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: علوم تجارية

دور إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية

دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية بأم البواقي

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: مراجعة وتدقيق

إعداد الطالب:

عثمان بن لكحل

إشراف الأستاذة:

د: سعيدة حركات

السنة الجامعية: 2015-2016

www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي وفقني في انجاز هذه الدراسة

كما اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إتمام هذا البحث المتواضع ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة

"سعيدة حركات"

التي لم تبخل علينا بعطائها العلمي وأرائها وأفكارها ونصائحها وإرشاداتها من خلال مراحل هذه الدراسة. ولا ننسى أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وإلى كل عمال الكلية ،وإلى الزملاء في الدراسة ونحن نكن لهم فائق التقدير والاحترام ونشكرهم جزيل الشكر على ما قدموه لنا طوال فترة الدراسة.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز العمل المتواضع.

والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه

عثمان

إهداء

إلى الأبوين الكريمين اللذين ضحيا وبذلا وأديا فما بخلا،
فلهما الدعاء من فلذة كبدهما وإنتاج غرسهما، لو أنهما تكرما وقبلا بأن أهدي إليهما ثمرة جهدي هذا إكراما لهما وتقديرا لبعض حقهما، ووفاء بفضلهما علي، ثم تفضلا وسمحا بأن أضع خدي عند موطئ قدميهما احتراما وتبجيلا لهما.

إلى إخوتي وأخواتي محمد، حسام، أمينة والمدللة روميسة.

إلى كل أفراد العائلتين بن لكحل و بعياي.

إلى أسماء تستحق أن تكتب بدمع العين لا بحبر القلم:
عبد اليقين ،عمار ،كمال،نذير، سفيان، بلال، رياض.
إلى الأحبة: حليم، حمزة،عامر، عتيق، حسين وفؤاد...
إلى كل من لا يقدر القلب على نسيانهم وأخص بالذكر الأستاذة "سعيدة حركات" التي لم تبخل علي لا بوقتها ولا بجهدها.
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولمن تسعهم مذكرتي

عثمان

قائمة المحتويات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	I
إهداء	II
قائمة المحتويات	[IV-VI]
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الاختصارات	IX
قائمة الملاحق	X
المقدمة	[أ–و]
الفصل الأول: عموميات حول إدارة المخاطر البنكية.	**[02–35]**
تمهيد	02
المبحث الأول: نظرة تحليلية عن المخاطر البنكية وطرق إدارتها.	03
المطلب الأول: ماهية المخاطر البنكية.	03
المطلب الثاني: إدارة المخاطر البنكية.	10
المطلب الثالث: مراحل، أساليب ومنهجية عمل إدارة المخاطر البنكية.	12
المبحث الثاني: قياس المخاطر البنكية ودور لجنة بازل في إدارتها.	16
المطلب الأول: قياس المخاطر البنكية.	16
المطلب الثاني: ماهية لجنة بازل، أهدافها ومهامها.	21
المطلب الثالث: مقررات لجنة بازل.	23
المبحث الثالث: واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.	29
المطلب الأول: الإطار القانوني لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.	29
المطلب الثاني: القواعد الاحترازية من المخاطر في القانون البنكي الجزائري.	31
المطلب الثالث: متطلبات النظام البنكي الجزائري لمسايرة الاتفاقيات الدولية.	33
خلاصة	35

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني: التأسيس النظري لمبادئ الحوكمة البنكية.	[37-68]
تمهيد	37
المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الحوكمة والحوكمة البنكية.	38
المطلب الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات.	38
المطلب الثاني: ماهية الحوكمة في الجهاز البنكي.	43
المطلب الثالث: خصائص الحوكمة البنكية ومحدداتها.	47
المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة البنكية.	50
المطلب الأول: مبادئ حوكمة البنوك من منظور إسلامي، ووفق OCED.	51
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة البنكية وفق لجنة بازل، ووفق IFC.	55
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة البنكية وفق الكود الموحد للحوكمة بانجلترا والأطراف المعنية بتطبيقها.	57
المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر ومبادئ الحوكمة البنكية.	60
المطلب الأول: الركائز الأساسية للحوكمة في البنوك.	61
المطلب الثاني: الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر البنكية في ظل الحوكمة.	62
المطلب الثالث: إدارة المخاطر ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك.	66
خلاصة	68
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية بأم البواقي.	[70- 99]
تمهيد	70
المبحث الأول: نظرة عامة حول الوكالات البنكية محل الدراسة.	71
المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة – 51 – أم البواقي.	71
المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة – 324 – أم البواقي.	73
المطلب الثالث: تقديم البنك الوطني الجزائري وكالة BNA – 316 – أم البواقي.	76
المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة.	79
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.	79
المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات.	80
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.	81

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختيار الفرضيات.	82
المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.	83
المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.	85
المطلب الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات.	91
خلاصة	99
الخاتمة	[103-101]
قائمة المراجع	[113-105]
الملاحق	[131-115]
الملخص	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول	البيان	الصفحة
(01)	الدعائم الأساسية لمقررات بازل 02.	26
(02)	مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية.	52
(03)	كيفية توزيع الاستبيان.	80
(04)	مقياس ليكارت الخماسي.	84
(05)	معاملات ثبات أداة الدراسة وصدقها.	85
(06)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	86
(07)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	87
(08)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	88
(09)	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي.	89
(10)	حسب متغير عدد سنوات الخبرة العملية في البنك.	90
(11)	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب.	91
(12)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول.	92
(13)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني.	94
(14)	نتائج تحليل محاور الإستبيان.	96
(15)	نتائج إختبار الفرضية الأولى.	96
(16)	نتائج إختبار الفرضية الثانية.	97
(17)	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية.	98

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل	البيان	الصفحة
(01)	أنواع المخاطر المصرفية (العمليات).	09
(02)	منهجية عمل إدارة المخاطر البنكية.	15
(03)	نظام حوكمة المؤسسات.	43
(04)	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة البنكية.	49
(05)	مبادئ الحوكمة وفق OECD سنة 1999 والمعدلة سنة 2004 والأهداف المحققة.	54
(06)	مبادئ الحوكمة البنكية وفق الكود الموحد بانجلترا.	58
(07)	الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة البنكية.	60
(08)	الركائز الأساسية للحوكمة البنكية.	62
(09)	الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة.	65
(10)	الهيكل التنظيمي لوكالة BEA /51 أم البواقي.	73
(11)	الهيكل التنظيمي للوكالة BADR /324 أم البواقي.	75
(12)	الهيكل التنظيمي لوكالة BNA /316 أم البواقي.	77
(13)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	86
(14)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	87
(15)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	88
(16)	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي.	89
(17)	توزيع أفراد العينة عدد حسب سنوات الخبرة العملية في البنك.	90
(18)	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب.	91

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المختصر	المعنى بالعربية
G10	مجموعة الدول الصناعية الكبرى.
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
IFC	مؤسسة التمويل الدولية.
BRI	بنك التسويات الدولية.
FRC	مجلس إعداد التقارير المالية.
BEA	البنك الخارجي الجزائري.
BADR	بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
BNA	البنك الوطني الجزائري.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق	البيان	الصفحة
(01)	استبيان الدراسة	[115-118]
(02)	معاملات ألفاكرونباخ	119
(03)	نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة	[120-121]
(04)	نتائج تحليل فقرات محاور الاستبيان	[122-128]
(05)	نتائج اختبار الفرضية الأولى	129
(06)	نتائج اختبار الفرضية الثانية	130
(07)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	131

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقدمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مدخل:

إن إدارة المخاطر البنكية من الموضوعات التي لقيت اهتماما متزايدا على المستوى العالمي، سيما منذ السنوات القليلة الماضية، هذا في ظل الأزمات المالية والاقتصادية المتتالية. كما أن معرفة هذه المخاطر وتقويمها وإدارتها أصبح يمثل حجر الزاوية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها.

أولت الكثير من البنوك اهتماما متزايدا بموضوع حاكمية الشركات أو حوكمة الشركات، إذ ركزت جل اهتمامها بهذا الموضوع وبالأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، إذ أصبح لهذا القطاع دور مهم وأساسي في تنمية اقتصاديات البلدان.

إن إدارة المخاطر البنكية تساهم بشكل كبير كأحد العوامل المهمة في إرساء القواعد الخاصة بالحوكمة البنكية من خلال مراعاتها للعديد من المبادئ والأسس التي تحكم البنوك، وتزيد وتفعل من الأدوات الرقابية التي تعمل على تخفيض المخاطر فيها.

إشكالية الدراسة:

في ظل الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية المتلاحقة التي شهدتها العديد من دول العالم المتقدمة منها وكذا الناشئة، فقد تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة البنكية كضرورة لا كخيار للحد من تلك السلبيات التي تواجهها البنوك، كما أن إدارة المخاطر البنكية بصورة سليمة وبدرجة عالية من الشفافية تضمن تطبيق مبادئ، أسس وقواعد الحوكمة فيها.

مما سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية في الوكالات البنكية بأم البواقي عند مستوى معنوية 5% ؟

وللإحاطة بكل جوانب الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تتوافر الوكالات البنكية بأم البواقي على إدارة سليمة للمخاطر؟

2- هل تطبق الوكالات البنكية بأم البواقي مبادئ الحوكمة المتعارف عليها؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، تم وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية في الوكالات البنكية بأم البواقي عند مستوى معنوية 5%.**
- **الفرضيات الفرعية:**

1- تتوافر الوكالات البنكية بأم البواقي على إدارة سليمة للمخاطر؛

2- تطبق الوكالات البنكية بأم البواقي مبادئ الحوكمة البنكية المتعارف عليها.

أسباب اختيار الدراسة:

تتجلى أسباب اختيار هذه الدراسة فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في هذه الدراسة وارتباطها بالتخصص؛
- الاهتمام الكبير والمتزايد بموضوع الحوكمة البنكية في معظم دول العالم خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية المتتالية؛
- حتمية ارساء مبادئ الحوكمة البنكية في البنوك الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- توسع دائرة البحث في موضوع الحوكمة لتشمل كافة القطاعات بما فيها قطاع البنوك؛
- رغم البحث الدائم والمستمر في موضوع الحوكمة البنكية إلا أن التغيرات السريعة في الأجهزة البنكية توحي بأن هذا الموضوع لا يزال بحاجة إلى الكثير من الدراسة والتطوير خاصة بالنسبة للجزائر؛
- إبراز أهمية تطبيق أسس وقواعد إدارة المخاطر البنكية كأداة تساعد على دعم وإرساء مبادئ الحوكمة البنكية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى مايلي:

- الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة المخاطر وكذا تلك التي يقوم عليها نظام الحوكمة في البنوك؛
- توعية البنوك بضرورة تبني أسس وقواعد الحوكمة البنكية؛
- إبراز كفاءة وفعالية إدارة مخاطر في تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة البنكية.

المنهج المستخدم:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذا اختبار الفرضيات والإجابة على الاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوضيح المفاهيم، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام مجموعة من الأدوات كالاستبيان والمقابلة بالإضافة إلى البرنامج الإحصائي spss بهدف تحليل آراء الموظفين بالوكالات البنكية بأم البواقي حول إجراءات عملية إدارة المخاطر البنكية ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة البنكية.

هيكل الدراسة:

للإحاطة بجوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تتقدمها مقدمة عامة حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى عموميات حول إدارة المخاطر في البنوك، قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول نظرة تحليلية عن المخاطر البنكية وطرق إدارتها، أما المبحث الثاني فتناول قياس المخاطر البنكية ودور لجنة بازل في إدارتها، في حين تطرق المبحث الثالث إلى واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية. أما الفصل الثاني فتطرق إلى الإطار التأسيسي لمبادئ الحوكمة البنكية، حيث تعرض المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية في الحوكمة والحوكمة البنكية، في حين تناول المبحث الثاني مبادئ الحوكمة البنكية، وبخصوص المبحث الثالث فتطرق إلى العلاقة بين إدارة المخاطر البنكية ومبادئ الحوكمة البنكية. وبالنسبة للفصل الثالث فقد تناول دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية العمومية بأم البواقي، من خلال تقديم نظرة عامة حول هذه الوكالات في المبحث الأول، وعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة في المبحث الثاني، وصولا إلى تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات في المبحث الثالث، وهذا بهدف إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية بهذه

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الوكالات. لتتعقبهم بعد ذلك خاتمة عامة تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى بعض التوصيات وكذا آفاق أخرى للدراسة.

الدراسات السابقة:

- دراسة نعيمة بن عامر "**البنوك التجارية وتقييم طلبات الائتمان**" رسالة ماجستير تخصص تسيير، جامعة الجزائر سنة 2001-2002. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية تقييم البنوك التجارية لطلبات الائتمان والمخاطر المحيطة بهذه البنوك، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المخاطر لصيقة بالعمل المصرفي سواء في البنوك التقليدية أو في البنوك الاسلامية، كما أن البنوك المركزية تلعب دورا كبيرا في التقليل من المخاطر من خلال أساليب الرقابة على البنوك والتنظيمات التي تفرضها عليها.
- دراسة بلبالي عبد الرحيم "**إدارة المخاطر البنكية وأثرها على كفاية وفعالية النظام المصرفي- دراسة حالة المؤسسات المالية المصرفية-**" رسالة ماجستير تخصص مالية وبنوك، جامعة تلمسان، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المخاطر من خلال مراقبة مستوى المخاطر المحيطة ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على آثار هذه المخاطر، وإدارتها بطريقة سليمة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تتوفر على إمكانيات تدل على أنها مؤهلة لمسايرة التحولات العالمية في مجال المخاطر، لكن بالمقابل تتميز هذه المسايرة بنوع من البطء النسبي، كما أن السياسة البنكية يشوبها نوع من التعارض مع الأساليب الدولية.
- دراسة عمي سعيد حمزة "**التسيير الحذر للبنوك ومدى تطبيق معايير بازل 02 في الجزائر**" رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03 سنة 2010، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم اتفاقية بازل الثانية خلال الأزمة الأخيرة وإبراز الآليات الرقابية المتبعة في النظام البنكي الجزائري من خلال القواعد الاحترازية المطبقة. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن البنوك الجزائرية تلتزم بمبادئ الرقابة الفعالة مع أنها لم تنفذها في إطار صريح، إلا أن التنظيمات والتعليمات البنكية شملت الخمس والعشرين للرقابة الفعالة وفق لجنة بازل.
- دراسة رانية العلاونة" **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية- دراسة حالة الأردن-**، الماجستير منشورة، جامعة اليرموك،الأردن 2005، حيث تهدف هذه الرسالة إلى ماهية المخاطر التي تواجهها المصارف الإسلامية، وأبرزت أهم الاختلافات بينها و بين المصارف التقليدية و التعرف على مجموعة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأساليب التي يمكن للمصارف الإسلامية العاملة في الأردن، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى عدم مشروعية بعض الأساليب التي تستخدمها المصارف التقليدية في إدارة مخاطرها.

- دراسة عبدي نعيمة "**دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات –دراسة حالة الجزائر–**". رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة آليات الرقابة مع التركيز على مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية ولجنة المراجعة في تطوير الحوكمة داخل المؤسسات. وأيضا التعرف على واقع الحوكمة في الجزائر. ولقد خلصت الدراسة إلى أن فعالية الآليات تتأثر بشكل كبير بالبيئة المحيطة بها، كما أن آلية عمل مجلس الإدارة في المؤسسات المساهمة الجزائرية أثبتت عدم فعاليتها، وأنها تكاد تكون مشلولة.
- دراسة بادن عبد القادر "**دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**". رسالة ماجستير، جامعة الشلف، 2007–2008، حيث تطرق فيها الباحث إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك لتفادي الأزمات المالية، وفي إشارته لحالة الجزائر ألقى الضوء على الأزمة المالية التي تسببت في انهيار بنك الخليفة. وأهم ما خلصت إليه الدراسة هو أن مبادئ الحوكمة جد متناسقة وملائمة كعلاج ووقاية من الأزمات المالية هذه الأخيرة التي من مسبباتها النقص الواضح في الإفصاح والشفافية، وكذا ضعف أنظمة الرقابة الداخلية.
- دراسة عمر علي عبد الصمد "**دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات–دراسة ميدانية–** حيث هدفت الدراسة إلى تبيان دور المراجعة الداخلية كآلية من آليات حوكمة المؤسسات. ولقد خلصت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية ترتكز على ثلاث عناصر أساسية، على أساسها يتحدد درجة تأثيرها في حوكمة المؤسسات. هذه العناصر هي: أهلية المراجع الداخلي، أستقلاليته وجودة أداء عمله. بالإضافة إلى أن هناك ثلاث مجالات لدور المراجعة الداخلية في تطبيق الحوكمة وهي: دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والتفاعل الجيد للمراجعة الداخلية مع باقي أطراف الحوكمة في المؤسسات.
- دراسة جبار عبد الرزاق "**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي– دراسة حالة الجزائر–**".رسالة دكتراه، جامعة الجزائر 03 سنة 2011. حيث هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع القطاع البنكي الجزائري، وهذا من خلال تبيان درجة تكييف البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية مع أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية ملزمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بمواصلة التعامل وفق مقررات لجنة بازل، بعد أن وفقت بدرجة كبيرة في مسايرة الاتفاقية الأولى وبالتالي هناك أرضية عمل تنطلق منها البنوك الجزائرية في سعيها للعمل بمبادئ الحوكمة المؤسسية.

من خلال نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها فإنه يمكن القول أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المخاطر وكذا موضوع الحوكمة سواء في البنوك أو المؤسسات الأخرى. لكن الدراسات السابقة تناولت كل موضوع على حدى، في حين أن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز العلاقة بين إدارة المخاطر ومبادئ الحوكمة في البنوك.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا خلال فترة هذه الدراسة العديد من الصعوبات تتمثل فيما يلي:

- نقص المراجع خاصة الكتب التي تتناول موضوع الحوكمة البنكية وكذا تلك التي تبرز العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة في البنوك؛

- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعطيات من الوكالات البنكية محل الدراسة؛

- إهمال بعض الموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة لاستمارات الاستبيان أو عدم رغبتهم بالإجابة على الأسئلة، كل له أسبابه وظروفه الخاصة؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول:

عموميات حول إدارة المخاطر البنكية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

يعد موضوع إدارة المخاطر البنكية من الموضوعات المهمة التي أخذت تستحوذ على اهتمامات الباحثين والمصرفيين، وتشغل تفكيرهم على المستوى المحلي والعالمي لاسيما في أعقاب الأزمات المالية والمصرفية التي حصلت في كثير من دول العالم، وأخيرا وليس آخرا الأزمة المالية العالمية في عام 2008.

ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه الأزمات المختلفة تبين أن من أهم أسباب هذه الأخيرة هو تزايد المخاطر التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية من جهة، وضعف سبل إدارتها من جهة أخرى.

وهو ما تناوله هذا الفصل في ثلاث مباحث، حيث تضمن المبحث الأول نظرة تحليلية عن المخاطر البنكية وطرق إدارتها، في حين تناول المبحث الثاني قياس المخاطر ودور لجنة بازل في إدارتها، أما المبحث الثالث فتطرق إلى واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: نظرة تحليلية عن إدارة المخاطر البنكية وطرق إدارتها.

إن نجاح البنك واستمراره يفرض على مختلف مصالحه فهم مختلف المخاطر التي تعترضه والتعرف عليها، بغية التعامل معها بالشكل الذي يمكن من تخفيف وطأتها على مختلف أهداف البنك. وهو ما تم التعرف عليه في هذا المبحث من خلال:

- ✓ ماهية المخاطر البنكية؛
- ✓ ماهية إدارة المخاطر البنكية؛
- ✓ طرق وأساليب إدارة المخاطر البنكية.

المطلب الأول: ماهية المخاطر البنكية.

تم التعرض في هذا المطلب إلى مفهوم المخاطر في الفرع الأول، والمخاطر البنكية كفرع ثاني ومختلف أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك كفرع ثالث.

الفرع الأول: مفهوم المخاطر.

- احتمال عدم تحقيق العائد الذي يسعى المستثمر إلى تحقيقه، أو عدم انتظامه فتذبذب العوائد هو الذي يشكل عنصر المخاطر.[1]
- ولقد قام آخرون بتعريف المخاطر على أنها ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، وما يترتب عنها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات المتخذة بالنسبة لموضوع معين.[2]
- المخاطر هي عدم التأكد أو عدم اليقين من النتائج المستقبلية واحتمال لنتائج عكسية.[3]

---

[1]: قاسم نايف علوان، **إدارة الاستثمار(بين النظرية و التطبيق)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 17.

[2]: بالعوز حسين، بوقرة رابح، **إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 3.

[3]: سمير عبد الحميد رضوان، **المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطرة**، دار النشر الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 311.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- المخاطر مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون الأثر إيجابيا أو سلبيا، فإذا كان الأثر سلبيا يطلق عليه "خطر التهديد" وإذا كان الأثر إيجابيا يطلق عليه " فرص".[1]

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

الفرع الثاني: مفهوم المخاطر البنكية.

إن المخاطر في البنوك تعني وجود فرصة تنحرف فيها الأنشطة عن الخطط في أية مرحلة من المراحل، وأن جزء من مخرجات العملية التشغيلية للبنك يصعب التنبؤ بها. بسبب عدم امتلاك الإدارة العليا للبنك هامش نسبي للسيطرة عليها، وكلما كان مستوى التأكيد عالي كلما انخفضت مستويات المخاطر. ولغرض تحديد طبيعة المخاطر في البنوك لابد من معرفة طبيعة الأعمال البنكية والبيئة الاقتصادية والتنظيمية التي يمارس فيها البنك أعماله.[2]

وهناك من عرفها أيضا بأنها: "التقلبات في القيمة السوقية للبنك، كما أنها ترتبط بحالة عدم التأكد من استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو في تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة".

وهناك من يرى بأن المخاطر في بعض الأحيان قد تفوق المتوقع، كما أنها أحيانا أخرى قد تكون لها آثار إيجابية مثل نقص تكلفة المواد.[3]

وتعرف 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 القدرة على التأثير على أهداف البنك المرجوة. فالمخاطر هي حالة يكون فيها امكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة.[4]

---

[1]: مرابطي نوال، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية-دراسة عينة من البنوك لولاية ورقلة-**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص 13.

[2]: دريد كامل آل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 231.

[3]: حليمة سفيني، **دور إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة البنكية-دراسة تطبيقية لبعض وكالات البنوك التجارية بأم البواقي-**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015، ص 4-5.

[4]: حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص 161.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مما سبق يمكن القول المخاطر البنكية هي انحراف نشاط البنك عن الخطط والاستراتيجيات الموضوعة.

الفرع الثالث: أنواع المخاطر البنكية.

لقد اختلفت تصنيفات المخاطر البنكية باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، والتي تعتمد على رؤية متباينة للمخاطر على وفق النشاط والبيئة والظروف الاقتصادية والعلاقات الدولية، ويمكن تقسيم المخاطر البنكية إلى أنواع متعددة هي:

أولا: المخاطر البيئية.[1]

وتتمثل في المخاطر التي تتعرض لها البنوك باعتبارها مؤسسات ذات تنظيم محكم، إذ أن معظم أنشطة البنوك هي في نظام المدفوعات في الاقتصاد وأن وظيفة المدفوعات تعد جزءا حيويا وكبيرا من وظائفها، فضلا عن أنها تعمل ضمن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة سواء كانت البيئة الخاصة وما فيها من نقاط قوة لتعزيزها ونقاط ضعف لاستبعادها، أو بيئة عامة وما فيها من فرص للاستفادة منها وتهديدات لتجنبها. ويشتمل هذا الصنف من المخاطر على نوعين هما:

- ✓ **المخاطر التشريعية:** ويطلق عليها البعض (مخاطر الالتزام) وهي تنتج من احتمال مخالفة القوانين الرقابية والقواعد التشريعية التي تؤثر سلبا في البنك، إذ تقوم السلطات الرقابية بفرض غرامات نقدية على البنوك المخالفة وتكرارها قد يؤدي إلى عقوبات أشد قسوة. وتشير هذه المخاطر إلى تأثير تشريعات الدول التي تعمل فيها البنوك ويجب مراعاتها عند تقييم المخاطر، وهي تشمل السياسة المتعلقة بحصص الاستيراد والضرائب والإعانات وأية أمور أخرى تؤثر في الاستثمارات.
- ✓ **المخاطر الاقتصادية:** وتشمل المخاطر المترافقة مع عوامل الاقتصاد القومي والدولي، والتي يمكن أن تؤثر في أداء البنوك سواء كان بصورة مباشرة أي أنها تلك المخاطر المرتبطة بالأوضاع الاقتصادية السائدة في ذلك البلد .

[1]: صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 57-58.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: المخاطر المالية.

وهي المخاطر التي تمس مباشرة الوضعية المالية للبنك، لذا فهي تتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل الإدارة. ومن أهم أنواعها ما يلي:

- ✓ **مخاطر الائتمان:** تتعلق المخاطر الائتمانية دائما بالسلفيات (القروض) والكشف عن الحساب أو أي تسهيلات ائتمانية تقدم للعملاء، وتنجم المخاطر عادة عندما يمنح البنك العملاء قروضا واجبة السداد في وقت محدد في المستقبل، ويفشل العميل في الوفاء بالتزاماته بالدفع في الوقت المحدد، أو عندما يفتح البنك خطاب اعتماد مستندي لاستيراد بضائع نيابة عن العميل فيعجز هذا الأخير عن توفير المال الكافي لتغطية البضائع حين وصولها.[1]

  وهي أيضا تلك التي تحدث نتيجة تخلف العملاء عن الدفع، أي نتيجة عدم قدرة المقترض عن الوفاء بأصل القرض وفوائده أو أنه لا يرغب في ذلك لسبب أو لآخر، ويتسبب العجز عن السداد في خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل.[2]

  إن المخاطر الائتمانية ترتبط بالخسائر الاقتصادية التي سيتكبدها المستخدم النهائي إذا أخفق الطرف الآخر في العقد في الوفاء بالتزاماته المالية المنصوص عليها في العقد.[3]
- ✓ **مخاطر السوق:** إحدى المخاطر التي تتعلق بالأحداث التي تؤثر على جميع الأدوات الاستثمارية المتاحة في السوق بحيث تكون هذه الأحداث غير متوقعة، وعادة تنشأ نتيجة للاتجاهات الصعودية والنزولية التي تطرأ على السوق المالي وسوق رأس المال لأسباب اقتصادية، سياسية واجتماعية في بلد ما أو في البلدان التي ترتبط مع بعضها بعلاقات اقتصادية تبادلية بنسبة كبيرة من قيمة تعاملاتها الخارجية. على سبيل المثال التحولات الاقتصادية والسياسية في أوروبا الشرقية أثرت كثيرا على أسواق هذه البلدان وعلى أسواق البلدان الأخرى مثل روسيا. إن هذا النوع من الأخطار لا يمكن السيطرة عليه من قبل إدارة البنك.[4]

---

[1]: محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 62.

[2]: رزيق كمال، كورتل فريد، **تسيير المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية**، -حالة البنوك الجزائرية-، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، يومي 16-17 أفريل، 2007، ص 3.

[3]: طارق عبد العال حمادة، **المشتقات المالية(مفاهيم ، إدارة المخاطر ، المحاسبة)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 197.

[4]: دريد كامل آل شبيب، **مرجع سابق الذكر**، ص 145.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ **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 اذ أن لدى البنك مصدران للسيولة فالمصدر الاول هو الموجودات حيث تنخفض تلك المخاطر في حال كان البنك يمتلك استثمارات قابلة للبيع لمواجهة الطلب على السيولة، غير ان امتلاك هكذا استثمارات سائلة يؤدي الى انخفاض المردود، لأن البنك يستطيع تحقيق مردود أعلى من خلال استخدام القروض والاستثمارات الاطول أجلا. أما المصدر الثاني للسيولة فهو المطلوبات أي الاقتراض من الغير وهو ما تفعله البنوك الكبيرة عندما تواجه الطلب المتزايد على السيولة وتحظى إدارة 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.[1]
- ✓ **مخاطر تغير أسعار الفائدة:** المخاطر التي يتحملها البنك من جراء منحه قرضا بسعر الفائدة السائد الآن معطى بتمويل حصل عليه بسعر الفائدة معروف ثم اضطراره خلال اجل القرض الى اعادة تمويله بسعر فائدة أعلى، فإذا كان سعر الفائدة الذي يفرضه البنك على القرض ثابت ويرتفع سعر إعادة التمويل، فان 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.[2]
- ✓ **مخاطر أسعار الصرف:** تتمثل مخاطر العملة في ملاحظة تحقق خسائر نتيجة للتغيرات في أسعار الصرف وتحدث التباينات في المكاسب بسبب ربط الايردات والنفقات بأسعار الصرف بواسطة مؤشرات أو ربط قيم الأصول والخصوم ذات العملات الأجنبية، وبصفة عامة تمثل المخاطر الناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية. الأمر الذي يوجب الإلمام الكامل والدارسة عن أسباب تقلب الأسعار.[3]

---

[1]: أحمد محمد مصبح، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين**، رسالة ماجيستير، تخصص محاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 20-21.

[2]: هبال عادل، **اشكالية القروض المتعثرة – دراسة حالة الجزائر–**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2011-2012، ص 34.

[3]: بالعوز حسين ، بوقرة رابح، **مرجع سابق الذكر** ، ص 7.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

✓ **مخاطر التضخم والكساد:** المخاطر التي تتعرض لها الاستثمارات في السندات الحكومية والاستثمارات الادخارية وهي إن كانت ستسترد قيمتها الأصلية ولكن قيمتها الشرائية ستنخفض مقارنة بنفس الوحدات من النقود، حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات و الأصول الاستثمارية بسبب قوتها الشرائية، فمن المعروف أن التضخم كان ولا زال ساريا بل ويشكل سريع في العالم كله فليس لهذه المخاطر حل حقيقي أو جذري على الرغم مما يذكره البعض أن الاستثمار العقاري أو الاستثمار في الاسهم سوف يخفض من حدة المشكلة.[1]

ثالثا: مخاطر التشغيلية: مخاطر غير قابلة للقياس والتي يواجهها بنك ما.[2]

وعرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها:" مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو اخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة التي تنجم عن أحداث خارجية".[3]

هذا النوع من المخاطر ليس له طريقة واضحة للقياس فهناك مجموعة من الطرق مثل طريقة المصفوفة والتي تساعد البنك على محاولة تحديد الأحداث التي لها أكبر تأثير على البنك، ثم تحليل تلك الخسائر وربما نمذجتها. وهذه المخاطر تعتبر ثاني أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك بعد المخاطر الائتمانية حيث زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بفعل تطور أعمال البنوك وتغير أساليب العمل.[4]

من خلال ما سبق بإمكان القول أن البنوك تتعرض لأنواع عديد من المخاطر سواء تلك المرتبطة مباشرة بأنشطتها مثل خطر السيولة، أو تلك المتأتية من البيئة الخارجية التي تنشط فيها كخطر التضخم والكساد.

والشكل الموالي يوضح مختلف أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

---

[1]: شاهين علي عبدالله، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف** ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الاول للاستثمار والتمويل في فليسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين، ايام 8-9 ماي 2005، ص 5.

[2]: صادق راشد الشمري، **مرجع سابق الذكر**، ص 199.

[3]: نبيل حشاد، **إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات بازل2**، المركز العربي للدراسات والاستشارات المالية والمصرفية لبنان، الطبعة 2009، ص 07.

[4]: حليمة سفيني، **مرجع سابق الذكر**، ص 10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم(01): أنواع المخاطر المصرفية (العمليات).

المصدر: صلاح حسين، **تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية**، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى مصر، 2010، ص 19.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: إدارة المخاطر البنكية.

تم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة المخاطر البنكية كفرع أول، ثم إلى أهداف إدارة المخاطر البنكية كفرع ثاني، أما الفرع الثالث فتناول أهم العناصر الأساسية لهيكل إدارة المخاطر في البنوك.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر البنكية.

تعرف إدارة المخاطر بأنها كافة الاجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر، بغية المحافظة عليها في أدنى حد ممكن.

كما أن إدارة المخاطر هي استخدام سياسات وإجراءات للتعرف والتحليل، والتقييم والمراقبة بهدف التقليل من آثار المخاطر على المؤسسة.[1]

وتعرف أيضا بأنها الإدارة التي تقوم بتعريف وتحليل وتطوير والاستجابة إلى الانحرافات من خلال دورة حياة البنك، بهدف تقليل هذه الانحرافات ومعالجتها باستخدام مؤشرات الأداء في إدارة الأعمال الرئيسية والمخاطر المالية.[2]

إدارة المخاطر هي التحديد والتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد أصول أو القدرة الإرادية للمشروع.[3]

من خلال التعاريف السابقة فإن إدارة المخاطر البنكية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد وتقييم المخاطر وقياسها عن طريق مجموعة من الاجراءات والسياسات وكذا مؤشرات الأداء، بهدف التقليل من آثارها السلبية على البنوك.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر البنكية.

تهدف إدارة المخاطر البنكية بشكل رئيسي إلى مايلي:

- إعطاء مجلس إدارة البنك والمديرين التنفيذيين فكرة كلية عن جميع المخاطر؛

- وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات البنك،

---

[1]: مهند حنا نقولا عيسى، **إدارة مخاطر المحافظة الائتمانية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 117.

[2]: صادق راشد الشمري، **مرجع سابق الذكر**، ص 38.

[3]: خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 3.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تنمية المزايا التنافسية،

- المساعدة في اتخاذ القرارات؛

- قياس مدى كفاية الرأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات؛[1]

- خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر بالمخاطر إلى أقل مستوى ممكن يؤدي إلى استقرار الأرباح أو المكاسب؛

- تعظيم قيمة البنك من خلال قرارات إدارة المخاطر التي تساهم في تعظيم القيمة السوقية للبنك؛

- الوقاية من التهديدات التي تواجه استمرارية النمو الاقتصادي للبنك.[2]

الفرع الثالث: العناصر الأساسية لهيكل إدارة المخاطر البنكية.

يتمثل الهيكل السليم لإدارة المخاطر البنكية في توفر العناصر التالية:[3]

أولا: رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

تقع المسؤولية الأولى والأخيرة عن إدارة المخاطر البنكية على عاتق مجلس الإدارة كونه المسؤول الأول أمام المساهمين عن أعمال البنك، ويقع على عاتقه تعيين إدارة تنفيذية تتمتع بالخبرات والمؤهلات الكافية لفهم المخاطر التي يواجهها البنك والتأكد أنه يتم إدارتها بطريقة فعالة وكفؤة، ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف وإستراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة.

ثانيا: سياسات وإجراءات ملائمة.

لكي تكون 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

---

[1]: نسرين بطاطش، **دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر بالبنوك الجزائرية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بجيجل**- مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 29.

[2]: الخطيب سمير، **قياس وإدارة المخاطر في البنوك**، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 20.

[3]: شعبان فرج، **مقياس العمليات المصرفية وإدارة المخاطر**، دروس موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص النقود والمالية واقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2013-2014، ص 82.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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، 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.

ثالثا: كفاية رقابة المخاطرة وأنظمة المعلومات.

إن الرقابة الفعالة لمخاطر البنك تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير لذلك يجب أن 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.

رابعا: كفاية أنظمة القياس و المتابعة.

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

المطلب الثالث: مراحل، أساليب ومنهجية عمل إدارة المخاطر البنكية.

تم التطرق في هذا المطلب إلى أهم مراحل إدارة المخاطر في البنوك كفرع أول، ثم إلى أساليب إداراتها كفرع ثاني، وصولا إلى منهجية عمل إدارة المخاطر في البنوك كفرع ثالث.

الفرع الأول: مراحل إدارة المخاطر في البنوك.

إن حسن إدارة المخاطر في البنوك يمر بأربعة مراحل أساسية كما يلي:[1]

- ✓ تعريف المخاطر التي يتعرض لها نشاط البنوك؛
- ✓ القدرة على قياس المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة؛
- ✓ اختيار المخاطر التي يرغب المصرف في التعرض لها، والتي يمكن لرأس المال تحملها؛
- ✓ مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تخفيض انعكاسات المخاطر.

[1]: محمد سليم وهبة، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، مقال منشور على الموقع الالكتروني http://www.4ept.com . (01/04/2014).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: أساليب إدارة المخاطر البنكية.

من أجل مواجهة مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك يجب على هذه الأخيرة اتباع أساليب معينة للتعامل مع المخاطر نذكر منها:

- ✓ **تجنب المخاطر:** ويقصد بها اتخاذ قرارات الحد من نشاط معين أو إيقاف النشاط كلية، وذلك عندما ينطوي هذا النشاط على خسائر محتملة ولا تتوفر لها التغطية المناسبة، وبذلك فإن سياسة تجنب الخطر تتمثل في القرار السالب.

رغم أن تجنب المخاطر يقلل من احتمال وقوع الخسارة، إلا أنه يعد أسلوبا سلبيا للتعامل مع المخاطر، ويحرم المصرف من فرص كثيرة لتحقيق الربح، كما أنه غير مناسب للتعامل مع عدد كثير من المخاطر التي يتعرض لها المصرف.

- ✓ **تحويل المخاطر:** يقصد بها تحويل الخسارة إلى جهة خارجية تكون مستعدة لتحملها، ويتم ذلك من خلال التأمين التكافلي، أو بالتنازل عن أصل المخاطر. وفي هذه الحالة أيضا تكون تفضيلات المصرف تتجه إلى الأمان وتبتعد عن المخاطرة كأسلوب التامين التكافلي.[1]
- ✓ **الاحتفاظ بالمخاطر:** يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداما، فهو يتيح للبنك تحديد المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها والأخرى التي يجب تفاديها أو تحويلها إلى جهة أخرى.
- ✓ **تقليل المخاطر:** حيث يختار المصرف هذه التقنية في حالة قبوله لتحمل الخطر ولكن في حدود معينة، أي أن المصرف محايد (لا يكترث للمخاطرة)، بحيث يقوم باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير للتقليل من حجم الخسارة قدر ما يمكن وجعلها في أدنى مستوياتها، كما يمكن تخفيض الخسارة قبل أن تقع أو بعدها، كطلب الضمانات عند منح الائتمان لعميل ذو مستوى مخاطر عالية.[2]

[1]: عبد الناصر براني أبو شهد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 212.

[2]: سمير عبد الحميد رضوان، **مرجع سابق الذكر**، ص 314-315.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: منهجية عمل إدارة المخاطر في البنوك.

تعتبر إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تعمل على تطبيق الأساليب الأساسية التالية:[1]

أولا: ضبط مراحل إدارة المخاطر: وتتضمن القيام بما يلي:

- ✓ **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 للبنك والتي عن طريقها يسعى لتحقيق أهدافه، أما الاعتبارات الخارجية وهي عبارة عن القوانين والأنظمة والثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به.
- ✓ **مرحلة فحص المخاطر:** هذه المرحلة تتضمن العديد من المهام الأساسية الواجب على البنك مراعاتها وأهمها التعرف على مصادر المخاطر والآثار المترتبة عليها، وكذا تحليلها من خلال قياس الحجم المحتمل للخسارة ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر مهمة وأخرى غير مهمة، ومن ثم تقييم تلك المخاطر حيث من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها وتتضمن هذه المقاييس العوائد والتكاليف ذات العلاقة.
- ✓ **معالجة المخاطر:** بعد التعرف على المخاطر وتقييمها يتم وضع المعايير المناسبة لضبط هذه المخاطر، لتجنبها أو تخفيض الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها البنك لدى ممارسته انشطته المختلفة.

ثانيا: المتابعة والمراجعة. تضم عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات أولهما التدقيق الذي يقوم به طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر، وهو إما أن يكون من خلال مدقق خارجي أو من خلال تدقيق داخلي مستقل، وأما الثانية فهي المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها. فعلى إدارة المخاطر القيام بالمراجعة و المتابعة للتأكد من التعرف على المخاطر وفحصها و أن اجراءات التحكم في المخاطر ملائمة و قد تم اتخاذها، كما يجب إجراء مراجعة دورية لسياسات ومستويات التوافق مع القوانين، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.

---

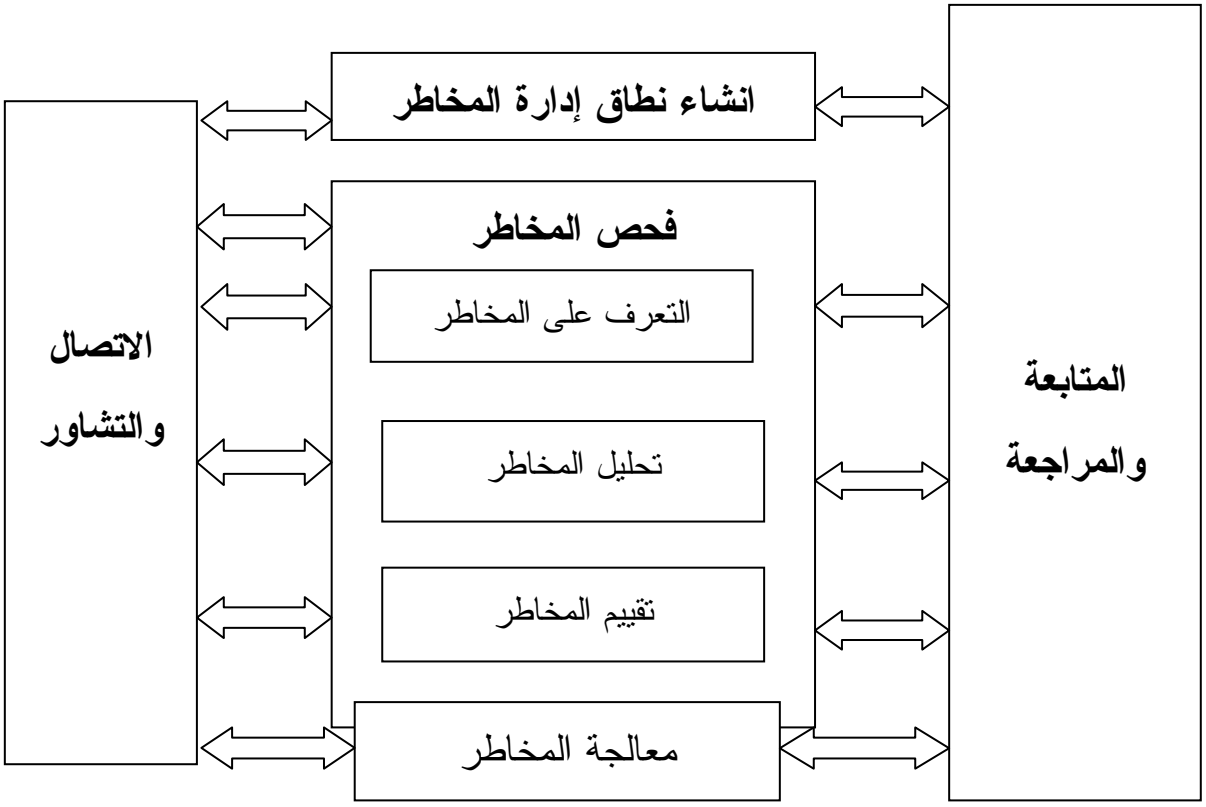
[1]: خديجة مراكشي، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية –دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة 51 أم البواقي**– مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012–2013، ص 33–35.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثا: الاتصال والتشاور. يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية ما أمكن ذلك وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الابلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح والأسس المعتمدة في ذلك. بالإضافة الى القيام بكتابة تقارير مستمرة من طرف إدارة المخاطر مبنية على النزاهة والوضوح، وأن تكون مدعمة بالأدلة اللازمة ترسل إلى مجلس الإدارة العليا، المساهمين وكل من له مصلحة في ذلك.

ويمكن توضيح منهجية عمل إدارة المخاطر في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): منهجية عمل إدارة المخاطر البنكية.



المصدر: عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير، قسم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2008-2009، ص 98.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: قياس المخاطر البنكية ودور لجنة بازل في إدارتها.

أعطت لجنة بازل للرقابة البنكية أهمية بالغة لإدارة المخاطر في البنوك، وذلك نظرا للتصاعد الخطير للمخاطر التي تتعرض لها، وفي هذا المبحث تم التطرق إلى ما يلي:

- ✓ قياس المخاطر البنكية؛
- ✓ ماهية لجنة بازل، أهدافها ومهامها؛
- ✓ مقررات لجنة بازل.

المطلب الأول: قياس المخاطر البنكية.

إن قياس المخاطر في البنوك يعد أمرا ضروريا و مهما، ويجب أن تكون لإدارات المخاطر في البنوك نظمها وأساليبها، لقياس المخاطر وتصنيفها وتقيمها والسيطرة عليها، حيث يمكن قياس المخاطر من خلال الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية، وهي ما يطلق عليها مقاييس التشتت، مثل الانحراف المعياري والمدى، ومعامل الاختلاف، وبالإضافة إلى النسب المالية.

الفرع الأول: قياس المخاطر باستخدام التحليل المالي (النسب المالية).[1]

إن التحليل المالي يعتبر أحد الأدوات الهامة التي تستعين بها الإدارة في تحليل المركز المالي وربحية المؤسسة، كما يعتبر الوسيلة التي تساعد على كشف الكثير من الأخطاء والغموض، وذلك عن طريق تفسير وتقويم القوائم المالية سواء لإغراض الاستثمار أو بهدف تقييم الأداء.

أولا: تحليل نسب السيولة: وهي النسب التي يقاس بها مدى قدرة البنك على مواجهة التزاماته قصيرة الأجل عند استحقاقها، باستخدام أصولها المتداولة دون تحقيق خسائر، وذلك من خلال النسب التالية:

- ✓ **نسبة التداول:** تقيس هذه النسبة مدى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما أعطت للبنك هامش للحركة والمناورة. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الاصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} > 1$$

[1]: عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة العربية، 2008،،ص 85-105.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعبر هذه النسبة عن عدد المرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة وكلما زادت هذه النسبة دل على قدرة البنك على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المفاجئة دون الحاجة الى تحويل جزء من الأصول الثابتة السيولة أو الحصول على قروض جديدة.

- ✓ **نسبة السيولة السريعة:** تهدف إلى قياس مدى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في الظروف الطارئة دون الحاجة إلى كسر ودائعه الآجلة، حيث يحتفظ بها البنك لأداء المعاملات اليومية التي يقوم بها من فتح الاعتمادات المستندية أو التحويلات وإجراء المقاصة مع البنوك، ولمواجهة السحب اليومي على الودائع. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الاصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم المتداولة}} > 1$$

أو تحسب:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{حساب الغير} + \text{الاصول المالية المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

- ✓ **نسبة السيولة الحالية:** تبين هذه النسبة مدى قدرة البنك على تسديد الديون قصيرة الأجل، بالاعتماد على السيولة الجاهزة حاليا، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الحالية} \left(\text{الجاهزة}\right) = \frac{\text{الاصول المالية المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} > 0.5$$

ثانيا: تحليل نسب الربحية:

تستخدم عدة مؤشرات لقياس ربحية البنك، ونسبة الربحية تمثل المردودية المتأتية من استخدام عنصر من العناصر المحركة للنشاط في البنك، وقياسا للآثار المباشرة المترتبة عن استخدام أصول معينة أو خصوم معينة، وهي مقارنة النتيجة بما استخدم لتحقيقها وسوف نتطرق فيما يلي إلى بعض نسب الربحية.

- ✓ **نسبة ربحية الأصول:** تبين هذه النسبة ما ستخدم من أصول للحصول على نتيجة أي ما تعطيه الوحدة النقدية الواحدة من الأصول من النتيجة الإجمالية فالعبرة ليست في ضخامة الأصول المستخدمة وإنما في مردوديتها وربحيتها وتحسب بالعلاقة التالية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

$$\text{نسبة ربحية الاصول} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{مجموع الاصول}} \times 100$$

✓ **نسبة ربحية الأموال الخاصة:** تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة أي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين أي تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من النتيجة الصافية، وتعتبر من أهم النسب المالية لان الهدف منها هو تعظيم حقوق المساهمين، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في البورصة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الاموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الاموال الخاصة}} \times 100$$

✓ **نسبة ربحية النشاط:** تمثل هذه النسبة مردودية رقم الأعمال، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد تكون مضللة لان زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن مع تزايد الأعباء الكلية، قد تمتص هذه الأعباء كل رقم الأعمال وبالتالي فإن هذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء الكلية، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية النشاط} = \frac{\text{النتيجة الاجمالية}}{\text{رقم الاعمال السنوي}} \times 100$$

ثالثا: تحليل نسب النشاط:

يلجأ المحللون لتحليل نسب النشاط لمعرفة مدى كفاءة البنك في استخدام وإدارة أصوله وموارده، كما أنها تبين العلاقة بين الاستثمار في عناصر الأصول والإيرادات المحققة، وللوقوف على ذلك فانه يجب إجراء مقارنة بين مستوى الإيرادات وحجم الاستثمار في مختلف الأصول وتمتاز هذه النسب عن النسب الأخرى في كونها توفر مؤشرا ديناميكيا، وذلك لأخذها البعد الزمني بعين الاعتبار عند تحليلها لقائمة المركز المالي، ومن أهم هذه النسب ما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ **معدل دوران المخزون:** يقيس هذا المعدل قدرة البنك في تسيير مخزونه السلعي، مما يضمن سيولته لذلك كلما زاد هذا المعدل كلما قلت احتمالات العسر المالي، ويوضح أيضا اذا كان البنك يحتفظ بمخزون كبير، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

- ✓ **متوسط فترة التخزين:** حيث تعبر هذه النسبة عن عدد الأيام التي تستغرقها البنوك حتى تبيع البضاعة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة المبيعات}} \times 360$$

- ✓ **معدل دوران الأصول الثابتة:** يستخدم هذا المعدل لقياس مدى كفاءة البنك في استخدام أصوله الثابتة لتوليد الأرباح، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الاصول الثابتة} = \frac{\text{الايرادات}}{\text{الاصول الثابتة}}$$

- ✓ **معدل دوران الأصول المتداولة:** يعبر هذا المعدل عن مدى كفاءة البنك في استخدام أصوله المتداولة في توليد الأرباح، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الاصول المتداولة} = \frac{\text{الايرادات}}{\text{الاصول المتداولة}}$$

رابعا: تحليل نسب المديونية

تعبر هذه النسب عن السياسة التمويلية، وقدرته على الوفاء بالتزاماته على المدى الطويل، وذلك من خلال النسب التالية:

- ✓ **نسبة الديون إلى رأس المال:** تعتبر هذه النسبة مؤشرا قويا على مدى قوة المركز المالي، حيث تعتبر الأموال الخاصة ضمانا والحماية من الخسائر الكبيرة، لأن ارتفاع هذه النسبة يدل على زيادة المخاطر، وتحسب بالعلاقة التالية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

$$\text{نسبة الديون الى رأس المال} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{الاموال الخاصة}} \times 100\%$$

✓ **نسبة الاستقلالية المالية:** تعبر هذه النسبة عن الاستقلال المالي الذي يتمتع به، ومدى قدرته على اتخاذ القرارات التمويلية والوفاء بالتزاماته اتجاه الغير، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الاموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

الفرع الثاني: قياس المخاطر باستخدام الأدوات الإحصائية.[1]

تعتمد هذه الأدوات على قياس التشتت في قيم المتغير محل الاهتمام، أو قياس درجة حساسية تجاه التغيرات التي تحدث في متغير آخر، ومن أهم هذه الأدوات نذكر منها:

✓ **المدى:** يعتبر من المقاييس الكمية البسيطة لقياس التشتت أو المخاطر، والذي يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة للمتغير موضع الدراسة. حيث يمكن استخدام المدى كمؤشر للحكم على المستوي النسبي للخطر، وكلما زادت قيمة المدى كان ذلك مؤشر على ارتفاع مستوى الخطر المصاحب للمتغير موضع الدراسة. ويحسب وفق الطريقة التالية:

المدى= أكبر قيمة – أصغر قيمة.

✓ **الانحراف المعياري:** يعتبر أكثر المقاييس الإحصائية استخداما كمؤشر للخطر الكلي المصاحب للمتغير، وهو يقيس درجة تشتت قيم المتغير موضوع الدراسة حول القيمة المتوقعة له، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على ارتفاع مستوى الخطر.

يمكن حساب الانحراف المعياري من خلال القانون:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum(x_{i-}\ \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

$\bar{x}$: الوسيط الحسابي بحيث: $\bar{x} = \frac{\sum Xi}{N}$

N: عدد السنوات.

[1]: ناظم محمد، نوري الشمري وآخرون، **أساسيات الاستثمار العيني والمالي**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن 1999، ص 326.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

✓ **معامل الاختلاف:** هو مقياس نسبي أو معياري لدرجة التشتت، حيث يربط بين الخطر (مقاسا بالانحراف المعياري) وبين العائد (مقاسا بالقيمة المتوقعة)، ولذلك يصبح معامل الاختلاف أكثر دقة وتفضيلا عن الانحراف المعياري عند المقارنة بين أصول مستقلة ومختلفة فيما بينها من حيث العائد والخطر، إن معامل الاختلاف يعبر عن درجة الخطر لكل وحدة من العائد، وكلما ارتفعت قيمته دل على ارتفاع مستوى الخطر.

لحساب معامل الاختلاف يجب حساب الانحراف المعياري أولا، ومن ثم نقسم الانحراف المعياري على الوسط الحسابي. ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الوسط الحسابي}} \times 100\%$$

المطلب الثاني: ماهية لجنة بازل، أهدافها ومهامها.

تم التعرض في هذا المطلب إلى نشأة وتعريف لجنة بازل الدولية، أهدافها ومهامها.

الفرع الأول: نشأة وتعريف 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 وازدياد حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمي (خاصة البنوك الأمريكية)، و قد ضمت مجموعة الدول الصناعية الكبرى أو ما يعرف ب(G10)*، وهي الدول التالية: ألمانيا، بلجيكا، كندا الولايات المتحدة الامريكية، فرنسا، ايطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة.[1]

يطلق على لجنة بازل تسمية Cooke وهذا نسبة إلى Peter Cooke مدير بنك انجلترا ، حيث كان من الأوائل الذين اقترحوا إنشاء هذه اللجنة كما كان أول رئيس لها.

و تجدر الإشارة إن لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أي اتفاقية دولية، و إنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية، وتجتمع 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

[1]: عبير فوزان العبادي، **إدارة المخاطر المالية في أعمال الصيرفة والتمويل الإسلامي**، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2015 ص 130.

(*): Group Of Ten.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كبيرة وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة ووضع المبادئ المعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة من هذه الممارسات.

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."

ويمكن تعريفها على أنها أيضا:" عبارة عن لجنة تتكون من ممثلي البنوك المركزية بهدف مراقبة أعمال البنك و الإشراف عليه."[1]

الفرع الثاني: أهداف لجنة بازل.[2]

تهدف لجنة بازل إلى:

- ✓ المساعدة في تقوية النظام البنكي الدولي، وخاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، فقد توسعت البنوك وخاصة الدولية منها خلال السبعينات كثيرا في تقديم قروضها لدول العالم الثالث، مما أضعف مراكزها المالية إلى حد كبير؛
- ✓ إزالة مصدر مهم للمنافسة الغير عادلة بين البنوك، والناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال البنكي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال؛
- ✓ تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة؛
- ✓ التقرير عن الحدود الدنيا لكفاية رأس المال في البنوك.

الفرع الثالث: مهام لجنة بازل.

بالإضافة إلى أن للجنة بازل أهداف تسعى لبلوغها، فإنها أيضا تمارس مجموعة من المهام نذكر منها:[3]

- ✓ تعزيز السلامة والثقة في النظام المالي؛

---

[1]: أحمد قارون، **مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل** ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم التجارية ،جامعة فرحات عباس سطيف ، 2102 – 2103 ، ص 14.

[2]: وليد العايب ، لحلو بوخاري، **اقتصاديات البنوك والتقنيات البنكية**، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان الطبعة الأولى، 2013، ص 106.

[3]: أحمد قارون، **مرجع سابق الذكر**، ص 17.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ وضع حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية؛
- ✓ نشر وتوزيع أفضل للممارسات البنكية و الرقابية؛
- ✓ تعزيز التعاون الدولي في مجال الرقابة الاحترازية.

المطلب الثالث: مقررات لجنة بازل.

إن لجنة بازل للرقابة البنكية قامت بإصدار ثلاث مقررات، الأولى سنة 1988 ثم تم إدخال تحويلات عليها سنة 1999 والثانية سنة 2006 ، أما آخر ما أصدرته كان سنة 2010 ، وتناول هذا المطلب أهم ما جاء في كل اتفاقية.

الفرع الأول: اتفاقية بازل الأولى.

عملت لجنة بازل للرقابة البنكية لعدة سنوات قبل نشر تقريرها النهائي في جويلية 1955م، وقد عقد محافظو البنوك المركزية المجموعة العشرة اجتماعهم في 1987/12/07م في مدينة بازل بسويسرا للنظر في التقرير الأول الذي رفعته اللجنة لهم، والذي استهدف تحقيق توافق الأنظمة والممارسات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس كفاية رأس المال ومعاييرها وهذا بالنسبة إلى البنوك التي تمارس الأعمال الدولية.[1]

فمن المهم الإشارة إلى أن اتفاقية بازل الأولى استهدفت بالدرجة الأولى 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، ويمكن القول أن إتفاقية بازل الأولى ركزت على خمسة جوانب أساسية هي:[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.

---

[1]: طيبة عبد العزيز، مرايمي محمد، **بازل 02 وتسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية**، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي رابح، ورقلة أيام 11-12 مارس، 2008، ص 19.

[2]: عبير فوزان العبادي، **مرجع سابق الذكر**، ص 131.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

معيار كفاية رأس المال في البنوك وفقا لمقررات بازل1:

يتم احتساب رأس المال وفقا لمنهجية بازل 01 ويتكوّن من شريحتين:[1]

الشريحة الأولى: وتضمّ رأسمال المصرف الدائم واحتياطاته باستثناء احتياطات إعادة التقويم والاحتياطات التي تتسم بالحذر(احتياطي معدل الأرباح، احتياطي مخاطر الاستثمار).

الشريحة الثانية: تتكون من احتياطات إعادة التقويم واحتياطي معدل الأرباح واحتياطي مخاطر الاستثمار ولكن لا تشمل المخصّصات العامة، شريطة أن لا تتجاوز الشريحة الثانية ما نسبته 50% من الشريحة الأولى.

وبناء على ما سبق فإنّ نسبة كفاية رأس المال للبنوك:

$$\frac{\text{رأس المال المدفوع + الإحتياطات + مخصّصات مخاطر الإستثمار + احتياطات إعادة تقويم الأصول}}{\text{50\% إجمالي الأصول الخطرة المرجّحة المموّلة من حسابات الإستثمار المشترك}} \leq 8\%$$

$$+ \text{الأصول الخطرة المرجّحة المموّلة من} \left[\begin{array}{c}\text{المطلوبات (بإستثناء حسابات الإستثمار المشترك)} \\ + \text{رأسمال المصرف}\end{array}\right]$$

الفرع الثاني: اتفاقية بازل الثانية.

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 1988م، وتدخل فيه

[1]: بن شيحة هناء، **أساليب إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية في ظل مقررات لجنة بازل –دراسة حالة بنك الخليج وكالة بسكرة–**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013–2014، ص 31.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

معايير تأخذ في الاعتبار شكل أكثر دقة وشمولية لمعامل المخاطرة في ميزانيات البنوك، وهو الذي عرف باتفاقية بازل 02.[1]

من الواضح أنّ الإطار الجديد لكفاية رأس المال يجب أن يتماشى مع التطورات الحاصلة في السوق المصرفية العالمية، حيث أن الغرض العام من التعديل هو إيجاد إطار جديد شامل ومرن لملاءة رأس المال بحيث يركّز على الأهداف التالية:[2]

- ✓ الاستمرار في تعزيز أمان وسلامة النظام المالي العالمي، وعليه ينبغي الالتزام بمراعاة الحدّ الأدنى من رأس المال؛
- ✓ تحسين إطار كفاية رأس المال من خلال التركيز على أهمية إدارة المخاطر وتطوير طرق قياس وإدارة المخاطر المصرفية عن طريق إيجاد تجانس بين متطلّبات رأس المال لدى المصارف وحجم المخاطر التي يتعرّض لها المصرف؛
- ✓ تطوير الحوار والتفاهم بين مسؤولي المصرف والسلطات الرقابية الوطنية فيما يتعلّق بقياس وإدارة المخاطر والعلاقة بين حجم رأس المال والمخاطر؛
- ✓ تحسين الشفافية والإفصاح عن المخاطر التي يتعرّض لها المصرف من خلال انضباط السوق؛
- ✓ المحافظة على إدارة جيّدة للائتمان وضمان تفعيل الرقابة على مخاطر الائتمان؛
- ✓ تحسين المنافسة في الصناعة المصرفية.

عند المقارنة بين بازل 01 وبازل 02 يلاحظ أن اتفاق بازل 01 قد ركز بصفة رئيسية على الحد الأدنى المطلوب لرأس المال وهو 8% مع التركيز على مخاطر الائتمان وليس إدارة المخاطر الائتمانية. وهذا بالإضافة إلى أن اللجنة حددت أوزان المخاطر لكل أصل من الأصول. كما أضافت اللجنة مخاطر السوق. أما بالنسبة لبازل 02 فإنه يعتبر أشمل وأعم من مجرد تحقيق نسبة 8% كمعدل رأس مال، حيث أن اتفاق بازل 02 يعتبر تغيرا شاملا للثقافة البنكية.[3]

---

[1]: عبير فوزان العيادي، **مرجع سابق الذكر**، ص 133.

[2]: محمد محمود المكاوي،**البنوك الإسلامية ومأزق بازل من منظور المطلوبات واستيفاء مقررات بازل 1.2.3**، دار الفكر والقانون مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 110.

[3]: حليمة سفيني، **مرجع سابق الذكر**، ص 18.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

معيار كفاية رأس المال وفقا لمقرّرات بازل 2:

لقد أدّى إضافة مخاطر التشغيل إلى تغيير مقام نسبة كفاية رأس المال وعليه يتم احتساب معدل كفاية رأس المال طبقا للمقررات الجديدة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة رأس المال} = \frac{\text{رأس المال}}{\text{المخاطر التشغيلية} + \text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر الإئتمان}}$$

وقد ركّزت مقرّرات بازل 02 على ثلاثة أركان (دعائم) أساسية موضّحة بالتفصيل في الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (01): الدعائم الأساسية لمقررات بازل 02.

الدعامة الأولى	الدعامة الثانية	الدعامة الثالثة
متطلّبات الحدّ الأدنى	**عمليات المراجعة الداخلية**	**انضباط السّوق**
لا تغيير في المعدل المتمثل 8% وكذلك لا تغيير جوهري في احتساب متطلبات رأس المال تجاه مخاطر السوق. تغيير كبير في أساليب احتساب المتطلبات تجاه المخاطر الإئتمانية كما تم إضافة متطلبات تجاه المخاطر التشغيلية. بالنسبة للمخاطر الإئتمانية، هناك ثلاثة أساليب مختلفة لإحتساب الحدّ الأدنى وهو الأسلوب المعياري وأسلوب التقييم الداخلي الأساسي وأسلوب التقييم الداخلي المتقدّم.	هناك أربعة مبادئ رئيسية هي: يتوجّب على المصارف امتلاك أساليب لتقييم الكفاءة الكلية لرأس المال وفقا لحجم المخاطر وأن يتطلّب أيضا استراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال المطلوبة يتوجّب على الجهة الرقابية مراجعة أساليب تقييم كفاية رأس المال لدى المصارف الخاضعة لها، واتخاذ الإجراءات المناسبة عند قناعتها بعدم كفاية رأس المال الموجود. المحافظة على هذا المستوى.	يعمل انضباط السوق على تشجيع سلامة المصارف وكفايتها من خلال التأكيد على تعزيز الشفافية. هناك إفصاح أساسي وإفصاح مكمّل لجعل انضباط السوق أكثر فعالية ويشمل الإفصاح أربعة نواحي رئيسية وهي: نطاق التطبيق، تكوين رأس المال، عمليات تقييم وإدراة المخاطر بالإضافة إلى كفاية رأس المال.

المصدر: مفتاح صالح، رحال فاطمة، **تأثيرات مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي**، ورقة مقدمة للمؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الاسلامي حول: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، تركيا، يومي 09-10، سبتمبر، 2013، ص 07.

[1]: مفتاح صالح، رحال فاطمة، **تأثيرات مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي**، ورقة مقدمة للمؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الاسلامي حول: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، تركيا، يومي 09-10، سبتمبر، 2013، ص 07.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: اتفاقية بازل الثالثة.

أعلنت للجنة بازل بتاريخ 02 ديسمبر 2010 عن اصلاحات في القطاع البنكي بعد اجتماعها في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية في مدينة بازل السويسرية، وتم المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في عاصمة كوريا الجنوبية في 02 نوفمبر 2010، وتلتزم قواعد اتفاقية بازل 03 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 03 إلى زيادة متطلبات رأس المال وإلى تعزيز جودة رأس المال للقطاع البنكي حتى يتسنى له تحمل الخسائر خلال فترات التقلبات الاقتصادية الدورية، حيث أن الانتقال إلى نظام بازل الجديد يبدو عمليا إذ أنه سوف يسمح للبنوك بزيادة رؤوس أموالها من خلال فترة ثماني سنوات على مراحل، وأن تبني المعايير المقترحة سوف يتطلب من البنوك الاحتفاظ بنسب عالية من رأس المال وكذلك برأس مال ذي نوعية جيدة.[1]

وتتكون اتفاقية بازل الثالثة من خمسة محاور هامة وهي: [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 05 سنوات والتي يمكنها تحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على المصرف وألغت 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]: شعبان فرج، **مرجع سابق الذكر**، ص 109.

[2]: ياسمين بوزرارة، **أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر– دراسة حالة وكالة BDL بقسنطينة–**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014–2015، ص 51.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحور الثالث: أدخلت نسبة جديدة تقيس مضاعف الرساميل(lever âge ration) والتي تحسب بقسمة إجمالي المخاطر داخل وخارج 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 لأن ذلك يربط نشاطها بها ففي حالة النمو 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 لها فتقترح نسبتين :الأولى خاصة بالمدى القصير و تطلق عليها تسمية" نسبة تغطية السيولة " و تحسب كالآتي:

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

وهذه النسبة الهدف منها تمكين البنك من تلبية احتياجات السيولة ذاتيا خاصة في حال حدوث أزمة. أما النسبة الثانية تستعمل لقياس السيولة البنيوية في الأجل المتوسط والطويل وهدفها الرئيسي أن يمتلك البنك مصادر تمويل مستقرة لتمويل مختلف أنشطته.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.

رغم الاصلاحات التي عرفتها البنوك الجزائرية منذ نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الاصلاحات، وتحول بينها وبين تحقيق الاهداف المرجوة منها. مما يقتضي ضرورة الاسراع في تفعيل إدارة المخاطر والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة البنكية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي. ومن هنا تم التعرض في هذا المبحث إلى مايلي:

- ✓ الإطار القانوني لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية؛
- ✓ القواعد الاحترازية من المخاطر في القانون البنكي الجزائري؛
- ✓ متطلبات النظام البنكي الجزائري لمسايرة الاتفاقيات الدولية.

المطلب الأول: الإطار القانوني لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.

تم في هذا المطلب التعرف على الأنظمة التي وضعتها البنوك الجزائرية في سبيل اختبار وتقدير المخاطر التي تتعرض لها هذا كفرع أول، إضافة إلى أهم أنظمة المراقبة والتحكم في تلك المخاطر كفرع ثاني.

الفرع الأول: أنظمة اختبار وتقدير المخاطر.

يجب أن تقيم البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير وتحليل وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض ارتقاب المخاطر من مختلف الأنواع، لاسيما تلك المرتبطة بالقروض بالسوق بمعدلات الفائدة وبالسيولة. وتتمثل هذه الأنظمة في:

أولا: اختبار وتقدير مخاطر القروض.

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

[1]: بوعشة مبارك، **إدارة المخاطر**، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات وآفاق- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 07-08 ديسمبر، 2010، ص 12.

(*): النظام المؤرخ في 09 رمضان 1423 الموافق 14 نوفمبر 2002، المتضمن للرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية يقابله نفس النظام 97-02 الفرنسي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحديد مركزية مخاطر ميزانيتها وخارج ميزانيتها؛

- ترتيب مختلف مستويات المخاطر انطلاقا من معلومات كمية ونوعية؛

- الشروع في توزيع شامل لالتزاماتها تجاه مجموعة الأطراف المقابلة حسب درجة المخاطر، وذلك حسب القطاع القانوني والاقتصادي وحسب المنطقة الجغرافية.

كما يجب أن يأخذ تقييم مخاطر القروض بعين الاعتبار العناصر الخاصة بالوضعية المالية للمستفيد وقدرته على السداد، وعند الاقتضاء الضمانات المحصل عليها. كما يجب أن يتضمن التقييم وبالنسبة للمؤسسات المالية تحليل محيط هذه الأخيرة ومميزات الشركاء والمساهمين والمسيرين أيضا. بالإضافة أن يأخذ بعين الاعتبار الوثائق المحاسبية الأخيرة، وعلى البنوك أن تكون ملفات القروض بغرض الحصول على مجموع المعلومات النوعية والكمية الخاصة بالطرف المقابل. يجب أيضا إكمال هذه الملفات في ظرف 03 أشهر على الأقل بالنسبة للأطراف المقابلة التي تعتبر البنوك استحقاقاتها غير مسددة أو مشكوك في تحصيلها.

ثانيا: نظام تقدير مخاطر السوق.

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

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

ثالثا: نظام تقدير مخاطر معدل الفائدة.

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

رابعا: نظام تقدير مخاطر التسديد.

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

[1]: توفيق زرمان، **فعالية استعمال المحاسبة البنكية في التدقيق والرقابة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 111.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر.[1]

يوجب النظام 02-03 البنوك والمؤسسات المالية أن تضع أنظمة مراقبة والتحكم في المخاطر (القروض، معدل الفائدة، السيولة...) التي تبين الحدود الداخلية والشروط التي يتم في إطارها احترام هذه الحدود، كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياتية والقانونية. أيضا وعند الاقتضاء تقوم الهيئة التنفيذية وهي هيئة التداول بإعادة النظر في تلك الحدود الكلية الداخلية وهذا مرة واحدة في السنة على الأقل، مع الأخذ بعين الاعتبار الأموال الخاصة بالبنوك، كما يجب أن تكون الحدود العملياتية المحددة على مستوى مختلف المديريات والوكالات والفروع متماسكة مع الحدود الكلية . وتقوم بإعداد تقرير خاص بتقدير ومراقبة المخاطر مرة واحدة في السنة على الأقل وبالأخص العناصر الأساسية وأهم الاستنتاجات التي يمكن أن تنجم عن تقدير المخاطر التي تتعرض لها. ولضمان فعالية الوساطة البنكية يجب القيام بمراقبة ورقابة خاصة على البنوك والمؤسسات المالية لاسيما فيما يخص تقيدها بالمعايير الاحترازية مجاميعها النقدية وإجراءاتها الخاصة بتسيير ومتابعة المخاطر.

المطلب الثاني: القواعد الاحترازية من المخاطر في القانون البنكي الجزائري.

تم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف النظم الاحترازية في الجزائر كفرع أول، أما الفرع الثاني فيتناول مقارنة بين هذه النظم الاحترازية وما تضمنته معايير لجنة بازل.

الفرع الأول: النظم الاحترازية في الجزائر.

النظم الاحترازية في الجزائر أو قواعد الحذر هي مجموعة من المقاييس التسييرية التي يجب احترامها من قبل البنوك التجارية، وذلك من أجل الحفاظ على أموالها الخاصة وضمان مستوى معين من السيولة وملاءتها المالية تجاه المودعين وتتمثل أهدافها فيما يلي: [2]

---

[1]: عبد الرزاق الشحاة، **التحكم المؤسسي والمنهج المحاسبي متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ص 18.

[2]: نعيمة بن عامر، **المخاطر والتنظيم الاحترازي**، بحث مقدم إلى ملتقى العلمي حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يوم 14-15 ديسمبر 2004، ص 16.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ **حماية حقوق المودعين:** من خلال وضع قواعد السيولة التي تلزم البنوك على الاحتفاظ بحجم معين من السيولة لديها لتواجه طلبات السحب من الزبائن، كما تفرض القواعد الاحترازية على تأمين الودائع بهدف ضمان التسليم للمودعين في حالة افلاس البنك.
- ✓ **الحفاظ على استقرار النظام المالي:** تمكن القواعد الاحترازية من التنبؤ بالخطر النظامي وتمكن من تفادي تأثير أزمة إفلاس أي بنك على نظامه المالي.

ويهدف تطبيق النظم أو قواعد الحذر بالنسبة للبنوك إلى ضمان المساواة في شروط المنافسة بين البنوك من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الاستقرار المالي لها، وهناك 06 قواعد هي:[1]

- تحديد الأموال الخاصة؛
- المبلغ الأدنى لرأس المال؛
- نسبة الملاءة المالية؛
- تحديد المخاطر الكبيرة؛
- تنسيق رأس المال الخاص مع مخاطر السوق؛
- تحديد المساهمات غير المالية.

الفرع الثاني: مقارنة النظم الاحترازية الجزائرية مع معايير لجنة بازل.[2]

أولا: أوجه التشابه: تتمثل أوجه التشابه فيما يلي:

- ✓ يقدر الحد الأدنى لنسبة الملاءة البنكية في النظام البنكي الجزائري 8%؛
- ✓ العناصر المكونة لرأس المال الأساسي ورأس المال المساند هي نفسها مع اختلاف في المخصصات لمواجهة مخاطر بنكية عامة، حيث أدرجتها لجنة بازل ضمن رأس المال المساند، بينما في الجزائر والدول الأوربية تحتسبها ضمن الرأس المال الأساسي؛
- ✓ طريقة حساب الأوزان الترجيحية للمخاطرهي نفسها المتبعة في الجزائر مع اختلاف في النسب فقط؛
- ✓ المعايير المطبقة في الجزائر لمراقبة وضعية الصرف هي نفسها المقررة من قبل لجنة بازل؛
- ✓ بالنسبة لمعاملات تحويل الالتزامات خارج الميزانية هي نفسها.

---

[1]: وليد العايب، لحلو بوخاري، **مرجع سابق الذكر**، ص 108.

[2]: عبد الرزاق حبار، **دور الرقابة الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي- حالة الجزائر-** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص 275-276.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: أوجه الاختلاف: تكمن أوجه الاختلاف فيما يلي:

- ✓ معدلات ترجيح المخاطر في الجزائر تختلف عن معدلات لجنة بازل، حيث تقترح هذه الأخيرة معدلات 0 %، 10%، 20 %، 50 %، 100%. بينما في الجزائر فالمعدلات هي: 0 %، 5 % 20% 100%؛
- ✓ نسبة الملاءة في الجزائر تضمن تغطية خطر الائتمان فقط، بينما لم تأخذ بعين الاعتبار مخاطر معدلات الفائدة ومخاطر الصرف؛
- ✓ لا تمتلك المعلومات، والرقابة الداخلية غير متطورة بصفة كافية في البنوك الجزائرية؛
- ✓ لا تمتلك الهيئة التنظيمية والرقابية نظام تقييم وتسيير العمليات الجارية للبنوك؛
- ✓ اختلاف في المخصصات لمواجهة المخاطر البنكية العامة، حيث أدرجتها لجنة بازل ضمن رأس المال المساند، بينما في الجزائر والدول الأوربية تحتسبها ضمن مكونات رأس المال الأساسي.

المطلب الثالث: متطلبات النظام البنكي لمسايرة الاتفاقيات الدولية.

بالرغم من التشابه الكبير بين ما يتضمنه القانون البنكي الجزائري من نظم احترازية من المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك الجزائرية، وبين ما هو موجود في مقررات لجنة بازل، إلا أنه لا يزال يعاني الكثير من الضعف، بسبب صعوبة تطبيقه على أرض الواقع. ومن هنا فقد تم التطرق في هذا المطلب إلى بعض الصعوبات التي تواجه القطاع البنكي الجزائري في سبيل تطبيق معايير لجنة بازل كفرع أول، وإلى متطلبات هذا النظام من أجل التوافق مع تلك المعايير كفرع ثاني.

الفرع الأول: الصعوبات التي تواجه القطاع البنكي الجزائري لتطبيق معايير لجنة بازل.[1]

لقد أكدت معايير لجنة بازل الثانية أنها ليست مجرد تغيير أو استبدال حزمة من القوانين بأخرى، فهي تحول جوهري مؤثر في أداء المؤسسات المالية. فانتقال كهذا يتطلب العمل الجاد على تطبيق نظم محاسبية قابلة للتطبيق من قبل أفراد تتوفر فيهم مهارات تؤهلهم للوصول بالأنظمة البنكية الجزائرية للتوافق التام مع مقررات لجنة بازل، وبرنامج إصلاحي متكامل له علاقة مباشرة بما يمليه السوق البنكي العالمي، ويشير إليه من مخاطر وطرق تقديرها ومواجهتها. وبذلك يصبح توفير البيانات المالية المناسبة هو أساس التعامل لترجمة اتجاهات السوق إلى معايير وقواعد تعتمدها إدارة البنوك. فمن هنا

[1]: Naas Abdelkrim, **Le système bancaire algérien 1999-2001**, Editions INAS, France, 2003,p 289.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فإن كل من معايير بازل ومعايير المحاسبة الدولية لم تمكن الكوادر البنكية الجزائرية من استيعابها بدقة ومن ثم القدرة على تطبيقها، ويرجع كل ذلك إلى قلة الإفصاح والشفافية.

كما أن هناك صعوبات تتعلق بدرجة تقييم الجدارة الائتمانية للبنوك الجزائرية، إذ ليس من السهل على البنوك الاستناد إلى نظم ونماذج تقدير المخاطر الداخلية المتقدمة. مما يضطرها إلى الاعتماد في معظم الأوقات على مؤسسات لتقييم الجدارة الائتمانية. لذلك فهي تلجأ أحيانا إلى مؤسسات التقييم المحلية والتي تتسم بتقييم أقل دقة وتكلفة، إذا ما قورنت بمؤسسات التقييم العالمية.

الفرع الثاني: متطلبات إصلاح المنظومة البنكية الجزائرية حتى تتوافق مع معايير لجنة بازل.

حتى تتوافق المنظومة البنكية الجزائرية وما تضمنته معايير لجنة بازل الدولية فهي تتطلب مايلي:[1]

- توضيح الرؤية والإستراتيجية البنكية: ساهمت لجنة بازل في إعطاء مفهوم جديد لتكلفة القروض البنكية، حيث أصبحت تشمل تكلفة الأموال الخاصة مضافا إليها المصاريف العامة وتكلفة المخاطر وهذا الأمر سيدفع البنوك الجزائرية إلى إعادة النظر في كيفية منح القروض للمؤسسات في القطاعين العام والخاص وإقصاء العديد من المؤسسات التي لا تستوفي الشروط المطلوبة للاستفادة من التمويل البنكي. إلا أن البنوك الجزائرية حتى في ظل تكيفها مع متطلبات لجنة بازل، تجد نفسها أمام مسؤولية تمويل الاقتصاد الوطني وفي بعض الحالات مجبرة على ذلك، في ظل غياب شبه تام للسوق المالي الذي يمكن من تخفيف الضغوط على البنوك الجزائرية؛
- اعتماد وبدأ العمل بمعدل السيولة بالبنوك المالية لإضفاء أكثر صرامة في تسيير الخزينة؛
- إلزام البنوك بإنشاء إدارة للمخاطر كجزء أساسي من إدارة البنك؛
- حث البنوك الجزائرية على تنويع قواعد تمويلها سواء من مصادر داخلية أو خارجية؛
- زيادة استثمار البنوك في التكنولوجيا البنكية بما يساعد في تنويع وتحسين الخدمة؛
- تدعيم عملية الإفصاح والشفافية في البنوك الجزائرية؛
- إنشاء جهاز متخصص في متابعة المشاريع الممولة بواسطة القطاع البنكي، إذ يتم التدخل بمجرد المبادرة في احتمالات التعثر قبل حدوثها.

[1]: بريش عبد القادر، حبار عبد الرزاق، **تأثير التزام الجهاز المصرفي بمتطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية على القواعد التمويلية للبنوك الجزائرية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و المؤسسات – دراسة حالة الجزائر و الدول النامية–، جامعة البويرة، يومي 26–27 نوفمبر، 2013، ص 03.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة:

إدارة المخاطر البنكية عملية تحليل وتقييم مختلف الأخطار التي تتعرض لها البنوك، تشغيلية، مالية وغيرها، وهذا باستخدام مجموعة من الأساليب وطرق القياس وعبر عديد من المراحل.

ومن هنا جاءت لجنة بازل الأولى، الثانية والثالثة لتعزيز قدرة البنوك على مواجهة تلك التهديدات بالإضافة إلى تركيزها على سلامة الأنظمة المالية للبنوك.

الجزائر وكمثيلاتها من الدول النامية تسعى إلى مسايرة ما تضمنته مقررات لجنة بازل، من خلال وضع مجموعة من النظم الاحترازية. إلا أنها تواجهه جملة من الصعوبات تتطلب منها إعادة النظر في المعايير والقواعد المعمول بها.

تتوقف قدرة البنوك بشكل عام، والبنوك الجزائرية بشكل خاص في مواجهة مختلف المخاطر التي تتهددها على توفير إطار مناسب لإدارة المخاطر التي تعتبر عنصر مهم لتطبيق حوكمة المؤسسات، هذه الأخيرة سيتم التطرق لها في الفصل الموالي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثانـي:

التأسيس النظري لمبادئ الحوكمة البنكية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

لقد أدى تحرير القطاع البنكي والتقلبات التي شهدتها الأسواق المالية، وزيادة حدة المنافسة بين البنوك إلى تعرض هذه الأخيرة لمخاطر وتحديات جديدة، مما يستلزم قيام البنوك بتبني طرق ابتكاريه لإدارة أعمالها والمخاطر المصاحبة لها، ذلك حتى تستطيع المحافظة على بقائها في السوق ومن هنا فلابد لها من تغيير أساليب الإدارة وقواعد الإشراف البنكي، بما يضمن أدائها وحماية جميع مصالح الأطراف ذات الصلة بنشاط البنك. إن الإطار الذي يحكم العلاقة بين مختلف الأطراف ويضمن حماية مصالحها أصبح يعرف بالحوكمة.

وهو ما تناوله هذا الفصل الذي قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية في الحوكمة والحوكمة البنكية، في حين تطرق المبحث الثاني إلى مبادئ الحوكمة في الجهاز البنكي. أما المبحث الثالث فتضمن العلاقة بين إدارة المخاطر ومبادئ الحوكمة في البنوك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الحوكمة والحوكمة البنكية.

يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم وأشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال السنوات الأخيرة، فقد سعت معظم الشركات إلى العمل على إرساء هياكل سليمة للحوكمة التي تضمن مستوى معين من الشفافية والعدالة والدقة المالية. ومن هنا تم التعرض في هذا المبحث إلى مايلي:

- ✓ مدخل إلى حوكمة الشركات؛
- ✓ ماهية الحوكمة في الجهاز البنكي؛
- ✓ خصائص الحوكمة البنكية ومحدداتها.

المطلب الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات.

تناول هذا المطلب حوكمة الشركات من خلال التعرض إلى نشأة هذا المفهوم كفرع أول، ودوافع ظهور حوكمة الشركات كفرع ثاني.

الفرع الأول: نشأة مفهوم الحوكمة ودوافع ظهورها.

أولا: نشأة مفهوم الحوكمة.

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين Berle و Means من أوائل من تناول فصل الملكية عن الادارة، وذلك في عام 1932 حيث اعتبرا آليات حوكمة الشركات كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة. وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling في عام 1976 و Oliver Williamson إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.[1]

[1]: جميل أحمد، سفير محمد، **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح**، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفسلد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 02.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات، ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Co-Operation And Devlopment) بعنوان :مبادئ حوكمة المؤسسات (Prenciple of Corporate Governance) وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.[1]

ثانيا: دوافع ظهور حوكمة الشركات.

هناك عدة دوافع أدت إلى ظهور حوكمة الشركات نذكر منها مايلي:[2]

1. تقويم أداء الإدارة العليا بالشركات وتعزيز المساءلة؛

2. توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركات، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للشركة ومساهميها؛

3. مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية؛

4. مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصالح في نجاح أداء الشركة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل؛

5. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء الشركة؛

6. تشجيع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة؛

---

[1]: حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، **دور حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، جامعة المدية، يومي12 -13 أفريل، 2011،ص 03.

[2]: بن درويش عدنان بن حيدر، **حكومة الشركات**، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2007، ص 27-28.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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 الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛

9. تحقيق نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة؛

10. توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

الفرع الثاني: تعريف حوكمة الشركات.

إن حداثة موضوع حاكمية الشركات في الفكر الإداري المعاصر، والتي لا تتعدى بداياتها الحقيقية أواخر عقد التسعينات من القرن العشرين، لم تحسم في الواقع كثيرا من نقاط الجدل والخلاف بين أواسط المهتمين بثقافة الحاكمية. فهل يعني ذلك المفهوم:[1]

- مجموعة العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها والمساهمين فيها، ومجموعة المساهمين فيها؟ أو
- مجموعة القواعد والمبادئ والحوافز التي يتم من خلالها توجيه ورقابة إدارة الشركة؟ أو
- تقوية وتعزيز مبادئ الاستقامة والإنصاف والنزاهة والمساءلة، وأخلاقيات العمل الأفضل؟ أو
- مجموعة القواعد والأنظمة القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية بغرض ضبط الإدارة في تسيير أعمالها والوفاء بمسؤولياتها تجاه المساهمين والمودعيين؟

مما سبق فإنه يمكن القول أنه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم الحوكمة، وفيما يلي تم عرض بعض التعاريف المتعلقة بهذا الموضوع:

[1]: حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **مرجع سابق الذكر**، ص 16-17.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعرف الحاكميه على أنها: حالة وعملية واتجاه، كما أنها نظام مناعة وحماية ضروري لضبط حركة واتجاه وسلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوك داخل المنشأة.[1]

عرف البعض حوكمة الشركات بأنها: مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها، وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.[2]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)* بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة كحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.[3]

كما تعرف حوكمة الشركات أيضا بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة. وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء بالشكل الذي يحقق أفضل منافع ممكنة الأطراف ذوي المصلحة.[4]

---

[1]:علي عبد الغاني اللايذ، يونس الشوبكي، يوسف الحمدان، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية**، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد 4، 2013، ص 99.

[2]: بوقرة رابح، غانم هاجر، **الحوكمة: المفهوم والأهمية**، مداخلة مقدمة للملتقي الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي، 2012، ص 02.

[3]: هيدوب ليلى ريمة، زعيم باهية، **التكامل بين مهنة التدقيق وآليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري في ظل معايير المرتجعة الدولية**، بحث مقدم للملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص 06.

[4]: صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية**، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص 26.

(*): Organisation Of Economic Co-Operation & Devlopement .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC)* على أن الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[1]

مما سبق يمكن القول بأن حوكمة الشركات هي مجموعة من القوانين والأنظمة والمبادئ التي تحكم طبيعة العلاقات بين إدارة الشركة وكافة الأطراف ذات المصلحة، والتي تهدف إلى تحقيق أداء متميز للشركة.

الفرع الثالث: نظام حوكمة الشركات.

يتمثل نظام حوكمة الشركات فيما يلي:[2]

أولا: مدخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، و ما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

ثانيا: نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ثالثا: مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفًا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعه من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

إن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

---

[1]: عائشة سلمى كيحلي، راضية كروش، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة المعلومة المحاسبية والإفصاح المحاسبي حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية**، بحث مقدم للملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص 03.

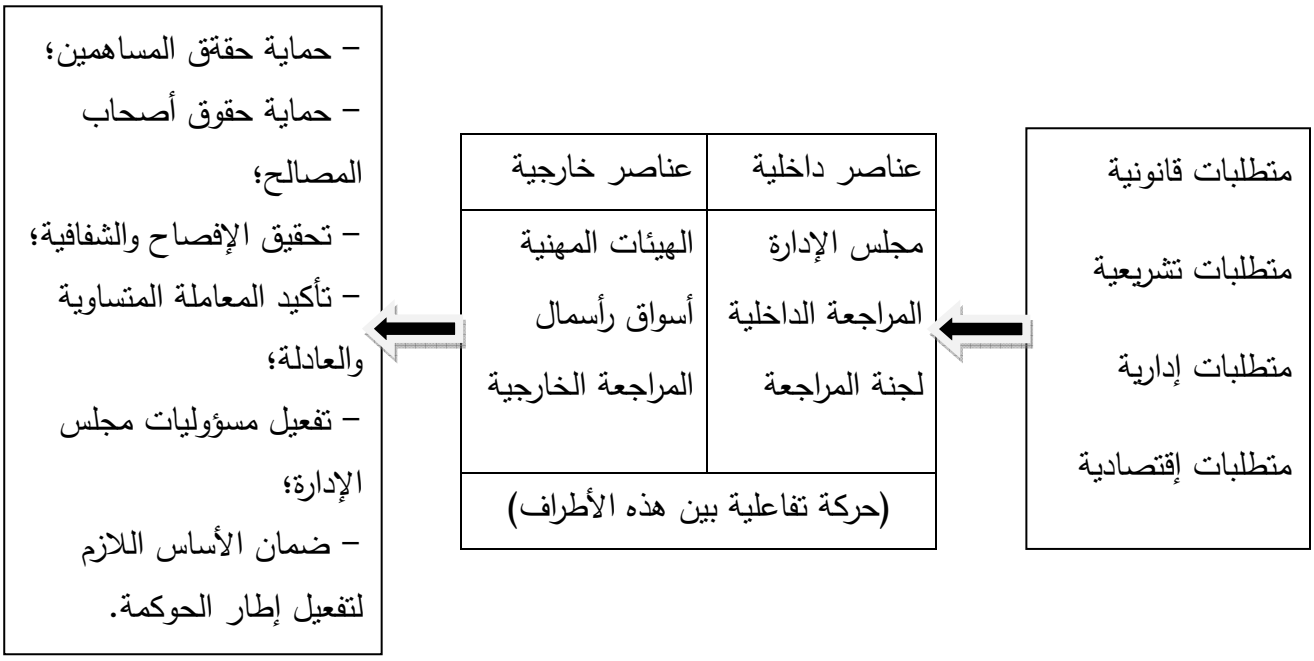
[2]: حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، **مرجع سابق الذكر**، ص05.

(*): International Finance Corporation.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نظام حوكمة المؤسسات.



المصدر: عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات –دراسة ميدانية–** ، رسالة ماجستير، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، سنة2008–2009، ص 67.

المطلب الثاني: ماهية الحوكمة في الجهاز البنكي.

تم التعرض من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الحوكمة البنكية في الفرع الأول، ثم إلى أوجه الاختلاف بين البنوك والشركات في مجال الحوكمة كفرع ثاني، في حين يتناول الفرع الثالث أهمية حوكمة البنكية.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة البنكية.

لا يخرج مفهوم الحوكمة البنكية في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حتى يذهب بعضهم إلى اعتماد تسمية "حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية" أو "حوكمة الشركات في القطاع البنكي" أو

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

"الحوكمة في المنظومة البنكية"...الخ. والتعاريف التي نوردها أدناه ما هي إلا تعبير عن وحدة المفهوم في مختلف المؤسسات المالية وغير المالية ولكن بصيغ أو تعابير لفظية مختلفة.[1]

حوكمة المصارف هي عبارة عن: "مجموعة من الأنظمة والقوانين التي توفر المعلومات الصحيحة لكل الأطراف المتعاملة، عن طريق الإفصاح والشفافية و الوضوح، ولإنجاح عملية الحوكمة يجب ممارسة سياسة الشفافية والإفصاح فإذا لم يحصل كل من له مصلحة على المعلومات الصحيحة والكافية عن أداء البنك مثل النمو في القوائم المالية وما يعترضها من مخاطر فإن هذا قد يؤدي إلى اضطراب في النظام المصرفي".[2]

يعرفها بنك التسويات الدولية (BRI)* بأنها: "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة، وبما يحقق حماية مصالح المودعين".[3]

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، مع مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين. وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز البنكي أصبح عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبح سلامة الجهاز البنكي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس الإدارة.[4]

أما لجنة "بازل" فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بوضع الأهداف وإدارة العمليات اليومية المصرفية، بالإضافة إلى مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف بما فيهم الموظفين والعملاء وغيرهم.[5]

---

[1]: حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **مرجع سابق الذكر**، ص 29.

[2]: رايس مبروك، مشري فريد، نسيب أنفال، **الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر** مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي، 2012، ص 05.

[3]: حليمة سفيني، **مرجع سابق الذكر**، ص 33.

[4]: ياسمين بوزرارة، **مرجع سابق الذكر**، ص 20.

[5]: أمال عياري، أبو بكر خوالد، مبادئ **الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر–**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي، 2012، ص 08.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبصفة عامة، يمكن القول أن الحوكمة البنكية هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو بالتالي النظام الذي يتعامل البنك بموجبه مع مختلف الأطراف ذات الصلة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين البنوك والشركات في مجال الحوكمة.[1]

تنفرد البنوك بوجه خاص بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية الشركات غير المالية، والتي تلزم على ضرورة وجود تحليل منفصل لهيكل حوكمة البنوك. يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إن البنوك الخاصة بصفة عامة أكثر عرضة للتضارب أو عدم التماثل في المعلومات بين الداخليين (المدراء) والخارجيين (المساهمين الصغار والدائنين) مقارنة بالشركات غير المالية، إذ أن المدراء لديهم القدرة على حجب تدفق المعلومات أو التكتم عن الأمر الذي يصعب على المساهمين الصغار والدائنين مراقبتهم.

2. تخضع البنوك إلى قدر كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية وهذا نتيجة أهميتها البالغة في الاقتصاد، وبسبب غموض موجودات ونشاطات البنك.

3. إن ما يميز البنوك عن الشركات غير المالية هو هيكل رأس المال الذي ينفرد بخاصيتين هما:

- ✓ أن نسبة رأس المال الممتلك في البنوك وخاصة التجارية تشكل نسبة ضئيلة في مجموع مصادر التمويل إذا ما قورنت بالشركات الأخرى؛
- ✓ أن القسم الأكبر من مطلوبات البنك هي مطلوبات قصيرة الأجل على شكل ودائع تحت الطلب، هذه المطلوبات توظف في موجودات خطرة طويلة الأجل مثل القروض العقارية، ونتيجة لذلك يزداد عنصر المخاطرة الائتمانية وبالتالي تصبح إدارة المخاطر مهمة جدا في البنك.

4. تطرح البنوك التجارية مشاكل حاكمية الشركات من نوع خاص ليس فقط على المدراء والمراقبين ولكن أيضا بالنسبة إلى الدائنين (أصحاب المطالبات) على التدفقات النقدية في البنك، وهذا يستلزم من مدراء البنوك والعاملين تطبيق مجموعة كبيرة من المعايير والقواعد أكثر منها في الشركات غير المالية.

(*) : Banque des Réglements Internationaux.

[1]: حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **مرجع سابق الذكر**، ص 33-36.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. أن تعدد الأطراف ذات المصلحة في أنشطة المؤسسات البنكية غالبا ما تعقد من حوكمة الشركات في المنظومة البنكية، بحيث أن معظم الاختلافات الجوهرية ترتبط بحجم مجلس الإدارة، تشكيله، ملكية المدير التنفيذي الأعلى، وملكية المساهمين الكبار.

الفرع الثالث: أهمية الحوكمة البنكية.

تستأثر الحوكمة في المؤسسات البنكية بأهمية أكبر من نظيراتها في الشركات، حيث يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة منها مايلي:

- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة التشغيلية للبنوك؛

- تمثل الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك، حيث يمكن أن تؤثر على الاستمرار الاقتصادي والمالي؛

- للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية، كما تساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال وكذا ازدياد فرص التمويل؛

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على أداء البنوك ورفع مستوى هذا الأخير؛[1]

- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في البنوك؛

- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة؛

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم؛

- ترسيخ ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ المتعارف عليها والمعمول بها في البنوك.[2]

---

[1]: علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011،ص 33.

[2]: زرقون محمد، العمري جميلة، أم السعد جوهرة، **أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، بحث مقدم للملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013 ص 04.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: خصائص الحوكمة البنكية ومحدداتها.

تم التطرق في هذا المطلب إلى خصائص الحوكمة البنكية كفرع أول، ثم إلى محدداتها كفرع ثاني، بالإضافة إلى العوامل الداعمة لتطبيقها.

الفرع الأول: خصائص الحوكمة البنكية.

ويمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

أولا: الانضباط. (Dicipline) : وهو 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 وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي.

ثانيا: الإفصاح الشفافية.(Transparence) : تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث في البنك، يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكه الانترنيت.

ثالثا: الاستقلالية. (Independence): تلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين.

رابعا: المساءلة. (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.

[1]: خلف السعيد، **دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011- 2012، ص 09.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامسا: المسؤولية. (Responsibility): وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في البنك، و يتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي، وجود 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 و الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية.

سادسا: العدالة. (Faimess): احترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في البنك، ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة، سهولة طرق الإدلاء بالأصوات، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة، إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم، والمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: محددات الحوكمة البنكية.

هنا اتفاق على أن تطبيق الحوكمة البنكية من عدمه يتوقف على مدى توافر وجود مجموعتين من المحددات: محددات داخلية، وأخرى خارجية وتتمثل في:[1]

أولا: المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها وتطبيقها من ناحية أخرى إلي تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاث. وتشمل:

- آلية توزيع السلطة داخل البنك؛
- القواعد والأسس المنظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في البنك؛
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للبنك ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين، ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاث وصولا لتكامل هذه المصالح.

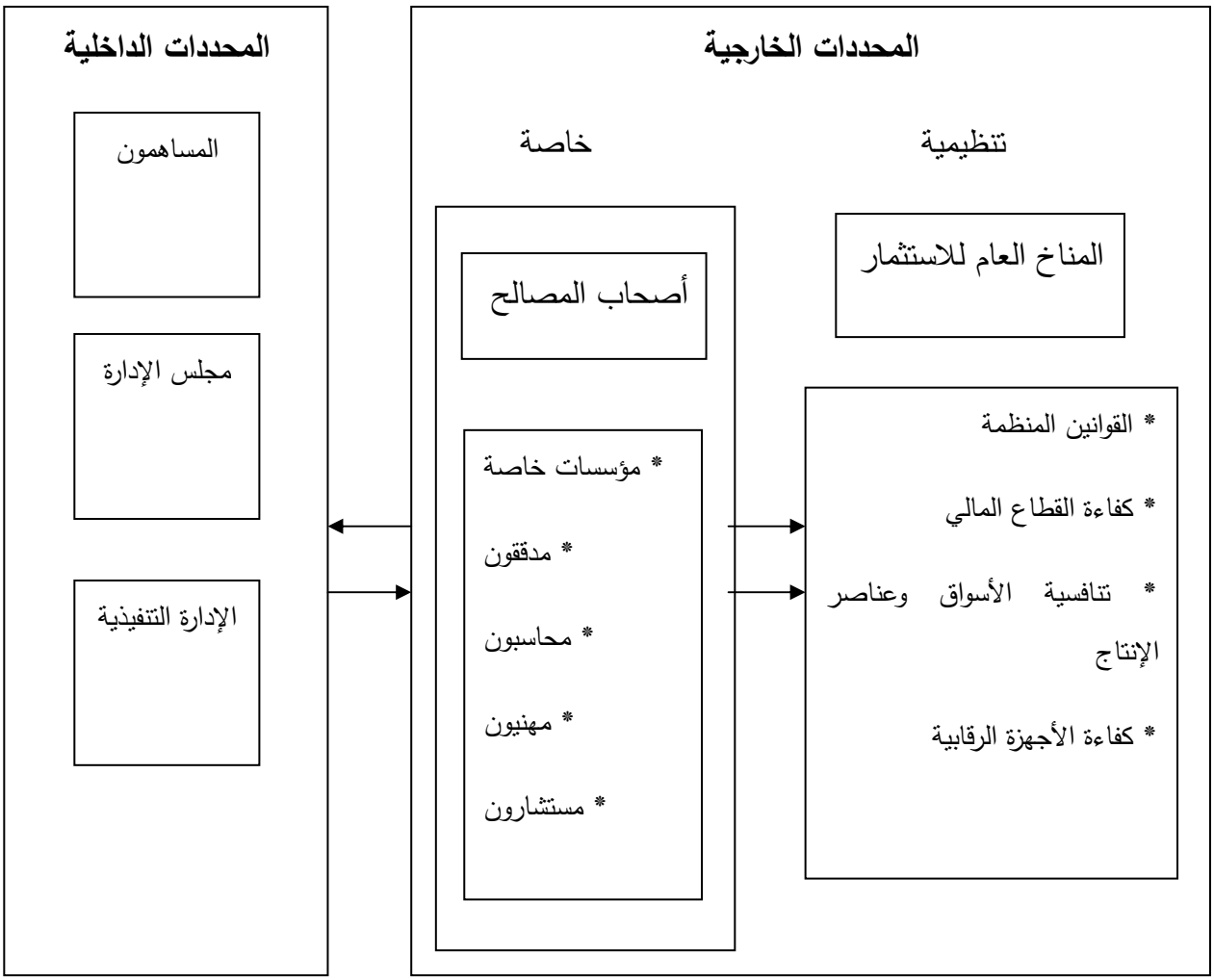
[1]: نجلاء ابراهيم يحي عبد الرحمن، **دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين الإفصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الاعمال السعودية**، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة الملك عبد العزيز،العدد 8، ص 193.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشتمل على سبيل المثال القوانين المنظمة لعمل السوق (مثل قوانين سوق المال، والشركات، وتنظيم الخدمة، وضع الممارسات الاحتكارية، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع، وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.

ويمكن توضيح المحددات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة البنكية.



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 47.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثالث: العوامل الداعمة لتطبيق الحوكمة في البنوك.

من العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة البنكية نذكر ما يلي:[1]

- كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات داخلية وخارجية؛
- الاستفادة الفعلية من عمل المراجعين الداخلين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية؛
- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة للعاملين في البنوك؛
- مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة المؤسسات؛
- تطوير إطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك؛
- تفعيل دور الرقابة الصارمة على البنوك وعلى أسواق المال العالمية، وإعطاء مزيد من الشفافية على معاملاتها وردع أصحاب الصفقات المشبوهة؛
- إلزام كافة المصارف بالمزيد من الإفصاح والشفافية فيما يخص البيانات المالية وقوائمها؛
- العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى البنوك تحت إشراف البنك المركزي؛
- مكافحة الجشع والطمع؛
- الاستفادة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون.

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة البنكية.

إن لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية أهمية كبيرة، حيث أصبح من الضروري على البنوك تطبيقها بهدف تسيير نشاطاتها والرقابة المستمرة عليها، وهذا من خلال فهم مضمونها تماما كما أقرت به كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولجنة بازل، بالإضافة إلى تلك المبادئ التي وضعها مجلس الخدمات المالية الإسلامية، وفي هذا المبحث تم عرض مبادئ حوكمة البنوك وفق ما يلي:

- ✓ مبادئ حوكمة البنوك من منظور إسلامي، ووفق OCED؛
- ✓ مبادئ الحوكمة البنكية وفق لجنة بازل، ووفق IFC؛
- ✓ مبادئ الحوكمة البنكية وفق الكود الموحد بانجلترا، والأطراف المعنية بتطبيقها.

[1]: شقيري عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 أكتوبر، 2009، ص 06.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الأول: مبادئ حوكمة البنوك من منظور إسلامي، ووفق OCED.

تم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مختلف مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية، والتي أصدرها مجلس الخدمات المالية الإسلامية وهيئة المحاسبة والمراجعة الإسلامية، اعتمادا على المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

الفرع الأول:مبادئ الحوكمة البنكية من منظور إسلامي.

حرصت البنوك في كثير من الدول الإسلامية على إصدار العديد من القوانين الخاصة التي تنظم نشاطها، غير أن هذا كله لم يلغي الحاجة إلى وجود مضلات دولية لأنشطة تلك البنوك من أجل العمل على توحيد المعايير والقواعد الحاكمة لها. كما عرفت المؤسسات المالية الإسلامية (تضم البنوك الإسلامية وشركات الاستثمار الإسلامية وغيرها) نموا ملحوظا على مستوى السوق العالمية.[1]

يعتبر مجلس الخدمات المالية الإسلامية بالإضافة إلى هيئة المحاسبة والمراجعة الإسلامية من أبرز المؤسسات التي حققت نوعا من السبق في إصدار معايير ومبادئ الحوكمة، حيث تبنت مبادئ الحوكمة الصادرة عن كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED ووثيقة لجنة بازل حول تعزيز الحوكمة في المنظمات البنكية، وبنت عليهما مجموعة من المبادئ الإرشادية التي يجب أن تلتزم بها إدارة البنوك وباقي المؤسسات المالية الإسلامية تجاه أصحاب المصالح، وأصدرت هذه المعايير أو المبادئ في ديسمبر 2006، تحت ما يسمى بالمبادئ الإرشادية لظوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية، وقد ألزمت هذه المبادئ البنوك الإسلامية إما بأن تؤكد التزامها بنصوصها الإرشادية أو بأن تعطي شرحا واضحا لأصحاب المصالح عن أسباب عدم التزامها بهذه المبادئ.[2] ولقد جاءت هذه المبادئ كما يوضحه الجدول التالي:

[1]: رقية بوحضرة، مولود لعرابة، **واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل 2**، مجلة الاقتصاد الإسلامي، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010، ص 12.

[2]: بالرقي تيجاني، **أثر مبادئ الحوكمة على ربحية المصارف الإسلامية –دراسة حالة بنك البركة–** ، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 26-25 نوفمبر، 2013، ص 22.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (02): مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية.

المبدأ	الشرح
حقوق المساهمين	وضع إطار لإدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر الإدارة، والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات البنوك الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح. بالإضافة إلى اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تضمنتها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وورقة لجنة بازل للإشراف البنكي، كما يجب أن تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية.
المعاملة المتكافئة للمساهمين	إعداد التقارير المالية وغير المالية وفق ما تنص عليه المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا، وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها والتي تسري على قطاع البنوك الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية.
دور أصحاب المصالح	الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر التي تتهددها، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة عليها، كما تحمل البنوك مسؤولية استئمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار بصفتها مضاربا في أموالهم.
الشفافية	اعتماد استراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار والإفصاح عنها بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.
مسؤوليات مجلس الإدارة	وضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية من المختصين بها، والالتزام بتطبيق الفتاوى. ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الداعمة لقطاع البنوك الإسلامية، ويجب أن يحصل المراجعون الداخليين والخارجيين والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب من أجل مراقبة مدى الالتزام بالشريعة.
الالتزام بأحكام الشريعة	الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها من قبل علماء الشريعة تجاه البنك.
الإفصاح	توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار لأصحاب المصالح المالح وللجمهور أيضا بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب.

المصدر: بالرقي تيجاني، **أثر مبادئ الحوكمة على ربحية المصارف الإسلامية –دراسة حالة بنك البركة–** ، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 26-25 نوفمبر 2013 ص 23.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال ما سبق يلاحظ أن مبادئ الحوكمة من منظور إسلامي ركزت كثيرا على مبدأ الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، إضافة إلى العدالة في المعاملة بين كل الأطراف المساهمة. فهذا يعتبر الأساس في تطبيق الحوكمة البنكية.

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة البنكية وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED.

وافق مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2002 على القيام بمسح للمتغيرات في دول المنظمة، وتقييم المبادئ في ضوء التطورات في تطبيق مبادئ الحوكمة منذ عام 1999، وبعد مشاورات مع خبراء من دول المنظمة استقر الرأي على صياغة معدلة للمبادئ في 22-04-2004 وتتمثل في:

1. **توفير إطار فعال للحوكمة:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة البنوك كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2. **ضمان حماية حقوق المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3. **المعاملة العادلة لكافة المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من المتاجرة بالمعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.[1]

4. **دور الأطراف ذات المصلحة والعلاقة بالقواعد المنظمة للحوكمة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على البنك، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح، البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

[1]: طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات قطاع عام وخاص ومصارف (مفاهيم، مبادئ، تجارب ومتطلبات)**، الدار الجامعية الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 43.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. التركيز على الإفصاح والشفافية في كافة الأمور المالية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب.

6. التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.[1]

والشكل التالي يوضح مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD. والأهداف التي يمكن أن تتحقق فيما لو تم تطبيق تلك المبادئ.

الشكل رقم(05): مبادئ الحوكمة وفق OECD سنة 1999 والمعدلة سنة 2004 والأهداف المحققة.

مبادئ الحوكمة وفقOCED سنة 1999 والمعدلة سنة 2004

الإطار الفعال للحوكمة	حقوق المساهمين	المعاملة المتساوية للمساهمين	دور أصحاب المصلحة	الإفصاح والشفافية	مسؤوليات مجلس الإدارة

الأهداف

كبح مخالفات الإدارة	تقليل المخاطر	حماية حقوق ومصالح المساهمين	تعميق دور أسواق المال	زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني
إظهار الشفافية	تحسين الأداء المالي	الحفاظ على السمعة الاقتصادية	الانفتاح على أسواق المال	الالتزام بالسلوكيات والممارسات المهنية

المصدر: علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 45.

[1]: أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2012 ، ص 122-125.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة البنكية وفق لجنة بازل، ووفق IFC.

تناول هذا المطلب مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن كل من لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة في البنوك وفق لجنة بازل:

لا يملك من يريد تناول موضوع الحوكمة في البنوك، خاصة من جانب مبادئها، إلا التطرق للتقارير التي أصدرتها لجنة بازل عن تعزيز الحوكمة في البنوك سنة 1998 وسنة 1999، والتي أصدرت نسخة معدلة عنهما عام 2005، ثم في شهر فيفري سنة 2006 أصدرت نسخة جديدة ومحدثة وعلى أساسها فان مبادئ الحوكمة في البنوك تتمثل في:[1]

المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.

المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية الطويلة 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 الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

[1]: أمال عياري، أبو بكر خوالد، **مرجع سابق الذكر**، ص 11.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وإدراكا من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز البنكي، فقد أصدرت العديد من الأوراق والتقارير التي تبين من خلالها الأسس والشروط اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك نذكر منها:[1]

- توفير دليل عمل ومعايير السلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛
- وضع إستراتيجية واضحة للبنك يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار؛
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات؛
- توفير نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن تحديد وظائف المراجعة الداخلية ووظائف إدارة المخاطر؛
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في البنك؛
- تدفق مناسب للمعلومات، سواء من داخل المصرف أو خارجه.

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة البنكية وفق مؤسسة التمويل الدولية IFC.

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 توجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحكومة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة، جاءت كالتالي:[2]

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد؛

[1]: علال بن ثابت، ونعيمة عبدي، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، يوم دراسي حول: التمويل الإسلامي واقع وتحديات، يوم 09 ديسمبر 2010 ، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، ص 05.

[2]: كمال بوعظم، عبد السلام زايدي، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات – مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية**– ، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18– 19 نوفمبر، 2009، ص 09.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛

4. القيادة.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة البنكية وفق الكود الموحد للحوكمة بانجلترا والأطراف المعنية بتطبيقها.

تم من خلال هذا المطلب التعرف على مبادئ أخرى جاءت وفق ما يسمى بالكود الموحد لحوكمة المؤسسات بانجلترا، كما تضمن أيضا مختلف الأطراف المعنية بتطبيق مختلف المبادئ السابق.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة البنكية وفق الكود الموحد بانجلترا.[1]

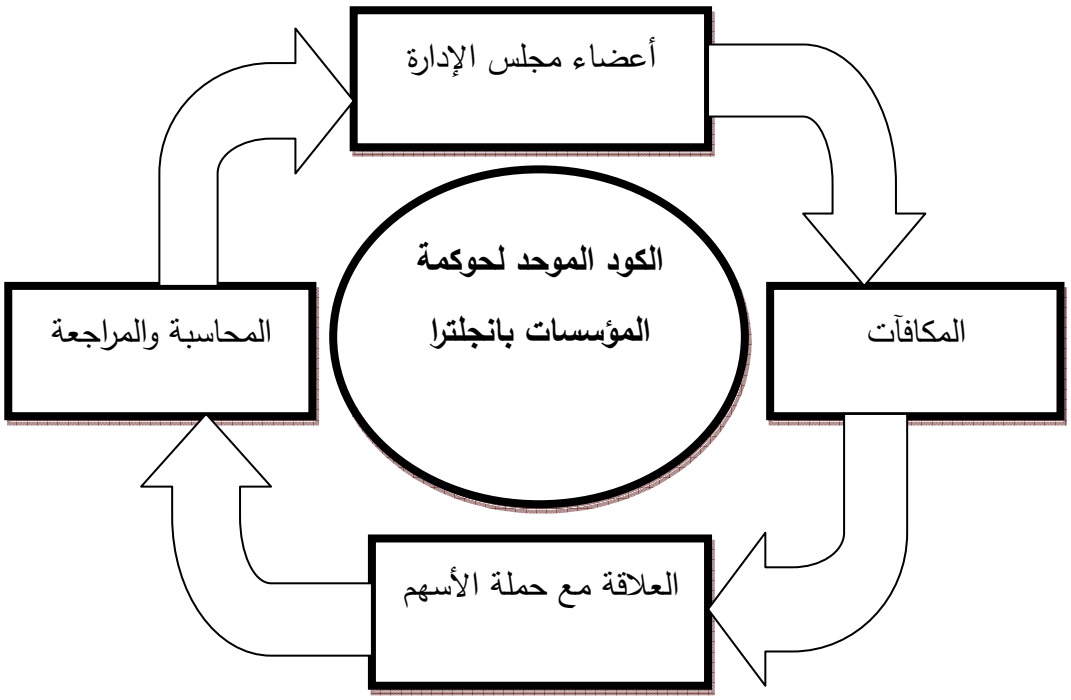
في جويلية 2003، أصدر مجلس إعداد التقارير المالية (FRC)* بانجلترا الكود الموحد لحوكمة المؤسسات المالية وغير المالية، ويحتوي هذا الكود على مجموعة من المبادئ والاشتراطات اللازمة والتي توضح طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم، وكيفية تقييم عملهم، وذلك بالإضافة إلى توضيح كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها. و أما فيما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة فيحتوي الكود الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للمؤسسات، كما يعنى أيضا بالمحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، والتأكيد على ضرورة إنشاء لجنة المراجعة مع توضيح الدور الهام الذي يجب أن تقوم به. أما فيما يتعلق بحملة الأسهم فيوضح الكود طبيعة العلاقة بينهم وبين المؤسسة مع التركيز على كيفية قيام حملة الأسهم بمباشرة حقوقهم. والشكل الموالي يوضح ما تضمنه هذا الكود الموحد.

[1]: سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 21.

(*): Financial Réporting Council

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (06): مبادئ الحوكمة البنكية وفق الكود الموحد بانجلترا.



المصدر: سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص 67.

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية.

بناءا على ما سبق يمكن استنتاج أن هناك مجموعتين من الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة البنكية أطراف (فاعلين) داخلية وخارجية.

أولا: الفاعلين الداخليين: وتتمثل أساسا في:[1]

- ✓ **المساهمون:** أو حملة الأسهم حيث يقومون بتوفير رأس المال، ويتمتعون بسلطة قوية وإن كانت محدودة. وهم المسؤلين بصفة أساسية عن تعيين وفصل مجالس الإدارات؛
- ✓ **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال البنك،

[1]: منير قوتال، **دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات الجزائرية –تحليل آراء مجموعة من الأكاديميين والمهنيين–**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2013-2014، ص 49.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للبنك وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

- ✓ **اللجان التابعة لمجلس الإدارة:** تقوم مجالس الإدارة بتكوين لجان لمساعدتها على التأكد من أن إدارة البنك تتم بشكل سليم.من بين هذه اللجان نذكر:

– الإدارة التنفيذية: يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك، بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة،

– لجنة التدقيق والمراجعة: تتمتع هذه اللجنة بالاستقلالية وتعتبر الدعم الأساسي للمراقبين والمشرفين، وتعمل بشكل وثيق معهم وتكون مهمتها الأساسية المشاركة في إعداد التقارير المالية.

- ✓ **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل البنك ليسو بالضرورة مالكي الأسهم وهم المستثمرون وعملاء البنك والموظفين...الخ. وتجدر الإشارة إلى أن هؤلاء الأطراف قد تكون متعارضة أحيانا عن قرارات مجلس الإدارة.

ثانيا: الفاعلين الخارجيين: وهم العامة أو الجمهور إذ أن 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 في الرقابة على أداء الجهاز البنك وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا رأوا أن البنك أصبح يجازف بتحمل مخاطر كبيرة.
- ✓ **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** هي مؤسسات تساعد على دعم الإلتزام في السوق تقوم بالتأكد من توفر المعلومات الضرورية لصغار المستثمرين الأمر الذي ي يد من درجة الشفافية في المعلومات المالية ودعم حماية المتعاملين في السوق.
- ✓ **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.

[1]: جابر عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي العربي –حالة دول شمال إفريقيا–** ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، ص 83.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مما سبق يمكن القول أن كل الأطراف السابقة معنية بشكل مباشر أو غير مباشر في إرساء مبادئ الحوكمة البنكية.

ويمكن إبراز مختلف الأطراف الفاعلة السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة البنكية.

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري** الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2006.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر ومبادئ الحوكمة البنكية.

مع تطور وتعدد الأنشطة والخدمات في البنوك أصبحت المخاطر جزء لا يتجزأ من بيئة العمل البنكي حتى باتت السمة الأساسية التي تحكم نشاط البنوك هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها، وفي سبيل تحليل وتقييم تلك المخاطر فلابد للبنوك من تكريس مبادئ الحوكمة بشكل سليم. من هذا المنطلق تم الطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

- ✓ الركائز الأساسية للحوكمة في البنوك؛
- ✓ الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة؛
- ✓ دور إدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة في البنوك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الأول: الركائز الأساسية للحوكمة في البنوك.

من خلال هذا المطلب تمت الإشارة إلى نقطة أساسية في طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة في البنوك، وذلك بكون إدارة المخاطر ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة في البنوك، وباعتبار هذه الأخيرة (البنوك) مؤسسة من المؤسسات المالية. تتمثل ركائز الحوكمة فيما يلي:[1]

أولا: السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام بالأخلاقيات و قواعد السلوك المهني من خلال:

- الالتزام بالأخلاق الحميدة؛
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة؛
- الشفافية عند تقييم المعلومات؛
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية.

ثانيا: الرقابة والمساءلة: وهذا من خلال:

- تفعيل إدارة أصحاب المصالح في إنجاح المؤسسة؛
- أطراف رقابية عامة مثل هيئة السوق؛
- مصلحة الشركات، البنك المركزي في حالة البنوك التجارية؛
- أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين؛
- أطراف أخرى مثل المودعون.

ثالثا: إدارة المخاطر: هذه الركيزة تعتمد على قيام البنك بما يلي:

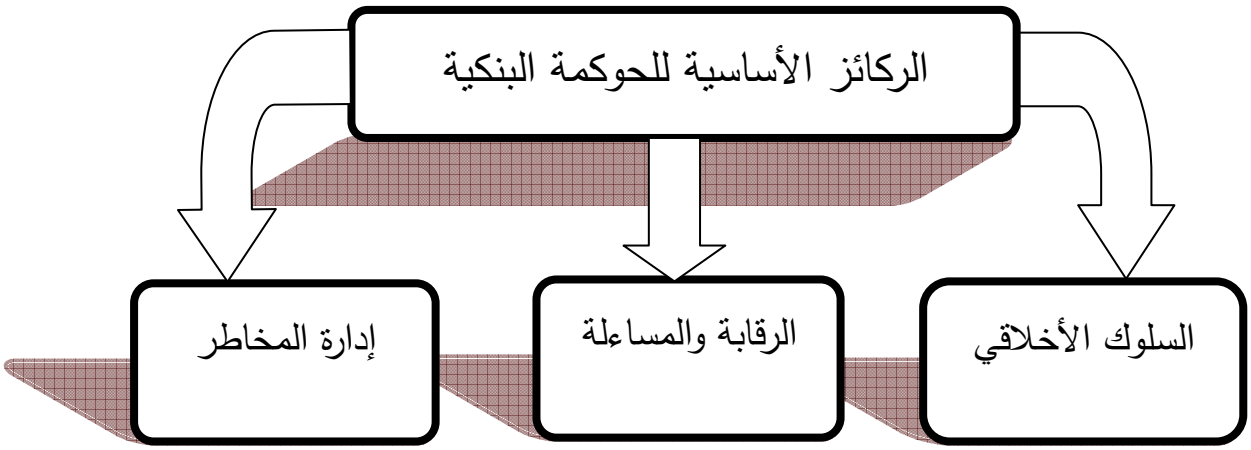
- وضع لجنة مستقلة لإدارة المخاطر في البنك؛
- وضع نظام إدارة المخاطر؛
- الإفصاح وتوصيل مختلف المخاطر التي يتعرض لها البنك إلى المستخدمين وأصحاب المصالح.

[1]: حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، **دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة**، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 26-25 نوفمبر، 2013، ص 03.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مما سبق يمكن القول أن إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من منظومة الحوكمة في البنوك، بل وضرورة يجب أن يقف عليها مجلس إدارة البنك والإدارة العليا في سبيل الحفاظ على حقوق المساهمين ومختلف الأطراف ذات الصلة. والشكل التالي يوضح ركائز الحوكمة قي القطاع البنكي.

الشكل رقم (08): الركائز الأساسية للحوكمة البنكية.



المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات قطاع عام وخاص ومصارف (مفاهيم، مبادئ، تجارب ومتطلبات)**، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 2007.

المطلب الثاني: الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر البنكية في ظل الحوكمة.

من الواضح أنه من أجل الإدارة السليمة لمختلف المخاطر التي تهدد السير الحسن لنشاط البنوك وتحول دون تحقيقها لمستوى عالي من الأداء، وجب توافر الجهود بين تلكم الجهات المسؤولة في إطار تكريسها لمبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل الدولية، بالشكل الذي يضمن حماية مصالح مختلف الأطراف ذات الصلة بالبنك. ومن خلال هذا المطلب تم التعرف على مختلف الأطراف المعنية بإدارة المخاطر ومهامها في ظل الحوكمة.

تتمثل الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة فيما يلي:[1]

أولا: مجلس الإدارة: على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في المؤسسة (البنك) حيث يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين ألا وهما مقياس واجب الرعاية، الذي يتطلب العمل

[1]: نور الدين مزياني، زرزار العياشي، **إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، يومي 18-19 سبتمبر، 2009، ص 111.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بإخلاص ووفاء عال إضافة إلى الإطلاع على كافة القضايا التي تخص البنك وحضور الاجتماعات بشكل منتظم. والمقياس الثاني هو واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلال منصبهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل بأفضل منفعة لصالح البنك، كما يجب أن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء أو تعيين لجنة تتولى إدارة المخاطر. وتتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في:

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بنشاط البنك على سبيل المثال مخاطر الائتمان والسيولة؛
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛
- تحديد سقوف المخاطر وتسجيل الحالات الاستثنائية عن سياسة إدارة المخاطر؛
- تزويد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بمعلومات عن منظومة المخاطر في البنك.

ويمكن الإشارة أيضا إلى بعض مهام وصلاحيات لجنة إدارة المخاطر المعينة من قبل مجلس إدارة البنك والمتمثلة في:[1]

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

ثانيا: الإدارة التنفيذية: وهي المسؤولة عن تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي يضعها مجلس الإدارة ويجب أن يكون لدى المدراء التنفيذيين الخبرة والقدرة على المنافسة ولديهم دراية كافية بإدارة المخاطر التي يتعرض لها البنك.

ثالثا: المساهمين: يقع عليهم عبئ اختيار أعضاء مجلس الإدارة، بحيث يجب أن يكون اختيارهم سليما لضمان وجود إدارة مثلى للمخاطر في البنك.

[1]: ياسمين بوزرارة، **مرجع سابق الذكر**، ص 56.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعا: المراقبين: لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا انهيار البنك، ولكن دورهم الرئيسي هو تسهيل عملية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تشجيع وجود بيئة جيدة لإدارتها من أهم عناصرها وجود إطار فعال لإدارة المخاطر.

خامسا: لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي: تعتبران بمثابة امتداد لمهمة مجلس الإدارة من حيث إدارة المخاطر، ويجب أن تقوما بالتأكد من التزام البنك بأنظمة الرقابة الداخلية ونظم المعلومات، وعلى الرغم من أنهما تلعبان دورا هاما في مساعدة الإدارة على إدارة المخاطر أو بالأحرى اكتشافها إلا أن المسؤولية الرئيسية لا تقع على عاتقهم ولكن تقع على عاتق جميع مستويات الإدارة بالبنك.

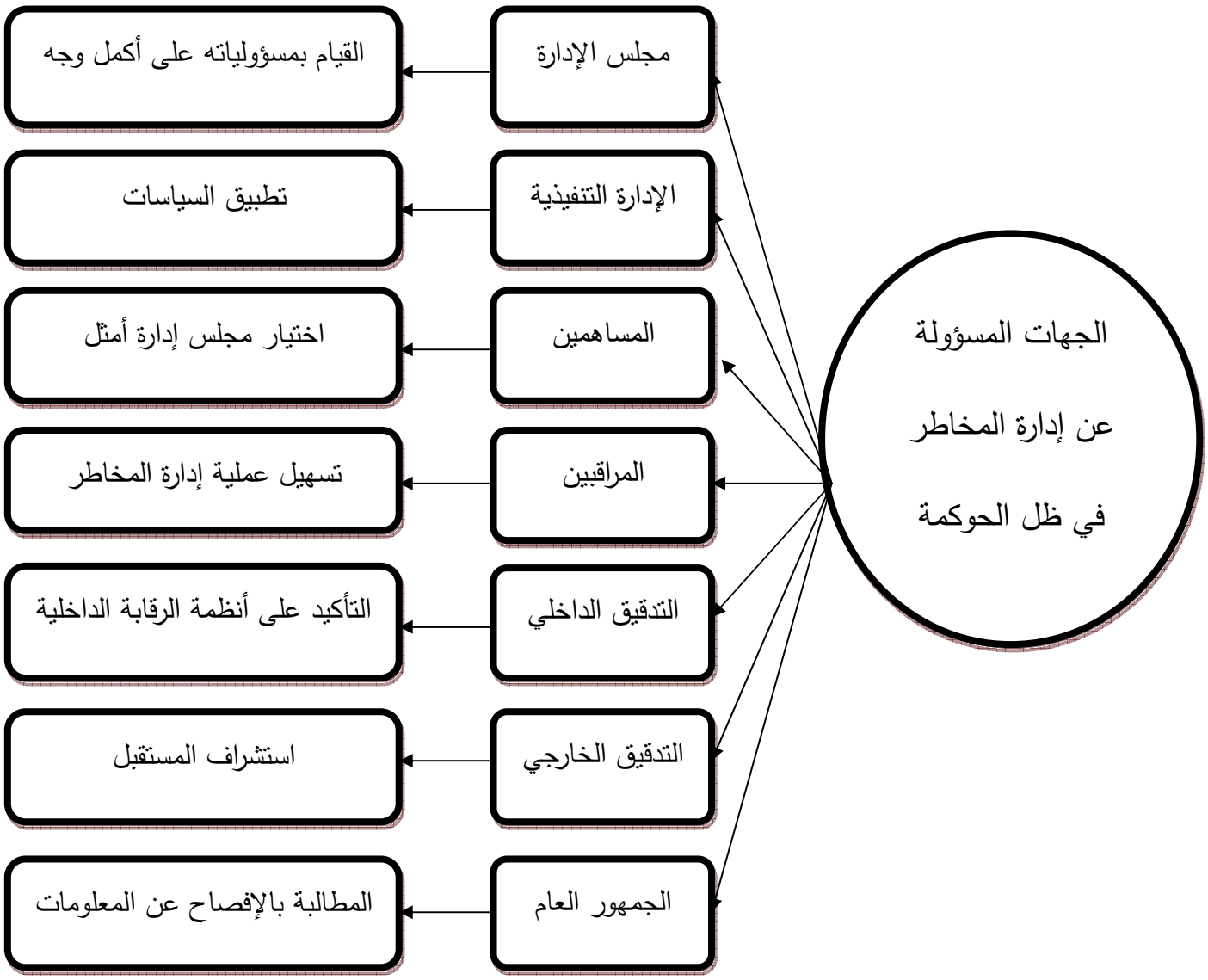
سادسا: المدققون الخارجيون: يلعبون دورا تقييميا في عمليات خاصة بإدارة المخاطر، ويجب أن يهتموا ليس فقط بالتحليل التقليدي للميزانية والأرباح والخسائر وإنما يقومون باستشراف المستقبل في ما يخص المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك، وأن يكون هناك تنسيق بينهم وبين المراقبين.

سابعا: الجمهور العام (المتعاملين مع البنك): يقع على عاتقهم عبء في مجال إدارة المخاطر، ولأداء هذا الدور لابد أن يطالبوا إدارة البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية والتحليل المالي وهذا ما يمكنهم من تقييم أداء البنك بدقة.

من خلال ما سبق يتضح جليا أن الأدوار التي تلعبها مختلف الجهات التي هي تقريبا كل الأطراف سواء الداخلية أو الخارجية المسؤولة عن إدارة المخاطر في البنوك، هي في نفس الوقت تكريس لمبادئ الحوكمة إلى حد ما. ويمكن توضيح تلك الجهات في الشكل التالي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (09): الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نور الدين مزياني، زرزار العياشي، **إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات** الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، يومي 18-19 سبتمبر، 2009.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: إدارة المخاطر ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك.

بعد أن تم التطرق إلى مختلف النقاط الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر في البنوك، وكذا تلك التي تتعلق بالحوكمة والحوكمة البنكية، فإنه لابد من إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تفعيل مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي، سيما وأن هاتين الآليتين تتسمان بالتداخل الكامل فيما بينهما. وهذا ما تناوله هذا المطلب.

يمكن إبراز دور إدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة بالبنوك في العناصر التالية:

أولا: نظرا بارتباط ممارسة الأعمال البنكية بدرجة عالية من المخاطر، هذه الأخيرة التي تسعى البنوك إلى تخفيضها إلى أدنى المستويات بشكل منهجي، وباستخدام شتى الأساليب وطرق القياس فلابد لإدارة البنك أن توفر إطار فعال ومناسب للحوكمة، وهذا من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة تلك الأخطار.[1]

ثانيا: من خلال العرض السابق لإدارة المخاطر يتضح أن البنوك تعي جيدا أهميتها وحتميتها، الأمر الذي أدى بمجلس إدارة البنك والإدارة العليا إلى تصميم نظام رقابة فعال يسمح بتعزيز ثقة المساهمين وأصحاب المصالح، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى تطبيق الحوكمة بشكل جيد.[2]

ثالثا: تجدر الإشارة أيضا إلى أن وضع البنوك للجنة إدارة مخاطر مستقلة تراعي وتدرك جيدا كافة المخاطر التي يتعرض لها البنك (مخاطر الإئتمان، مخاطر السيولة، مخاطر تشغيلية...الخ) يساهم في تطبيق الحوكمة البنكية، باعتبار أن الاستقلالية خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.

رابعا: من جهة أخرى فإن اهتمام المساهمين أو حملة الأسهم بإدارة المخاطر التي تواجهها البنوك(مثل مخاطر أسعار الفائدة وأسعار الصرف) يجعلهم يطالبون مجلس الإدارة بتحليل وتقييم تلك المخاطر والإفصاح عنها وعن المعلومات المالية. وهذا أيضا إرساء لمبادئ الحوكمة (دور أصحاب المصالح وأيضا الإفصاح والشفافية).[3]

---

[1]: جابر عبد الرزاق، **مرجع سابق الذكر**، ص 83.

[2]: نور الدين مزياني، زرزار العياشي، **مرجع سابق الذكر**، ص 147.

[3]: ايمان شايب، **دور الحوكمة المصرفية في الحد من الأزمات المالية**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية تأمينات وتسيير مخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013، ص 44.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامسا: لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالا للشك في أنّ مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنّه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر، حيث أنّه بعد الأزمات التي مرت بها العديد من البنوك، نادى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالبنك بضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسؤولياتهم.[1] ومن هنا يمكن القول أن إدارة المخاطر تساهم في إرساء مبدأ من مبادئ الحوكمة البنكية ألا وهو مسؤوليات مجلس الإدارة.

ويمكن القول أيضا أن العلاقة القوية وتضافر الجهود بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالبنك، من أجل مواجهة مختلف أنواع المخاطر يساهم بدرجة كبيرة في تكريس مبادئ الحوكمة الجيدة والسليمة.

وعليه نقول أن إدارة المخاطر تعتبر جزء أساسي، وركيزة هامة من ركائز الحوكمة كما سبق وأن أشير إليه، فهي تلعب دورا فعالا وكفء في تكريس نموذج حوكمة جيد في القطاع البنكي، وهذا بالتأكيد على التزام البنوك بمقررات لجنة بازل وكذا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة إلى مجلس الخدمات المالية الإسلامية فيما يخص إدارة المخاطر والحوكمة في البنوك.

[1]: شعبان فرج، **مرجع سابق الذكر**، ص 92.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تم استخلاص أن حوكمة المؤسسات والحوكمة البنكية مفهومان لا يختلفان كثيرا فيما بينهما إلا في بعض النقاط الجوهرية، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن الحوكمة في القطاع البنكي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين ذلك أن التطبيق السليم لمبادئها، وفق ما جاءت به كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا مجلس الخدمات المالية الاسلامية ولجنة بازل بما يحقق مزايا وفوائد جمة، أبرزها تسهيل عملية إدارة المخاطر التي تهدد استقرار البنوك. كما أن المبادئ التي جاءت تلك المنظمات لا تختلف كثيرا عن بعضها، وهذا بهدف محاولة توحيد المعايير المعمول بها.

كما أن إدارة المخاطر هي الأخرى تساعد بشكل كبير في تكريس وإرساء نموذج حوكمة أمثل في البنوك وهذا ما يعزز من ثقة كافة الأطراف ذات الصلة ويضمن لهم حماية حقوقهم.

بالإضافة إلى أن أهم ما استنتج في هذا الفصل هو أن تطبيق الحوكمة في البنوك يتطلب جملة من العناصر الأساسية والشروط اللازمة حتى تكون ذات فعالية أكبر، وبالتالي تستفيد البنوك من مزايا أكبر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية بأم البواقي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

يعد القطاع البنكي من أهم القطاعات التي يستوجب فيها تطبيق إدارة المخاطر نظرا لأهميتها البالغة في الحياة الاقتصادية، حيث كانت ولا تزال محل اهتمام الكثير من الباحثين. وبعد أن تم التعرض في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري من إدارة المخاطر البنكية، ومبادئ الحوكمة البنكية، يهدف هذا الفصل إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية. من خلال إسقاط الدراسة على بعض الوكالات البنكية العمومية بأم البواقي، حيث تم الاعتماد في ذلك على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لدراسة مدى صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية، ومن ثم الاجابة على الإشكالية الرئيسية والمتعلقة بدور إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية.

وهذا الفصل كسابقيه قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول نظرة عامة حول الوكالات البنكية محل الدراسة، في حين تم التطرق في المبحث الثاني للمنهجية المتبعة في الدراسة أما المبحث الثالث فقد تعرض إلى تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: نظرة عامة حول الوكالات البنكية محل الدراسة.

بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع تم إجراء دراسة تطبيقية على ثلاث وكالات بنكية بولاية أم البواقي حيث خصص هذا المبحث لإعطاء نظرة عامة حول هذه الوكالات بالشكل التالي:

- ✓ تقديم بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة – 51 – أم البواقي؛
- ✓ تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة – 324 – أم البواقي؛
- ✓ تقديم البنك الوطني الجزائري BNA وكالة – 316 – أم البواقي.

المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة – 51 – أم البواقي.

تم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف بالوكالة رقم 51 أم البواقي ومهامها كفرع أول، ثم إلى الرقابة على المخاطر التي تتعرض لها الوكالة كفرع ثاني.

الفرع الأول: التعريف بالوكالة /51 أم البواقي ومهامها.

أولا: التعريف بالوكالة /51 أم البواقي.

وكالة بنك الجزائر الخارجي بأم البواقي/51 هي واحدة من بين الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة، أنشأت هذه الوكالة في 1979/02/26 بهدف توسيع مجال نشاط البنك وخدمة زبائنها الموجودين بالولاية. تحتل هذه الوكالة منطقة إستراتيجية هامة بالولاية بالتحديد في حي أول نوفمبر 1954، وهي تتوسط مجموعة هامة من المؤسسات الوطنية أهمها: الشركة الوطنية للتأمين، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري. تعود ملكية هذه الوكالة إلى القطاع العمومي (الدولة).

ثانيا: مهامها.

تقوم الوكالة بعدة نشاطات من أهمها مايلي:

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص؛
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك، والمتعلقة بعمليات التوظيف والتحصيل وجميع عمليات البنك؛
- تقديم قروض للأفراد ومراقبة استعمالها؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تقوم بجميع العمليات المتعلقة بالإكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية،....الخ؛
- تقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى؛
- التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات، استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق التجارة الأخرى؛
- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة التي تخص نشاط الوكالة أو المتعاملين.

الفرع الثاني: الرقابة على المخاطر التي تتعرض لها الوكالة.

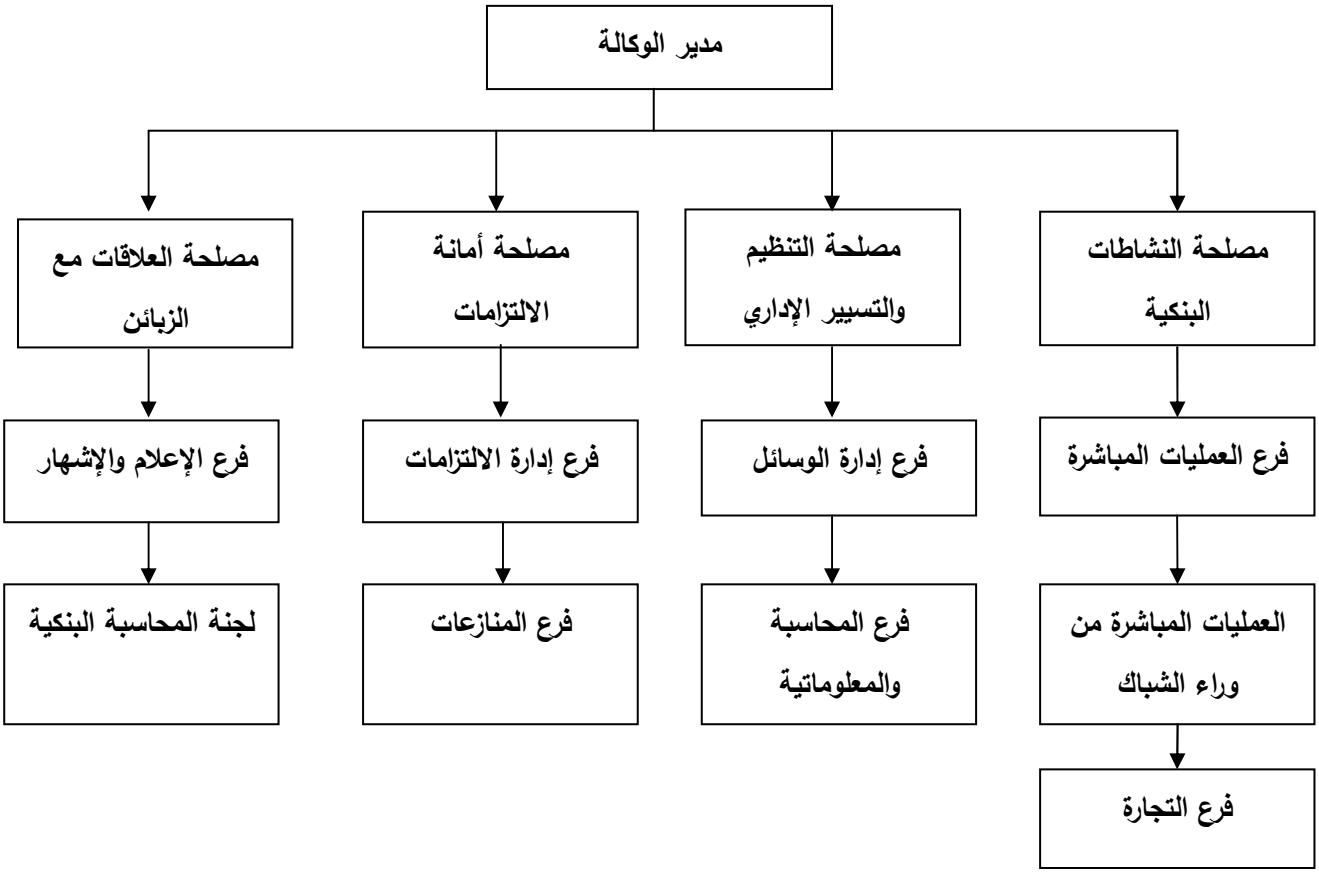
المخاطر التي تتعرض لها الوكالة تتمثل في مخاطر السوق، مخاطر سعر الصرف، مخاطر معدل الفائدة...الخ. ولكن لا تهتم بها الوكالة كثيرا، لأنه لا توجد تنافسية بين البنوك لاعتبارها تابعة للدولة، في حين أنه من بين أنواع المخاطر التي تتعرض لها وكالة البنك الخارجي الجزائري وتهتم بها مخاطر الائتمانية فقط وذلك بتقديم قروض للعملاء، وبعد مرور مدة معينة يتبين أن صاحب القرض عاجز عن سداد القرض والفوائد المترتبة عليه، في هذه الحالة تصبح الوكالة في نزاع مع المقترض وتطرح القضية أمام العدالة فإذا لم يتم تحصيل القرض يقوم المكلف بالمحاسبة بإدراج قيمة القرض ضمن المستحقات المشكوك في تحصيلها، ثم ترسل إلى المديرية الجهوية بعدها إلى المديرية العامة.

ومن أجل تقديم قرض معين تتقيد الوكالة بسقف محدد من طرف المديرية العامة وفق جدول معين بحيث إذا تجاوزت قيمة القرض السقف المحدد ترسل الملف إلى المديرية الجهوية ثم إلى المديرية العامة للنظر في ملف طلب القرض.

فيما يتعلق بمردودية عمليات القروض فالوكالة تطبق معدل للفائدة على القروض يفوق معدل الفائدة على الأموال المودعة لتحقيق هامش ربح بالإضافة إلى العمولات المتأتية من الحصول على دفاتر الشيكات، والفوائد المتأتية من منح أمول لعميل صاحب وديعة قبل تاريخ استحقاقها، الرسم على القيمة المضافة الذي يتحمله العميل، ليتم تجميع قيمة الرسم على القيمة المضافة وارسالها إلى الخزينة وذلك كل 21 من الشهر، وهناك الرسم على القيمة المضافة مسترجعة مثل إدخال تجهيز جديد إلى الوكالة فيتم استرجاعها من الخزينة. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه الوكالة:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لوكالة BEA /51 أم البواقي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الوكالة.

المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة – 324 – أم البواقي.

تناول هذا المطلب نظرة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة 324 أم البواقي حيث تم التطرق فيه إلى تعريف بالوكالة كفرع أول، ثم المهام التي تقوم بها هذه الوكالة، وهيكلها التنظيمي كفرع ثاني.

الفرع الأول: التعريف بالوكالة BADR /324 أم البواقي.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو هيئة تنتمي إلى القطاع العمومي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال في التسيير، يرمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، يعتبر من بين البنوك التجارية صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقرها بالجزء الجنوبي الغربي من حي الرصد مقابل الحديقة العمومية، تحتل هذه الوكالة منطقة إستراتيجية هامة بالولاية حيث تتوسط مجموعة هامة من المؤسسات العمومية أهمها: مقر الدائرة، بنك الوطني الجزائري BNA، الصندوق الوطني لغير الأجراءCASNOS، أنشأت هذه الوكالة بهدف توسيع مجال نشاط البنك وخدمة زبائنها الموجودين بالولاية، واحدة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة.

الفرع الثاني: مهام الوكالة BADR /324 أم البواقي.

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال البنكي، فإن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق؛
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
- المشاركة في تجميع المدخرات؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
- تطوير الموارد والتعاملات البنكية وكذا العمل على خلق خدمات بنكية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

وتسعى الوكالة إلى تطوير طاقات معالجة المخاطر عن طريق:

- تصفية المشاكل المالية.
- تطبيق معدلات فائدة بصفة منسجمة مع تكلفة الايرادات؛
- أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا؛
- تحسين استقبال الزبائن واحترامهم مع الرد عن طلباتهم بجدية قصد تمتين العلاقة؛

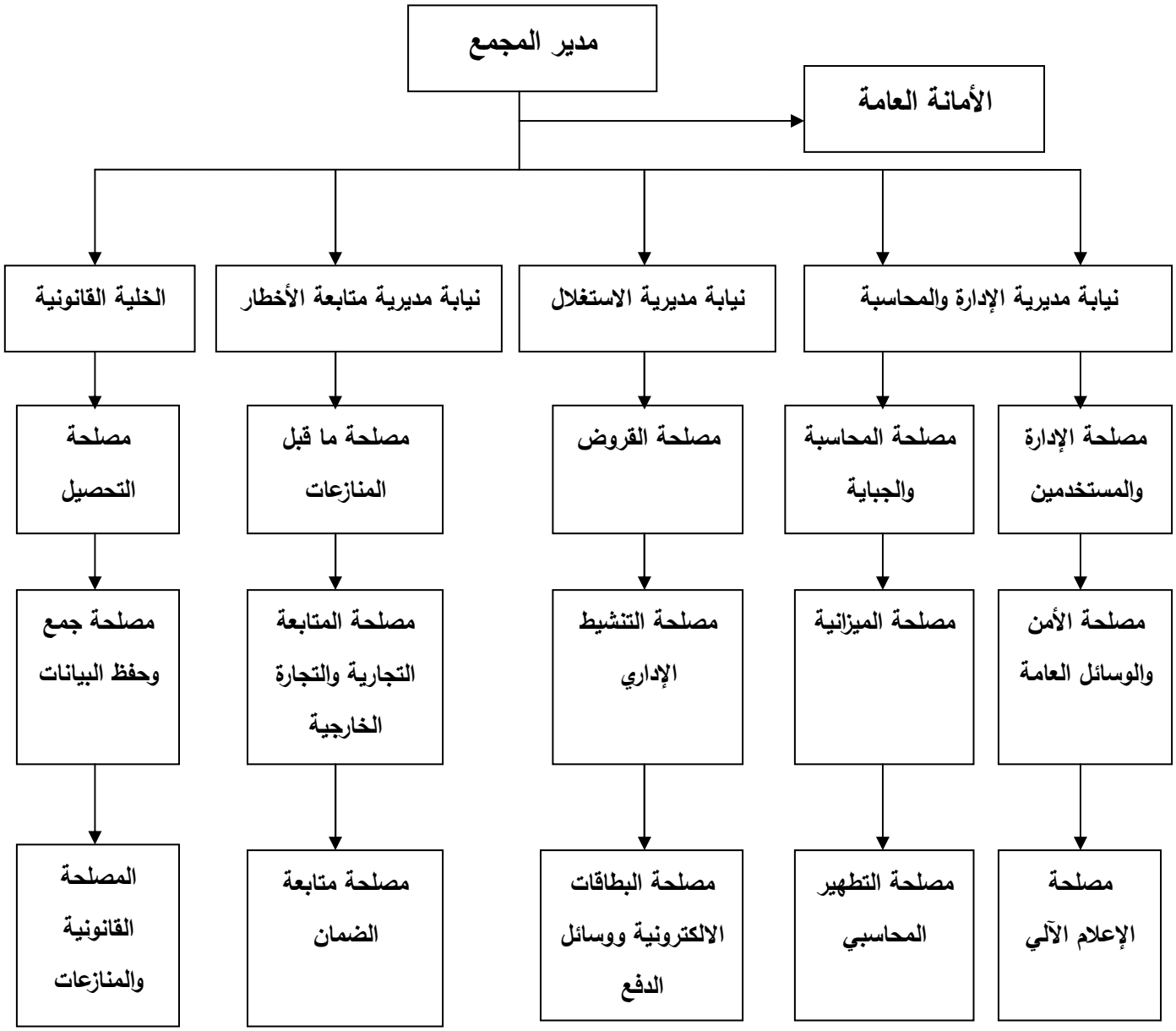
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية؛

- العمل على الحصول على امتيازات جبائية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه الوكالة.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للوكالة BADR /324 أم البواقي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الوكالة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: تقديم البنك الوطني الجزائري BNA وكالة -316- أم البواقي.

تم تخصيص هذا المطلب لتقديم البنك الوطني الجزائري BNA وكالة أم البواقي 316 وهذا من خلال التعريف بالوكالة، وظائفها وأهدافها في الفرع الأول، ثم إعطاء الهيكل التنظيمي لهذه الوكالة في الفرع الثاني.

الفرع الأول: التعريف بالوكالة BNA 316 وظائفها وأهدافها.

أولا: التعريف بالوكالة: تعتبر وكالة البنك الوطني الجزائري بأم البواقي من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة، حيث أنشأت وكالة أم البواقي في 06 أوت 2007 تحت دليل رقم 316. مقرها بالجزء الجنوبي الغربي من حي الرصد، بجانب الحديقة العمومية ومقابل المجمع الإسلامي عقبة بن نافع. وتأتي الوكالة في المنصب الثالث من حيث التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار بعد وكالة قسنطينة والبنك الرئيسية في الجزائر العاصمة ويترأس الوكالة مدير يعين من قبل الرئيس المدير العام للبنك باقتراح من مدير شبكة الاستغلال، وهي تمثل وحدة من وحدات هذه الشبكة على مستوى ولاية أم البواقي.

ثانيا: وظائف الوكالة: تقوم الوكالة بعدة وظائف تتمثل في:

- فتح الحسابات بكل أنواعها (حسابات تحت الطلب أو لأجل)؛
- تقييم القروض بعد دراستها والتأكد من كفاية الضمانات؛
- خصم وتحصيل الأوراق التجارية؛
- تقوم بعمليات الصرف والتجارة الخارجية في إطار القوانين المعمول بها؛
- تقوم بتحصيل الشيكات وعمليات التحويل؛
- حفظ وبيع وشراء الأوراق المالية (سندات وأسهم).

ثالثا: أهدافها: من خلال ممارسة وظائفها تسعى الوكالة لتحقيق مايلي:

- تحقيق الربح بصفتها مؤسسة تجارية؛
- تسهيل المعاملات وسرعة تنفيذ العمليات البنكية؛

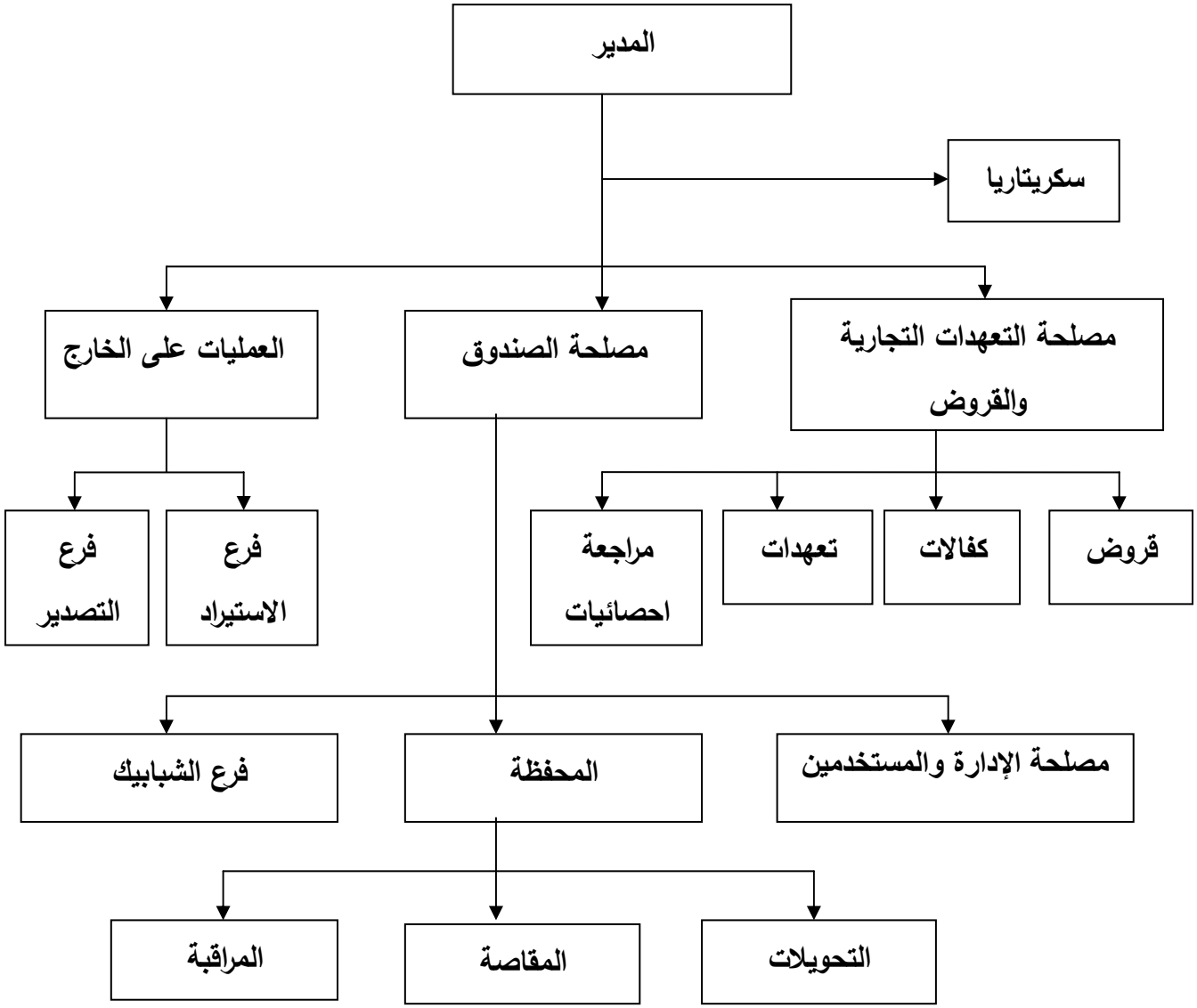
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وذلك بالتوجيه العقلاني للقروض، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة موجهة لتمويل الاستثمارات.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوكالة BNA –316– أم البواقي.

تقوم وكالة البنك الوطني الجزائري بأم البواقي بممارسة أعمالها وفق الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لوكالة BNA /316 أم البواقي.



المصدر: مديرية البنك (مصلحة المحفظة).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفيما يلي شرح موجز لمختلف المصالح والفروع التابعة لها في هذه الوكالة:

1. **المدير**: في كل الأحوال هو المشرف الأساسي على مراقبة وتسيير العمليات.

2. **مصلحة الإدارة**: وظيفتها تسيير الموارد البشرية.

3. **مصلحة التعهدات التجارية والقروض**: تهتم بدراسة ملفات طلب القروض ومدى إمكانية استمرار الوكالة في الإقراض، وتنقسم إلى ثلاثة فروع هي:

- ✓ فرع القطاع العام: يهتم بجميع الخدمات الخاصة بالقطاع العام؛
- ✓ فرع القطاع الخاص: يهتم بجميع الخدمات الخاصة بالقطاع الخاص؛
- ✓ فرع التعهدات والمنازعات: يهتم هذا الفرع بالجوانب القانونية للنشاط البنكي.

4. **مصلحة الصندوق**: مرتبطة بالصندوق وعملياته، وتنقسم إلى:

- ✓ شباك الإيداع: يقوم بعمليات الإيداع المختلفة (إيداع تحت الطلب أو لأجل)؛
- ✓ شباك السحب: يختص بعمليات السحب وتحصيل الشيكات؛
- ✓ شباك الصرف: يقوم بعمليات الصرف وفتح الحسابات بالعملة الصعبة؛

5. **فرع المحفظة**: يستقبل هذا الفرع مختلف الشيكات التي تحصل من نفس الوكالة أو من وكالات أخرى، ويتم إرسالها إلى فرع المراقبة.

6. **فرع المقاصة**: يهتم هذا الفرع بتسوية المعاملات مع البنوك الأخرى عن طريق غرفة المقاصة المتواجدة على مستوى البنك المركزي.

7. **فرع المراقبة**: يهتم هذا الفرع بمراجعة ومراقبة العمليات الحسابية اليومية المنجزة من طرف جميع المصالح وتسوية جميع النقائص.

8. **مصلحة العمليات مع الخارج**: تختص هذه المصلحة بتسوية مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من استيراد وتصدير (فرع الاستيراد وفرع التصدير).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة.

لقد تم التعرض من خلال هذا المبحث إلى ما يلي:

- ✓ مجتمع وعينة الدراسة؛
- ✓ مصادر جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولا: مجتمع الدراسة.

المجتمع من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة (مدارس، فرق، تلاميذ، سكان، عمال أو أي وحدات أخرى). ويمكن تحديد المجتمع الإحصائي على أنه كل الأشياء التي تمتلك الخصائص أو سمات قابلة للملاحظة والقياس والتحليل الإحصائي.[1]

ثانيا: عينة الدراسة.

تعتبر العينة أساس عمل الباحث وهي مجموعة من الأفراد يبين عليها الباحث عمله وهي مأخوذة من مجتمع أصلي، وتكون ممثلة له تمثيلا صادقا. كما أنها أيضا جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا أو أحياءا أو مدن أو غير ذلك.[2]

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة في البنوك، لذا استهدفت بعض الوكالات البنكية بولاية أم البواقي. حيث تم توزيع 35 استبيان على عينة عشوائية من الموظفين في هذه الوكالات البنكية محل الدراسة، تم استرجاع منها 31 استمارة. والعينة ممثلة أساسا من المدراء ونائبيهم بالإضافة إلى رؤساء المصالح والموظفين حاملي

[1]: محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، **البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي**، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 1999، ص 106.

[2]: عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ص 56.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشهادات، مما يعكس قدرة هؤلاء الأفراد على فهم فقرات الاستبيان. وبالتالي تم الاعتماد في التحليل على 31 استمارة مسترجعة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): كيفية توزيع الاستبيان.

استمارة اسم البنك	موزعة	مسترجعة	ضائعة
BEA	15	12	03
BADR	10	10	00
BNA	10	09	01
المجموع	**35**	**31**	**04**

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات.

تم الاعتماد على نوعين من المصادر من أجل جمع البيانات والمعلومات حول هذه الدراسة وهي:

أولا: المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمجلات العلمية بالإضافة إلى الملتقيات والمذكرات التي كتبت عن موضوع إدارة المخاطر والحوكمة في البنوك، والتي على ضوئها تم تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها.

ثانيا: المصادر الأولية: تم الاعتماد على تقنية الاستبيان والتي هي:"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]

ومنه فقد تمّ استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث استلزم الأمر في بعض الحالات إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من الأفراد بناء على طلب منهم، من أجل

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إبداء رأيهم تجاه فقرات الاستبيان، وفيما يلي شرح موجز لأقسام ومحاور استبيان الدراسة، حيث يتكون الاستبيان من قسمين: (أنظر الملحق رقم 01)

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

(الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة في البنك، طبيعة المنصب)

القسم الثاني: عبارة عن محاور الاستبيان يضم محورين هما:

- ✓ المحور الأول: يتعلق بإدارة المخاطر البنكية تحتوي على 10 عبارات.
- ✓ المحور الثاني: خاص بمبادئ الحوكمة في البنوك ويحتوي على 10 عبارات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

تتعدد أساليب التحليل الإحصائي وتختلف بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة وداعمة لأهداف الدراسة و فرضياتها، فيتم تبويب البيانات وجدولتها ولهذا تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss20 في اصداره 20، وهو أحد الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في المجالات المتعددة ودمجها في التطبيقات الإحصائية، وأبرز الأساليب الإحصائي التي سيتم استخدامها نذكر:

1. صدق الاستبيان: يعرف على أنه: "المدى الذي تقيس فيه الأداة الصفة المراد قياسها و بمعنى، آخر هل أن أداة القياس تقيس الخصائص والصفات المراد قياسها؟".[1] يعتبر الصدق أهم خاصية يجب توفرها في أدوات القياس، وهي أساسية ومهمة بحيث أنه لتقدير مدى صدق أداة يجب أن تجمع مختلف الدلائل التي تدعم هذا الأسلوب لمعرفة صدق أداة القياس.

2. ثبات الاستبيان: يعرف ثبات الاستبيان بأنه: "مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت نحت نفس الظروف وعلى نفس المبحوثين". وهذا يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان.

[1]: عدنان حسين الجادوي، يعقوب عبد الله أبو حلو، **الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية**، مكتبة الجامعة، عمان، 2009، ص 112.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.[1]

3. معامل ألفاكرونباخ (α): هو معامل من الموثوقية، وهو يستخدم عادة كمقياس للاتساق الداخلي أو التعديل نتيجة اختيار القياس النفسي لعينة من الممتحنين، ويشير إلى أي مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى، فان النتائج ستكون نفسها من خلال إيجاد معامل كرونباخ α 50%، وهناك دراسات تقول أكبر من70%، ويمكن تطبيقها على منظمات أخرى تنشط في نفس القطاع.

4. الانحراف المعياري: و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات و عدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

5. التكرارات والنسب المئوية: بحيث تستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات متغير ما.

6. المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية و أكثرها شيوعا و استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة في هذه المكانة.[2]

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختيار الفرضيات.

بعد أن حددنا المنهجية التي سنتبعها خلال مراحل الدراسة، وبهدف الوصول إلى إسقاط الجانب النظري في الجانب التطبيقي للوصول إلى النتائج حول موضوع الدراسة و باعتماد على أجوبة أفراد العينة على الاستبيان، تم الطرق في هذا المبحث إلى:

- ✓ صدق وثبات أداة الدراسة؛
- ✓ خصائص عينة الدراسة؛
- ✓ تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات.

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

[2]: عبد الكريم بوحفص، **الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامجspss**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول 2011، ص 122.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.

صدق الدراسة هو التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما تم إعداده، من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة، حيث تم إجراء نوعين من الاختبارات الأول لقياس الصدق الظاهري و الثاني لقياس الصدق الداخلي البنائي.

أولا: الصدق الظاهري: لتحديد مدى الصدق الظاهري تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من كليتنا، وبالطبع بموافقة الأستاذة المشرفة، وفي ضوء التوجيهات التي أعطيت تم إجراء بعض التعديلات مع إعادة صياغة بعض العبارات بحيث تزداد وضوحا وملائمة لما وضعت لأجله.

ثانيا: الصدق البنائي: قبل إجراء البحث و اختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية درجة صدق أداة الدراسة، ولهذا تم الاعتماد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (α) الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين المقياس ويأخذ قيما تتراوح بين 0 و 1 ويكون مقبولا ابتداءا من 0.6.

وللتعرف أكثر على درجة الموافقة فقد تم اعتماد أسلوب " ليكارت الخماسي"، كما يلي:

غير موافقا بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 541.

ولتحديد طول الخلايا بمقياس " ليكارت الخماسي"، إذ تم حساب المدى(5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (04): مقياس " ليكارت الخماسي".

الإجابة على الأسئلة	الرمز	الوسط الحسابي
غير موافق تماما	1	من 1 إلى 1.80
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60
موافق بدرجة متوسطة	3	من 2.61 إلى 3.40
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماما	5	من 4.21 إلى 5

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

- من 1 إلى 1.80 يمثل **غير موافق تماما** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان وبمستوى قبول **ضعيف جدا**؛
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل **غير موافق** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان وبمستوى قبول **ضعيف**؛
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل **موافق بدرجة متوسطة** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان وبمستوى قبول **متوسط**؛
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل **موافق** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان وبمستوى قبول **مرتفع**؛
- من 4.21 إلى 5 يمثل **موافق تماما** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان وبمستوى قبول **مرتفع جدا**.[1]

[1]: عبد الفتاح عز،، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة و صدقها: (أنظر الملحق رقم 02)

الجدول رقم(05): معاملات ثبات أداة الدراسة وصدقها.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity C
إدارة المخاطر البنكية	10	0.663	0.814
مبادئ الحوكمة البنكية	10	0.771	0.878
المجموع	20	0.841	0.917

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

يلاحظ من خلال الجدول أن كل النسب بالنسبة لكلا المحورين والعبارات قد فاقت بكثير معدل 60% فقد بلغت نسبة معامل ألفاكرونباخ بالنسبة لمحور إدارة المخاطر البنكية 66.3%، وبلغت بالنسبة لمحور الحوكمة البنكية 77.1%، بينما بلغ معامل ألفاكرونباخ العام 84.1%، مما يدل على أن عبارات الاستبيان لها معدلات ثابتة وعالية، وهذا ما يعكس ثبات أداة الدراسة.

ويلاحظ من الجدول أيضا أن نسب معامل الصدق Validity C هي الأخرى كانت عالية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة. وبذلك فإن أداة الدراسة تمتاز بدرجة ثبات وصدق عالية مما تبرز إمكانية توزيع الاستبيان في صورته النهائية.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر البنكية في إرساء مبادئ الحوكمة البنكية، تم استطلاع آراء أفراد العينة المدروسة حول البيانات الشخصية المتعلقة بهم. وهذا بالاعتماد على الاستبيان وكذا البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة هذه البيانات.
وفيما يلي عرض لمختلف النتائج المتوصل إليها: (أنظر الملحق رقم 03)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا: حسب متغير الجنس.

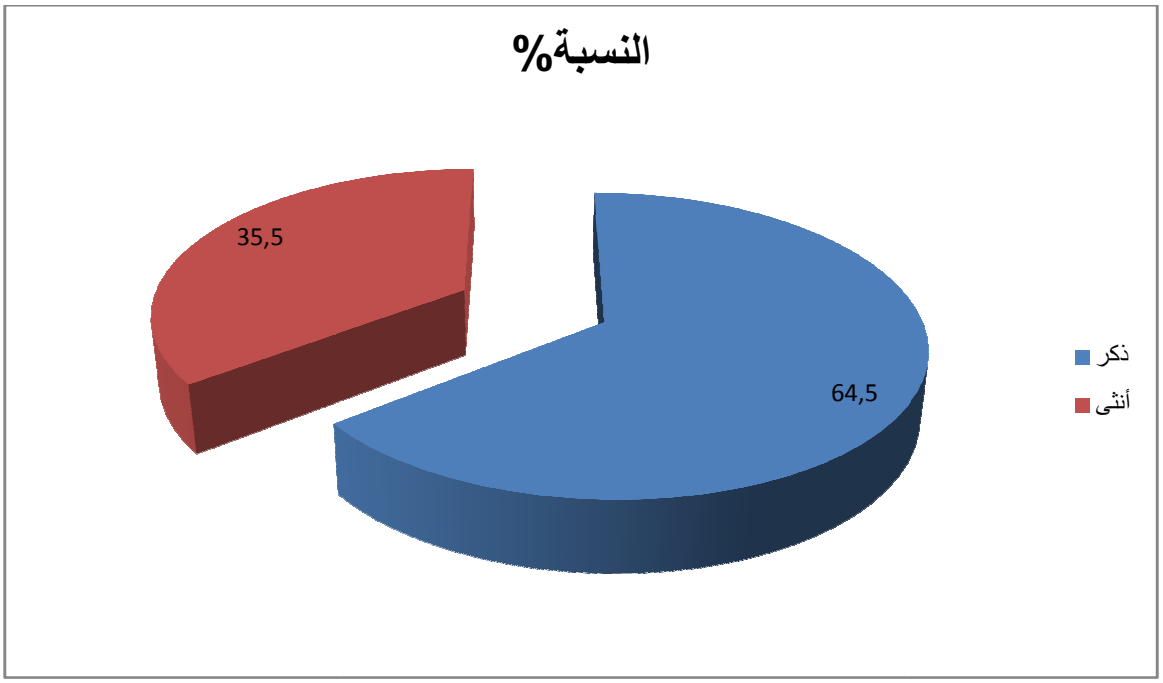
من خلال الجدول التالي تم التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	20	64.5
أنثى	11	35.5
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامجSPSS.

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامجSPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة المدروسة كانوا ذكورا بنسبة 64.5% وفي المقابل فإن 35.5% كانوا إناثا. وهذا ما يعكس أن العاملين في الوكالات البنكية يغلب عليهم الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة العمل البنكي الذي يفضل أن يتولى الذكور قيادة مثل هذه الأعمال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: حسب متغير الفئة العمرية.

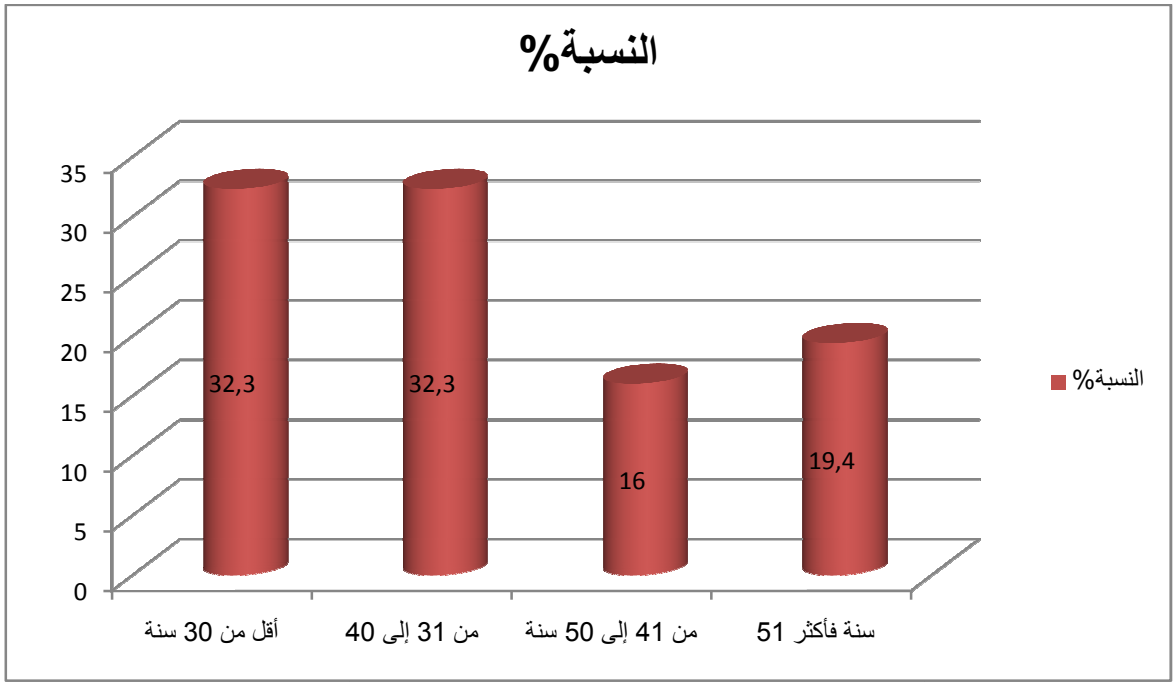
من خلال الجدول رقم (07) تم التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	10	32.3
من 30 إلى 40 سنة	10	32.3
من 41 إلى 50 سنة	5	16
51 سنة فأكثر	6	19.4
المجموع	31	10

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكثر من حيث السن لأفراد العينة هي في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 32.3%، والفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 32.3% وبذلك تصبح نسبة الشباب في الوكالات البنكية 64.6%، ما يعني أن الوكالات البنكية تعتمد بشكل أكبر على فئة الشباب التي تتميز بالحيوية وديناميكية أكبر، بينما بلغت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة نسبة 16% في حين بلغت نسبة البالغين سن 51 سنة فأكثر نسبة 19.4%. ومنه تمتلك الوكالات البنكية محل الدراسة تنوعا في فئات الأعمار الذي يعتبر عاملا ايجابيا لها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثا: حسب متغير المؤهل العلمي.

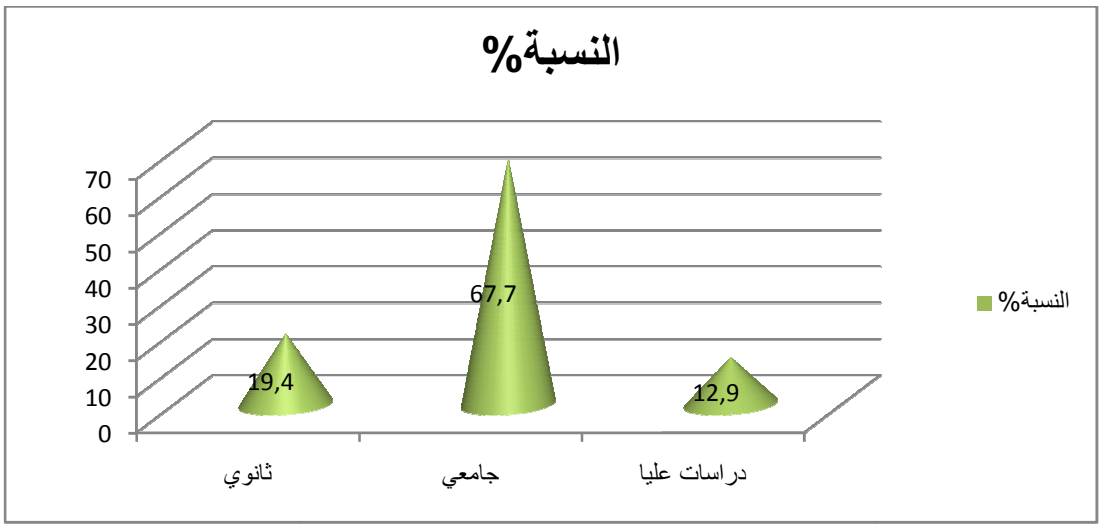
من خلال الجدول رقم (08) تم التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
ثانوي	06	19.4
جامعي	21	67.7
دراسات عليا	04	12.9
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للموظفين بالوكالات البنكية هم المتحصلين على شهادات جامعية حيث بلغت 67.7%، مما يعكس تركيز الوكالات البنكية السابقة على توظيف هذه الفئة التي حتما لها الكفاءة اللازمة لتولي هذا العمل. في حين بلغت نسبة الموظفين الذين مستواهم التعليمي ثانوي 19.4% رغم ذلك فهم يمتلكون خبرة سنوات عديدة في الوكالات البنكية، مما استوجب اختيارهم لأهمية اجاباتهم على فقرات الاستبيان. ثم يأتي في المرتبة الأخيرة الموظفين أصحاب الدراسات العليا

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بنسبة 12.9% وهي نسبة ضئيلة. كل ذلك دليل على أن الوكالات البنكية محل الدراسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات التعليمية العالية، مما يساعد هذه الوكالات على إدارة المخاطر التي تواجهها.

رابعا: التخصص العلمي.

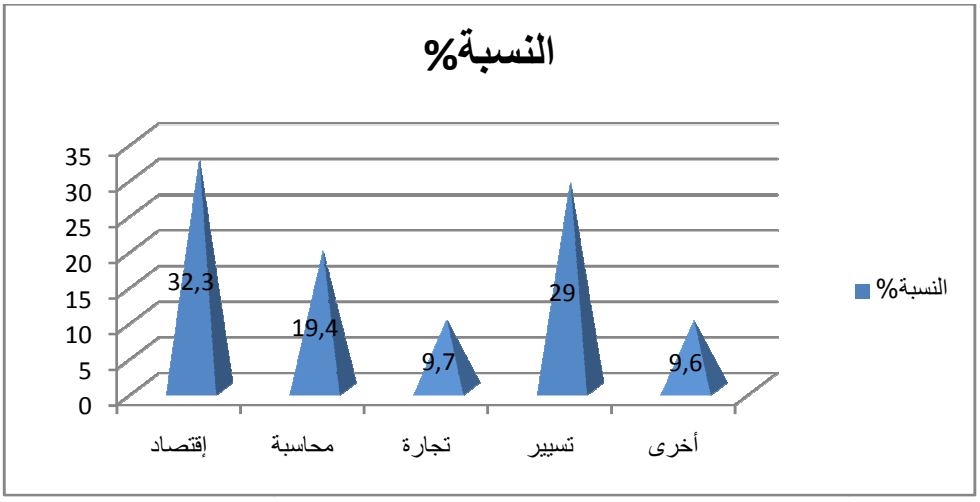
من خلال الجدول رقم (09) تم التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

التخصص العلمي	التكرار	النسبة%
اقتصاد	10	32.3
محاسبة	06	19.4
تجارة	03	9.7
تسيير	09	29.0
أخرى	03	9.6
المجموع	31	100

المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

الشكل رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي.



المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تخصصهم العلمي في الاقتصاد والتسيير بنسبة 32.3% و 29% على التوالي وهذا راجع لارتباط قطاع البنوك بهذه التخصصات، في حين بلغت نسبة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الموظفين أصحاب تخصص تجارة وتخصصات أخرى 9.7% و 9.6% على الترتيب، وكل ذلك له علاقة بقطاع البنوك مما يعكس تطلع هؤلاء الأفراد على إدارة المخاطر والحوكمة في البنوك.

خامسا: حسب متغير عدد سنوات الخبرة العملية في البنك.

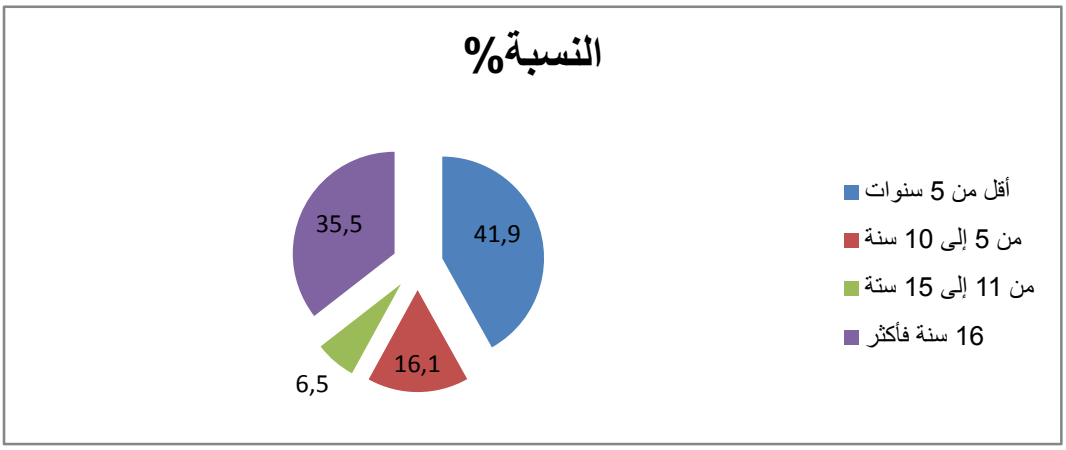
تم التعرف من خلال الجدول رقم (10) على توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة العملية في البنك.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة عدد حسب سنوات الخبرة العملية في البنك.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	13	41.9
من 5 إلى 10 سنوات	05	16.1
من 11 إلى 15 سنة	02	6.5
16 سنة فأكثر	11	35.5
المجموع	31	100

المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

الشكل رقم(17): توزيع أفراد العينة عدد حسب سنوات الخبرة العملية في البنك.



المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين خبرتهم في الوكالات البنكية أقل من 5 سنوات يمثلون أكبر نسبة وتقدر ب 41.9% وهذا محتمل فأغلب أفراد العينة شباب. ثم تليهم نسبة الموظفين الذين خبرتهم 16 سنة فأكثر ب 35.5%. في حين بلغت نسبة الموظفين أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنة 16.1% وأدنى نسبة هم الموظفين نوي خبرة من 11 إلى 15 سنة حيث بلغت 6.5%. وعلى العموم فإن معظم أفراد العينة لهم خبرة تفوق 10 سنوات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سادسا: حسب متغير طبيعة المنصب.

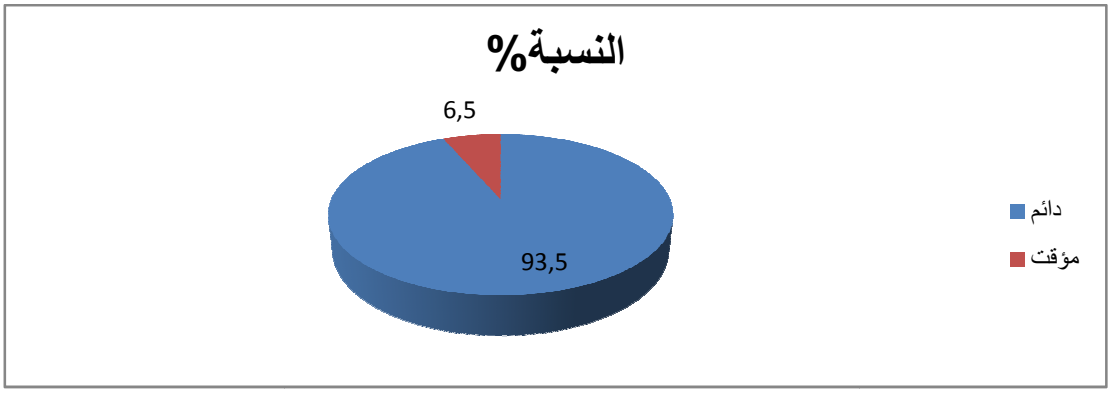
تم التعرف من خلال الجدول رقم (11) على توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنصب.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب.

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة%
دائم	29	93.5
مؤقت	02	6.5
المجموع	31	100

المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب.



المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين في الوكالات البنكية دائمون حيث قدرت النسبة ب93.5% في حين أن6.5% من الموظفين مؤقتين في الوكالات البنكية محل الدراسة. وهذا ما يعكس أن أفراد العينة على دراية بكل القضايا بهذه الوكالات.

المطلب الثالث: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات.

تم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل للبيانات التي تضمنها الاستبيان، هذا عن طريق إعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة المتضمن للوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى النسب المئوية لإجابات أفراد العينة. (أنظر الملحق رقم 04)

الفرع الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة حول محور إدارة المخاطر.

يمكن تلخيص النتائج المتعلقة بالمحور الأول في الجدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول.

	الفقرة		التكرارات والنسب المئوية%					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
		المقياس	1	2	3	4	5				
1	قيام البنك بالتنسيق بين كل المصالح بتوفير البيانات اللازمة حول المخاطر.	التكرار	1	2	7	20	1	3.58	0.807	مرتفع	5
		النسبة	3.2	6.5	22.6	64.5	3.2				
2	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.	التكرار	0	0	11	16	4	3.77	0.669	مرتفع	2
		النسبة	0	0	35.5	51.6	12.9				
3	يتبنى البنك منهج لإدارة المخاطر يساهم في الحفاظ على مصالح جميع المتعاملين مع البنك.	التكرار	0	0	9	18	4	3.84	0.638	مرتفع	1
		النسبة	0	0	29	58.1	12.9				
4	يتم الإعلان عن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر بالبنك بعد اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.	التكرار	0	4	9	16	2	3.52	0.811	مرتفع	8
		النسبة	0	12.9	29	51.6	6.5				
5	يقوم المجلس بالتحقق من مدى تقيد المنظمة بالخطط الاستراتيجية المعتمدة أو المطلوبة بموجب التعليمات.	التكرار	0	4	8	16	3	3.58	0.848	مرتفع	5
		النسبة	0	12.9	25.8	51.6	9.7				
6	يتحقق مجلس الإدارة بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.	التكرار	1	0	12	17	1	3.55	0.723	مرتفع	7
		النسبة	3.2	0	38.7	54.8	3.2				
7	يهتم البنك بتشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات وإستراتيجيات إدارة المخاطر.	التكرار	0	6	10	13	2	3.35	0.877	متوسط	10
		النسبة	0	19.4	32.3	41.9	6.5				
8	هناك تقارير دورية ترفع إلى مجلس الإدارة بخصوص المخاطر التي تواجهها مختلف المصالح.	التكرار	0	1	12	13	5	3.71	0.783	مرتفع	3
		النسبة	0	3.2	38.7	41.9	16.1				
9	تقوم مختلف المصالح بالبنك بقياس المخاطر باستخدام أساليب مالية، ثم الإفصاح عنها بشفافية.	التكرار	1	0	15	12	3	3.52	0.811	مرتفع	8
		النسبة	3.2	0	48.4	38.7	9.7				
10	تعتمد إدارة البنك في إدارتها للمخاطر على تقارير لجان التدقيق الداخلي والخارجي.	التكرار	0	5	6	15	5	3.65	0.950	مرتفع	4
		النسبة	0	16.1	19.4	48.4	16.1				
	المجموع							3.606	0.396	مرتفع	

المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن الفقرة الثالثة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري ضئيل 0.638 مقارنة بالفقرات الأخرى، وهذا يدل على أن أفراد العينة يدركون جيدا ضرورة تبني البنوك منهج لإدارة المخاطر يساهم في الحفاظ على مصالح جميع المتعاملين معه. ولقد تأكد ذلك من خلال الفقرة الثانية التي جاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.669 بحيث أن هناك اتفاق لأفراد العينة على حتمية توفير الرأس مال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر وهو معيار من معايير لجنة بازل الدولية الذي سبق وأن أشير إليه في الفصل الأول. لتأتي الفقرة الثامنة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.783 فتشير إلى الدور الذي تلعبه التقارير الدورية التي ترفع إلى مجلس الإدارة بخصوص المخاطر التي تواجهها مختلف المصالح، في نجاح منهج إدارة المخاطر بالبنوك. وهذا ما أكدته الفقرة العاشرة التي جاءت بعدها مباشرة بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.950 إذ أن إدارة البنك تعتمد على تقارير لجان التدقيق الداخلي والخارجي في إدارتها للمخاطر.

كما يوضح الجدول أيضا أن الفقرتين الأولى والخامسة جاءتا في نفس المرتبة وهي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.807 و 0.848 على الترتيب، وهما تشيران إلى أن جميع المصالح بالبنك تقوم بالتنسيق فيما بينها لتوفير البيانات اللازمة حول المخاطر، وهذا تحت رقابة مجلس الإدارة الذي يتحقق من مدى التزام هذه المصالح بالخطط الاستراتيجية المعتمدة بموجب التعليمات. هذا الأخير الذي أكدته الفقرة السادسة التي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.723 حيث أن مجلس الإدارة يتحقق من أن جميع المخاطر تم إدارتها بشكل سليم.

وجاءت الفقرتين الرابعة والتاسعة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.811 وهما تعكسان عدم اتفاق أفراد العينة بشكل كبير حول هاتان الفقرتان. في حين جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 0.877 لتبين أن الوكالات البنكية لا تولي أهمية بتشكيل لجنة تتولى مراجعة إستراتيجيات إدارة المخاطر.

وعلى العموم فإن الوسط الحسابي لإدارة المخاطر البنكية قدر بـ: 3.606 والانحراف المعياري 0.396 وهو ما يعني أن كل فقرات المحور الأول تقريبا ذات مستوى قبول مرتفع لدى أفراد العينة، يؤكد حرص الوكالات البنكية محل الدراسة على تنفيذ عملية إدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة حول محور مبادئ الحوكمة في البنوك.

يمكن تلخيص النتائج المتعلقة بالمحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني.

	الفقرة		التكرارات والنسب المئوية%					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
		المقياس	1	2	3	4	5				
11	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.	التكرار	2	4	4	15	6	3.61	1.145	مرتفع	5
		النسبة	6.5	12.9	12.9	48.4	19.4				
12	يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	التكرار	0	2	8	19	2	3.68	0.702	مرتفع	3
		النسبة	0	6.5	25.8	61.3	6.5				
13	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.	التكرار	1	2	7	18	3	3.65	0.877	مرتفع	4
		النسبة	3.2	6.5	22.6	58.1	9.7				
14	مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.	التكرار	0	3	13	14	1	3.32	0.720	متوسط	9
		النسبة	0	9.7	41.9	45.2	3.2				
15	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي التوقيت المناسب.	التكرار	0	2	12	16	1	3.52	0.677	مرتفع	7
		النسبة	0	6.5	38.7	51.6	3.2				
16	يتحقق مجلس إدارة البنك والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية للوضع المالي للبنك.	التكرار	0	6	12	10	3	3.42	0.909	مرتفع	8
		النسبة	0	19.4	38.7	32.3	9.7				
17	يراعي مجلس إدارة البنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين.	التكرار	2	12	11	5	1	2.71	0.938	متوسط	10
		النسبة	6.5	38.7	35.5	16.1	3.2				
18	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	التكرار	0	1	6	21	3	3.84	0.638	مرتفع	1
		النسبة	0	3.2	19.4	67.7	9.7				
19	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.	التكرار	1	0	9	16	5	3.77	0.845	مرتفع	2
		النسبة	3.2	0	29	51.6	16.1				
20	تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	التكرار	1	1	12	14	3	3.55	0.850	مرتفع	6
		النسبة	3.2	3.2	38.7	45.2	9.7				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجموع	3.506	0.481	مرتفع	

المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن الفقرة الثامنة عشر جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.84 و انحراف معياري 0.638 ما يشير إلى أن الوكالات البنكية محل الدراسة توفر إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين التي هي من أولوياتها وبالتالي فهذه الوكالات تركز على هذا المبدأ الذي هو من مبادئ الحوكمة البنكية، كما جاءت الفقرة التاسعة عشر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.845 لتبرز خاصية من خصائص الحوكمة البنكية ألا وهي الاستقلالية.

كما جاءت الفقرة الثانية عشرة والثالثة عشر والحادية عشر على الترتيب بمتوسط حسابي 3.68 و3.65 و 3.61 و بانحراف معياري 0.702 و 0.877 و 1.145 على الترتيب في المرتبة الثالثة، الرابعة والخامسة فتشير إلى مسؤوليات مجلس الإدارة الذين يجب أن تتوفر فيهم المؤهلات والخبرات اللازمة لأداء مهامهم، هذه الأخيرة التي من بينها وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك وكذا تحديد المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف البنك.

أما الفقرة العشرين فجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.850 لتبرز دور الأطراف الأخرى أو ذات الصلة بالبنك (الهيئات الرقابية) في تنفيذ متطلبات الحوكمة البنكية. في حين جاءت الفقرة الخامسة عشر في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.677 لتعكس اتفاق أفراد العينة على أن الوكالات البنكية تقوم بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب، بعد أن يتحقق مجلس الإدارة من تماثل القوائم المالية للوضع المالي للبنك، وهذا ما أكدته الفقرة السادسة عشر التي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.909.

أما الفقرة الرابعة عشر فجاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 0.720 فتأكد مرة أخرى على مسؤولية مجلس الإدارة خاصة فيما يخص الرقابة. وفي الأخير جاءت الفقرة السابعة عشر بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.938، لتعكس عدم اتفاق أفراد العينة على أن الوكالات البنكية محل الدراسة لا تراعي المعاملة العادلة للمساهمين، وذلك لعدم وجود مساهمين في هذه الوكالات باعتبارها تابعة للقطاع العمومي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعلى العموم فإن مبادئ الحوكمة البنكية مطبقة في هذه الوكالات بمستوى قبول مرتفع، و بمتوسط حسابي 3.506 وانحراف معياري 0.481.

والجدول التالي يلخص نتائج تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محاور الإستبيان.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل محاور الإستبيان.

المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول
إدارة المخاطر البنكية	3.606	0.396	مرتفع
مبادئ الحوكمة البنكية	3.506	0.481	مرتفع

المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات.

بغية إثبات أو نفي الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية تم استخدام الإنحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدى، وذلك بالشكل التالي:

أولا: إختبار الفرضية الأولى.

تتوافر الوكالات البنكية بأم البواقي على إدارة سليمة للمخاطر.

لإختبار هذه الفرضية تم الإعتماد على المخرجات التي حصلت من البرنامج الإحصائي spss والجدول الموالي يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 05)

الجدول رقم(15): نتائج إختبار الفرضية الأولى.

البيان	T	DDL	SIG
إدارة المخاطر في الوكالات البنكية	50,630	30	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية SIG قد بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير إلى وجود إدارة سليم للمخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية.

تطبق الوكالات البنكية بأم البواقي مبادئ الحوكمة البنكية المتعارف عليها.

تم الاعتماد كذلك في اختبار هذه الفرضية على مخرجات البرنامج SPSS والنتائج موضحة في الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم 06)

الجدول رقم (16): نتائج إختبار الفرضية الثانية.

البيان	T	DDL	SIG
مبادئ الحوكمة البنكية	40,536	30	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية SIG قد بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير إلى تطبيق الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي لمبادئ الحوكمة البنكية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1.

ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسة.

يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية بأم البواقي عند مستوى دلالة 0,05.

يمكن تلخيص نتائج التحليل الخاصة بالفرضية الرئيسية في الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم 07)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (17): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-Deux	A	D	SIG
دور إيجابي لإدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية بأم البواقي	0,729	0,532	0,313 0,886	32.937	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك إرتباط قوي بين إدارة المخاطر ومبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي، هذا ما يفسره معامل الارتباط الذي بلغ 72.9% عند مستوى معنوية 5%. في حين بلغ معامل التحديد 0.532 أي 53.2% من التغير في المتغير المستقل إدارة المخاطر البنكية ناتجة عن التغير في المتغير التابع عملية إدارة المخاطر والباقي أي 46.8% ناتج عن متغيرات أخرى، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة D 32,937 وهي دالة إحصائيا لأن مستوى المعنوية 0,000 أقل من 0,05.

كما يبين هذا الجدول قيمة الميل b الذي بلغ 0,886 وهو يعني أن أي زيادة في إدارة المخاطر البنكية بدرجة واحدة يقابلها إرساء لمبادئ الحوكمة البنكية بمقدار 0,886، وللمعلمة كذلك مستوى معنوية 0,000 أقل من 0,05 ما يشير إلى دلالتها. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (constantes) فقد بلغت 0.313 تحت مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى دلالتها هي الأخرى. وبالتالي فظهور معنوية معلمتي نموذج الانحدار يدل على أهمية إدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية بأم البواقي.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه كلما كان هناك نجاح أكبر في إدارة المخاطر كلما أدى ذلك إلى تكريس مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة في الوكالات البنكية بأم البواقي عند مستوى دلالة 0,05.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل دراسة دور إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية في ثلاث وكالات بنكية بولاية أم البواقي BEA، BADR، BNA. حيث تم تقديم نظرة عامة حول هذه الوكالات بالتركيز على الهيكل التنظيمي لها.

وللحصول على البيانات اللازمة في الدراسة تم تصميم استبيان مكون من قسمين، قسم للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والذين هم الموظفون بهذه الوكالات، وقسم مكون من متغيرات فرعية لمحاور نموذج الدراسة. في حين تم تحليل فقرات الاستبيان وإختبار الفرضيات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS، الذي أظهر أن هناك إدارة سليمة للمخاطر وتطبيق مقبول نوعا ما لمبادئ الحوكمة البنكية في الوكالات البنكية محل الدراسة. كما تبين أيضا أن هناك دور إيجابي ذو دلالة لإدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخاتمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في ظل انفتاح الأسواق المالية العالمية فإن تطور البنوك وازدهارها، وتجنب إفلاسها وبالتالي الاستمرار في نشاطها يعتمد بدرجة أولى على الإدارة السليمة لمختلف أنواع المخاطر التي تحيط بها، ومن هنا تبرز أهمية عملية إدارة المخاطر البنكية كأداة للحفاظ على سلامة الجهاز البنكي، هذه العملية لها دور كبير في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية باعتبارها ركيزة من ركائزها، وبالتالي تم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على هذا الدور.

يمكن إيجاز ما سبق التطرق إليه في الفصلين الأول والثاني بقول أن عملية إدارة المخاطر التي تتوقف على مجموعة من الطرق والأساليب تساهم بشكل كبير في إرساء مبادئ الحوكمة البنكية، خاصة تلك التي أ قرتها لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دون أن ننسى تلك المبادئ التي وضعها مجلس الخدمات المالية الاسلامية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي يمكن القول أن الوكالات البنكية محل الدراسة لا تهتم كثيرا بعملية إدارة المخاطر، على غرار اهتمامها بتك المتعلقة بالائتمان التي تلقى مستوى مقبول، ذلك أنها تابعة للقطاع العمومي. كما أن هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة البنكية في هذه الوكالات لكنها لا تضعها ضمن أولوياتها.

وفيما يلي النتائج والتوصيات المقترحة.

أولا: نتائج الدراسة:

1. النتائج المستخلصة من الجزء النظري:

- تمكن إدارة المخاطر بطريقة فعالة من تقليل المخاطر التي يتعرض لها البنك، وبالتالي تحقيق أهدافه؛

- إدارة المخاطر البنكية بشكل سليم تحتاج إلى عناصر أساسية أهمها رقابة فعالة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا؛

- إدارة المخاطر تتطلب إتباع أساليب معينة للتعامل مع المخاطر منها تجنبها تحويلها أو الاحتفاظ بها؛

- عملية إدارة المخاطر البنكية تمر عبر مراحل منها فحص المخاطر، معالجة المخاطر، المتابعة والمراجعة؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إن إدارة المخاطر البنكية تعتبر واحدة من الركائز التي تقوم عليها الحوكمة في البنوك؛

- تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها؛

- نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم، وإدراك كبير لمبادئها؛

- إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة البنكية يتوقف على فعالية دور الأطراف المعنية بتطبيقها.

2. النتائج المستخلصة من الجزء التطبيقي.

- توفر مصلحة خاصة بإدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة، ولكنها تركز فقط على مخاطر الائتمان، ماعدا وكالة BEA /51 فهي لا تتوفر على مصلحة لإدارة المخاطر؛

- أفراد عينة الدراسة يدركون جيدا ضرورة تبني البنوك منهج لإدارة المخاطر يحفظ مصالح كل المتعاملين؛

- الوكالات البنكية محل الدراسة توفر إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين؛

- يوجد دور إيجابي لإدارة المخاطر البنكية في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم رأي متواضع متمثل في التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام البنوك بعملية إدارة المخاطر، خاصة من جانب توفير الرأس مال اللازم لذلك؛

- تطوير أساليب الرقابة الداخلية في البنوك بالاعتماد على مقررات لجنة بازل الدولية؛

- ضرورة إلزام البنوك بإنشاء إدارة مستقلة للمخاطر، كجزء أساسي من إدارة البنك؛

- يجب على البنوك تبني مناهج لإدارة المخاطر لها فاعلية أكثر في التحكم بدرجات مختلف المخاطر؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الإعتماد على مبادئ الحوكمة البنكية من شأنه أن يساهم في التحكم في المخاطر البنكية؛

- على البنوك أن تهيئ إطار مناسب لعملية إدارة المخاطر وكذا لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية من أجل مسايرة الاتفاقيات الدولية؛

- حتمية إدراك العاملين بالقطاع البنكي لمبادئ الحوكمة البنكية والعمل بمضمونها.

ثالثا: آفاق الدراسة.

في الختام تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة لا تخلو من النقائص، حيث لا تزال هناك العديد من النقاط تستحق البحث بشكل أدق، سواءا فيما يخص إدارة المخاطر البنكية أو مبادئ الحوكمة في البنوك، ومن هنا يمكن اقتراح بعض المواضيع هي كالتالي:

1. دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية والتشغيلية بالبنوك؛
2. إدارة المخاطر البنكية كآلية للحفاظ على الاستقرار المالي والإداري للبنوك؛
3. واقع إلتزام البنوك الجزائرية بمبادئ الحوكمة البنكية وفق لجنة بازل؛
4. واقع تطبيق البنوك الجزائرية لمبادئ الحوكمة البنكية من منظور إسلامي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا: الكتب:

1. أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية**، بن عكنون، الجزائر، 2003.

2. أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى،2012.

3. بن درويش عدنان بن حيدر، **حكومة الشركات**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2007.

4. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

5. حمزة محمد دودين، **التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

6. خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

7. الخطيب سمير، **قياس وإدارة المخاطر في االبنوك**، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2005.

8. دريد كامل آل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

9. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.

10. سمير عبد الحميد رضوان، **المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطرة**، دار النشر الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.

11. صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

12. صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية**، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2011.

13. طارق عبد العال حمادة، **المشتقات المالية(مفاهيم، إدارة المخاطر، المحاسبة)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى،2001.

14. طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات قطاع عام وخاص ومصارف (مفاهيم، مبادئ، تجارب ومتطلبات)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2007.

15. عبد الكريم بوحفص، **الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، 2011.

16. عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007.

17. عبد الناصر براني أبو شهد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

18. عبير فوزان العبادي، **إدارة المخاطر المالية في أعمال الصيرفة والتمويل الإسلامي**، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

19. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008.

20. عدنان حسين الجادوي، يعقوب عبد الله أبو حلو، **الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية**، مكتبة الجامعة، عمان، 2009.

21. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

22. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

23. قاسم نايف علوان، **إدارة الاستثمار(بين النظرية و التطبيق)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

24. محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، **البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999.

25. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

26. محمد محمود المكاوي،**البنوك الإسلامية ومأزق بازل من منظور المطلوبات واستيفاء مقررات بازل 1.2.3**، دار الفكر والقانون، مصر، الطبعة الأولى، 2011.

27. مهند حنا نقولا عيسى، **إدارة مخاطر المحافظة الائتمانية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010

28. ناظم محمد، نوري الشمري وآخرون، **أساسيات الاستثمار العيني والمالي**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.

29. نبيل حشاد، **إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات بازل2**، المركز العربي للدراسات والاستشارات المالية والمصرفية، لبنان، الطبعة 2009.

30. وليد العايب، لحلو بوخاري، **اقتصاديات البنوك والتقنيات البنكية**، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013.

ثانيا: المذكرات والدراسات الجامعية:

I. دكتوراه

31. عبد الرزاق حبار، **دور الرقابة الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي– حالة الجزائر–**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر3، 2010–2011.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. ماجستير/ماستر

32. أحمد قارون، **مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقا لتوصيات لجنة بازل** رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية،جامعة فرحات عباس سطيف، 2102 – 2103.

33. أحمد محمد مصبح، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين**، رسالة ماجيستير، تخصص محاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

34. إيمان شايب، **دور الحوكمة المصرفية في الحد من الأزمات المالية**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية تأمينات وتسيير مخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.

35. بن شيحة هناء، **أساليب إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية في ظل مقررات لجنة بازل –دراسة حالة بنك الخليج وكالة بسكرة–**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

36. توفيق زرمان، **فعالية استعمال المحاسبة البنكية في التدقيق والرقابة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

37. حليمة سفيني، **دور إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة البنكية–دراسة تطبيقية لبعض وكالات البنوك التجارية بأم البواقي–**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015.

38. خديجة مراكشي، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية –دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة 51 أم البواقي–**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.

39. خلف السعيد، **دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011- 2012.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

40. عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات –دراسة ميدانية–**، رسالة ماجستير، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، سنة 2008 -2009.

41. مرابطي نوال، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية–دراسة عينة من البنوك لولاية ورقلة–**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012–2013.

42. منير قوتال، **دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات الجزائرية –تحليل آراء مجموعة من الأكاديميين والمهنيين–**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013–2014.

43. نسرين بطاطش، دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر بالبنوك الجزائرية–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بجيجل– مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013–2014.

44. هبال عادل، **اشكالية القروض المتعثرة – دراسة حالة الجزائر–**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2011–2012.

45. ياسمين بوزرارة، **أثر الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر– دراسة حالة وكالة BDL بقسنطينة–**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014–2015.

ثالثا: الملتقيات:

46. أمال عياري، أبو بكر خوالد، مبادئ **الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر–**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06–07 ماي، 2012.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

47. بالرقي تيجاني، **أثر مبادئ الحوكمة على ربحية المصارف الإسلامية –دراسة حالة بنك البركة–**، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 26–25 نوفمبر، 2013.

48. بريش عبد القادر، حبار عبد الرزاق، **تأثير التزام الجهاز المصرفي بمتطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية على القواعد التمويلية للبنوك الجزائرية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و المؤسسات – دراسة حالة الجزائر و الدول النامية–، جامعة البويرة، يومي 26–27 نوفمبر، 2013.

49. بوعشة مبارك، **إدارة المخاطر**، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة– واقع، رهانات وآفاق–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 07–08 ديسمبر، 2010.

50. بوقرة رابح، غانم هاجر، **الحوكمة: المفهوم والأهمية**، مداخلة مقدمة للملتقي الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06–07 ماي، 2012.

51. جميل أحمد، سفير محمد، **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح**، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفسلد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06–07 ماي 2012.

52. حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، **دور حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، جامعة المدية، يومي12 – 13 أفريل، 2011.

53. حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، **دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة**، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 26–25 نوفمبر، 2013.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

54. رايس مبروك، مشري فريد، نسيب أنفال، **الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي، 2012.

55. رزيق كمال، كورتل فريد، **تسيير المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، -حالة البنوك الجزائرية-** ، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، يومي 16-17 أفريل،2007.

56. زرقون محمد، العمري جميلة، أم السعد جوهرة، **أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، بحث مقدم للملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.

57. شاهين علي عبدالله، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف**، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الاول للاستثمار والتمويل في فليسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، ايام 8-9 ماي 2005.

58. شقيري عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 أكتوبر، 2009.

59. طيبة عبد العزيز، مرايمي محمد، **بازل 02 وتسيير 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 أيام 11-12 مارس،2118.

60. عائشة سلمى كيحلي، راضية كروش، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة المعلومة المحاسبية والإفصاح المحاسبي حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية**، بحث مقدم للملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

61. علال بن ثابت، ونعيمة عبدي، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، يوم دراسي حول: التمويل الإسلامي واقع وتحديات، يوم 09 ديسمبر 2010.

62. كمال بوعظم، عبد السلام زايدي، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات – مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية** –، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18– 19 نوفمبر، 2009.

63. مفتاح صالح، رحال فاطمة، تأثيرات مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي، ورقة مقدمة للمؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الاسلامي حول: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، تركيا، يومي 09–10، سبتمبر، 2013.

64. نعيمة بن عامر، **المخاطر والتنظيم الاحترازي**، بحث مقدم إلى ملتقى العلمي حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف، يوم 14– 15 ديسمبر 2004.

65. نور الدين مزياني، زرزار العياشي، **إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، يومي 18–19 سبتمبر، 2009.

67. هيدوب ليلى ريمة، زعيم باهية، **التكامل بين مهنة التدقيق وآليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري في ظل معايير المرتجعة الدولية**، بحث مقدم للملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25–26 نوفمبر 2013.

رابعا: التقارير والمجلات:

I. التقارير

68. بالعوز حسين، بوقرة رابح، **إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. المجلات

69. رقية بوحضرة، مولود لعرابة، **واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل 2**، مجلة الاقتصاد الإسلامي، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010.

70. عبد الرزاق الشحاة، **التحكم المؤسسي والمنهج المحاسبي متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12.

71. عبد الرزاق جابر، **الالتزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي العربي –حالة دول شمال إفريقيا–**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07.

64. علي عبد الغاني اللايذ، يونس الشوبكي، يوسف الحمدان، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية**، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد 4.

72. نجلاء ابراهيم يحي عبد الرحمن، **دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين الإفصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الاعمال السعودية**، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة الملك عبد العزيز،العدد 8.

خامسا: مواقع من الانترنت

73. محمد سليم وهبة، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، مقال منشور على الموقع الالكتروني(01/04/2014) .http://www.4ept.com

سادسا: المراجع بالأجنبية:

74. Naas Abdelkrim, **Le système bancaire algérien 1999-2001**, Editions INAS, France, 2003.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق 01

وزارة التـــعليم العـــالي والبـــحـــث العلمـــي

جامــعة العربي بن مهيدي– أم لبواقي –

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التجارة

تخصص مراجعة وتدقيق

استبيان الدراسة

تحية طيبة وبعد:

الإستبيان المرفق هو جزء من بحث نقوم به استكمالا لمذكرة ماستر أكاديمي في علوم التجارة تخصص مراجعة وتدقيق بعنوان:

" دور إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية "

- **يقصد بإدارة المخاطر البنكية:** كافة الإجراءات والسياسات التي تقوم بها الإدارة من خلال تحليل وتقييم المخاطر التي يتعرض لها البنك، بغية التقليل منها والحد من آثارها السلبية.
- **يقصد بالحوكمة البنكية:** النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال البنك ومراقبتها على أعلى مستوى بما يحقق أهدافه، ويضمن حماية حقوق كل الأطراف.

ونرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بكل جدية لأن نتائج هذه الدراسة ستكون مبنية على مدى صحة إجابتكم ونعلمكم بأن كل المعلومات التي ستقدمونها لنا عبر هذا الاستبيان لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم.

الطالب: بن لكحل عثمان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق 01

القسم الأول: البيانات الشخصية للعينة المدروسة.

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة الصحيحة.

1. الجنس:

أنثى ☐ ذكر ☐

2. الفئة العمرية :

أقل من 30 سنة ☐ 30-40 ☐ 41-50☐ 51سنة فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا أخرى(يحدد)☐ .....

4. التخصص العلمي:

إقتصاد ☐ محاسبة ☐ تجارة ☐ تسيير ☐ أخرى (يحدد)☐ .....

5. عدد سنوات الخبرة العملية في البنك:

أقل من 5 سنوات☐ 5-10 سنة☐ 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

6. طبيعة المنصب:

دائم ☐ مؤقت ☐

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق 01

القسم الثاني: محاور الاستبيان.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس لنا مدى مساهمة إدارة المخاطر في تكريس مبادئ الحوكمة في البنوك، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عليها وذلك بوضع علامة (×) في المكان المناسب.

المحور الأول: إدارة المخاطر في البنوك.

إدراك الموظفين بالبنك للمعايير الدولية المتعلقة بإدارة المخاطر، وتتكون من 10 فقرات.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما
01	قيام البنك بالتنسيق بين كل المصالح بتوفر البيانات اللازمة حول المخاطر.					
02	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر.					
03	يتبنى البنك منهج لإدارة المخاطر يساهم في الحفاظ على مصالح جميع المتعاملين مع البنك.					
04	يتم الإعلان عن السياسات والإستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر بالبنك بعد اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.					
05	يقوم المجلس بالتحقق من مدى تقيد المنظمة بالخطط الإستراتيجية المعتمدة أو المطلوبة بموجب التعليمات.					
06	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.					
07	يهتم البنك بتشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات وإستراتيجيات إدارة المخاطر بالبنك.					
08	هناك تقارير دورية ترفع إلى مجلس الإدارة بخصوص المخاطر التي تواجهها مختلف المصالح					
09	تقوم مختلف المصالح بالبنك بقياس المخاطر باستخدام أساليب مالية، ثم تحليلها والإفصاح عنها بشفافية.					
10	تعتمد إدارة البنك في إدارتها للمخاطر على تقارير لجان التدقيق الداخلي والخارجي.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق 01

المحور الثاني: مبادئ الحوكمة البنكية.

مدى توافق هيكل وعمل إدارة البنك والإدارة العليا وباقي الموظفين بمبادئ الحوكمة في البنوك، ويتكون من 10 فقرات.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما
11	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.					
12	يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والإستراتيجيات العامة للبنك.					
13	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.					
14	مجلس الادارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.					
15	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي التوقيت المناسب.					
16	يتحقق مجلس إدارة البنك والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية للوضع المالي للبنك.					
17	يراعي مجلس إدارة البنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.					
18	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين .					
19	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.					
20	تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.					

جزاكم الله خيراً على دعمكم لنا

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

```
.sav'.الفا كرومباخ  FILE='C:\Users\karai\Documents\
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
10ف9 ف8 ف7 ف6 ف5 ف4 ف3 ف2 ف1 ف  /VARIABLES=
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	10

```
RELIABILITY
20ف19 ف18 ف17 ف16 ف15 ف14 ف13 ف12 ف11 ف  /VARIABLES=
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	10

```
RELIABILITY
18 ف17 ف16 ف15 ف14 ف13 ف12 ف11 ف10 ف9 ف8 ف7 ف6 ف5 ف4 ف3 ف2 ف1 ف  /VARIABLES=
20ف19 ف
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	20

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل التخصص الخبرة المنصب
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\karai\Documents\الفا كرومباخ.sav
```

الوظيفي الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	64,5	64,5	64,5
	أنثى	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العمرية الفئة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	10	32,3	32,3	32,3
	سنة 40 إلى 30 من	10	32,3	32,3	64,5
	سنة 50 إلى 41 من	5	16,1	16,1	80,6
	فأكثر سنة 51	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	19,4	19,4	19,4
	جامعي	21	67,7	67,7	87,1
	عليا دراسات	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العلمي التخصص

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إقتصاد	10	32,3	32,3	32,3
	محاسبة	6	19,4	19,4	51,6
	تجارة	3	9,7	9,7	61,3
	تسيير	9	29,0	29,0	90,3
	أخرى	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

البنك في الخبرة سنوات عدد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	13	41,9	41,9	41,9
	سنة10 إلى 5 من	5	16,1	16,1	58,1
	سنة 15 إلى 11 من	2	6,5	6,5	64,5
	فأكثر سنة 16	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المنصب طبيعة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	29	93,5	93,5	93,5
	مؤقت	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

```
FREQUENCIES VARIABLES= ف16 ف15 ف14 ف13 ف12 ف11 ف10 ف9 ف8 ف7 ف6 ف5 ف4 ف3 ف2 ف1
ف20 ف19 ف18 ف17
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\karai\Documents\الفا كرومباخ.sav
```

Statistiques

		يتم الإعلان عن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر بالبنك بعد اعتمادها من طرف مجلس الإدارة	يتبنى البنك منهج لإدارة المخاطر يساهم في الحفاظ على مصالحجميع المتعاملين مع البنك	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال لمواجهة مختلف المخاطر	قيام لبنك بالتنسيق بين كل المصالح بتوفير البيانات الازمة حول المخاطر
N	Valide	31	31	31	31
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,52	3,84	3,77	3,58
Ecart-type		,811	,638	,669	,807

Statistiques

		هناك تقارير دورية ترفع إلى مجلس الإدارة بخصوص المخاطر التي تواجهها مختلف المصالح	يهتم البنك بتشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر بالبنك	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم	يقوم المجلس بالتحقق من مدى تقيد المنظمة بالخطط الاستراتيجية المعتمدة أو المطلوبة بموجب التعليمات
N	Valide	31	31	31	31
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,71	3,35	3,55	3,58
Ecart-type		,783	,877	,723	,848

Statistiques

		يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم	تعتمد إدارة البنك في إدارتها للمخاطر على تقارير لجان التدقيق الداخلي والخارجي	تقوم مختلف المصالح بالبنك بقياس المخاطر باستخدام أساليب مالية، ثم تحليلها والإفصاح عنها بشفافية
N	Valide	31	31	31	31
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,68	3,61	3,65	3,52
Ecart-type		,702	1,145	,950	,811

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Statistiques

		يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك	مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي التوقيت المناسب	يتحقق مجلس إدارة البنك والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية للوضع المالي للبنك
N	Valide	31	31	31	31
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,65	3,42	3,52	3,32
Ecart-type		,877	,720	,677	,909

Statistiques

		يراعي مجلس إدارة البنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية	تقوم الهيئات الرقابية بالبنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة
N	Valide	31	31	31	31
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,71	3,84	3,77	3,55
Ecart-type		,938	,638	,845	,850

Tableau de fréquences

قيام لبنك بالتنسيق بين كل المصالح بتوفير البيانات الازمة حول المخاطر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	2	6,5	6,5	9,7
	موافق بدرجة نتوسطة	7	22,6	22,6	32,3
	موافق	20	64,5	64,5	96,8
	موافق تماما	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال لمواجهة مختلف المخاطر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة متوسطة	11	35,5	35,5	35,5
	موافق	16	51,6	51,6	87,1
	موافق تماما	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتبنى البنك منهج لإدارة المخاطر يساهم في الحفاظ على مصالحجميع المتعاملين مع البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة متوسطة	9	29,0	29,0	29,0
	موافق	18	58,1	58,1	87,1
	موافق تماما	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم الإعلان عن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر بالبنك بعد اعتمادها من طرف مجلس الإدارة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	12,9	12,9	12,9
	موافق بدرجة متوسطة	9	29,0	29,0	41,9
	موافق	16	51,6	51,6	93,5
	موافق تماما	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يقوم المجلس بالتحقق من مدى تقيد المنظمة بالخطط الاستراتيجية المعتمدة أو المطلوبة بموجب التعليمات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	12,9	12,9	12,9
	موافق بدرجة متوسطة	8	25,8	25,8	38,7
	موافق	16	51,6	51,6	90,3
	موافق تماما	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	موافق بدرجة متوسطة	12	38,7	38,7	41,9
	موافق	17	54,8	54,8	96,8
	موافق تماما	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يهتم البنك بتشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر بالبنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	موافق بدرجة متوسطة	10	32,3	32,3	51,6
	موافق	13	41,9	41,9	93,5
	موافق تماما	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

هناك تقارير دورية ترفع إلى مجلس الإدارة بخصوص المخاطر التي تواجهها مختلف المصالح

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
	موافق بدرجة متوسطة	12	38,7	38,7	41,9
	موافق	13	41,9	41,9	83,9
	موافق تماما	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تقوم مختلف المصالح بالبنك بقياس المخاطر باستخدام أساليب مالية، ثم تحليلها والإفصاح عنها بشفافية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	موافق بدرجة متوسطة	15	48,4	48,4	51,6
	موافق	12	38,7	38,7	90,3
	موافق تماما	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تعتمد إدارة البنك في إدارتها للمخاطر على تقارير لجان التدقيق الداخلي والخارجي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
	موافق بدرجة متوسطة	6	19,4	19,4	35,5
	موافق	15	48,4	48,4	83,9
	موافق تماما	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,5	6,5	6,5
	غير موافق	4	12,9	12,9	19,4
	موافق بدرجة متوسطة	4	12,9	12,9	32,3
	موافق	15	48,4	48,4	80,6
	موافق تماما	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
	موافق بدرجة متوسطة	8	25,8	25,8	32,3
	موافق	19	61,3	61,3	93,5
	موافق تماما	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	2	6,5	6,5	9,7
	موافق بدرجة متوسطة	7	22,6	22,6	32,3
	موافق	18	58,1	58,1	90,3
	موافق تماما	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	9,7	9,7	9,7
	موافق بدرجة متوسطة	13	41,9	41,9	51,6
	موافق	14	45,2	45,2	96,8
	موافق تماما	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي التوقيت المناسب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
	موافق بدرجة متوسطة	12	38,7	38,7	45,2
	موافق	16	51,6	51,6	96,8
	موافق تماما	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتحقق مجلس إدارة البنك والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية للوضع المالي للبنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	موافق بدرجة متوسطة	12	38,7	38,7	58,1
	موافق	10	32,3	32,3	90,3
	موافق تماما	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يراعي مجلس إدارة البنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,5	6,5	6,5
	غير موافق	12	38,7	38,7	45,2
	موافق بدرجة متوسطة	11	35,5	35,5	80,6
	موافق	5	16,1	16,1	96,8
	موافق تماما	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
	موافق بدرجة متوسطة	6	19,4	19,4	22,6
	موافق	21	67,7	67,7	90,3
	موافق تماما	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	موافق بدرجة متوسطة	9	29,0	29,0	32,3
	موافق	16	51,6	51,6	83,9
	موافق تماما	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تقوم الهيئات الرقابية بالبنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	1	3,2	3,2	6,5
	موافق بدرجة متوسطة	12	38,7	38,7	45,2
	موافق	14	45,2	45,2	90,3
	موافق تماما	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

```
T-TEST
  /TESTVAL=0
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=م1
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\karai\Documents\الفا كرومباخ.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البنكية المخاطر إدارة	31	3,60645	,396598	,071231

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المخاطر إدارة البنكية	50,630	30	,000	3,606452	3,46098	3,75193

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

```
T-TEST
  /TESTVAL=0
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=م2
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\karai\Documents\الفا كرومباخ.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البنكية الحوكمة مبادئ	31	3,50645	,481619	,086501

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الحوكمة مبادئ البنكية	40,536	30	,000	3,506452	3,32979	3,68311

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT م2
  /METHOD=ENTER م1.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\karai\Documents\الفا كرومباخ.sav

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البنكية المخاطر إدارة[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : البنكية الحوكمة مبادئ

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,729[a]	,532	,516	,335189

a. Valeurs prédites : (constantes), البنكية المخاطر إدارة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,701	1	3,701	32,937	,000[b]
	Résidu	3,258	29	,112		
	Total	6,959	30			

a. Variable dépendante : البنكية الحوكمة مبادئ

b. Valeurs prédites : (constantes), البنكية المخاطر إدارة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,313	,560		,559	,581
	البنكية المخاطر إدارة	,886	,154	,729	5,739	,000

a. Variable dépendante : البنكية الحوكمة مبادئ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص

إن سلامة الاقتصاد الوطني وفعالية السياسة النقدية لأدي دولة تعتمد على مدى سلامة الجهاز المالي وبالأخص سلامة الأجهزة البنكية، ومن هنا أصبحت البنوك ترتكز في مضمونها على عملية إدارة المخاطر، هذه الأخيرة التي تهدف من خلالها إلى قياس وتوجيه ومراقبة مختلف المخاطر التي تتهددها. وبالتالي فقد لاقت إدارة المخاطر البنكية اهتماما متزايدا من قبل البنوك التي تسعى للاستفادة منها في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية.

ومن هذا المنطلق فقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة البنكية، حيث تم الاعتماد على تقنية الاستبيان لمعرفة آراء الموظفين في الوكالات البنكية بأم البواقي حول متغيرات الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss20.

وقد تم التوصل أن هناك دور إيجابي لإدارة المخاطر البنكية في تكريس مبادئ الحوكمة في البنوك وأن الوكالات البنكية محل الدراسة تهتم بعملية إدارة المخاطر وكذا مبادئ الحوكمة البنكية بمستوى مرتفع.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر البنكية، الحوكمة البنكية، مبادئ الحوكمة البنكية.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com