651	27.204	30.144	32.852	36.191	38.582
20	7.434	8.260	9.591	10.851	12.443	28.412	31.410	34.170	37.566	39.997
21	8.034	8.897	10.283	11.591	13.240	29.615	32.671	35.479	38.932	41.401
22	8.643	9.542	10.982	12.338	14.041	30.813	33.924	36.781	40.289	42.796
23	9.260	10.196	11.689	13.091	14.848	32.007	35.172	38.076	41.638	44.181
24	9.886	10.856	12.401	13.848	15.659	33.196	36.415	39.364	42.980	45.559
25	10.520	11.524	13.120	14.611	16.473	34.382	37.652	40.646	44.314	46.928
26	11.160	12.198	13.844	15.379	17.292	35.563	38.885	41.923	45.642	48.290
27	11.808	12.879	14.573	16.151	18.114	36.741	40.113	43.195	46.963	49.645
28	12.461	13.565	15.308	16.928	18.939	37.916	41.337	44.461	48.278	50.993
29	13.121	14.256	16.047	17.708	19.768	39.087	42.557	45.722	49.588	52.336
30	13.787	14.953	16.791	18.493	20.599	40.256	43.773	46.979	50.892	53.672
40	20.707	22.164	24.433	26.509	29.051	51.805	55.758	59.342	63.691	66.766
50	27.991	29.707	32.357	34.764	37.689	63.167	67.505	71.420	76.154	79.490
60	35.534	37.485	40.482	43.188	46.459	74.397	79.082	83.298	88.379	91.952
70	43.275	45.442	48.758	51.739	55.329	85.527	90.531	95.023	100.425	104.215
80	51.172	53.540	57.153	60.391	64.278	96.578	101.879	106.629	112.329	116.321
90	59.196	61.754	65.647	69.126	73.291	107.565	113.145	118.136	124.116	128.299
100	67.328	70.065	74.222	77.929	82.358	118.498	124.342	129.561	135.807	140.169



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université Chadli Bendjedid-El tarf

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté de Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

قسم العلوم الاقتصادية



الطارف في : 07...01...2022

المرجع : 399/ ق ع / ك ع ا ت / ج ش ب ج ط / 2022

إلى السيد (ة) مدير : ...
الجزائري ...
C.P.A.

الموضوع : تصريح بإجراء تريض

في إطار إعداد مذكرة التخرج لطلبة الماستر والاستفادة من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتك
نطلب من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم من إعداد تريض قصير الأجل .

- الطالب (ة) : ...
جديمي ...

- الطالب (ة) : ...
جوراني ...

نلتمس منكم اخذ هذا الطلب بعين الاعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
رئيس القسم

الاستاذة: صبيحة تحري



إمضاء وختم الهيئة المستقبلية

