الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل: .....

الشعبة: العلوم الإقتصادية

أثـــر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر

دراسة حالة بالوكالة التجارية *BDL* قسنطينة

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية
تخصص: مالية وبنوك

إعداد الطالبة:
ياسمين بوزرارة

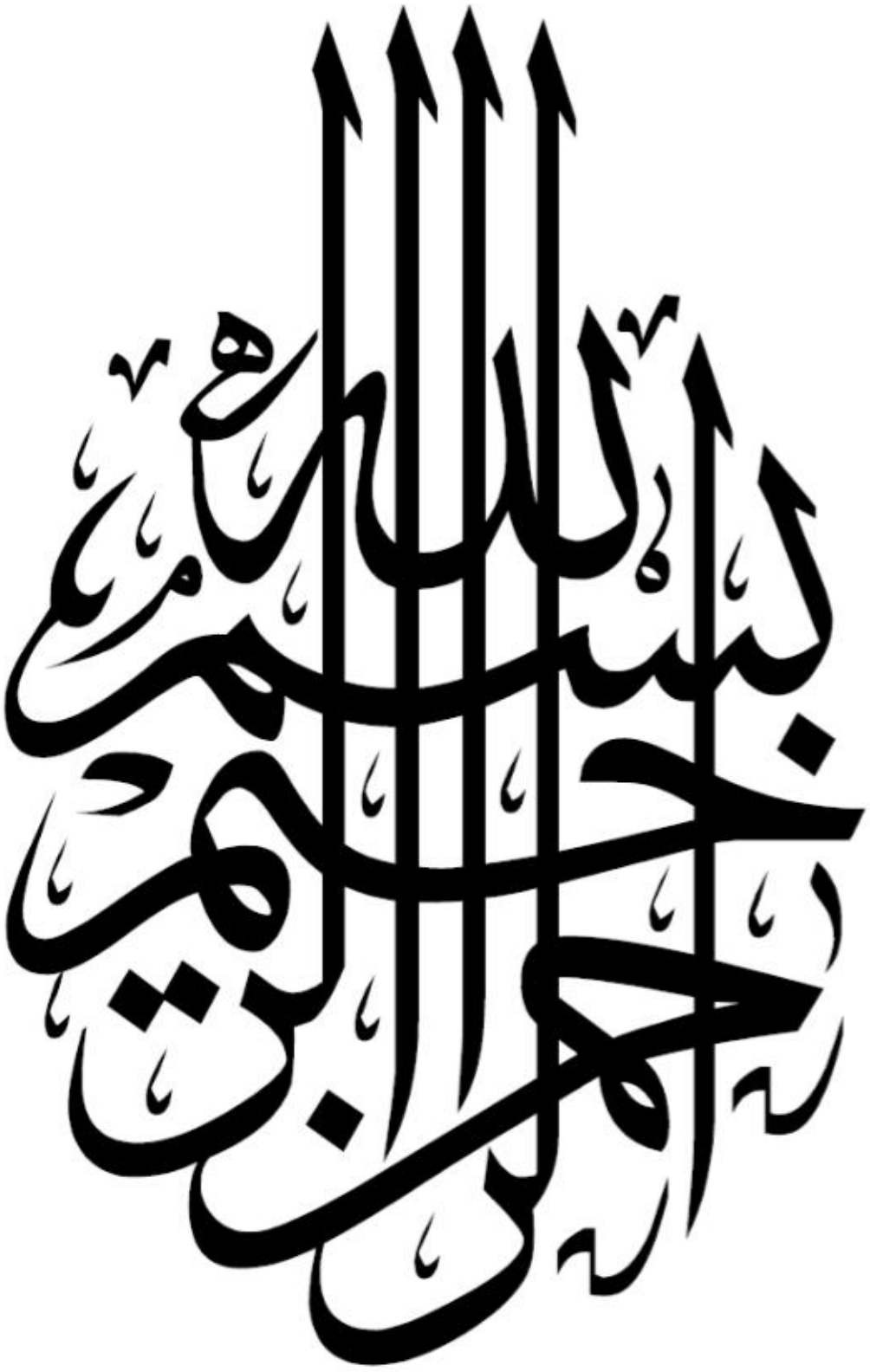
إشـراف الأستاذ:
د. السعيد بريكة

أعضاء لجنة المناقشة

د. محي الدين شبيرة.....رئيسا
د. السعيد بريكة.....مشرفا ومقررا
أ. لاميـــة حمايزية.....مناقشا

السنة الجامعية: 2014-2015

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

أشكرك يا اللّه على نعمك التي أنعمت علي ﴿وَإِن تَعُدُّواْ نِعْمَتَ اللّهِ لاَ تُحْصُوهَا﴾ (إبراهيم: 34).

و على نعمة توفيقك لي لإتمام هذا البحث ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل : 19).

نتقدم بجزيل الامتنان إلى أستاذنا الفاضل **السعيد بريكة** الذي كان الأستاذ الموجهة ونعم المرشد والذي له علينا في هذا العمل أيادي بيضاء و أنار لنا الدرب و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه المفيدة و القيمة، نشكرك على جميل صبرك وحسن معاملتك، لك منا فائق التقدير و الاحترام.

ونشكر الأستاذ القدير **شوق فوزي** على صبره ونصائحه القيمة.

كما نشكر كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي.

كما نشكر أيضا جميع الأساتذة وكل موظفي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير على التوجيهات والنصائح التي قدموها لنا لإتمام هذا العمل.

كما أننا مدينين بالشكر إلى كل من وقف إلى جانبنا منذ بداية هذا البحث إلى نهايته.

والحمد لله أولا و آخرا

ط/ بوزرارة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اهـــــداء

إلى من قال فيهما الرحمان: **"ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما "**

إلى السر الذي يرسم البسمة والآمل في حياتي، إلى أعذب كلمتين تتحدث بهما الشفاه

إلى العظيم الطيب الذي أفتخر دائما بأنني ابنته...

إلى والدي العزيز بوجمعة حفظة الله وأطال في عمره.

إلى التي أراها في نفسي أعز من نفسي

إلى أمي الغالية صوفيا حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من هو سندي في الحياة ورفيق دربي زوجي العزيز كمال .

إلى أخواتي الغاليات لمياء، ملاك وأخي الغالي سيف الدين.

إلى الصديقة التي قاسمتني متاعب عملي زهـــــرة...

إلى الذين ساعدوني في مشواري الدراسي خلود وعبد السلام.

إلى من أعرفهم وأحبهم ولم تتسع الورقة لأن تكتب أسمائهم أقول لهم معذرة.

ياسمين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فـــهرس المحتـــويـــــات

العنـــــوان	الصفحة
شكر و تقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات.....	I_I
قائمة الجداول والأشكال البيانية والملاحـــق.....	I_I
المقدمة.....	أ_ ث
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والحوكمة البـنكية	29_2
تمهيد.....	2
المبحث الأول: حوكمة الشركات	3
المطلب الأول : نشأة حوكمة الشركات.....	03
الفرع الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات.....	03
الفرع الثاني:النظريات الرئيسية لحوكمة الشركات.....	03
الفرع الثالث: دوافع ظهور حوكمة الشركات.....	05
المطلب الثاني: ماهية حكومة الشركات.....	06
الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات و أهميته تطبيقها.....	06
الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات والأطراف المعنية بها.....	09
المطلب الثالث:أساسيات حول حوكمة الشركات.....	10
الفرع الأول: مبادىء و مزايا حوكمة الشركات.....	10
الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات.....	14
الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات و مقوماتها.....	17
المبحث الثـــاني : الحـوكـمة البنـكية	20
المطلب الأول: ماهية الحوكمة البنكية.....	20
الفرع الأول : تعريف الحوكمة البنكية.....	20
الفرع الثاني: أهداف الحوكمة البنكية.....	21
الفرع الثالث : أهمية تفعيل وتطبيق الحوكمة البنكية.....	21

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فـــهرس المحتـــويـــــات

المطلب الثاني: أساسات حول الحوكمة البنكية.....	**22**
الفرع الأول : معايير لجنة بازل لممارسة الحوكمة البنكية.....	22
الفرع الثاني : الفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة البنكية.....	23
المبحث الثالث : نموذج الحوكمة الجيد في البنوك	**25**
المطلب الأول: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك.....	**26**
المطلب الثاني: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك.....	**26**
المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك.....	**27**
الخلاصة.....	**29**
الفصل الثاني: مساهمة الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر	**62_31**
تمهيد.....	**31**
المبحث الأول: نظرة تحليلية على المخاطر البنكية و سبل إدارتها	**32**
المطلب الأول: ماهية المخاطر البنكية.....	**32**
الفرع الأول: مفهوم المخاطرة.....	32
الفرع الثاني: مفهوم المخاطر البنكية.....	33
الفرع الثالث: أنواع المخاطر البنكية.....	33
المطلب الثاني: إدارة المخاطر البنكية.....	**37**
الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر البنكية.....	37
الفرع الثاني: العناصر الأساسية لهيكل إدارة المخاطر البنكية.....	37
الفرع الثالث: أهداف إدارة المخاطر.....	38
المطلب الثالث: مبادئ وظائف ومنهجية عمل إدارة المخاطر.....	**39**
الفرع الأول: مبادئ إدارة المخاطر البنكية.....	39
الفرع الثاني: وظائف إدارة المخاطر في البنوك.....	41
الفرع الثالث : منهجية عمل إدارة المخاطر.....	42
المبحث الثاني: دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية	**45**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فـــهرس المحتـــويـــــات

المطلب الأول: نشأة و تعريف لجنة بازل ,أهدافها ومهامها.....	**45**
الفرع الأول: نشأة و تعريف لجنة بازل.....	45
الفرع الثاني: أهداف لجنة	46
بازل.....	46
الفرع الثالث : مهام لجنة بازل.....	46
المطلب الثاني: مقررات لجنة بازل.....	**47**
الفرع الأول: اتفاقية بازل الأولى 1988.....	49
الفرع الثاني :اتفاقية بازل الثانية 2004	51
الفرع الثالث: اتفاقية بازل الثالثة 2010.....	52
المطلب الثالث : الميكانيزمات والعناصر الأساسية للحكومة البنكية في إدارة المخاطر.....	**52**
الفرع الأول : ميكانزمات الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر.....	55
الفرع الثاني : دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر.....	58
الخلاصة	
الفصل الثالث: دراسة إحصائية لأثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر	**89_ 60**
تمهيد.....	**60**
المبحث الأول : نظرة عامة حول البنك التجاري محل الدراسة "BDL".....	**61**
المطلب الأول : تقديم البنك التنمية المحلية.....	**61**
الفرع الأول : نبذة عن التنمية المحلية.....	61
الفرع الثاني: مهام البنك وأهدافه.....	61
الفرع الثالث :تنظيم بنك التنمية المحلية.....	62
المطلب الثاني : وكالة بنك التنمية المحلية رقم 318 بقسنطينة.....	**64**
الفرع الأول : التعريف بالوكالة التجارية البنكية.....	64
الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية البنكية.....	64
الفرع الثالث : مهام الوكالة التجارية البنكية بقسنطينة.....	65
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة	**67**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فـــهرس المحتـــويـــــات

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة	67
المطلب الثاني : أداة جمع وتحليل البيانات صدقها وإثباتها	67
الفرع الأول: أداة جمع البيانات	67
الفرع الثاني: صدق الأداة وإثباتها	68
الفرع الثالث: أساليب تحليل الإستبيان	69
المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة	70
المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الإستبيان	75
المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة ومناقشتها وتحليلها	75
الفرع الأول: عرض النتائج	75
الفرع الثاني: المناقشة والتحليل	76
المطلب الثاني: نتائج تحليل بيانات الدراسة	77
الفرع الأول: تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول مبادئ الحوكمة	77
الفرع الثاني: تحليل وتفريع إجابات أفراد العنية حول إدارة المخاطر في البنك	82
الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	83
خلاصة	89
الخاتمة	91
قائمة المراجع	95
الملاحق	103
الملخص باللغة العربية والفرنسية	/

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الجداول والأشكال البيانيةو الملاحق

أولا: فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها.....	36
(1-3)	معاملات ثبات أداة البحث و صدقها.....	68
(2-3)	درجات مقياس ليكارت الخماسي.....	69
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	70
(4-3)	توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.....	71
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.....	72
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	73
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	74
(8-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للتخصص.....	74
(9-3)	نسبة المستأجرين المشكوك فيهم.....	76
(10-3)	التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة الشركات....	77
(11-3)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات المبدأ الثاني والثالث حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية.....	78
(12-3)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات المبدأ الرابع دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.....	79
(13-3)	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات مبدأ الإفصاح والشفافية.....	80
(14-3)	التكرارات و النسب المئوية ,المتوسط والانحراف المعياري لعبارات مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.....	81
(15-3)	ملخص لنتائج عبارات محور مباديء حوكمة الشركات	81

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(16-3)	التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي والإنحرافات المعيارية لعبارات إدارة المخاطر في البنك.....	82

ثانيا: فهرس الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مبادىء حوكمة الشركات.....	11
(2-1)	المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات	17
(3-1)	الفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة البنكية.....	25
(1-2)	منهجية عمل ادارة المخاطر.....	44
(2-2)	مبادئ عملية الرقابة.....	50
(1-3)	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية.....	63
(2-3	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية البنكية بقسنطينة.....	64
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	70
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....	71
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.....	72
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	73
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.....	74
(8-3)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.....	75

ثالثا: فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الدراسة	70
2	طلب اللإئتمان	75
3	الإعذار الأول	76
4	الإعذار الثاني	77
5	محضر تبليغ الإعذار	77

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقدمـــــــــة

لقد تعاظم الإهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الإقتصاد الأمريكي من تداعيات الإنهيارات المالية البنكية لعدد من أقطاب الشركات العالمية خلال عام 2002 و2008، وصولا إلى ما تشهده أوروبا اليوم من أزمة خانقة تهدد وحدة اتحادها الإقتصادي و المالي.

لقد أرجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر البنكية التي واجهتها البنوك من ناحية وعدم إدارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى. مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك أنعكست على نمو الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية المستخدمة من طرف البنوك، مما زاد أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها، وهو ما تطلب الإبتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر ووضع القوانين الجديدة، ونظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام البنكي، و هذا ما أدى إلى تركيز الإهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، لقياس المخاطر و إدارتها و السيطرة عليها للمحافظة على إستقرار البنوك ومن ثم الإستقرار الإقتصادي للدولة.

أولا: إشكالية الدراسة

إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها أصبح يمثل حجر الزاوية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيق أهدافها، وربما كان ذلك يشكل الدافع الأقوى لقيام لجنة بازل بإصدار العديد من الإرشادات الخاصة بإدارة كل نوع من أنواع المخاطر. هذا بالإضافة إلى القواعد الخاصة بالحوكمة لضمان إدارة المخاطر البنكية بصورة سليمة.

مما سبق تتضح الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الحوكمة البنكية و إدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL"بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؟

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

1. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ توفر إطار فعال للحوكمة و إدارة المخاطر للوكالة البنكية"BDL" بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؟
2. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية وإدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL" بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL" بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؟
4. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ الإفصاح والشفافية وإدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL" بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؟
5. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة وإدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL" بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

و قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية والفرضيات فرعية.

- **الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر بالوكالة البنكية "BDL" عند مستوى α=0.05** .
- **الفرضيات الفرعية:**

1. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية من مبدأ توفر إطار فعال للحوكمة و إدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL" بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؛
2. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ حفظ حقوق المساهمين و معاملتهم معاملة متساوية وإدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL" بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؛
3. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL" بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؛
4. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ الإفصاح والشفافية وإدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL"بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05؛
5. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة وإدارة المخاطر للوكالة البنكية "BDL" بقسنطينة عند مستوى معنوية α=0,05.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعتها إلى اختبار الموضوع محل الدراسة هي:

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة وإدارة المخاطر، و ارتباطه بالتخصص؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- حداثة موضوع الحوكمة والإهتمام الكبير و المتزايد في معظم أنحاء العالم خاصة في ظل الأزمات الإقتصادية في السنوات الأخيرة؛
- إضافة دراسة في مجال الحوكمة البنكية من أجل إثراء مكتبتنا.

رابعا: أهمية الدراسة

استحوذت قضية الحوكمة على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، إلا أن مفهوم الحوكمة في القطاع البنكي مازال لم يلق القدر الكافي من الاهتمام و الدراسات خاصة بالنسبة للجزائر، وربما يعود ذلك إلى حداثة الموضوع.

وانطلاقا من وعينا الأكيد لأهمية القطاع البنكي في النشاط الاقتصادي ودوره في توفير التمويل اللازم للمشاريع الإستثمارية، حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك لإدارة المخاطر والسيطرة عليها وتنمية وتطوير الوسائل الضرورية لتخفيف تلك المخاطر.

خامسا: أهداف الدراسة

نحاول من خلال دراستنا الوصول إلى الأهداف التالية:

1. الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة؛
2. عرض جهود لجنة بازل للإشراف البنكي في مجال إصدار بعض القوانين التي تخص تطبيق الحوكمة في البنوك.
3. أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر و التقليل منها.

سادسا: صعوبات الدراسة

واجهتنا خلال فترة إنجاز هذا البحث صعوبات عديدة تتمثل في نقص المراجع (الكتب) التي تتناول موضوع دراستنا حول حوكمة الشركات وتطبيقاته في البنوك وعلاقة الحوكمة بالإدارة المخاطر.

بالإضافة إلى صعوبة الحصول على تطبيقات ملائمة لدراسة الحالة بسبب من جهة النقص الكبيرة في عملية الإفصاح في البنوك الجزائرية لمختلف المعطيات والمعلومات المالية البنكية و من جهة جهل بعض المسيرين وموظفي البنوك بموضوع الحوكمة لحداثة المصطلح على المستوى العالمي بصفة عامة وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة.

سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياته والإجابة على الإشكالية التي تم طرحها وما يتفرع عنها من أسئلة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوضيح المفاهيم والإلمام بها قصد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الانتقال إلى الجانب التطبيقي بالاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام مجموعة من الأدوات كالإستبيان والمقابلة بالإضافة إلى برنامج"SPSS "بالنسبة للدراسة الإحصائية.

ثامنا: حدود الدراسة

لدراستنا حدود مكانية وحدود زمنية، فأما الحدود المكانية فكانت في الوكالة البنكية "BDL" بقسنطينة ، أما الحدود الزمنية أي الفترة التي تمت فيها الدراسة فكانت من شهر فيفري إلى شهر ماي.

تاسعا: هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول بعد المقدمة حيث تطرقنا في:

الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي للحوكمة والحوكمة البنكية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول منه نشأة حوكمة الشركات بصفة عامة وأهدافها وأهميتها ومبادئها وأهم الأطراف الفاعلة فيها، بينما المبحث الثاني فقد درس حوكمة الشركات من المنظور البنكي من تعريف وأهمية والأطراف الفاعلة فيها والمبادئ التي تطبق وفقها، أما المبحث الثالث فقد تناول مختلف خصائص النموذج الجيد للحوكمة في البنوك.

الفصل الثاني: بعنوان مساهمة الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر حيث ثم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول منه نظرة تحليلية على المخاطر البنكية من تعريف وأنواع وكيفية إدارتها والعناصر الأساسية لهيكل إدارة المخاطر البنكية، أما في المبحث الثاني فقد تناول لجنة بازل للرقابة البنكية من حيث نشأتها وأهدافها ومهامها وأهم مقرراتها ودور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية.

الفصل الثالث: بعنوان دراسة إحصائية لأثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر فكان إسقاط للجانب التطبيقي من خلال دراسة بنك التنمية المحلية بقسنطينة وذلك من خلال مبحثين يتكلم الأول عن تقديم البنك التجاري محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيتناول فيه الإطار المنهجي للدراسة.

و في الأخير ختمنا هذه الدراسة ككل الدراسات بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، وعلى إثرها ثم وضع مجموعة من الإقتراحات نراها مناسبة، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح أفاق الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيـد

في العشرية الأخيرة لقى مفهوم حوكمة الشركات الكثير من القبول والإهتمام في مختلف دول العالم ولدى مختلف المنظمات والهيئات العلمية و المهنية الدولية، خاصة بعد انهيار العديد من الشركات عبر أنحاء العالم، وذلك كون هذا المفهوم ذو أهمية بالغة وله مساهمة فعالة في تحسين الطرق التي تدار بها الشركات، مما ساعد على تفادي التعرض لخطر الإفلاس والتقليل من انتشار الفساد المالي والإداري والرفع من مكانتها في الأسواق المالية الدولية.

إن مفهوم حوكمة الشركات لم يجد اهتماما مماثلا من قبل البنوك إلا بعد حدوث أزمات هزت النظام البنكي، حيث تزايدت المخاطر التي تتعرض لها البنوك عند ممارستها لعمليات اليومية وتنوعت نتيجة التطورات الحاصلة في الأنظمة المالية الاقتصادية، ومن أجل الإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** حوكمة الشركات؛
- **المبحث الثاني:**الحوكمة البنكية؛
- **المبحث الثالث:**نموذج الحوكمة الجيد في البنوك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول : حوكمة الشركات

لقد حظي مفهوم حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من المنظمات الدولية والإقتصاديين في مختلف دول العالم نظرا لأهميته وفوائده الجمة بالنسبة للشركات، ومن أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التعرض إلى النقاط التالية:

- نشأة حوكمة الشركات؛
- ماهية حوكمة الشركات؛
- أساسيات حول حوكمة الشركات.

المطلب الأول : نشأة حوكمة الشركات

حتى نستطيع التعرف على حوكمة الشركات يجب علينا أولا معرفة التطور التاريخي لهذا المفهوم، النظريات الرئيسية له ودوافع ظهور حوكمة الشركات.

الفرع الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات

استمدت الحوكمة جذورها التاريخية من نظرية الوكالة والتي بلورها *Meas & Berls* عام 1932م، وذلك في أعقاب الانتشار الواسع لمفهوم إنفصال الملكية عن الإدارة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية، والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى. ولم تتوقف هنا بل تطورت وتم إضافة تعديلات عليها حيث أنه في 1992م قامت لجنة *Cadbury* بإصدار تقريرها بعنوان المالية لحوكمة الشركات، حيث ألزم الشركات بالإفصاح عن الإلتزام بقواعد الحوكمة وتقديم تفسير عن ما تم الإلتزام به، أما في سنة 1995م تم صدور تقرير *Greenbury* الذي ركز على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والذي أوصى بالافصاح الكامل عن المدفوعات للإدارة من رواتب ومكافآت، وبعدما أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية *OECD* تقرير حول حوكمة الشركات، أصبحت حجر الأساس ومعيارا دوليا لواضعي السياسات والمستثمرين والشركات والأخرين في جميع أنحاء العالم، وتم إصدار عدة نسخ من قبل المنظمة وفي 2008م، تضمنت النسخة على القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للإضطلاع بمسؤولياتهم، وفي الآونة الأخيرة أصبحت جميع الشركات ملزمة بتطبيقها في جميع أنحاء العالم[1].

الفرع الثاني:النظريات الرئيسية لحوكمة الشركات

ظهرت نظرية الحوكمة نتيجة تطوير العديد من النظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتفادي النقائص في التصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين الشركة و مديرها، وأهم النظريات التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات وهي ثلاثة: نظرية حقوق الملكية، نظرية الصفقات ونظرية الوكالة.

---

[1] محمود ياسين الكاشف،**إطار مقترح لتحسين جودة حوكمة الشركات**، المجلة المصرفية للدراسات التجارية، العدد الثاني، المجلد الثاني والثلاثون، جامعة المنصورة، 2008، ص: 61.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً: نظرية حقوق الملكية

تعتبر هذه النظرية احدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي ترتكز عليه حوكمة الشركات، بداية بأعمال كل من *Meas & Berls*، وحسب هذه المقاربة فإن المزيج أو التنويع في أنظمة الملكية يؤثر على سلوكيات الأفراد و وظيفة وسير الشركة بالإضافة إلى كفاءة النظام الاقتصادي بصفة عامة والشركة بصفة خاصة[1].

حيث تقوم هذه النظرية على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهري وراء فعالية ونمو الشركة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة كلما انعكس ذلك على أداء المؤسسة [2].

و تتمثل عناصر حقوق الملكية في ثلاثة عناصر هي[3]:

- **حق الإستعمال:** يخول حق الملكية لصاحبه أن يستعمل الشيء في كل ما أعد له هذا الشيء وفي كل ما يمكن أن يستعمل فيه.
- **حق الاستغلال:** وقد يكون هذا الاستغلال مباشرا وذلك عندما يستغله صاحبه بنفسه، أو غير مباشر عندما يستغله الغير و يدفع لصاحبه مقابل ذلك.
- **حق التصرف:** حيث يمكن لصاحب ملكية التصرف في الملكية بجميع أنواع التصرفات كبيعه مثلا، وتهدف نظرية حقوق إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات، وذلك انطلاقا من مفهوم حقوق الملكية.

حيث لا تعتبر حقوق الملكية علاقات بين الأفراد و الأشياء بل هي علاقات الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء وحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين هما الإستقلالية والتحويل[4].

ثانيا: نظرية الوكالة

عرف طارق عبد العال الوكالة على أنها " مجموعة من العلاقات التعاقدية، وإن وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الإتفاقية، وإن عقود الإستخدام ماهي إلا أدوات لتخصيص المواد ووصف الغرض من نشاط النشأة وبتالي يمكن دراسة سلوك المنشأة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها[5].

---

[1] جلاب محمد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، رسالة ماجستير ، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر"3"، سنة2009.2010،ص ص: 84_85.

[2] عبدي نعيمة، **دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2008 ـ 2009، ص: 29.

[3] بن ناصر فاروق، **دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي بالجزائر**، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012 _2013،ص ص: 14_15.

[4] رايس محمد الهادي، **دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية**، رسالة ماجستير، علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012 ـ 2013 ،ص: 6.

[5] طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات قطاع عام و خاص و مصاريف (المفاهيم ، المبادئ ، التجارب التطلبات)** ، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 69.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويمكن تعريفها أيضا أنها علاقة تعاقدية بين طرفين بحيث يتراضى الطرفان على أن يقوم أحدهما (الوكيل) بتمثيل أخر (الموكل) بشكل كلي أو جزئي[1] .

و هذه النظرية ترى أن هناك تكاليف تظهر نتيجة لحدوث مشاكل الوكالة ولقد عرفتها لجنة بازل على أنها تلك التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الأصل إلى المسير، فالربح الذي يأخذ المسير هو تكلفة تحويلية أو تكلفة وكالة، وتنطوي النظرية على بعض التكاليف للأطراف الأصلية ويمكن تصنيفها كالأتي[2]:

- نفاقات الإشراف و المتابعة من قبل الأطراف الأصلية،
- النفقات المانعة من قبل الوكيل،
- الخسائر المتبقية.

ثالثا : نظرية تكلفة الصفقات

إن الأساس النظري والتاريخي لنظرية تكلفة الصفقات يعود ظهورها أولا للأمريكي **Ronald Coase** سنة 1937م، وهذا إنطلاقا من مقالاته (طبيعة المنشأة)[3] وحسب **Coase** فإن تكاليف المعاملات هي تكاليف التنظيم والإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق آلية السوق، حيث يتم التنسيق بين الأفراد عبر السوق بآلية السعر، لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسيق بين الأفراد وحينما يتم اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى (تكاليف المعاملات) والتي تتمثل في تكاليف التفاوض، تكاليف البحث عن المعلومة، والمؤسسة تتطور وتنمو مادامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف البحث عن المعلومة، والمؤسسة تتطور و تنمو مادامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف التنظيم الداخلي.

هذه النظرية طورت بعد ذلك من طرف **William Son** خلال الفترة (1975_1985)، مفهوم هذه النظرية يرتكز علي مجموع المصاريف التي صدرت من أجل تحويل الملكية في الشركة، هذه المصاريف التي تراكمها حتما يؤدي إلي تكلفة ومجموع هذه الأخيرة تشكل تكاليف، إذن هذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل الملكية حسب الأهداف الموافقة للسوق، هذا السلوك محدد بشرطين أساسين وهما العقلانية المطلقة والمبادرة من أجل البحث عن الفائدة الشخصية للمؤسسة ورسم طريقة تنظيمية أساسية تبني عليها المؤسسة مسارها الداخلي وتحويل التكاليف إلى الخارج من أجل دعم المسار

---

[1] زياد عبد الحليم الذيبة وآخرون، **نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق**، الطبعة الأولى، دار المسيو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 189 .

[2] بتول محمد نوري وعلي خلف سليمان ،**حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق، ص: 14.

[3] براهيمي ياسين، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012_2013، ص: 46.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التسييري للمؤسسة[1]. حيث تهدف هذه النظرية على قيام شركة ولجوء أطرافها إلى منح أحدهم سلطة التوجيه و الرقابة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من تخفيض تكاليف الصفقات[2].

الفرع الثالث: دوافع ظهور حوكمة الشركات

هناك عدة دوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات نذكر منها مايلي:

1. تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشات وتعزيز المساءلة؛
2. توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة و مساهميها؛
3. مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة و المساهمين ممثلين في الجمعية العمومية؛
4. مساهمة العاملين و غيرهم من الأطراف أصحاب المصالح في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل ؛
5. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة؛
6. تشجيع المنشآت على الإستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة؛
7. توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم وجود لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف؛
8. توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛
9. تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والإجتماعية السائدة؛
10. توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة و تحمل المسؤولية [3].

المطلب الثاني: ماهية حكومة الشركات

سوف نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على حوكمة الشركات مفهومها وأهميتها، أهدافها والأطراف المعنية بها .

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهميته تطبيقها

أولا: مفهوم حوكمة الشركات

يشير لفظ الحكومة إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي لكلمة (Governance) الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، والمصطلح الأكثر شيوعا وتداولا من قبل

[1] بومعراف رمزي، **أثر تطبيق مبادئ الحكومة في المؤسسة المصرفية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012_2013، ص: 46.

[2] براهمي ياسين، مرجع سابق ص :47.

[3] بن درويش عدنان بن حيدر، **حكومة الشركات**، الدار الجامعة، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2007 ، ص ص: 27_28.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الباحثين والكتاب هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية، وعليه يمكن اعطاء تعريف لغوي وآخر اصطلاحي لحوكمة الشركات[1].

✓ **المفهوم اللغوي:** و يتضمن التعريف العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة .

لفظ الحوكمة مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الإنضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني الكلمة من معاني، وللتعرف "بصورة تقريبية " إلى مفهوم حوكمة الشركات، تخيل دولة لايوجد بها حوكمة قوية، فما الذي سوف يحدث؟ إن الإجابة بالطبع هي انفلات في كل شيء، إنفلات أمني وسياسي واقتصادي وغيره، وسوف تخرج الأمور عن السيطرة، ولاشك أن الإنفلات يؤدي إلى مشاكل صعبة لجميع الأطراف، وبالتالي يسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل وضمان السيطرة والانضباط في المجتمع[2].

✓ **المفهوم الإصطلاحي :** لم يتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصلطح حوكمة الشركات، حيث أخذ الباحثون بالتسابق لتعريف حوكمة الشركات و ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والإجتماعية وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل[3] ،وفيما يلي سنتعرض إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

- تعريف المجمع العربي للمحاسبين القانونيين للحكومة: على أنها" مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه إستراتيجي وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل دائم، وإستغلال موراد المؤسسة على نحو مسؤول[4] ".
- تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OECD عام 1999م الحوكمة بأنها " نظام يتم بواسطة توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تحدد هيكل واطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح ونضع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون شركة المساهمة و بهذا الإجراء فإن حوكمة الشركات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأطراف والعمل على مراقبة الأداء[5]".

---

[1] علاء فرحان طالب،ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص ص: 23_24.

[2] محمد جميل حبوش، **مدى إلتزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، تخصص كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 24.

[3] محمد مصطفي سليمان، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 15.

[4] شقيري عمر، **دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص:03 .

[5] محمد مصطفي سليمان، مرجع سابق، ص:18 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تعريف كادبوري في تقريرها عن الجوانب المالية لحكومة الشركات عام1991م انها "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة الشركات، ويهدف ذلك النظام إلى تحقيق التوافق **aligning** بين مصالح الإدارة والمساهمين بالإضافة إلى الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية[1] ".
- عرفها طارق عبد العال حماد : " أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة والشفافية "[2].

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي[3]:

- ✓ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛
- ✓ تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساعدين وأصحاب المصالح ؛
- ✓ التأكد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين ؛
- ✓ مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين.

يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين .

ثانيا : أهمية تطبيق حوكمة الشركات

تظهر أهميتها فيما يلي

1 _محاربة الفساد الداخلي في الشركات , وعدم السماح بوجوده أو باستمراره ،بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛

2 _تحقيق وضمان النزاهة والحيادة والاستقامة لكافة العالمين في الشركات بدء امن مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها؛

3 _تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد واستمرار هذا الخطأ أو القصور ،بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحا ؛

4 _محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي تشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج أعمال جيدة، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛

5 _تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل إستخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء ،وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث؛

6 - تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة والداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فعالية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز، خاصة وأن العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة بما يحدث داخل الشركة؛

7 - تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين خاصة وإنهم على درجة مناسبة من

---

[1] الخضيري محمد أحمد، **حوكمة الشركات** ، مجموعة النيل العربية، مدينة مصر، القاهرة، 2005، ص ص:58_59.

[2] طارق عبد العال حمادة، مرجع سابق، ص: 04 .

[3] محمد مصطفي سليمان، مرجع سابق، ص: 18 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات، أو من جانب المسيرين التنفيذيين العاملين فيها.

الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات والأطراف المعنية بها

أولا : أهداف حوكمة الشركات

تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها[1] :

1- العمل على منع التلاعب والتحريف والخداع في القوائم المالية للشركة والحد من الأثار السلبية لظاهرة عدم تماثل المعلومات؛

2- التأكد من أن مصالح الملاك يتم أخذها بعين الإعتبار في كافة قرارات الشركة وليس فقط تعظيم العائد على الاستثمار كذلك ضمان ممارسة الشركة لأنشطتها بطريقة قانونية وأخلاقية لاتعود بالضرر على الشركة في المستقبل؛

3- مراعاة اهتمامات أصحاب المصالح بشكل دائم، بحيث يتم تحقيق أفضل المنافع الاقتصادية لهم، وتوفير المعلومات اللازمة بما يعزز ثقتهم بالشركة؛

4- الحصول على التمويل المناسب وذلك من خلال تشجيع وزيادة الاستثمار والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛

5- زيادة كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية وتحسين الأداء المالي للشركة وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية؛

6- تعزيز السمعة الاقتصادية للشركة وذلك من خلال وضع السياسات والإجراءات المناسبة التي تعكس المسؤولية الاجتماعية للشركة وحرصها على خدمة البيئة المحلية والمجتمع؛

7- التأكد من وجود الهيكل التنظيمي المناسب الذي تحدد فيه السلطات والمسؤوليات للمجموعات الرئيسية في الشركة (الملاك ,مجلس الإدارة , الإدارة) ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ العمل في الشركة وبما يؤدي إلى تحقيق الإستراتيجيات والأهداف المطلوبة.

ثانيا : الأطراف المعينة بحوكمة الشركات

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السلبي لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل هذه الأطراف في التالي[2]:

1. **المساهمين** : وهم من لهم الحق في اختيار مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛
2. **مجلس الإدارة:** مجلس الإدارة له الحق في إختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسات

[1] ابراهيم قدري عثمان، **أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن ، 2008_2009، ص _ص: 14_15_16.

[2] محمد مصطفي سليمان ، مرجع سابق، ص ص:17_18.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

3. **الإدارة** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر مسؤولية اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر فقط للمساهمين، بالإضافة إلى أنها مسؤولة عن تنظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها؛
4. **أصحاب المصالح** : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الموردين والدائنين والموظفين والعمال، وهؤلاء الأطراف لديهم مصالح ويمكن ان تكون متعارضة ومختلفة في معظم الأحيان.

المطلب الثالث: أساسيات حول حوكمة الشركات

بعد الطرق الى نشأة و ماهية حوكمة الشركات سوف نرى من خلال هذا المطلب مباديء و مزايا حوكمة الشركات، محددات، خصائص حوكمة الشركات و مقوماتها.

الفرع الأول: مبادىء و مزايا حوكمة الشركات

أولا: مبادىء حوكمة الشركات

تم وضع مباديء منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية عن حوكمة الشركات، استجابة لدعوة من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27_28 أفريل1988 للقيام جنبا الى جنب مع الحكومات القومية، والمؤسسات الدولية الأخرى ذات الصلة والقطاع الخاص، وضع مجموعة من المعايير والإرشادات لحوكمة الشركات[1].

تنقسم المباديء الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة الشركات و الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (*OECD*) إلى ست مجموعات رئيسية كمايلي:[2]

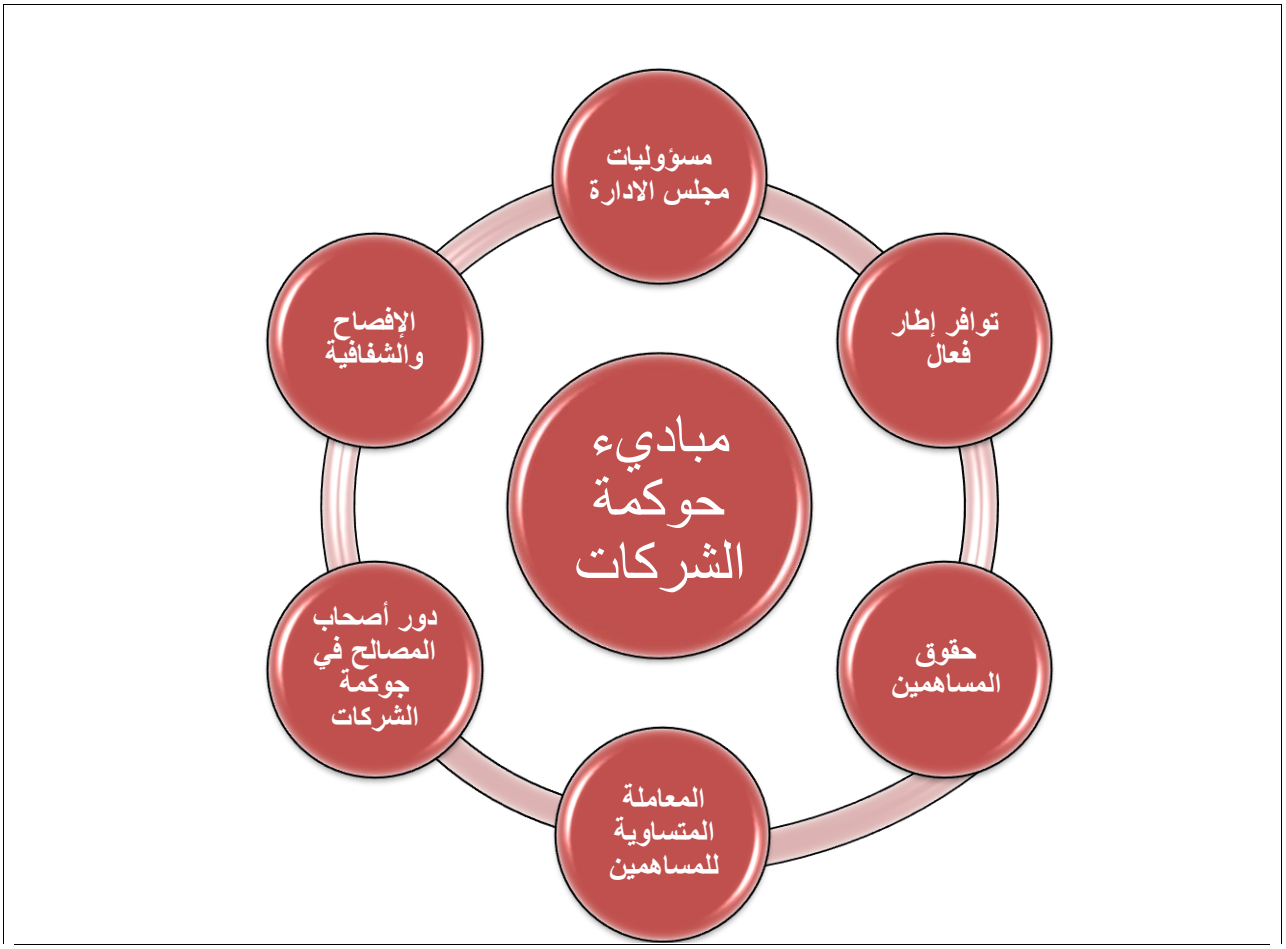
- توافر الأسس اللازمة افعالية إطار حوكمة الشركات؛
- حفظ حقوق جميع المساهمين؛
- المعاملة المتساوية للمساهمين؛
- دور أصحاب المصالح في أساليب حكومة الشركات؛
- الإفصاح والشفافية؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

[1] أشرف درويش أبو موسري، **حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية**، رسالة ماجستير، قسم محاسبة والتمويل، الجامعة السلامية، غزة، 2008،ص: 27.

[2] عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و اثرها على بيئة الأعمال**، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 20122011، ص ص: 37،38،39،40.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (1_1) : مبادىء حوكمة الشركات.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحكومة الشركات

يجب أن يعمل هيكل حكومة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلتزام بتطبيق القانون، هناك مجموعة من النقاط يجب أخدها بالاعتبار عند تطوير هيكل حكومة الشركات[1]:

1. يجب أن يتم تطوير هيكل حكومة الشركات مع الأخد بعين الإعتبار تأثيرها على الأداء الإقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق؛
2. يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الجهات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع؛

[1] طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2007، ص ص: 42، 43.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. يجب أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.

المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين

1. ينبغي أن يكفل إطار حكومة الشركات حماية حقوق المساهمين؛
2. للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة؛
3. ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين و من بينها قواعد التصويت؛
4. يتعين الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يجوزنها؛
5. يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، و يصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج و بيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة[1].

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه تتسم حمايته من إساءة الإستخدام وإساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال. حيث تكون هناك فرص أمام مجالس إدارة الشركة والمديرين والمساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير مسيطرين. وإحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحفظوا بها حقوقهم هي قدرتهم على إتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية ضد إدارة الشركة ومجلس الإدارة وقد أظهرت التجربة أن أحد المحددات الرئيسية لدرجة احترام حقوق المساهم هي ما إذا كانت هناك طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوى وبتكلفة معقولة و بدون تأخير[2].

[1] ابراهيم قدري عثمان، مرجع سابق، ص: 25.

[2] سليمان محمد مصطفى، مرجع سابق، ص: 21.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حكومة الشركات

مع تعدد أصحاب المصالح في الشركات، ومع امتداد و تنوع هذه المصالح، أصبحت مجموعات أصحاب المصالح تتكون من: الموردين، الموزعين، المقرضين، المتعاملين، العملاء، المستهلكين، الجهات الحكومية، الجهات الدولية، و غيرهم الكثير. أصبح هؤلاء من أكثر الجهات اهتماما بالشركات، ليس فقط لتأمين مصالحهم الحاضرة، ولكن وهو الأهم لضمان استمرار هذه المصالح في المستقبل ومن ثمة يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الإعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المشروعات القائمة على الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، و هو يتضمن مايلي:

1. ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
2. حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح، فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة استهلاك حقوقهم؛
3. يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها في تحسين مستويات الأداء.
4. حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارس سلطات الإدارة بالشركة، يجب أن تكفل لهم فرص للحصول على المعلومات المتصلة بذلك[1].

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حكومة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية وأسلوب ممارسة السلطة:

1. يجب أن يشتمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، حق الأغلبية من حيث المساهمة و حقوق التصويت، أعضاء مجلس الإدارة، و المديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات و المزايا الممنوحة لهم، المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح، هياكل وسياسات حوكمة الشركات؛

2. ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.
3. يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية؛

[1] الخضيري محمد أحمد، مرجع سابق، ص ص: 138، 139.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات وضع مخطط إستراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لأداء الإدارة والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة و المساهمين حيث:

1. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة، كما يجب أن يبذلوا كل المجهودات لصالح الشركة والمساهمين؛

الالتزام بقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين مع الشركة في الإعتبار[1].

ثانيا: مزايا حوكمة الشركات

تحقق الحوكمة عدد من المزايا إلى جهات مختلفة تتعامل معها منظمات الأعمال، كالمستثمرين وحملة الأسهم، أصحاب المصلحة والمجتمع، بالإضافة إلى أطراف سياسية ومجتمعية أخرى، فالمستثمرون يدركون إحتمالات حصولهم على عائد أكبر من الشركات التي تدار بشكل جيد، ومن ثم فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع كما أنهم يدركون قيمة حماية إستثماراتهم من التعرض لخسارة بسبب الجشع و الإهمال واستهزاء المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم.

فالحوكمة الرشيدة تحمي حقوق المساهمين، وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة وفي المعاملات الكبرى، إضافة إلى حقهم في معرفة كل مايرتبط باستثماراتهم.

كما أن الحوكمة توفر للمستثمرين نسبة أكبر من السيولة وذلك ببنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال، الأمر الذي يتيح لهم فرصة أكبر تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادو ذلك، فان إجراءات الحوكمة الرشيدة لمواجهة إحتمالات فشل الأعمال تحمي الدائنين وتحد من مسؤولية حملة لأصحاب المصلحة والمجتمع، حيث تتطلب الحوكمة الرشيدة احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائنيها وموردها التي تعمل فيها[2].

الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى وجودة مجموعتي من المحددات : محددات داخلية، وأخرى خارجية سنحاول من خلال ما يلى التعرض لهذه المحددات بشيء من التفصيل.

✍ **المحددات الداخلية:** تشير المحددات الداخلية إل القواعد والأسس الى تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة،

---

[1] جلاب محمد، مرجع سابق، ص: 68.

[2] بوحة دليلة ،**دور الحوكمة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2012-2013، ص ص:36_37.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وتشمل :

- آلية توزيع السلطة داخل الشركة؛
- الالية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة؛
- العلاقة الهيكلية بن الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الالية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.

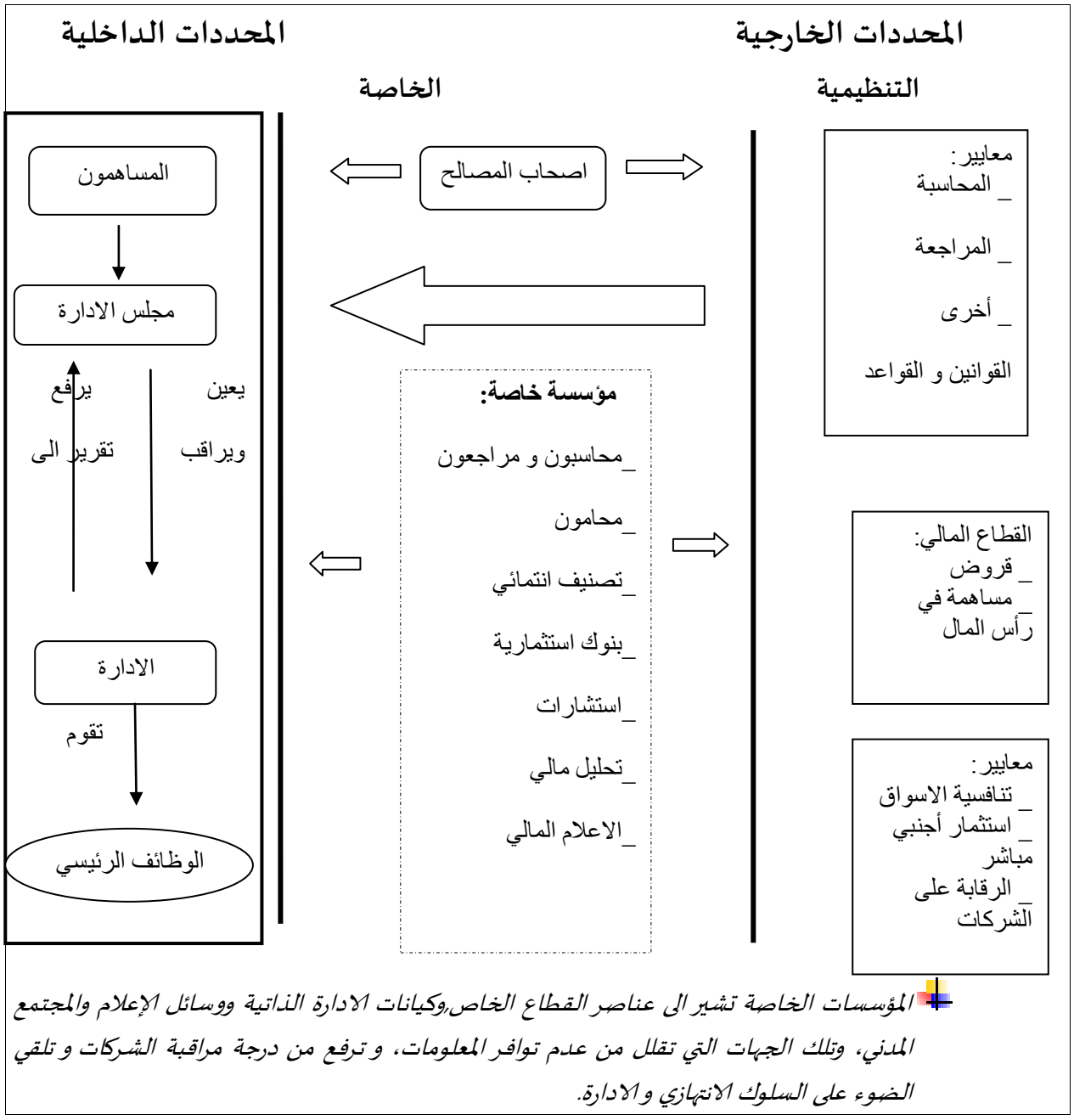
✍ **المحددات الخارجية** : وتشير إل المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسة الاحتكارية والإفلاس)؛
- كفاءة القطاع المال (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال وبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات؛
- توفر بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)؛
- بالإضافة إل توافر المؤسسات الخاصة للمهن الحرة؛ مثل مكاتب المحاماة والمراجعة وشركات التصنيف الائتماني و الإستشارات المالية والاستثمارية .

ويمكن توضيح المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات من خلال الشكل التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (1_2): المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات.



المؤسسات الخاصة تشير الى عناصر القطاع الخاص,وكيانات الادارة الذاتية ووسائل الإعلام والمجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، و ترفع من درجة مراقبة الشركات و تلقي الضوء على السلوك الانتهازي و الادارة.

المصدر: عثماني ميرة، مرجع سابق، ص: 3.

يوضح الشكل الذي أصدره البنك الدولي التطبيق الأوسع لحوكمة الشركات وهو يصور المحددات الداخلية و الخارجية التي يتكون منها الإطار الفعال لحوكمة الشركات. حيث يوضح الجانب الأيسر من الشكل البنية التقليدية لحوكمة الشركات، والتي تتعامل مع المسائل التقليدية مثل العلاقة بين المساهمين وبينهم وبين مجلس الإدارة، والعلاقة بين المجلس والمديرين وإجراءات تشكيل المجلس، وعمليات الإدارة....الخ، وكل من تلك الأجزاء مهم في حد ذاته تشكل مجتمعه الوضعية الداخلية للشركة أو حوكمتها الداخلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

توفر حوكمة الشركة للمديرين داخل الشركة ـ سواء كانت ملكيتها عامة أم لا ـ الأدوات التي بحتاجونها لضمان الفعالية والمسألة واتخاذ القرارات الصائبة، فمتطلبات الإبلاغ توجب وجود إجراءات محاسبية مطورة، وأنظمة سيطرة داخلية أقوى، وهذا بدوره يوفر للمديرين الأدوات التي يحتاجونها للسيطرة على النفقات وحساب العوائد، و بزيادة الشفافية وانتظام التقارير المالية يصبح المديرون أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها، وعن مستوى الأداء الذي ينتج عنهم. فبهذا السبيل يمكن بسهولة تحديد مواطن ضعف الأداء ولأنشطة التي تبدد موارد الشركة في أنشطة غير مربحة وبتالي معالجتها، وتصبح مجالس الإدارة نفسها أكثر رصانة تسيطر على معاملات المخاطر في ظل وجود مراجعة محاسبية مستقلة ولجان مقاصة، وكذلك مع تحول تركيبة مجلس الإدارة بشكل متزايد اتجاه تعيين مديرين مستقلين لضمان الشفافية واتخاذ قرارات قابلة للمسائلة.

لكن الآليات أو المحددات الخارجية التي نراها على الجانب الأيمن من الشكل هي الأمر الأكثر أهمية خاصة بالنسبة لدول النامية ـ على الرغم من عدم الاعتراف بأهميتها لفَترة طويلة ـ والتي يكتمل بها إطار حوكمة الشركات. إن الجانب الخاص والجانب التنظيمي كلاهما بوجه عام يشكلان ما يمكن أن سميه الإطار المؤسسي الذي تطبق في ظله حوكمة الشركات. وكما يؤثر هذا الإطار المؤسسي في آليات حوكمة الشركات وإنقاذها، يتأثر هو بدوره بحوكمة الشركات.

هذه العلاقة التبادلية القائمة بين الممارسات الداخلية والبينة المؤسسية التي تعمل فيها الشركات لم يكن معترف بها دائما فقد انصبت الكثير من الجهود في محاولة تعزيز حوكمة الشركات في الماضي على الجانب الأيسر من الشكل، أي على بناء الممارسات الداخلية للشركة، إن العقود القليلة الماضية أوضحت بجلاء أن الممارسات الداخلية للشركة لا تنفصل عن البينة التي تعمل في ظلها الشركة.

يعتمد تنظيم حوكمة الشركة وإنفاذها على تطوير شبكة مترابطة داخليا من المؤسسات العامة والخاصة والتنظيمات والحقوق التي تؤسس للقيم الأساسية لحوكمة الشركات " الإنظباط، الإفصاح والشفافية، الإستقلالية، المسائلة، المسؤولية، العدالة "[1].

الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات و مقوماتها

أولا: خصائص حوكمة الشركات

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **الإنضباط (Dicipline):** اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويتحقق ذلك من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، وجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، التقدير السليم لحقوق الملكية، استخدام الديون في مشروعات هادفة واقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي.

[1] كمال بوعظم ، زايدي عبد السلام ، **حوكمة الشركات و دوره في التقليل من عمليات التظليل في الاسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 19.18نوفمبر 2009، ص: 16.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **الإفصاح الشفافية(Transparence):** تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية البيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكه الأنترنيت.
3. **الإستقلالية (Independence):** تلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات و يتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا، وجود لجنة لتحديد المرتبات و المكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين.
4. **المسائلة (Accountability):** بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال متابعة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم، التحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم.
5. **المسؤولية (Responsibility):** وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، و يتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي، و جود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية.
6. **العدالة (Faimess) :** احترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل الساهمين لأصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة، سهولة طرق الإدلاء بالأصوات، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة، إعطاء الساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم، والمشاركة في تعيين المدريين وأيضا في اتخاذ القرارات[1].

ثانيا: مقومات حوكمة الشركات

يربط نظام حوكمة المؤسسات بمجموعة من المقومات الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية التي تمثل أركان شاملة لنظام حوكمة المؤسسات ومن هذه المقومات[2]:

[1] خلف السعيد، **دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011-2012، ص: 9.

[2] بن عيسى مريم ،**تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على الأداء**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص: 18.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. **نظام أساسي للمؤسسة**: يعتبر وضع نظام أساسي للمؤسسة يحدد قيم ورسالة المؤسسة وأهدافها وسلطتها واختصاصتها أحد المقومات الأساسية لنظام حوكمة المؤسسات، إذ أن جميع أنشطة المؤسسة يجميع الأطراف المرتبطة بها تسعى نحو تحقيق رسالة للمؤسسة والتي يعبر عنها في شكل استراتيجيات وأهداف وسلطات و اختصاصات.
2. **خطة استراتيجية واضحة** : حيث يعتبر وضع خطة استراتيجية ومحددة ومتسقة تمكن من تنفيذ وقياس الأداء ولمسائلة أحد المقومات الهامة لحوكمة المؤسسات، إذ أنه في ضوء المقوم السابق تتم ترجمة رسالة المؤسسة إلى خطط واستراتيجيات تمكن الإدارة التنفيذية من متابعة وقياس الأداء، فعملية الرِقابة ومتابعة الأداء والمسائلة يجب أن تتم على مستويات متعددة قصيرة ومتوسطة المدى مع وجود نوع من التناسق بين تلك المستويات وهذا ما يعمل نظام حوكمة الشركات على تحقيق .
3. **نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات** : حيث يجب وضع نظام واضح لتحديد المسؤوليات و الصلاحيات لصناع القرار على كل المستويات، إذ أن عدم وجود نظام واضح ومحدد لتحديد السلطات والمسؤوليات لصناع القرار يمكن أن يوجه الطاقات المختلفة داخل التنظيم من تحقيق المصلحة العامة إلى المصلحة الشخصية.
4. **نظام معلومات مناسب**: لتفعيل نظام حوكمة الشركات فإنه يجب توافر نظام جيد لتقرير وتوصيل المعلومات، والذي يعمل كقناة توصيل المعلومات بدرجة مقبولة من الكفاية والوقتية والشفافية في مختلف اتجاهاتها الرئيسية والأفقية الصاعدة والهابطة .
5. **نظام حوافز مالية و إدارية مناسب للإدارة التنفيذية:** يعتبر وضع نظام حوافز مالية وإدارية مناسب للإدارة التنفيذية لحثها على التصرف بالشكل المناسب وفق المصلحة العليا للمؤسسة وكذلك المديرين والموظفين أحد العوامل الهامة للمساهمة في حل مشاكل الوكالة والتي يسعى من خلالها البعض لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصالح العامة.
6. **نظام رقابة داخلية قوي وفعال:** يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى حماية أصول المؤسسة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرا، والرقابة على استخدام الموارد المتاحة، وحسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها يوضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات مما يجعل نظام الرقابة الداخلية مقوما أساسيا لنظام حوكمة الشركات.

كما يمكن إضافة العناصر التالية لمقومات حوكمة الشركات إلى العناصر المذكورة سابقا:

- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية؛
- وجود لجان أساسية منها لجنة المراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية؛
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية؛
- فعالية نظام التقارير و قدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الحوكمة البنكية

بالرغم من أن الحوكمة جذبت الكثير من الإهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسات و الاقتصاد ككل، إلا أن الحوكمة البنكية تعتبر أشمل لأنها تحدد أهداف البنك و تراعي حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين، فمن خلال هذا المبحث نحاول تكوين فكرة عن ماهية الحوكمة في البنوك من خلال النقاط التالية:

- ماهية الحوكمة البنكية؛
- أساسيات حول الحوكمة البنكية.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة البنكية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرض إلى المحاور التالية:

الفرع الأول: تعريف الحوكمة البنكية

تعددت تعريفات الحوكمة البنكية، و نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التعريفات التالية:

- تشتمل الحوكمة من المنظور البنكي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور الذي تقوم به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعات حقوق المستفيدين و حماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز البنكي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز البنكي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس الإدارة[1].
- ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة البنكية للحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا و التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم و أصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين[2].
- كما عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال و الرقابة عليها حيث تقوم بتحديد توزيع الحقوق و المسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنوك، مثل مجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والاجراءات لاتخاذ القرارات بشؤون البنك، وهي أيضا توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف البنوك ووسائل بلوغ تلك الأهداف و رقابة الأداء[3].

---

[1] المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك** ، مفاهيم مالية، العدد 6، القاهرة، مصر، ص: 1 .

[2] جبار عبد الرزاق، **الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 7، 2009، ص: 80.

[3] نسمان إبراهيم اسحاق، **دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2008_2009، ص:28.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: أهداف الحوكمة البنكية

هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة البنكية على تحقيقها من أهمها:

1. التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة الرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك؛
2. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف البنك، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
3. متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء البنوك، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة البنك والمساهمون متمثلة في الجمعية العمومية للبنك؛
4. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الحصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة؛
5. إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقترضين، والإطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء البنك؛
6. تجنب حدوث مشاكل محاسبية وماليه بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالإقتصاد، وعدم حدوث انهيار للأجهزة البنكية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والإستقرار الاقتصادي[1].

الفرع الثالث : أهمية تفعيل وتطبيق الحوكمة البنكية

تستأثر الحوكمة في المؤسسات البنكية بأهمية أكبر من نظيراتها في الشركات لاعتبارات تتعلق بمايلي[2]:

- تمارس البنوك دورا رقابيا على زبائنها من الشركات المقترضة وذلك لتأمين حماية قروضها وتسهيلاتها الإئتمانية من المخاطر المالية والإفلاس كالشركات المقترضة، ولا شك أن هذا الدور لا يمكن أن تلعبه البنوك بصورة مناسبة ما لم تتمتع بحوكمة جيدة؛
- بالنظر للارتباط الوثيق بين كثير من البنوك، فإن انهيار أي منها سيؤدي دون شك إلى انهيار النظام البنكي؛
- تلعب حوكمة البنوك دورا مركزيا في الترويج لثقافة حوكمة الشركات انطلاقا من أهمية البنوك باعتبارها المصدر الرئيسي لتمويل القطاعات الإقتصادية، فإذا ما قام مدراء البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة فسيكون هناك احتمال أكبر لتخصيص الموارد المالية على القطاعات المستفيدة بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حوكمة شركات فعالة على المنشآت التي يمولونها؛
- إن القطاع البنكي من أهم مكونات اقتصاديات الدول، ومن جهة أخرى فإن البنوك هي من أشد القطاعات حساسية للمخاطر بسبب الخصوصية في تركيبة حقوق الملكية.

---

[1] نسمان إبراهيم اسحاق، مرجع سابق، ص: 29.

[2] الخناق سناء عبد الكريم، **حوكمة المؤسسات المالية و دورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية**، جامعة ملايا ماليزيا، د.ت، ص: 11.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكذلك يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة منها مايلي:

- زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الإستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد؛
- تشجيع الشركات التي تقترض منها على تطبيق قواعد الحوكمة والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، ويؤدي ذلك إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر؛
- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة التشغيلية للبنوك؛
- تمثل الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وخاصة في البنوك حيث يمكن أن يؤثر على الإستمرر الاقتصادي والمالي.

المطلب الثاني: أساسات حول الحوكمة البنكية

يتناول هذا المطلب مبادئ الحوكمة البنكية حسب لجنة بازل للرقابة البنكية والفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة البنكية .

الفرع الأول : معايير لجنة بازل لممارسة الحوكمة البنكية

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول سبل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات البنكية، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامه الحوكمة، ثم بعد ذلك أصدرت نسخة معدلة من توصياتها وأعمالها السابقة عام 2005م وفي فيفري 2006م أصدرت نسخة جديدة تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك وتتمثل في[1] :

- ✓ **المبدأ الأول**: يجب على أعضاء مجلس الإدارة امتلاك المؤهلات المطلوبة لأداء مهامهم وأن يكون لديهم فهم دقيق لدورهم في حوكمة الشركات وأن يكونوا قادرين على إصدار قرارات سليمة للعمليات التي يقوم بها البنك؛
- ✓ **المبدأ الثاني**: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والاشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك؛
- ✓ **المبدأ الثالث**: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمسائلة؛
- ✓ **المبدأ الرابع** : على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته؛
- ✓ **المبدأ الخامس** : ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليا، استكمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية و المراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلي؛
- ✓ **المبدأ السادس**: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات البنكية ومع الأهداف الإستراتجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة؛
- ✓ **المبدأ السابع**: ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف؛
- ✓ **المبدأ الثامن** : ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الإلتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

[1] جبار عبد الرزاق، مرجع سابق ، ص: 86.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني : الفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة البنكية

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعتين فاعلتين في تطبيق الحوكمة في البنوك وهم :

- المجموعة الأولى، وتضم الفاعلين الداخلين وهم، حملة الأسهم، أصحاب المصالح، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية والمراجعون الداخليون؛
- المجموعة الثانية، وتظم الفاعلين الخارجيين وهم: الجمهور والإطار القانوني التنظيمي و الرقابي.

أولا : الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

يتمثل الفاعلون الداخليون للحوكمة البنكية في الأطرف الآتي ذكرهم:

- **المساهمون (حملة الأسهم)** : يلعب المساهمون دورا هاما في مراقبة أداء البنوك كونهم يوفرون رأس المال الضروري و يملكون سلطة قوية فلهم صلاحية تعيين أو فصل مجلس الإدارة كما أنه لا يمكن اتمام بعض الصفقات إلا بموافقتهم؛
- **أ صحاب المصالح** : هم الأطراف الذين لهم علاقة بالبنك و ليس أن يكونوا من حملة الأسهم مثل المودعين، عملاء البنك، العمال والموظفين داخل البنك، الموردين، المساهمين الحاليين والمتوقعين، المستثمرين و مؤسسات المجتمع المدني بصفة عامة، ومن اهتماماتهم الأولى ازدهار البنك لأن ذلك يحقق لهم مصالحهم[1]؛
- **مجلس الإدارة** : يترأس مجلس الإدارة رئيس يتم انتخابه من طرف أعضاء هذا المجلس الذي عليه أداء بعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل البنك، منها وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، وضع سياسات التشغيل، تحمل المسؤولية، التأكد من سلامة موقف البنك[2].

ويقوم المجلس بتكوين لجان لمساعدته على التأكد من سلامة إدارة البنك و من بين هذه اللجان الأكثر تواجدا في كل البنوك تقريبا هي اللجنة التنفيذية و لجنة التدقيق و المراجعة:

- اللجنة التنفيذية: يترأسها الرئيس التنفيذي وأعضاؤها من كبار المديرين في البنك، مهمتها الأساسية تتمثل في التعامل مع المواضيع ذات الأثر الفعال في إستراتيجية البنك وليس لها أي تدخل في اختصاص أي لجنة أخرى.
- لجنة التدقيق و المراجعة : هى لجنة مستقلة مهمتها الرئيسية تتمثل في المشاركة في إعداد التقارير المالية و عملية المرجعة الداخلية و التأكد من الإلتزام بتطبيق القوانين و اللوائح و هي تعمل بشكل أساسي مع المراقبين و المشرفين.
- إضافة إلى لجان أخرى متخصصة تشكلها بعض البنوك مثل لجنة الأجور و المكافآت، لجنة التعيينات، لجنة إدارة المخاطر ..... الخ.

[1] المعهد المصرفي المصري، مرجع سابق، ص: 02 .

[2] جبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 82 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **ا لإدارة التنفيذية**: يترأسها المدير التنفيذي الذي تتمثل مهمته في التعاون مع فريق الإدارة في إدارة النشاطات، و العمليات اليومية للبنك بالطريقة التي تتماشى مع السياسات الموضوعة من مجلس الإدارة[1]؛
- **المراجعون الداخليون**: لهم دور هام جدا في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف و منع حالات الغش و التزوير و ضمانهم لنزاهة و دقة التقارير المالية[2].

ثانيا : الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

يمكن تقسيم الأطراف الخارجيين الذين لهم دور فعال في نظام الحوكمة في البنوك إلى قسمين رئيسيين[3]:

- **الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي** : يعتبر الإطار القانون عنصرا جد هام و حيوي داخل البنك، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي والذي تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الصحيح،إضافة إلى تغير دور الجهة الرقابية من التحكم في توجيه الائتمان إلى ضمان سلامة الجهاز البنكي، من أجل هذا قامت لجنة بازل للإشراف و الرقابة البنكية من خلال اتفاقيتها بوضع مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، تركز القروض، إقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالبنك (أصحاب المصالح)، تكوين المخصصات، تحصيل المدفوعات المستحقة، الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، متطلبات السيولة والاحتياطي وإضافة لما سبق تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميداني؛
- **دور العامة (الجمهور)** : لهم دور جد فعال في تطبيق الحوكمة البنكية لأن على المتعاملين في السوق تحمل ما عليهم من مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم، وحتى يستطيعوا فعل ذلك هم بحاجة لتوفر كل من الشفافية و الإفصاح في كل المعلومات المالية وتقارير التحليل المالي، و يمكن تقسيمهم إلى:

1. **المودعين:** دورهم الأساسي يتمثل ق الرقابة على أداء الجهاز البنكي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا رأوا أن البنك أصبح يجازف يتحمل مخاطر كبيرة .
2. **شركات التصنيف و التقييم الائتماني:** هي مؤسسات تساعد على دعم الإلتزام في السوق تقوم بالتأكد من توفر المعلومات الضرورية لصغار المستثمرين الأمر الذي يزيد من درجة الشفافية في المعلومات المالية ودعم حماية المتعاملين في السوق .

---

[1] المعهد المصرفي المصري ، مرجع سابق، ص: 03-04 .

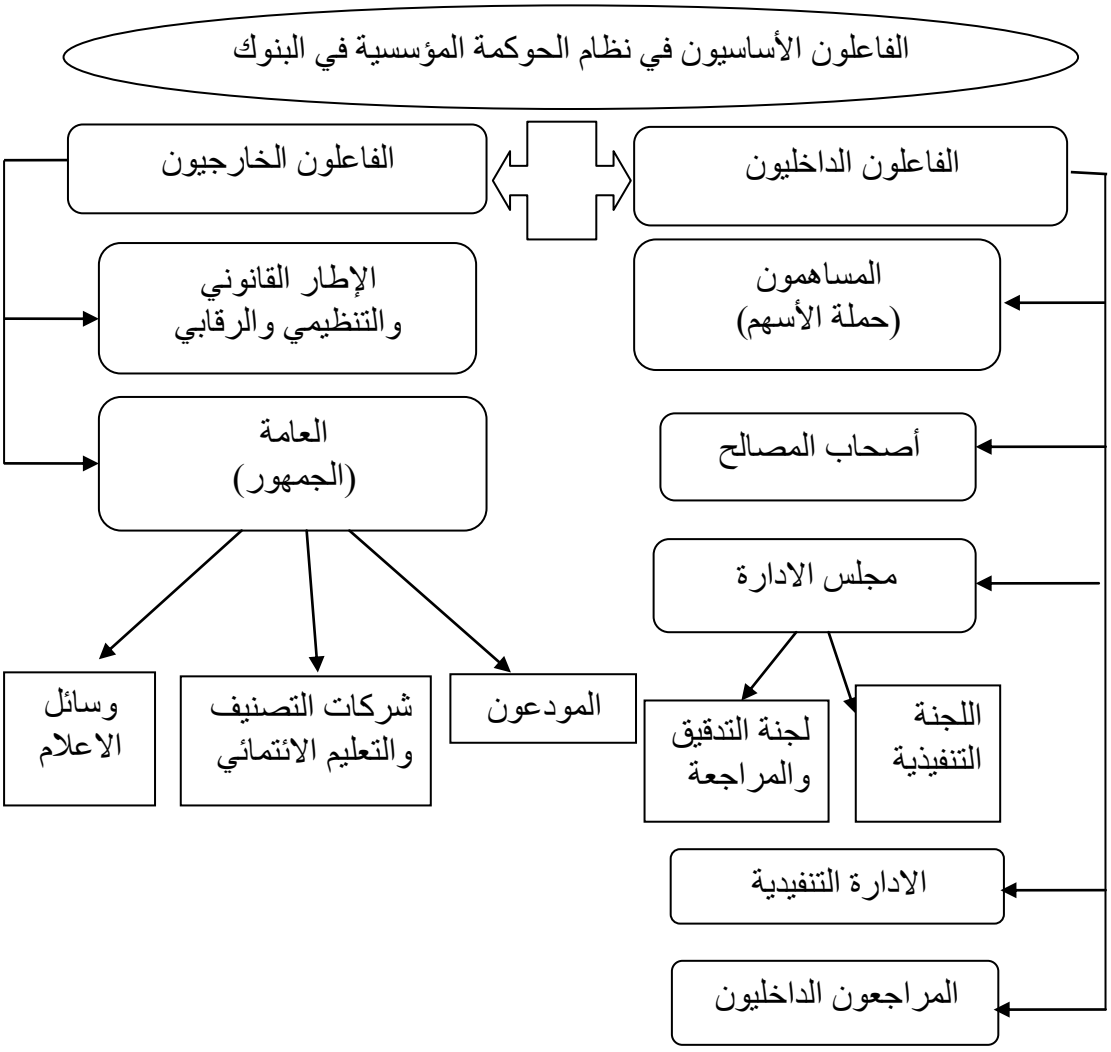
[2] عباس حميد التميمي، **آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة للدولة** ، ص 14، بحث منشور على الموقع الالكتروني : www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc , consulté le 09_02_2015.

[3] المعهد المصرفي المصري ،مرجع سابق، ص:04 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. **وسائل الإعلام:** تساعد على نشر المعلومات اللازمة و رفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق إضافة إلى تأثيرهم على رأس المال وذلك لقيامها بممارسة ضغوطات على البنك تجبره على ذلك. ويمكن تلخيص كل ما سبق لنا ذكره في الشكل التالي :

الشكل رقم (1_3) : الفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة البنكية.



المصدر: المعهد المصرفي المصري، مرجع سابق، ص:2.

المبحث الثالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

إن تطبيق الحوكمة في البنوك يجب أن يتم بالشكل الملائم حق يتم الاستفادة بأكمل وجه من المزايا التي توفرها، لذا وجب توافر نموذج جيد للحوكمة، له خصائص محددة و متطلبات معينة وكذا وجود عناصر تساعد على تطبيق وتفعيل هذا النموذج سنتحدث عليها في هذا المبحث.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الأول: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي ساعد على التطبيق السليم للحوكمة في البنوك، ونذكر منها ما يلي[1]:

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك وكذا القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة و متوفرة لكل العاملين داخل البنك؛
2. وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك و إتباعها؛
3. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و مدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية؛
4. التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم و فعال في الإدارة العليا؛
5. إجراء دورات تعليمية وتدريبية وتكوينية لبناء طاقات في الحوكمة؛
6. التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافر وأنظمة البنك وأهدافه وكذا البيئة المحيطة به؛
7. تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك؛
8. تفعيل دور السلطات الرقابية في مرجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة؛
9. ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة؛
10. ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد وسلامة وفعالية الرقابة.

المطلب الثاني: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

لنموذج الحوكمة الجيد في البنوك بعدين أساسين : بعد داخلي وآخر خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

أولا : البعد الخارجي : القواعد الاحترازية

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، و يجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما: استقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين.

تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية ، تقوية السلامة البنكية و تطوير نشاط البنوك :

1. **تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة:** إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء و تعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور و المحافظة على استقراره وقوته؛

[1] محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصوفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد09، 2009، ص: 20 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **تقوية السلامة البنكية:** تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم و المحافظة على استقرر النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية؛
3. **تطوير نشاط البنوك:** لقد أثارت موجة الغبتكارات و التطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك : ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة... لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق يتطور محاسبة العمليات؛

و لمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف و الرقابة البنكية بوضع معايير للرقابة البنكية والتي يجب على البنوك احترامها والعمل بها من أجل ضمان السيولة والملاءة المالية اتجاه عملائها، و من هذه المعايير نسبة " COOKE " (اتفاقية بازل 1) التي تم استبدالها بنسبة " **McDonough** " (اتفاقية بازل 2).

ثانيا : البعد الداخلي : طريقة إدارة البنك

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة و الذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيدا و أصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الاستراتيجيات طويلة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والتأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولة و شفافة[1].

المطلب الثالث : العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك

حتى يتم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك يجب توافر مجموعة من العناصر الرئيسية نوجزها فيما يلي[2]:

1. **وضع أهداف إستراتيجية و مجموعة القيم و المبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك:** لا يمكن لأي بنك أن يقوم بإدارة أنشطته و عملياته بدون أن يكون له أهداف إستراتيجية يريد بلوغها، إضافة إلى مجموعة من الباديء التي تستعين بها الإدارة للوصول إلى هذه الأهداف، ومجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة أنشطة البنك، إضافة إل تطوير المباديء التى يتبعها في الإدارة و التي يجب أن تضمن وضع حد للفساد المالي والإداري و كذلك منع تطبيق السياسات التي تؤدي إلى إضعاف كفاءة الحوكمة؛
2. **وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك :** من مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد السلطات والمسؤوليات الرئيسية للمجلس في حد ذاته و للإدارة العليا، وتقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد مختلف مسؤوليات الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي؛

[1] المرجع السابق، ص: 23.

[2] شقيري عمر،مرجع سابق ، ص: 06.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة** : يجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة البنك ذو كفاءة عالية وعلى دراية تامة بالدور الرئيسي لهم في عملية الحوكمة وأن لا يتأثروا بأية عوامل داخلية أو خارجية، ذلك كونه المسؤول الأساسي عن العمليات التي يقوم بها البنك فيجب عليه متابعة أداء البنك وامتلاكه المعلومات اللازمة والكافية التي تساعده على تحديد أوجه الخلل والقصور وبالتالي قدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب؛
4. **ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا** : بما أن مجلس الإدارة دور رقابي تجاه اعضاء الإدارة العليا، فهذه دلالة على أهمة الإدارة العليا في الحوكمة والتي يجب عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفذيين فيها مع الأخذ بعض الاعتبار ما يلي:
   - تجنب التدخل المفرط في القرارات المتخذة من قبل المدريين التنفيذيين؛
   - مرعاة المهارات و المعرفة اللازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه؛
5. **الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون** : إن للمراجعين دور حيوي وفعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا الاهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة و نشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك (العمال والوظفيين)، وكذا العمل على دعم استقلالية و مكانة المراجعين الذين يقومون برفع تقاريرهم إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، بالتالي تتم الاستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المراجعين؛
6. **ضمان توافق نظم الحوافر مع أنظمة البنك** : حق يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانات لخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا و غيرهم من المسؤولين على بذل أقصى جهد لصالح البنك، مع وجوب وضع نظم الأجور في إطار السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أدائه في الآجال القصيرة لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها؛
7. **مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة** : تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة لأنها تساعد المتعاملين مع البنك والمشاركين في السوق على تقييم سلامة معاملاتهم مع البنوك، ويصبح في مقدورهم معرفة وفهم كفاءة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، الأمر الذي يؤدى بالمتعاملين للجوء إلى النبوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة و التي لديها الكفاية المالية اللازمة لذا يجب أن يشمل الإفصاح و الشفافة كل من هيكل مجلس الإدارة و الإدارة العليا و المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصــة

ساعدتنا دراسة هذا الفصل على التعرف على مختلف الجوانب الأساسية لحوكمة في الشركات عموما وفي البنوك خصوصا، و توصلنا إلى أن تطبيقها يحقق فوائد ومزايا جمة منها تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدر عن هذه المؤسسات مما يعزز ثقة الأطراف ذات الصلة بها في المعلومات المحاسبية المقدمة ومعرفة المكانة الحقيقية للمؤسسة، وكذلك تساهم في تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي قد تتعرض لها.

وأهم ما استنتجناه من هذا الفصل هو أن تطبيق الحوكمة في البنوك لا يختلف عنه في الشركات إلا أنه للبنوك دورا كبيرا في الاقتصاد و يكتسي أهمية كبرى تميزه عن دور باقي الشركات.

و حتى تستفيد البنوك استفادة فعلية من منافع حوكمة الشركات يجب عليها توفير جملة من العناصر الرئيسية والشروط اللازمة حق يكون النموذج الذي تطبقه هذه البنوك نموذجا جيدا .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهـــيد

تعتبر إدارة المخاطر البنكية من أهم الموضوعات التي تهتم بها البنوك على المستوى العالمي، وإزدادت أهميتها بعد توالي الأزمات المالية والبنكية التي مرت بها البنوك الأمريكية والإقتصاد العالمي والتي كان سببها الجوهري هو نقص الرقابة على القروض.

وبذلك إزدادات أهمية الحوكمة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات، بحيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك لتوفير الإحتياجات اللازمة ضد سوء الإدارة وتشجيع الشفافية في المعاملات.

وهو ما يشكل جوهر هذا الفصل من خلال معالجات النقاط التالية:

- **المبحث الأول:** نظرة تحليلية على المخاطر البنكية وسبل ادارتها ؛
- **المبحث الثاني:** دور لجنة بازل وميكانيزمات الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: نظرة تحليلية على المخاطر البنكية وسبل ادارتها

تلعب الحوكمة البنكية دورا هاما في إدارة المخاطر البنكية، حيث أن تفعيل تطبيق الحوكمة في القطاع البنكي، يؤدي إلى الإدارة الجيدة للمخاطر البنكية، وسنحاول من خلال هذه المبحث إبراز العناصر التالية:

- ماهية المخاطر البنكية؛
- ادراة المخاطر التي توجهها البنوك؛
- مبادئ ،وظائف ومنهجية عمل إدارة المخاطر.

المطلب الأول: ماهية المخاطر البنكية

وسنتعرض من خلال هذا المطلب إلى مفهوم المخاطرة والمخاطر البنكية وأنواع المخاطر التي تواجهها البنوك.

الفرع الأول: مفهوم المخاطرة

اختلف الكتاب والدارسون في تعريفهم للخطر فقد عرفه بعضهم على أنه:

- "احتمال وقوع خسارة "،إن هذا التعريف حصر الخطر في الخسارة أي أن وقوع الخطر يعني وقوع الخسارة ووقوع الخسارة دليل على وجود خطر ،ولم يوضح التعريف نوع الخسارة هل هي مادية أو معنوية[1].
- وقد قام آخرون بتعريف المخاطر بأنها ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية ،وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين[2].
- عدم انتظام العوائد وتذبذب في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر، هو الذي يشكل عنصر المخاطرة وترجع عملية انتظام العوائد أساسا الى حالة عدم اليقين المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية[3].
- المخاطرة هي مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون الأثر ايجابيا أو سلبيا فإذا كان الأثر سلبيا نطلق عليه "خطر التهديد" وإذا كان إيجابيا نطلق عليه "فرص"[4].

---

[1] شقيري نوري موسى، محمود ابراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سمير ذيب ،**ادارة المخاطر** ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة، عمان ،سنة 2012، ص: 25.

[2] بالعوز حسين ، يوقرة رابح، **إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر** ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، بدون ذكر السنة، ص: 3.

[3] هبال عادل، **اشكالية القروض المتعثرة دراسة حالة الجزائر**، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، سنة 2011 _2012، ص: 32.

[4] محمد الجبالي، ايهاب عادل، **قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012، ص: 76.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: مفهوم المخاطر البنكية

تخضع البنوك بوجه عام لنطاق واسع من المخاطر في مسار عملياتها البنكية التي تتطلب من مدراء البنوك فهم طبيعتها والتأكد من تقديرها والتصرف السليم حيالها من أجل البقاء في ميدان المنافسة الدولية. وعندما نناقش جملة التحديات التي تواجهها البنوك في مجال إدارة البنوك فإنه يجب البدء في تعريف مصطلح المخاطر البنكية.

- ويمكن تعريفها على أنها: "الإنخفاض في القيمة السوقية للمؤسسة بسبب التغييرات في بيئة الأعمال "[1].
- والخطر البنكي هو عنصر ريب وشك وتردد، يمكنه التأثير على العامل الاقتصادي أو سياق العملية الاقتصادية.
- تعرف أيضا بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، مما ينتج عنه آثار سلبية لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف البنك المرجوة، وتنفيذ استراتجياته بنجاح، فالمخاطر هي حالة يكون فيها امكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة.

وهناك نوعان من الخسائر التي يتعرض لها البنك وهي:

- الخسائر المتوقعة: وهي الخسائر التي يتوقع البنك حدوثها مثل توقع زيادة معدل عدم الوفاء بالدين في محفظة القروض والتي يتحوط لها البنك باحتياطيات مناسبة.
- الخسائر غير المتوقعة: وهي الخسائر التي تتولد نتيجة لأحداث، ويعتمد البنك في هذه الحالة على متانة رأس ماله لمقابلة تلك الخسائر.

ومما سبق يمكن القول أن المخاطر تكمن في عدم التأكد من الحدوث، فهناك مثلا عدم تأكد المقرض من استرداد القرض، وعدم التأكد المستثمر من مشروع ما، وبناء على ذلك يمكن القول بأنها كل عملية يتم تنفيذها في إطار عدم التأكد ينتج عنها ربح أو خسارة باحتمال معين[2].

الفرع الثالث: أنواع المخاطر البنكية

إن طبيعة العمل البنكي وما يحمله من درجة عالية من المخاطر بسبب اعتماده على أموال المودعين وهي أموال تعتبر من الناحية القانونية أموال مقترضة من الغير مما يستوجب بذل العناية اللازمة للمحافظة عليها، من خلال توظيفها في مجالات تحقيق العوائد البنكية من ناحية وتوفير السيولة والأمان لهذه الأموال من ناحية أخرى، لذلك يتعين على الإدارة البنكية بذل العناية اللازمة لتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها عملياتها المختلفة ويمكن تصنيف المخاطر البنكية إلى نوعين أساسيين هما:مخاطر نظامية وأخرى غير نظامية.

---

[1] حاكم محسن الربيعي ،حمد عبد الحسين راضي ،**حوكمة البنوك و آثرها في الأداء و المخاطرة** ،بدون ذكر الطبعة، دار اليازوري، عمان، سنة 2013،ص :161.

[2] أحمد محمد مصبح ،**إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل** ،رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ،سنة 2012 ، ص: 19 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا : المخاطر النظامية

هي المخاطر التي تؤثر على السوق ككل دون استثناء ،اي بمعنى أخر هي مخاطر عامة شاملة وقد تكون هذه المخاطر بسبب الظروف الاقتصادية كتغيير سعر الفائدة والتضخم وغيرها ولا يمكن تفادي هذه المخاطر بأي طريقة من الطرق وإنما من الممكن تحديد مصادر المخاطر المنتظمةمن[1] :

- **مخاطر التضخم والكساد:** وهي المخاطر التي تتعرض لها الاستثمارات في السندات الحكومية والإستثمارات الإدخارية وهي إن كانت تسترد قيمتها الأصلية ولكن قيمتها الشرائية ستنخفض مقارنة بنفس الوحدات من النقود، حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب قوتها الشرائية، فمن المعروف أن التضخم كان ولازال ساريا بل وبشكل سريع في العالم كله ،فليس لهذه المخاطر حل حقيقي أو جذري على الرغم مما يذكره البعض أن الاستثمار العقاري أو الاستثمار في الأسهم سوف يخفض من حدة المشكلة[2].
- **مخاطر تغيير أسعار الفائدة:** هي المخاطر التي يتحملها البنك من جراء منحه قرضا بسعر الفائدة السائد الآن، معطى بتمويل حصل عليه بسعر الفائدة معروف ثم اضطراره خلال أجل القرض إلى إعادة تمويله بسعر فائدة أعلى ،فإذا كان سعر الفائدة الذي يفرضه البنك على القرض ثابت و يرتفع سعر إعادة التمويل، فإن المردود الصافي الذي يحققه البنك سوف ينخفض، ذلك لأن توقيت تقديم القرض لا يتوافق مع توقيت فرض حصول البنك على الودائع، وهكذا يتعرض البنك الى درجة من التقلبات في أرباحه بسبب تقلبات أسعار الفائدة[3].
- **مخاطر أسعار الصرف:** تتمثل مخاطر العملة في ملاحظة تحقق خسائر نتيجة للتغيرات في اسعار الصرف و تحدث التباينات في المكاسب بسبب ربط الإيرادات والنفقات بأسعار الصرف بواسطة مؤشرات أو ربط قيم الأصول والخصوم ذات العملات الأجنبية، وبصفة عامة تمثل المخاطر الناتجة عن التعامل بعملات أجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات الأمر الذي الإلمام الكامل والدراسة عن أسباب تقلب الأسعار[4].
- **المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية:** وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع الإقتصادية والسياسية والإجتماعية السائدة في بلد المقترض، وتزداد هذه المخاطر إذا كان الإلتزام المالي للمقترض غير محرر بالعملة المحلية، حيث من الممكن ألا تتوفر العملة الملتزم بها هذا المقترض بصرف النظر عن أوضاعه المالية الخاصة، ويهدف تقييم هذه المخاطر إلى تحديد قدرة المؤسسات المالية ومدى ملائمتها لجذب الاستثمارات الأجنبية وللحصول على الإئتمان الممنوح[5].

---

[1] غازي فلاح المومني، **ادارة المحافظ الاستثمارية الحديثة** ،الطبعة الأولى ،دار المناهج، عمان، سنة 2013، ص: 79.

[2] شاهين علي عبد الله، **ادارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، أيام 8_9 ماي 2005،ص: 5.

[3] هبال عادل، مرجع سابق ،ص : 34 .

[4] بالعوز حسين، بوقرة رابح، مرجع سابق، ص: 7.

[5] شاهين علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 7.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا : المخاطر غير نظامية

وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الإستثمار وما يجعلها خاصة بالمشروع، والمخاطر المحددة لايتأثر فيها هذا السوق بشكل عام ويمكن السيطرة على هذا النوع من المخاطر وتفاديها من خلال الإدارة الكفؤة وأهم طريقة أيضا هو التنويع في الاستثمار[1].

وبطبيعة الحال ينطوي العمل البنكي على مجموعة من المخاطر والتي من أهمها مايلي :

- **المخاطر الائتمانية:** تشكل المخاطر الائتمانية أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك على الدوام، وتنشأ هذه المخاطر من احتمال عدم قدرة أو عدم رغبة المقترض أو الطرف الأخر من القيام بالوفاء بإلتزاماته المالية ممثلة بكل أو جزء من الفوائد المستحقة أو أصل القرض أو كليهما في الأوقات المحددة للتسديد على وفق الاتفاقات والعقود المبرمة مع البنك، الأمر الذي ينعكس في تقلب قيمة محفظة القروض ومن ثم إلحاق الخسائر الإقتصادية بالبنك[2].

- **مخاطر السيولة:** تعرف مخاطر السيولة بأنها احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته عند الاستحقاق بسبب عدم القدرة على توفير التمويل فإدارة مخاطر السيولة عملية معقدة إذ ان لدى البنك مصدران للسيولة فالمصدر الأول هو الموجودات حيث تنخفض تلك المخاطرة في حال كان البنك يمتلك استثمارات قابلة للبيع لمواجهة الطلب على السيولة ،غير ان امتلاك هكذا استثمارات سائلة يؤدي إلى انخفاض المردود ،لأن البنك يستطيع تحقيق مردود أعلى من خلال استخدام القروض و الاستثمارات الأطول أجلا ،أما المصدر الثاني للسيولة فهو المطلوبات أي الاقتراض من الغير وهو ما تفعله البنوك الكبيرة عندما تواجه الطلب المتزايد على السيولة وتحظى إداراة السيولة على قدر كبير من الأهمية حيث من الممكن أن يعني ذلك أنه في حال الفشل في إدارتها يعني سقوط البنك كمؤسسة مالية ،لذلك تهتم البنوك بإدارة السيولة لتجنب عدم قدرتها بالوفاء بالتزاماتها في تاريخ الاستحقاق دون تحمله خسائر غير متوقعة[3].

- **مخاطر التشغيلية:** هي مفهوم عام وربما تكون نتيجة الأخطاء البشرية أو الفنية أو الحوادث. وهي مخاطرة الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عوامل داخلية وخارجية وتعود العوامل الداخلية إما إلى عدم كفاية التجهيزات أو الأفراد أو التقنية إما الى قصور أي منها. وبينما تكون المخاطر البشرية بسبب عدم الأهلية أو بسبب فساد الذمم ،فإن المخاطر الفنية قد تكون من الأعطال التي تطال أجهزة الاتصالات والحاسب الآلي أما مخاطر العمليات فقد تحدث لأسباب عديدة منها أخطاء مواصفات النماذج ،وعدم الدقة في تنفيذ العمليات، والخروج عن الحدود الموضوعية للسيطرة على التشغيل.

ونظرا للمشكلات التي تأتي من عدم الدقة في العمل، وفي حفظ السجلات، وتوقف الأنظمة، وعدم الإلتزام بالضوابط الرقابية، هناك احتمال أن تكون تكاليف التشغيل أكثر من التكاليف التقديرية لها، الأمر الذي سيؤثر سلبا على الإيرادات [4].

---

[1] غازي فلاح المؤمني، مرجع سابق، ص: 81.

[2] حاكم محسن الربيعي، أحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص: 170.

[3] أحمد محمد مصبح، مرجع سابق، ص ص: 20 _21 .

[4] طارق الله الخان، حبيب أحمد، **ادارة المخاطر**،الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد، جدة، سنة 2003، ص: 32_ 33.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **مخاطر عدم كفاية رأس المال:** إن البنك الذي يتحمل قدرا كبيرا من المخاطر من الممكن أن يعجز عن الوفاء بالالتزامات ويفشل ،ومن الناحية التشغيلية فإن فشل البنك يرجع إلى أن التدفقات النقدية الخاصة بمدفوعات خدمة الدين والقروض الجديدة ومبيعات الأصول تكون غير كافية لتلبية التدفقات النقدية الخارجة الملتزم بها البنك لمقابلة نفقات التشغيل وسحب الودائع والاستحقاقات الخاصة بالتزامات الديون[1] .

ويتعين على السلطة الرقابية تعيين حدود لرأس المال المطلوب حيث يشمل المخاطر التي يتحملها البنك وقدرته على استيعاب الخسائر ،وألا تكون أقل من الحدود التي حددها بأزل بشأن رأسمال بنكي، وذلك لمقابلة مخاطر الائتمان ،ومقابلة مخاطرة السوق وتشمل تقلبات أسعار الفائدة وتقلبات أسعار الصرف ومراكز العملات المفتوحة وتقلبات أسعار عقود السلع والأسهم[2]. والجدول التالي يوضح أنوع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها:

الجدول رقم (2_1)أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها.

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
المخاطر الائتمانية	- صافي أعباء القروض/إجمالي القروض. - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / إجمالي القروض. - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / القروض التي استحقت ولم تسدد.
مخاطر السيولة	- الودائع الأساسية / اجمالي الأصول. - الخصوم المتقلبة / اجمالي الأصول. - سلم استحقاقات النقدية
مخاطر سعر الفائدة	- الأصول الحساسة لسعر الفائدة / إجمالي الأصول. - الخصوم الحساسة لسعر الفائدة / إجمالي الخصوم . - الأصول الحساسة - الخصوم الحساسة .
مخاطر التشغيل	- إجمالي الأصول / عدد العاملين . - مصروفات العمالة / عدد العاملين .
مخاطر رأس المال	- حقوق المساهمين / إجمالي الأصول. - الشريحة الأولى من رأس المال / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر. - القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطر.
مخاطر أسعار الصرف	- المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية . - إجمالي المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية .

المصدر : بالعجوز حسين ،إدارة المخاطر البنكية و التحكم فيها، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية ، جامعة جيجل ، أيام 6 ،7 جوان 2005 ن ص : 11،12 .

[1] الزاير انتصار بسمة، **دور حوكمة المصارف في ادارة مخاطر عدم التسديد في البنوك التجارية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، سنة 2012_ 2013، ص: 42.

[2] شاهين علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 12.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني : إدارة المخاطر البنكية

ثم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع حيث يتناول الفرع الأول مفهوم إدارة المخاطر والفرع الثاني أهدافها أما الفرع الثالث العناصر الأساسية لهيكل ادارة المخاطر.

الفرع الأول : مفهوم إدارة المخاطر البنكية

تعرف إدارة المخاطر بأنها عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى[1].

وتعرف أيضا بأنها نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتحديد مقدار أثارها المحتملة على أعمال المنشأة وأصولها وإيراداتها ،ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر او لكبحها و السيطرة عليها وضبطها للتحقيق من آثارها وإن لم يكن القضاء على مصادرها[2].

وتعني إدارة المخاطر جميع القرارات التي يمكن أن تؤثر على القيمة السوقية للبنك ،وتهدف إلى التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للمصرف أن يتحملها[3].

الفرع الثاني: العناصر الأساسية لهيكل إدارة المخاطر البنكية

يتمثل الهيكل السليم لإدارة المخاطر في توفر العناصر التالية :

1. رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا

تقع المسؤولية الأولى والاخيرة عن إدارة المخاطر البنكية على عاتق مجلس الإدارة كونه المسؤول الأول أمام المساهمين عن أعمل المصرف ويقع على عاتقه تعيين إدارة تنفيذية تتمتع بالخبرات والمؤهلات الكافية لفهم المخاطر التي يواجهها البنك والتأكد أنه يتم إدارتها بطريقة فعاله كفؤة ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف وإستراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة ، وطبيعة مخاطرها وذلك من خلال وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها.

وعلى الإدارة البنكية أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجهات التي أقرها مجلس الإدارة ،كما أن عليها أن تحدد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها كذلك ضرورة التأكد من استقلال القسم بالمكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي الى نشوء تلك المخاطر وأن يتبع مباشرة لمجلس الإدارة والإدارة العليا ،خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي الى نشوء المخاطر.

---

[1] أحمد محمد مصبح ، مرجع سابق ، ص:23 .

[2] آل غزوي حسين عيد الجليل ،**حوكمة الشركات و آثارها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية** ،رسالة ماجستير ، كلية الادارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، سنة 2010 ،ص: 68.

[3] هبال عادل، مرجع سابق، ص: 32 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلى جانب ذلك يجب توفر القوانين والمعايير الواضحة الخاصة بإدارة المخاطر ،وذلك بالأخذ في الاعتبار كل من حدود المخاطر ،ودرجة التعرض لتلك المخاطر ونوعية هذه المخاطر وآلية السيطرة عليها.

2. سياسات وإجراءات ملائمة

لكي يكون هناك إدارة للمخاطر بصورة فعالة ،فمن الضروري أن يتوفر لدى البنك إستراتيجيات وسياسات لإدارة المخاطر وأن تكون متلائمة مع حجم البنك ومدى توسع وتشابك أنشطته ومن الضروري إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديدها وقياسها ومراقبتها وتخفيضها والتحكم فيها ،ويجب أن تكون تلك الممارسات النشاطات واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في البنك كما يجب دراسة و تقييم هذه الممارسات والإجراءات بشكل دوري من أجل ضمان مواكبتها للتطورات البنكية ،بالإضافة إلى ذلك يتطلب الأمر وضع نظام شامل لمواجهتها بشكل مستمر وأن يتم إخطار مجلس الإدارة والإدارة العليا عن أي تطورات قد تطرأ على تلك الممارسات والأنشطة .

3. كفاية رقابة المخاطرة وأنظمة المعلومات

إن الرقابة الفعالة لمخاطر البنك تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير لذلك يجب ان يتوفر لدى البنك دائرة مختصة بالتدقيق الداخلي تتسم بالاستقلالية عن الإدارة التنفيذية وربطها مع مجلس الإدارة وتكون مسؤولة عن التدقيق عن كافة أنشطة البنك بما فيها إدارة المخاطر ،وضرورة وجود نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة بالوقت المناسب حول أوضاع البنك المالية ،كما يجب أن تنسجم درجة تعقيد أنظمة المعلومات مع حجم البنك ودرجة التقنية في نشاطاته مع إعداد تقارير إدارية تتعلق بنشاطات رقابة الخطر،وتشمل هذه التقارير تقارير يومية أو أسبوعية حول وضع الميزانية والأرباح والخسائر ،وقائمة بالديون تحت المراقبة وقائمة بالقروض المستحقة وغيرها لذلك يتوقع أن يكون لدى البنك أنظمة معلومات تمكنها من تزويد الإدارة العليا بكافة التقارير اللازمة حول حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك .

4. كفاية أنظمة القياس و المتابعة

يجب توفير منهجية ونظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر لدى المصرف وذلك من أجل تحديد مستوى كل من انواع المخاطر وأساليب قياسها لمعرفة وتحديد تأثيرها على أرباح البنك ورأسماله ومن أجل ضمان تحقيق النجاح لهذا النظام .

و من حيث المراقبة يجب وضح حدود وسقوف للأنشطة كالحدود الائتمانية وغيرها ووضع سياسات وإستراتيجيات تعمل على تخفيض المخاطر غير الممكن قياسها[1].

الفرع الثالث: أهداف إدارة المخاطر

إن الهدف من عمليه ضبط المخاطر وإدارتها في المؤسسات البنكية هو المحافظة على أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها خلال تقديم خدماتها لعملائها وذلك بالنظر لأهمية هذه الحماية وضرورتها في دعم استمرارية البنك وسلامة وجودة أدائه، فهذه الوظيفة تعمل على تحقيق

[1] أحمد محمد مصبح، مرجع سابق، ص ص: 24_25.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأهداف التالية[1] :

1. تساهم إدارة المخاطر في الوقاية من التهديدات التي تواجه استمرارية النمو الاقتصادي للبنك كما تعتمد استراتيجية إدارة المخاطر على الإعداد لتسهيل استمرارية هذا النمو في حالة حدوث خسارة تهدد النمو الاقتصادي في البنك .
2. تساهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر إلى أقل مستوى ممكن يؤدي إلى استقرار الأرباح أو المكاسب .
3. تعظيم قيمة البنك من خلال قرارات إدارة المخاطر التي تساهم في تعظيم القيمة السوقية للبنك فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي للمنظمة وهو معيار معقول لتقييم القرارات المؤسسية.

المطلب الثالث: مبادئ،وظائف ومنهجية عمل إدارة المخاطر

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب الى دارسة ومعرفة كل من مبادئ ،وظائف ومنهجية عمل إدارة المخاطر في البنوك .

الفرع الأول :مبادئ إدارة المخاطر البنكية

هي المبادئ التي تتضمن القواعد الإرشادية والممارسات السليمة التي تعمل على توفير إطار سليم لإدارة المخاطر وهي :

1. **تحديد دور مجلس الإدارة و الإدارة العليا**

يجب أن يقوم مجلس الإدارة في أي مؤسسة مالية بوضع سياسات إدارة المخاطر ،كما يجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف او تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياسها وإدارتها وذلك بهدف التأكد من ان عملية قبول المخاطر والسياسات الموضوعة تتماشى مع توقعات المساهمين والمالكين، ومع الخطط الإستراتيجية للبنك ، بالإضافة إلى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقانونية، ووجود فهم واضح لثقافة المنشأة لعملية إدارة المخاطر لدى كافة المستويات الإدارية المختلفة.

هذا وفي حالة اتخاذ الإدارة التنفيذية للبنك قرارات لأعمال تفوق مخاطرها يجب أن تقدم لمجلس الإدارة للموافقة عليها وذلك لضمان التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر التي يحددها مجلس الإدارة فضلا عن ضمان توافق هذه السياسات مع التغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية للبنك كما يجب على مجلس الإدارة مراجعة هذه السياسات بصورة دورية وإجراء التعديلات الملائمة عليها وإعادة تقييم السياسات المتعلقة بها بصورة دورية.

2. **توفر إطار لإدارة المخاطر**

إن توفر إطار لإدارة المخاطر يتصف بالشمولية يغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها البنك يعد امرأ حيويا بالنسبة للإدارة البنكية حيث يتم من خلاله تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر ،كما يجب أن يتصف بالمرونة حيث يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال، هذا ولتحقيق

[1] الخطيب سمير، **قياس و ادارة المخاطر في البنوك**، منشأة المعارف ، الاسكندرية، 2005 ، ص: 20 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إطار فعال لإدارة المخاطر يجب ان يشمل على الضوابط التالية :

أ. **تحديد المخاطر** : يتم فهم وتحديد المخاطر لكل منتج أو خدمة يقدمها البنك، وتتطلب عملية تحديد المخاطر معرفة جوهرية بمعاملات البنك وظروفه الخارجية المحيطة به، كظروف السوق والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية فمثلا في حال منح قرض فإنه ينجم عنه العديد من المخاطر مثل: مخاطر الائتمان ،مخاطر سعر الفائدة، مخاطر السيولة ومخاطر التشغيلية وعليه فإن تحديد المخاطر يجب أن تكون عمليه مستمرة من أجل فهم وإدراك المخاطر على مستوى كل عملية أو نشاط من أنشطة البنك .

ب. **قياس المخاطر**: يتم ذلك بالنظر إلى كل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة وهي: حجم الخطر ومدته واحتمالية حدوثه ،ان قياس المخاطر بشكل صحيح وفي الوقت المناسب هو أمر هام لإدارة المخاطر حيث أن الهدف من قياس المخاطر هو تحديد قيمة الخسائر المتوقعة من كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك .

إن قياس المخاطر بغرض مراجعتها والتحكم فيها سيساعد إدارة البنك في تحقيق الأتي :

- تكوين رؤية مستقبلية واضحة يتم بناء عليها تحديد خطة العمل .
- تطوير فرص المنافسة للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية .
- تقدير المخاطر و التحوط ضدها بما لايؤثر على ربحية البنك .

ت. **مراقبة المخاطر**: لمراقبة المخاطر في البنك لابد من توتفر نظام معلومات قادر على تحديد و قياس المخاطر بدقة وقادر أيضا على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك ،وتتطلب إدارة المخاطر الفعالة وجود نظام لتقديم التقارير والمراجعة والتعرف من خلالها على المخاطر والتأكد من أن الإجراءات المتخذة للتحكم في المخاطر ملائمة وأنها أعطت النتائج المخطط لها .

3. **تكامل إدارة المخاطر** :

لتحقيق التكامل في عمل إدارة المخاطر يقتضي الامر وجوب عدم مراجعة وتقييم المخاطر البنكية بصورة منعزلة عن بعضها البعض ،ولكن بصورة متكاملة ،نظرا لأنه يوجد تدخل بين المخاطر ،ويتأثر كل منها بالأخر ويهدف هذا المبدأ إلى التأكد من أن عملية إدارة المخاطر تتم بشكل مستمر على مستوى المنشأة ككل ، ومعرفة درجة التداخل والترابط بين المخاطر المختلفة وتحديد الآثار المترتبة عنها لتستطيع الإدارة اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة هذه المخاطر .

وحيث أن المخاطر تتداخل وتتفاعل فيما بينها بحيث أن بعض المخاطر تؤثر على غيرها وبعضها يرتبط بخاطر أخرى علي سبيل المثال تأثير المخاطر التشغيلية على مخاطر الائتمان ،لذلك تتطلب بعض الأنشطة وضع منهج متكامل منذ البداية عند إدارة المخاطر وتحديد الترابط والتداخل فيما بين المخاطر الناتجة عنها،وهناك بعض الأنشطة تتميز بخصوصية معينة بحيث تدار مخاطرها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بشكل منفصل عن باقي المخاطر[1].

4. **محاسبة خطوط الأعمال :**

من المعروف أن أنشطة البنك يمكم تقسيمها إلى خطوط أعمال مثل نشاط التجزئة ونشاط الشركات.... (الخ) ،لذا فإن المسؤولين على كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكونوا مسؤولين عن إدارة المخاطر المصاحبة لخط الأعمال المحاط بهم[2].

5. **تقييم وقياس المخاطر:**

يجب أن تقيم جميع المخاطر بطريقة وصفية وكمية وبصورة منتظمة ،وحيثما أمكن ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة ،حيث تساعد عملية تقييم وقياس مخاطر الادارة في فهمها و ادزاكها لحجم و طبيعة المخاطر التي قد تتعرض لها من خلال تحويلها إلى لغة الأعمال والأرقام ،مما يسمح لها باتخاذ القرارات الصحيحة وتطبيق الإجراء المناسب للتعامل مع المخاطر المختلفة وفي بعض الظروف تكون عملية تحويل المخاطر إلى أرقام أمرا صعبا أو غير متاح وفي هذه الحالة لابد من وضح إجراءات نوعية تساعد في تقدير وتقييم مثل هذه المخاطر ،وفي كلا الحالتين يجب أن يتم التقييم على أساس منهجيات وأساليب واضحة وسليمة تساعد الإدارة في تحديد الآثار المترتبة عن المخاطر المختلفة واحتمال وقوعها ،كما يجب تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بشكل منتظم في الوقت المناسب بالطرق المستخدمة في التقييم ،والقيود المفروضة على هذه الطرق والمنهجيات ،والافتراضات التي تقوم عليها أسس تقييم وتقدير المخاطر، والإجراءات المطلوب اتخاذها ليتم التقييم بشكل سليم.

6. **المراجعة المستقلة:**

إن أهم ما يميز إدارة المخاطر هو وجوب الفصل بين مهام الأشخاص الذين يتخذون قرارات الدخول في مخاطر، ومهام الأشخاص الذين يقومون بقياس ومتابعة وتقييم المخاطر في البنك، هذا بمعنى ان تتم عملية تقيم المخاطر من قبل جهة مستقلة يتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم هذه المخاطر واختبار فعالية أنشطتها أو تقديم تقاريرها للإدارة العليا ومجلس الإدارة[3].

7. **التخطيط للطوارئ:**

كما يجب أن يكون هناك سياسات وخطط لإدارة المخاطر في حالة الأزمات الطارئة وغير العادية ،ويجب مراجعة هذه الخطط بصورة دورية ،للتأكد من تغطيتها للأزمات المحتملة الحدوث والتي قد تؤثر على أداء المؤسسة[4].

الفرع الثاني: وظائف إدارة المخاطر في البنوك

هناك العديد من الوظائف التي تتعلق بإدارة المخاطر من أجل خدمات سير الأداء في الاتجاه

---

[1] أحمد محمد مصبح ، مرجع سابق ، ص :25، 27 .

[2] نبيل حشاد، **دليلك الى ادارة المخاطر المصرفية**، بدون ذكر الطبعة، بيروت، سنة 2005 ،ص: 28 .

[3] أحمد محمد مصبح ، مرجع سابق ، ص: 28 .

[4] نبيل حشاد، مرجع سابق، ص : 29 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السليم وفيما يلي أهمها[1] :

1. التأكد من توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية،
2. القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في البنك،
3. مراقبة تطورات مخاطر الائتمان والتوصية بحدود تركز هذه المخاطر مع الأخذ بالاعتبار إجمالي المخاطر لخدمات معينة،
4. مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة والتوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول،
5. مراجعة الخدمات البنكية المستحدثة على أساس معيار قبول المخاطر ،
6. المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة واقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات .

هذا ويرى باحثون إضافة مهام أخرى تتمثل في الأتي[2]:

- وضع سياسة وإستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة مناسبة تناسب بيئة العمل،
- التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيل فيما يخص إدارة المخاطر،
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة ،ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر ،
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح ،
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي،
- تحليل كل خطر من الأخطار الي تم اكتشافها ومعرفة طبيعة ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى،
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة،
- اختيار انسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

الفرع الثالث: منهجية عمل إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تعمل على تطبيق الأساليب الأساسية التالية[3] :

1. **ضبط مراحل إدارة المخاطر:** وتتضمن القيام بما يلي :

أ. **مرحلة إنشاء نطاق إدارة المخاطر**

هناك العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر، وتتمثل في الاعتبارات الداخلية المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها، أما الاعتبارات الخارجية وهي عبارة عن القوانين والأنظمة والثقافة السائدة في البلد

[1] الخطيب سمير ، مرجع سابق ، ص : 18.

[2] أحمد محمد مصبح ، مرجع سابق ، ص: 29 .

[3] مرجع سابق ، ص: 29 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والنظام الاقتصادي المعمول به.

ب. مرحلة فحص المخاطر

وهي المرحلة التي تتضمن العديد من المهام الأساسية الواجب مراعاتها وأهمها :

- **التعرف على المخاطر**: على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر والآثار المترتبة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي تؤدي إلى إحداث خسائر أو التأثير على أحد أهداف البنك .
- **تحليل المخاطر** : يتم في هذه المرحلة إجراء تحليل للمخاطر من خلال قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب الأولويات الى مخاطر مهمة وأخرى غير مهمة .
- **تقييم المخاطر** : عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر ،فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها وتتضمن هذه المقاييس العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصالح، لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ القرارات تجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، ومنها اذا كانت المخاطر يجب قبولها ومعالجتها .

ت. معالجة المخاطر:

بعد التعرف على المخاطر و تقييمها يتم وضع المعايير المناسبة لضبط هذه المخاطر، لتجنبها أو تخفيض الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها البنك لدى ممارسته انشطته المختلفة، ويتحقق ذلك من خلال ثلاث طرق أساسية وهي تجنب الدخول في أسواق أو منتجات معينة ثم وضع قيود على بعض الأنشطة كسقوف الائتمان والتداول والمتاجرة وتحديد الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة ثم إلغاء تأثير المخاطر خلال أسلوب التأمين وأسلوب الإسناد الخارجي .

2. المتابعة والمراجعة

تضم عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات اولهما: التدقيق الذي يقوم به طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر وهو إما أن يكون من خلال مدقق خارجي أو من خلال تدقيق داخلي مستقل، والثانية: المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين :

- ان عملية ادارة المخاطر لا تتم في فراغ،فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة و تختفي مخاطر قديمة، وكذالك التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون كذالك في العام الحالي فلانتباه المتواصل مطلوب .
- أن الأخطاء ترتكب أحيانا و لهذا وجبت المراجعة و المتابعة المستمرة وهذا لاكتشاف الأخطاء من جهة وكذا القيام بالتطوير و التحسين المستمر من جهة أخرى.

فعلى ادارة المخاطر القيام بالمراجعة و المتابعة للتأكد من التعرف على المخاطر وفحصها و أن اجراءات التحكم في المخاطر ملائمة و قد تم اتخاذها، كما يجب اجراء مراجعة دورية لسياسات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومستويات التوافق مع القوانين و مراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير كما يجب التذكر أن المؤسسة ذات ديناميكية وتعمل في بيئة ديناميكية و متغيرة لذالك يجب التعرف على التغيرات الحاصلة في المؤسسة و على البيئة التي تعمل فيها و انه تم عمل التعديلات الملائمة كما يجب أن تحدد عملية المراجعة و المتابعة مايلي:

أ. الاجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.

ب. الاجراءات المتبعة و المعلوماتالتي تم جمعها بغرض فحص الأخطاء كانت ملائمة.

ت. التطوير المعرفي قد ساعد الوصول الى قراراتا افضل و تحديد الدروس المستفادة لفحص وادارة المخاطر مستقبلا

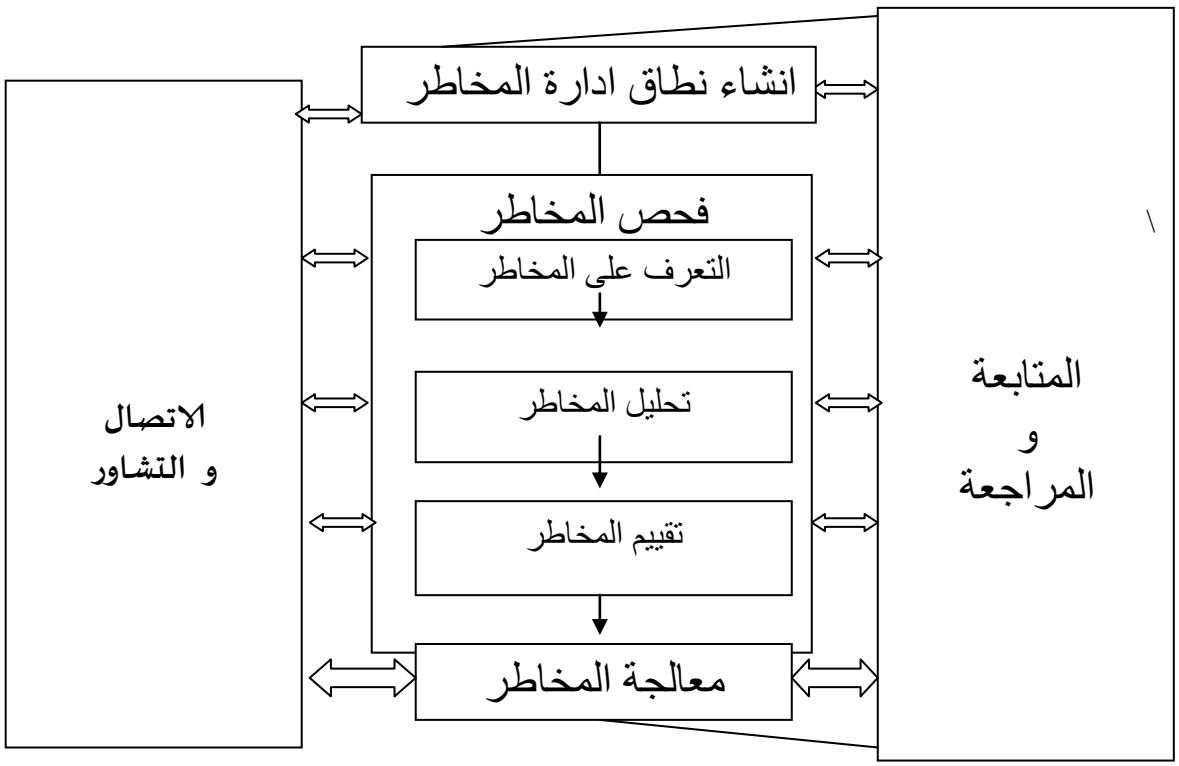
3. الاتصال التشاور

يتم و الاتصال و التشاور مع اصحاب المصالح الدخلية والخارجية ما أمكن ذلك، و هذا في جميع مراحل ادارة المخاطر كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الابلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والاجراءات المتبعة في ذلك، و هذا من اجل فهم اصحاب المصالح و الاسس المعتمدة في ذلك .

بالإضافة الى القيام بكتابة تقارير مستمرة من طرف ادارة المخاطر، المراجع الخارجية المراجع الداخلية مبنية على النزاهة والوضوح وان تكون مدعمة بلادلة الازمة ترسل الى مجلس الإدارة العليا، المساهمين و كل من له مصلحة في ذلك.

و يمكن توضيح عمل منهج ادارة المخاطر في الشكل التالي :

الشكل رقم: (2_1) : منهجية عمل ادارة المخاطر



المصدر : عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، 2008_2009، ص : 98.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني : دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية

أعطت لجنة بازل الرقابة البنكية أهمية اللغة لإدارة المخاطر في البنوك ،و ذلك نظرا للتصاعد الخطير للمخاطر التي تتعرض لها البنوك،و في هذا المبحث سنتطرق لنشأة و تعريف لجنة بازل ،أهدافها ومهامها، اتفاقيات لجنة بازل و أخيرا الميكانيزمات والعناصر الأساسية للحكومة البنكية في إدارة المخاطر.

المطلب الأول : نشأة و تعريف لجنة بازل ,أهدافها و مهامها

الفرع الأول : نشأة و تعريف لجنة بازل

تأسست لجنة بازل للرقابة البنكية في عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا ،و كان ذلك في فترة تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث و ازدياد حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية (خاصة البنوك الأمريكية)، و قد ضمت مجموعة الدول الصناعية الكبرى أو ما يعرف ب G10 وهي الدول التالية :ألمانيا ،بلجيكا ،كندا ،الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ايطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة .

يطلق على لجنة بازل تسمية Cooke وفهدا نسبة إلى Peter Cooke مدير بنك انجلترا ، حيث كان من الأوائل الذين اقترحوا إنشاء هده اللجنة كما كان أول رئيس لها[1].

و تجدر الإشارة إن لجبة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى اي اتفاقية دولية، و إنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية و تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا ويساعدها عدد من فرق العمل الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، و لذلك فان قرارات هذه اللجنة لا تتمتع بآي صفة قانونية أو إلزامية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة "فعلية " كبيرة وتتضمن قرارات و توصيات اللجنة ووضع المبادئ و المعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ والمعايير و الاستفادة من هذه الممارسات[2].

كما يمكن تعريف لجنة بازل على أنها "عبارة عن لجنة بنكية تتكون من مجموعة الدول الصناعية العشر تهدف إلى وضع معيار موحد لرأس المال بين كافة البنوك ".

و يمكن تعريفها على أنها أيضا على أنها : "عبارة عن لجنة تتكون من ممثلي البنوك المركزية بهدف مراقبة أعمال البنك و الإشراف عليه "[3].

---

[1] أحمد قارون ،**مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل** ،رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس. سطيف 1 . ،سنة 2012 . 2013 ،ص :14 .

[2] دريس رشيد ،بحري سفيان ،**مقررات لجنة بازل و النظم الاحترازية في الجزائر**، على الموقع التالي:www.neevia.com بتاريخ 2015/03/27 على الساعة : 16:15.

[3] الموقع الالكتروني : لجنة بازل/119651005/ Fr.scribd.com/doc ، بتاريخ 2015/03/27 على الساعة : 16:35 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني : أهداف لجنة بازل

تهدف لجنة بازل إلى :

1. المساعدة في تقوية النظام البنكي الدولي ،و خاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، فقد توسعت البنوك و خاصة الدولية منها خلال السبعينات كثيرا في تقديم قروضها لدول العالم الثالث ،مما اضعف مراكزها المالية إلى حد كبير.
2. إزالة مصدر مهم للمنافسة الغير عادلة بين البنوك و الناشئة من الفرو قات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال البنكي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال.
3. تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك و تسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلقة[1].
4. التقرير عن الحدود الدنيا لكفاية رأس المال في البنوك[2].

الفرع الثالث : مهام لجنة بازل

كما أن للجنة بازل أهداف تنوي بلوغها، فإنها تمارس مجموعة من المهام التي تساعدها على تحقيق تلك الأهداف، نذكر منها :

1. تعزيز السلامة والثقة في النظام المالي ؛
2. وضع حد أدني للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية ؛
3. نشر وتوزيع أفضل للممارسات البنكية و الرقابية ؛
4. تعزيز التعاون الدولي في مجال الرقابة الاحترازية .

وتعتبر اللجنة بمثابة منتدى اعلامي لتبادل المعلومات حول التطورات الحاصلة في التنظيمات وممارسات الرقابة على المستوى الوطني ،وكذلك على ضوء الأحداث الجارية في المجال المالي[3].

المطلب الثاني : مقررات لجنة بازل

إن لجنة بازل للرقابة البنكية قامت بإصدار ثلاث مقررات ،الأولى سنة 1988 م ثم تم إدخال تحويلات عليه سنة 1999 م و الثانية سنة 2006 م أما آخر ما أصدرته سنة 2010 م ،و يتناول هذا المطلب أهم ما جاء في كل اتفاقية .

[1] الموقع الالكتروني: Fr.scribd.com .

[2] أحمد قارون ، مرجع سابق ، ص: 17 .

[3] Banque-crédit, la comité de bale, publier dans le site suivant http://banque-credit.org/page/comite-de-Bale.html ,consulté le 02-04-2014.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الأول : اتفاقية بازل الأولى 1988

عملت لجنة بازل لرقابة البنكية لعدة سنوات قبل نشر تقريرها النهائي في جويلية 1955 م ، و قد عقد محافظو البنوك المركزية المجموعة العشرة اجتماعهم في 07_12_1987 في مدينة بازل بسويسرا للنظر في التقرير الأول الذي رفعته اللجنة لهم ،والذي استهدف تحقيق التوافق الأنظمة و الممارسات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس كفاية رأس المال و معاييرها و هذا بالنسبة إلى البنوك التي تمارس الأعمال الدولية .[1]

فمن المهم الإشارة إلى أن اتفاقية بازل الأولى استهدفت بالدرجة الأولى و كبراء البنوك العالمية ،كما أن تطبيق مبادئ الاتفاقية يقع تحت مسؤولية السلطات الوطنية ،فاللجنة ليس لها صفة الالتزام ،كما أن نتائجها لا تحمل أي قوة رسمية أو قانونية ،و يمكن القول أن إتفاقية بازل الأولى ركزت على خمسة جوانب أساسية [2] .

_تعميق الاهتمام بنوعية الأصول و كفاية المخصصات الواجب تكوينها.

_التركيز على المخاطر الائتمانية .

_تقسيم العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية .

_وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة الأصول.

_وضع مكونات كفاية رأس المال البنكي.

من اجل ضمن هذه الجوانب يجب مراعاة تطبيق القواعد الاحترازية واحترام نسب الملاءة والسيولة .

أولا :النظم الاحترازية

ظهرت القواعد الاحترازية بشكل بارز بداية من سنوات الثمانيات من القرن العشرين لتسهيل عملية إدارة البنوك و مساعديها في تحقيق توازنها المالي و في مواجهة فعالة للمخاطر البنكية، غير أن تبني سلطات الرقابة والإشراف لعملية إصدار القواعد الاحترازية والسهر على تطبيقها، يطرح بعض الصعوبات و التحديات أهمها الترجيح بين أهمية وضع الحدود و القيود المنظمة للنشاط البنكي، و بين تلك الحرية الضرورية للبنوك والمؤسسات المالية لتوسع في نشاطها ،كما تظهر صعوبة التحقيق التوافق في درجة تقبل الخطر ،بمعنى ما يظهر من خطر لا يمكن تحمله بالنسبة لبعض البنوك، بعد مقبولا لبنوك أخرى مما يجعل تنظيم الخطر و مراقبته بإصدار القواعد و التنظيم عملية صعبة، بالإضافة إلى ذلك يصعب تنظيم

[1] طيبة عبد العزيز ،مرايمي محمد ،**بازل 2 و تسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية**، الملتقي العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في التطورات العالمية الراهنة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي رابح . ورقلة . ن أيام 12.11 مارس 2008 ، ص : 19 .

[2] قاسيمي آسيا ، تحليل الصمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك ،حالة القرض الشعبي الجزائري ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2008 .2009 ، ص : 36 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عمال البنوك الدول النشاط الممارسة لنشاطها على المستوى المحلي التي قد تجد في القواعد الاحترازية عائقا وقيدا في تطوير نشاطها[1] .

و سيتم التطرق أكثر للنظم الاحترازية في المبحث الثالث .

1. نسب الملاءة :

تستخدم هذه النسب لضمان قدرة البنك أو المؤسسة المالية على الوفاء بالتزاماتها و نجد فيها نوعين من النسب هما :

أ. **نسبة تغطية المخاطر:** و هي ما تعرف بنسبة كـوك " Ratio de Cooke" نسبة إلى مقترحها السيد "Peter Cooke" ،وتتمثل في العلاقة بين الأموال الذاتية الصافية و الأخطار المحتملة جراء القروض التي يقدمها .[2]

فقد وصلت اللجنة إلى انه لابد من تحديد معيار يمثل الأدنى الذي يتوقع من البنوك الدولية أن تبلغه،وأن يود هذا المعيار بمستوى يتوافق مع هدف تحقيق نسب رأس المال المستندة إلى قاعدة سليمة ،وعليه فان النسبة المستهدفة هي :

$$\text{نسبة الملاءة} = \frac{\text{الأموال الذاتية الصافية}}{\text{الأخطار المرجحة}} \geq 8\%$$

و يمثل الحد الأدنى المشترك الذي يتوقع من البنوك الدولية ان تلتزم به في نهاية 1992 م .[3]

ب. **نسبة توزيع المخاطر :** وتسمح هذه النسبة بمعرفة مستوى التعهدات مع مستفيد واحد أو مع مجموعة من المستفيدين والتى لا تتجاوز حد أقصى ، وقد حدد بنك الجزائر النسبة التالية :

نسبة المخاطر الصافية المرجحة لكل مستفيد أقل أو يساوي **25 %** من الأموال الصافية الخاصة بالبنك.

2. نسبة السيولة :

هذه النسبة تعرف بالعلاقة بين عناصر الأصول السائلة في الأجل القصير وعناصر الخصوم قصيرة الأجل ، حيث اهدف من جهة الى ضمان قدرة البنوك والمؤسسات المالية على الدفع لأصحاب الودائع في أي لحزة من اللحظات ،ومن جهة أخرى الى قياس و متابعة خطر عدم السيولة للبنوك و المؤسسات المالية حيث تكون هذه للبنوك والمؤسسات مستعدة لتسديد ديونها في آجال استحقاقها و ضمان قدرتها على تقديم القروض للغير في الوقت نفسه تقوم بتجنيبها الجوء الى البنك المركزي من أجل تصحيح وضعية خزينتها .

ويشترط في هذه النسبة ان تكون أكبر أو تساوي 100 % أي :[4]

---

[1] جبار عبد الرزاق ، **عناصر التنظيم الاحترازي لنشاط التأمين . مع إشارة خاصة لحالة الجزائر** ، الملتقي الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير. تجارب دول . ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،يومي 3 4 ديسمبر 2012 ، ص : 3.

[2] قاسيمي آسيا ، مرجع سابق ، ص : 38 .

[3] طيبة عبد العزيز ،مرايمي محمد ، مرجع سابق ، ص : 10 .

[4] دريس رشيد ، بحري سفيان ،ص :8 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول السائلة في المدى القصير}}{\text{الخصوم المستحقة في المدى القصير}} * 10 \geq 100\ \%$$

الفرع الثاني: اتفاقية بازل التانية 2006

بعد اتفاقية بازل الأولى ،رأت البنوك ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، وذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي تتعرض لها ،خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات ، لذلك أصدرت لجنة بازل اتفاقية خاصة لاحتساب الملاءة المتعلقة بمخاطر السوق فقط سنة 1996 ، وهي مطروحة منذ سنة 1988 . و في جويلية 1999 نشرت لجنة بازل اقتراحات أولية لإطار جديد لقياس الملاءة البنكية (كفاية رأس المال) يحل محل اتفاقية سنة 1988 م ، وتدخل فيه معايير تأخذ في الأعتبار وشكل أكثر دقة وشمولية معامل المخاطرة في ميزانيات البنوك ، وهو الذي عرف باتفاقية بازل 2.

في 16 يناير تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا و تفضيلا حول الإطار الجديد السابق لمعدل الملاءة البنكية ،وطلبت إرسال التعليقات عليها من المعنيين و المختصين و الهيئات (ومنها صندوق النقد الدولي) قبل نهاية شهر مايو 2001 م وكان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الاتفاق قبل نهاية العام 2001 م ، لكن لكثرة الردود و الملاحظات تم تمديد مهلة التطبيق حتى عام 2005 .[1]

حيث اهتم اتفاق بازل 2 على مايلي :[2]

- لم تعد العضوية في منظمة التعاون الاقتصادية و التنمية(OECD) أساسا يعتمد عليه في تحديد مخاطر الدولة وذلك بسبب تتمتع بعض الدول في غير مجموعة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بجدارة ائتمانية عالية، و قد استفادت من الإطار الجديد دول عديدة مثل : قطر، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، عمان وغيرها، و في المقابل خسرت دول أخرى مثل : كوريا الجنوبية وتركيا و المكسيك و غيرها ،ولكن جدارتها الائتمانية متدنية .
- تطوير طرق قياس إدارة المخاطر البنكية .
- ضرورة توفير رأس مال إضافي لتغطية مخاطر التشغيل .
- التوافق بين حجم رأس المال و حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك .
- يمكن زيادة الحد الأدنى لأوزان المخاطر من 100 % إلى 150 % .

و تقوم اتفاقية بازل 2 على ثلاثة ركائز أساسية :

1. الحد الأدنى لمتطلبات رأس مال[3]

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{اجمالي رأس المال}}{\text{مخاطر التشغيلية+مخاطر السوق+مخاطر ائتمان}} \geq 8\ \%$$

[1] سليمان ناصر ، **النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل** ،ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات . ، كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية، جامعة الشلف ، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004 ، ص : 28 .

[2] كلاب ميساء محي الدين ، **دوافع تطبيق دعائم بازل 2 و تحدياتها** ،دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2007 ، ص : 39 .

[3] أحمد قارون ، مرجع سابق ، ص: 28 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

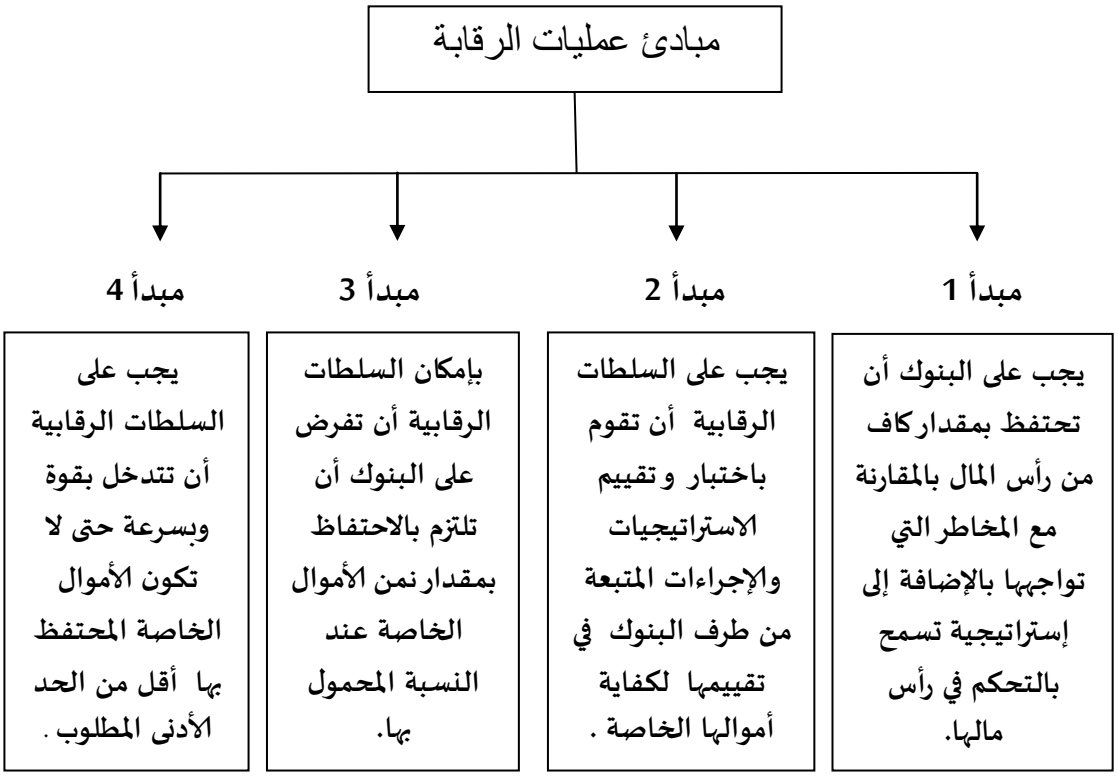
يهدف هذا الركن إلى ضمان تحديد وقياس متطلبات رأس مال البنوك تمثل صورة صادقة للمخاطر التي توجهها. عدلت النسبة الجديدة مبادئ حساب المخاطر الائتمانية وذلك بإدماج تقنيات تخفيض المخاطر، في حين بقيت هي نفسها في ما يخص قياس المخاطر السوقية، كما أضافت متطلبات جديدة من رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية .

2. المراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال

يختص الركن الثاني من الاتفاق الجديد بوضع مبادئ لعملية المراجعة الرقابية لرأس المال، وسياسات إدارة المخاطر في البنوك، فلإطار الجديد يفترض بهيئات الرقابة البنكية أن تتأكد أن جميع البنوك التي تحت إشرافها قد بادرت إلى تطوير أنظمة داخلية تختص بتقديم كفاية رأس المال بالنظر إلى حجم المخاطر التي يستعملها البنك[1] .

و في هذا السياق طرح الاتفاق أربعة مبادئ رقابية و الشكل التالي يبين هده المبادئ:

شكل رقم (2_2) : مبادئ عملية الرقابة



المصدر: أحمد قارون ،مرجع سابق ، ص: 28 .

3. انضباط السوق : [2]

تهدف لجنة بازل من خلال هذا الركن إلى تحسين و تدعيم درجة الأمان و الصلابة في البنوك والمؤسسات التمويلية ومساعدة البنوك على بناء علاقات متينة مع العملاء نظرا إلى توفر عنصر الأمان في السوق ،كما تهدف إلى تدعيم الانضباط في السوق عن طريق تعزيز درجة الشفافية و عملية

[1] كلاب ميساء محي الدين مرجع سابق ، ص: 49 .

[2] هبال عادل ، مرجع سابق ، ص : 87 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإفصاح،وتجدر الإشارة إلى انه لتحقيق هذا الركن بفعالية فإنه يتطلب ضرورة توفر نظام دقيق و سريع للمعلومات حتى تستطيع الأطراف المشاركة في السوق و تقييم أداء المؤسسات و مدى كفاءتها و معرفة قدرتها على إدارة المخاطر .

الفرع الثالث : اتفاقية بازل الثالثة 2010

أعلنت الجهة الرقابية للجنة بازل للرقابة البنكية ,و هي مجموعة مكونة من محافظي البنوك المركزية و مديري الاشراف فيها ،عن اصلاحات للقطاع البنكي بتاريخ 12 سبتمبر 2010 و دلك بعد اجتماعها في مقر اللجنة في بنك النشويات الدولية في مدينة بازل السويسرية، و تم المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في عاصمة كوريا الجنوبية في 12 نوفمبر 2010، وتلتزم قواعد اتفاقية بازل 3 البنوك بتحصين نفسها جيدا ضد الأزمات المالية في المستقبل بالتغلب بمفردها على الاضطرابات المالية التي من الممكن ان تتعرض لها من دون مساعدة أو تدخل البنك المركزي أو الحكومة قدر ما أمكن ،و تهدف الاصلاحات المقترحة بموجب اتفاقية بازل 3 الى زيادة متطلبات رأس المال و الى تعزيز جودة رأس المال للقطاع البنكي حتى يتسنى له تحمل الخسائر خلال فترات التقلبات الاقتصادية الدورية ،حيث ان الانتقال الى نظام بازل الجديد يبدو عمليا اذ أنه سوف يسمح للبنوك بزيادة رؤوس أموالها من خلال فترة ثماني سنوات على مراحل إذا ان تبنى المعايير المقترحة سوق يتطلب من البنوك الاحتفاظ بنسب عالية من رأس المال و كذلك برأس مال ذي نوعية جيدة [1].

و تتكون اتفاقية بازل الثالثة من خمسة محاور هامة و هي[2] :

- ✓ **المحور الأول :** ينص على تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رؤوس أموال البنوك حيث قامت بتطبيق مفهوم رأس المال إذ أن رأس المال الأساسي أصبح يقتصر على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة يضاف إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد ، غير متراكمة العوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها، بينما رأس المال التكميلي فهو يقتصر على الأدوات لمدة لا تقل عن 5 سنوات والتي يمكنها تحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل (3) أية مطلوبات للغير على المصرف و ألغت هذه الاتفاقية كل ما عدا ذلك من مكونات رأس المال التي تم العمل بها في الاتفاقيتين السابقتين .
- ✓ **المحور الثاني:** تغطيه مخاطر الجهات المقترضة المقابلة التي تنشأ عن العمليات على المشتقات وتمويل سندات الدين من خلال فرض متطلبات رسمية إضافية للمخاطر التي تم ذكرها و أيضا لتغطية الخسائر التي تنتج عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق

[1] فرج شعبان ، **العمليات المصرفية و ادارة المخاطر** ، دروس موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة ، سنة 2013 . 2014 ، ص : 109 . 110 .

[2] صندوق النقد العربي، **اجتماع عالي المستوى لكبار المسؤولين في المنطقة العربية حول الإطار العالمي الجديد لتقوية تشريعات الرقابة المصرفية و الإستقرار المالي**، :httpl://www.amf.org.ae/ar/content/high-level-meeting-emerging-frameework-strengthen,consulté le: 02-04-2015.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ **المحور الثالث :** أدخلت نسبة جديدة تقيس مضاعف الرساميل (leverage Ratio) والتي تحسب بقسمة إجمالي المخاطر داخل و خارج الميزانية على رأس المال بالمفهوم الضيق الذي ورد الأول .
- ✓ **المحور الرابع :** يتكلم أساسا عن نظام يهدف إلى حث البنوك على أن لا تربط عمليات الإقراض التي تقوم بها بشكل كامل بالدورة الاقتصادية لآن ذلك يربط نشاطها بها ففي حالة النمو و الازدهار تنشط البنوك بشكل كبير فيما يخص تمويل الأنشطة الاقتصادية، أما في حالة الركود الاقتصادي يتراجع نشاط الإقراض فتسبب في إطالة فترة هذا الركود .
- ✓ **المحور الخامس:** تناول مسألة السيولة نظرا لتزايد أهميتها لعمل النظام المالي خاصة بالمدى خاصة بعد الأزمة المالية العالمية، حيث أن لجنة بازل تريد وضع معيار عالمي لهل فتقترح نسبتين: الأولى خاصة بالمدى القصير و تطلق عليها تسمية "نسبة تغطية السيولة " و تحسب كالآتي :

$$\text{نسبة تغطية السيولة} = \frac{\text{الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك}}{\text{حجم 30 يوم من التدفقات النقدية لدى البنك}}$$

و هذه النسبة الهدف منها تمكين البنك من تلبية احتياجات السيولة ذاتيا خاصة في حال حدوث أزمة .

النسبة الثانية تستعمل لقياس السيولة البنيوية في الأجل المتوسط و الطويل و هدفها الرئيسي أن يمتلك البنك مصادر تمويل مستقرة لتمويل مختلف أنشطته .

المطلب الثالث : الميكانيزمات والعناصر الأساسية للحكومة البنكية في إدارة المخاطر

ثم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين ،الفرع الأول لميكانيزمات الحوكمة البنكية أما الفرع الثاني فللعناصر الأساسية للحوكمة البنكية في إدارة المخاطر .

الفرع الأول : ميكانزمات الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر

في إطار الحوكمة البنكية فهناك نوعين من الميكانزمات ،الخارجية وتتمثل في المعايير الاحترازية، أما الداخلية فتتمثل في الجانب الإداري للبنك [1].

أولا : الميكانزمات الخارجية (المعايير و التنظيمات الاحترازية)

و يقصد بالمعايير والتنظيمات الاحترازية جميع الاجراءات التي تسمح بالتقليل أو التحكم الجيد في مختلف المخاطر الناتجة عن مكونات النظام المالي ،وهذه الإجراءات و القواعد يجب أن تكون صادرة من أجل بلوغ هدفين أساسيين هما : استقرار وحماية أصحاب الحقوق من خلال العناصر التالية :

[1] دبلة فاتح ، جلاب محمد ، **الحوكمة المصرفية و مساهمتها في ادارة المخاطر** ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و ادارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الافتتاحي ، د.ت ، ص : 206 ، 207 ، 208 ، 209 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. الاثبات النظري للمعايير و التنظيمات الاحترازية :

إن دراسة و تحليل المنظومة البنكية تقودنا إلى تحديد ثلاثة عراقيل أساسية تمنح الدولة التدخل من زيادة فعالية السوق البنكية والمتمثلة في عدم تجانس المعلومات ،وجود آثار خارجية (جانبية) سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى الاقتصاد الجزئي.

1.1. عدم تماثل (تناسب) المعلومات : إن إشكال المعلومة يتواجد على مستوى العلاقة بين أصحاب الودائع و مسيري البنك ،من جهة نوعية حقوقهم ،أصحاب الودائع يتعرضون لحالة عدم اليقين فيما يخص تسديد حقوقهم ،و من جهة أخرى فإن خصوم (موارد) البنك تتكون من عدد كبير من أصحاب الودائع الصغيرة ،و هذه الثنائية تجعل الرقابة على البنوك جد صعبة .

1.2. الآثار الخارجية للاقتصاد الكلي : إن إفلاس بنك يؤدي إلى ضياع المعلومات بالنسبة للمقرضين المتعاملين مع المؤسسة ،و نتائجه وخيمة على النمو الاقتصادي، و ينتج عنه أيضا انخفاض في المستوى العام للاستثمار ،أي بطريقة غير مباشرة ارتفاع في البطالة، من جهة أخرى أيضا فانه إذا تعرض النظام المالي لمخاطر فهذا يعني أن الاقتصاد الكلي في خطر ،و هذا ما يفسر انشغال الدولة و رغبتها وحرصها على تنظيم ورقابة المجال البنكي .

1.3. الآثار الخارجية للاقتصاد الجزئي (الخطر النظامي) : إن الخطر النظامي هو تهديد خاص بالنظام البنكي يعرف ب اثر دومينو ،فهذا النوع من الأزمات يمس جميع المتعاملين في السوق المالي ،وهذا هو الإثبات الأكثر قبولا من طرف الاقتصاديين الذي يفسر تدخل الدولة في شكل تنظيم و رقابة احترازية .

2. أهداف المعايير و التنظيمات الاحترازية:

تهدف المعايير الاحترازية إلى توحيد شروط المنافسة البنكية ،تعزيز الضمانات البنكية وتحديث وتطوير سير البنوك .

2.1. **توحيد شوط المنافسة البنكية :** إن وضع و تعزيز شروط المنافسة البنكية تعتبر هدف نهائي بالنسبة للمعايير والتنظيمات الاحترازية ،من تحقيق المساواة في التعامل الحر مابين البنوك في السوق ،و خلق محيط تنافسي يسمح للبنوك بالتطور و الحفاظ على استقراره و صلابته .

2.2. **تعزيز الضمان و الأمان البنكي** : للمعايير و التنظيمات الاحترازية هدف تجريبي يتمثل في التصدي ومواجهة كل خطر من شأنه أن يتعرض للبنك و يضع النظام البنكي ككل في أزمة ،و لهذا معايير الضبط البنكي تهدف إلى رقابة دائمة و استقرار في النظام البنكي من اجل إرساء الثقة في النظام وتجنب الأزمات النظامية للنظام البنكي .

2.3. **تحديث سير البنوك:** إن حملات التجديد و الابتكارات المالية، أثرت على سير البنوك، الأسواق الجديدة، الهيئات الجديدة، التطبيقات المصرفية الجديدة، ولهذا يجب أن تتأقلم المعايير والتنظيمات الاحترازية مع هذه التطورات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا : الميكانزمات الداخلية

تتمثل الميكانيزمات الداخلية للحوكمة البنكية في الأساليب الإدارية التي تدار بها هذه الأخيرة ، و في هذا البعد الداخلي للحوكمة البنكية وسنركز على النموذج الأحادي أي مجلس الإدارة ،الرئيس و المدير العام ،حيث يعتبر النموذج الأكثر استعمالا في البنوك الكبرى .

1. **تعريف مجلس الإدارة حسب نظريات الحوكمة :**

لم يعد مجلس الإدارة ميكانيزمات يساعد في خلق القيمة فقط ،بل هو جهاز سلطة، سيطرة، البحث عن الفرص وخلق معايير.

1.1 **حسب النظرية التعاقدية المالية للحوكمة** : يتدخل مجلس الإدارة من أجل تحفيز ورفع أداء المسيرين، وذلك من خلال نظام المكافئات أو تهديدهم بالعزل من مناصبهم، و دور مجلس الانضباطي يعتبر ضعيف خاصة في الشركات ذات رأس مال العائلي للمسير، ولمجلس الإدارة السلطة أثناء مهامه لحماية مصالح الأطراف الأخرى .

1.2 _**حسب النظرية(التشاركية للحوكمة):** حسب هذه النظرية يعتبر مجلس الادارة أداة لتسهيل خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة للمؤسسة، حيث يتدخل مجلس الادارة كجهاز هرمي في السلطة من أجل تقسيم مداخيل المؤسسة و تشجيع العمل الاجتماعي .

1.3 **حسب النظرية الاستراتيجية للحكومة :** تعتبر مجلس الإدارة أداة حصول على معلومات و يساعد على خلق كفاءات ،بحيث يلتزم مجلس الإدارة بتسهيل وتطوير هده الكفاءات والمساعدة على بناء التوجهات الاستراتجية الجديدة .

2. **دور مجلس الادارة في حكومة البنوك:**

قام بنك التسويات الدولية سنة 1999 بتحديد استراتجيات والتزامات مجلس الادارة الصناعة البنكية كما يلي:

- ✓ يسهل مجلس الادارة ويحرص على قيام الادارة العامة للبنك بتطبيق سياسات من شانها أن تمنع الانشطة المشوهة لنوعية الحكومة مثل صراعات المصالح ،القروض المقدمة للمسيرين و العمال ،منح معاملة خاص ومفضلة لجهة أخرى .
- ✓ الإدارة العامة ويجب أن تتحمل و تمارس الرقابة اتجاه اطارات مجالات و نشاطات متخصصة .
- ✓ يجب أن يقوم مجلس الإدارة بتحديد المسؤوليات الأساسية الملقاة على عاتقه وكذلك على الادارة العامة .
- ✓ كذلك يجب أن يضمن الكفاءات و المؤهلات للإداريين على مستوى المجلس .
- ✓ يجب على مجلس الإدارة أن يسهر على المعاملة العادلة لكل المساهمين .
- ✓ يجب أن يعمل مجلس الإدارة على تطبيق المعايير الأخلاقية ،كما يأخذ بعين الاعتبار مصالح مختلف الأطراف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ يجب أن يتوفر مجلس الإدارة على بعض الوظائف الأساسية ،إعادة النظر و إدارة إستراتيجية البنك، تحديد الأهداف وممارسة الرقابة، إجراءات نشر و توزيع المعلومات و الاتصال للبنك، توظيف أهم المسيرين ،وتحديد مكافآتهم مقارنة مصالح البنك والمساهمين ،تسيير نزاعات المصالح

إن لجنة بازل تلح على الشفافية البنكية، إذ أن الصعوبات التي تواجهها في تقييم مسؤوليات مجلس الإدارة و الإدارة العامة ،ناتجة عن غياب هذه الشفافية ،كما ترتكز لجنة بازل في تقريرها للشفافية البنكية على المركزي للاتصال المعلوماتي بين مختلف أجهزة البنك، حيث تعتبر الشفافية الشروط الحيوية والضرورية للسير الحسن للأسواق المالية و تجعله أكثر كفاءة و تسمح بالحصول على المعلومات اللازمة لدى مختلف الشركات المعنية .

الفرع الثاني : دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر

نظرا لارتباط ممارسة الأعمال البنكية بدرجة عالية من المخاطر ، وباعتبار مجلس الإدارة أعلى سلطة إدارية على مستوى البنك، وارتباط كل منهما بممارسة الحوكمة الجيدة ،لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة بإدارة المخاطر في المحاور التالية:

أولا :مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين و اللوائح البنكية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر و تتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في[1]:

- ✓ صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر .
- ✓ تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تعويضا واضحا للسلطة و المسؤوليات عند كل مستوى .
- ✓ مراجعة و إقرار سياسات تحدد كميا و بوضوح المخاطر المقبولة و تحدد كم و جودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب لتشغيل الأمن للبنك .
- ✓ ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها .
- ✓ إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة و إجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.
- ✓ الحصول على شروح و تفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة و الأطراف الأخرى ذات العلاقة و التعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة .
- ✓ ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية ،تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات و الإجراءات .
- ✓ تفويض سلطة صياغة و تنفيذ الاستراتجيات إلى الإدارة رسميا (و مع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتجية و يوافق عليها في النهاية) .

[1] مرجع سابق، ص: 210 _211.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ تحديد محتوى و نوعية التقارير .
- ✓ ضمان وجود ممارسات شغل وظائف و مكافآت سليمة و سيئة عمل إيجابية .
- ✓ إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة .
- ✓ انتخاب لجنة من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين و تسمى لجنة المكافآت .
- ✓ إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر و تتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين .

ثانيا : مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

نلخص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي[1] :

- ✓ وضع و التوصية بخطط إستراتجية وسياسات غدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها .
- ✓ تنفيذ الخطط و السياسات الإستراتجية بعد موافقة المجلس عليها .
- ✓ إرساء ثقافة مؤسسة تروج للمعايير الأخلاقية العالية و النزاهة .
- ✓ ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات و الإجراءات و المعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية و مخاطره .
- ✓ وضع و تنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال
- ✓ ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة و تقييم كفاية الضوابط الرقابية و اليد بالحدود والإجراءات.
- ✓ تطبيق نظام فعال الرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.
- ✓ ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح و القوانين ،وضمان الإبلاغ عن حالات عدم الامتثال للإدارة .

ثالثا :مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

تتمثل مهام و صلاحيات لجنة إدارة المخاطر في التالي[2] :

1. يترتب على إدارة المخاطر تحديد و إدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك ،بما يشمل مخاطر الائتمان و مخاطر السوق و مخاطر السيولة و المخاطر التشغيلية وأية مخاطر أخرى ولذا يترتب على اللجنة الحصول على جميع التقارير و البيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك .
2. على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها البنك كما يتوجب عليها إطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع البنك دون تأخير.

[1] مرجع سابق ، ص: 212 .

[2] الزاير ابتسام ، مرجع سابق، ص: 52،53 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في المصرف بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للبنك ،ووجود كادر مؤهل يعمل بشكل مستقل على إدارة المخاطر الأساسية التي تواجه المصرف ،وفق نظام واضح لإدارة المخاطر على أن يوفر هذا النظام بالحد الأدنى ما يلي :

- توفر المراقبة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس و الإدارة العليا .
- تحديد و قياس و ضبط كافة المخاطر المرتقبة بالأنشطة البنكية .
- إيجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر و الخسائر التي قد تنجم عنها.
- الإحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهتها .

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

- أن تشمل هذه السياسات أهداف محددة نو استراتجيات و إجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر بشكل يتناسب مع وضع خصوصية البنك و حجم نشاطه و طبيعة المخاطر التي يواجهها و قدرة البنك على تحملها و مستويات قبوله لهذه المخاطر.
- أن تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الإدارة التنفيذية الالتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية و المعايير البنكية ذات الصلة .
- أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة و مفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة البنك و الموظفين المكلفين بإدارة المخاطر.
- وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري و أن يتم إخطار مجلس إدارة البنك عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة البنك .

5. على اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر و مدى نجاحها في تحقيق النتائج و الأهداف المرسومة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخلاصة

تتوقف قدرة النظام المصرفي في مواجهة الأزمات المصرفية على مدى قدرة الإجرءات والتدابير الإحترازية الموضوعة من قبل السلطات النقدية للوقاية من هذه الأزمات، وعلى مدى قدرتها على التدخل للحد والتقليل من الخسائر، وبالتالي تأتي إتفاقية بازل 1،2 و 3 لتعزيز صلابة الأنظمة المصرفية من خلال معالجة العديد من العيوب، ومن المتوقع أن تعمل على تحسين إطار عمل حوكمة المخاطر والبنوك من خلال المعايير الجديدة لرأس المال والسيولة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

بعد أن تم التعرض في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري للدراسة من خلال الإطلاع على الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر في البنوك، يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين وبين ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة. إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل أن تستوضح أكثر طبيعة العلاقة بين المتغيرات، و سنحاول من خلال هذا الفصل، القيام بدراسة ميدانية لبنك التنمية المحلية لولاية قسنطينة، وذلك بغرض معرفة مدى توفر مبادئ الحوكمة وأثر الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تمثلت فيما يلي:

- **المبحث الأول: نظرة** عامة حول البنك التجاري محل الدراسة "BDL ";
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة؛
- **المبحث الثالث:** المعالجة الإحصائية لبيانات الإستبيان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول : نظرة عامة حول البنك التجاري محل الدراسة "BDL "

تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، يتناول المطلب الأول تقديم بنك التنمية المحلية "BDL "، أما المطلب الثاني فيتناول تقديم وكالة قسنطينة محل التربص.

المطلب الأول : تقديم البنك التنمية المحلية

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم بنك التنمية المحلية بداية بنشأته وتطوره ،بالإضافة إلى مهامه وأهدافه، والتطرق إلى هيكله التنظيمي.

الفرع الأول: نبذة عن التنمية المحلية

أولا : نشأة بنك التنمية المحلية

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب مرسوم رقم **85-85** المؤرخ في **10 شعبان 1405** الموافق لـ **30 أفريل 1985م**، يتضمن إنشاء بنك للتنمية المحلية و تحديد قانونه الأساسي. أنشأ هذا البنك في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية و البنكية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي و المحلي، وهو آخر بنك يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، ذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري برأس مال قدره نصف مليار دينار جزائري (500.000.000دج). يكون المقر المركزي للبنك في سطاولي (ولاية تيبازة) و يمكن نقله إلى أي مكان من التراب الوطني بمرسوم.

ويفتح وكالته أو مكاتبه و شبابيكه في إطار تنظيم لامركزي طبقا للأهداف المرسومة له في مجال القرض والتنمية ولسياسة الحكومة، وباشر عمله في **جويلية 1985م**.

ثانيا : تعريف بنك التنمية المحلية

هو مؤسسة مالية عمومية ملك للدولة، خاضع للقانون التجاري و يتولى كل العمليات التقليدية لبنوك الودائع ، تمتع البنك بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ،ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير و خاضعا لمايلي:

- القواعد العامة المتعلقة بنظام البنوك والقرض؛
- الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها المطبقة على عقوده وأهدافه ووسائله وهياكله وأعماله، استقل عن القرض الشعبي الجزائري في **20 فيفري 1989م**، في ظل قانون **89-04** المتعلق باستقلالية المؤسسات، ومدة حياة هذا البنك هي 99 سنة من تاريخ ترقيمه في السجل التجار .

كانت عدد أسهمه عند إنشاؤه **500** سهم ثم تقرر رفعها إلى **720** سهم بقيمة إسمية مليون دينار للسهم الواحد، ليبلغ رأس ماله حاليا **15.000.000.000** دج .

الفرع الثاني: مهام البنك وأهدافه

أولا : مهام بنك التنمية المحلية

بالإضافة الى المهام التى تلعبه البنوك التجارية في جمع الودائع ومنح القروض، فلبنك التنمية المحلية مهام أخرى تتمثل في تمويل :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- المؤسسات و المقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية (الولاية، البلدية.....)؛
- العمليات الاستثمارية المنتجة المخططة التي تبادر بها الجماعات المحلية؛
- العمليات التي لها صلة بالقروض على الرهن (الرهن الحيازي)؛
- الأشخاص المعنويون أو الطبيعيون حسب الشروط و الأشكال المعمول بها؛
- عمليات التجارة الداخلية الجهوية والمحلية؛
- القرض الإيجاري؛
- المخططات والبرامج التنموية الوطنية؛
- تسبيقات و سلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية ؛
- جميع العمليات البنكية: القرض، الصرف، والخزينة التي لها علاقة بأعمال تسيير موجودتها المالية.

وعليه فبنك التنمية المحلية هو بنك ودائع تملكه الدولة و يخضع للقانون التجاري، يتولى كل عمليات بنوك الودائع كالتوفير، الإقراض، الضمانات والخدمات المتنوعة، لكنه يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة والمحلية، فيمنحها قروض قصيرة وطويلة الأجل لتمويل عملياتها الاقتصادية (استيراد و تصدير)، إضافة إلى خدماته الموجهة للقطاع الخاص في شكل قروض قصيرة الأجل .

ثانيا : أهداف بنك التنمية المحلية

يكلف البنك طبقا لأحكام القوانين و التنظيمات الجاري بها العمل، كأداة تخطيط مالية فما يأتي :

- تحقيق الربحية ؛
- اكتساب عدد كبير من الزبائن (مؤسسات، أفراد عاديين ، مهن حرة.... الخ) من أجل الحصول على عمولات أكبر المرتبطة بالخدمات البنكية المقدمة ؛
- تحقيق توازن اقتصادي ونقدي، قصد تفادي ارتفاع معدلات التضخم عن طريق الإصدارات الجديدة ؛
- تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لانجاز الأهداف المرسومة للهياكل والأعمال المذكورة فيه ؛
- احترام القواعد المطبقة على الهياكل والأعمال المذكورة في مجال التسيير والانضباط المحاسبي ؛
- تفريغ الحركة المالية للهياكل والأعمال المذكورة في حسابات متميزة مطابقة لنوع العمليات والمخططات أو البرامج التي تهمها.

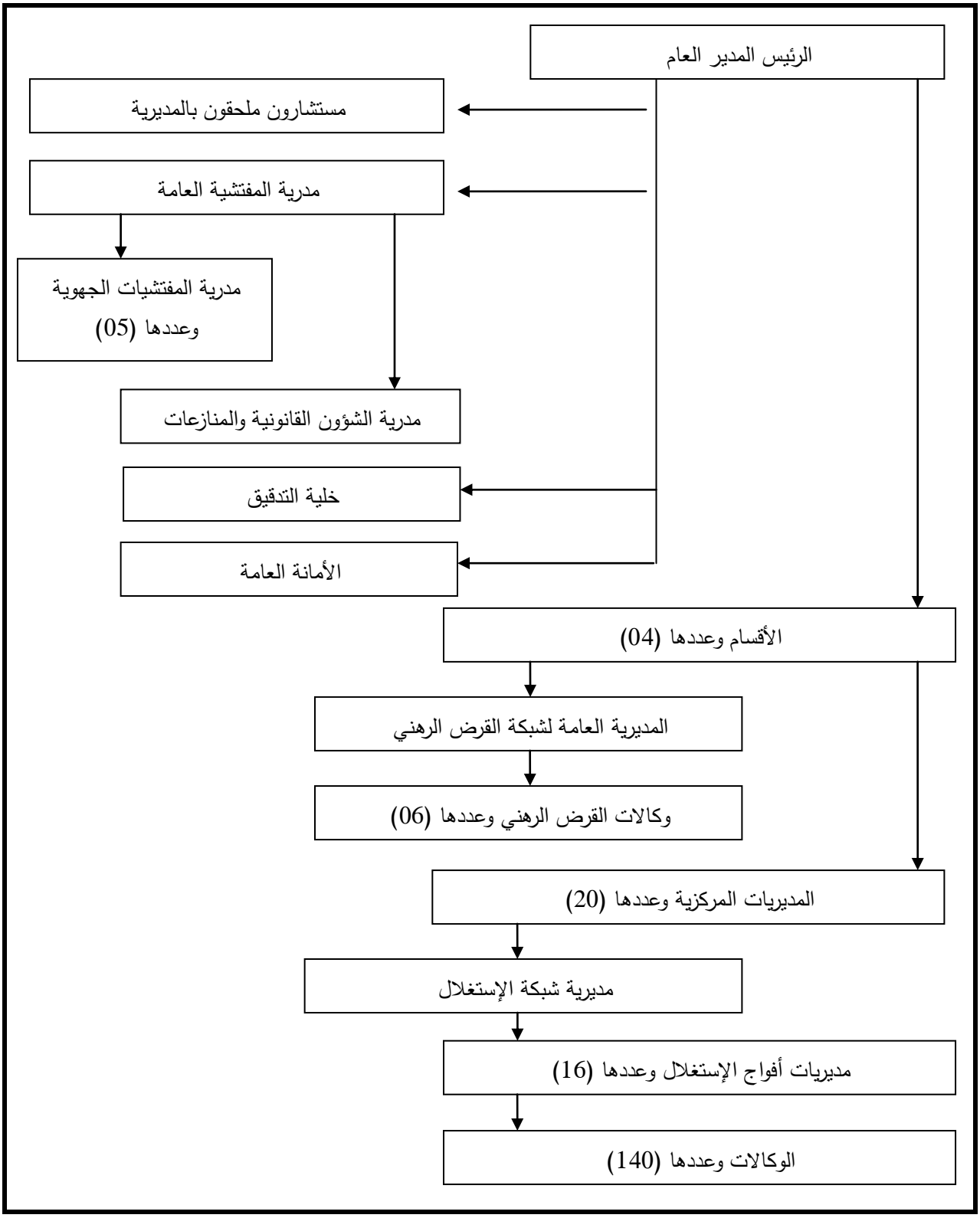
الفرع الثالث :تنظيم بنك التنمية المحلية

أولا : الهيكل التنظيمي للبنك

يخضع تنظيم بنك التنمية المحلية للنصوص التنظيمية التي تحدد المخطط التنظيمي واختصاص كل هياكلها و على العموم يتقدم تنظيم البنك كالتالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (3_1): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



المصدر: وكالة التنمية المحلية رقم 318 بقسنطينة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

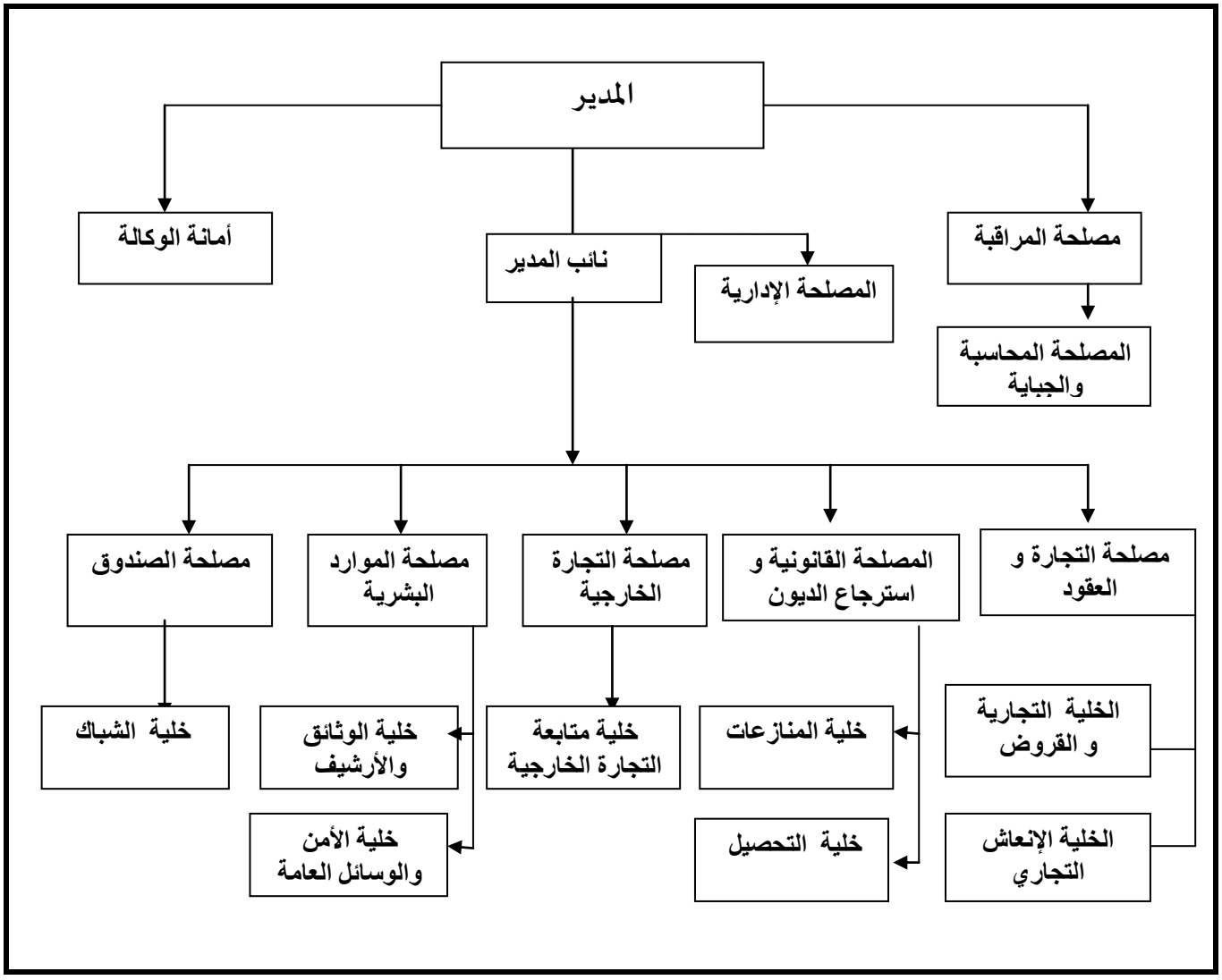
المطلب الثاني: وكالة التنمية المحلية رقم 318 بقسنطينة

الفرع الأول: التعريف بالوكالة التجارية البنكية

لقد قام بنك التنمية المحلية بفتح وكالة سنة 2006، مقرها بقسنطينة، تحت رقم 318 ويشرف عليها المدير كمسؤول أول يساعده عدد من المسؤولين موزعين على الهيكل التنظيمي كل حسب رتبته ووظيفته.

الفرع الثاني ا لهيكل التنظيمي للوكالة التجارية البنكية

الشكل رقم(3_2) : الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية البنكية بقسنطينة



المصدر: بنك التنمية المحلية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: مهام الوكالة التجارية البنكية بقسنطينة

تتكون الوكالة من 6 مصالح مرتبة حسب أهميتها كمايلي :

* مصلحة الصندوق؛
* مصلحة المراقبة؛
* المصلحة الإدارية ؛
* المصلحة التجارية والخارجية؛
* المصلحة القانونية واسترجاع الديون؛
* مصلحة التجارة والعقود .

1. مصلحة الصندوق:

مصلحة الصندوق تتمثل وظيفتها في استقبال الودائع وتنفيذ التحويلات لحساب الزبون سواء تعلق الأمر بالخواص أو القطاعات التابعة للدولة .

2. مصلحة المراقبة:

وظيفة المراقبة تهدف إلى مراقبة نشاطات البنك و تحسين سير المعلومات على مستوى البنك بصفة عامة و الوكالة بصفة خاصة .

إن هيئة المراقبة تحت مسؤولية المدير أو نائب المدير تهدف إلى المراقبة الذاتية للبنك سواء المراقبة الداخلية أو الخارجية .

و في هذا الإطار يجب على الهيئة أن تقوم بالعمليات التالية:

* **المصلحة المحاسبية والجباية**

- تسجيل ومراجعة كل العمليات التي قام بها كل موظف والتأكد من مطابقة التسجيلات مع الأوراق المحاسبية .
- التأكد من أن كل العمليات اليومية قد تمت محاسبتها و إدراجها في الحسابات الخاصة بها .
- التأكد من وجود سجلات الحاضرين في الوكالة .
- التعرف على الحسابات بدون نشاط و إبلاغها إلى المصلحة المختصة.

3. المصلحة الإدارية :

وظيفة هذه المصلحة هي جمع كل المهام المرتبطة بالدعم المنطقي للوكالة وتقوم هذه المصلحة بمايلي:

- تسيير الملفات الفردية وفقا لمخطط تسيير الأفراد (المداومة، التكوين) .
- دفع الرسوم والضرائب إلى الإدارة الجبائية مثل TVA .
- تسيير تموين الوكالة .
- تسيير وثائق الوكالة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. **مصلحة التجارة الخارجية :**

مصلحة التجارة الخارجية تشمل جميع العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية و من بينها :

- توطين عمليات الاستيراد و التصدير ؛
- تسيير و متابعة العملة الصعبة و التبادل النقدي ؛

5. **المصلحة القانونية و استرجاع الديون :**

يديرها إطار ،مهامه تتمثل في :

- الإشراف و مساعدة البنك على الصعيد القانوني ؛
- الدفاع على مصالح البنك و تمثيل البنك لدى العدالة ؛
- السهر على تحصيل الديون بالطرق الودية و القانونية ؛
- حفظ جميع الوثائق التي يصدرها البنك سواء البنك المركزي أو بنك التنمية المحلية .

6. **مصلحة التجارة و العقود :**

و من مهامها :

- معالجة الطلبات المالية و التسييرية ؛
- انجاز القرارات المالية و التنفيذية المركزية للمخاطر ؛
- دراسة ملفات القروض و الاهتمام بالضمانات المقدمة لقاء القرض .
- تقديم النصح للزبائن؛
- استقبال الوكالة للزبائن .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرض إلى مجتمع الدراسة الأصل والعينة التي طبقت عليها الدراسة، وكذا مختلف الأدوات التي استعملت في عملية جمع البيانات والوسائل الإحصائية التي حللت بها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع، ارتأينا إلى اختيار عينة عشوائية من أصل 55 موظف بالوكالة التجارية البنكية محل الدراسة والتي بلغت العينة 35 موظف أي ما يعادل **63,63%** .

المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات صدقها وإثباتها

في هذا المطلب سنتعرض إلى الأداة المعتمدة في الدراسة ومختلف المراحل التي مرت بها مع تبيان مدى صلاحيتها من خلال معاملات الصدق والثبات.

الفرع الأول: أداة جمع البيانات

تم الإعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة والاستبيان هو " الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهو وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث، ويحتوي على مجموعة من المؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريقة أسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث"[1].

وبعد عملية التحكيم للاستبيان وموافقة الأستاذ المشرف، تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي داخل الوكالة، وقد تم توزيع الاستبيان و استرجاعه في ظرف مدة زمنية تقدر بـ: يومين، ولقد تم استرجاع **30** استبيان من أصل **35** استبيان تم توزيعه، ولقد تم الإعتماد في التحليل على **30** استبانة مسترجعة في إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج **SPSS**.

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

الجزء الأول: هو عبارة عن بيانات شخصية للموظفين و هي على النحو التالي:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة المنصب، التخصص العلمي)

الجزء الثاني: عبارة عن محاور الاستبيان يضم محورين هما :

المحور الأول : خاص بمبادئ حوكمة الشركات ويحتوي على 14 عبارة.

المحور الثاني: يتعلق بإدارة المخاطر في البنك تحتوي على 6 عبارات.

أما المقابلة فكانت أحد أدوات جمع البيانات فهي عبارة على "مجموعة من الأسئلة التي يقوم الباحث بإعدادها و طرحها على الشخص موضع البحث وجها لوجه، و يقوم الباحث بتسجيل الإجابات عليها بنفسه"[2].

[1] أحمد بن مرسلي ، **مناهج البحث العلمي** ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص: 286 .

[2] الموقع الالكتروني: منتدى علوم الاعلام والاتصال يوم : 15 افريل 2015، www.3odz.justgoo.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و منه فقد استهدفت الدراسة المقابلة بطرح بعض الأسئلة على مسؤول المصلحة التجارية والعقود التي تعتبر هي المسؤولة الأولى لسير عملية الائتمان الإيجاري في الوكالة التجارية البنكية بقسنطينة والمصلحة القانونية واسترجاع الديون التي تهتم بدراسة المخاطر و مواجهته .

الفرع الثاني: صدق الأداة وإثباتها

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة، تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس علمية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج، لذلك تم القيام بقياس صدق وثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفاكرونباخ التي تعد نسبة 60% لقيمة مقبولة إحصائيا، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3_1): معاملات ثبات أداة البحث وصدقها

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفاكرونياخ Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity C
مبادئ حوكمة الشركات	14	0956	0,977
ادارة المخاطر في البنك	6	0,860	0,927
المجموع	22	0,908	0,952

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج"SPSS" .

- ✓ **ثبات الاستبانة**: يعرف ثبات الإستبانة بأنه "مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ماطبقت تحت نفس الظروف وعلى نفس المبحوثين [1]". وهذا يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان.

معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا و كلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا. و قد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل(ألفا كرونباخ)، حيث يلاحظ من الجدول أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والعبارات قد فاقت بكثير معدل 60%، فقد بلغت النسب بالنسبة للمحورين مبادئ حوكمة الشركات و ادارة المخاطر في البنك على التوالي: 95،6% و 86%، بينما بلغ معامل ألفاكرونباخ العام 90،8%، مما يدل على أن عبارات الاستبيان لها معدلات ثابتة وعالية.

- ✓ **صدق الاستبيان**: يعني أننا سوف نقيس ما أعدت لقياسه و الذي يعرف على أنه: "المدى الذي تقيس فيه الأداة الصفة المراد قياسها وبمعنى آخر هل أن أداة القياس تقيس الخصائص والصفات المراد قياسها؟ "[2].

[1] حمزة محمد دودين، **التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss**، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان ، 2010، ص: 227.

2- عدنان حسين الجادوي، يعقوب عبد الله ابو حلو، **الأسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية**، مكتبة الجامعة، عمان، الاردن، 2009، ص: 112.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و قد تم التأكد من صدق الاستبيان بعد عرضه على الأستاذ المشرف لغرض تقييمها و إجراء تعديلات والتصحيحات المطلوبة كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفاكرونباخ) ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب عالية، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

و بذلك فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرز استخدامها لأغراض هذه الدراسة، ويكون بذلك الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلا للتوزيع.

الفرع الثالث: أساليب تحليل الإستبيان

تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، فتم حساب كل من:

* **التكرارات و النسب المئوية**: تم الإعتماد عليها لتحليل ووصف البيانات الشخصية لأفراد العينة.

* **الوسط الحسابي**: و هو احد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة المركزية ايجابي إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف، و قد اعتمد على استخدام هذا المقاييس بهدف تحويل تمركز الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة .

* **الانحراف المعياري**: هو احد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لفقرات الاستمارة و قد استخدم هذا المقياس بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة و محاور الدراسة .

* تم استخدام أيضا مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان بناء على القيم التالية:

جدول رقم(3_2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عبد الفتاح غز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS،دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007 ، ص: 540 .

تم احتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0,80)، بعد ذلك إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

- من 1 إلى 1,80 يمثل **غير موافق بشدة** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة وبمستوى قبول[•] **ضعيف جدا**؛
- من 1,81 إلى 2,60 يمثل **غير موافق** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة وبمستوى قبول **ضعيف** ؛
- من 2,61 إلى 3,40 يمثل **محايد** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة وبمستوى قبول **متوسط**؛
- من 3,41 إلى 4,20 يمثل **موافق** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة وبمستوى قبول **مرتفع**؛

[•]تم وضع مستوى قبول كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- من 4,21إلى 5 يمثل **موافق بشدة** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة وبمستوى قبول **مرتفع جدا**.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و الكشف عن أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر، وهذا عن طريق إجراء دراسة ميدانية ببنك التنمية المحلية، قمنا استطلاع آراء مجموعة من الباحثين بالوكالة التجارية البنكية وسنخص بالذكر عن خصائص عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية للعينة المدروسة من الاستبيان• و هو ما سنوضحه فيما يلي :

أولا: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

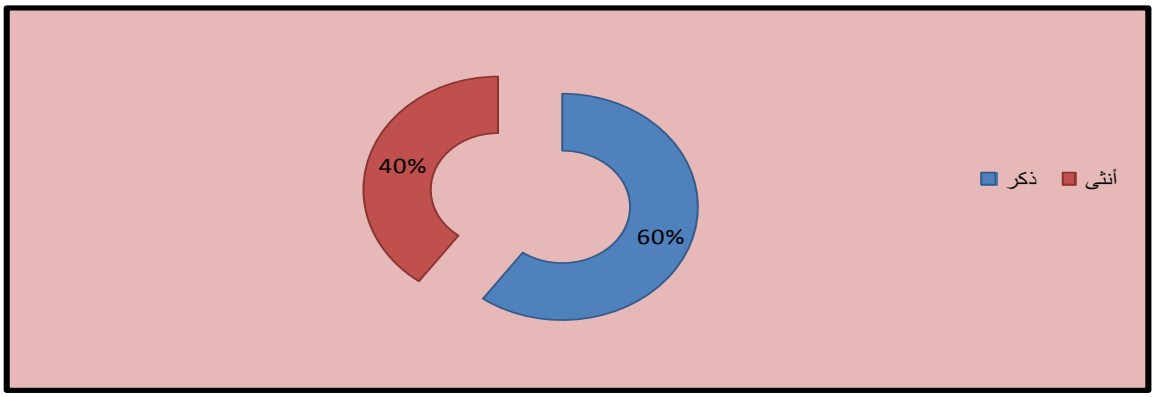
من خلال الجدول رقم(3-3) والشكل البياني رقم(3-3) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة للجنس (ذكر، أنثى).

جدول رقم (3-3) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

		Effectifs	Pourcentege
Valide	ذكر	18	60
	أنثى	12	40
	Total	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$" .

الشكل البياني رقم (3-3) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$".

استنادا للشكل البياني رقم (3-3) يمكننا القول أن عينة الدراسة أغلبيتها كانوا ذكورا حيث بلغت نسبتهم **60%**، بينما بلغت نسبة الإناث **40%**.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

من خلال الجدول رقم (3-4) و الشكل البياني (3-4) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية كمايلي:

• الملحق الأول: الاستبيان

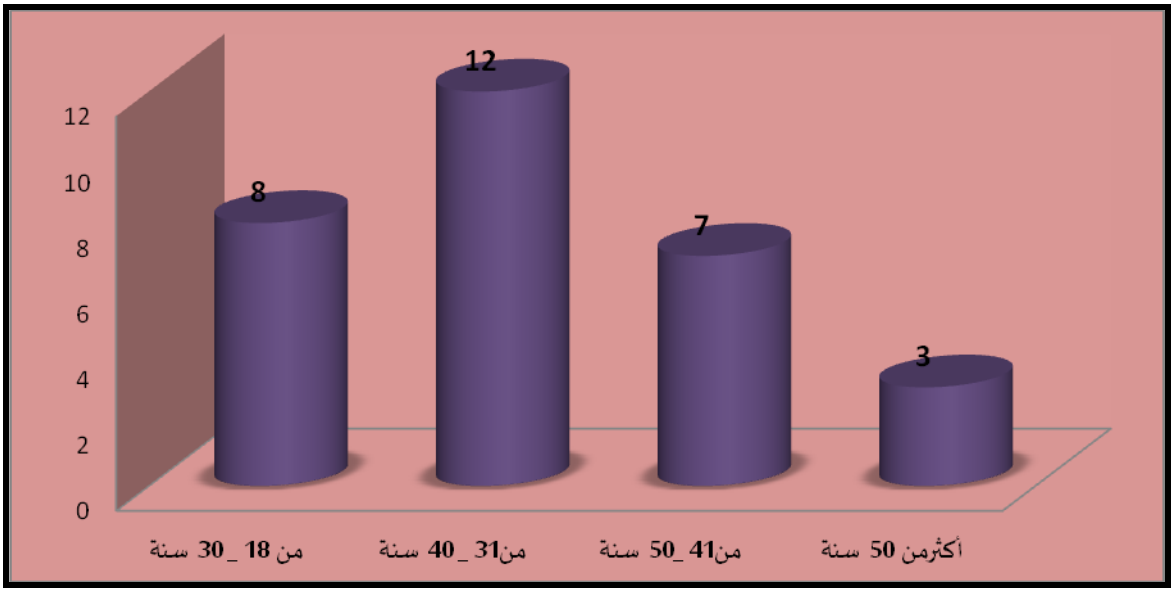
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم(3_4) : توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.

		Effectifs	Pourcentege
Valide	من 18 _ 30 سنة	8	26,7
	من31 _ 40 سنة	12	40
	من41 _ 50 سنة	7	23,3
	أكثرمن 50 سنة	3	10
	Total	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$".

الشكل رقم(3_4): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$" .

حسب الشكل رقم(3_4) أعلاه نجد أن النسبة الأكثر من حيث السن لأفراد العينة هي في الفئة العمرية بين 31 إلى 40 سنة بنسبة **40%** وحين تضاف لها الفئة من 18 إلى 30 سنة بنسبة **26,7%** تصبح نسبة الشباب في البنك ب **66،7%**،ما يعني أن الوكالة التجارية البنكية يعتمد بشكل أكبر على فئة الشباب التي تتميز بالحيوية وديناميكية أكبر، بينما بلغت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة **23,3%** في حين بلغت نسبة البالغين سن 50 سنة فأكثر **10%** . ومنه يمتلك البنك تنوعا في فئات الأعمار الذي يعتبر عامل ايجابي لها.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي

من خلال الجدول رقم (3-5) و الشكل البياني(3-5) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب المستوي العلمي كمايلي:

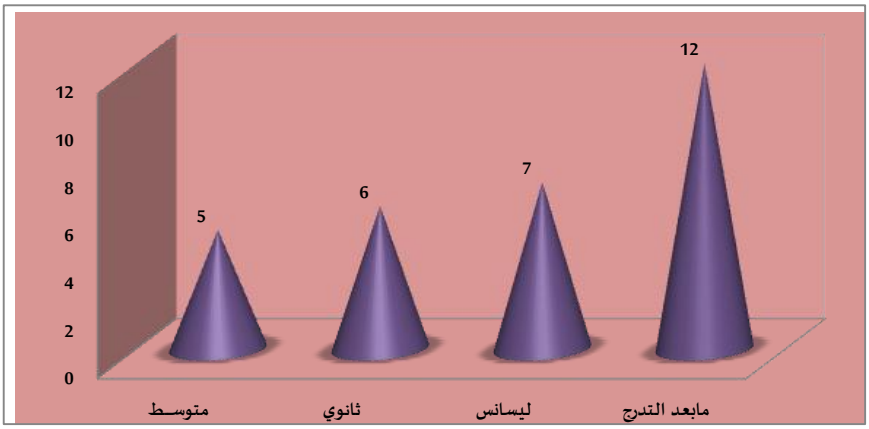
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم(3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي .

		Effectifs	Pourcentege
Valide	متوسط	5	16,7
	ثانوي	6	20
	ليسانس	7	23,3
	مابعد التدرج	12	40
	Total	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$".

الشكل البياني رقم(3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$"

نلاحظ أن أكبر نسبة للموظفين هم المتحصلين على شهادة ما بعد التدرج بـ **40 %**، تليها شهادة ليسانس بنسبة **23،3 %** ، في حين بلغ اجمالي النسبتين السابقتين **63،3 %**مما يعكس ذلك أهمية الشهادة العليا في عمل البنك، في حين بلغت نسبة الثانوي **20 5** و نسبة المتوسط ت **16،7 %** . ومنة فإن العينة مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية تكل المعلومات و القضايا بالبنك.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

من خلال الجدول رقم (3- 6) والشكل البياني(3- 6) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة كمايلي:

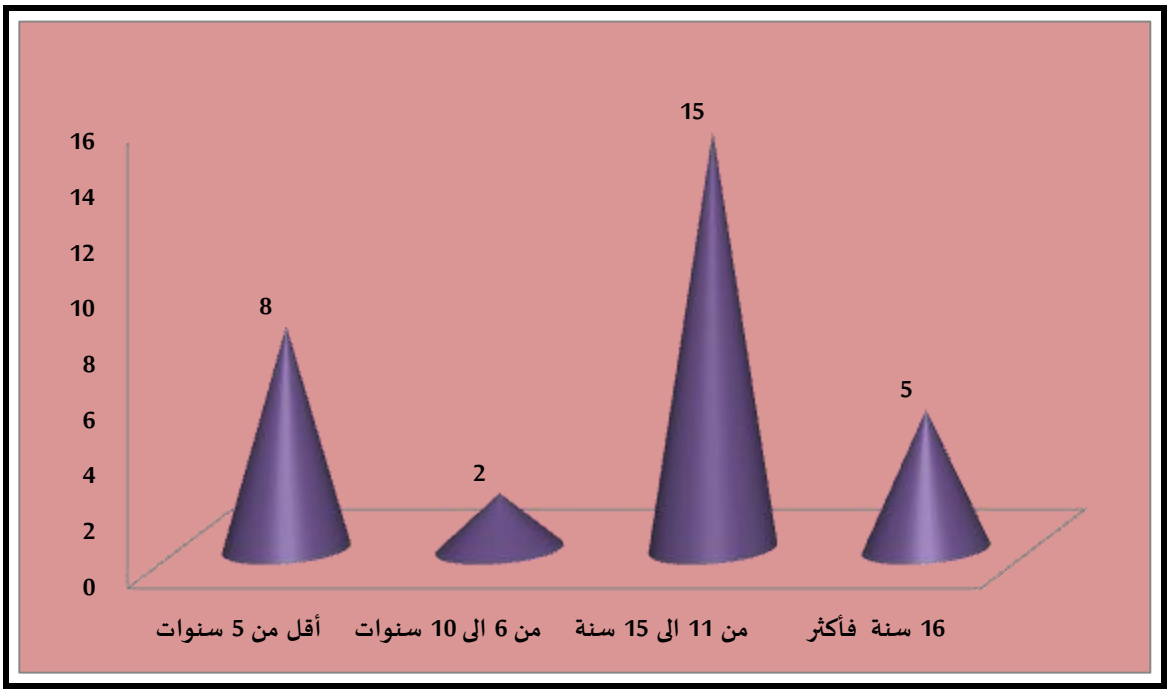
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم(3- 6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

		Effectifs	Pourcentege
Valide	أقل من 5 سنوات	8	26.7
	من 6 الى 10 سنوات	2	6,7
	من 11 الى 15 سنة	15	50
	16 سنة فأكثر	5	16,7
	Total	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$"

الشكل البياني رقم (3- 6) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$".

حسب نتائج الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الموظفون الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة **50%** هم أكبر نسبة و تمثل نصف عينة الدراسة، ثم تليها نسبة الموظفون أقل من 5 سنوات ب **26،7 %** ، في حين بلغت نسبة الموظفون الأكثر من 16 سنة **16،7 %** وأدنى نسبة هي للموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 6 الى 10 سنوات ب**6،7 %** . ومنه وعلى العموم فإن كل أفراد العينة محل الدراسة يمتلكون خبرة في البنك تفوق 10 سنوات.

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لطبيعة المنصب

من خلال الجدول رقم (3-7) و الشكل البياني (3-7) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب طبيعة المنصب كما يلي:

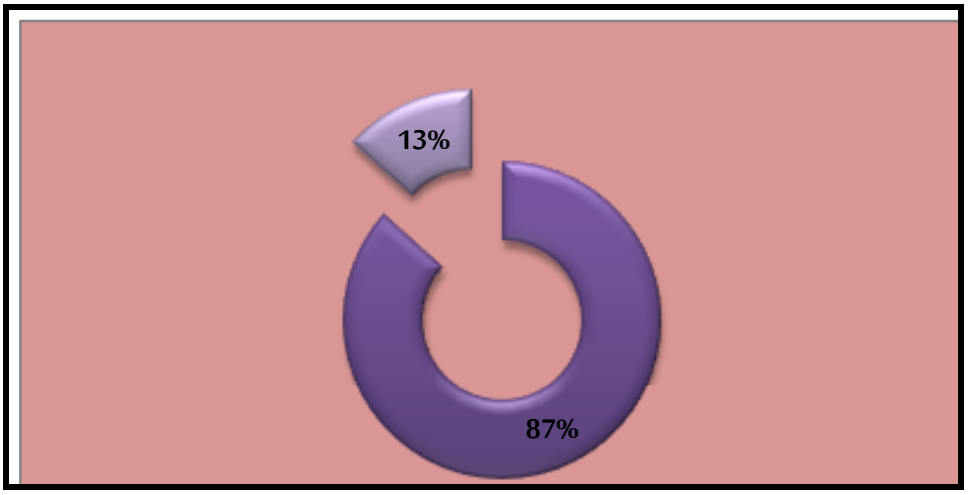
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (3_7): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب .

		Effectifs	Pourcentege
Valide	دائـم	26	86,7
	مؤقت	4	13,3
	Total	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة " $SPSS_{V20}$"

الشكل البياني رقم (3_7) : توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب .



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة " $SPSS_{V20}$"

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة الموظفين الدائمين هي الأكبر و تقدر ب 86،7 % بينما المؤقتين فبلغت 13،3 % .

سادسا: توزيع عينة الدراسة وفقا للتخصص

من خلال الجدول رقم (3-8) والشكل البياني(3-8) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب التخصص كما يلي:

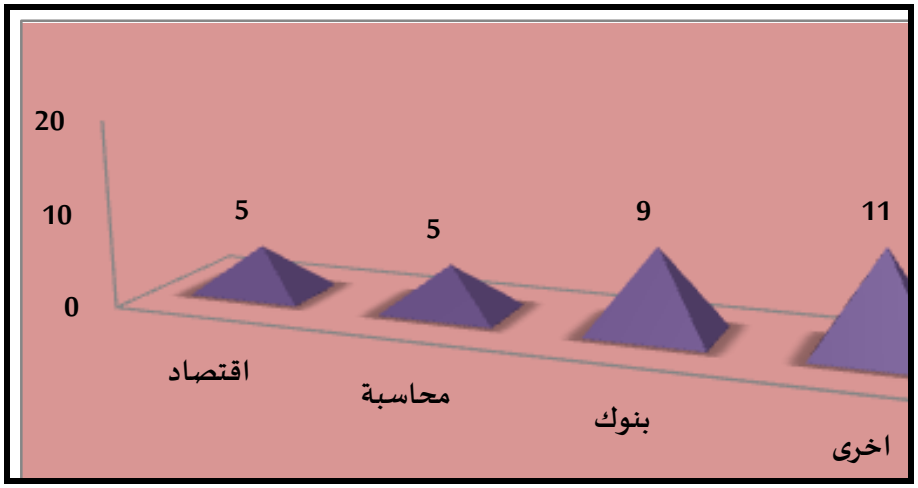
الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة وفقا للتخصص .

		Effectifs	Pourcentege
Valide	اقتصاد	5	16,7
	محاسبة	5	16,7
	بنوك	9	30
	اخرى	11	36
	Total	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة " $SPSS_{V20}$".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل البياني رقم (3_8) : توزيع عينة الدراسة حسب التخصص .



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة " $SPSS_{V20}$".

من الجدول السابق يتبين لنا أن عينة الدراسة الذين تخصصهم اقتصاد و محاسبة لهم نفس النسبة 16،7 % ولهم أقل نسبة، في حين أن العينة الذين تخصصهم بنوك بنسبة 30 %، أما أعلى نسبة فللموظفين الذين تخصصهم غير مذكور في الاستبيان بنسبة 36 %.

كخلاصة يمكن القول بأنه من خلال ما سبق يتضح أن فئة الذكور شكلت الأغلبية في عينة الدراسة كما أن العينة تميزت بنسبة عالية من الشباب دون الأربعين و بمستوى تعليمي عالي و خبرة جيدة و أغلبهم كذلك دائمين و متخصصين في مجال البنوك على العموم.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الإستبيان

سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج المقابلة التي قمنا بها من خلال طرح الأسئلة وذلك لتحليلها ومناقشتها، كذلك عرض نتائج وتحليل بيانات الاستبيان وأخيرا اختيار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة ومناقشتها وتحليلها

من خلال دراستنا لبنك التنمية المحلية بقسنطينة، توصلنا إلى أن أهم المخاطر التي تواجهها الوكالة هي المخاطر الإئتمائية، والمتعلقة بمخاطر الائتمان الإيجاري•، وذلك بعد اتصالنا بمجموعة من الموظفين على مستوى الوكالة التجارية البنكية، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأدوات المنهجية والمتمثلة في المقابلة، وبطرح مجموعة من الأسئلة التي تخص المخاطر على مصلحة التجارة والعقود وذلك في الخلية التجارية والقروض.

الفرع الأول: عرض النتائج

رغم إتباع المصلحة إجراءات مع المستأجر لتفادي الوقوع في خطر الائتمان إلا أنها تقع فيها، ولتفاديها تقوم المصلحة بدراسة ملف طلب الائتمان جيدا (ملحق رقم 02)، والتأكد من صحة معلومات

• **الإئتمان الاجاري:** هو عملية يقوم بموجبها البنك أو المؤسسة المالية أو شركة تأجير مؤهلة قانونا بذلك، وهو اتفاق بين طرفين يخول أحدهما حق الانتفاع بأصل للطرف الآخر، مع إمكانية التنازل عنه في نهاية الفترة المتعاقد عليها مقابل دفعات دورية تسمى الإيجار لمدة زمنية محددة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وثائقه المالية المحاسبة و الجبائية أي شروط منح الائتمان•، و قيام المكلف بالإئتمان بالدراسة الميدانية لمحل طالب الإئتمان، والمتابعة التامة و الدائمة له و كذا مواعيد استحقاقه والقيام بكل الإجراءات القانونية، وتحصيل الضمانات•• بأنواعها التي تعتبر كأمان ضد المخاطر، فهي بذلك حماية حق البنك. ويتم الرجوع إليها في حالة عجزه عن التسديد، يتم اختيارها على أساس قيمة الإئتمان وهي ضمانات شخصية وتخصص للأشخاص المعنويين المعطاة من طرف **FGAR –CIAR**، والكفالة تقدم للأشخاص الطبيعيين أي يقوم شخص آخر طبيعي أو معنوي بكفالته. وتكون قيمتها ما يفوق 200% من قيمة الأصل، وكذا قيمة الإئتمان الممنوح للمستأجر تكون قيمته 50% من رقم أعماله.

الفرع الثاني: المناقشة والتحليل

لدراسة مخاطر الائتمان يجب تحديد نسبة المستأجر ين المشكوك فيهم من العدد الاجمالي للزبائن في وكالة قسنطية، عدد الزبائن الكلي130 زبون من PME،PMI و المهن الحرة.

جدول رقم(3_9): نسبة المستأجرين المشكوك فيهم.

المستأجرين	المشكوك فيهم
عددهم	%10
الذين سددوا	%70
الذين لم يسددوا	%30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف الخلية التجارية والقروض.

ومن خلال هذا الجدول يتوضح لنا أن نسبة المستأجر المشكوك فيهم ضعيفة 10% مقارنة مع نسبة المستأجرين في الوكالة، و أن نسبة 60% الخاصة بالمستأجرين المشكوك فيهم، لكن الذين سددوا هي 70% من أجل 10%، و هذا يعود إلى قيام الموظفين بدراسة الجيدة للملفات، والمتابعة الدائمة لتحصيل الأقساط و قسمناها إلى قسمين:

- ✓ المستأجرين الذين سددوا: نسبتهم جيدة والوكالة تفرض عليهم عقوبة التاخير و هي على النحو التالي:
  - ➢ كل دفعة أقل أو يساوي"1 مليون دج" تفرض عليها عقوبة بمقدار 5000 دج.
  - ➢ كل دفعة ما بين "1 مليون دج" و "2 مليون دج" تفرض عليها عقوبة بمقدار 20000 دج.
  - ➢ كل دفعة أكبر من "2 مليون دج" تفرض عليها عقوبة بمقدار 20000دج.
- ✓ المستأجرين الذين لم يسددوا: يتم متابعتهم قضائيا بعد مراسلتهم بالإرسال لهم اعذار أولي (ملحق رقم 3)، وإعطائهم مدة لتسديد لا تتجاوز 15 يوما، و عند انتهاء المدة يعاد مراسلتهم مرة ثانية

• **شروط منح الايجار المالي:** ـ مدة الايجار تتراوح بين سنتين إلى 5 سنوات؛ ـ يتراوح القسط الأول ما بين 10% و20%؛ ـ الشراء بالقيمة المتبقية 50000 دج ـ أقساط الإستئجار شهرية؛ ـ الضمانات.

•• **أنواع الضمانات:** _تسجيل العقد الذي يربط بين الطرفين(المأجر المستأجر)؛_ضمانات معطات من طرف FGAR و CIAR؛ _ضمان زبون مع زبون آخر؛ _حق ملكية الاصل المستأجر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بإعذار(ملحق رقم 4)، و إن لم يستجيبوا يتم مراسلتهم بإعذار عن طريق المحضر القضائي وتعتبر آخر إعذار (ملحق رقم 5)، ويتم مقاضاتهم عن طريق المحكمة، وعليه تقوم الشركة بتحصيل مستحقاتهم من الضمانات المتفق عليها مسبقا.

مما سبق فإن المخاطر الإئتمائية من أهم المخاطر التي تواجهها الوكالة، وإن المتسبب الأساسي في هذا الخطر هو المستأجر، رغم عدم تعمده إلا في حالات خاصة بعد فوات تواريخ الأقساط المتفق عليها تقوم الوكالة بتبليغ الزبون لأكثر من مرة، وإذا لم يستجب لها تقوم بتبليغه عن طريق المحضر القضائي، لأنها هي من تتحمل الخطر و عليه يقوم البنك بكل الإحتياطات لتتفادى الوقوع فيه، وتعتبر الضمانات أداة إثبات حق البنك.

المطلب الثاني: نتائج تحليل بيانات الدراسة

يتناول هذا الفرع عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان عن طريق إعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة و المستخدم لأغراض التحليل الوصفي، المتضمن للوسط الحسابي والإنحراف المعياري والنسب المئوية للإجابات.

الفرع الأول: تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول مبادئ حوكمة الشركات

1. **تحليل عبارات المبدأ الأول المتعلق بتوفر إطار فعال لحوكمة الشركات:** يمكن أن نخلص النتائج الخاصة بعبارات هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-10) : التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات مبدأ توافـــر إطار فعال لحوكمـــة الشركـــات.

	Pourcentage/Effectifs										Moyenne	Ecart -type	الإتجاه
	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%			
1	13	43.3	13	43.3	4	13.3	0	0	0	0	4,30	0,702	موافق بشدة
2	16	53.3	7	23.3	6	20	1	3.3	0	0	4,27	0,907	موافق بشدة
3	12	40	12	40	3	10	3	10	0	0	4,10	0,960	موافق
مبدأ :توافر إطار فعال لحوكمة الشركات											4,22	0,759	موافق بشدة

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$"

من خلال الجدول رقم(9-3) نلاحظ أن النسبة الأعلى بالنسبة للمبدأ الأول هي العبارة رقم(1): تتمتع الهيئات الإستشرافية والرقابية بالسلطات والنزاهة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية بمتوسط حسابي قدره بـ4.30 وبإنحراف معياري 0.702، ويمكن تفسير ذلك أن أغلبية الموظفون يميلون إلى الموافقة على مضمون هذه العبارة حيث أن المسؤول عن تنفيذ القانون يتمتع بالسلطة و النزاهة للقيام بواجباته، في حين العبارة رقم(2): يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مستوى الشفافية و كفاءة السوق، والعبارة رقم(3): تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الجهات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع، فقد كانت نسبتهما على التوالي: متوسط حسابي 4,27 بالانحراف معياري 0,907 و4,10 بالانحراف معياري يقدر ب0,960.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يقدر ب: 4,22 و انحراف معياري يقدر كذلك بـ : 0,759. ويمكن القول أن المبدأ الأول محقق بمستوى مرتفع جدا في البنك محل الدراسة.

2. تحليل عبارات المبدأ الثاني والثالث المتعلق بحفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية:

يمكن أن تلخص النتائج الخاصة بعبارات المبدأ الثاني والثالث في الجدول التالي:

جدول رقم (3_11): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المبدأ الثاني والثالث حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية.

	Effectifs / pourcentage										Moyenne	Ecart-type	الإتجاه
	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%			
4	16	53.3	6	20	4	13.3	3	10	1	3.3	4.10	1.185	موافق
5	13	43.3	7	23.3	9	30	1	3.13	0	0	4.07	0.944	موافق
6	14	46.7	8	26.7	5	16.7	3	10	0	0	4.10	1.029	موافق
مبدأ: حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية											4.09	0.917	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة "$SPSS_{V20}$".

حسب الجدول رقم (3_11): نلاحظ أن أكبر نسبة هي للعبارتين (4) و(6) وهما على التوالي: لدى المساهمين الحق في المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة، و المعاملة المتساوية للمساهمين المحلين والأجانب وحصولهم على تعويض فعال في حال انتهاء حقوقهم بنسبة 4,10 وبانحراف معياري نسبتهم على التوالي: 1,185 و1,029، و هذا ما يجعلنا نستنتج أن الوكالة تحيط علما كافة المساهمين بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت وأيضا يضمن البنك معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وحصولهم على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

في حين أن العبارة رقم (05): تعمل الحكومة على حماية حقوق المساهمين تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,07 بالانحراف معياري 0,944 بمعنى أن النسب الحاكمة بالوكالة التجارية البنكية تعمل على احترام حقوق المساهمين.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يقدر ب: 4,09 و بالانحراف معياري 0,917 أي أن المبدأ الثاني والثالث محقق و بمستوى مرتفع في الوكالة التجارية البنكية محل الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. **تحليل عبارات المبدأ الرابع المتعلق بدور أصحاب المصالح:** يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بعبارات هذا المبدأ في الجدول التالي:

جدول رقم (3_12): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المبدأ الرابع دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

	Effectifs / Pourcentage										Moyenne	Ecart-type	الإتجاه
	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%			
7	13	43.3	11	36.7	5	16.7	1	3.3	0	0	4.28	0.751	موافق بشدة
8	15	50	9	30	4	13.3	2	6.7	0	0	4.23	0.935	موافق بشدة
9	13	43.3	12	40	5	16.7	0	0	0	0	4.27	0.760	موافق بشدة
مبدأ: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات											4.25	0.720	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجة " $SPSS_{V20}$ ".

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم(7): حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ 4,28 وبانحراف معياري 0,751 وهذا ما يدل على أن البنك محل الدراسة ينطوي على المشاركة وتشجيع التعاون بينه وبين أصحاب المصالح لخلق الثروة وفرض العمل، في حين بلغت العبارة(9): يحصل أصحاب المصالح على المعلومات المتصلة بمشاركتهم في عملية ممارسة سلطات الإدارة بالبنك على متوسط حسابي يقدر ب4,27 وبانحراف معياري 0,76، بمعنى أن أصحاب المصالح يشاركون الإدارة في عملية ممارسة السلطة، وفي الأخير نجد أن العبارة رقم (8): تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالبنك على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب4,23 وبانحراف معياري 0,935 بمنعى يحمي القانون أصحاب المصالح وحصولهم على تعويض.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لمجمل العبارة يقدر ب4,25 وبانحراف معياري 0,72. ويمكن القول أن المبدأ الرابع محقق و بمستوى مرتفع جدا في الوكالة التجارية البنكية محل الدراسة.

4. **تحليل عبارات المبدأ الخامس المتعلق بالإفصاح و الشفافية:** يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بعبارات هذا المبدأ في الجدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (3_13) :التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مبدأ الإفصاح والشفافية.

	Effectifs /pourcentage										Moyenne	Ecart-type	الإتجاه
	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%			
10	18	60	8	26,7	4	13,3	0	0	0	0	4,47	0,730	موافق بشدة
11	11	36 ,7	10	33,3	9	30	0	0	0	0	4,07	0,828	موافق
12	13	43,3	10	33,3	6	20	1	3,3	0	0	4,17	0,874	موافق
مبدأ الإفصاح و الشفافية											4,26	0,63	موافق بشدة

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجته "" $SPSS_{V20}$ ".

من خلال الجدول رقم(3_10) نلاحظ أن العبارة رقم(10): يستعين البنك بمراجع مستقل للقيام بعملية المراجعة السنوية، تحتل المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي 4,47 وبانحراف معياري 0,73، بمعنى أن هناك مراجع مستقل يقوم بإعداد القوائم المالية، في حين تأتي العبارة(12): يتوفر البنك على قنوات توزيع المعلومات تسمح لمستخدمها الحصول عليها في الوقت الملائم و بالتكلفة المناسبة بمتوسط حسابي قدره 4,17 وبانحراف معياري 0,874 في المرتبة الثانية مما يجعلنا نستنتج أنه يتم توفير المعلومات لأصحاب المصالح في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، ثم في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم(11): يفصح البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالموقف المالي، الأداء، الملكية وأسلوب ممارسة السلطة بمتوسط حسابي 4,07 وبالانحراف معياري0,828.

عموما فإن مبدأ الإفصاح والشفافية له متوسط حسابي يقدر ب :4,23 وبانحراف معياري يقدر بـ: 0,63 وبمستوى مرتفع جدا، هذا ما يجعلنا نقر على أن الوكالة التجارية البنكية محل الدراسة تطبق هذا المبدأ.

5. **تحليل عبارة المبدأ السادس المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة:** يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بعبارات هذا المبدأ في جدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (3_14) : التكرارات و النسب المئوية ,المتوسط والانحراف المعياري لعبارات مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

الاتجاه	Ecart_ Type	Moyenne	Effectifs / Pourcentage								
			%	غير موافق بشدة	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بشدة	
موافق لشدة	0.711	4.33	0	0	0	0	13.3	4	40	12	46.7	14	**13**
موافق لشدة	0.887	4.20	0	0	6.7	2	10	3	40	12	4.33	13	**14**
موافق لشدة	0.691	4.26	**مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة**										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجته "$SPSS_{V20}$".

من خلال الجدول رقم (3_14) نلاحظ أن العبارة رقم (13): يقوم مجلس الإدارة بوضع مخطط استراتيجي للبنك ومراقبة الآراء تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب: 4,33 وانحراف معياري يقدر بـ :0,711 بمعنى أن مجلس إدارة البنك يقوم بالمراقبة الفعالة و وضع مخطط استراتيجي أما العبارة (14) يعمل مجلس الإدارة على الالتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين بعين الاعتبار بمتوسط حسابي يقدر ب 4,20 و بالانحراف معياري يقدر ب0,887. عموما فإن مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة له متوسط حسابي يقدر ب:4,26 وبالانحراف معياري يقدر ب: 0,691 وله مستوى مرتفع جدا مما يجعل هذا المبدأ مطبق في البنك محل الدراسة.

ويمكن تلخيص نتائج كل العبارات الخاصة بالمحور الأول(مباديء حوكمة الشركات) في الجدول رقم (3_15):

الجدول رقم (3_15): ملخص لنتائج عبارات محور مباديء حوكمة الشركات

عبارات المحور الأول	Moyenne	Ecart_type	الإتجاه
توفر إطار فعال لحوكمة الشركات.	4,22	0,759	موافق بشدة
حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم.	4,09	0,917	موافق بشدة
دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.	4,25	0,720	موافق بشدة
الإفضاح والشفافية.	4,26	0,630	موافق بشدة
مسؤوليات مجلس الإدارة	4,26	0,691	موافق بشدة
مباديء حوكمة الشركات	4,21	0,743	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجته "$SPSS_{V20}$".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: تحليل وتفريع إجابات أفراد العنية حول إدارة المخاطر في البنك

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بعبارات بإدارة المخاطر في الجدول التالي:

الجدول رقم (3_16) :التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي والإنحرافات المعيارية لعبارات إدارة المخاطر في البنك.

	Pourcentage										Moyenne	Ecart-type	اتجاه
	موافق بشدة	%	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	غير موافق بشدة	%			
1	15	50	14	46,7	1	3,3	0	0	0	0	4,45	0,572	موافق بشدة
2	9	30	17	56,7	4	13,3	0	0	0	0	4,17	0,648	موافق
3	17	56,7	8	26,7	4	13,3	1	3,3	0	0	4,38	0,862	موافق بشدة
4	21	70	6	20	2	6,7	0	0	1	3,3	4,53	0,900	موافق بشدة
5	18	60	10	33,3	1	3,3	1	3,3	0	0	4,50	0,731	موافق بشدة
6	15	50	13	43,3	2	6,7	0	0	0	0	4,43	0,626	موافق بشدة
إدارة المخاطر											4,41	0,566	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجته "$SPSS_{V20}$".

حسب الجدول رقم (3_16) نجد أن العبارة رقم (4):دور لجنة إدارة المخاطر تتركز في تحديد وإدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك ووضع المعالجات الخاصة في حال وقوعها، حصلت في المرتبة الأولى وعلى متوسط حسابي يقدر ب: 4.53 وبالانحراف معياري يقدر ب: 0.9000 و هذا ما يدل على أن لجنة إدارة المخاطر بالوكالة التجارية البنكية محل الدراسة تقوم بدورها في تحديد و إدراك جميع أنواع المخاطر ووضع طرق لمعالجتها حال وقوعها، تلها العبارة رقم (5): على لجنة إدارة المخاطر التحقق من تطبيق سياسات إدارة المخاطر و مدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة بوسط حسابي يقدر ب: 4.50 بالانحراف معياري يقدر ب: 0.731 و هذا ما يدل إن لجنة إدارة المخاطر بالوكالة التجارية البنكية محل الدراسة تقوم بالتحقق من تطبيق النتائج والأهداف المرسومة، ثم العبارة رقم(1): تقوم إدارة البنك بصياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر، بمعنى أن إدارة الوكالة التجارية البنكية تقوم بصياغة إستراتيجية لكل نوع من أنواع المخاطر، ثم العبارة رقم (6): ضمان تنفيذ ضوابط رقابية يكفل التقيد باللوائح و القوانين أي أن الوكالة التجارية البنكية محل الدراسة توضع ضوابط رقابية و تتقيد باللوائح و القوانين، ثم تأتي العبارة رقم (3): على اللجنة التأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر، وفي آخر الترتيب نجد العبارة رقم(1) أي تقوم إدارة البنك بتعيين لجنة إدارة المخاطر لتعزيز مهمتها في إدارة البنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لإدارة المخاطر بالبنك محل الدراسة يقدر ب:4.41 وبالانحراف معياري يقدر ب: 0.566 و بمستوى مرتفع جدا و هو ما يؤكد لنا أن الوكالة التجارية البنكية محل الدراسة حريصة على تنفيذ مهمة إدارة المخاطر.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا الفرع سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والرئيسة، حيث من خلالها يتم قبول أو رفض فرضيات الدراسة، باستعمال معاملات الإنحدار البسيط.

أولا: اختيار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ توفر إطار فعال في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر للوكالة التجارية البنكية" BDL"**عند مستوى معنوية a=0,05**

لاختيار صحة هذه الفرضية ثم الإعتماد على أسلوب الإنحدار البسيط للمتغير المستقبل مبدأ توفر إطار فعال في حوكمة الشركات والمتغير التابع إدارة المخاطر في البنك.

الجدول رقم (3_17): نتائج اختبار الفرضية الأولى

R_deux (R^2)0,661			Erreur standard de l'estimation 0,3591	
D: 44,035				Sig: 0,000
Valide	B	SEB	T	Sig
Constantes	1,956	0,376	5,197	0,000
توفر إطار فعال في حوكمة الشركات	0,583	0,888	6,636	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية "$SPSS_{V20}$ ".

من خلال الجدول أعلاه يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، يشير إلى أن **66,1%** من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي مبدأ توفر إطار فعال للحكومة وأن الباقي **33,6%** ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة **0,3591** تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية. وبالتالي جودة خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار وهذا ما تدل عليه قيمة(D) البالغة **44,035** و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,05=a**. كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل (b) حيث بلغت**0,583 مما** يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مبدأ توافر إطار فعال للحكومة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في إدارة المخاطر في البنك بمقدار **0,583** ،للمعلمة مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت **1,956** تحت مستوى معنوية **0,000** و هي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوياتها. بالتالي فإن ظهور معنوية معلمة الانحدار يشير إلى أهمية التطبيق لمبدأ توافر إطار فعال للحكومة في إدارة مخاطر للبنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال ما سبق يمكن القول أنه مبدأ توفر إطار فعال للحكومة له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على إدارةالمخاطر بالوكالة التجارية البنكية محل الدراسة بقسنطينة عند مستوى معنوية **a=0,05** و هو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانيا: اختيار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدئي حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية وإدارة المخاطر للوكالة التجارية البنكية" BDL"**عند مستوى معنوية a=0,05**

لإختيار صحة هذه الفرضية ثم الإعتماد على أسلوب الإنحدار البسيط للمتغير المستقبل مبدئي حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية والمتغير التابع إدارة المخاطر في البنك.

الجدول رقم (3_18): نتائج اختبار الفرضية الثانية

R_deux (R^2)0,621			Erreur standard de l'estimation 0,3548	
D: 44,801				Sig: 0.000
Valide	B	SEB	T	Sig
Constantes	2,429	0,301	8,080	0,000
حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية	0,486	0,072	6,768	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية "$SPSS_{V20}$ ".

من خلال الجدول أعلاه يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، يشير إلى أن **62,1%** من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي مبدئي حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية وأن الباقي **37,6%** ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة **0,3548** تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية. وبالتالي جودة خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار وهذا ما تدل عليه قيمة(D) البالغة **45,801** وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **a=0,05**.كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل (b) حيث بلغت**0,486** مما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مبدئي حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في إدارة المخاطر في البنك بمقدار **0,486**، وللمعلمة مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت **2,429** تحت مستوى معنوية **0,000** و هي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوياتها. بالتالي فإن ظهور معنوية معلمة الانحدار يشير إلى أهمية التطبيق لمبدئي حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية في إدارة مخاطر للبنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال ما سبق يمكن القول أنه مبدئي حفظ حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على إدارة المخاطر بالوكالة التجارية البنكية محل الدراسة بقسنطينة عند مستوى معنوية **a=0,05** و هو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: اختيار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر للوكالة التجارية البنكية "BDL"عند مستوى معنوية a=0,05

لإختيار صحة هذه الفرضية ثم الإعتماد على أسلوب الإنحدار البسيط للمتغير المستقبل دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات والمنغير التابع إدارة المخاطر في البنك.

الجدول رقم (3_19): نتائج اختبار الفرضيةالثالثة

R_deux (R^2)0,573			Erreur standard de l'estimation 0,3765	
D: 37,53				Sig: 0.000
Valide	B	SEB	T	Sig
Constantes	1,884	0,419	4,498	0,000
دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	0,595	0,097	6,127	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية "$SPSS_{V20}$ ".

من خلال الجدول أعلاه يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، يشير إلى أن **57,3%** من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات وأن الباقي **42,3%** ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة **0,3765** تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية. وبالتالي جودة خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار وهذا ما تدل عليه قيمة(D) البالغة **37,53** و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **a=0,05**. كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل (b) حيث بلغت**0,595 مما** يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في إدارة المخاطر في البنك بمقدار **0,595**،للمعلمة مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع(الحد الثابت)فقد بلغت **1,884** تحت مستوى معنوية **0,000** و هي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوياتها. بالتالي فإن ظهور معنوية معلمة الانحدار يشير إلى أهمية التطبيق لمبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات في إدارة مخاطر للبنك.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على إدارةالمخاطر بالوكالة التجارية البنكية محل الدراسة بقسنطينة عند مستوى معنوية **a=0,05** و هو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعا: اختيار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ الإفصاح و الشفافية وإدارة المخاطر للوكالة التجارية البنكية "BDL"عند مستوى معنوية a=0,05

لإختيار صحة هذه الفرضية ثم الإعتماد على أسلوب الإنحدار البسيط للمتغير المستقبل مبدأ **الإفصاح و الشفافية** والمتغير التابع إدارة المخاطر في البنك.

الجدول رقم (3_20): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

R_deux (R^2)0,457			Erreur standard de l'estimation 0,4246	
D: 23,54				Sig: 0.000
Valide	**B**	**SEB**	**T**	**Sig**
Constantes	1,854	0,534	3,473	0,002
الإفصاح والشفافية	0,605	0,125	4,852	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية "$SPSS_{V20}$ ".

من خلال الجدول أعلاه يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، يشير إلى أن **45,7%** من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي مبدأ الإفصاح والشفافية وأن الباقي **54,3%** ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة **0,4246**تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية. وبالتالي جودة خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار وهذا ما تدل عليه قيمة(D) البالغة **23,54%** و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,05=a**. كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل (b) حيث بلغت**0,605** مما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مبدأ الإفصاح والشفافية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في إدارة المخاطر في البنك بمقدار **0,605** ،للمعلمة مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع(الحد الثابت)فقد بلغت **1,854** تحت مستوى معنوية **0,002** وهي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوياتها. بالتالي فإن ظهور معنوية معلمة الانحدار يشير إلى أهمية التطبيق لمبدأ الإفصاح والشفافية في إدارة مخاطر للبنك.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه مبدأ الإفصاح والشفافية له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على إدارةالمخاطر بالوكالة التجارية البنكية محل الدراسة بقسنطينة عند مستوى معنوية **0,05=a** و هو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

خامسا: اختيار الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة وإدارة المخاطر للوكالة التجارية البنكية "BDL"عند مستوى معنوية a=0,05

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لإختيار صحة هذه الفرضية تم الإعتماد على أسلوب الإنحدار البسيط للمتغير المستقبل مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة والمتغير التابع إدارة المخاطر في البنك.

الجدول رقم (3_21): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

R_deux (R^2)0,547			Erreur standard de l'estimation 0,3879	
D: 33,75				Sig: 0.000
Valide	B	SEB	T	Sig
Constantes	1,833	0,450	4,073	0,000
مسؤوليات مجلس الإدارة	0,605	0,104	5,809	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية "$SPSS_{V20}$ ".

من خلال الجدول أعلاه يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، يشير إلى أن **54,7%** من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة وأن الباقي **45,3%** ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة **0,3879** تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية. وبالتالي جودة خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار وهذا ما تدل عليه قيمة(D) البالغة **33,75%** و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,05=a**. كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل (b) حيث بلغت**0,605** مما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في إدارة المخاطر في البنك بمقدار **0,605**، للمعلمة مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع(الحد الثابت)فقد بلغت **1,833** تحت مستوى معنوية **0,000** و هي أقل من **0,05** مما يشير إلى معنوياتها. بالتالي فإن ظهور معنوية معلمة الانحدار يشير إلى أهمية التطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة مخاطر للبنك.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على إدارة المخاطر بالوكالة التجارية البنكية محل الدراسة بقسنطينة عند مستوى معنوية **0,05=a** و هو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

سادسا: اختيار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين مبادىء حوكمة البنوك وإدارة المخاطر للوكالة التجارية البنكية" BDL"عند مستوى معتوية 0,05=a

ويمكن أن نلخص النتائج غي الجدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (3_22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

R_deux (R^2)0,684			Erreur standard de l'estimation 0,3130	
D: 66,825				Sig: 0.000
Valide	B	SEB	T	Sig
Constantes	1,415	0,372	3,808	0,001
مبادىء حوكمة البنوك	0,712	0,087	8,175	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية "$SPSS_{V20}$ ".

يتبين من خلال الجدول رقم (3_22) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى ارتفاع قيمة (D) البالغة 66.825 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية **α=0.05** ، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقبل مبادئ حوكمة البنوك تفسر المتغير الرابع إدارة المخاطر ما يقدر 69.4%، أما الباقي أي 31.6% يمكن إرجاعه إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، مما يعني أيضا أن هناك عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة تحتاج إلى دراسات مستقبلية.

كما يبين هذا الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.712 مما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين، فإن أي زيادة في مبادئ حوكمة البنوك بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في إدارة المخاطر بمقدار 0.712، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.415 تحت مستوي معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها.

وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الإنحدار يشير إلى أهمية تطبيق مبادئ حوكمة البنوك في إدارة المخاطر للوكالة البنكية التجارية محل الدراسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر للوكالة البنكية التجارية وبالتالي فإنه هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر للوكالة البنكية التجارية محل الدراسة بقسنطينة "BDL" عند مستوى دلالة0.05 =α، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخلاصة

لقد تم في هذا الفصل دراسة أثر مبادئ الحكومة في إدارة المخاطر للوكالة البنكية محل الدراسة "BDL"، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من مغيرات فرعية لمحاور نموذج الدراسة، حيث قدر عدد المبحوثين ب 30 مبحوث وهو ما يمثل عينة الدراسة، وتم تحليل الاستبيان عن طريق برمجة "**$SPSS_{V20}$**" وكذلك عن طريق المقابلة الشخصية التي أجريت مع سؤول المصلحة التجارية والعقود .

وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج والتي من أهمها:

- أن البنك يطبق مبادئ الحكومة إلى حد ما، وهذا ما ينعكس بشكل واضح ومباشر على إدارة المخاطر في الوكالة البنكية التجارية؛
- وجود إدارة جيدة للمخاطر في الوكالة البنكية التجارية محل الدراسة؛
- من أهم المخاطر تواجهها الوكالة محل الدراسة هي مخاطر الإئتمان التجاري.

وبالتالي يجب العمل على تفعيل تطبيق مبادئ الحكومة بشكل أفضل لما لها من أثر واضح وايجابي على إدارة المخاطر البنكية، حيث أن التطبيق الجيد لمبادئ الحكومة يؤدي إلى إدارة جيدة للمخاطر البنكية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن تطبيق مباديء الحوكمة يساهم في إيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات و توزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر، وبالتالي فقد أصبح من الضروري على البنوك إتباع العديد من الإجراءات التي من شأنها أن تحسن من جودة القوائم والتقارير المالية المنشورة والتي من بينها الإهتمام بنظام الرقابة الداخلية في البنوك، والعمل على الإفصاح ومدى فعاليته وتفعيل دور كل من مجلس الإدارة و جان المراجعة وضمان استقلاليتها، والعمل على تطوير مفاهيم وآليات إدارة المخاطر من خلال تكوين إدارة مستقلة في تلك البنوك بحيث تقوم بدور فعال في تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي يواجهها البنك وطرق ووسائل مواجهتها والتصدي لها.

أولا: نتائج الدراسة

لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي القائم والمتعلق بأثر مباديء الحوكمة في إدارة المخاطر للبنك التجاري، و يمكن تقسيم أهم النتائج التي تسنى لنا الخروج بها من هذه الدراسة إلى قسمين:

أ. النتائج المستمدة من الجزء النظري

1. نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم، وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي و إدارة البنك المعني؛
2. أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها؛
3. لا يوجد هناك اختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة بالبنوك أو في الشركات و هذا دلالة على أن قواعد الحوكمة صالح للتطبيق في كل شركة مهما كان نوعها وهي ليست مخصصة لنوع واحد فقط؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. تكتسي الحوكمة البنكية أهمية بالغة في إدارة المخاطر البنكية حيث التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يؤدي إلى حسن إدارة المخاطر وضبطها والتحكم فيها.

ب. نتائج المستمدة من الجزء التطبيقي

من خلال الدراسة الميدانية بالوكالة البنكية بقسنطينة " BDL " تم الخروج بمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. تعتمد الوكالة البنكية بقسنطينة" BDL " على الجنس الذكري أكثر من النساء في ممارسة النشاط البنكي؛
2. تعتمد الوكالة البنكية بقسنطينة "BDL" على الفئات الشابة في ممارسة النشاط البنكي؛
3. أغلب العاملين بالوكالة البنكية بقسنطينة " BDL "يحملون شهادات جامعية؛
4. يتمتع أغلب العاملين بالوكالة البنكية بقسنطينة" BDL "بأقدمية تتراوح بين من 11 إلى 15 سنة؛
5. أغلب العاملين بالوكالة البنكية بقسنطينة " BDL " دائمين:
6. أغلب العاملين بالوكالة البنكية بقسنطينة "BDL" لديهم تخصص علمي في مختلف المجالات؛
7. تتمتع أغلب العاملين بالوكالة البنكية بقسنطينة "BDL "بإدارة مخاطر جيدة؛
8. تطبق الوكالة البنكية إلى حد مقبول بقسنطينة"BDL" لمبادئ الحوكمة التي كان لها تأثير ايجابي على إدارة المخاطر.

ثانيا: الإقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، ارتأينا أن نقدم بعض الإقتراحات والتوصيات التي نراها مناسبة:

1. تعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق بالنسبة للبنوك التجارية، ذلك أنها تعتبر بمثابة إنذار سابق للمخاطر والأزمات، مما ينتج التصدي والإستعداد إلى هذا الوضع؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. الإعتماد على مبادئ الحوكمة البنكية التي من شأنها أن نعمل على التحكم في المخاطر البنكية؛
3. إضافة المزيد من الشفافية على العمليات البنكية من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة البنكية؛
4. تشكيل لجان مستقلة في كل بنك تختص بوضع وتطبيق نظم التعيين والتقييم والترقية وتحديد التعويضات، على أن يكون من مهامها التأكد من أن التعويضات متوافقة مع أهداف البنك.

ثالثا: أفاق الدراسة

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

1. دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر التشغيلية.
2. أثر تطبيق الحوكمة على ربحية البنوك.
3. واقع الحوكمة في البنوك الإسلامية.
4. دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قـــائـــمـــة الـــمراجـــع

أولا: الكتب

1. أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائ، سنة 2003.
2. بن درويش عدنان بن حيدر، **حكومة الشركات**، الدار الجامعة، الطبعة الثالثة، القاهرة، سنة 2007.
3. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وآثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري، عمان، سنة 2013.
4. حمزة محمد دودين، **التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، سنة2010.
5. الخضيري محمد أحمد، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، مدينة مصر، القاهرة،سنة 2005.
6. الخطيب سمير، **قياس و ادارة المخاطر في البنوك**، منشأة المعارف، الاسكندرية، سنة 2005.
7. الخناق سناء عبد الكريم ، **حوكمة المؤسسات المالية و دورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية**، جامعة ملايا، ماليزيا ،بدون ذكر السنة.
8. زياد عبد الحليم الذيبة والآخرون، **نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق**، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، سنة 2011.
9. شقيري نوري موسى، محمود ابراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سمير ذيب، **ادارة المخاطر**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، سنة 2012.
10. طارق الله الخان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر** ، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد، جدة، سنة 2003.
11. طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات قطاع عام و خاص و مصاريف (المفاهيم ، المبادئ ، التجارب التطلبات)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007.
12. طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، سنة 2007.
13. عبد الفتاح غز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

14. عدنان حسين الجادوي، يعقوب عبد الله ابو حلو، **أسس المنهجية والإستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية و الإنسانية**، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2009.

15. علاء فرحان طالب،ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** ،دار صفاء للنشر و التوزيع، سنة2011.

16. غازي فلاح المومني، **إدارة المحافظ الاستثمارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، سنة 2013.

17. فرج شعبان، **العمليات المصرفية وادارة المخاطر**، دروس موجهة لطلبة الماستر، تخصصات النقود ومالية واقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة البويرة، سنة 2013 _2014.

18. محمد الجبالي، ايهاب نظمي، **قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، سنة 2012.

19. محمد مصطفي سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، سنة 2006.

20. نبيل حشاد، **دليلك الى ادارة المخاطر المصرفية**، بيروت، سنة 2005.

ثانيا: الرسائل و لأطروحات

21. ابراهيم قدري عثمان، **أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن، سنة 2008_2009.

22. أحمد قارون، مدى **التزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل**، رسالة ماجستي، كلية العلوم التجارية، فرغ دراسات مالية ومحاسبة معمقة، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2012 _ 2013.

23. أحمد محمد مصبح، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل**، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2012.

24. أشرف درويش أبو موسري، **حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية**، رسالة ماجستير، قسم محاسبة والتمويل، الجامعة السلامية، غزة، 2008.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

25. آل غزوي حسين عيد الجليل، **حوكمة الشركات وآثارها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير، تخصص تحليل مالي، كلية الادارة والاقتصاد، الأكادمية العربية في الدنمارك، سنة 2010,

26. براهيمي ياسين، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012_2013.

27. بن عيسى مريم، **تطبيق آليات الحوكمة و أثرها على الأداء**، رسالة ماجيستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011_2012.

28. بن ناصر فاروق، **دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي بالجزائر**، رسالة ماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012 _2013.

29. بوحة دليلة، **دور الحوكمة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية** ، رسالة ماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012_2013.

30. بومعراف رمزي، **أثر تطبيق مبادئ الحكومة في المؤسسة المصرفية**، رسالة ماجستير، تخصص مالية وحكومة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012_2013.

31. جلاب محمد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، رسالة ماجستير.إدارة أعمال، كلية علوم التسيير،جامعة الجزائر"3"، سنة 2009_2010.

32. خلف السعيد، **دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011_2012.

33. رايس محمد الهادي، **دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية**، رسالة ماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012_2013.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

34. عبدي نعيمة، **دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي موباح، ورقلة ، سنة 2008_2009.

35. عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و أثرها على بيئة الأعمال**، رسالة ماجستير، فرع مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، سنة 2011_2012.

36. عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير، قسم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، سنة 2008 _2009.

37. قاسيمي آسيا، تحليل **الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك _حالة القرض الشعبي الجزائري**، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة 2008_2009.

38. كلاب ميساء محي الدين، **دوافع تطبيق دعائم بازل 2 و تحدياتها**_ دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2007.

39. محمد جميل حبوش، **مدى إلتزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2007.

40. نسمان إبراهيم اسحاق، **دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة و تمويل ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2008_2009.

41. هبال عادل، **إشكالية القروض المتعثرة دراسة حالة الجزائر**، رسالة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، سنة 2011 _2012.

ثـالثـا: التقارير والأبحاث

42. بالعوز حسين، بوقرة رابح، **إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم اتسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، بدون ذكر السنة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

43. شاهين علي عبد الله، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للإستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، أيام 8_9 ماي 2005.

44. المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك** ، مفاهيم مالية ، العدد 6، القاهرة، مصر.

رابـــعا: المجلات والملتقيات

✓ **المجلات:**

45. جبار عبد الرزاق، **الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال افريقيا**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 7، سنة 2009.

46. دبلة فاتح، جلاب محمد، **الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الافتتاحي، بدون ذكر السنة.

47. محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز ميادئ الحوكمة في القطاع المصؤفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الافتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد09، 2009.

48. محمود ياسين الكاشف، **إطار مقترح لتحسين جودة حوكمة الشركات**، المجلة المصرفية للدراسات التجارية، العدد الثاني، المجلد الثاني والثلاثون، جامعة المنصورة، 2008.

✓ **الـملتقيات:**

49. بتول محمد نوري وعلي خلف سليمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق.

50. جبار عبد الرزاق، **عناصر التنظيم الإحترازي لنشاط التأمين_مع إشارة خاصة لحالة الجزائر**، الملتقي الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير_تجارب دول_، كلية العلوم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 3_4 ديسمبر 2012.

51. سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري و إتفاقيات بازل**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية_واقع و تحديات_، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الشلف، يومي 14_15 ديسمبر 2004.

52. شقيري عمر، **دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009.

53. طيبة عبد العزيز، مرايمي محمد، **بازل 2 و تسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية**، الملتقي العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في التطورات العالمية الراهنة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي رابح، ورقلة، أيام 11_12مارس 2008.

54. كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، حوكمة **الشركات و دوره في التقليل من عمليات التظليل في الاسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسة، جامعة باجي مختار،عنابة، أيام 18_19 نوفمبر 2009.

خـامسـا: المواقع الإلكترونية

55. دريس رشيد، بحري سفيان، **مقررات لجنة بازل و النظم الاحترازية في الجزائر**، على الموقع التالي:www.neevia.com بتاريخ 2015/03/27.

56. صندوق النقد العربي، **اجتماع عالي المستوى لكبار المسؤولين في المنطقة العربية حول الإطار العالمي الجديد لتقوية تشريعات الرقابة المصرفية و الإستقرارالمالي**،
httpl://www.amf.org.ae/ar/content/high-level-meeting-emerging-frameework-strengthen. consulté le: 02-04-2015,

57. عباس حميد التميمي،**آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة للدولة** ،ص 14،بحث منشور في الموقع :
www.**nazaha.iq/search_web/muhasbe**/2.doc , consulté le 09_02_2015

58. منتدى علوم الإعلام والإتصال يوم : 15 أفريل 2015، www.3odz.justgoo.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

59. Banque-crédit, la comité de bale, publier dans le site suivant:

http://banque–credit.org/page/comite-de-Bale.html .consulté le: 02-04-2014.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (01): الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلم

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استـمـارة حول

أثر الحوكمة البنكية في ادارة المخاطر في البنوك

إعداد الطالبة :

يـاسمين بـوزرارة

تحت إشراف الأستاذ :

السعيد بـريـكة

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته

أعدت هذه الاستمارة في إطار القيام بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي تخصص مالية وبنوك . أرجوا تعاونكم معي لإنجاح هذا العمل ،وذلك بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة ،وأحيطكم علما أن كل المعلومات سوف تكون سريـة و تستخدم لأغراض البحـث العلـمي .

تعليمات

- ضع الاشارة (×) في المكان الذي تراه مناسبا.

شكرا مسبقا لحسن تعاونكم

السنة الجامعية : 2015/2014

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1. **الجنس :**

ذكر ☐ أنثى ☐

2. **الفئة العمرية :**

18_30 سنة ☐ 31 40 سنة ☐

41 _ 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

3. **المستوى العلمي :**

متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ما بعد التدرج ☐

4. **سنوات الخبرة :**

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐

من 11 الى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

5. **طبيعة المنصب:**

دائم ☐ مؤقت ☐

6. **التخصص العلمي :**

اقتصـــاد ☐

محاسبـــة ☐

بنـــوك ☐

أخـــرى ☐

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجزء الثاني : محاور وعبارات الدراسة

المبادئ	الرقم	المحـور الأول : مبادئ حوكمة الشركات العـبـــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توافر إطار فعال للحوكمة	1	تتمتع الهيئات الإستشرافية و الرقابية بالسلطة و النزاهة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني و بطريقة موضوعية.					
	2	يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة السوق.					
	3	تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الجهات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع.					
حقوق المساهمين و معاملتهم معاملة متساوية	4	لدى المساهمين الحق في المشاركة الفعالة و التصويت في الاجتماعات العامة.					
	5	تعمل الحوكمة على حماية حقوق المساهمين.					
	6	المعاملة المتساوية للمساهمين المحليين و الأجانب و حصولهم على تعويض فعال في حالة انتهاك حقوقهم.					
دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	7	يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالبنك بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح بما يعمل على تحسين مستوى الأداء .					
	8	تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالبنك على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون .					
	9	يحصل أصحاب المصالح على المعلومات المتصلة بمشاركتهم في عملية ممارسة سلطات الادارة بالبنك .					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإفصاح والشفافية	10	يستعين البنك بمراجع مستقل للقيام بعملية المراجعة السنوية .						
	11	يفصح البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالموقف المالي ،الأداء ،الملكية و أسلوب ممارسة السلطة .						
	12	يتوفر البنك على قنوات توزيع المعلومات تسمح لمستخدميها الحصول عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .						
مسؤوليات مجلس الادارة	13	يقوم مجلس الادارة بوضع مخطط استراتيجي للشركة و مراقبة الأداء .						
	14	يعمل مجلس الادارة على الالتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح التعاملين بعين الاعتبار.						

الرقم	المحور الثاني: التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم إدارة البنك بصياغة إستراتجية واضحة لكل مجال في ادارة المخاط.					
2	تقوم إدارة البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في ادارة المخاطر.					
3	على اللجنة التأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر.					
4	دور لجنة إدارة المخاطر تتركز في تحديد وإدراك كافة انواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك ووضع المعالجات الخاصة في حال وقوعها.					
5	على لجنة إدارة المخاطر التحقق من تطبيق سياسات ادارة المخاطر و مدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة.					
6	ضمان تنفيذ ضوابط رقابية يكفل التقيد باللوائح و القوانين.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق(٠٢):طلب الإئتمان

الشركة الوطنية للإيجار المالي
Société Nationale de Leasing
SNL

قائمة الوثائق اللازم تقديمها من أجل طلب تمويل
في الإيجار المالي

- **طلب تمويل.**

الوثائق القانونية:

- نسخة مطابقة للأصل من القانون الأساسي للمؤسسة.
- محضر تنصيب وتفويض سلطة للمسير.
- نسخة مطابقة للأصل من مستخرج قيد في السجل التجاري من مركز السجل التجاري.
- نسخة مطابقة للأصل من عقد الإيجار ساري المفعول أو عقد ملكية عقار الخاص للممارسة النشاط.

الوثائق المالية:

- ميزانيات وجدول حسابات النتائج المحاسبية للسنوات الثلاثة الأخيرة كذلك ملحقاتها. و دراسة تقنية-اقتصادية تقديرية على الأربع سنوات.
- تقرير محافظ الحسابات للسنة المالية الأخيرة.
- شهادة وضعية يومية مستخرجة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS و أخرى مستخرجة من صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CSNOS لا تزيد عن ثلاثة أشهر.
- شهادة أداء مستحقات لا تزيد عن ثلاثة أشهر.
- نسخة مطابقة للأصل من بطاقة الترقيم الضريبي.
- كشف بيان بنكي للأشهر الثلاث الأخيرة.
- مخطط أعباء المؤسسة.
- بيان عن حالة الإلتزامات البنكية.
- بيان عن حالة الالتزامات خارج الميزانية (بيما في ذلك الإيجار المالي).
- تقرير داخلي عن تقييم العروض و اختيار الممولين عبر اللجنة الداخلية للأسواق الموجودة عند الزبون(من أجل المعدات موضوع الطلب).
- شهادة كفاءة مهنية بالنسبة لقطاع البناء و الأشغال العمومية.

الوثائق التجارية:

- فاتورة (ات) صورية أو كشف محرر باسم الشركة الوطنية للإيجار المالي SNL لحساب الزبون.

بالإضافة إلى هذه الوثائق:

- نسخة من رخصة الاستغلال(في حالة ممارسة نشاط النقل,مناجم).
- تعريف عن الشركة و الفريق المسير.
- قائمة مراجع الزبائن.
- رخصة من اجل الاطلاع على التزامات الزبون في مركزية المخاطر لبنك الجزائر موقعة من طرف الزبون (الطالب).
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية او رخصة السياقة الخاصة بالمسير.
- مستحقات الملف 11 700 دينار جزائري كاملة الضرائب تدفع في حساب الشركة الوطنية للإيجار المالي SNL/Spa لدى بنك التنمية المحلية BDL .وكالة زرالدة,52 نهج 01 نوفمبر رقم الحساب 005 00157 401768575185

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق(03):الإعذار الأول

الشركة الوطنية للإيجار المالي
Société Nationale de Leasing

Direction Des Engagements
Département Recouvrement
SNL/DE/DR/BR/[redacted]/2013

Alger, le 28/04/2013

A l'aimable attention de [redacted]
Gérant de [redacted]

Objet : Rappel

Monsieur,

Nous venons, par la présente, vous rappeler que l'échéance du loyer du **20/04/2013** relative à votre contrat leasing SNL, s'élevant à un montant de **119 088,00 DA** n'est pas encore réglée à ce jour.

A cet effet, nous vous invitons à la régularisation de votre situation aujourd'hui même, vu qu'un retard de 08 jours est déjà enregistré.

Nous vous prions d'agréer, monsieur, l'expression de notre parfaite considération.

BOUTIBA [illegible]
Chef de Section [illegible]

Société Nationale de Leasing SNL/SPA
Département Recouvrement
Avenue 1er Novembre Zéralda - Alger

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحق (04): الإعذار الثاني

الشركة الوطنية للإيجار المالي
Société Nationale de Leasing
SNL

زرالدة، يوم 2014/03/23

المرجـــــع: 2014/ SNL/DR /N° [redacted]

الموضوع: إعـــــــــــذار.

السيد [redacted]

سيـــــدي،

رغم جميع مكالماتنا الهاتفية لم يصلنا حتى الآن مبلغ تسديد فاتورات الإيجار التالية

- رقم LY14000093(مستحقة الدفع بتاريخ 20/01/2014)،التي أعدت لحساب شركتكم برسم عقد الاعتماد لإيجاري المالي رقم 75/2012 بتاريخ 20/12/2012
- رقم LY14000275 (مستحقة الدفع بتاريخ 20/02/2014)،التي أعدت لحساب شركتكم برسم عقد الاعتماد لإيجاري المالي رقم 75/2012 بتاريخ20/12/2012
- رقم LY14000494 (مستحقة الدفع بتاريخ 20/03/2014)،التي أعدت لحساب شركتكم برسم عقد الاعتماد لإيجاري المالي رقم 75/2012 بتاريخ20/12/2012

لن نقبل تأخير إضافيا، ولهذا ننذركم اليوم بأن تدفعوا لنـا المبلغ الإجمالي للفواتير المذكورة أعلاه، و المقدر إلى يومنا بـ 357 264,00 دينار جزائري، تطبيقا للمادة 07 من الشروط العامة للعقد المشار إليه أعلاه، و ذالك في أجل لا يمكن أن يتعدى خمسة عشر (15) يوما اعتبار من تاريخ استلامكم الاعذار الحالي.

و في حالة عدم تنفيذكم لذالك، فإننا نعلمكم عن عزمنا على استعمال حقنا في "شرط الفسخ" لاعتبار عقد الاعتماد لإيجاري المالي المشار إليه أعلاه "بقوة القانون" وبناء عليه، وضع حد لحقكم في الانتفاع بالأصل المؤجر و استرجاعه بالطرق المنصوص عليها قانونا، طبقا لما تقتضيه المادة 20 من الأمر 96-09 المؤرخ في 1996.01.10، المتعلق بالاعتماد الإيجاري.

و بطبيعة الحال، فإننا نحتفظ بحقنا في مطالبتكم بالإيجارات المتبقية و المستحقة و كذا بالتعويضات اللازمة عن الضرر الناتج عن عدم تنفيذ التزاماتكم، حسب مفهوم المادة 21 من نفس الأمر المذكور.

و في الانتظار، تقبلوا منا سيدي المسير تحياتنا الخالصة.

الشركة الوطنية للإيجار المالي

Chef de Service Recouvrement

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق(05):محضر تبليغ إعذار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الديوان العمومي للمحضر القضائي
مكتب الأستاذ [redacted]
محضر قضائي لدى محكمة [redacted]
مجلس قضاء [redacted]
الكائن مكتبه بحي غزالي مسعود [redacted]

نسخة

محضر تبليغ إعذار
المادة : 12 من ق.م.ق

رقم الطابع المحصل لفائدة الخزينة

بتاريخ السادس والعشرين من شهر مارس سنة ألفين و أربعة عشر (2014 03/26).
على الساعة : الحادية عشرة والنصف صباحا.
بناء على طلب / **الشركة الوطنية للإيجار المالي ، الكائن مقرها الإجتماعي بنهج الفاتح نوفمبر زرالدة الجزائر.**
المتضمن: تبليغ السيد : [redacted] بالإعذار المؤرخ في 2014/03/23 تحت رقم : 2014/373 و الممضي من طرف الطالبة ، و تحرير محضرا بذلك.
و مراعاة لمقتضيات المادة 12 من قانون المحضر القضائي.
نحن الأستاذ [redacted] محضر قضائي لدى محكمة عين مليلة ،إختصاص مجلس قضاء أم البواقي الموقع أدناه و الكائن مقرنا بحي غزالي مسعود عين مليلة.
قمنا بتبليغ السيد / [redacted]
الساكن / [redacted]
مخاطبين [redacted] بصفته(ا) المعني شخصيا حسب تصريحه(ا) الحامل(ة) ب.ت.و رقم [redacted] صادر(ة) بتاريخ [redacted]
بالإعذار المؤرخ في : 2014/03/23 تحت رقم : 2014/373 و الممضي من طرف الطالبة.
و إثباتا لكل ذلك قمنا بتحرير هذا المحضر في اليوم و الشهر و السنة المذكورين أعلاه ، وبلغ للمطلوب مرفقا بنسخة من الإعذار المذكور أعلاه لكي لا يجهل ذلك الكل طبقا للقانون.

توقيع المبلغ له

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com