

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات الجزائرية
-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة -

تحت إشراف :

أ.فداوي امينة

إعداد الطالبات :

كحيلي دوجة

تقيدة نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة الطارف	مقررا	أ. أمينة فداوي
جامعة الطارف	رئيسا	أ. نهلة أبو إسماعيل
جامعة الطارف	مناقشا	أ. وفاء بشاينية

السنة الجامعية : 2020 – 2021

الملخص

عنوان الدراسة: دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات الجزائرية.
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات الجزائرية في مؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة القالة "812" وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على عينة مكونة من 11 عامل في البنك الوطني الجزائري بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية وبالاعتماد على برنامج SPSS تم اختبار فرضيات ونموذج الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة القالة.
الكلمات المفتاحية : إدارة، المخاطر, حوكمة المؤسسات، البنك الوطني الجزائري.

ABSTRACT

The title of study: The role of risk management as a pillar of governance in Algerian companies

Case study of the National Bank of Algeria, the agency of El Kala N° 812

This study aimed to identify the role of risk management as one of the pillars of governance of Algerian institutions in the Algerian National Bank Corporation, BNA agency N°812, by dropping the theoretical study on a sample of 11 workers in the National Bank of Algeria, the descriptive analytical approach was used, so the questionnaire as a main tool is used based on the SPSS program, the hypotheses and the model of this study were tested. The study concluded that there are statistically significant indicators on the role of risk management as one of the pillars of corporate governance in The National Bank of Algeria BNA, the agency of El Kala N°812.

Keywords: Risk, Management, Corporate Governance, the National Bank of Algeria

الإهداء

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في إعداد هذه المذكرة المتواضعة

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى :

الى من كان لي سنداً وتاجاً ارفع به رأسي الى من علمني بأني خلقت

للسحاح وليس للفشل الى من ثابر ليلاً ونهاراً حراً وبرداً من أجل تربيتي اليك:

ابي العزيز رحمة الله عليك.

الى اعز ما املك في الوجود الى أبر الناس بصحبي ، الى ينبوع الحنان و الحب

والكرم الى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف الى التي تحملت الشقاء يسراً

الى امي الغالية حفظها الله.

الى من حبهم يجري في عروقي ويلمع في فؤادي الى اخوتي:

احلام ، عايدة ، محمد امين.

الى كافة أصدقائي ، ورفقاء دربي وجميع احبتي

الى من وسعتهم مخيلتي ، ولم تسعهم مذكري.

كحيلي دوجة

الاهداء

إهداء تخرج وفرحة لمن لهم الفضل في ذلك
من اوصاني الرحمن بها إلى من جنة الله تحت قدميها

إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم ييخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي
علمني ان أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

إلى والدي العزيز.

إلى رفيق الدرب من رافقني لإنجاح هذا العمل.

إلى زوجي.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلمع يذكرهم فؤادي

إلى اخوتي .

إلى من عرفت كيف اجدهم وعلموني أن لا اضيعهم.

إلى جميع أصدقائي

اهدي هذا العمل الى كل هؤلاء ، وارجو من الله عز وجل أن يتقبل هذا الاجتهاد.

تقيدة نصيرة .

الشكر

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا
على أداء هذا الواجب و وفقنا لإنجاز هذا العمل
ونتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدنا
على هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة
التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة
التي كانت لنا عوناً في إتمام هذه المذكرة

الدكتورة فداوي امينة.

كما نشكر من كانوا لنا دوماً سنداً طوال سنة الدراسة

الأستاذة الأفاضل.

الشكر المسبق لأعضاء اللجنة الموقرة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	العلاقة بين هيكل إدارة المخاطر وأهداف الشركة وفق تقرير COSOII	1
40	الميكمل التنظيمي البنك الوطني الجزائري -وكالة القالة-812-	2
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
43	توزيع الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة	4
44	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	5
45	يبين توزيع العينة حسب الخبرة	6
46	توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي	7
47	توزيع العينة حسب طبيعة المنصب	8
55	نموذج الدراسة	9

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
43	توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة	2
44	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	3
45	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	4
46	توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي	5
47	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب	6
48	مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة	7
50	مدى تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة	8
53	اختبار الفرضية الفرعية الاولى للدراسة	9
54	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة	10
56	تحليل الانحدار الخطي البسيط لنموذج الدراسة	11

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	مخرجات برنامج SPSS لتحليل عينة الدراسة حسب الجنس	64
2	مخرجات برنامج SPSS لتحليل عينة الدراسة حسب العمر	66
3	مخرجات برنامج SPSS لتحليل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	68
4	مخرجات برنامج SPSS لتحليل عينة الدراسة حسب الخبرة .	70
5	مخرجات برنامج SPSS لتحليل عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي	72
6	مخرجات برنامج SPSS لتحليل عينة الدراسة حسب المنصب	74
7	مخرجات برنامج SPSS حول مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري	76
8	مخرجات برنامج SPSS حول مدى تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري	80
9	مخرجات برنامج SPSS حول إختبار فرضيات الدراسة.	84
10	نموذج الاستبيان	87

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص باللغة العربية
II	ملخص باللغة الفرنسية
III	الإهداء
V	الشكر
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
IX	فهرس المحتويات
أ.....	المقدمة.....
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المخاطر.....
2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الأول : عموميات حول المخاطر.....
3.....	المطلب الأول : ماهية المخاطرة.....
4.....	المطلب الثاني : أنواع المخاطر.....
6.....	المطلب الثالث : مسببات الخطر وأساليب التعامل معه.....
9.....	المبحث الثاني : ماهية إدارة المخاطر.....
9.....	المطلب الأول : نشأة إدارة المخاطر و مفهومها.....
11.....	المطلب الثاني : اهداف إدارة المخاطر.....

12.....	المطلب الثالث : خطوات تطبيق إدارة المخاطر.....
18.....	خلاصة.....
19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري بحوكمة المؤسسات.....
20.....	تمهيد.....
21.....	المبحث الأول : عموميات حول حوكمة المؤسسات.....
21.....	المطلب الأول : ماهية حوكمة المؤسسات.....
25.....	المطلب الثاني: آليات ومحددات حوكمة المؤسسات.....
27.....	المطلب الثالث : تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر.....
32.....	المبحث الثاني : علاقة إدارة المخاطر بحوكمة المؤسسات.....
32.....	المطلب الأول : ترابط مفاهيم حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر.....
34.....	لمطلب الثاني: دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات.....
35.....	خلاصة.....
36.....	الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -BNA ووكالة القالة "812".....
37.....	تمهيد.....
38.....	المبحث الأول : التعريف بالبنك الوطني الجزائري وكالة القالة.....
38.....	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن البنك الوطني.....
39.....	المطلب الثاني : مهام البنك الوطني الجزائري وأهدافه.....
40.....	المطلب الثالث : منهجية وأدوات الدراسة.....
42.....	المبحث الثاني :تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

المطلب الأول : تحليل البيانات العامة للاستبيان. 42

المطلب الثاني : مدة تطبيق إدارة المخاطر ومفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري..... 48

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة..... 52

57.....خلاصة

58.....الخاتمة

61.....المراجع

63.....الملاحق

المقدمة

تعد إدارة المخاطر من المواضيع الهامة في عصرنا الحالي بسبب تزايد أهميتها في ظل العولمة و إنتشار المنافسة بين المؤسسات، كما أن الأزمات المالية التي عانى منها الاقتصاد العالمي أكدت على ضرورة الاهتمام بالنظم الرقابية داخل وخارج المؤسسة لحمايتها من مختلف المخاطر، فتم وضع العديد من النماذج المختلفة لإدارة المخاطر و النظر إليها كركيزة هامة من ركائز حوكمة المؤسسات، كما أصبح من الضروري تطوير الطرق وأساليب الإدارة وكذلك أنظمة الإشراف والرقابة على الشركات من أجل التقليل من المخاطر التي قد تنشأ عنها والحد من الوقوع في الأزمات.

أولاً: إشكالية الدراسة و أسئلتها

استنادا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا هذا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات الجزائرية؟.

وفي محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي يتطلب الأمر الإجابة على جملة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة أساسا في:

- ما هو الإطار النظري لإدارة المخاطر؟ وماهي خطوات تطبيقها؟
- ما هو الإطار النظري بحوكمة المؤسسات؟ وماهي محدداتها وألياتها؟
- فيما تتمثل العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات؟
- ما مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812"؟
- ما مدى تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812"؟
- هل توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812"؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

الفرضية الفرعية الثانية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم للحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

ثالثا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية موضوعنا من أهمية الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في نجاح حوكمة المؤسسات الجزائرية وحمائتها من مختلف التهديدات الخارجية و الداخلية، كما تنبع أهمية الدراسة من انتشار مصطلح إدارة المخاطر ومساهمته الكبيرة في تفعيل مبادئ الحوكمة بالإضافة إلى الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة المخاطر وتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة القالة "812".

رابعا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف دراستنا في:

- تناول الجوانب النظرية و لإدارة المخاطر.
- تناول الجوانب النظرية لحوكمة المؤسسات .
- التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات.
- قياس مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".
- قياس مدى تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".
- قياس مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

خامسا: منهج الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي من الربط المنطقي الاستنتاجي بين إدارة المخاطر و حوكمة المؤسسات في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وكذا المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتحليله من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لإجراء دراستنا في الفترة الممتدة من 2021/05/30 إلى الفترة 2021/06/10.

الحدود المكانية: لقد تم تحديد هذه الدراسة ميدانيا في مؤسسة البنك الوطني الجزائر BNA ووكالة القالة "812".

سابعاً: صعوبات الدراسة

تتمثل صعوبات الدراسة في ما يلي :

- نقص المراجع حول موضوع بحثنا خاصة الكتب،
- صغر حجم العينة المدروسة بحيث تمكننا من توزيع الاستبيان على 11 فرد عامل بالبنك فقط وهي تمثل كل العمال الموظفين بالوكالة البنكية المدروسة،
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة، إضافة لقلّة وضيق الوقت.

ثامناً: الدراسات السابقة

لقد نال هذا الموضوع دراسات كثيرة ومن بين الدراسات التي تم الحصول عليها هي كالاتي:

دراسة عبدلي لطيفة ، الجزائر، 2002 بعنوان "دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى نشاط المؤسسات الاقتصادية اليوم في محيط جد متقلب يتضمن معيقات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية وبيئية. فهذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه أخطار متعددة وكثيرة يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها، طبعاً مصادر هذه الأخطار متعددة كتغير القوانين بشكل مستمر، سياسات الانفتاح، تأثيرات العولمة، المنافسة القوية المحلية والأجنبية، كما أن نشاط المؤسسة في حد ذاته يفرز بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر و التهديدات كخطر فقدان ثقة الزبائن والذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية، ما يفرض على هذه الأخيرة ضرورة إدراك مصادر المخاطر التي تهددها حتى تتمكن من التشخيص الجيد لبقاء لهذه الأخطار وإيجاد المنهجية السليمة للتعامل مع كل أنواع المخاطر لأنه باختصار إدارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسة للبقاء والاستمرارية في ظل الظروف البيئية المعقدة والمتقلبة .

دراسة ألفة بغو , الجزائر , 2003, بعنوان " دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية. ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم وصول المؤسسات الخدمائية إلى مستوى الجودة رغم تزايد الطلب على خدماتها تعمل اليوم جاهدة لتقدم الأفضل والأجود، لكنها لم ترق إلى هذا المستوى من الجودة نتيجة لعدة أسباب، لعل أبرزها يتجلى في الأخطار المتكررة والحديثة، الداخلية والخارجية، الطبيعية والأخلاقية... التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة وصورتها في ظل بيئة معقدة ومتغيرة الظروف باستمرار. ولهذا فإن إدارة المخاطر تعد الوسيلة الأحسن والأجود لضمان الجودة المطلوبة وتحقيقها من خلال اكتشاف الأخطار ومعالجتها بالطرق والوسائل المناسبة وفي الوقت الملائم ، مع مساندة بعض المقومات الداعمة المساعدة في ذلك كتعزيز الاتصال بين الأفراد، الشفافية ، التكنولوجيا وغير ذلك ضمانا لتحسين المستمر للجودة المطلوبة في المؤسسة الإستشفائية وغيرها من المؤسسات الأخرى .

دراسة عقون حكيمة ، الجزائر، 2014 بعنوان " إدارة مخاطر شركات التأمين "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر في شركات التأمين خاصة وأن نشاط هذه الأخيرة هو إدارة مخاطر باقي نشاطات وحدات المجتمع الأخرى (هيئات معنوية كانت أو أشخاص طبيعيين) حيث تعد وظيفة إدارة المخاطر آلية إنذار مبكر في مواجهة مختلف المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين ، وهذا كان من خلال التطرق إلى مختلف وسائل إدارة الخطر ، المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين وكيفية وضع برامج و بناء أنظمة لإدارة المخاطر وكيفية العمل بها في شركات التأمين ، لأنه باختصار إدارة المخاطر هي الوظيفة التي نظمت لشركات التأمين وباقي المؤسسات بصفة عامة البقاء والاستمرارية في ظل ظروف البيئة المتغيرة والمعقدة.

دراسة أمينة فداوي , الجزائر , 2014, بعنوان " دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ركائز حوكمة الشركات المتمثلة في إدارة المخاطر الإفصاح والرقابة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على عينه مكونه من 50 شركة مساهمه فرنسيه مسجله بمؤشر SBF 250 من خلال الفترة الممتدة من 2007 م إلى 2009 م , بحيث تم قياس

ممارسات المحاسبة الإبداعية من خلال قياس ممارسات ادارة الأرباح باستخدام نموذج "Exkel" 1981, كما تم قياس جوده ركائز حوكمة الشركات المتمثلة في اداره المخاطر , الإفصاح والرقابة لنفس العينة المدروسة بإستخدام طريقة المتغيرات الوهمية , ومن ثم اختبار نموذج الدراسة المقترح من طرف الباحثة ليعكس الدور الذي تلعبه ركائز حوكمة شركات العينة المدروسة في الحد من ممارسات المنافسة الإبداعية, و توصلت الدراسة إلى أن العينة المدروسة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250 تمارس المحاسبة الإبداعية من خلال استخدامها المستحقات الاختيارية بشكل سالب هبوطا سعيا منها لتخفيف تقلبات الدخل بنقله من سنوات الدخل المرتفع إلى سنوات الدخل المتدني , وذلك تفاديا لتأثيرات الأزمة المالية التي طبعت خلال نفس الفترة المدروسة , توصلت الدراسة أيضا إلى جودة ركائز حوكمة الشركات , إدارة المخاطر , الإفصاح والرقابة في العينة المدروسة , وتواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور ركيزة الرقابة في الحد من تلك الممارسات , ويرجع ذلك لعدم الفصل بعدد معتبر من شركات العينة المدروسة بين منصب رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي.

دراسة افروخ رانيا , الجزائر, 2015, بعنوان " دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات", مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الدور الذي تلعبه الشركات في تنمية و تقوية الاقتصاد, فرفع أداءها سيكون لها اثر إيجابي على الاقتصاد الكلي, و رفع أداءها مرهون باختيار نظام واقعي ينظم العالقة بين إدارة المؤسسة والأطراف المتعاملة معها في إطار من الشفافية والمساءلة, و لتي يؤدي إتباعها إلى استدامة العمال ورفع كفاءة أداء الشركة و هذا ما توفره مبادئ الحوكمة, وتوصلت الدراسة إلى أن للحوكمة في بعض الجوانب من الأداء الكلي للمؤسسة مثل المحافظة على العمالة ,جذب المستثمرين ,جذب الزبائن و تحسين السمعة و غيرها, لكنها لا تؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية ,العائد على حقوق المساهمين ,العائد على الأصول إذن الحوكمة ليست كفيلة وحدها بتحسين أداء المؤسسات فهناك عوامل أخرى تساعد على تحسين الأداء بالإضافة إلى التطبيق السليم للحوكمة.

دراسة بن فراجي ياسين و لبعيري سليمان , الجزائر, 2018 بعنوان " إدارة المخاطر وأثرها على الوضعية الجبائية للمؤسسة الإقتصادية", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المخاطر الجبائية في الحد أو التقليل من الخطر الجبائي الذي يحيط بالمؤسسة الاقتصادية. إذ أن هذه الأخيرة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف المسطرة, مع تحملها أدنى التكاليف وتجنب المخاطر التي تعترضها وذلك من خلال إيجاد وسائل و إجراءات من شأنها أن تعطي قدرة وكفاءة أعلى

للتكيف مع هذه المخاطر, حيث تعد الجباية من أهم العناصر الموجودة في محيط المؤسسة الاقتصادية باعتبارها تكلفة تتحملها المؤسسة, والذي يحتم عليها احترام الالتزامات الجبائية, وان عدم التقيد بهذه الأخيرة يعرضها إلى مخاطر جبائية والتي تنتج عنها تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة, وتعتبر إدارة هذه المخاطر الجبائية احد الوسائل التي تمكن المؤسسة من التحكم في العبء الجبائي وتحقيق الأمن الجبائي, من خلال تقيدتها بالتشريعات الجبائية.

دراسة صالح سمير , الجزائر, 2018 , بعنوان " واقع حوكمة الشركات في الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى نجاح المؤسسات الاقتصادية إذا كان مرتبط بأسلوب التسيير الذي تدار به والذي ينظم العلاقات بين أفرادها فهذا كفيلا بتفسير حالة الفشل التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر التي تفتقر إلى إطار مرجعي في أداء وظيفة التسيير, خاصة أن الدراسات أثبتت أن المؤسسات التي تستمر في تبني مداخل إدارية فعالة تزيد من فرص نجاحها , حيث أن حوكمة المؤسسات هي أحد هذه الأساليب الإدارية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة بالموازاة مع حالات الفشل التي مست الشركات العالمية وحسب مبادئ OCDE لا يوجد نموذج واحد للحوكمة , لكن حتى تكون المؤسسات الاقتصادية قادرة على المنافسة عليها أن تقوم بتهيئة ممارسات خاصة للحوكمة مما يساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء , واستغلال الفرص المتاحة وهنا يظهر دور آليات تفعيل نظام للحوكمة.

دراسة سعد قديري و انور سعداني و عبد الحق نيني , الجزائر, 2018, بعنوان " انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع الحوكمة وعن دورها أو انعكاسها على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر, من خلال إتباع المنهج الوصفي الاستقرائي في الفصل الأول, أما الجانب التطبيقي فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي, من خلال تحليل البيانات المحصل عليها من الاستبيان الموجه إلى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) بالوادي, وخلصت الدراسة من خلال كلا الفصلين إلى وجود انعكاس إيجابي للحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة بساحة سفيان , الجزائر, 2019, بعنوان " مساهمة النظام المحاسبي المالي في تفعيل حوكمة الشركات", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة النظام المحاسبي المالي في الإفصاح والشفافية كذلك إبراز كيفية تفعيل الحوكمة وذلك من خلال النظام المحاسبي المالي فقد أصبحت حوكمة الشركات تشهد اهتماما متزايدا هذا ولا تزال تبرز بوتيرة متسارعة وذلك نتيجة ما حدث خلال السنوات الأخيرة من الأزمات المالية وتعرش العديد

من الشركات وانتشار الفساد المالي فيها، وذلك بسبب افتقار إدارتها للممارسات السليمة في الرقابة الإشراف بالإضافة إلى نقص الشفافية وعدم الإفصاح عن المعلومات المالية التي تعبر عن حقيقة أوضاع الشركة، هذا ما أدى إلى نشوء الحاجة إلى وسيلة تعيد الثقة في التقارير والكشوفات المالية التي تتضمن هذه المعلومات، وتضمن جودتها ومصداقيتها وذلك من خلال تطبيق الحوكمة، لذا تسعى الجزائر إلى تطبيق الحوكمة بفعالية وبلوغ هذه الجودة في المعلومات، إذ يعتبر النظام المحاسبي المالي يتضمن عرض القوائم المالية وفق المبادئ والاتفاقيات التي جاء بها وخصائص المعلومة المالية والمحاسبية، وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا حيث أنتوفر الإفصاح والشفافية في المعلومات التي يجب أن تعرض في القوائم المالية يؤدي إلى تعزيز الإفصاح والشفافية مما ساهم في تفعيل حوكمة الشركات، حيث يعتبر الإفصاح والشفافية أهم مبدأ حوكمة الشركات.

ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة هو دراسة الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات الجزائرية في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة في الفترة الممتدة من 2021/05/30 إلى 2021/06/10.

تاسعا: هيكل الدراسة

بغية الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كمايلي:

الفصل الأول بعنوان " الإطار النظري لإدارة المخاطر " قسم إلى مبحثين تمحور مضمونيهما حول النقاط التالية: ماهية المخاطر وأنواع المخاطر ، وأسباب الخطر وكيفية التعامل معه , أساليب التعامل مع الخطر ، ماهية إدارة المخاطر ذلك من خلال التعرض إلى نشأتها وخطواتها وأساليب التعامل مع المخاطر .

الفصل الثاني بعنوان "الإطار النظري بحوكمة المؤسسات حيث قسم إلى مبحثين تناولنا فيهما عموميات حول حوكمة المؤسسات وذلك من خلال التعرض إلى التعريف بالحوكمة والنشأة وأهدافها وآلياتها و محدداتها ، علاقة إدارة المخاطر بحوكمة المؤسسات وذلك من خلال التطرق إلى ترابط مفاهيم إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات أيضا دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات.

الفصل الثالث بعنوان "دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري وكالة القالة" حيث قسم إلى مبحثين تناول المبحث الأول التعريف بالبنك الوطني الجزائري وكالة القالة وذلك من خلال التعرض إلى لمحة تاريخية عن البنك الوطني ومهامه وأهداف وهيكله التنظيمي , كذلك منهجية وأدوات الدراسة ، وفي المبحث الثاني تم تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات و نموذج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المخاطر

تمهيد

تتواجد المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة للعديد من المخاطر التي تعيق تحقيق أهدافها و تؤثر على استمرارية نشاطها، ويعتبر هيكل إدارة المخاطر نظاما تقوم ادارة المؤسسة من خلال بتحديد مخاطرها و قياسها، تقييمها و اقتراح الأنشطة الرقابية الضرورية للسيطرة عليها، ويشرف على العملية مدير المخاطر، وتعتبر إدارة المخاطر ركيزة رقابية ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية. و يتناول هذا الفصل العناصر التالية:

في المبحث الأول بعنوان " **عموميات حول المخاطر** " ثم التطرق إلى ماهية المخاطرة وأنواع المخاطر وأساليب التعامل مع المخاطر و مسببات المخاطر .

في المبحث الثاني بعنوان " **ماهية إدارة المخاطر** " ثم التطرق إلى نشأة إدارة المخاطر ومفهومها وأهدافها، ثم خطوات تطبيق إدارة المخاطر وعلاقة إدارة المخاطر بمختلف إدارات وأقسام المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول المخاطر.

إن معرفة جوهر المخاطر و تقويمها و إدارتها هي من العوامل الرئيسية التي تضمن تحقيق المؤسسات الاقتصادية لأهدافها ، فإذا كان الدخول في المخاطرة هدفه اقتناص فرصة معينة رغبة في تحقيق عوائد ربحية، فإن عدم إدارة تلك المخاطر قد يؤدي إلى خسائر للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية المخاطرة.

عرف (فوغان) المخاطرة على أنها : "إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف الأهداف المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع" ، كما عرفت المخاطرة على أنها تمثل : "التقلب في العائد المستقبلي" ويتفق معه في ذلك (سينكي) ، حيث يشير إلى أن ذلك يمثل التعريف الشائع في التمويل ، كذلك عرف (جويل بسيس) المخاطرة على أنها : تمثل الآثار غير المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من عوامل عدم التأكد وان قياس المخاطرة يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية التي تتم في ظل ظروف عدم التأكد على الربحية.¹ كما تعرف كلمة مخاطرة بأنها إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه، وهي " الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة "، كما ينظر إليها على أنها : "توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع " ،وهي حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد أو من حجمه أو من زمنه أو من انتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة، ويظهر مما سبق أن مفهوم المخاطرة في المجال الاقتصادي يدور حول فكرة الاحتمالية وعدم التأكد من حصول العائد المخطط له.²

من المنظور القانوني: الخطر هو "احتمالية وقوع حادث مستقبلاً ، أو حلول أجل غير معين خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه، أو يحدث ضرر منه؛"

من وجهة نظر التأمين : الخطر في مجال التأمين فهولا يقتصر على ذلك، بل يشمل أيضا ما قد يصادف الإنسان من أحداث سعيدة كالزواج أو البقاء لسن معينة، وبالتالي فالخطر في مجال التأمين هو "حادث مستقبل محتمل الوقوع لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين اللذين تم بينهما العقد؛ من المنظور المالي: تعرف المخاطر من المنظور المالي بأنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما³

¹ خالد احمد علي محمود، فن إدارة المخاطر في البنوك وسوق المال، بتصرف، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص : 123.

² بلعزوز بن علي، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، 2009-2010 ، ص331.

³ نفس المرجع، ص ص 331-332.

هو متوقع، أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي؛ أما من المنظور الرقابي : من وجهة النظر الرقابية تعرف المخاطرة بأنها تمثل الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المصرف (أو المؤسسة) ورأسماله.¹

المطلب الثاني: أنواع المخاطر.

يمكن تصنيف المخاطر إلى عدة تصنيفات نذكر منها :

الفرع الأول : المخاطر المعنوية.

وهي تلك المخاطر التي يؤدي تحققها الى وقوع خسائر غير مادية مباشرة في الممتلكات أو الدخل والأصول الرأسمالية ، ولكن يكون لها وقع نفسي سيئ على الشخص محتمل الخطر والمتضررة منه وعادة ما يكون هذا النوع من المخاطر لا يخضع لمبدأ القياس والتقويم ولا يمكن تحديد أبعاده وخسارته المتوقعة فهي مرتبطة بأمور متغيرة قد يتغير قياسها كمياً، حيث تحكمه محددات معظمها معنوية ونفسية تختلف من شخص إلى آخر.

الفرع الثاني: المخاطر المادية.

وهي المخاطر التي يتولد عنها خسائر مادية ومالية واقتصادية تصيب الأشخاص في مركزهم المالي نتيجة تحقق أو حدوث خطر وتشمل هذه الأخطار:

- أخطار مباشرة تمثل قيمة الخطر الفعلية .
- أخطار غير مباشرة : وهي التي تنشأ وتتأثر بحجم الخسارة الفعلية وتسمى أحيانا الأخطار الإضافية ومن الخسائر الغير مباشرة التلف الذي يلحق لأشياء المؤمن له نتيجة تدخل رجال الإطفاء عند قيامهم بواجبهم واضطرارهم إلى هدم حواجز للوصول إلى مكان الحريق وأيضا خسائر تكون جراء نقل البضائع من مكان لأخر لإنقاذها .

وتنقسم المخاطر المادية إلى نوعين هما :²

أولاً: مخاطر المضاربة

وهي المخاطر التي يتسبب في نشأتها ظواهر يخلقها الإنسان بنفسه ولنفسه بغرض الربح والخسارة، أو تحقيق مكاسب مالية أو اقتصادية وإن كان لا يعلم بنتائج تحققها مقدماً وتشمل هذه المخاطر تلك التي

¹ بلعوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 331-332.

² عقون حكيمه ، إدارة مخاطر شركات التأمين ، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص تأمينات ، جامعة أم البواقي ، 2014 ، ص ص : 10-11

تترتب على جميع الأعمال التجارية والصناعية والخدمات التي تنشأ بقصد تحقيق الربح من التعامل فيها مثل أخطار المضاربة على الأسهم في سوق الأوراق المالية.

ثانيا : مخاطر البحتة

وهي المخاطر التي تتسبب فيها ظواهر طبيعية و ظواهر عامة لا دخل للإنسان في وجودها ولا يمكنه تجنبها ويترتب على تحقيقها خسارة مالية مؤكدة للإنسان ، ولا ينطوي مثل هذا التحقق على أي فرصة للربح بأي حال من الأحوال مثل : ظواهر الزلازل ، الفيضانات ، البراكين ، ...الخ. ويمكن تقسيم مخاطر البحتة إلى ثلاثة مجموعات من المخاطر هي :¹

أ- **مخاطر الأشخاص** : وهي تلك المخاطر التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث كان موضوع التأكيد هو الشخص الطبيعي سواء كان في دخله أو صحته أو حياته ، مثل : اخطار الوفاة ، المرض ، الإصابات البدنية وغيرها.

ب- **أخطار الممتلكات** : وهي تلك الأخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث كان موضوع التأثير هو الممتلكات سواء كانت في صورتها الثابتة أو المنقولة مثل الضياع و الحريق ، السرقة ، السطو ، وغيرها من مثل هذه الحوادث التي إذا تحققت أدت إلى فناء الاشياء المملوكة كلية أو بشكل جزئي.

ج- **أخطار المسؤولية** : وهي تلك المخاطر التي تحققت مسبباتها في صورة حادث فإنها تصيب مسؤولية الشخص المدنية أمام القانون تجاه الغير عما قد يصيبهم في أشخاصهم أو ممتلكاتهم مما يترتب عليه إلزام بتعويض من وقع عليه الضرر وذلك بما يقضي به القانون ، مثال ذلك مسؤولية صاحب العمل تجاه عماله ، ومسؤولية الأطباء تجاه مرضاهم ، و مسؤولية السائق أو مالك المركبة تجاه المشاة والركاب و ممتلكات الغير.

الفرع الثالث: المخاطر العامة والخاصة.

ويعتبر أساس هذا التصنيف هو ما إذا كان الخطر المحقق في صورة يصيب أفراد أو جماعات.

أولاً: المخاطر العامة.

وهي المخاطر التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها، غير محدد زمنياً، كما أن الخسائر المترتبة عنها لا تخص شخص معين أو فئة معينة لكنها تخص الأشخاص والممتلكات بصفة عامة و بخسارة غير محددة ، ومن بين الأخطار العامة أيضا ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والاقتصادية²

¹ عقون حكيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 12.

² بن فراجي ياسين، لبعيري سليمان، إدارة المخاطر وأثرها على الوضعية الجبائية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة ادرار ، 2018 ، ص: 9.

والاجتماعية للبلاد كالتضخم مثلا والإضطرابات التي تخلف خسائر تمس المجتمع ، وتقع مسؤولية التقليل من وقوع هذه المخاطر على عاتق الدولة كما أن شركات التأمين تحجم عن التعامل مع مثل هذه المخاطر نظرا لكبر حجم التعويضات.

ثانيا : المخاطر الخاصة.

وهي تختلف عن السابقة في كونها تتضمن خسائر ناشئة من أحداث فردية ويشعر بها الأفراد وليس المجموعة ككل ، وهي تصيب الأفراد في ذاتهم و ممتلكاتهم و خسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية، وتقبل عادة شركات التأمين التعامل مع هذه المخاطر والتعويض عن خسائرها نظرا لمحدوديتها ، وتعتبر المخاطر الخاصة مسؤولية الفرد ولا تصلح لأن يعالجها المجتمع ككل ، ويتعامل معها بإستخدام التأمين ومنع الخسارة أو تقنية أخرى.¹

المطلب الثالث: مسببات الخطر وأساليب التعامل معه

الفرع الأول: مسببات المخاطر.

للخطر العديد من المسببات نذكرها كالتالي :²

أولا: مسببات الخطر الموضوعية.

ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا ، وهي تلك المسببات الإضافية التي تزيد من درجة الخطر أو تزيد من فرص وقوع الخسارة وعادة ما تكون هذه المسببات موضوع التأمين وتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدتها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر. الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة ، وتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدتها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر. الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة .

ثانيا: مسببات الخطر الأخلاقية.

هي المسببات المتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه مثل :التهاون والإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين.

¹ بن فراحي ياسين، لبعيري سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص: 9.

² عبدي لطيفة ، دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ، 2002، ص ص : 15-16.

ثالثا: مسببات الخطر الطبيعية.

هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر، وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالزلازل والفيضانات.

رابعا: مسببات الخطر الشخصية.

يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثير فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير سلبا أم إيجابا، ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة، إلا أن تدخله هذا قد يزيد من درجة الخطورة او من فرص وقوعها وبالتالي يكون ناتج تدخله تحقق الخطر ويمكن التفرقة بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية وهما¹:

أ- مسببات الخطر الشخصية الإرادية:

هي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه مثلا قيادة السيارة بسرعة تزيد عنالحدود القصوى تزيد من احتمال وقوع الحوادث أو الغش والاحتيال للحصول على شركات التأمين أكبر تعويض.

ب- مسببات الخطر الشخصية اللاإرادية:

ويقصد بها مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر.

الفرع الثاني : أساليب التعامل مع الخطر .

التعامل مع الخطر يتطلب أساليب عديدة نذكرها كالتالي :

أولا: الحماية من الخطر .

تنطوي الحماية من الخطر على السعي إلى تحقيق أهداف تقليل الخطر ذاته من خلال استعمال وسائل مادية لتحقيقها؛ فمثلا إقامة سدود قوية يقلل من خطر الفيضانات، تدريب العاملين وإتباع تعليماتالأمن الصناعي يمكن من التقليل من تكرار وقوع حوادث إصابات العمل.

ثانيا: تقليل الخطر أو حدوثة.

¹عبدلي لطيفة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

يعد تخفيض الخطر حلا مناسباً في حالة كان مستوى الخطر في أدنى صورة ممكنة، وإن تخفيض الخطر مرتبط بتخفيض الخسائر قبل وقوع الحادث أو بعد وقوعه:¹

أ- **تخفيض الخطر قبل وقوع الحادث:** ويشمل كافة الخطوات التي يعتقد مدير الخطر كافية عند تحديده الخطر قبل وقوع أي خسارة؛ فالتعليمات قبل البدء بالعمليات التشغيلية أو تنفيذ أي عملية قد تشكل تقليل الخسائر قبل وقوعها، فالمنتج يتفادى الخطر الذي يلحقه الزبون ذاته بالمؤسسة ولذلك فإنه يصدر تعليمات على أمل تجنب مثل هذا الحدث.

ب- **تخفيض الخطر بعد وقوع الحادث:** ويشمل تلك الخطوات التي يعتقد مدير الخطر سبباً في تخفيض تأثير الخسارة عندما يقع الحادث، مثلاً استخدام نظام الرش لمكافحة الحريق يكون مثلاً جيداً لهذا النوع من التفكير؛ فعندما يقع الخطر عندئذ يقلل هذا النظام من آثار الحريق بعد وقوعه، إن مساحة تقليل الخطر أو تخفيضه تتطلب من مدير الخطر خبرة عالية؛ فمعرفة في هذا المجال وبالطريقة المستخدمة تقتضي قدرته على فهم الوسائل المتاحة للسيطرة على الخطر في مؤسسته.

ثالثاً : تحويل الخطر.

وتعني عملية نقله إلى طرف آخر، و الوسيلة الشائعة في تحويل الخطر هي التأمين وبقدر تعلق الموضوع بمدير الخطر، فإن التأمين وسيلة لتحويل الخطر إلى الجهة المؤمنة، وهذا ما يسمح بتخفيف وطأة تكاليف الخسارة بمرور الوقت بدلاً من وقوعها بشكل عشوائي.¹

رابعاً: تمويل الخطر.

يشتمل التمويل على التأمين الذي يعتبر شكلاً خاصاً من أشكال تحويل الخطر أو نقله، ففي برنامج إدارة الخطر حسن التخطيط يعزز تمويل الخطوات الأخرى التي يقع عليها الاختيار، فمن المستبعد استئصال الخطر كلياً بهذا الإجراء سواء بالتأمين أو بوسيلة أخرى، حيث تتوافر في كل حالة عملياً أخطار غير متوقعة تستلزم تصميم خطة تمويل مناسبة لها، لذا فالتأمين أداة هامة لتمويل الخطر ولكنها لا تقدم حلاً مناسباً للأخطار كلها.²

¹الفة بغو، دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة أم البواقي، 2013، ص ص : 10-11.

¹ نفس المرجع، ص : 11.

² نفس المرجع، ص : 12.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر.

تعتبر إدارة المخاطر مجموع الإجراءات التي تضعها إدارة المؤسسة قيد التنفيذ وذلك للتحكم في مخاطرها البيئية الداخلية والخارجية ، بحيث تبدأ هذه الإجراءات بتحديد المخاطر التي تتوقع المؤسسة الوقوع فيها مرورا بقياسها و تقييمها ، ثم اقتراح الأنشطة الرقابية اللازمة للسيطرة عليها، وصولا إلى متابعة تأثيرها وإعداد تقرير مدير المخاطر.

المطلب الأول: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها.

الفرع الأول: نشأة إدارة المخاطر.

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

لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى و عندما قررت رابطة مشطري التامين تغير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين 1975 ، كان التغير إشارة إلى إن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها " إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر.¹

الفرع الثاني : مفهوم إدارة المخاطر .

ورد تعريف إدارة المخاطر (Flanagan&Norman ,1993) بأنها: "تنظيم الحياة مع توقع أحداث مستقبلية تؤدي إلى تأثيرات غير ملائمة"، وعرفها (كرزور) بأنها: "الوسائل المنظمة لتحديد وقياس المخاطر مع تطوير واختيار الخيارات الملائمة للتعامل معها".²
وتعتبر إدارة المخاطر ذلك الفرع من علوم الإدارة الذي يهتم ب:³
- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين والمستثمرين؛

¹ بن فراحي ياسين، لبعيري سليمان، مرجع سبق ذكره، ص12.

² بلعوز بن علي، مرجع سبق ذكره ، ص335.

³ نفس المرجع، ص 335.

- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها، كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛
 - تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها ،
 - العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المؤسسة، ومدير إدارة المخاطر؛
 - تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.
 - إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر؛
 - حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.
- ويتضح لنا أن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ومتدفقة على مستوى الوحدة ، وأنها تتأثر بالأشخاص في كل مستوى داخل المنظمة ، وتطبق عند إعداد الإستراتيجية، و انه يتم إدارة المخاطر عبر جميع أنحاء المنظمة على كل مستوى وكل وحدة ، حيث يتضمن ذلك النظر الوحدة على أنها مجموعة من المخاطر ، وبغرض تحديد الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الوحدة ، وعلى إدارة المخاطر ، في ضوء موقف الوحدة من تحمل المخاطر ، كما أن إدارة المخاطر توفر تأكيدا معقولا لإدارة الوحدة ، ومجلس الإدارة الخاصة بها ، بحيث توفر معلومات مفيدة إلى مجلس الإدارة بشأن أهم المخاطر التي قد تواجه المنشأة ، ويعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول بشكل كلي عن الإشراف على كيفية قيام الإدارة بتصميم وتشغيل هيكل إدارة المخاطر ، أي أن الإدارة هي المسؤولة عن تقييم وتشغيل هيكل إدارة المخاطر الخاص بالوحدة ، كما أن جميع العاملين فيها لديهم بعض المسؤولية تجاه التنفيذ والتطبيق لهذا الهيكل بشكل ناجح.¹
- فإدارة المخاطر هي الأسلوب الإداري ذو الطابع المتخصص الشامل لكافة الأنشطة الإدارية الهادفة إلى التحكم بالمخاطر لمنعها أو الحد منها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية رصد وتسجيل وتحديد المخاطر المنظمة، وقياسها وتحليلها و السيطرة عليها وتخفيضها.²

¹ أمينة فداوي ، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية ،دراسة عينة من الشركات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250 ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، تخصص مالية،محاسبة والتسويق في المؤسسة ، جامعة عنابة ، 2014، ص 207-208.

² أحمد طاهر أحمد محمود عيسوي، إدارة مخاطر الكوارث، الناشر: أحمد طاهر أحمد، 2020، ص 155.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر.

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفي أيضا الحديث عن هدف واحد لمنشأة الأعمال أو أي منظمة أخرى ويكون لمعظم المنظمات بالطبع أهداف متعددة أيضا ويكون لمعظم الوظائف داخل المنظمة أهداف متعددة ، وقد يكون للمنظمة أو قسم بها رسالة واحدة مسيطرة ، إلا إن الأهداف الأخرى سوف تتطلب التعرف عليها ، فإن إدارة الإنتاج على سبيل المثال قد تكون مسؤولة عن إنتاج السلع بتكلفة معينة ، و وظيفة إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك ومن بين أهدافها المتعددة فيما يلي الأكثر شيوعا¹:

- ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة.
- تقليل تكلفة التعامل مع المخاطر إلى الأدنى .
- حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة والوفاة.
- أداء الالتزامات القانونية والتعاقدية.

ويوضح التقرير الصادر عن لجنة COSO عام 2004 م ، إن عملية إدارة المخاطر الخاصة بالمنشأة تنطوي على افتراض ، وهو أن كل وحدة تهدف إلى تقديم قيمة لأطراف أصحاب المصالح ، وبما أن جميع الوحدات تواجه حالة من عدم التأكد ، فإن التحدي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار عدم التأكد التي تكون الوحدة على استعداد لتقبله لتعظيم القيمة المقدمة الأطراف أصحاب المصلحة ، ويستطيع هيكل إدارة المخاطر مساعدة الإدارة على التعامل بشكل فعال مع حالات عدم التأكد ، وما يصاحب ذلك من مخاطر وفرص ، مما يحسن من قدرة المنشأة على تعظيم القيمة ، ويتم تعظيم هذه القيمة عندما تقوم الإدارة بوضع الإستراتيجية والأهداف للحصول على التوازن المقبول بين الأهداف الخاصة بالعملاء والنمو من جهة ، والمخاطر المتعلقة بها من جهة أخرى ، بالإضافة إلى توزيع الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف الوحدة.²

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة التمويل المصرفي ، الطبعة الأولى الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان ، 2019 ، ص: 232.

² أمينة فداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 208.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق إدارة المخاطر.

تتكون عملية إدارة المخاطر وفقا لتقرير لجنة COSO والصادر عام 2004 م، من سبع عناصر أساسية تتداخل مع بعضها البعض، و يتم اشتقاق هذه العناصر من الطريقة التي تقوم بها الإدارة بتشغيل الوحدة ، بحيث يتم تحقيق التكامل بينها و بين العملية الإدارية، وتتمثل في مايلي:

الفرع الأول: البيئة الداخلية

ينطوي هذا العنصر على البيئة الخاصة بعملية إدارة المخاطر ، حيث يوفر الإطار الذي تعمل من خلاله المكونات الأخرى ، و تتضمن البيئة فلسفة الإدارة تجاه إدارة المخاطر ، النزاهة و القيم الأخلاقية ، و البيئة التي تعمل في ظلها الوحدة و الذي يحدد بدوره قدرة الإدارة على احتواء الأحداث المحتملة الغير مرغوب فيها ، كيفية إجراء المفاضلة بين الخطر و العائد لكل من البدائل الإستراتيجية المتاحة ، و مستوى المخاطر التي تقوم الإدارة عنده بالموافقة على تطبيق الإستراتيجية، و يعمل التفاعل بين عوامل البيئة الخارجية ، العمليات الداخلية ، و المعلومات الخاصة بهذه العوامل على تشكيل ووصف درجة تعرض الوحدة للمخاطر.

الفرع الثاني: وضع الأهداف

من حيث الأهداف تقوم كل من الإدارة و المديرين بتحديد أهداف الوحدة ، و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، و نموذج الأعمال اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات و تسهيل تنفيذها مع الموردين ، العاملين ، أصحاب رأس المال ، العملاء و المنافسين ، كذلك يتم تصميم نظم القياس ، بحيث يقوم بقياس و عرض عوامل النجاح الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ، بالإضافة إلى المخاطر التي يمكن أن تعيق هذا النجاح ، و تعمل هذه القياسات على تسهيل التخطيط و التنسيق بين الأنشطة اليومية بالإضافة إلى التقييم اللاحق للأداء. وعند اتخاذ قرار بشأن العمل الذي سوف يتم القيام به ، و النماذج و الخطط اللازمة للقيام بهذا العمل ، تقوم الإدارة باتخاذ قرار بشأن المخاطر التي تكون الإدارة على استعداد لتحملها لتحقيق أهدافها ، ففي بعض الوحدات قد تكون الإدارة على استعداد لتحمل الكثير من المخاطر نتيجة للعائد المرتفع المتوقع للوحدة نفسها ، أو لتحقيق الأهداف ذات الصلة ، وفي وحدات أخرى قد تكون الإدارة غير مستعدة لتحمل الكثير من المخاطر ، وهذه المواقف المختلفة من المخاطر تحدد مدى استعداد الوحدة إلى تحمل المخاطر ، مما يساعد بدوره على تحديد المخاطر الجوهرية و على كيفية القيام بتحديد ، تقييم ، الاستجابة و الرقابة ، و متابعة هذه المخاطر، و توفر المخاطر المتلازمة للاستراتيجيات و خطط الأعمال ، الإطار الكلي¹

¹أمانة فداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 210-211.

الذي تعمل من خلاله المكونات الأخرى لعملية إدارة المخاطر ، فالأهداف و مدى استعداد الوحدة لتحمل المخاطر ، توفر حدود عملية إدارة المخاطر ، أما تقديرات الخطر فيمكنها أن تحدد درجة المخاطر التي تتعرض لها الوحدة بالفعل ، وذلك حتى يمكن مقارنتها مع مدى استعدادها لتحمل المخاطر ، و القيود التي وضعتها الوحدة على المخاطر المتبقية (المخاطر المتبقية بعد الاستجابة و تطبيق أنشطة الرقابة) ، و التي تكون الوحدة على استعداد لتحملها ، و تؤكد لجنة COSO أهمية مساندة الأهداف و اتساقها مع رؤية الوحدة و مدى تقبلها لتحمل المخاطر.

الفرع الثالث: تحديد المخاطر

بعد فهم البيئة الخاصة بالوحدة و أهدافها ، استراتيجياتها و خططها ، يتم تحديد جميع الأحداث الهامة الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تحدث و تؤثر سلبا على تحقيق الوحدة لأهدافها ، مع ضرورة التفرقة بين الفرص و التهديدات ، و تتطلب هذه الخطوة الربط بين الأنواع المختلفة من المعلومات التي وصلت لعلم الإدارة ، و بالظروف المتعلقة بالبيئة الحالية و المستقبلية المحيطة بها. و تعتبر هذه الخطوة حساسة و حرجة للغاية ، ذلك لأنه إذا لم يتم تحديد بعض الأحداث ، فانه لن يتم أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لكيفية الاستجابة لهذه الأحداث و اتخاذ قرار بشأن تقبل المخاطر الخاصة بها ، مما يؤدي لاحتمال التعرض لمخاطر وقوع هذه الأحداث بدون التخطيط المسبق لها. ويستطيع المراجع الداخلي مساعدة الإدارة في هذا الأمر وذلك من خلال خبراته السابقة بالنماذج المعيارية لقوائم الاستقصاء التي يتم إعدادها بناء على الاستراتيجيات و الأنشطة المختلفة ، أما في حالة الأنشطة الجديدة فيمكن استخدام بعض التقنيات مثل العصف الذهني بواسطة العديد من الأطراف ، بناء سيناريوهات لما يمكن أن يحدث ، أو استخدام الشبكات العصبية لمحاولة التعرف على المخاطر المحتملة.

الفرع الرابع: تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر الجوهرية المحتمل حدوثها يتم تقييم هذه المخاطر من حيث مقدارها ، أي الخسائر النقدية لوقوع الحدث و احتمال وقوع هذا الحدث الغير مرغوب فيه، و تعتبر بعض الأحداث فادحة من حيث التأثير المتوقع لقيمتها و لكن هناك احتمال ضعيف لوقوعها ، في حين أن هناك بعض الأحداث لديها مقدار محدود من الخسائر لكن هناك احتمال مرتفع لحدوثها و بالتالي يمكن أن تكون جوهرية في مجموعها ، لذلك فان تحديد السبب الأساسي أو المصدر لكل من هذه المخاطر يعتبر أمرا ضروريا للحصول على أفضل المعلومات.¹

¹أمنية فداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 211-212.

وقد يتم التعبير عن احتمال وقوع المخاطر بنعم أو لا (إما يقع الحدث ، أولا يقع) ، أما مقدار الخسائر فيصعب تحديده في بعض الأوقات ، فأبسط الأمور هي احتمال وقوع خسائر ما بقيمة مالية معينة ، و لكن في كثير من الحالات قد يتم التعبير عن الخسائر من خلال متغير مستمر ، على سبيل المثال تقدير خسائر قضية معينة من خلال عدة نتائج محتملة كل له نتيجة احتمال لحدوثها ، ولان المخاطر تتسم بالتعقيد فان تقديرها وتوصيل هذه التقديرات هو أمر معقد أيضا.

وعندما يكون هناك احتمال بسيط لوقوع حدث معين بقيمة معينة يكون الأمر بسيطا ، و لكن الأمر يزداد تعقيدا عندما يتم التعبير عن مقدار المخاطر من خلال أحداث مستمرة ، و المشكلة التي تواجه تصميم هيكل إدارة المخاطر هي المفاضلة أو تحقيق التوازن بين الدقة في القياس أو الأمانة في التعبير ، مع القدرة على تفهم هذه المخاطر ، و يتطلب تقدير المخاطر المزج بين الأساليب الكمية و الوصفية للقياس ، حيث يمكن استخدام الأساليب الكمية عندما يكون هناك قدر كاف من البيانات المتاحة، أما الأساليب الوصفية فمن الممكن استخدامها عند انخفاض احتمال وقوع الحدث أو في حالة عدم توافر البيانات المالية و الخبرة بالتقديرات الكمية ، أو عندما يكون هناك حاجة للخبرة عند التقدير.

وهناك مشكلة أخرى تتعلق بقياس المخاطر و توصيلها وهي احتمال تحيز القائم بتقدير المخاطر، فعادة قد يحدث التحيز نتيجة إلى الاختلافات في خلفية وخبرة القائم بالقياس، أو بسبب المنصب الذي يعمل من خلاله، لذلك قد يقوم الخبراء بتقدير المخاطر بشكل أفضل من الأفراد غير المدربين على التعامل مع المخاطر، أيضا من الممكن أن يقوم احد العاملين بالتقليل من احتمال وقوع حدث معين أو من مقدار الخسائر المرتبطة به لاعتقاده أن التقدير المرتفع للمخاطر يمكن أن ينطوي على أداء ضعيف بواسطة هذا الشخص، و لذلك قد يقوم المدير المشرف على هذا الشخص بإعطاء تقدير أعلى لنفس الخطر.

الفرع الخامس: الاستجابة للمخاطر

في هذه المرحلة يتم إجراء مفاضلة بين الخطر و العائد المرتبطين بكل حدث جوهرى قامت الإدارة بتحديدته و تقديره ، و بناء على هذه المفاضلة تقرر الإدارة الاختيار بين ثلاث سياسات فعندما تكون قيمة هذه المخاطر و احتمال حدوثها و العلاقة بين الخطر و العائد مقبولة ، في الوقت الحالي تقرر الوحدة قبول هذه المخاطر ، وعندما ترتفع حدة المخاطر من حيث مقدارها و احتمال حدوثها بحيث تكون غير مقبولة و لا تستطيع الوحدة احتواءها اقتصاديا ، تعمل الإدارة على القضاء عليها و تجنب التعرض لها و ذلك من خلال التخلص من مثل هذه المشاريع أو القضاء على الخطر من المنبع ، أما عندما تؤدي المفاضلة إلى علاقة مقبولة بين الخطر و العائد فقد تقبل الإدارة هذه المخاطر ، و لكن مع اتخاذ بعض الإجراءات ، حيث يمكن تحويل¹

¹أمانة فداوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 212-214.

بعض هذه المخاطر للآخرين من خلال التأمين، المراوغة ، أو المشاريع المشتركة ، أو تكوين التحالفات التجارية ، أو من خلال التسعير (تحميل العملاء المخاطر التي تواجهها الوحدة).
إن تحويل المخاطر أو مشاركتها لا يعمل على القضاء عليها نهائيا و لكنه يحد من تأثيرها من خلال تغيير شكلها.

الفرع السادس: أنشطة الرقابة

أنشطة الرقابة هي تلك السياسات و الإجراءات التي تقوم الإدارة بتصميمها بغرض توفير تأكيد معقول أن الإجراءات التي اختارتها للاستجابة للمخاطر و الحد من آثارها قد تم تنفيذها بالفعل و يتم تطبيق أنشطة الرقابة على مستوى المنظمة ككل ، وهي تتضمن التحقق ، المشاهدة ، التأكيد ، التسوية ، مراجعة وفحص الأداء التشغيلي ، التأمين المادي للأصول ، الفصل بين المهام.
وتعتبر العديد من إجراءات الرقابة الداخلية أو الأنشطة الخاصة بالرقابة على العمليات و حماية الأصول، أمثلة لأنشطة الرقابة على مخاطر الأعمال و قد تكون بعض هذه الأنشطة معقدة ، بحيث تتطلب خبرة فنية بالمخاطر و كيفية إدارة هذه المخاطر، ويتوسع هيكل إدارة المخاطر في استخدام أنشطة الرقابة حتى يتمكن من الاستجابة للمخاطر ، و يعتبر المراجع الداخلي على دراية جيدة بأنشطة الرقابة لأغراض التقرير المالي.

الفرع السابع: المعلومات و الاتصال

تحتاج الكثير من الأطراف داخل المنظمة إلى معلومات ملائمة يمكن الاعتماد عليها بشأن عمليات تقدير المخاطر و إدارتها ، فالإدارة في حاجة أن تخبر الآخرين بصدق أنها تقوم بمسؤولياتها القانونية الموكلة إليها ، كما تريد الإدارة أيضا أن يكون العاملون على دراية ملائمة بالمخاطر التي تواجههم ، بالإضافة إلى حاجة الإدارة أن تكون على علم بالاستثناءات التي تمت ملاحظتها في الأنشطة اليومية ، كما يكون هناك حالة من الارتياح لدى لجان المراجعة والمديرين الخارجيين القائمين على حوكمة الوحدة عند التأكيد على إدارة المخاطر بشكل مناسب ، وقد يقومون باستخدام التقارير الصادرة عن المراجع الداخلي كدليل على قيامهم بمسؤوليات الإشراف المعهودة إليهم ، و حتى تحقق المعلومات الهدف المرجو منها يجب من توصيل هذه المعلومات المتعلقة بالمخاطر بالشكل و الإطار الزمني الذي يسمح للعاملين و الإدارة الاستجابة و القيام بمسؤولياتهم المختلفة في الوقت المناسب ، و بسبب الطبيعة المعقدة و المتغيرة للمعلومات عن المخاطر فهناك أكثر من طريقة للعرض و الاتصال. و يمكن لنظم المعلومات الخاصة بتقدير المخاطر أن توفر تقارير دورية في الوقت المناسب عن الاستثناءات ، بحيث تسهل من القرارات اليومية و القرارات طويلة الأجل و توضح لجنة COSO أن هذه¹

¹أمانة فداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 214-215.

التقارير قد تتضمن مؤشرات ماضية أو مستقبلية ، مصفوفات عن الأداء ، نتائج مالية و تشغيلية، و يعمل هيكل إدارة المخاطر على جمع و تكامل العديد من البيانات و تدفقات المعلومات و ذلك من اجل توفير نظرة شاملة عن مستويات المخاطر التي قد تتعرض لها الوحدة. و ينطوي الاتصال الفعال للمعلومات الخاصة بالمخاطر على تدفقات من أعلى لأسفل (توصيل خطط الإدارة و المخاطر التي تم تحديدها للعاملين) ، تدفقات متوازنة (توصل العاملين للمخاطر المتعلقة بالإنتاج و التوزيع بين الأقسام)، تدفقات من أسفل لأعلى(قيام العاملين بإخبار الإدارة العليا بالمفاجآت التي قد تحدث أثناء التشغيل)، و متى يكون الاتصال فعالا فلا بد من إدراك جميع العاملين بالمنشأة أن إدارة المخاطر هي أمر هام و ضروري و أن الإدارة تتوقع من العاملين قيامهم بتوصيل أي معلومات قد تتوافر لديهم عن المخاطر الجوهرية إلى المستويات الإدارية العليا في الوقت المناسب.

الفرع الثامن: متابعة المخاطر

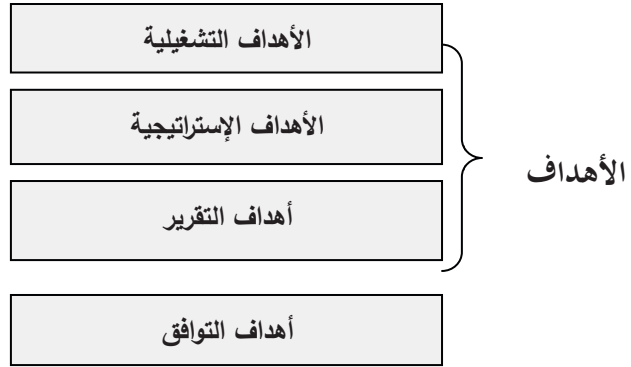
تقوم إدارة الوحدة بمتابعة هيكل إدارة المخاطر و مكوناته من خلال أنشطة المتابعة اليومية و التقييمات المنفصلة للأداء ، و يتم القيام بالمتابعة اليومية أو المستمرة ضمن المسار الطبيعي لوقوع الأحداث و العمليات ، و تنطوي هذه العملية على أنشطة الإدارة و الإشراف المعتادة أثناء القيام بالعمليات ، أما التقييمات المنفصلة لهيكل إدارة المخاطر فهي تعتمد على التخطيط لإجراء اختبارات دورية أو متابعة الاستثناءات التي تنشأ نتيجة للعمليات عن المتابعة اليومية ، و تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية أفضل الوسائل لإجراء التقييمات المنفصلة لهيكل إدارة المخاطر ، وذلك لما يتوفر للمراجع الداخلي من مهارة و خبرة و كفاءة بالفحوصات المستقلة لإدارة المخاطر و التقرير عنها.

وتظهر العلاقة بين مكونات هيكل إدارة المخاطر وفق تقرير COSOII و بين أهداف الشركة المسطرة

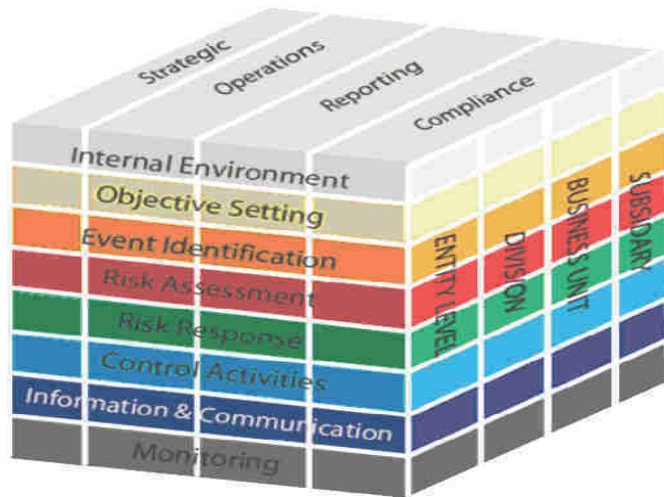
من خلال الشكل الآتي¹: (أنظر الشكل رقم 1)

¹أمانة فداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 216-217.

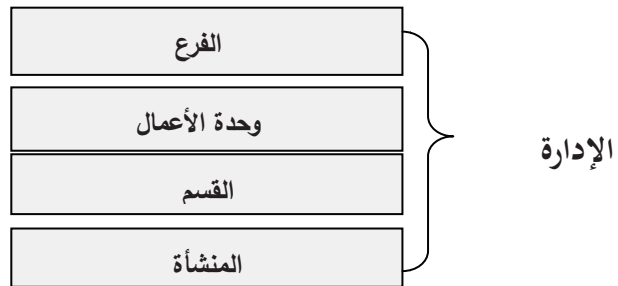
الشكل (1): العلاقة بين هيكل إدارة المخاطر و أهداف الشركة وفق تقرير COSO II.



عناصر هيكل إدارة المخاطر



عناصر هيكل إدارة المخاطر



المصدر: أمانة فداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 218.

خلاصة

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة المخاطر أصبحت ذات أهمية الكبرى في المؤسسة باعتبارها تكفل المؤسسة عنصر البقاء والتطور المتواصل والمستمر وتساهم في تحقيق أهدافها ، وذلك من خلال فتح الطريق أمامها لكي تبصر ما يخفيه المستقبل من أحداث، وتتضمن إجراءات إدارة المخاطر تحديد المخاطر المختلفة و قياسها وتقييمها و الرقابة عليها ومتابعتها دوريا من طرف مدير المخاطر، هذا الأمر الذي أوجب على أصحاب المؤسسات المالية ، الاقتصادية، أو التجارية، أن تجعل إدارة المخاطر من أولوياتها مادامت تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الفصل الثاني:
الإطار النظري لحوكمة
المؤسسات.

تمهيد

لاقى مفهوم حوكمة المؤسسات اهتماما كبيرا من طرف الهيئات الدولية، لاسيما بعد سلسلة الانهيارات المالية التي طالب كبرى الشركات العالمية كأزمة شركة إنرون، ما جعل ضرورة الاهتمام بالرقابة كمنظومة متكاملة بمختلف الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية، وهذا لن يكون إلا بتطبيق نظام رقابي متكامل سمي بحوكمة المؤسسات، هذا النظام الرقابي تحكمه مجموعة من الآليات و المبادئ و الركائز الأساسية من بينها ركيزة إدارة المخاطر.

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لحوكمة المؤسسات من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول بعنوان "عموميات حول حوكمة المؤسسات"، يتناول نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات دوافع ظهورها، أهداف حوكمة المؤسسات، آليات ومحددات تطبيق الحوكمة، تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر .

المبحث الثاني بعنوان "إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات"، يتناول ترابط المفاهيم بين حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر ودور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات .

المبحث الأول: عموميات حول حوكمة المؤسسات

يحتل مفهوم حوكمة المؤسسات الصدارة في العالم، فقد تزايد اهتمام العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة بهذا الموضوع نتيجة لحالات الإفلاس المالي الذي ارتبطت أسبابه بالفساد الإداري والمحاسبي، وضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات.

المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات

إن مصطلح الحوكمة هو حديث الاستعمال خصوصا في اللغة العربية بعد جهود لترجمة مصطلح "GOVERNANCE" باللغة الانجليزية الذي يرجع أصلها الأول إلى المصطلح الإغريقي "KUBERNAN" ثم مر للغة اللاتينية في القرن الثالث عشر تحت مصطلح "GUBERNARE" والذي كان يعني آنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة.¹ وتستند حوكمة الشركات في الفكر التنظيمي إلى مجموعة من النظريات أهمها نظرية الوكالة التي يعود الفضل في تطويرها إلى الأمريكيين Jensen و Meckling سنة 1976 ، حين أثارا مسألة هامة تتعلق بالفصل بين ملكية رأس المال التي تعود للمساهمين ومهمة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين، فحسب هذه النظرية، فإن المسيرين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها،² وهذا ما يسمى بعلاقة الوكالة بين الطرفين الأصيل والوكيل، وعليه يجب أن يخدم مجلس الإدارة مصلحة الملاك أو المساهمين لتفادي تضارب المصالح بين أطراف الوكالة.

الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات

تتمثل دوافع ظهور مفهوم حوكمة الشركات في مايلي:

أولاً: الاتجاه إلى فصل الملكية عن التسيير

إن تطور الشركات وكبر حجمها أديا تدريجيا إلى الاتجاه نحو الفصل بين مسيري هذه الشركات والمساهمين فيها، هذا التغير في نمط التسيير تمت معالجته في بحث Berle و Means سنة 1932 إضافة إلى William، الذين وضعوا تصورا للموضوع، وحاولوا إنشاء نظرية تسييرية³

¹ صالح سمير، واقع حوكمة الشركات في الجزائر دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء CTC ، مذكرة تخرج، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغمام، 2018، ص 8.

² بساحة سفيان، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تفعيل حوكمة شركات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z ارزبو، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة تسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغمام، 2019، ص 2.

³ صالح سمير، مرجع سبق ذكره، ص 8.

للشركة (Théorie manageriale de la firme)، فحسب رأي هؤلاء الباحثين فإن الشركة تحاول أن تصبح هيئة خاصة متميزة عن مالكيها، لهذا أخذ موضوع حوكمة الشركات أهمية بالغة نظراً لتشعب العلاقات داخل الشركة مثل علاقة الملاك والإدارة، الملاك والمراجع الخارجي، وبين الملاك والمقرضين والدائنين، وبما أن لكل طرف مصلحة، فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم، وتحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين.¹

ثانياً: بروز نظرية أصحاب المصلحة

يؤثر أصحاب المصالح (Les parties prenantes) بدرجة متفاوتة على عمل وأداء الشركة، لأن هذه الأخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد، فدور الشركة ومسيرتها، وطبيعة التزاماتهم اتجاه بقية الأطراف الأخرى للشركة خضعت لمناقشات عديدة، حيث إن مدخل أصحاب المصلحة يستند في جذوره إلى عمل Means و Berle الذي يرى أن وضع الضغوط الاجتماعية التي تمارس على المسيرين، تدفعهم للاعتراف بمسئوليتهم اتجاه كل من يتأثرون بقرارات الشركة، وهذا من أجل إحداث التوازن بين مصالح الجماعات المختلفة في المجتمع، فأصحاب المصالح يتمثلون في الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال و القرارات التي تتخذها الشركة، بحيث أن كل طرف يسعى إلى منافع أو مكاسب من الشركة.²

ثالثاً: الأزمات الاقتصادية وتعرض الشركات

لقد ساهمت الأحداث التي مر هذا الاقتصاد العالمي بها بقسط كبير في جعل مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال، والمؤسسات المالية الدولية من جهة، وازدياد الحاجة إليه كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات من جهة أخرى.³

الفرع الثالث: تعريف حوكمة المؤسسات و أهدافها

أولاً: تعريف حوكمة المؤسسات

حسب تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD حوكمة المؤسسات هي: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". وهناك من يعرفها بأنها: "مجموعة قواعد إدارية تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".⁴

¹ صالح سمير، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² نفس المرجع، ص 9 - 10.

³ نفس المرجع، ص 10.

⁴ محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة أيام 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان طرابلس - لبنان، 2012، ص 12.

كما تعرف حوكمة الشركات على أنها¹:

- مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المنشآت لتعظيم ربحية المنشأة وقيمتها على المدى الزمني البعيد لصالح المساهمين.
- نظام تتم بواسطته الإدارة والرقابة والمحاسبة للمساهمين والملاك المختلفين.
- هو الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر.
- هو نظام من خلاله يتم توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة.
- هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات في المنشآت والشفافية التي تحكم عملية إتخاذ القرار فيها ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المنشآت وموظفيها والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين والحماية المقدمة لصغار المساهمين.
- هو ممارسة الصلاحيات والرقابة والإدارة ويقوم على تأسيس العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف ذات العلاقة على أسس مؤسسية.

وقد عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة المؤسسات بأنها "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"².
بينما تعرفها منظمة التمويل الدولية بأنها: "نظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"، أي أن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية التي تؤثر على الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد".

أما تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة فاعتبرها "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وترتكز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"³.

¹عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص 12.

² بساحة سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ نفس المرجع، ص 7.

وعرفت الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد 2009 على أنها عبارة عن فلسفة تسييرية، ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد، لضمان استدامة و تنافسية المؤسسة، بواسطتها يتم التعريف بحقوق واجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وتقاسم الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة على ذلك، وبصفة عامة فإن فحوى و تدابير الحكم الراشد للمؤسسة، مدونة ضمن ميثاق الحكم الراشد، وهو ما يشكل مرجعا لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة".¹

وفي تعريف آخر هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والشفافية والنزاهة.²

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكننا تعريف حوكمة المؤسسة على أنها نظام رقابي متكامل، يقوم على مجموعة من المبادئ و الركائز و الآليات ويهدف لحماية مصلحة المؤسسات من الفساد المالي و الإداري.

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات

تعمل حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:³

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف لتحقيق الشفافية والعدالة وحق المسائلة للأفراد.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.

¹ سعد قديري، أنور سعداني، عبد الحق نيني، انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية شركة سونلغاز-الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2018، ص 6.

² شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، شركات المساهمة في إطار الحوكمة والمعايير المحاسبية الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص 171.

³ صالح سمير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17-18.

- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
 - الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
 - تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل الموردين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
 - العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثققتهم بالشركة.
 - زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحكومة.
- وفي نهاية الأمر لا بدّ من الإشارة إلى أن من أهمّ أهداف حكومة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيّدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحكومة الجيدة والناجحة.¹

المطلب الثاني : آليات و محددات حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: آليات تطبيق حوكمة الشركات

- لقد تضمنت الحوكمة مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ الحوكمة في التطبيق العلمي، والتي يمكن توضيحها كالآتي:
- **الآليات القانونية:** وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.
 - **الآليات الرقابية:** التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.
 - **الآليات التنظيمية:** والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
 - **الآليات المحاسبية:** والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.²

¹ صالح سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 17 - 18.

² نفس المرجع؛ ص 22.

الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات

هناك شبه إجماع على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه، ينطوي على توافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لحوكمة الشركات، واقتصر تطبيق هذه المحددات إلى محددات خارجية وأخرى داخلية:

أولاً: المحددات الخارجية لحوكمة الشركات

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار والبيئة التي تعمل فيها الشركة بمختلف مكوناتها، وقد تختلف من دولة إلى أخرى وهي¹:

- قوانين الشركات، قوانين أسواق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار؛
 - كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للشركات، ودرجة تنافسية أسواق السلع، وعناصر الإنتاج؛
 - كفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات بالتحقق من هدف المعلومات المفصح هذا، وسن العقوبات التي تترتب عن كل مخالفة للقواعد، والقوانين المعمول بها؛
 - دور الشركات الخاصة في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل مكاتب المحاسبة، المراجعة والمحاماة.
- حيث ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي، والعائد الخاص.

ثانياً: المحددات الداخلية لحوكمة الشركات

وتشير إلى القواعد والأساليب المعتمدة من قبل الشركة، والتي تحدد من خلالها كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة من أجل تحديد مسؤولية كل طرف، وما يترتب عليها من مساءلة، حيث تساهم هذه المحددات الداخلية في تنظيم العلاقة بين كل من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، والمساهمين، ومختلف أصحاب المصالح، من أجل التقليل من تعارض المصالح.²

¹ صالح سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 23 - 24.

² نفس المرجع، ص ص 23 - 24.

المطلب الثالث: تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

قامت الجزائر بتبني مضمون الحوكمة كغيرها من الدول لمواجهة مختلف التحديات التنموية و مساهرة التحولات العالمية مع تلبية المتطلبات المجتمعية وتعديلا لأوضاع الداخلية بتحسين مؤشراتها إلا أنها واجهت العديد من التحديات.

الفرع الأول: جهود الجزائر في مجال حوكمة الشركات

أولاً: تطور الإصلاحات والتقارب نحو مبادئ الحوكمة

إن مصالح المساهمين محمية بموجب القانون التجاري الذي يمنح لهم ممارسة حقوقهم في إطار الجمعيات العامة العادية وغير العادية، حيث يمكن للمساهمين الوصول إلى أي وثيقة في الشركة لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم بشأن التسيير تعيين وإقالة أعضاء مجلس الإدارة، تعيين محافظ حسابات أو أكثر لضمان نزاهة الوثائق المحاسبية للشركة. كما صدرت كذلك مجموعة من القوانين الهامة التي تحمي حقوق أصحاب المصلحة الآخرين من الدائنين، الموردين، والمديرين، والموظفين .. الخ، ومنها القانون المتعلق بالتسيير والتنظيم والخصخصة للشركات المملوكة للدولة، القانون المدني بخصوص عقد الملكية، قوانين المستهلك والقوانين المتعلقة بعلاقات العمل والوقاية وحل النزاعات والحق في التنظيم النقابي لحماية الموظفين، وأحكام القانون التجاري التي تحدد العلاقة بين الإدارة والشركة، كل هذه الحزمة من التشريعات والقوانين أرسيت بصفة مبدئية لتحديد المسؤوليات ومهدت لتبلور مفهوم الحوكمة في صورته الحالية.

فيما يخص مسؤولية الشركات والمديرين والإطارات فان الشركات ومؤسسات الائتمان والمؤسسات المالية والتأمين وشركات القطاع العام أو الخاص، محكومون بالقانون التجاري، أحكام مجلس النقد والقرض، قانون التأمين، قانون الضرائب ويقعون كذلك تحت طائلة العقوبات المدنية والجنائية التي أنشأت في ذلك الوقت، وهذا يمثل الشق الثاني من مفهوم الحوكمة المتمثل في المساءلة عن الإخلال بالمسؤوليات الموكلة لطرف معين من أطراف الحوكمة أو حتى الأطراف أصحاب المصلحة. ويتم مراقبة امتثال المؤسسات العمومية للمعايير المنصوص عليها من قبل شركات تسيير مساهمات الدولة (SGP) التي ينتمون إليها.

إن نظام المعلومات الداخلي للشركة أو حتى الوطني يعتريه نقص في توفر وتدقيق المعلومات وعدم وجود معلومات عن بيئة الأعمال، ومن أجل تدعيم الإفصاح والشفافية اللذين يعتبران من أهم مبادئ حوكمة الشركات، كانت هناك إصلاحات محاسبية عميقة في الجزائر تبلورت بإعداد نظام محاسبي مالي يستند إلى معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS ، ويهدف إلى الارتقاء بمستوى¹

¹ صالح سمير، مرجع سبق ذكره، ص 57.

الاتصال المالي ويتكيف مع توحيد اللغة المحاسبية على المستوى الدولي، بدأ تطبيقه في 2010/01/01، فهذا يمثل تطورا في مستوى الإفصاح والشفافية وتقاربا أكثر نحو مبادئ الحوكمة من الناحية النظرية على الأقل، في انتظار بذل جهود أكبر من اجل تكريس هذا الإطار النظري في الواقع من خلال الممارسات الميدانية.¹

ثانيا: سياق الإصلاحات والاستجابة لدواعي الحوكمة

لقد كان لسعي الجزائر في التحول من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق دون إيجاد هيكل تشريعي يضمن حوكمة رشيدة للشركات العامة والخاصة أثر على الشفافية، وهذا ما أثبتته المستوى السيئ الذي احتلته الجزائر المرتبة (99) في تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في 26 سبتمبر 2007 فيما يخص ظاهري الفساد والرشوة وعدم اتخاذ أي خطوة لكبح لجام هذه الظواهر. إن من بين الأهداف الأساسية للحوكمة هي السير في سبيل إصلاح الاقتصاد لتحقيق التنمية، وهذا بصياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها، من هنا تبرز الحاجة لدور الحوكمة كأداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي، وتظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة الجزائر، ويظهر ذلك من خلال:

أ. تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:

تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادلا لمعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

ب. انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات في جانفي 2007:

حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ.²

¹ صالح سمير، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² نفس المرجع، ص ص 58-59.

ج. إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيأ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عم للحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات "GCGF" ومؤسسة التمويل الدولية "IFC" لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

د. إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:

تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية "CARE" واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.

ه. الانتقال إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي:

إن فرض المنظمات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والتنافسية في الاقتصاد جملة من القيود على الدول الراغبة في الانتقال إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي، كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المحيط الخارجي لاسيما في الاتجاه نحو الخصوصية وتقليص حجم الدولة في الاقتصاد، حيث ارتفع عدد الشركات التي تمت خصوصتها من 58 سنة 2003 إلى 110 سنة 2007.

و. إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري:

وذلك باعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبق ابتداء من 2010/01/01 على مختلف الشركات سعيا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني ل 1975، من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية وتماشيا مع مبادئ حوكمة الشركات الداعية إلى إرساء مبادئ ولوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة، مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون. ولتعزيز الشفافية أكثر، تم إلزام كذلك الشركات ذات المسؤولية المحدودة الذي يتجاوز رقم أعمالها 10 ملايين دج، بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد مستقل يضمن صدق وشرعية الحسابات المقدمة من طرف الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية الشركة.¹

ز. الإصلاح الضريبي:

¹ صالح سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

لقد تم إصلاح النظام الضريبي و عصرنة إدارة الضرائب، حيث تم إعادة تنظيم المديرية العامة للضرائب وفقا للخطوط الوظيفية بالنسبة للمصالح المركزية، كما تم تخفيض الضغط الضريبي بواسطة إلغاء الدفع الجزائي وتخفيض نسب الضرائب على أرباح الشركات "IBS"، وإصلاح ومراجعة الضريبة على النشاط المهني، وإدخال الضريبة الجزائية الوحيدة "IFU" لدافعي الضرائب الصغار.

ح. تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية:

لقد أقدمت السلطات العمومية بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها، وتنشيط عمل السوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه وهذا بإرساء الثقافة المالية لدى مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي. كما تم إدخال نظام بازل 2 بغرض تسيير وتقييم المخاطر من خلال آليات الرقابة الداخلية والمراقبة الوقائية، وتعزيز أنظمة الرقابة والضبط في الأسواق. وفي مجال التأمينات تم في أوت 2007 إعادة تقييم الأرصدة المجمدة، إضافة إلى الفتح التدريجي لرأس المال وفتح السوق إلى فروع ووكالات أجنبية، كما تم إعداد مخطط لتنمية سوق التأمينات من شأنه أن يشكل خارطة طريق لكافة الأطراف، و هو يهدف أساسا إلى تحسين الحكم على مستوى هذه المؤسسات من خلال تحديث أنظمة المعلومات، تعميم عقود الأداء على الوظائف الأساسية، توحيد مهمات لجان التدقيق.

ط. إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، و قد تأسس ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

ي-برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي و السياسي، ويهدف إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، و تعزيز مكافحة¹

¹ صالح سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، و تحسين متابعة الإدارة المالية العامة.¹

الفرع الثاني: تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:

أولاً: الفساد

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية.

ثانياً: الممارسة العملية والديمقراطية

إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي من آثارها الإيجابية: -تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلاً أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية الانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد و الآثار السلبية الناجمة عنه؛ -تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة ودون أية ضغوط

ثالثاً: احترام سلطة القانون

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعال إلا إذا تقيّد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب....الخ.²

¹ صالح سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

² أفروخ رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات ، دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية و حاكمية مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص ص 36-37.

رابعاً: إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح

إن عمليات التواطؤ التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.¹

المبحث الثاني : علاقة إدارة المخاطر بحوكمة المؤسسات

تهدف حوكمة المؤسسات إلى إدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة والسعي نحو تعزيز المسائلة و الشفافية والحفاظ على حقوق الملاك و أصحاب المصالح، وتجنب الوقوع في الأزمات و الانهيارات المالية، لذلك فإن عملية إدارة المخاطر تعد ركيزة من ركائز الحوكمة التي تجنب المؤسسة الوقوع في الأزمات.

المطلب الأول : ترابط مفاهيم حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر

إن مفهومي إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات مترابطان ولا يمكن فصلهما، فإذا كانت إدارة المخاطر تعبر عن جملة الإجراءات التي يقوم بها مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المسير وجميع أصحاب المصالح، والتي تهدف إلى وضع استراتيجيات على مستوى جميع نشاطات المؤسسة، لغرض التعرف جميع الأحداث، وتحديدتها والتي يمكن أن تؤثر عند حدوثها على المؤسسة ونتائجها، وكذا تسير المخاطر في حدود قبول المؤسسة لهذه المخاطر مما يسمح بضمان معقول الأضرار التي يمكن أن تهدد أهداف المؤسسة ، فإن حوكمة المؤسسات تمثل أداة تهدف من خلالها الإدارة إلى تعظيم قيمة المؤسسة وتحسين أدائها ، وإدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة ، والسعي إلى تعزيز المساءلة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

وإذا كان الهدف من إدارة المخاطر هو تحسين الأداء وزيادة قيمة المساهمين، فإن حوكمة المؤسسات هي جملة الإجراءات والآليات التي تضمن للمستثمرين مردودية من خلال استثماراتهم. وبالتالي فإن رهان كل من حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر هو الوقاية ضد المخاطر الداخلية و الخارجية التي من شأنها إلحاق الضرر بالأهداف المسطرة، وزيادة مردودية المساهمين في المؤسسة.

كما يعتبر كل من التدقيق الداخلي ونظام المراقبة الداخلية إحدى أهم آليات الحوكمة التي من شأنها تخفيض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ويتجاوز التعريف التقليدي للمراقبة الداخلية كونها مجرد إجراء إداري يهدف لحماية الذمة المالية للمؤسسة وتعزيز المعلومات المالية والتسيير،²

¹أفروخ رانيا، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 37.

² عز الدين عطية، دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018، ص ص 342-343.

لتصبح المراقبة الداخلية تهدف لتحقيق ثلاثة أهداف تتمثل في: توسيع وفعالية النشاطات، وضوح التقارير المالية ومطابقة التنظيمات، والتي تتوافق مع أهداف إدارة المخاطر.

وبالنظر إلى المبادئ الخمسة لنظام المراقبة الداخلية (بيئة المراقبة، تقييم المخاطر، نشاط المراقبة، المعلومات والاتصال)، وبالإضافة إلى العناصر الثلاثة المتعلقة بإدارة المخاطر (تحديد الأهداف، تعريف الأهداف، ومعالجة المخاطر)، فإنه يمكن القول بأن عملية إدارة المخاطر هي إحدى الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات.

وللوقوف على دور حوكمة الشركات في تعزيز إدارة المخاطر ينبغي الحديث عن علاقته مع مهمتين تربطان حوكمة المؤسسات بإدارة المخاطر حيث:

- تلزم حوكمة المؤسسات المسيرين بتقديم جميع المعلومات لمجلس الإدارة أو للمدقق المالي حول المخاطر المحتملة التي يمكن للمؤسسة أن تتعرض لها، وكذا مدى فعالية إجراءات إدارة هذه المخاطر في حالة حدوثها.

- يترتب على مجلس الإدارة (أحد أهم آليات الحوكمة) وضع علاوات ومكافآت لصالح الإطارات المسيرة لحثهم وتحفيزهم على تعظيم عوائد المساهمين. وفي هذا الإطار يقوم مجلس الإدارة بتحديد مستوى هذه المكافآت ومن يستحقونها من المدراء المكلفين بإدارة المخاطر، وكذا زيادتها أو تخفيضها أو إلغائها حسب أداء هؤلاء المدراء، أين يسعى مديرو المخاطر لاحتواء هذه المخاطر وتخفيضها للحصول على عوائد أعلى، وبهذا فإن الإدارة تقوم بإجراءات المخاطر على مستوى المؤسسة تنفذ بعناية ويتم مراقبتها، وهذا ما يجعلنا نجزم في إطار هذه العلاقة التبادلية بأن عملية إدارة المخاطر تقوم بجزء كبير من مهام حوكمة المؤسسات.

في إطار المقاربة المالية أو ما يعرف بالتساهمية لحوكمة المؤسسات والتي تتلخص في علاقة الوكالة بين كل من المساهمين والمسيرين، يقوم المساهمون باستثمار أموالهم، بهدف الحصول على العوائد في مقابل تعرضهم للمخاطر، فدور الحوكمة هنا يركز على مردودية الاستثمارات المالية و المساهمون يتفادون المخاطر مقابل مكافآت لصالح المسيرين الذين يصبحون مجبرين على اتخاذ كل التدابير الممكنة في مواجهة جميع المخاطر المتعددة (المالية، الاختلاسات، تدني قيمة الأصول، الإفلاس، الإضرابات)، ومع تعقد محيط المؤسسة وإقحام جملة من العوامل في دائرتها، أصبح من الضروري توجه حوكمة المؤسسات إلى مقارنة تشاركية وأصبح خلق قيمة المؤسسة لا يقتصر على تعظيم عوائد المساهمين، بل أيضا عن طريق حاملي رأس المال البشري، والتنظيمي، والتجاري، وهذه النضرة التوسعية حملت معها العديد من المخاطر التي يجب إدارتها (البيئة، الاستراتيجية¹،

¹ عز الدين عطية، مرجع سبق ذكره، ص 343-344.

والمعلوماتية) وهذا في مقابل تنوع العوائد، و حوكمة المؤسسات تسعى لتحقيق العدالة وضمان التوازن بين جميع هؤلاء الشركاء، وتحت على ضرورة إدارة المخاطر الناشئة.¹

المطلب الثاني: دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات

تمثل ركائز حوكمة المؤسسات الدعائم الأساسية التي يقوم عليها نظام حوكمة الشركات ، فحتى يحقق النظام هدفه و المتمثل في إرساء مبادئ الحوكمة السابق ذكرها ، لابد من القيام بمجموعة من الأنشطة الضرورية لإتمام العملية الرقابية و التي تتدخل فيها الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية بحيث يتم إنجازها في ضوء المحددات المتوفرة ، و يمكن اعتبار الركائز الأساسية لتطبيق الحوكمة العناصر التي يمكننا من خلالها تحديد معايير جودة الحوكمة المطبقة، وتمثل الركائز الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات في مايلي:

- الرقابة كأهم ركيزة ، وتمثل مجموع الآليات الرقابية الداخلية والخارجية لتفعيل المساءلة.
- الإفصاح و الذي يهدف إلى تفعيل الشفافية ، و تجنب حالات عدم التأكد.
- إدارة المخاطر و التي من خلالها يمكن تجنب الأزمات، و ضمان حقوق أصحاب المصالح.²

لذلك تعتبر إدارة المخاطر ركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات، فمن خلال مراحل إدارة المخاطر يتم متابعة وتقييم وقياس كل مخاطر المؤسسة الداخلية و الخارجية، ثم تحديد الأنشطة الرقابية الضرورية للسيطرة عليها ، ويقوم مدير المخاطر بإعداد تقرير سنوي حول مخاطر المؤسسة ومدى السيطرة عليها، في نفس الوقت يستعين المدقق الداخلي للمؤسسة والذي يعتبر من أهم الآليات الرقابية للحوكمة، بتقرير مدير المخاطر أثناء تقييمه لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي فإن عملية إدارة المخاطر تسهل أداء المدقق الداخلي، وهذا الأخير تقريره يسهل القيام بالمراجعة الخارجية لمحافظ الحسابات، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تعتبر دعامة أساسية ضمن منظومة الحوكمة.

¹ عز الدين عطية ، مرجع سبق ذكره، ص 344.

² أمينة فداوي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 68.

خلاصة

تعني حوكمة المؤسسات النظام الرقابي المتكامل، وتقوم على مجموعة من الآليات الرقابية الداخلية والخارجية، كما تتضمن مجموعة من المبادئ والتشريعات والقواعد التي تهدف إلى حماية مصلحة الملاك وأصحاب المصالح، وقد تناولنا أهداف حوكمة المؤسسات التي تسعى للحفاظ على السمعة الاقتصادية للمؤسسة، كما تطرقنا لأهمية حوكمة المؤسسات ، وتعرضنا إلى مختلف الأطراف الأساسية المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات المتمثلة في المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، وتعتبر حوكمة المؤسسات أداة الإدارة التي تهدف من خلالها إلى إدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة، والسعي لتحسين الأداء وتعزيز المساءلة والشفافية وتجنب الأزمات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة البنك الوطني
الجزائري BNA - وكالة القالة

"812"

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا من خلال تقديم إطار نظري لتوضيح الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على حالة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة القالة 812، بحيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتوزيعه على عينة مكونة من 11 عامل بالبنك، وذلك بهدف معرفة مدى الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري .

ويتناول هذا الفصل العناصر التالية:

في المبحث الأول بعنوان "التعريف بالبنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812" تم التطرق إلى لمحة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري، مهام البنك الوطني الجزائري واهدافه، كذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة. في المبحث الثاني بعنوان "تحليل النتائج وإختبار الفرضيات" تم التطرق إلى تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق إدارة المخاطر ومفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812"، وكذا صياغة نموذج الدراسة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري-وكالة القالة 812-.

البنك الوطني الجزائري هو اول بنك تجاري أنشئ في 1966 بتاريخ 13 جوان، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص الى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري.

يعتبر البنك الوطني الجزائري بنكا تجاريا حيث تم إنشاؤه بحسب المرسوم 66-78 بتاريخ 13/06/1996 على شكل شركة وطنية تدير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري وكذا التشريع الذي يخص شركات التضامن ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشأ لها .

وقد ضم هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة والمتمثلة في كل من :

- بنك التسليف العقاري الجزائري -التونسي في جويلية 1966.

- بنك التسليف الصناعي والتجاري في جويلية 1967.

- بنك باريس الوطني في جانفي 1968.

- بنك باريس وهولندا في جوان 1998.

وقد أسس ليعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل ، كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى بوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية لتمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أم زراعيا . ويعتبر البنك الوطني الجزائري من أقدم البنوك الوطنية إذ يحتوي على ما يقارب 200 وكالة باختلاف فئاتها المصنفة على أساس رقم الأعمال ، حجم الوكالة ، عدد العمال ، حجم العمليات الخ، كما يحتوي على أكثر من مليون ونصف مليون حساب، الشيء الذي يمنحه مكانة رئيسية على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري مما يدفعه للتحديد قصد الحفاظ على مكانته وتشريف صورته الخدمائية.

وتعتبر وكالة القالة 812 التابعة لولاية الطارف المتعددة و الأساسية في البنوك ، حيث تتكون من عدة هياكل لاستقبال الزبائن ومعالجة احتياجاتهم ، مهما كانت طبيعة وقطاع النشاط ، ومن خلال دراستنا الميدانية استقبلتنا وكالة القالة رقم 812 التابعة إلى ولاية الطارف، والتي هي ضمن مجموعة الوكالات للبنك الوطني الجزائري ، و ككل وكالة تجارية تعمل على كسب ثقة الزبون وتوسع نطاق عملها مع أخذ الحيطة والحذر.¹

¹وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة القالة.

المطلب الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري وأهدافه.

الفرع الأول: مهام البنك الوطني الجزائري.

يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام عديدة ومختلفة، وهو كأى بنك تجاري يستلم الودائع من المودعين ويقوم بالخدمات المهنية وتقديم القروض أفراد و المؤسسات، وعموماً يمكن تلخيص أهم مهامه في:

- القيام بمختلف العمليات البنكية سواء نقداً أو عن طريق الاعتمادات أو التحويلات... الخ.
- تمويل المؤسسات الجديدة التي تنشأ في إطار التسهيلات والتشريعات الممنوحة من طرف الدولة للإستثمار الخاص والوطني، مثل الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب .
- منح القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل ، كذلك القيام بعمليات الصندوق .
- تمويل التجارة الخارجية كما يضمن للمتعاملين المعلومات اللازمة عن وضعيتها.
- يلعب دور الوساطة في العمليات المالية بالبورصة.

وتختص وكالة القالة بالقيام بالمهام التالية:

- تقديم خدمات للزبائن فيما يخص فتح الحسابات، الودائع، الاستفادة من القروض بأنواعها (قروض استثمارية، قروض استقلالية).
- ادخار الأموال على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- تحسين التعاملات البنكية.
- تطوير القطاع المالي.
- تقديم الخدمات البنكية.
- حماية المودعين وعملاء المؤسسات المالية و تعزيز الثقة بين العملاء والبنك.
- العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهداف البنك الوطني الجزائري

يسعى البنك الوطني الجزائري إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها¹:

- تحسين التسيير وجعله أكثر فعالية التكيف مع التطورات وذلك بإدخال تقنيات حديثة وجديدة في ميدان التسيير والتسويق.

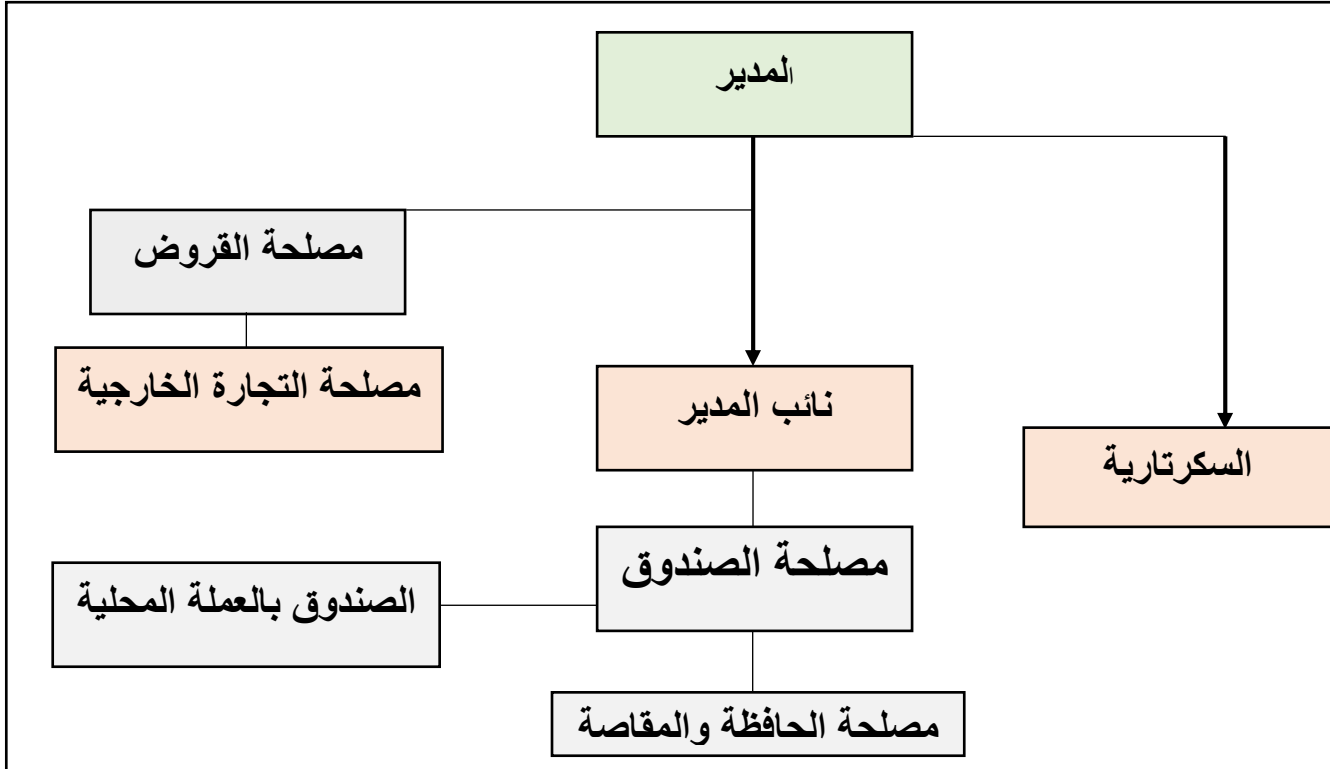
¹ وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة القالة.

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

- احترام البنك القواعد والقوانين المنصوص عليها في قانون النقد والقرض.
- تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والاتصال كشبكة الاتصال "SWIFT" التي لها اتصال 24 ساعة مع البنك الوطني الذي يعتبر المنسق للبنوك التجارية.
- توسيع الشبكة البنكية والتقرب من الزبائن .
- تطوير أنظمة المعلومات والوسائل النقدية.
- مراجعة وظيفة الموارد البشرية من أجل الإمكانيات المتاحة وتكييف هذه الوظيفة مع المتطلبات الحديثة للمهمة وتحسين إدارة الموارد البشرية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة البنك الوطني الجزائري -وكالة القالة - 812:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري -وكالة القالة 812-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف BNA-وكالة القالة-"812".

المطلب الثالث: منهجية وأدوات الدراسة

اعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا وللإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بإعداد استبيان، حيث قمنا بالعديد من الزيارات للبنك الوطني الجزائري وكالة القالة للحصول على أكبر عدد من المعلومات المتعلقة بمدى تطبيق إدارة المخاطر ومدى تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك.

الفرع الأول: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 11 فرد عامل بالبنك وهو يمثل العدد الإجمالي لعمال البنك أي ما نسبته 100% من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على كل عمال البنك الوطني الجزائري BNA العاملين بوكالة القالة، وتتكون العينة من الفئات التالية : مدير ، سكرتارية ، نائب المدير ، مسؤول مصلحة القروض، مسؤول مصلحة التجارة الخارجية ،مسؤول مصلحة الصندوق، مصلحة الصندوق بالعملة المحلية، مسؤول مصلحة الحافظة والمقاصة ، واخيرا أعوان الإدارة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وقسمناه إلى قسمين رئيسيين حيث:

- **القسم الأول:** تناول المتغيرات الشخصية لأفراد العينة المدروسة وتتضمن متغيرات الجنس، الخبرة، العمر، طبيعة المنصب، المستوى التعليمي، التخصص.

- **القسم الثاني:** قسمنا هذا القسم إلى محورين رئيسيين هما :

المحور الأول : مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة.

المحور الثاني : مدى تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة.

لقد تم في هذا الاستبيان توظيف الأسئلة المغلقة من خلال الإختيار بين الإجابة بنعم أو لا، وهذا حتى يسهل على المستجوبين تحديد ما يرغبون فيه من إجابة، وكذلك سهولة جمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة.

لقد قمنا بتفريغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له

باختصار SPSS الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات، إختبار ثنائي الحد Binomial test، تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار نموذج الدراسة،

- قمنا بتطبيق طريقة "المتغيرات الصورية، Dummy variables" لتقييم مدى تطبيق إدارة المخاطر

ومفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف، بحيث كلما التزم البنك بمقياس أعطي المتغير الوهمي

(1) و المعبر عن الإجابة "نعم" ، وأما إذا لم يلتزم فيعطى المتغير الوهمي (0) المعبر عن الإجابة "لا".

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

المبحث الثاني: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة وأيضا مدى تطبيق إدارة المخاطر وتطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة القالة "812" من وجهة نظر موظفيها، وذلك من خلال تفرغ فقرات ومحاور الاستبيان المختلفة من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة للاستبيان

قمنا في هذا المطلب بدراسة البيانات الشخصية للموظفين، الجنس، العمر المستوى التعليمي، الخبرة التخصص، المنصب.

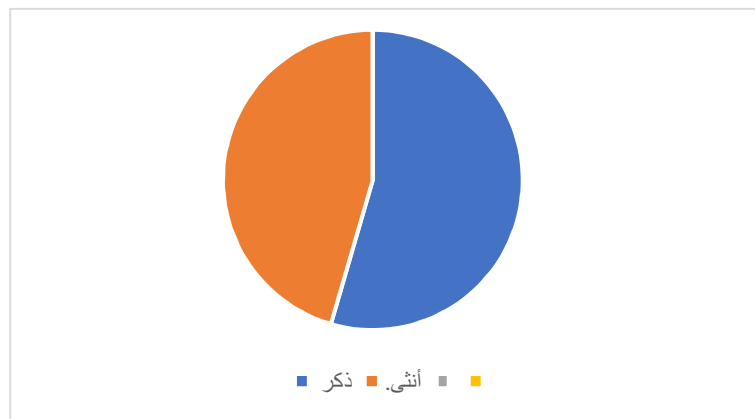
الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
54.5	06	ذكر
45.5	05	انثى
100.0	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-انظر الملحق رقم (1).

الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق.

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 54.5% ذكور و 45.5% إناث وهذا ما يفسر أنه في البنك يتم الاعتماد على الذكور أكثر من الإناث لأن المنصب يتطلب صرامة وشخصية قوية كذلك نظرا لطبيعة العمل البنكي الذي يفضل أن يتولى الذكور قيادة مثل هذه الأعمال.

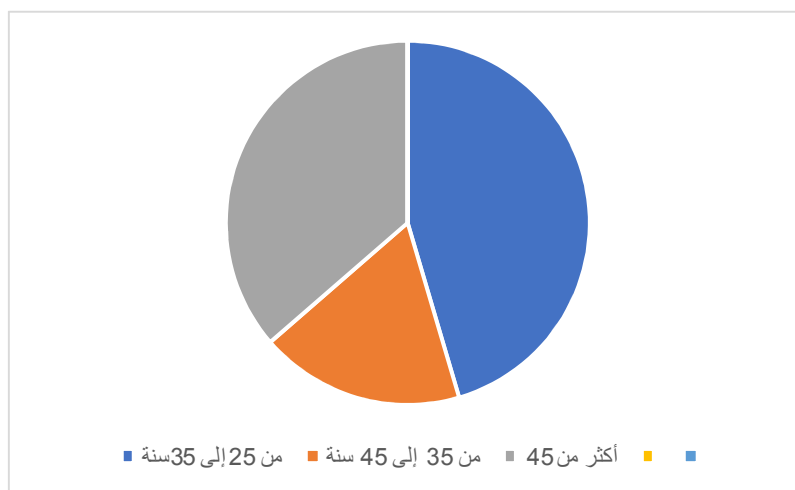
الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

الجدول رقم (02): توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة.

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
45.5	05	من 25 إلى 35 سنة
18.2	02	من 35 إلى 45 سنة
36.4	04	أكثر من 45
100.0	11	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss -أنظر الملحق رقم (2).

الشكل رقم (04): توزيع الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق.

تشير نتائج الجدول السابق أن نسبة 45.5% من المجيبين على الاستبيان كان أعمارهم تتراوح بين 25 إلى 35 سنة أما نسبة 18.2% تتراوح أعمارهم بين 35 و 45 سنة، ونسبة 36.4% من ذوي الفئات العمرية أكثر من 45 سنة، وهذا دليل على أن المجتمع محل الدراسة أغلبه فتي، ويمكن استقلاله عن طريق

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

إكسابه ثقافة معينة، باعتباره قادر على التعلم، واكتساب العديد من الخبرات، كذلك يدل على أن الوكالات البنكية تعتمد بشكل أكبر على فئة الشباب التي تتميز بحيوية وديناميكية أكثر.

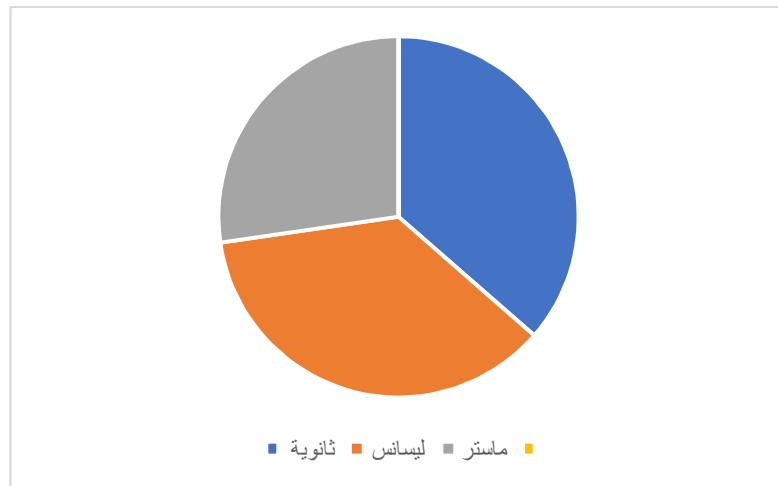
الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (03): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
36.4	04	ثانوي
36.4	04	ليسانس
27.3	03	ماستر
100.0	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-انظر الملحق رقم (3).

الشكل رقم (05): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 36.4% متحصلين على شهادة ليسانس و كذا ذوي المستوى التعليمي الثانوي أما أقل نسبة فقد قدرت ب 27.3% مثلث الموظفين ذات مستوى الماستر، وهذا يرجع إلى تركيز الوكالة البنكية على توظيف هذه الفئة.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

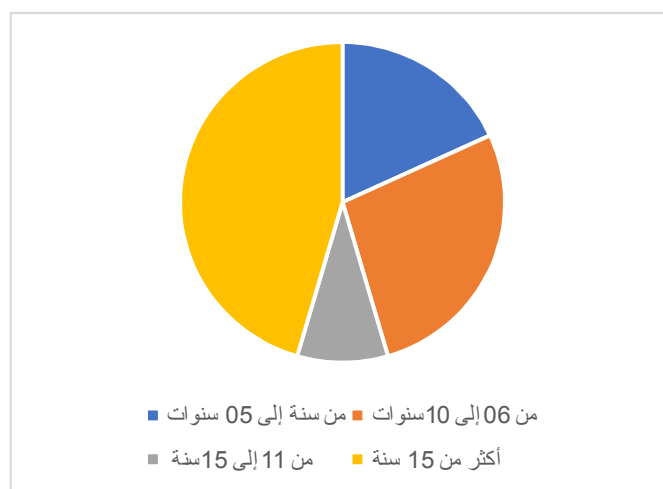
الجدول رقم (04) : توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
18.2	02	من سنة إلى 05 سنوات
27.3	03	من 06 إلى 10 سنوات
9.1	01	من 11 إلى 15 سنة
45.5	05	أكثر من 15 سنة
100.0	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss-انظر الملحق رقم (4).

والشكل التالي يمثل توزيع العينة حسب الخبرة:

الشكل رقم (06) : يبين توزيع العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب الموظفين محل الدراسة لديهم أكثر من 15 سنة وهذا بنسبة 45.5% ليلها في الترتيب أفراد العينة من ذوي سنوات الخبرة محصورة بين 06سنوات إلى 16 سنوات وهذا بنسبة 24.3% ثم يليها أفراد العينة من ذوي الخبرة من سنة إلى 05 سنوات، والنسبة المتبقية 9.1% وهي أقل نسبة تقابل فئة الموظفين الذين يملكون من 11 إلى 15 سنة، وهذا يدل على أن مؤسسة البنك الوطني

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

الجزائري BNA وكالة القالة- يتم فيها تعين الإطارات على أساس الخبرة المهنية نظرا لحساسية المنصب فمنصب الإطار يتطلب تمكن ودراسة وكفاءة عالية.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي

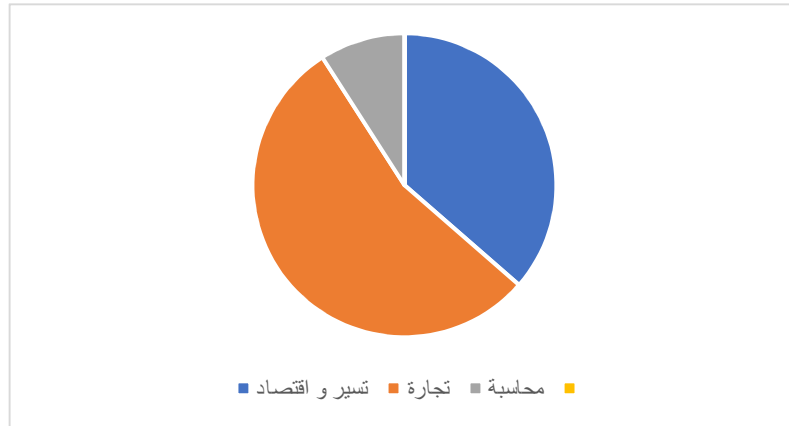
الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص
36.4	04	تسيير واقتصاد
54.5	06	تجارة
9.1	01	محاسبة
100.0	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss- انظر الملحق رقم (5).

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي:

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق.

يتبين لنا من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من ناحية التخصص العلمي لعينة الدراسة بنسبة 54.4 % كانت للتجارة، أما فيها يخص التسيير واقتصاد فكانت نسبتهم 36.4% والمحاسبة 9.1% ، وهو ما يدل على أن غالبية الموظفين لهم علاقة بالتجارة والتسيير والاقتصاد وهذا راجع لارتباط قطاع البنوك بهذه التخصصات والتي يتطلبها العمل في البنك.

الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب.

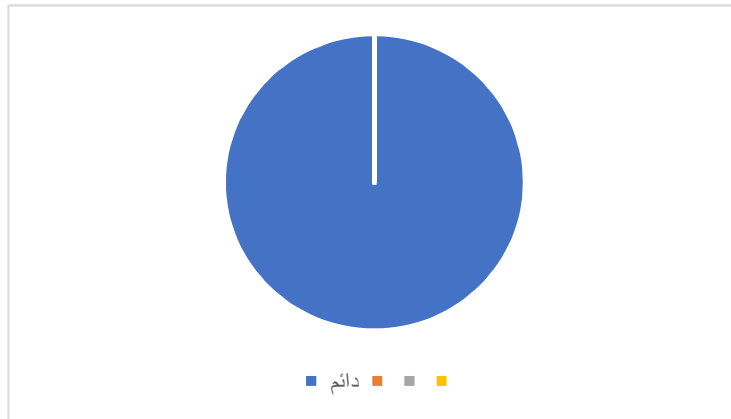
الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب.

النسبة المئوية %	التكرار	المنصب
100.0	11	دائم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-انظر الملحق رقم (6).

ويمكن تمثيل الجدول السابق كما يلي:

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب طبيعة المنصب.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع الموظفين في الوكالة البنكية دائمون، حيث قدرت النسبة بـ 100% ، وهذا ما يعكس أن أفراد العينة على دراية بكل القضايا بهذه الوكالة.

المطلب الثاني: مدى تطبيق إدارة المخاطر ومفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "821"

بعد التعرف على العينة من حيث المعلومات الشخصية نتطرق الآن لمعرفة بعض الحثيات على مدى تطبيق إدارة المخاطر ومفهوم الحوكمة في الوكالة البنكية بالقالة "812".

الفرع الأول: مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812"

أظهرت نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة ما يلي:

الفصل الثالث.....دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

الجدول رقم (07) :مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة.

الرقم	الفقرة	نعم		لا	
		التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%
1	توجد خلية خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي البنك الوطني الجزائري	11	%100	0	0
2	يتم إعداد أساليب لتقليل حدوث المخاطر في البنك.	11	%100	0	0
3	يتم تحديد بدائل مختلفة لمواجهة المخاطر في البنك.	10	%90.9	1	%9.1
4	يتم تهيئة برامج للتعريف بالمخاطر التي تواجه البنك.	11	%100	0	0
5	يتم تحديد مخاطر البنك دوريا.	10	%90.9	1	%9.1
6	يتم تقييم مخاطر البنك دوريا.	9	%81.8	2	%18.2
7	يتم قياس المخاطر في البنك دوريا على أساس تكرار حدوثها ودرجة خطورتها.	9	%81.8	2	%18.2
8	يتم تحديد أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على مخاطر البنك	9	%81.8	2	%18.2
9	يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم نظام إدارة مخاطر البنك.	10	%90.9	1	%9.1
10	يتم إعداد تقرير دوري حول إدارة المخاطر في البنك.	9	%81.8	2	%18.2
	النسبة المئوية الإجمالية لتطبيق إدارة المخاطر بالبنك الوطني الجزائري وكالة القالة		%89.99		%10.01

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss-انظر الملحق رقم (7).

تحليل النتائج وتفسيرها:

- فيما يتعلق بمدى تطبيق إدارة المخاطر فإن 100٪ أجابوا بنعم اي أنهم موافقون على أنه توجد خلية خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي البنك الوطني الجزائري.
 - كما نلاحظ أن 100٪ يرون بأنه يتم إعداد أساليب لتقليل حدوث المخاطر في البنك.
 - فيما يخص ما إذا كان يتم تحديد بدائل مختلفة لمواجهة المخاطر في البنك فإن 90.9٪ أجابوا بنعم و 9.1٪ إجابة ب لا.
 - اما فيما يخص ما إذا ما كان يتم تهيئة برامج للتعريف بالمخاطر التي تواجه البنك فإن 100٪ اجابوا بنعم.
 - فيما يخص ما إذا كان يتم تحديد مخاطر البنك دوريا فإن 90.9٪ يرون أنه يتم تحديد مخاطر البنك دورين في حين أن 9.1٪ يرون عكس ذلك .
 - نلاحظ أن 81.8٪ يرون أنه يتم تقييم مخاطر البنك دوريا في حين أن 18.2٪ يرون عكس ذلك
 - فيما يخص أفراد العينة الذين يرون أنه يتم قياس المخاطر في البنك دوريا على أساس تكرار حدوثها ودرجة خطورتها قدرت نسبتهم ب 81.8٪ والذين يرون عكس ذلك قدرت نسبتهم ب 18.2٪.
 - فيما يخص أفراد العينة الذين يرون أنه يتم تحديد أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على مخاطر البنك قدرت نسبتهم ب 81.8٪ في حين الذين يرون عكس ذلك قدرت نسبتهم ب 18.2٪.
 - فيما يخص الأفراد الذين يرون أنه يتم الإعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم نظام إدارة المخاطر فإن نسبة 90.9٪ والذين يرون عكس ذلك قدرت نسبتهم ب 9.1٪.
 - فيما يخص ما إذا كان يتم إعداد تقرير دوري حول إدارة المخاطر في البنك فإن 81.8٪ أجابوا بنعم و 18.2٪ أجابوا ب لا.
- نجد من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812" تقدر ب 89.99٪ من منظور إجابات عمال البنك، في حين نسبة 10.01٪ ترى أنها لا تلتزم بتطبيق إدارة المخاطر.
- غير إن النسبة العالية توافق على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812" باعتبار انها تعمل على تطبيق خطوات إدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم وقياس وإعداد تقرير دوري

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

حول المخاطر والتعريف بالمخاطر وكذلك تقوم بتطبيق إدارة المخاطر من خلال وضع أنشطة رقابية للسيطرة على المخاطر التي تواجه البنك.

الفرع الثاني: مدى تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812"

أظهرت نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة ما يلي:

الجدول رقم (08): مدى تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812"

الرقم	الفقرة		نعم		لا	
	العبارات	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار
1	تعمل الإدارة على حماية أصول البنك من التبيد.	11	100%	0	0%	0
2	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح في البنك الوطني الجزائري.	11	100%	0	0%	0
3	وجود مستوى عالي من الشفافية في البنك.	10	90.9%	1	9.1%	1
4	يتم الإفصاح دوريا عن التقارير المالية والسنوية للبنك.	11	100%	0	0%	0
5	يخضع المديرين التنفيذيين للمساءلة دوريا.	11	100%	0	0%	0
6	يتم اتخاذ القرارات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته.	10	90.9%	1	9.1%	1
7	المعاملة متساوية و متكافئة لجميع الأطراف الفاعلة في البنك.	10	90.9%	1	9.1%	1
8	يتم إعداد تقرير دوري للمراجعة الداخلية في البنك.	11	100%	0	0%	0
9	يحرص البنك على التصرف بمسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع.	11	100%	0	0%	0
	النسبة المئوية الإجمالية لتطبيق مفهوم الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة القالة		96.966%		3.033%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss-انظرالملحق رقم (8).

تحليل النتائج وتفسيرها:

- فيما يتعلق بتطبيق مفهوم الحوكمة فإن نسبة 100٪ ترى أن الإدارة تعمل على حماية اصول البنك من التبيد.
- و نلاحظ أن نسبة 100٪ ترى انه يتم احترام حقوق أصحاب المصالح في البنك الوطني الجزائري.
- ونلاحظ أن نسبة 90.9٪ ترى أنه يوجد مستوى عالي من الشفافية في البنك الوطني الجزائري و9.1٪ ترى أنه لا يوجد مستوى عالي من الشفافية في البنك الوطني الجزائري.
- ونلاحظ أن نسبة 100٪ ترى أنه يتم الإفصاح دوريا عن التقارير المالية والسنوية في البنك الوطني الجزائري.
- اما فيما يخص ما إذا كان يخضع المديرين التنفيذيين للمسائلة دوريا فإن نسبة 100٪ ترى أنه يخضع المديرين التنفيذيين للمسائلة دوريا في البنك الوطني الجزائري.
- وفيما يخص ما إذا كان يتم اتخاذ القرارات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته فإن نسبة 90.9٪ أجابوا بنعم و 9.1٪ أجابوا ب لا.
- وفيما يخص ما إذا كانت المعاملة متساوية ومتكافئة لجميع الأفراد الفاعلة في البنك فإن 90.9٪ اجابو بنعم و 9.1٪ أجابوا ب لا.
- وفيما يخص الذين يرون انه يتم إعداد تقرير دوري للمراجعة الداخلية في البنك الوطني الجزائري قدرت نسبتهم ب 100٪.
- ونلاحظ أن أفراد العينة الذين يرون أن البنك يحرص على التصرف بمسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع قدرت نسبتهم ب 100٪.
- نجد من خلال تحليل الجدول رقم (08) إن النسبة المئوية الإجمالية لتطبيق مفهوم الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة القالة"812" 96.96٪ من منظور إجابات عمال البنك، في حين أن نسبة 3.03٪ ترى أن البنك الوطني الجزائري وكالة القالة"812" لا يلتزم بتطبيق مفهوم الحوكمة .
- غير أن النسبة العالية توافق على أن البنك يقوم بتطبيق مفهوم الحوكمة باعتبار أن البنك يعمل على حماية اصول البنك من التبيد واحترام حقوق أصحاب المصالح و وجود شفافية و مسائلة و مسؤولية كذلك يعمل البنك الوطني الجزائري بوكالة القالة على الإفصاح ونشر المعلومات والتقارير لأصحاب المصالح.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات ونموذج الدراسة

تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

الفرضية الفرعية الثانية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

الفرع الأول: إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، قمنا بتطبيق اختبار ثنائي الحد (Binomial Test) باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، بحيث و من خلاله يمكننا اختبار مدى اختلاف البيانات الخاصة بالاستبيان و التي أعطي لها متغيرين وهميين (0،1) عن متوسط افتراضي يساوي 0,5 ، بحيث يرمز 1 للإجابات "بنعم"، يرمز الصفر للإجابات "لا"، فكانت نتائج الاختبار كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

كانت نتائج اختبار الفرضية الأولى للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

Binomial Test

Asymp. Sig. (2-tailed)	Test Prop.	Observed Prop.	N	Category	
0,000(a)	0,50	0,90	99	1	Group 1 X1
		0,10	11	0	Group 2
		1,00	110		Total

a Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم(9).

الفصل الثالث.....دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البنك الوطني الجزائري وكالة القالة يلتزم بمقاييس تطبيق إدارة المخاطر بما نسبته 90% وذلك بعدد مشاهدات بلغ 99 مشاهدة من أصل 110 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 10 % بعدد مشاهدات بلغ 11 مشاهدة من أصل 110 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة أكثر من نسبة عدم تطبيقها ، والقيمة المعنوية (Sig) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة ، وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

كانت نتائج اختبار الفرضية الثانية للدراسة و المتعلقة بمدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

Binomial Test

Asymp. Sig. (2-tailed)	Test Prop.	Observed Prop.	N	Category	
0,000(a)	0,50	0,97	96	1	Group 1
		0,03	3	0	Group 2
		1,00	99		Total

a Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (9).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البنك الوطني الجزائري وكالة القالة يلتزم بمقاييس تطبيق مفهوم الحوكمة بما نسبته 97% وذلك بعدد مشاهدات بلغ 96 مشاهدة من أصل 99 مشاهدة ، في حين بلغت نسبة عدم الالتزام 3 % بعدد مشاهدات بلغ 3 مشاهدة من أصل 99 مشاهدة ، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي ، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من

الفصل الثالث.....دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

0,05 و تشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي ، بمعنى أن نسبة تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة أكثر من نسبة عدم تطبيقها ، والقيمة المعنوية (Sig) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة، وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

الفرع الثاني: إختبار نموذج الدراسة

تم تشكيل نموذج الدراسة الذي ينطلق من فكرة دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات الجزائرية، ويظهر نموذج الدراسة من خلال معادلة إنحدار خطي بسيط في المعادلة التالية:

$$Y= a X+ b$$

وبإسقاط العلاقة على متغيرات الدراسة نجد المعادلة التالية:

$$CG= a RM+ b$$

حيث أن:

CG: المتغير التابع ، و الذي يمثل حوكمة المؤسسات، تم قياسه من خلال المتغيرات الوهمية (1، 0) المعبرة عن إجابات المحور الثاني من الإستبيان.

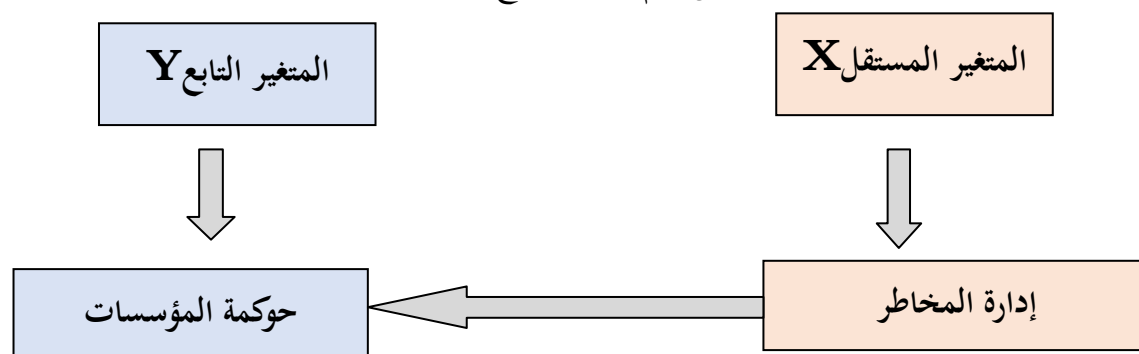
RM: المتغير المستقل، والذي يمثل إدارة المخاطر تم قياسه من خلال المتغيرات الوهمية (1، 0) المعبرة عن إجابات المحور الأول من الإستبيان.

a : معامل الانحدار.

b : ثابت الانحدار.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل الآتي :

الشكل رقم (9) : نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالبتين.

تم صياغة الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812" بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

الفرضية الرئيسية العدمية H_0 : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

الفرضية الرئيسية البديلة H_1 : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

وبعد تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، المتغير التابع Y و المتغير المستقل X، تم الحصول على النتيجة المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لنموذج الدراسة.

Coefficients(a)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0,000	13,928		0,048	0,667	(Constant) 1
0,000	6,640	0,559	0,050	0,333	X1

a Dependent Variable: X2

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (9).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة معامل الانحدار موجبة وهي تعبر عن العلاقة الطردية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812"، كلما زاد إرساء

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA- وكالة القالة "812"-

مفهوم الحوكمة فيه، كما يظهر مستوى المعنوية Sig أقل من 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812".

خلاصة

لقد تناولنا في هذا الجزء من الدراسة الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة استطلاعية لأراء عمال البنك الوطني الجزائري وكالة القالة "812" المختصة في منح القروض و ممارسة كافة الأنشطة المرخصة للبنوك، وقد قمنا بالاستعانة بالإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم توزيعه على عينة متكونة من 11 فرد ، و قد توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة ، تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة ، وكذا تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة.

الخاتمة

جاءت هذه الدراسة في إطارها النظري لتسليط الضوء على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات، بحيث تعتبر إدارة المخاطر أحد الآليات الرقابية التي تضعها الإدارة العليا من خلال مجموعة من الإجراءات تبدأ بتحديد المخاطر التي يمكن أن تهدد تحقيق المؤسسة لأهدافها، تقييمها وقياسها ومن ثم محاولة السيطرة عليها أو تفادي الوقوع فيها، وتعتبر إدارة المخاطر أحد ركائز الحوكمة التي تجنب المؤسسة الوقوع في الأزمات، أما الإطار التطبيقي للدراسة فقد تناول حالة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة القالة 812. وعلى ضوء هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج و الإقتراحات .

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال بحثنا في هذا الموضوع ودراستها لمحاورة المختلفة تمكنا من التوصل إلى جملة من النتائج يمكن أن ندرج أهمها في مايلي:

-إدارة المخاطر هي الفرع من علوم الإدارة الذي يهتم بالمحافظة على أصول المؤسسة وإحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر التي يمكن أن تهدد تحقيق أهدافها.

-حوكمة المؤسسات هي نظام رقابي متكامل تقوم على مجموعة من الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية كما تتضمن مجموعة من المبادئ والتشريعات والقواعد التي تهدف إلى حماية مصلحة الملاك وأصحاب المصالح. -ترتكز حوكمة المؤسسات على ركائز أساسية من بينها إدارة المخاطر بحيث من خلالها يمكن مواجهة التهديدات الداخلية و الخارجية وبالتالي تجنب الوقوع في الأزمات.

-يعتبر البنك الوطني الجزائري وكالة القالة أهم البنوك العمومية التي تهتم بالعمليات المالية وتلعب الحوكمة وإدارة المخاطر دورا بارزا فيه بحيث يمكن من خلالها حماية الأموال العمومية والحفاظ عليها.

- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812.

-توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812.

-توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812.

ثانياً: إقتراحات الدراسة.

أسفرت النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الإقتراحات نذكر منها:

- ضرورة وضع إطار قانوني فعال في البنك الوطني الجزائري لتطبيق نظام حوكمة المؤسسات فلا يمكن أن يكون نظام الحوكمة فعال إلا إذا كانت هناك قوانين تحميه وتدعمه.

- ضرورة وضع نماذج إدارية في البنك الوطني الجزائري واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية لأنها تلعب دور كبير في مساعدة متخذ القرار.
- محاولة بناء ثقافة الخطر في المؤسسة في ظل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذلك من خلال توعية العمال بضرورة التحلي بالمسؤولية الجماعية تجاه المخاطر و الأزمات.
- ينبغي على البنك الوطني الجزائري مواكبة التطورات في عالم التسيير بما فيها تسيير المخاطر.

رابعا: آفاق الدراسة .

في الختام لا يزال موضوع دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات أمامه الكثير من البحث والعمل و التغيير لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية وانطلاقة إيجابية في سبيل إثراء العلوم والمعرفة التي من خلالها تصبح مفاتيح لمواضيع أخرى مثل:

- أثر حوكمة المؤسسات في التقليل من المخاطر،
- أثر إدارة المخاطر في تحقيق جودة الخدمات المؤسساتية،
- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات،
- أهمية ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات والمنظمات.

قائمة المراجع

أ- الكتب.

1- الغرباوي شهدان عادل عبد اللطيف ، شركات المساهمة في إطار الحوكمة و المعايير المحاسبية الدولية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2020.

2- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، إدارة التمويل المصرفي ، الطبعة الأولى ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، جامعة القرآن الإسلامية ، السودان، 2019.

3- بن حيدر بن درويش عدنان، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، اتحاد المصارف العربية ، 2007.

4- عيسوي احمد طاهر احمد محمود ، إدارة مخاطر الكوارث ، الناشر ، احمد طاهر احمد ، 2020

5- محمود خالد احمد علي ، فن إدارة المخاطر في البنوك و سوق المال، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2019

ب - المجلات.

1- بلعزوز بن علي ، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، 2010-2009

2- عطية عز الدين، دو حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر : مدخل نظري تحليلي ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد الثاني ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2018.

ج- الملتقيات.

1- محمد ياسين غادر ، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ايام 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان طرابلس -لبنان ، 2012.

د- الرسائل الجامعية .

- 1- افروخ رانيا ، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات ، دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ، تخصص مالية وحاكمة مؤسسات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015.
- 2- بغو الفة، دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة المؤسسات الاستشفائية ، دراسة حالة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق خدمات ، جامعة أم البواقي ، 2013.
- 3- بن فراحي ياسين ، لبعيري سليمان ، إدارة المخاطر وأثرها على الوضعية الجبائية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة ، جامعة ادرار ، 2018.
- 4- بساحة سفيان ، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة تسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2019.
- 5- سعد قديري، أنور سعداني، عبد الحق نيني، انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية شركة سونلغاز-الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2018.
- 6- صالح سمير، واقع حوكمة الشركات في الجزائر دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء CTC ، مذكرة تخرج ،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018.
- 7- عبدلي لطيفة ، دور إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية ،دراسة حالة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ، 2002.
- 8- عقون حكيمة ، إدارة مخاطر شركات التأمين ، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ، تخصص تأمينات ، جامعة أم البواقي ، 2014 .
- 9- فداوي امينة ، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة عينة من الشركات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، مذكرة لنيل أطروحة الدكتوراه الطور الثالث ، تخصص مالية محاسبة و التسويق في المؤسسة ، جامعة عنابة ، 2014.

الملاحق

الملحق رقم (01):
مخرجات برنامج Spss
لتحليل عينة الدراسة
حسب الجنس.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
ذكر	6	54,5	54,5	54,5
Valide أنثى	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

**الملحق رقم (02):
مخرجات برنامج
Spss لتحليل عينة
الدراسة حسب العمر**

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
من 25 الى 35	5	45,5	45,5	45,5
من 35 الى 45	2	18,2	18,2	63,6
أكثر من 45	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

الملحق رقم (03):
مخرجات برنامج Spss
لتحليل عينة الدراسة
حسب المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
ثانوي	4	36,4	36,4	36,4
ليسانس	4	36,4	36,4	72,7
ماستر	3	27,3	27,3	100,0
Total	11	100,0	100,0	

التعليم

**الملحق رقم (04):
مخرجات برنامج
Spss لتحليل عينة الدراسة
حسب الخبرة**

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
من سنة الى 5سنوات	2	18,2	18,2	18,2
من 6 الى 10 سنوات	3	27,3	27,3	45,5
Valide من 11 الى 15 سنة	1	9,1	9,1	54,5
أكثر من 15 سنة	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

الملحق رقم (05):
مخرجات برنامج Spss
لتحليل عينة الدراسة حسب
التخصص الوظيفي

التخصص الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
تسيير اقتصاد	4	36,4	36,4	36,4
تجارة	6	54,5	54,5	90,9
محاسبة	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

الملحق رقم (06):
مخرجات برنامج
Spss لتحليل عينة الدراسة
حسب المنصب

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide دائم	11	100,0	100,0	100,0

الملحق رقم (07):
مخرجات برنامج Spss
حول مدى تطبيق إدارة
المخاطر في البنك الوطني
الجزائري.

توجد خلية خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide نعم	11	100,0	100,0	100,0

يتم إعداد أساليب لتقليل حدوث المخاطر في البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide نعم	11	100,0	100,0	100,0

يتم تحديد بدائل مختلفة لمواجهة المخاطر في البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	10	90,9	90,9	90,9
Valide لا	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

يتم تهيئة برامج للتعريف بالمخاطر التي تواجه البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide نعم	11	100,0	100,0	100,0

يتم تحديد مخاطر البنك دوريا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	10	90,9	90,9	90,9
Valide لا	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

يتم تقييم مخاطر البنك دوريا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	9	81,8	81,8	81,8
Valide لا	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

يتم قياس المخاطر في البنك دوريا على أساس تكرار حدوثها و درجة خطورتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	9	81,8	81,8	81,8
Valide لا	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

يتم تحديد أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على مخاطر البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	9	81,8	81,8	81,8
Valide لا	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم نظام إدارة مخاطر البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	10	90,9	90,9	90,9
Valide لا	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

يتم إعداد تقرير دوري حول إدارة المخاطر في البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	9	81,8	81,8	81,8
Valide لا	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

الملحق رقم (08):
مخرجات برنامج Spss
حول مدى تطبيق مفهوم
الحوكمة في البنك الوطني
الجزائري

تعمل الإدارة على حماية أصول البنك من التبدد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide نعم	11	100,0	100,0	100,0

يتم احترام حقوق أصحاب المصالح في البنك الوطني الجزائري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide نعم	11	100,0	100,0	100,0

وجود مستوى عالي من الشفافية في البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	10	90,9	90,9	90,9
Valide لا	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

يتم الإفصاح دوريا عن التقارير المالية و السنوية البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide نعم	11	100,0	100,0	100,0

يخضع المديرين التنفيذيين للمساءلة دوريا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide نعم	11	100,0	100,0	100,0

يتم اتخاذ القرارات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	10	90,9	90,9	90,9
Valide لا	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

المعاملة متساوية ومتكافئة لجميع الأطراف الفاعلة في البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
نعم	10	90,9	90,9	90,9
Valide لا	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

يتم اعداد تقرير دوري للمراجعة الداخلية في البنك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide نعم	11	100,0	100,0	100,0

يحرص البنك على التصرف بمسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide نعم	11	100,0	100,0	100,0

**الملحق رقم (09) :
مخرجات Spss حول
إختبار فرضيات الدراسة.**

Your trial period for SPSS for Windows will expire in 14 days.

```
NPART TEST
  /BINOMIAL (.50)= X1
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

[DataSet0]

Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
X1	Group 1	1	,90	,50	,000 ^a
	Group 2	0	,10		
	Total	110	1,00		

a. Based on Z Approximation.

```
NPART TEST
  /BINOMIAL (.50)= X2
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

[DataSet0]

Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
X2	Group 1	1	,97	,50	,000 ^a
	Group 2	0	,03		
	Total	99	1,00		

a. Based on Z Approximation.

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT X2
  /METHOD=ENTER X1 .
```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559 ^a	,313	,305	,144

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,909	1	,909	44,091	,000 ^a
	Residual	2,000	97	,021		
	Total	2,909	98			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,667	,048		13,928	,000
	X1	,333	,050	,559	6,640	,000

a. Dependent Variable: X2

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT X2
/METHOD=ENTER X1 .
```

**الملحق رقم (10):
نموذج الاستبيان.**

-جامعة الشاذلي بن جديد -ولاية الطارف-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

-قسم علوم التسيير-

استبيان

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته:

-نقوم بإعداد مذكرة ماستر بعنوان دور إدارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -الطارف -وتهدف الدراسة إلى معرفة دورا دارة المخاطر كركيزة من ركائز حوكمةالبنك الوطني الجزائري .

وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم ،علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

شكرا لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم .

الطلاب :

- كحيلي دوجة .

المشرفة : فداوي أمينة

_تقيدة نصيرة .

القسم الاول : معلومات شخصية .

-الجنس :ذكر () ، انثى ()

-العمر :. اقل من 25 سنة () , من 25 الى 35 سنة ()

من 36 الى 45 سنة () , اكثر من 45 سنة ()

-المستوى التعليمي : اقل من ثانوي () ، ثانوي ()

ليسانس () ، ماستر ()

دراسات عليا متخصصة ()

أخرى يجب تحديدها

-سنوات الخبرة بالمؤسسة :

من سنة إلى 5 سنوات () . من 6 الى 10 سنوات () .

من 11 الى 15 سنة () . اكثر من 15 سنة () .

التخصص الوظيفي : تسيير () . اقتصاد () . تجارة () . محاسبة () . اخرى () .

طبيعة المنصب : دائم () . مؤقت () .

القسم الثاني : محاور الاستبيان .

المحور الأول: مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري .

الرقم	الفقرة	نعم	لا
1	توجد خلية خاصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي البنك الوطني الجزائري		
2	يتم إعداد أساليب لتقليل حدوث المخاطر في البنك		
3	يتم تحديد بدائل مختلفة لمواجهة المخاطر في البنك		
4	يتم تهيئة برامج للتعريف بالمخاطر التي تواجه البنك		
5	يتم تحديد مخاطر البنك دوريا		
6	يتم تقييم مخاطر البنك دوريا		
7	يتم قياس المخاطر في البنك دوريا على أساس تكرار حدوثها و درجة خطورتها.		
8	يتم تحديد أنشطة رقابية ضرورية للسيطرة على مخاطر البنك		
9	يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم نظام إدارة مخاطر البنك		
10	يتم إعداد تقرير دوري حول إدارة المخاطر في البنك		

المحور الثاني: مدى تطبيق مفهوم الحوكمة في البنك الوطني الجزائري.

الرقم	الفقرة	نعم	لا
1	تعمل الإدارة على حماية أصول البنك من التبيد.		
2	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح في البنك الوطني الجزائري		
3	وجود مستوى عالي من الشفافية في البنك		
4	يتم الافصاح دوريا عن التقارير المالية و السنوية البنك		
5	يخضع المديرين التنفيذيين للمساءلة دوريا		
6	يتم اتخاذ القرارات اللازمة في حق من لا يقوم بواجباته.		
7	المعاملة متساوية ومتكافئة لجميع الأطراف الفاعلة في البنك		
8	يتم اعداد تقرير دوري للمراجعة الداخلية في البنك		
9	يحرص البنك على التصرف بمسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع		