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

رقم التسجيل : .....

الشعبة:علوم التسيير

دور إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة البنكية
دراسة تطبيقية على بعض وكالات البنوك التجارية بأم البواقي

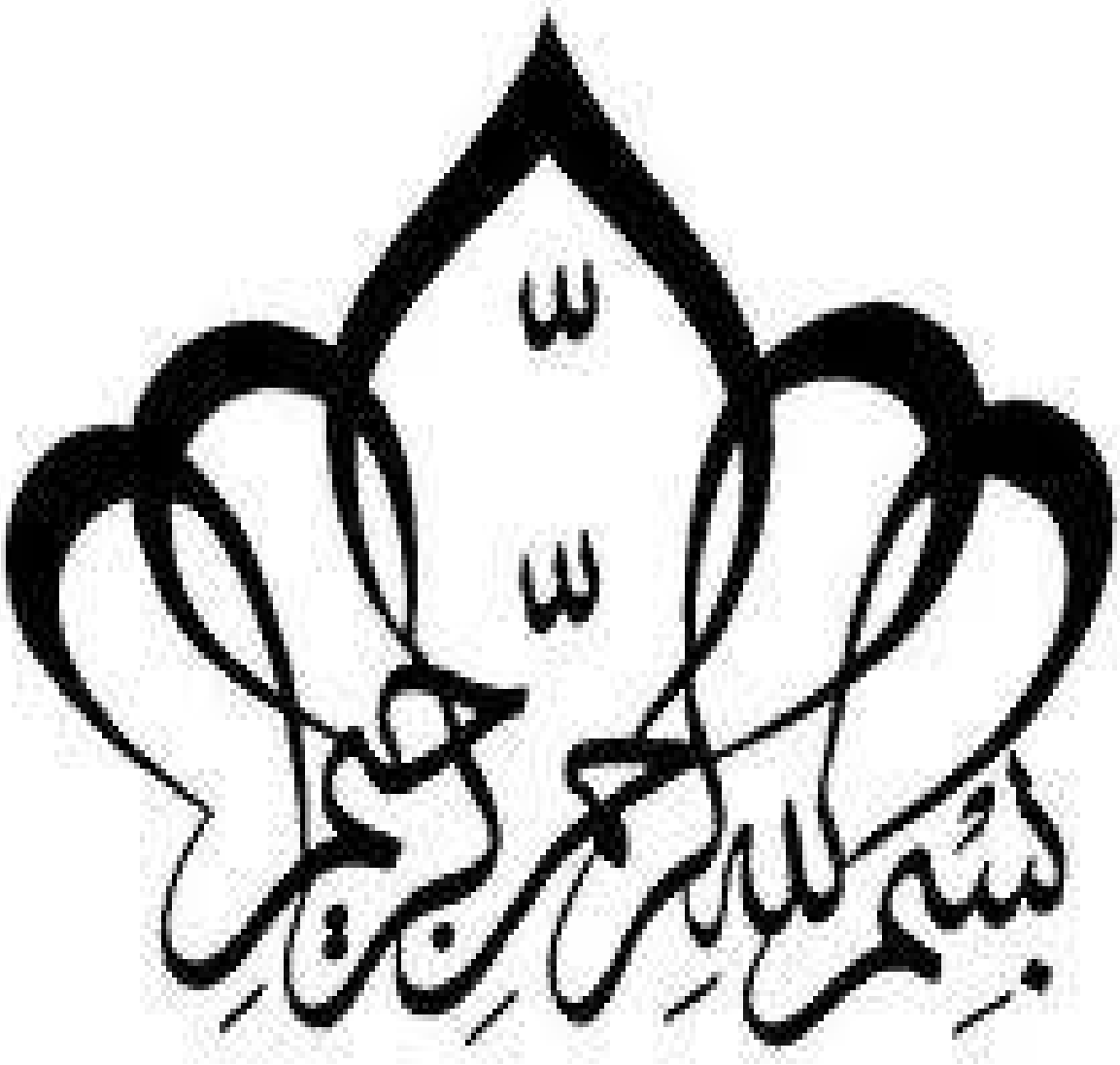
مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص:مالية، تأمينات و تسيير المخاطر

من إعداد الطالبة:
حليمة سفيني

إشراف الأستاذ:
أ. رياض عيشوش

السنة الجامعية 2013/ 2014

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عن أبي الدَّرداءِ رَضِيَ اللهُ عنهُ قالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللهِ صلَّى اللهُ عليْه وسلَّمَ يَقُولُ:

"مَن سَلَكَ طَرِيْقَاَ يَبْتَغِي فِيْهِ عِلْمَاً سَهَّلَ اللهُ لهُ طَرِيْقَاً إلى الجَنَّة وإنَّ المَلائِكَةَ لَتَضَعُ أجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ العِلْمِ رِضَاً بِما يَصْنَعُ وَ إنَّ العَالِمَ لَيَسْتَغفِرُ لهُ مَن في السَّمواتِ ومَن في الأرضِ حَتَّى الحِيْتَانُ في المَاءِ وفَضْلُ العَالِمِ عَلى العَابِدِ كَفَضلِ القَمَرِ على سَائِرِ الكَوَاكِبِ وإنَّ العُلَماءِ وَرَثَةُ الأنبِيْاءِ وإنَّ الأنبِيْاءَ لمْ يُوَرِّثُوا دِيْناراً ولا دِرْهَماً وَ إنَّما وَرَّثُوا العِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أخَذَ بِحَظٍ وَافِرٍ"

. رواه أبو داود والترمذي .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كلمة شكر

دائما هي سطور الشكر والثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة، ربما لأنها تشعرنا دائما بقصورها وعدم إيفائها حق من نتقدم لهم بها.

فالشكر موصول لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث.

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع من ساندنا طيلة المشوار وذكرهم كثر.

كما نتقدم بشكر خاص إلى الأستاذ المشرف "رياض عيشوش"، على ما بذله من جهد في تصويب البحث وتنقيحه، ولولا ملاحظاته وإرشاداته لما كان لهذا البحث أن يخرج في هذه الصورة المرجوة، فله منا كل التقدير والاحترام على ما قدمه لنا طوال إنجاز هذا البحث.

وكل الامتنان لأساتذة قسم علوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي وعلى رأسهم الأستاذ خميلي.

قائمة المحتويات

الإهداء

الشكر

ملخص ..... V..

قائمة المحتويات..... VI

قائمة الجداول..... VIII

قائمة الملاحق IX

مقدمة ..... أ- و

الفصل الأول:تحليل المخاطر البنكية و كيفية إدارتها.....[2-22]

تمهيد.....02

المبحث الأول: أساسيات حول المخاطر البنكية و إدارتها.....03

المطلب الأول: تحديد مفهوم المخاطر.....03

أولا: الجذور التاريخية للمخاطر البنكية.....03

ثانيا: تعريف المخاطر.....04

ثالثا: خصائص المخاطر 05

رابعا: مستويات المخاطر.....05

المطلب الثاني: المخاطر في الأعمال البنكية.....05

أولا: مصادر المخاطر البنكية.....06

ثانيا: البنك كمصدر للمخاطر 06

المطلب الثالث: أنواع المخاطر البنكية 07

أولا: المخاطر المالية 08

ثانيا: المخاطر التشغيلية.....10

ثالثا: مخاطر بنكية أخرى.....10

المبحث الثاني: الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر.....11

المطلب الأول: مكونات عملية إدارة المخاطر.....11

أولا: ماهية إدارة المخاطر.....12

ثانيا: مراحل إدارة المخاطر.....13

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

قائمة المحتويات

ثالثا: إدارة المخاطر.....14
رابعا: أهداف إدارة المخاطر البنكية.....15
المطلب الثاني: أدوات إدارة المخاطر في البنوك.....15
أولا: طريقة النسب المالية.....16
ثانيا: معايير لجنة بازل الدولية لإدارة المخاطر البنكية.....17
ثالثا: المشتقات كأداة لإدارة المخاطر.....20
خلاصة الفصل 21
الفصل الثاني: الحوكمة البنكية وعلاقتها بإدارة المخاطر.....[23-43]
تمهيد 24
المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الحوكمة 25
المطلب الأول: مدخل لحوكمة الشركات.....25
أولا: مفهوم حوكمة الشركات.....25
ثانيا: جذور حوكمة الشركات.....26
ثالثا: أهداف حوكمة الشركات 27
رابعا: محددات حوكمة الشركات.....29
المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات.....30
أولا: معايير منظمة التعاون و التنمية.....30
ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة البنكية 31
ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية.....32
المبحث الثاني: الحوكمة في الجهاز البنكي.....32
المطلب الأول: الحوكمة البنكية.....33
أولا: ماهية الحوكمة البنكية.....33
ثانيا: أهمية الحوكمة البنكية.....34
ثالثا: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة البنكية.....35
المطلب الثاني: مضمون الحوكمة البنكية.....35
أولا: متطلبات الحوكمة البنكية.....35
ثانيا: الفاعلين الأساسين في الحوكمة البنكية.....37
ثالثا: العناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة البنكية.....38

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المحتويات

رابعا: أبعاد تنفيذ الحوكمة البنكية.....39
المطلب الثالث: آلية تفعيل الحوكمة.....39
أولا:آلية تفعيل حوكمة النظام المصرفي للحد من الأزمات بازل(1-2-3).....39
ثانيا: الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة.....41
ثالثا: إدارة المخاطر و دورها في تفعيل الحوكمة.....42
خلاصة الفصل.....43
الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المخاطر والحوكمة في البنوك الجزائرية.....[45-61]
تمهيد.....45
المبحث الأول: واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية.....46
المطلب الأول: أزمة البنوك الخاصة في الجزائر و ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة.....46
المطلب الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.....48
المطلب الثالث: العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في البنوك الجزائرية.....51
المطلب الرابع: معوقات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.....53
المبحث الثاني: واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.....54
المطلب الأول: الإطار القانوني لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.....54
المطلب الثاني: القواعد الاحترازية من المخاطر في القانون البنكي الجزائري.....56
المطلب الثالث: متطلبات النظام البنكي الجزائري لمسايرة الاتفاقيات الدولية.....59
خلاصة الفصل.....62
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على بعض وكالات البنوك التجارية بولاية أم البواقي .....[64-94]
تمهيد.....64
المبحث الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات.....65
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....65
أولا: تحديد عينة الدراسة.....65
ثانيا: خصائص أفراد عينة الدراسة.....66
المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات و المعلومات.....67
أولا: المصادر الثانوية.....67
ثانيا: المصادر الأولية.....67
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....70

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المحتويات

المبحث الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة 70
المطلب الأول :تحليل اتجاهات الأفراد العينة نحو محور إدارة المخاطر..... 70
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد العينة نحو محور الحوكمة البنكية..... 73
أولا: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية..... 74
ثانيا :تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بحماية حقوق المودعين و أصحاب المصلحة الآخرين..... 75
ثالثا :تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالإفصاح و الشفافية..... 77
رابعا :تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة..... 79
المطلب الثالث: دراسة اتفاق أفراد البنوك الأربعة نحو متغيرات الدراسة..... 81
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... 85
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات..... 85
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة..... 86
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة..... 91
خلاصة الفصل..... 93
الخاتمة..... 94
قائمة المراجع..... 98
الملاحق..... 107

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب نسبة بازل	19
(1-4)	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	64
(2-4)	إجابات الأسئلة ودلالتها	68
(3-4)	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	68
(4-4)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول	70
(5-4)	ملخص لنتائج المحور الأول	71
(6 -4)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الأول	72
(7-4)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات حماية حقوق المودعين	73
(8 -4)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات الإفصاح و الشفافية	76
(9 -4)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات مسئولية مجلس الإدارة	78
(10 -4)	ملخص لنتائج أبعاد المحور الثاني	79
(11 -4)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محوري الدراسة	80
(12-4)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	81
(13 -4)	نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة	82 -83
(14 -4)	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	84
(15 -4)	نتائج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	85
(16 -4)	نتائج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	86
(17 -4)	نتائج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	88
(18 -4)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	89
(19 -4)	نتائج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية	90

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	أهم مسببات المخاطر ومصادرها(الداخلية والخارجية)	07
(2-1)	محاور اتفاقية بازل 2	18
(1-2)	الأهداف تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية .	28
(2-2)	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	30
(2- 3)	ركائز حوكمة المؤسسات	32
(2- 4)	الفاعلين الأساسين الداخليين و الخارجيين	37

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الاستبيان المتعلق بالجزء التطبيقي للدراسة	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقدمة عامة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن إدارة المخاطر المصرفية من الموضوعات المهمة جدا التي تشغل بال المصرفيين و تستحوذ على جل اهتمامهم على المستوى العالمي منذ السنوات القليلة الماضية ولا سيما في أعقاب توالي الأزمات المالية و المصرفية، بدءا بالأزمة المالية في المكسيك في نهاية عام 1994 ومرورا بالأزمات المالية في دول جنوب شرق أسيا و البرازيل و تركيا.....الخ ومؤخرا في الأرجنتين .

أثارت تلك الأزمات المصرفية المتتالية و المتعمقة اهتمام المسؤولين المصرفيين ليس في الدول التي حدثت فيها الأزمات فحسب، ولكن أيضا على المستوى المصرفي الدولي و خصوصا المؤسسات المالية الدولية، هذا بالإضافة إلى اهتمام مسئولي الدول العشر الكبرى، حيث أنها تعتبر المنظرة للعولمة المالية و الداعمة الأساسية لها، و بالتالي فإن توالي الأزمات المالية و المصرفية و امتدادها بين الدول المختلفة يعد معولا يقوض العولمة المالية و يدحض وجهات نظر المؤيدين لها .

إن الدراسات المستفيضة لأسباب الأزمة المصرفية و خصوصا الأزمات الكبرى منها، تكشف بوضوح أن أهم أسباب تلك الأزمات المصرفية هي تزايد المخاطر المصرفية التي واجهتها المصارف من ناحية وعدم إدارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى . ومما لاشك فيه أن تزايد سرعة العولمة المالية و زيادة انفتاح الأسواق المالية و المصرفية على المستوى العالمي الذي استتبعه استحداث أدوات مالية جديدة و التوسع في استخدامها قد زاد من حجم و تنوع المخاطر المصرفية .

إن معرفة المخاطر و تقويمها و إدارتها أصبح يمثل حجر الزاوية في نجاح المصارف وازدهارها و تحقيقها لأهدافها، و ربما كان ذلك يشكل الدافع الأقوى لقيام لجنة بازل بإصدار العديد من الإرشادات الخاصة بإدارة كل نوع من أنواع المخاطر مثل: مخاطر الائتمان و مخاطر أسعار الفائدة و مخاطر التشغيل . هذا بالإضافة إلى القواعد الخاصة بالحوكمة لضمان إدارة المخاطر المصرفية بصورة سليمة

و أمام تزايد الاهتمام العالمي بممارسات إدارة المخاطر، فالجزائر على غرار بقية دول العالم أقدمت– حسب تحليل العديد من الخبراء -على الاعتراف بأهمية الرقابة الاحترازية ضمن الرقابة على المصارف في سنة 1990، و أصدرت بذلك قانون النقد و القرض 90- 10 الذي أصبح كنقطة تحول في مسار الإصلاحات المالية للجهاز المصرفي الجزائري لتكريس مبدأ الرقابة المصرفية، لاسيما كفاية رأس المال – نسبة بازل الأولى– الصادرة من لجنة بازل بهدف تحقيق الاستقرار في القطاع المصرفي الوطني.إضافة إلى إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في 2009 .

أولا :إشكالية البحث

مما سبق تتضح إشكالية الدراسة في التساؤل المحوري الأتي:

كيف تساهم إدارة المخاطر في البنوك في دعم تطبيق الحوكمة البنكية ؟

للإجابة على الإشكالية فإنه تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية كما يلي:

- هل هناك علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر وتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية ؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- هل هناك علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر و حماية حقوق المودعين؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر ومستوى الإفصاح و الشفافية ؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر و مسؤولية مجلس الإدارة ؟

ثانيا :فرضيات البحث

و للإجابة على إشكالية البحث اعتمد على جملة من الفرضيات التي سيتم إثبات صحتها في البحث:

الفرضية الرئيسية: تساهم إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة البنكية

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية .
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وحماية حقوق المودعين .
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ومستوى الإفصاح و الشفافية .
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر و مسؤولية مجلس الإدارة .

ثالثا :أسباب اختيار الموضوع تتجلى فيما يلي:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع وارتباطه بالتخصص ؛

- تزايد الأزمات المالية و المصرفية التي تشهدها الأجهزة البنكية في مختلف دول العالم وارتفاع وتيرة المخاطر المرتبطة بالعمل البنكي؛

- استخدام البنوك المصرفية لإدارة المخاطر لمواجهة المنافسة فيما بينها، وكذا تقليل المخاطر بالشكل الذي يساعد على نجاح البنك و ضمان استمراره في السوق البنكية ؛

- حتمية إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري؛

- إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي والمكتبة.

رابعا: أهمية البحث

- توسع دائرة البحث في موضوع إدارة المخاطر لتشمل كافة مجالات النشاط الإقتصادي؛
- رغم البحوث التي تتم بشكل مستمر حول موضوع المخاطر إلا أن السرعة التي تتم بها التغيرات في البنوك توحي بأن موضوع إدارة المخاطر لا يزال بحاجة لمزيد من البحث و التطوير ، خاصة في ظل الأزمات التي تحدث بشكل خطير و مستمر؛
- السعي الحثيث للبنوك إلى البحث عن الوسائل و الإجراءات و الأدوات التي تساعدها على إدارة المخاطر و تطبيق الحوكمة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامسا: أهداف البحث

- فهم أبرز للتحديات التي تحدثها إدارة المخاطر في كفاءة و فعالية الحوكمة البنكية ؛

- توعية المؤسسات البنكية بأهمية الإدارة الجيدة للمخاطر و ضرورة تبنيها ؛

- تطوير منهجية لإدارة المخاطر في البنوك العاملة في ولاية أم البواقي وفق الإدارة الحديثة للمخاطر البنكية

- استقصاء آراء المهنيين في بعض البنوك التجارية العاملة بولاية أم البواقي حول جملة من القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر و تعزيز الحوكمة البنكية .

سادسا: محددات البحث

1- اقتصرت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات، وفق إطار زمني معين.

2- تتحدد نتائج الدراسة بطريقة اختيار العينة و مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة و كذلك بمدى صدق تقييم أفراد العينة كما عبروا عنها في مقياس الدراسة.

3- اقتصرت هذه الدراسة على بعض وكالات البنوك العمومية بولاية أم البواقي .

سابعا :منهج البحث

يخضع منهج البحث في الحقيقة لمجموعة من المعايير أهمها طبيعة الدراسة والموضوع، حيث يعدان العاملان الأساسيان اللذان يعرضان على الباحث نوع المنهج الواجب إتباعه، وتماشيا وطبيعة هذا الموضوع تم تتبع المنهج الاستكشافي أو الاستطلاعي l'exploration فالاستطلاع هو اكتشاف أو تعميق نشاط معين لتحقيق هدفين هما التفسير و الفهم، حيث ينطلق من الخاص إلى العام بهدف جعل نتائج البحث معممة. كما اعتمدنا أيضا تقنية دراسة استبيانيه لمجموعة من البنوك التجارية – وكالة أم البواقي – حيث استنباط الأسئلة من الجانب النظري للدراسة بغية معرفة كيفية اتخاذ إجراءات إدارة المخاطر في البنوك التجارية و كذا استقصاء أراء المصرفيين عن ذلك .

ثامنا: هيكل الدراسة :

لانجاز البحث تم تقسيمه إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي تسبقهم مقدمة تشتمل على مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع و اشكاليته، و تتعقبهم خاتمة متضمنة نتائج البحث و جملة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، و جاءت فصول هذه المذكرة على النحو التالي:

- الفصل الأول خصص لتقديم مفاهيم حول إدارة المخاطر البنكية واحتوى على مبحثين:
  - الأول تعرض لمفهوم المخاطر البنكية.
  - الثاني الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر.
- بالنسبة للفصل الثاني تناول الحوكمة البنكية و قد تضمن مبحثين :
  - الأول تعرض إلى الإطار العام للحوكمة .
  - الثاني تناول الحوكمة في الجهاز البنكي .
- الفصل الثالث عالج واقع إدارة المخاطر والحوكمة في البنوك الجزائرية في مبحثين :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الأول تعرض إلى واقع إدارة المخاطر بالبنوك الجزائرية .
- الثاني تطرق إلى واقع الحوكمة بالبنوك الجزائرية .

➢ و أخيرا الفصل الرابع انتهى البحث بدراسة تطبيقية على مجموعة من الوكالات البنكية العاملة بولاية أم البواقي .

تاسعا: الدراسات السابقة:

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة المخاطر و الحوكمة، ولقد اختلفت هذه الدراسات من حيث، متغيراتها، البيانات التي استخدمتها ونتائجها، ومن بينها:

➢ دراسة بلبالي عبد الرحيم "إدارة المخاطر البنكية و أثرها على كفاءة و فعالية القطاع المصرفي- دراسة حالة المؤسسات المالية المصرفية-" رسالة ماجستير، تخصص بنوك و مالية، جامعة تلمسان. هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المخاطر من خلال مراقبة مستوى المخاطر المحيطة ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على أثار هذه المخاطر، وإدارتها بطريقة سليمة، مع الإشارة إلى بروز أهمية إدارة المخاطر بعد الأزمات المالية للقطاع المالي و المصرفي، وقد 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 حفيان جهاد" إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية-دراسة استبيانيه في مجموعة من البنوك العاملة بولاية ورقلة خلال 2012-" جامعة ورقلة 2012 . ركزت الدراسة على كيفية إدارة مخاطر الائتمان المصرفي و التحكم فيها وإلقاء الضوء على موضوع إدارة المخاطر، ثم الدور الأساسي لإدارة مخاطر الائتمان و أهميتها بالنسبة للبنوك عن طريق دراسة لعينة مكونة من 26 مستجوب ومن بين النتائج المتوصل إليها أن مخاطر الائتمان تنشأ نتيجة عدم قدرة المقترض على الوفاء بمبلغ القرض مع الفوائد ، أو عدم رغبته في ذلك، ومن التوصيات المقترحة العمل على إنشاء مراكز متخصصة للحصول على المعلومات و جمع البيانات المتعلقة بالمقترضين و تحليلها ، و ذلك لمساعدة المقرضين و المستثمرين.

➢ دراسة حمزة طبي " البنوك التجارية الجزائرية و تحديات اتفاقيات بازل II – دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري – "مذكرة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة عمار الثليجي بالأغواط الجزائر سنة 2006 ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم قدرات البنوك التجارية على تجاوز التحديات التي تفرضها التحولات الجارية في العالم على صعيد الصناعة المصرفية و لاسيما الاتجاه العالمي الحالي السائر إلى إقراره بمعايير بازل II، و نظم الباحث معالجة هذه الدراسة من خلال أربعة فصول .و أهم ما توصل إليه في هذه الدراسة :الافتقار إلى وظيفة مختصة بشؤون تسيير المخاطر، لاسيما إنشاء لجنة إدارة المخاطر على غرار لجنة التدقيق و لجنة التقنين.

➢ دراسة عمي سعيد حمزة "التسيير الحذر للبنوك ومدى تطبيق معايير بازل 2 في الجزائر"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2010، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم اتفاقية بازل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الثانية خلال الأزمة الأخيرة و إبراز الآليات الرقابية المتبعة في النظام المصرفي الجزائري من خلال التدابير و القواعد الحذرة المطبقة لضمان سلامته باعتباره محور النشاط المالي ومحرك لعجلة التنمية الاقتصادية من خلال وظيفته الأساسية تمويل الاقتصاد، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن البنوك الجزائرية تلتزم بمبادئ الرقابة الفعالة مع أنها لم تنفذها في إطار صريح إلا أن التنظيمات و التعليمات المصرفية شملت جميع المبادئ الخمسة و العشرين للرقابة الفعالة للجنة بازل، ومن بين توصيات الدراسة إلزام البنوك بإنشاء نظام لإدارة المخاطر كجزء أساسي من إدارة البنك يعمل حسب المعايير المتعارف عليها، وبما يتناسب مع طبيعة عمل البنك وحجمه، وذلك بهدف تحقيق أهداف البنك ضمن الحفظ على مستوى مقبول من المخاطر .

- دراسة بادن عبد القادر" دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الشلف، 2007-2008 ، تناولت الباحثة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك لتفادي الأزمات المالية مستشهدا في ذلك بالأزمات المالية التي طالت دول جنوب شرق أسيا 1997 ، كما قام بالإشارة إلى حالة الجزائر بإلقاء الضوء على الأزمة المالية التي تسبب فيها انهيار بنك الخليفة و البنك و البنك التجاري و الصناعي .

وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: أن المبادئ التي جاءت بها الحوكمة جد متناسقة و ملائمة كعلاج و وقاية من الأزمات المالية حيث نجد أن من مسببات تلك الأزمات النقص الواضح في الشفافية و الإفصاح وكذا ضعف أنظمة الرقابة الداخلية .

- دراسة عثماني ميرة" أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و أثرها على بيئة الأعمال المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011، تطرق الباحث إلى أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك، كون أن البنوك تعتبر من أهم مصادر التمويل، كما أنها هي التي تلعب دور كبير في الرقابة على أداء الشركات التي تقوم بتمويلها و بالتالي إمكانية فرض مبادئ الحوكمة، كما ركزت على موقع البنوك الجزائرية و الهادفة إلى التكيف مع المعايير العالمية .
- دراسة أمير على المرسى شوشة "تأثير حوكمة الشركات على أدائها المالي دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية المصرية"، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، 2009، قام الباحث بدراسة استبيانيه استهدفت التعرف على مدى إدراك العاملين في بورصة الأوراق المالية والعاملين في الشركات لمفهوم حوكمة الشركات ومنافعها وآلياتها ، واختبار ما إذا كانت الفروق بين آراء المجموعتين دالة إحصائيا. كما استهدفت التعرف على مجموعة من المؤشرات المالية للأداء مثل العائد على حقوق الملكية ، والعائد على الأصول . و أظهرت نتائج الدراسة تفاوت الإلمام بمفهوم حوكمة الشركات بصفة عامة، وكذلك تفاوت إدراك العاملين في الشركات لمنافع وآليات حوكمة الشركات بصفة خاصة. كما أظهرت تذبذب مؤشرات الأداء لنفس الشركة خلال الفترة من 2002 وحتى 2004، كذلك تذبذب مؤشرات الأداء عن نفس العام (2004) لمجموعة من الشركات التي تعمل في قطاع التشييد والبناء والمقيدة في بورصة الأوراق المالية المصرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- دراسة عبد الله علي احمد القرشي" دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي – دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية- " مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن، 2010، هدفت الدراسة إلى محاولة الوقوف على نقاط القوة والضعف في إجراءات الحوكمة في ضوء أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في القطاع المصرفي، فيما يتمثل الهدف الرئيسي الثاني في اختبار تأثير آليات الحوكمة المختلفة على أداء البنوك اليمنية. وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن النتائج المتوصل إليها بأن آليات حوكمة الشركات بشكل عام متوسطة من حيث مستوى تطبيقها لذا فإن من التوصيات التي اقترحها الباحث أن تعمل البنوك اليمنية على تعزيز تطبيق هذه الآليات، بما يسهم في زيادة الثقة وتحسين الأداء المصرفي. و أن تولي جهات الرقابة والإشراف على البنوك ممثلة بالبنك المركزي ، اهتماما خاصاً بتشجيع تلك البنوك على تطبيق آليات حوكمة الشركات فيها.
- دراسة حبار عبد الرزاق"الالتزام متطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر"، مذكرة دكتوراه ، جامعة الجزائر3، 2011، هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع القطاع المصرفي الجزائري ومتغيرات بيئته المصرفية، وهذا من خلال تبيان درجة تكيف البنوك والمؤسسات المالية الناشطة في الجزائر مع أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية، وقد توصلت الدراسة إلى البنوك الجزائرية ملزمة بمواصلة التعامل مع أعمال لجنة بازل التي نجحت في التوافق مع اتفاقيتها الأولى وتسعى لمسايرة الاتفاق الثاني وبالتالي هناك أرضية عمل تنطلق منها البنوك الجزائرية في سعيها للعمل بمبادئ الحوكمة المؤسسية السليمة .
- وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

- التعرف على بعض المراجع و الدوريات و البحوث النظرية و التطبيقية، بحيث أمكن الإطلاع عليها وتتبع نتائجها، مما سهل بناء الإطار النظري للدراسة؛
- معرفة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وكذا الجوانب التي ربما لم تتناولها بالبحث؛
- اختيار الوسائل الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات وتحديد الوسائل الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة.

من بين النتائج التي تم التوصل إليها: وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المخاطر في البنوك، لكن هناك نقص كبير في تناول موضوع الحوكمة البنكية بالبحث و التحليل خصوصا في القطاع البنكي الجزائري. أيضا تركيز الدراسة على دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر و الحوكمة في البنوك في حين أن الدراسات السابقة ركزت على دراسة كل جانب على حدى .

عاشرا: صعوبات البحث:

من بين العوائق التي واجهتنا أثناء هذه الدراسة ما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات و المعطيات من البنوك التجارية محل الدراسة.

- إهمال بعض العمال في البنوك التجارية محل الدراسة لاستمارات الاستبيان و عدم رغبتهم في الإجابة عليها لأسباب مختلفة و غير موضوعية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد :

شهدت البنوك في الآونة الأخيرة العديد من المتغيرات العالمية المعاصرة من أهمها تحرير تجارة الخدمات، و التقدم التكنولوجي الكبير، و ازدياد حدة المنافسة سواء فيما بين البنوك بعضها البعض أو فيما بينها، و غيرها من المؤسسات الأخرى، و ما تطلبه ذلك من الحاجة إلى بنوك ذات أحجام كبيرة .

و لهذا كان لزاما أن تتطور البنوك لتتواكب مع التطورات الحديثة في مجال الثورة التكنولوجية و الخدمات البنكية المستحدثة، لذا كان من الضروري التركيز على بيان المخاطر المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها البنوك و كيفية إدارتها و الوسائل التي يمكن اتخاذها للحد من تلك المخاطر.

ومع ظهور توجهات لجنة بازل الجديدة بالنسبة لإطار كفاية رأس المال الذي أصبح الالتزام به واجبا منذ عام 2007، فإن عمل البنوك أصبح أمام تحديات بخصوص أنظمة إدارة المخاطر.

و هو ما سيتم التعرف عليه في هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين :

المبحث الأول عنون: بأساسيات حول المخاطر البنكية و إدارتها، وقد تضمن ثلاثة مطالب الأول تطرق إلى مفهوم المخاطر، الجذور التاريخية، الخصائص . و المطلب الثاني أشار إلى أهم مصادر المخاطر البنكية، ثم أنواع المخاطر البنكية مع الإشارة إلى بعض نماذج قياسها و التقليل منها .

المبحث الثاني: تطرق إلى الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر، وقد تضمن بدوره مطلبين، الأول عالج مكونات عملية إدارة المخاطر، من خلال تحديد المفهوم، المراحل، وصولا إلى أهداف إدارة المخاطر. أما المطلب الثاني فقد أشار إلى أدوات إدارة المخاطر البنكية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول :أساسيات حول المخاطر البنكية و إدارتها

إن نجاح البنك واستمراره يفرض عليه فهم الخطر و التعرف عليه، بغية التعامل معه بصورة تمكن من تخفيف وطأته و تقليصه اقتصاديا . وهو ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث من خلال:

- **تحديد مفهوم المخاطر ؛**
- **المخاطر في الأعمال البنكية ؛**
- **أنواع المخاطر البنكية .**

المطلب الأول : ماهية المخاطر في الأعمال البنكية:

يتطلب تحديد المفهوم المخاطر التعرض لجذورها التاريخية لمعرفة كيفية نشأتها و تطورها ثم إعطاء تعريف لها و كذا استنباط خصائصها و مستوياتها.

أولا: الجذور التاريخية للمخاطر البنكية :

يرجع تاريخ الأزمات المالية العالمية و التي تضم الأزمات البنكة و أزمات سعر الصرف إلى أواخر القرن التاسع عشر و تبلورت أزمة الكساد الكبيرة في 1929 م 1953 م، و لذلك فهي ليست ظاهرة جديدة في الاقتصاد العالمي، و خلال العقدين الأخيرين عانت كثير من الدول سواء الصناعية أو الناشئة أو دول التحول من التخطيط المركزي من نوع أو آخر من هذه الأزمات وبدرجات متفاوتة، وخلال الفترة79 -1997 كانت هناك أكثر من 158 أزمة سعر صرف و 54 أزمة بنكية، و كانت أزمات أسعار الصرف الأكثر شيوعا من الأزمات البنكية خلال الفترة 75 -1986 ، بينما سادت الأزمات البنكية في الفترة87 - 1997 و ارتبط ذلك بسياسات التحرير المالي التي انتشرت خلال تلك الفترة[1] .

ومنذ شهر فيفري 2007 م خيمت على النظام المالي العالمي أزمة تعثر البنوك العالمية لمواجهة طلبات السيولة ، كنتيجة لسلسلة الخسائر المترتبة عن حجوزات الرهونات العقارية ، و ما تمخض عن ذلك من انعدام ثقة المستثمرين في المؤسسات المالية و ما تحدثه من آليات مالية حديثة كآليات تحويل القروض إلى سندات مركبة ، و شهادات الجدارة الائتمانية[2] ، و غيرها من الآليات الحديثة الأخرى، فضلا عن انعدام الثقة فيما بين المؤسسات المالية نفسها . لقد ارتبطت بوادر الأزمة بصورة أساسية بالارتفاع المتوالي لسعر الفائدة من جانب بنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي عام2004 م ، و هو ما شكل زيادة في أعباء القروض العقارية من حيث خدمتها و سداد أقساطها. وتفاقمت الأزمة بحلول النصف الثاني من عام 2007 م، حيث توقف عدد كبير من المقترضين عن سداد الأقساط المالية المستحقة عليهم . و بعد أن وجدت البنوك نفسها أمام أزمة سيولة حادة ، لجأت إلى التوسع بالديون بتوزيعها و تسييلها بالبيع ، و من ذلك حسم الكمبيالات والتسهيلات الائتمانية ، حيث ساعد ذلك على زيادة حجم الفقاعة في سوق الائتمان ، و جعل الاقتصاد اقتصادا ورقيا لا حقيقيا[3] .

---

[1] بن سانية عبد الرحمان : **دور مؤشرات الإنذار المبكر في الغدارة السليمة لمخاطر العملية البنكية**،ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر المخاطر البنكية،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية، جامعة الشلف، 2008 .

[2] محمد خليل فياض، خالد علي الزائدي : **الأزمة المالية العالمية وأثرها على أسعار النفط الخام**، ورقة بحث مقدمة إلى ندوة الأزمة المالية العالمية وسوق الطاقة، طرابلس، 2009 ، ص 7.

[3] سامر مظهر قنطقجي : **ضوابط الاقتصاد الإسلامي في معالجة الأزمة المالية العالمية**، دار النهضة، ط1 ، سورية، 2008 ، ص3

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومما سبق يتضح أن سلامة النظام البنكي و مرونته تتوقف على الطريقة التي تمارس بها البنوك بفاعلية تحليلاتها للمخاطر المختلفة . ومن الحقائق التي كشفت عنها هذه الأزمة: هو غياب الرقابة على البنوك، ولعل من أكبر النتائج التي تمخضت عن هذه الأزمة أنها أدت إلى مراجعة هامة لتحليل المخاطر .

ثانيا: تعريف المخاطر يمكن النظر لمفهوم المخاطر من عدة زوايا :

أ- **لغويا** :مشتقة من (خ ط ر) و هذه الحروف أصلان لمعنيين أحدهما القدر و المكانة و الثاني اضطراب الحركة .[1]

ب- **اقتصاديا** : لقد اختلفت تعاريف المهتمين بالمخاطر طبقا للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث. والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وعلى الرغم من اختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطر فإننا سنتعرض لبعض هذه التعاريف كما يلي:

- ❖ المخاطر هي ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس و بشكل أكثر دقة ، أي أن المخاطر هي الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة أو المتوقعة أو المأمولة .[2]
- ❖ المخاطر هي عدم التأكد أو عدم اليقين من النتائج المستقبلية و احتمال لنتائج عكسية .[3]
- ❖ المخاطر هي عدم إنجاز المشروع في وقته و لا بتكلفته و لا أبعاده مقارنة بالمنظور الموضوع في الأول .[4]
- ❖ JOEL BESSIS عرف المخاطر بأنها تمثل الآثار غير المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من عوامل عدم التأكد و أن قياس المخاطر يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية التي تتم في ظل ظروف عدم التأكد على الربحية .[5]

إن التعاريف السابقة تشترك في معنى واحد للمخاطر و هو النتيجة المحتملة في المستقبل لفعل ما

ج- **المخاطر البنكية:** انطلاقا من مفهوم المخاطر قام الباحثون بوضع تعاريف عدة للمخاطر البنكية

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

وهذه المخاطر قد تكون نتيجة للإدارة السيئة للمديرين و تتمحور حول نقطتين:

- الاختيار الغير لائق للزبائن و لطريقة توزيع المخاطر على مستوى الميزانية و خارج الميزانية بالبنك
- نمط و أسلوب تشكيل تصميم السيولة لمواجهة و دون تأخر متطلبات المدفوعات نحو المودعين والمقرضين .[6]

---

[1] ابن فارس،أبو الحسن،أحمد: **"معجم مقاييس اللغة"**،6م، تحقيق و ضبط عبد السلام هارون، دار الفكر ،بيروت،1979، ج2، ص199.

[2] طارق عبد العال حماد : **"إدارة المخاطر"**، الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر، 2003، ص 16 .

[3] سمير عبد الحميد رضوان : **المشتقات المالية و دورها في إدارة المخاطرة** ، دار النشر الجامعية ، مصر، ط1، 2005 ، ص311 .

[4] Chantal Morley:**Management d' un projet systéme d' information**(principes§,techniques ,mise en oeuvere et outils) ,dunos,PARIS,2006, P 140 .

[5] Joel Bessis: **Risk Management in Banking** , John Wiley & Sons Ltd, édition 3, 1998 , p.5.

[6] Zuhayr mikdashi **,la mondialisation des marchés bancaire et financières** :défis et promesses ,édition economica ,Paris ,1990,P 46 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهناك من يرى بأن المخاطر في بعض الأحيان عبارة عن نتائج متوقعة مثل التأخيرات في البرامج ، أو نتائج تفوق المتوقع كما حدث في الهجوم الإرهابي في الو م أ في 2001/09/11. و كلها تعتبر نتائج سلبية، لكن المخاطر أحيانا أخرى قد تكون لها أثار إيجابية مثل نقص تكلفة المواد [1].

ثالثا: خصائص المخاطر : بناءا على التعاريف السابقة نستخلص الخصائص التالية :

- ❖ وجود الخطر؛
- ❖ الدارئة التي يهددها الخطر: مثل شخص أو مؤسسة؛
- ❖ قياس هذه التهديدات: بمعنى مقدار الخسارة المحتملة جراء الخطر؛
- ❖ الإجراءات المتخذة لمواجهة هذه التهديدات .

رابعا: **مستويات المخاطر:** تتكون من ثلاث مستويات هي :

- ❖ مخاطر مؤكدة:AVERES تتحقق لما يكون الخطر محدد بدقة، من حيث عنصري التكرار و الجسامة، و قياس تلك الجسامة متاح و بشكل موثوق.
- ❖ مخاطر محتملة:POTENTIELS هي مخاطر لا يمكن تحديدها أو قياس جسامة الخطر الذي يمكن أن يحدث.
- ❖ المخاطر المفترضة أو القابلة للتحمل: من مميزاتها أنه لا يمكن معرفة لا تكرار و لا جسامة الخطر، حيث يمكن القول أن المخاطر غير موجودة أي أننا أمام حالة جزئية لظاهرة عدم التأكد.

العلاقة التالية تجسد لنا المستويات السابقة :

$$C = F * G$$

c :الخطورة = درجة الخطورة ساء كانت عالية ، متوسطة ، ضعيفة

F: التكرار = عدد المرات التي سوف تتكرر بها هذه الخطورة

G: الجسامة = حجم الخسارة الناتجة عن هذه الخطورة [2]

نستنتج من هذه المعادلة أن حساب المخاطر يعتمد على كل من التكرار و الجسامة، و غياب أحد هذه العناصر يلغي عنصر الخطورة.

المطلب الثاني :المخاطر في الأعمال البنكية

تعد الصناعة البنكيةمن أكثر الصناعات التي تحتوي على مخاطر وقد لوحظ تعاظم هذه المخاطر في السنوات القليلة الماضية، وقد تعددت مصادر هذه المخاطر، وهو ما سنحاول التعرف عليه في هذا المطلب.

---

[1] clifford F ,Gray ,& al , « **Management de projet** n,cheneliére mcgraw –hill, Canada ,2007 ,P 223 .

[2] صالح برتال :"**تحليل المخاطر البنكية و إجراءات الحماية منها حالة بنك البركة**"،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص إدارة الأعمال منشورة ، مدرسة الدراسات العليا التجارية ، بن عكنون,الجزائر،2011 ،ص63 ، نقلا عن
Bernard Barthélemy & al, **gestion des risque (méthode de optimisation globalz)** 2edition ed de organisation paris 2004 p11.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا- مصادر المخاطر البنكية: تتمثل مصادر المخاطر البنكية فيما يلي :

1- البيئة الداخلية للمؤسسة: وتتمثل في مختلف العناصر التي بإمكانها التأثير سلبا عليها سواء تعلق الأمر بالجانب الإداري، التكنولوجي ,الموارد المالية، البشرية، التموين ....أو بعبارة أخرى يمكن تجميعها فيما يسمى بسلسلة القيمة، وما تتضمنه من نشاطات أساسية وأخرى مساعدة، و بالتالي فإن هذه العناصر كلما كانت ضعيفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة فسوف تشكل خطرا دائما على المؤسسة.

2- البيئة الخارجية للمؤسسة: تتمثل في مختلف العوامل الموجودة خارج المؤسسة و التي تؤثر سلبا عليها أو تشكل أخطارا مختلفة عليها، و عادة ما تجمع هذه العناصر في: البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، و القانونية، التنافسية..[1]

ثانيا – البنك كمصدر للمخاطر:

في الوقت الذي يمكن فيه أن يتعرض البنك لمخاطر متنوعة نابعة من محيطه خلال ممارسة نشاطه، فإنه في الوقت ذاته يمكنه أن يكون مصدرا لمخاطر يؤثر بها على أنشطة المتعاملين الآخرين المتواجدين في نفس البيئة. ففي البيئة الآنية قد تتسبب مثلا خسارة بنك ما إلى تشكيل مخاطر على البنوك الأخرى أو المؤسسات الأخرى، كون البنك هو أحد أهم المتعاملين الاقتصاديين، و عليه فإن حالته المالية مثلا ستؤثر حتما على كل ما له علاقة مباشرة مع هذا البنك .أما في علاقة البنك بالبيئة السوقية، فإنه يحتمل أن يشكل البنك مخاطر على كل الناشطين في ذات السوق، فالوزن الذي يمثله البنك يجعل من هذا الأخير قادرا على التأثير في السوق عن طريق تصرفاته مثل ابتكار منتجات جديدة .بينما تتأثر البيئة غير المباشرة أو العامة من حيث التوسع الجغرافي للبنك و ما له من تأثيرات على البيئة العامة، من حيث استقطاب الأيدي العاملة، أو التأثير على الأوضاع الاقتصادية كالتضخم مثلا [2].

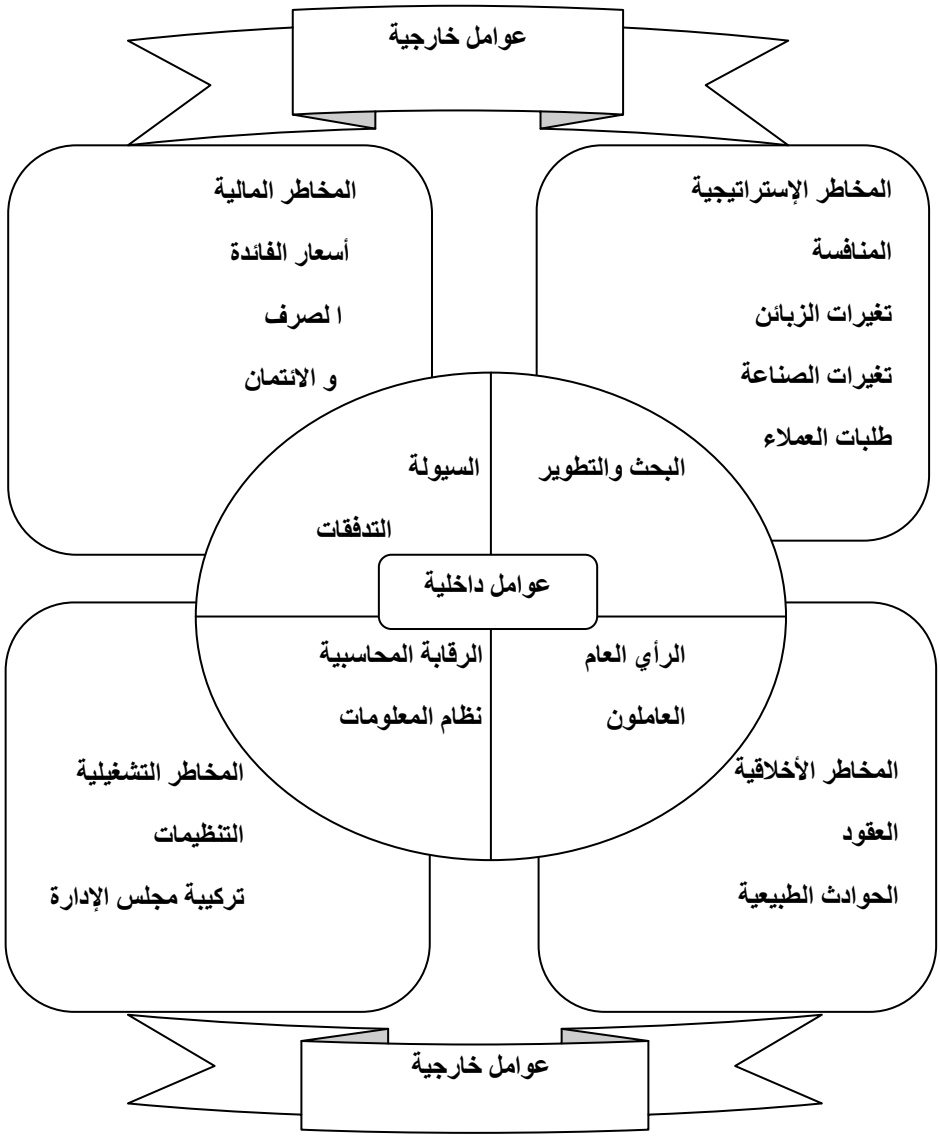
و يمكن تجسيد الفكرة في الشكل الموالي و الذي يلخص أمثلة لأهم الأخطار الناتجة عن هذه العوامل. بالإضافة إلى الأخطار الناتجة عن العوامل الداخلية و الخارجية:

[1] غول فرحات ،بومدين يوسف: الأخطار و نماذج إدارتها في المؤسسات ، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر المنظومة المصرفية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008، ص 04.

[2] صالح برتال :**"تحليل المخاطر البنكية و إجراءات الحماية منها حالة بنك البركة"**، مرجع سابق، ص 66.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل(1-1): أهم مسببات المخاطر ومصادرها(الداخلية والخارجية)



المصدر: عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، 2012، ص 09.

الشكل ينفي الاعتقاد السائد والذي يعتبر أن المحيط هو المصدر الأساسي و الوحيد للأخطار ، حيث يظهر من خلال الشكل أن المؤسسة هي أيضا مصدر خطر على نفسها ، وأن هناك من الأخطار ما يهدد كيانها ويؤثر على وجودها .

المطلب الثالث : أنواع المخاطر البنكية

هناك عدة مصادر للمخاطر البنكية فالمخاطر التي تواجه البنوك متعددة مما يستوجب التعرض لأنواع المخاطر البنكية و تحليلها من حيث مجالاتها و أسبابها، تأثيراتها على أعمال البنوك، ثم الحلول التي ترى البنوك بأنها ملائمة لحماية نفسها من تأثيرات هذه المخاطر . وقد اختلفت تصنيفات المخاطر البنكية باختلاف الدارسين و سنعتمد التصنيف الذي يقسمها إلى المالية، التشغيلية، و أنواع أخرى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا- المخاطر المالية Financial risk : هي المخاطر التي تمس مباشرة الوضعية المالية للبنك، لذا فهي تتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل الإدارة، ومن أهم أنواعها مايلي :

1- مخاطر الائتمان: هي مخاطر تحدث نتيجة تخلف العملاء عن الدفع[1]، أي نتيجة عدم قدرة المقترض على الوفاء بأصل القرض و فوائده أو أنه لا يرغب في ذلك لسبب أو لآخر. ويتسبب العجز عن السداد في خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل .

و هي أيضا مخاطر تراجع المركز الائتماني للطرف المقابل، و التراجع هنا يعني أن احتمال التخلف عن السداد يزداد. وهذا النوع من المخاطر ذو أهمية بالغة ، حيث أن عجز عدد قليل من العملاء المهمين عن الدفع يمكن أن يتولد عنه خسائر كبيرة، و هو ما قد يؤدي إلى الإعسار، و للمخاطر بعدان :

- كم المخاطر: أي المبلغ الذي يمكن أن يفقد .
- نوعية المخاطر:أي احتمال التخلف عن الدفع [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].

مما سبق يتضح أنه يصعب تقويم و تحديد بدقة المخاطر الائتمانية المتراكمة عبر مجموعة المعاملات لكن يمكن تقليله من خلال التنويع حسب شرائح القروض، القطاعات و حتى جغرافيا .لأن التنويع يحمي المصرف من تكدس المخاطر.

إن القياس الكمي لتأثير المخاطر الائتمانية ما يزال يشكل تحديا، فهو أهم خطر بالنسبة للبنك وأكثر ضررا وهذا الخطر قد يكون داخليا (خاص بالزبون) و قد يكون خارجيا (أي متعلق بالعوامل السياسية و الاجتماعية للبلد أو بقطاع نشاط الشخص المقترض) فكلما كانت الظروف المحيطة بالبنك غير مستقرة، كلما كان هناك احتمال لارتفاعها[4].

2- مخاطر السيولة Liquidity Risk: هي مخاطر أزمة السيولة اللازمة لمواجهة طلبات السحب الكلية[5]، أي عدم القدرة على الحصول على الأموال وقت الحاجة إليها أو أنها تحدث عندما يواجه البنك مشكلة عدم توفر النقد الكافي لمواجهة التزاماته قصيرة الأمد، و تشمل مسحوبات الودائع و الطلب على القرض و التسهيلات [6]. و تترتب مخاطر السيولة عن :

- توظيف الأموال في أصول ذات سيولة منخفضة جدا مثل شراء سندات طويلة الأجل، شراء عقارات
- السحب المكثف للمودعين؛
- إفلاس مقترض أو مجموعة مقترضين؛

منح قروض بمبالغ كبيرة [7].

وبالتالي فهي مخاطر ناجمة عن الفشل في المطابقة بين المسحوبات النقدية للعملاء و تسديدات .

---

[1] رزيق كمال ، كورتل فريد : **تسيير المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية – حالة البنوك الجزائرية** – مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي حول :"إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة "،الأردن ، يومي 16 – 17 أفريل 2007 ، ص3 .

[2] محمد حنا نقولا عيسى: **إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية**، دار الراية للنشر التوزيع عمان ،الأردن ، ط1 ،2010 ، ص ص 77- 78 .

[3] طارق عبد العال حماد: **المشتقات المالية (المفاهيم ,إدارة المخاطر ,المحاسبة)** ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص197.

[4] نفيسة محمد باشرى :**"إدارة الائتمان"** ،مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ،القاهرة مصر ، ص 235 .

[5] Pirre-charles ,**Economie et Bancaires** ,pupion , dunod ,Paris ,1999 ,p 75 .

[6] طارق راشد الشمري: **إدارة المصارف: الواقع و التطبيقات العملية** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، ط1 ،2009 ، ص199 .

[7] طارق عبد العال حماد : **التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص 228 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومما سبق يتضح أن ضعف **"إدارة السيولة"** بالبنك و كذا توزيع الأصول على استخدامات يصعب تسيلها و تأثير عوامل خارجية، كالركود الاقتصادي كلها تقود إلى نتيجة واحدة و هو خطر السيولة . للإشارة فإن خطر السيولة يتحقق بمجرد نقص السيولة و ليس انعدامها، و عند تحقق هذا الخطر فإن البنك يلجأ إلى التنازل عن بعض أصوله القابلة للتسييل وهو ما يعبر على أنه يتمتع بالملاءة لمواجهة التزاماته لكن إذا لم تكن لديه لأصول قابلة للتسييل فإنه يتعرض لخطر عدم الملاءة مما يتسبب في إفلاسه .

3- مخاطر أسعار الفائدة Interest Rate Risk: هي المخاطر المحتملة نتيجة التأثر سلبا بتقلبات أسعار الفائدة[1]، فهي ناتجة عن تراجع الإيرادات نتيجة لتحركات أسعار الفائدة، وتولد معظم بنود الميزانية الختامية إيرادات و تكاليف يتم ربطها بأسعار الفائدة بواسطة مؤشر، و حيث أن أسعار الفائدة غير مستقرة لذلك فإن الإيرادات تكون غير مستقرة ، أيضا أي شخص يقترض يكون معرضا لمخاطر أسعار الفائدة[2].

وهناك مصدر آخر لهذه المخاطر و هو كامن في الخيارات الضمنية في المنتجات البنكيةمثل الدفع المسبق للقروض ذات السعر الثابت فالمقترض مثلا يمكنه أن يسدد القرض و يقترض بسعر جديد، و هو حق يمارسه عندما تنخفض أسعار الفائدة انخفاضا شديدا . ولهذا فإن المخاطر الاختيارية (مخاطر الفائدة الغير مباشرة) لا تنشأ مباشرة من تغير أسعار الفائدة بل تنتج من سلوك العملاء الذين يقارنون مردودات و تكاليف ممارسة الخيارات المتضمنة في المنتجات البنكية و يجرون تلك الخيارات و فقا لظروف السوق[3] .

4- مخاطر السوق Market Risk: تواجه البنوك مخاطر خسارة في عملياتها الداخلية و الخارجية وهي ناجمة تغيرات الأسعار في السوق و الواقع أن مبادئ المحاسبة المعهودة تبرز هذه المخاطر عادة في العمليات التي يقوم بها البنك المعني سواء كانت عمليات تنطوي على أدوات الدين و أدوات رأسمالية، والبنوك تتعامل بالعملات الأجنبية كجهات رئيسية مشاركة في السوق، أي أنها تحدد أسعار الصرف لعملائها عن طريق اتخاذ مركز انفتاحية بمختلف العملات الأجنبية خصوصا من خلال اتخاذ مراكز انفتاحية في التعامل بهذه العملات تزيد خلال الفترات التي تكون فيها أسعار الصرف غير مستقرة[4]. والاعتماد في إدارة و قياس هذا النوع على النماذج التجريبية للتقلب المالي أدت إلى زيادة نمذجة مخاطر السوق .

5- مخاطر الصرف الأجنبي Exchange Rate Risk :هي مخاطر ناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية و حدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقتضي إلماما كاملا و دراسات وافية عن أسباب تقلبات الأسعار[5].أي أن حيازة البنك لموجودات لموجودات و التزامات بالعملات الأجنبية يفرض عليه مخاطر سعر الصرف .[6]

6- مخاطر القدرة على الوفاء بالالتزامات: ترتبط كفاية رأس المال في البنك بمدى المخاطر التي يواجهها، فالبنوك التي تتحمل مخاطر كبيرة من المتوقع أن تزيد من رأسمالها.

---

[1] Joël Bessis, **Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, DALLOZ, Paris 1995, p17.

[2] محمد حنا نقول عيسى : **إدارة المخاطر الائتمانية** ، مرجع سابق ، ص 79 .

[3] المرجع نفسه،ص 80.

[4] سمير الخطيب : **قياس و إدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر ,دط ، 2005 ، ص64 – 65 .

[5] مروان النحلة : **قياس و تحليل و إدارة المخاطر المالية** ، مصر ، 22شباط ، ص 37.

[6] Sylvie de Coussergues, **Gestion de la banque**, DUNOD, Paris 1992, p 108.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فوفق اتفاقية بازل يتم الربط بين مستوى رأس المال المطلوب و الأصول و الالتزامات العرضية الخطرة مرجحة بالأوزان ، و تتحدد تلك الأوزان حسب درجة المخاطر التي يتعرض لها الأصل.[1]

ومن أهم المبادئ المتعلقة بإدارة هذا النوع من المخاطر:

1. كل المخاطر تولد خسائر محتملة ؛
2. الحماية النهائية من هذه الخسائر تتمثل في رأس المال ؛
3. يجب ضبط و تسوية رأس المال بما يتفق مع المستوى المطلوب لجعله قادرا على استيعاب الخسائر المحتملة المولدة بواسطة كل المخاطر.[2]

إذا فمخاطر القدرة على الوفاء بالالتزامات تعي المخاطر الناجمة عن عدم القدرة على تغطية الخسائر المتولدة من كافة أنواع المخاطر من خلال رأس المال المتاح أي هي مخاطر عجز البنك عن السداد.

بالرغم من أن أنواع المخاطر السابقة قابلة للتصنيف و النمذجة إلا أنه لا يمكن نمذجة مخاطر انقطاع التيار الكهربائي أو احتيال بعض الموظفين بسهولة، لذا أطلق على هذا النوع مخاطر التشغيل .

ثانيا-المخاطر التشغيلية :Operational Risk : هي مخاطر غير قابلة للقياس والتي يواجهها بنك ما.[3]

وعرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية: "بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة التي تنجم عن أحداث خارجية [4]."

هذا النوع من المخاطر ليس له طريقة واضحة للقياس فهناك مجموعة من الطرق مثل طريقة المصفوفة و التي 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 و تغير أساليب العمل .

ثالثا- مخاطر بنكية أخرى : تتعرض البنوك لأنواع أخرى من المخاطر تختلف أهميتها من بنك لأخر، نذكر منها ما يلي :

1- **المخاطر الإستراتيجية Strategic Risk:** هي مخاطر حالية أو مستقبلية يكون لها تأثير على إيراد البنك نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات . و عدم التجاوب مع متغيرات القطاع المصرفي . فهي مخاطر مرتبطة خصوصا بالقرارات المتخذة من طرف مسئولي البنك في مجال السياسة التجارية و هي صعبة التحديد.[5]

2- **مخاطر السمعة :** هي احتمالية انخفاض إيرادات البنك نتيجة لترويج إشاعات سلبية على البنك .[6]

3- **مخاطر مابين البنوك:** تتعلق بعدم قدرة البنك على التسديد كزبون لدى بنك أخر، وهو ما يعبر عليه في الاقتصاد الكلي بالخطر النظامي .

4- **المخاطر القانونية :** ترتبط هذه المخاطر بعدم وضع العقود المالية موضع التنفيذ، أي أنها ترتبط بالنظام الأساسي

---

[1] عاطف جابر طه عبد الرحيم : **تنظيم و إدارة البنوك(منهج وصفي تحليلي)**،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر,ط ، 2008، ص 227 .

[2] مهند حنا نقولا عيسى : **إدارة مخاطر المحافظ الانتمائية** ، مرجع سابق ، ص 82 .

[3] طارق راشد الشمري : **إدارة المصارف:الواقع و التطبيقات العملية** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،ط1 ، 2009 ، ص 199 .

[4] نبيل حشاد: **إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات باز 2**، المركز العربي للدراسات و الاستشارات المالية و المصرفية ، لبنان ، 2009 ، ص 07

[5] Eric lamarque ,Gestion bancaire,node&pearson , collection dirigée par Jérom caby, education France , 2003, p 67.

[6] إبراهيم الكراسنة : **أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر** ، معهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي أبو ظبي 2006، ص 41 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و التشريعات و الأوامر الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود و الصفقات . و ربما تكون طبيعة هذه المخاطر خارجية مثل الضوابط الرقابية التي تؤثر في بعض أنواع الأنشطة التي تمارسها المصارف، منا يمكن أن تكون ذات طبيعة داخلية تمت بصلة الإدارة و لموظفيه (مثل الاحتيال، وعدم الالتزام بالضوابط) . و قد اعتبرت لجنة بازل للرقابة البنكيةأن المخاطر القانونية جزء من مخاطر التشغيل [1].

من خلال الأنواع السابقة و كيفية قياسها يتضح أن العائد الذي يطلبه البنك لا بد و أن يتناسب مع المخاطر التي يتعرض لها ذلك العائد. وهو ما أكده الرأي القائل أن "المخاطر هي دالة العائد و أنه لا يمكن تقدير العائد المطلوب على الاستثمار قبل تقدير أو قياس المخاطر التي يتعرض لها [2]."

المبحث الثاني:الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر

كما هو معلوم فإن الصناعة البنكيةقد خطت خطوات كبيرة في مجال إدارة المخاطر و ما تزال في تطور مع ازدياد المخاطر و تنوعها ,وهو ما يستدعي فهم تلك الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر للاستفادة مما يمكن الإفادة منه و ابتكار و تطوير أخرى تؤدي نفس الغرض .

وهو ما سيتم التعرف عليه في هذا المبحث، وذلك من خلال:

- مكونات عملية إدارة المخاطر؛
- أدوات إدارة المخاطر البنكية .

المطلب الأول :مكونات عملية إدارة المخاطر

يتطلب الحديث عن إدارة المخاطر التحديد الدقيق لمفهومها، ثم المراحل الواجب إتباعها لإدارة المخاطر بهدف الوصول إلى إدارة فعالة للمخاطر و بالتالي نجاح البنك و استمراره .

أولا- ماهية إدارة المخاطر:

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر قديما نظرا لتعدد المخاطر التي تواجهها البنوك، وقد تعددت تعاريف إدارة المخاطر و اختلفت باختلاف وجهات النظر، فيما يلي أهم هذه المفاهيم :

- إدارة المخاطر هي كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر، للمحافظة عليها في أدنى حد ممكن .
- عرفت لجنة التنظيم المصرفي و إدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في وم أ FSR إدارة المخاطر بأنها: " تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر و تحديدها وقياسها و مراقبتها و الرقابة عليها [3]."

[1] طارق الله خان ،حبيب أحمد :**إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية** ، ورقة مناسبات رقم 5 ،المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب جدة السعودية ، 2003 ، ص 33 .
[2] منير إبراهيم هندي : **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات**، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر،ط2 ،1996 ، ص 296 .
[3] مهند حنا نقولا عيسى : **إدارة مخاطر المحافظ الانتمانية** ، مرجع سابق ، ص ص 117- 118 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إدارة المخاطر هي التحديد و التحليل و السيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد أصول أو القدرة الإرادية للمشروع [1].
- عرفها فرانسيس بأنها"تعني شيئا مختلفا لكل متعامل في السوق . إن مدير أحد الأصول أو الخصوم قد يطلب الحماية ضد تقلب الأسعار و على النقيض من ذلك قد يبحث آخر عن الحماية ضد عدم تقلب الأسعار [2]."
- إدارة المخاطر البنكية هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر المحتملة و تصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى [3].

و تعتمد الإدارة الشاملة للمخاطر على العناصر الرئيسية التالية :

- التعريف الدقيق للمخاطر التي تنطوي عليها أنشطة البنك؛
- الحد من المخاطر بشكل فعال بناءا على قياس دقيق و صحيح للمخاطر و التقييم للإجراءات و الطرق و الأدوات من خلال إطار سليم للمراقبة و المتابعة ؛
- بنية تنظيمية و بشرية و فنية مناسبة [4]

و لنجاح عملية إدارة المخاطر لابد أن يكون لها إطار يتسم بالفعالية و الشمولية، إضافة إلى تكامل إدارة المخاطر بحيث لا يجب تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض [5].

كما نشرت (COSO) في عام 2004 ملخصا للإطار المتكامل- إدارة مخاطر المشروع (COSO, 2004)، وعرفت اللجنة (COSO, 2004) إدارة المخاطر بأنها:

" عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنظمة والإدارة وكل الأفراد، لتطبيق الإستراتيجية الموضوعة عبر المنظمة، ومصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي ربما تؤثر على المنظمة وإدارة الخطر لكي يكون ضمن المخاطر المقبولة، لتوفير تأكيد معقول بالنسبة لإنجاز الأهداف التالية(1) الإستراتيجية: الأهداف عالية المستوى، الوقوف معها ودعمها؛ و(2) العمليات: كفاءة وفعالية استخدام الموارد؛ (3) التقارير: الاعتماد على التقارير؛ و(4) الإذعان: الإذعان القوانين و الأنظمة المطبقة، كما حددت ثمانية مكونات لها من خلال إضافة مكون جديد أطلق عليه (وضع الأهداف)[6].

و هناك من يعرف إدارة المخاطر بأنها :تحديد الإستراتيجيات التي تعمل بها المؤسسة للوصول إلى الأهداف ثم تحديد المخاطر بدقة التي قد تتعرض لها مستقبلا من خلال تخيل السيناريوهات المحتملة التي قد تحدث و وضع حلول لها[7].

من خلال التعاريف السابقة تم التوصل إلى أن إدارة المخاطر هي العملية التي يتم من خلالها تحديد و تقويم المخاطر و قياسها عن طريق استخدام الإدارة لمجموعة من السياسات و الإجراءات بهدف التقليل من أثارها السلبية ، و بالتالي

---

[1] خالد وهيب الراوي : **إدارة المخاطر المالية** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ، ط 1 ، ص 03 .

[2] سمير عبد الحميد رضوان : **المشتقات المالية و دورها في إدارة المخاطر و دور الهندسة المالية في صناعة أدواتها(دراسة مقارنة بين النظم الوضعية و أحكام الشريعة الإسلامية)**، دار النشر لجامعات مصر ، مصر ،ط1، 2005 ، ص 311 .

[3] طارق عبد العال حماد : **إدارة المخاطر** ، مرجع سابق ، ص 51 .

[4] نبيل حشاد: **قياس و إدارة المخاطر بالبنوك** ، مرجع سابق ، ص 19 .

[5] نبيل حشاد : **دليل إلى إدارة المخاطر المصرفية** ، مرجع سابق ، ص 27 .

[6] أحمد حلمي ، سمير البرغوثي : دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية ، و رقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة ،عمان ، الأردن ، 16 – 18 أفريل 2007 ، ص 04 .

[7] Jean le Ray ,**Gérer les risques pour quoi ?comment ?**afnor,1ére éditions ,fotolia ,2010,p 301 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الفوائد بأقل مخاطرة .لا سيما وأن مهام إدارة المخاطر هي التنسيق بين كافة الإدارات لتوفير جميع البيانات حول المخاطر

ثانيا- مراحل إدارة المخاطر:

تمر عملية إدارة المخاطر بمجموعة من المراحل الضرورية، و ذلك حتى تكون عملية منظمة مما يساعد على تحقيق النتائج المرجوة من خلالها . تتمثل هذه المراحل في :

مرحلة التقييم: وفيها يتم القيام بعملية التحديد، وكذا مراجعة النظام و النتائج.

مرحلة التشخيص: وهنا تقوم المؤسسة بتقييم التأثير و البحث عن الأساليب.

مرحة التخطيط: وفيها يتم رسم الساسة و تحديد الأهداف و كذا إعداد مخطط التطوير.

مرحلة المعالجة: وهي المرحلة التي تقوم المؤسسة بالإجابة عن السؤال ماذا نفعل وكيف نفعله.

- في **المرحلة الأولى** يتم تحديد الخطر من خلال جمع المعلومات لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها هذا الخطر، مع ملاحظة أنه كلما طالت الفترة الزمنية كلما حصلت الشركة على أكبر قدر من المعلومات و النتائج. حيث أن تحديد المخاطر يتمثل في معرفة طبيعة الأخطار و نتائجها. فتحديد الخطر يهدف إلى توضيح تعرض الشركة لحالة عدم التأكد، و يتطلب هذا معرفة جوهرية بالشركة و السوق التي تشارك فيه، و البيئة القانونية و الاجتماعية السياسية و الثقافية التي تتواجد ضمنها، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف الشركة الإستراتجية
- من الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر مايلي [1]:

أ- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات و الفرق العاملة على مشروع ما، جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعارض تحقيق هذه الأهداف، سواء جزئيا أو كليا، يعتبر خطورة.

ب- التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل التفاعل بين القوى في السوق. لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره و غير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة .

ج – التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تصنيف جميع المصادر المختلفة للمخاطر.

د – مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

- **مرحلة التشخيص:** تعمد الشركة إلى تقييم التأثير الذي يمكن أن ينتج أو الذي قد نتج عن الخط قيد التشخيص، وذلك عن طريق إجراء تقييم مادي للأضرار و الخسائر المترتبة عن التحقيق الفعلي للأخطار المتوقعة، فعملية تقيين الخطر و قياسه هي تحديد عامل عدم التأكد و تقدير خطورة الضرر أو احتمال وقوعه، و من مبادئ هذه المرحلة تحديد الظروف الخطرة و القرارات التي يحتمل أن تسبب أضرارا، أو تؤدي إلى تحقيق خسارة .

- مرحلة التخطيط: تتضمن أخذ قرارات تتعلق لاختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع الأخطار، و كل قرار

[1] قورين حاج قويدر، عرابة رابح :**استخدام المعيار المحاسبي في التحوط من مخاطر الإفصاح المحاسبي بالسوق المالي** ، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر المخاطر البنكية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2008 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يجب أن يسجل و يوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. فعندما يتعلق الأمر بأخطار تمس صورة المؤسسة ككل، يجب أن يتخذ القرار من قبل الإدارة العليا [1].

- **مرحلة المعالجة:** تتضمن دراسة مفصلة عن المخاطر الموجودة كتكملة لعملية تقييمها، و نتيجة لذلك يتم تحديد التقنيات التي يتم استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة . و حتى تتمكن المؤسسة من تحديد ذلك ينبغي عليها أن تدرس حجم الخسائر المحتملة و مدى احتمال حدوثها، والموارد المتاحة لتعويض تلك الخسائر [2].

ثالثا- إدارة المخاطر:

إن الهدف من الإدارة المالية هو تعظيم قيمة البنك حسبما تحدده ربحيته و مستوى مخاطرته، و تشمل الإدارة المالية إدارة المخاطر و التخطيط المالي و الموازنة و نظم المعلومات و المحاسبة و ضوابط الرقابة الداخلية . و من الناحية العملية، يتمثل الجانب الرئيسي للإدارة المالية في إدارة المخاطر الذي يغطي التخطيط الاستراتيجي و الرأسمالي و إدارة الأصول و الالتزامات و إدارة أعمال البنك و مخاطره المالية، و المكونات المحورية في إدارة المخاطر هي التعرف و الحصر الكمي و مراقبة شكل المخاطر البنكيةو المالية معا [3].

ينبغي أن تشكل المكونات الرئيسية لإدارة للمخاطر، و التي ينبغي أن تكون موجودة في البنك و أن يقيمها المحلل العناصر التالية:

1- وظيفة تنفيذية موجودة عند أعلى مستوى في الهرم الإداري للبنك، و تكون مسؤولة تحديدا عن إدارة المخاطر وتنسيق التنفيذ التشغيلي لسياسات و قرارات لجنة الأصول و الالتزامات، وهو ما يضع وظيفة إدارة المخاطر على قدم المساواة مع الوظائف الرئيسية الأخرى .

2-إستراتيجية موضوعة و محددة لإدارة المخاطر و مجموعة ذات صلة من السياسات ذات الأهداف التشغيلية المناظرة.

3-إدخال درجة مناسبة من الصبغة الرسمية و تنسيق اتخاذ القرارات الإستراتيجية في عملية إدارة المخاطر. و يجب أيضا إدراج الأمور الوثيقة الصلة بإدارة المخاطر و / أو بارامترات(علامات) لاتخاذ القرار على المستوى التشغيلي في كافة عمليات الأعمال و العمليات الوظيفية . و يمكن أن تعمل بارامترات عوامل المخاطر المالية الرئيسية بمثابة مؤشرات لوحدات الأعمال تستدل منها الأخيرة على ما يشكل مخاطرة مقبولة [4].

4- ينبغي أن تبنى قرارات البنك المتصلة بأعماله و محافظه على تحليلات كمية و كيفية صارمة و دقيقة في نطاق بارامترات مخاطرة قابلة للتطبيق. هذه العملية بما في ذلك تحليل شكل المخاطر مجمع ضرورية بسبب تعقيد أوجه الاعتماد المتبادل بين عوامل المخاطر المالية المختلفة و الحاجة إلى إيجاد توازن بين هذه العوامل.

5-الجمع المنظم لبيانات كاملة و منسقة و في الوقت المناسب حول إدارة المخاطر، و توفير قدرة و إمكانية كافية على تخزين و معالجة البيانات. و ينبغي أن تغطي البيانات كل العمليات الوظيفية وعمليات الأعمال.

6-تطوير أدوات نمذجة كمية للتمكين من محاكاة و / أو تحليل تأثيرات التغيرات الحادثة في البيئة الاقتصادية على شكل مخاطرة البنك، و التأثير ذي الصلة على سيولته و ربحيته و قيمته الصافية. و تتراوح نماذج الحاسب الآلي المستخدمة بواسطة البنوك

---

[1] غول فرحات ، بومدين يوسف : **الأخطار و نماذج إدارتها** ،ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر المخاطر البنكية ،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، 2008 .

[2] فاتح مهدي ، مرايمي محمد : **إدارة مخاطر البيئة التسويقية** ،جامعة الشلف ، 2008 .

[3] خالد وهيب الراوي **: إدارة المخاطر المالية** ، مرجع سابق ، ص 470 .

[4] طارق حماد عبد العال : **حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص ص 471 –472 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بين الأدوات البسيطة المعتمدة على استخدام الحاسبات الشخصية و نظم نمذجة الحاسبات الكبيرة المتطورة . و مثل هذه النماذج يمكن بناؤها داخليا أو شراؤها من المؤسسات المالية الأخرى ذات الشكل المماثل . أو من مؤسسات استشارية متخصصة و تشير درجة تعقيد مثل هذه النماذج المستخدمة و قدرتها التحليلية مبكرا إلى مدى جدية موقف بنك ما من إدارة المخاطر[1].

رابعا- أهداف إدارة المخاطر البنكية :

إن أي نظام لإدارة المخاطر يجب أن يعمل على تحقيق العناصر التالية :

- إعطاء مجلس إدارة البنك و المديرين التنفيذيين فكرة كلية عن جميع المخاطر ؛
- وضع نظام للرقابة الداخلية و ذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات البنك ؛
- الحيلولة دون وقوع الخسائر المحتملة ؛
- التأكد من حصول البنك على عائد مناسب للمخاطر التي يواجهها ؛
- استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي ؛[2]
- استفاء كافة المتطلبات القانونية و في كل الأوقات ؛
- حصر إجمالي التعرض للمخاطر ؛
- تحديد تركز المخاطر و تلافيه .

و بالتالي فإن الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو تحقيق التوليفة المثلى من العائد و المخاطرة . ولتحقق ذلك لابد أن يتمحور الإطار العام لإدارة المخاطر حول وجود هيكل واضح للعمليات يتألف من المراحل التالية :

1) تعريف المخاطر ؛
2) الحد من المخاطر ؛
3) قياس المخاطر ؛
4) مراقبة المخاطر .(التحكم و إعداد التقارير) .

المطلب الثاني :أدوات إدارة المخاطر في البنوك

خلال قيام البنوك بعملية إدارة المخاطر فإنها تقوم بالاستعانة ببعض الأدوات الضرورية لذلك، وقد لوحظ أن هناك الكثير من تلك الأدوات منها ما هو معروف ، و منها ما هو غير ذلك، كما أن هناك من الأدوات ما يمكن القول عنه أنه تقليدي لكن يتم استعمالها نظرا لخصائصها الإيجابية مثل النسب المالية، و هناك منها ما هو حديث نتج بفعل متطلبات التطور الذي مس النشاط البنكي، مثلما هو الحال بالنسبة للمعايير الدولية و كذا ما يسمى بالمشتقات المالية، و تلكم هي الأدوات التي سنركز عليها في هذا المطلب.

أولا- طريقة النسب المالية

يعد التحليل المالي أداة بالغة الأهمية في أنشطة البنوك، إذ أن المعلومات التي تتيحها عملية التحليل للوضعية المالية للبنك تسمح لهذا الأخير باتخاذ القرارات السليمة أثناء عملية التسيير، كونها تقدم للمسؤولين عن اتخاذ القرارات صورة

[1] المرجع نفسه، ص 473 .
[2] خالد وهيب الراوي: **إدارة المخاطر المالية**،مرجع سابق، ص 55.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واضحة عن الوضعية الحقيقة للبنك، و بالتالي إمكانية رسم الخطط المستقبلية و تحديد الأهداف المراد تحقيقها .و من أجل القيام بعملية التحليل المالي على أحسن وجه، يجب أن يكون بحوزة المحللين المعلومات المالية اللازمة للقيام بذلك.

من هنا يأتي الحديث عن الأدوات المتاحة أمام المحلل المالي للقيام بعمله داخل البنك، حيث أن هناك مجموعة متنوعة من أدوات التحليل المالي، غير أن أشهرها و أكثرها استعمالا طريقة النسب المالية.والتي توفر للمحلل المالي في معظم الأحوال مفاتيح استدلال و معرفة بأعراض الظروف الكامنة .و إذا ما تم تفسير النسب تفسيرا سليما فإنها يمكن أن تشير و ترشد المحلل إلى المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث و الاستقصاء [1].

يمكن تصنيف النسب لأغراض التحليل المالي إلى خمس مجموعات رئيسية كما يلي :

1- نسب السيولة : تقيس مدى قدرة العميل مقدم طلب الائتمان على سداد التزاماته قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) ، بما لديه من نقدية و أصول أخرى، كما يمكن تحويلها إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا (أي الأصول المتداولة) دون التعرض لخسائر هامة في القيمة الحقيقية للأصول، و أهم هذه النسب ما يلي:

أ -**نسبة التداول** : تعتبر مؤشر على مدى قدرة العميل مقدم طلب الائتمان على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة في الأجل القريب، بمعنى أنها تظهر مدى إمكانية تغطية الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية سائلة للخصوم المتداولة، و تحتسب هذه النسبة باستعمال المعادلة الرياضية التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة /الخصوم المتداولة

ب -**نسبة التداول السريعة** : تقيس مدى قدرة العميل على سداد التزاماته قصيرة الأجل دون الاضطرار إلى بيع مخزونه، و يعني ذلك أن تلك النسبة تستهدف الوصول إلى مؤشر يعبر عن سرعة العميل في سداد التزاماته قصيرة الأجل .تحتسب هذه النسبة باستعمال المعادلة التالية:

نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة – المخزون / الخصوم المتداولة

2- نسب الرفع المالي : يقصد بالرفع المالي عملية تمويل احتياجات نشاط الأعمال بواسطة الاقتراض، وهو ما يؤدي إلى رفع القدرة المالية للمقترض ولكن من خلال أموال الغير . يطلق على نسب الرفع المالي إدارة الديون أو القروض، و من هذه النسب:

أ- **معدل الاقتراض** : يعد مؤشرا للمدى الذي وصل إليه العميل مقدم طلب الائتمان في تمويل أصوله من أموال الاقتراض .

معدل الاقتراض = إجمالي القروض / إجمالي الأصول

كلما ارتفع هذا المعدل ، ازدادت درجة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك المقرضة للعميل في حالة منحه الائتمان.

ب- **معدل تغطية الفوائد** : يقيس مدى قدرة العميل على سداد فوائده السنوية، فهو يعد مؤشرا للمدى الذي يمكن فيه لصافي ربح العمليات تغطية الفوائد المستحقة السداد على العميل مقدم طلب الائتمان..

معدل تغطية الفوائد = الربح قبل الفوائد و الضرائب / فوائد القروض [2]

3-نسبب الربحية : تعد مؤشرا للتأثيرات المركبة أو المشتركة لسياسات الاقتراض، والاستثمار، الأصول والرفع المالي التي تنتهجها المنظمة على الدخل المتولد من العمليات و صافي الدخل . بعبارة أخرى، تظهر لنا نسب الربحية مدى قدرة المنظمة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة.

[1] طارق عبد العال حماد : **تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد و المخاطرة)** ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2001 ، ص 40 .
[2] طارق طه: **إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات**، دار الجامعية الجديدة، مصر،2007 ، ص ص 401 – 429 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ -**معدل العائد على الاستثمار** : يقيس هذا المعدل مدى الربحية التي حققتها المنظمة من استثمارها للأصول في أنشطتها المختلفة، يطلق عليها أيضا معدل العائد على إجمالي الأصول، حيث يتم احتساب هذا المعدل بالمعادلة التالية:

معدا العائد على الاستثمار= صافي الدخل بعد الضريبة / إجمالي الأصول

ب-**معدل العائد على الملكية** : يقيس هذا المعدل الربحية العائدة على أموال الملاك المستثمرة في المشروع، لذا يطلق عليه أيضا معدل العائد على استثمارات حملة الأسهم. **معدل العائد على الملكية = صافي الدخل / حقوق الملكية**

حيث أن حقوق الملكية تمثل رأس المال المدفوع والأسهم العادية و الأرباح المحتجزة.

يرتبط معدل العائد على حق الملكية (ROE) بالعائد على الأصول (ROA) من خلال مضاعف حق الملكية (EM) ، حيث أن هذا الأخير يساوي إجمالي الأصول مقسومة على إجمالي حقوق الملكية:

العائد على حقوق الملكية = (صافي الدخل /إجمالي الأصول) * (إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية)

إذن : **العائد على حقوق الملكية = العائد على الأصول * الرفع المالي** [1]

ت- **هامش الربح** : يقيس ح نسبة الدخل الصافي الذي تحقق أو تولد عن كل وحدة من المبيعات، و بالتالي، فهو يعطي مؤشر لمحلل الائتمان المصرفي عن المدى الذي يمكن أن تنخفض فيه أرباح العميل قبل أن تتعرض لخسائر فعلية، أي قبل أن يتحول صافي الدخل (صافي الربح بعد الضريبة) إلى قيمة سالبة. **هامش الربح = صافي الدخل / صافي المبيعات**

و هكذا فإن : **العائد على الأصول =هامش الربح * منفعة الأصول**

يقوم هامش الربح بقياس قدرة البنك على في السيطرة على النفقات و تخفيض الضرائب، و ذلك لأن صافي الدخل يساوي إجمالي الإيرادات مطروحا منها المصروفات و الضرائب، و كلما كبر هامش الربح كلما دل ذلك على كفاءة البنك في خفض المصروفات و الضرائب .و لمعرفة ذلك يتم تحليل الأنواع المختلفة ضد المصروفات و الضرائب كما يلي:

نسبة مصروفات الفوائد= مصروفات الفوائد/ إجمالي الإيرادات

نسبة المصروفات الأخرى بخلاف الفوائد =نسبة المصروفات الأخرى بخلاف الفوائد / إجمالي الإيرادات

نسبة الضريبة =ضرائب الدخل / إجمالي الإيرادات [2]

مجموع هذه النسب و هامش الربح يساوي (1)، و كلما انخفضت أي نسبة من النسب الأربع السابقة أدى إلى ارتفاع ربحية البنك

ثانيا- معايير لجنة بازل الدولية لإدارة المخاطر البنكية :

إن هدف المؤسسات المالية تعظيم العائد على حقوق المساهمين، و لن يأتي ذلك إلا بالانخراط في أنشطة ذات مخاطر عالية حيث أنه من المعروف أنه كلما زادت المخاطر المصاحبة لنشاط ما فإن هناك درجة عالية لاحتمال الحصول على عائد أكبر و هذا الانخراط يحتاج إلى حجم أكبر من رأس المال للمواجهة أو تدعيم هذه المخاطر العالية و تحقيق الاستقرار للمؤسسة المالية في المدى الطويل . و يتضح من ذلك أن العلاقة بين رأس المال و المخاطر علاقة وثيقة .و انطلاقا من هذه العلاقة فقد أصدرت لجنة بازل للرقابة البنكيةمقررات معيار كفاية رأس المال و المحدد ب 8% كحد أدنى لتغطية

[1] مداني بن بلغيث، براهيمي عبد الله :**تسيير الخطر في المؤسسة –تحدي جديد**،مجلة الباحث ،العدد الثالث- كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، العدد الثالث ،2005 .

[2] طارق عبد العال حماد: **تقييم أداء البنوك التجارية**، مرجع سابق، ص82 - 85 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مخاطر الائتمان فقط و في عام 1996 رأت اللجنة أهمية احتفاظ البنوك برأس مال لمواجهة مخاطر السوق . و أخيرا رأت اللجنة في اتفاق بازل 2 إلزام البنوك بالاحتفاظ بالرأس مال لمواجهة مخاطر التشغيل أيضا .حيث أن :

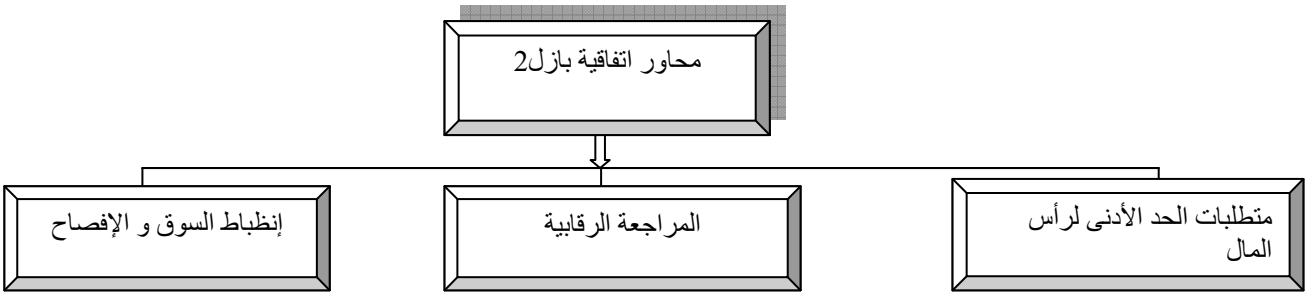
نسبة كوك = الأموال الخاصة الصافية / مجموع الأخطار المرجعة[1].

و لعل من بين أهداف لجنة بازل: المساعدة في تقوية استقرار النظام المصرفي العالمي، والعمل على إيجاد آليات للتكيف مع المتغيرات البنكيةالعالمية، إضافة إلى تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك[2]

و قد اهتمت لجنة بازل للرقابة المصرفية اهتماما كبيرا بالإدارة و المخاطر البنكية حيث إن هناك الكثير من الوثائق الإرشادية التي أصدرتها اللجنة و الخاصة بإدارة جميع المخاطر البنكية. و ظهر اهتمام لجنة بازل بالمخاطر البنكيةأكثر وضوحا عند إصدارها لاتفاق بازل 2 و المتعلق بمعدل كفاية رأس المال حيث ركز الاتفاق على إدارة المخاطر بصورة واضحة و أعطى للبنوك الحق في اختيار البدائل المناسبة لقياس المخاطر. ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الوثائق التي تصدرها للجنة و تكون ملزمة للبنوك التي ترغب في مزاولة النشاط المصرفي، بينما هناك من الوثائق التي تصدرها لجنة بازل ليست إلزامية و لكن إرشادية و هي تمثل أسسا جيدة سواء لإدارة المخاطر البنكيةأو لإدارة خصوم البنوك بصفة عامة و من ثم فإن تبنيها من قبل السلطات الرقابية الوطنية أو البنوك قد أدى إلى نتائج إيجابية [3].

عند المقارنة بين اتفاق بازل 1 و بازل2 يلاحظ أن اتفاق بازل 1 قد ركز بصفة رئيسية على الحد الأدنى المطلوب لرأس المال و هو 8%مع التركيز على مخاطر الائتمان[4] وليس إدارة المخاطر للائتمان ، و هذا بالإضافة إلى أن اللجنة حددت أوزان المخاطر لكل أصل من الأصول، وفي عام 1996 أضافت اللجنة مخاطر السوق . أما بالنسبة لبازل 2 فإنه يعتبر أشمل و أعم من مجرد تحقيق نسبة الـ 8% كمعدل رأس المال حيث أن اتفاق بازل 2 يعتبر تغييرا شاملا للثقافة البنكيةو التي يعتبر محورها إدارة المخاطر البنكيةو الحوكمة وانضباط السوق .

والشكل(1-2): يوضح محاور اتفاقية بازل 2



المصدر: أماني بورسلي، **التصنيف الائتماني و علاقته باتفاقية بازل2**، النصر تاور، الكويت، ص 05 .

و قد ركز اتفاق بازل 2 في محوره الأول على الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال وهو 8% و لكن مع تغيير شامل عن اتفاق بازل 1 فيما يتعلق بكيفية حساب أوزان المخاطر حيث أصبح هناك بدائل لمنهجيات و أساليب حساب أوزان المخاطر بحيث تستطيع البنوك أن تختار من بينها شريطة أن تحقق المعايير اللازمة لكل أسلوب .

الجدول(1-1) : يوضح أوزان المخاطر المرجحة للأصول حسب نسبة بازل

[1] نعيمة بن عامر: **المخاطر و التنظيم الاحترازي،ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحويلات الاقتصادية ـ واقع و تحديات**ـ جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، أيام 14-15 ديسمبر 2004 .

[2] بازل الأولى و بازل الثانية،مجلة إضاءات، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، السلسة5 ، العدد4، نوفمبر 2012 .

[3] نبيل حشاد : **دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية ، موسوعة بازل 1 ،الجزء 2** ، بيروت لبنان ،2005 ، ص ص 29 – 32 .

[4] مجلة أفاق : **اللجنة الدولية للرقابة و الإشراف على المصارف "لجنة بازل "**، العدد 5،صادرة عن جامعة سعد دحلب ، البليدة ،سبتمبر 2005 ، ص 96 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

درجة المخاطر	نوعية الأصول
صفر	النقدية + المطلوبات من الحكومات المركزية والبنوك المركزية والمطلوبات بضمانات نقدية وبضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات + المطلوبة أو المضمونة من حكومات وبنوك مركزية في بلدان OCDE.
01إلى 05 %	المطلوبات من هيئات القطاع العام المحلية (حسبما يتقرر وطنيا)
02 %	المطلوبات من بنوك التنمية الدولية وبنوك دول منظمة OCDE+النقدية في الطريق.
05 %	قروض مضمونة برهونات عقارية، ويشغلها ملاكها.
%100	جميع الأصول الأخرى بما فيها القروض التجارية + مطلوبات من قطاع خاص + مطلوبات من خارج دول منظمة OCDE ويتبقى على استحقاقها ما يزيد عن عام + مطلوبات من شركات قطاع عام اقتصادية + مساهمات في شركات أخرى + جميع الموجودات الأخرى.

المصدر: سيرين سميح أبو رحمة، **اتفاق بازل 2** ،الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين ، مايو 2007 م ، ص 18 .

هذا بالإضافة إلى أن اتفاق بازل 2 قد أضاف وجوب احتفاظ البنك برأس مال لمواجهة مخاطر التشغيل . و أضاف أمور كثيرة منها مخففات مخاطر الائتمان و التوريق .كما سعت لجنة بازل 2 لإعداد نسبة ملاءة جديدة تسمى بنسبة "ماك دونو" لتعويض النسبة السابقة .حيث أصبحت هذه النسبة قيد التنفيذ في 31- 12 – 2006 ، وركزت هذه النسبة على ثلاثة محاور :

- أن لا يقل رأسمال الخاص عن8 %؛
- المتابعة الحذرة عند القيام بالأعمال البنكية؛
- الشفافية في الأسواق [1].

و أضاف اتفاق بازل 2 المحور الثاني و المتعلق بعمليات المراجعة الرقابية و الذي يركز على استراتيجيات و سياسات البنك لتحقيق متطلبات الحد الأدنى لرأس المال بطريقة سليمة . وقد تم التركيز على إدارة المخاطر المصرفية، لأن التطبيق السليم لاتفاق بازل 2 بجميع متطلباته و بما يضمن إدارة المخاطر البنكية إدارة سليمة تجعل أداءه أداء جيدا و قويا .

الوثائق 20 التي أصدرتها لجنة بازل و الواردة في نهاية المحور 2 تعتبر بمثابة دليل عمل شبه متكامل لإدارة المخاطر البنكية و للرقابة الداخلية و الخارجية الفعالة للبنوك[2].

لكن الأزمات المالية التي مست النظام المالي الدولي و النظام المصرفي، لا سيما أزمة 2008، أبرزت النقص الواضح في اتفاقية

[1] حرفوش سهام ، صحراوي إيمان ، **دور الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر الانتمانية للبنوك في التخفيف من حدة الأزمات المالية الحالية** ، ورقة بحث قدمت إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ،جامعة سطيف،الجزائر ،20-21أكتوبر 2009 ص15 .

[2] بونيهي مريم،**مقررات لجنة بازل و أهميتها في تقليل المخاطر الانتمانية في البنوك التجارية** – دراسة حالة الجزائر- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة ، جامعة المدية ، 2010 ، ص45 ، نقلا عن :

Basel committee on Banking Supervision, **Basel III: A global regulatory framework for more resilient banksand banking systems**, December 2010, pp: 12-13-15-19., from the web site: http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بازل 2 ، وهو ما تمخض عنه ظهور اتفاقية بازل 3 في 2009، والتي من بين الإجراءات التي جاءت بها تعزيز نسبة الموارد الذاتية للبنوك . بحيث يتوجّب على المصارف، الترفيع في الشريحة الأولى من رأس المال التي تشكل احتياطاتها "الصلبة" أي الجزء الأكثر متانة من احتياطاتها "الصلبة" المؤلفة من أسهم وأرباح من 2% في الوقت الحاضر إلى 4،5% من أصولها. بالإضافة إلى تخصيص شريحة إضافية بمقدار 2.5% من رأس المال، لمواجهة أزمات مقبلة وهو ما يرفع إجمالي الاحتياطي "الصلب" إلى 7%.

من جهة أخرى، سيتم الترفيع في نسبة الأصول الذاتية للمصارف، التي يُرمز إليها بـ « Tier 1 » من 4% حاليا إلى 6%. ومن المفترض أن يبدأ العمل تدريجيا بهذه الإجراءات، ابتداءً من 1 يناير 2013 وصولا إلى بداية العمل بها في عام 2015 وتنفيذها بشكل نهائي في عام 2019[1].

إن النقطة المحورية للإصلاح المقترح هي زيادة نسبة كفاية رأس المال من 8 %حاليا إلى 10.5 % وتركز الإصلاحات المقترحة أيضا على جودة رأس المال إذ أنها تتطلب قدرا أكبر من رأس المال المكون من حقوق المساهمين في إجمالي رأس مال البنك[2] . تشمل هذه الحزمة من الإصلاحات أيضا اعتماد مقاييس جديدة بخصوص السيولة لا زالت تستوجب الحصول على الموافقة من طرف قادة دول مجموعة العشرين، حيث سيتعين على البنوك تقديم أدوات أكبر للسيولة، مكونة بشكل أساسي من أصول عالية السيولة مثل السندات[3].

للإشارة فإن تطبيق توصيات لجنة بازل 3 من طرف البنوك العربية سيترتب عليه إجراء تعديلات أساسية في هيكل مصادر التمويل و هيكل الأصول، إضافة إلى إضعاف قدراتها التنافسية في السوق الدولية مما قد ينعكس سلبا على نشاطاتها و ربحيتها .

ثالثا:المشتقات كأداة لإدارة المخاطر:

اكتسبت المشتقات دورا مهما في السنوات الأخيرة كأداة لتخفيف المخاطر، و المشتقة المالية هي أداة تعتمد قيمتها على قيمة شيئا آخر، و المجموعات الأساسية للمشتقات هي عقود المستقبليات و الخيارات وعقود المقايضة ، فالمستقبليات هي عقود تسليم كميات محددة لسلع يتم الاتجار فيها في أسواق منظمة ومثل المستقبليات فإن الخيارات هي عقود مالية لمبالغ معيارية أو نمطية و تعطي هذه العقود المشترين (البائعين) الحق في الشراء (البيع) من دون الالتزام للقيام بذلك، أما المقايضة فهي اتفاق بين طرفين أو أكثر لتبادل مجموعة تدفقات نقدية في المستقبل وفق مواصفات محددة مسبقا .

وسيوضح هذا الجزء هيكل اثنين من المشتقات التي لها صلة بإدارة المخاطر البنكية:

1) مقايضات أسعار الفائدة: و التي تشكل نصف القيمة الاسمية للمشتقات تقريبا، و تستخدم مقايضات أسعار الفائدة لتخفيف أثار مخاطر سعر الفائدة. وبينما تأخذ المقايضات عدة صور، تتطلب الصورة البسيطة للمقايضات طرفين : أدى الأول ورقة مالية بسعر فائدة ثابت بينما يحتفظ الأخر بورقة دين بسعر فائدة متغير. وبما أن المقايضات تتم و تنظم (في الحياة العملية) بآلاف الملايين من الدولارات فإنها بذلك تكون ترجمة عملية لنظرية المكاسب التي تنشأ من الميزات النسبية للتجارة الحرة .

---

[1] بونيهي مريم : **مقررات لجنة بازل و أهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية** ، المرجع السابق ، ص 55 .

* يشير **مصطلح التوريق** : إلى تحويل حقوق مالية غير قابلة للتداول إلى أوراق مالية جديدة تطرح للتداول ، وهي أوراق تستند إلى ضمانات عينية أو مالية ذات تدفقات نقدية متوقعة و لا تستند إلى مجرد القدرة المتوقعة للمدين على السداد من خلال الالتزام العام بالوفاء بالدين .

[2] مفتاح صالح، رحال فاطمة: **تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي 9 حول النمو و العدالة و الاستقرار من منظور إسلامي، تركيا، 9- 10 سبتمبر 2013، ص 10.

[3] معهد الدراسات المصرفية، نشرة توعية ، اضاءات، السلسة الخامسة، العدد 5، دولة الكويت، ديسمبر 2012، ص: 3 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2) المشتقات الائتمانية : هي أدوات تستخدم لتبادل المخاطر الائتمانية . وهي تأخذ عدة صور مثل المقايضات. و الخيارات و أذونات الدين. و يتطلب النموذج الأساس أن تجد المصارف طرفا يقبل مخاطر الائتمان مقابل أجر، بينما تظل الموجودات في دفاتر (ميزانية) المصرف .

الغرض من هذه المشتقة المالية هو تقديم حماية للمصرف في حالة العجز عن السداد من طرف المدين، مقابل عوض لمشتري المخاطر الائتمانية . وبدفع قسط تحمل المخاطر، فإنه يمكن مبادلة مخاطرة العجز عن السداد جزئيا أو كليا . و تطبق المشتقة الائتمانية في حالات التعرض لمخاطر الائتمان من أي نوع ، مثل المخاطر المتعلقة بحجم الائتمان أو أجله أو غير ذلك .[1]

المشتقات تستخدم كأداة للتغطية ضد المخاطر المستقبلية، إذ تسهم التغطية في مواجهة فرص الخسائر الناجمة عن عدم التأكد ، الذي صاحب ظروف السوق غير الكامل ، ومن ثم يمكنها أن تقدم لمنشآت الأعمال فرصا عديدة لتعظيم قيمتها .[2]

رغم أن المشتقات المالية تم استخدامها في إدارة المخاطر أو التحوط ضد المخاطر إلا أنها تتسم بقدر كبير من المخاطر، فالمتعاقدان في حقيقة الأمر أحدهما بائع للمخاطرة و الآخر مشتري لها .[3]

[1] طارق الله خان ،حبيب أحمد : **إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية** ،مرجع سابق،ص ص58 – 61 .
[2] منير إبراهيم هندي : **إدارة البنوك التجارية مدخل إتخاذ القرارات** ،مرجع سابق،ص 105 .
[3] أحمد بوراس: **أسواق رأس المال** ، مطبعة جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2003 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصـــل

لقد ظهرت جليا أهمية استخدام أساليب حديثة لإدارة المخاطر في البنوك لاسيما بعد الأزمات المالية التي عرفتها الساحة الدولية و البنكية، فإن المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار لطرق فعالة من أجل التقليل من أثر التهديدات المختلفة على البنوك ، فكل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل، و ذلك ببساطة يعود لوجود عائق عملية و مالية ، لذلك على البنوك أن تتقبل مستوى معين من الخسائر، فالهدف من وجود إدارة المخاطر هو محاولة تفادي و تقليل الخسائر قدر الإمكان .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

لقد تزايدت أهمية الدور الذي تلعبه البنوك عبر دول العالم، و شهدت البنوك العديد من التطورات في ظل عولمة و تدويل رأس المال، حيث ظهر نوع من التنافس الشديد بين الشركات التي تعمل في المجال البنكي و المالي، مما أدى إلى بروز نسق جديد للتفكير في تبني أحسن الطرق الكفيلة بمواجهة تلك المنافسة، غير أن هذا السياق يتطلب وجود مجموعة من المبادئ الأخلاقية و المهنية لتحقيق الثقة في المعلومات الواردة حول نشاط المؤسسة، مما يسهم في الحفاظ على المركز المالي للمؤسسة و على السمعة الجيدة التي تتمتع بها والتزامها بالمعايير الدولية، و ينبغي أن يندرج ذلك في إطار نظم الإفصاح و الشفافية كحتمية لا يمكن تجاهلها لتحقيق الانفتاح و الاندماج العالمي . و من أهم العناصر و المحددات التي تساعد على تلك النقلة: ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل البنوك، سيما و أنها تلعب دورا فاعلا في حماية حقوق الأطراف ذات المصالح، و ذلك من خلال ربط العلاقة بين إدارة المخاطر و تعزيز الحوكمة البنكية .

وهو ما عالجه هذا الفصل الذي تناول الحوكمة البنكية و علاقتها بإدارة المخاطر في مبحثين :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الحوكمة، وقد تضمن مطلبين الأول تم التطرق فيه إلى مفهوم حوكمة الشركات،الجذور، الأهداف و المحددات . المطلب الثاني تم التطرق فيه إلى أهم معايير الحوكمة .

المبحث الثاني : الحوكمة في الجهاز البنكي، و قد تضمن ثلاثة مطالب ، المطلب الأول تم فيه تحديد ماهية الحوكمة البنكية، الأهمية و الأهداف . أما المطلب الثاني فعالج متطلبات الحوكمة البنكية و الأطراف الفاعلين فيها إضافة إلى العناصر الأساسية لتطبيقها . و في الأخير تم التطرق إلى آلية تفعيل حوكمة النظام البنكي للحد من الأزمات من خلال مقررات لجنة بازل إضافة إلى دور إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة البنكية و هو ما تضمنه المطلب الأخير.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول : مفاهيم أساسية في الحوكمة

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال العقود القليلة الماضية، و خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، و خير مثال على ذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية و البنكية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية المالية في 2002 م و 2008 م ، وصولا إلى ما تشهده أرويا اليوم من أزمة تهدد إتحادها الاقتصادي و المالي .

وعليه نتعرض في هذا المبحث إلى:

- تحديد مفهوم الحوكمة ؛
- معايير و مدارس حوكمة الشركات .

المطلب الأول : مدخل لحوكمة الشركات

مفهوم الحوكمة مفهوم جديد بدأ يغزو الخطاب الاقتصادي، وأصبح أحد أهم المعايير لمراقبة أداء الأفراد و الشركات، وللتعرف على هذا المصطلح لا من تعريفه ثم التعرض لجذوره التاريخية، وكذا محدداته .

أولا- تعريف حوكمة الشركات :

يعود أصل كلمة حوكمة الشركات إلى لفظ (governance) وقد وجد مجمع اللغة العربية صعوبة في الاتفاق على ترجمته نتيجة لتداخله بين الأطر الاقتصادية والقانونية والإدارية والاجتماعية للمؤسسة، إلا أن المنظمات الدولية وخبراء الاقتصاد والقانون اتفقوا على إعطاء تعاريف مماثلة لحوكمة الشركات منها:

- عرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[1]
- كما عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنها" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".[2]
- ويعرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة CIP على أنها "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتركز الحكومة على العلاقة فيها بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة و المساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية".
- وعرفها Sir Adrian Cadbury 1992 في تقريره الشهير" حوكمة الشركات هي النظام الذي تدار وتراقب به الشركات".[3]

[1] بريش عبد القادر حمو محمد: **دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء وكفاءة السوق المالية**، الملتقى الدولي حول السوق المالي بين النظرية والتطبيق في إطار تجارب الدول العربية، جامعة عنابة، الجزائر، 21-22 أكتوبر 2008 ، ص04 .

[2] Marie LEQUIN, **Ecotourisme et governance participative**, presse de l'université du Québec, 2001.P81.

[3] جون د.سوليفان: **البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد: قيم و مبادئ و آداب المهنة، وحوكمة الشركات**، تقرير مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي المنتدى العلمي لحوكمة الشركات الدليل السابع،فبراير 2009 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وعرفها" GOMEZ الذي يرجع إليه مصطلح gouvernement d'entreprise والذي يعني نظام القوانين والإجراءات التي تنظم عمل القطاعات الاجتماعية من جانبين حيث أنه يضع النظام في أعمالهم ويعطيهم الأوامر.[1]
- كما يعرفها طارق عبد العال على أنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".[2]
- كما عرفها عبد الله علي أحمد القرشي بأنها" مجموعة من الآليات التي تسهم في فرض الانضباط والرقابة على إدارة الشركة بما يضمن توجهها نحو تحسين أداء الشركة وبما يخدم مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ".
- حوكمة الشركات" هي فرض السيطرة على مجلس إدارة الشركة والتنفيذيين ليعملوا معاً على تحقيق مصالح المساهمين وغيرهم، عن طريق تطبيق مجموعة من الآليات التنظيمية والقانونية والمحاسبية".[3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة الشركات هي التطبيق السليم و الخضوع لمجموعة القواعد و القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية في مؤسسة ما، وتحدد مسؤوليات كل جهة فيها بهدف تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف المؤسسة .

ثانيا – الجذور التاريخية لحوكمة الشركات :

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين Berle وMeans كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة ، 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،[4] وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling[5] في عام 1976، Oliver Williamson في عام 1979 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.[6]

---

[1] بركات سارة،زايدي حسيبة: **الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد و الرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة ،06- 07 ماي 2012.

[2] طارق عبد العال :**حوكمة الشركات– شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية**، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007 ،ص04

[3] فريد محرم فريد إبراهيم: **نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء و قيمة الشركة المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية**، مذكرة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة عين شمس، 2009، ص 17 .

[4] جميلة الجوزي: **دور الحوكمة في جذب الإشتثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية**، ورقة بحث قدمت إلى الملتقى الدولي حولى"القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الاعمال الحديثة"، جامعة الأردن، 14-15 أفريل 2009 ص 02 . نقلا عن :

Nichlas S. Argyres; Julia Porter Liebeskind, "**Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory"**, The academy of management review, vol 24, n° 01, January 1999.

[5] المرجع نفسه، ص 02 . نقلا عن :

Jensen and Meckling, "**Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**", *Journal* of Financial Economics, 1976, vol 3.

[6] المرجع نفسه، ص02. نقلا عن :

Oliver Williamson, "**Corporate governance**", *The Yale law journal*, vol 93, n° 7, June 1984.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، حيث حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة بكل من الشركات العامة والخاصة، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل. وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من(OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسئولية مجلس الإدارة،[1] وفي سنة 2004 أصدرت ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيفة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما في الآونة الأخيرة، فقد تعاظمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات.[2]

وقد بدأ الاهتمام بموضوع "حوكمة الشركات "Corporate Governance" يأخذ حيزا مهما في أدبيات الاقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون و وورلدكوم، وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل سويس إير، وفرانس تليكوم، وذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لبنك سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى.[3]

ثالثا – أهداف حوكمة الشركات : تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها :[4]

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها .
- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات .
- حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم .
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات .
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات .
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات .
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.
- العمل على تأكيد مراجعة أداء الشركات من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية .
- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين[5]. و العمل على توفير المعلومات و سلامة قنوات الاتصال .

---

[1] Organization for Economic Co -operation and Development, "Principles of Corporate Governance", Economic Reform Journal, Issue n°. 4, October 2000.

[2] Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", *Globe white page*, 2004.

[3] جميلة الجوزي: **دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية**، ص 03. نقلا عن:
Helbling, C, and J. Sullivan, "Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies", in Search for Good Directors, *a Guide to Building Corporate Governance in the 21 Ce*ntury, Center for International Private Enterprise, Washington, 2003, p 7.

[4] أحمد منير النجار: **البعد المصرفي في حوكمة الشركات**، اتحاد المصارف الكويتية،العدد 40 , مارس 2007.

[5] نفس المرجع ، ص 30.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وضع إستراتيجية واضحة للمؤسسة تكون مرتبطة بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.[1]
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ، و مراعاة مصالح العمل و العمال .
- و جود هياكل أدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين .
- تقليل المخاطر المالية و الاستثمارية .وكذا تحسين الأداء المالي للمصرف أو الشركة .[2]
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية .
- إمكانية اللجوء إلى القوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.
- التأكد من قدرة المساهمين على ممارسة سلطاتهم بالتدخل في حالة وجود مشاكل بالشركة, ومساندة جهود الإدارة الرامية لتحقيق مصلحة الشركة في الأجل الطويل.[3]

الشكل(2- 1): يبين تحقق هذه الأهداف فيما لو تم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية .

مبادئ الحوكمة المؤسسية OECD
سنة1999 والمعدلة سنة 2004

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

↓

الأهـــــداف

كبح مخالفات الإدارة	تقليل المخاطر	حماية حقوق 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: ايمان شيحان، **أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف**، ص37 .

[1] زياد عبد الحليم الذيبة و آخرون: **نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط1 ،2011 ،ص193 .
[2] ايمان شيحان عباس المشهداني: **أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصارف**"دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة ، شهادة ماجستيرفي المحاسبة و المالية ، منشورة، جامعة بغداد، 2009 ، ص 36 .
[3] أمير على المرسى شوشة: **تأثير حوكمة الشركات على أدائها المالي**، دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية المصرية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، 2009 ، ص 13 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعا- محددات حوكمة الشركات :

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، و تتمثل هذه المحددات في :

❖ **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وتتكون داخل الشركات نفسها وتشمل:

- آلية توزيع السلطات داخل الشركة .
- الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة .
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

❖ **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل العناصر:

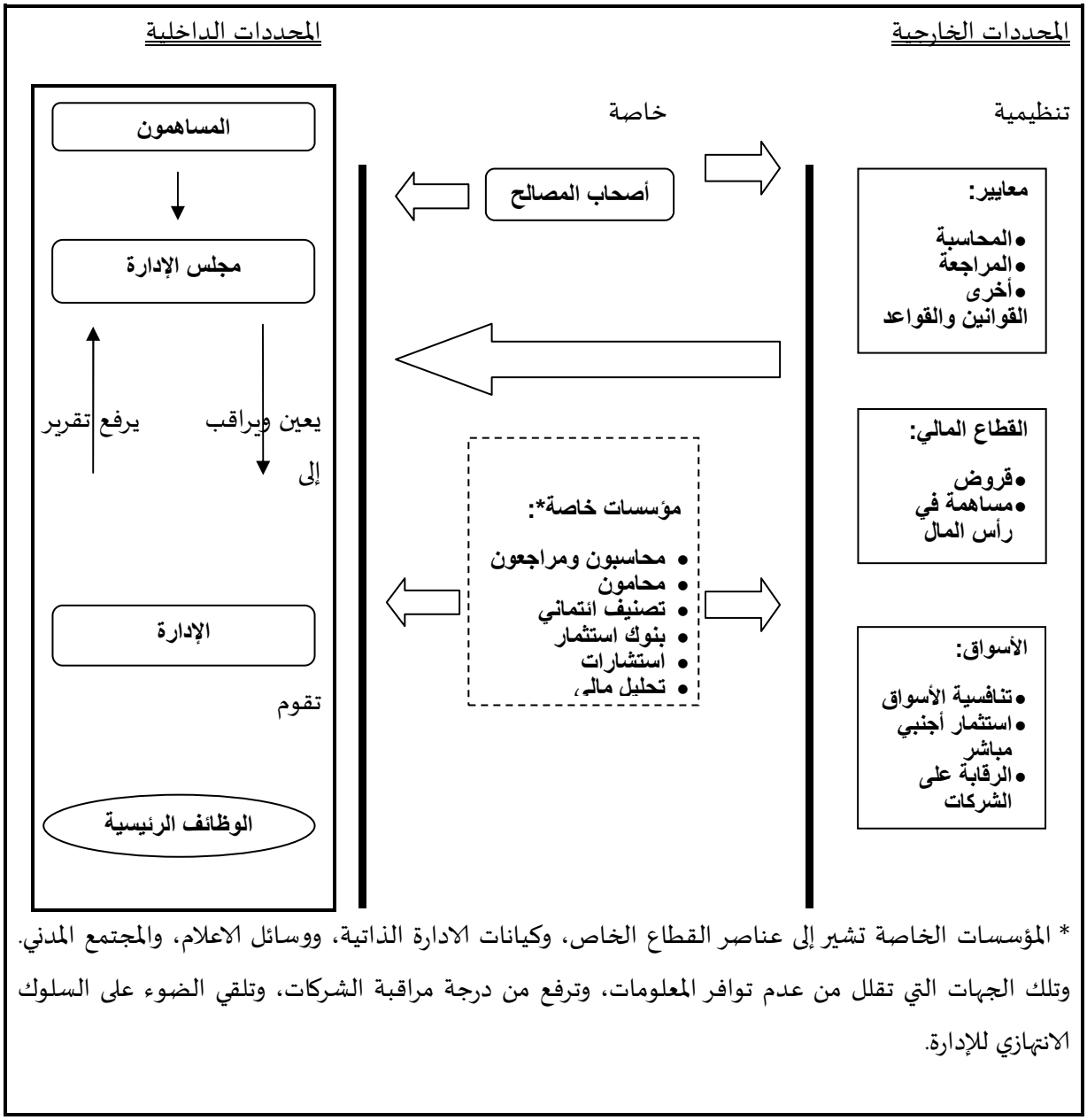
- القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي عمومًا؛
- كفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات تأمين وأسواق مالية ذات الأثر على التمويل؛
- مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللازمة للشركات لممارسة نشاطاتها ؛
- وجود وكفاءة ومقدرة الأجهزة الرقابية، مثل وجود هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، خاصة الشركات المدرجة في أسواق المال؛
- وجود جمعيات مهنية ذات صلة، مثل جمعية المحامين والمحاسبين ومكاتب المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات[1].

كما يلخص الشكل التالي كل من المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة.

[1] إيمان شيحان عباس المشهداني: **أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصارف**"دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مرجع سابق، ص70 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل (2-2): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار الوطني، 2007، ص04.

من خلال الشكل يتضح أن هناك تكامل بين المحددات الداخلية و الخارجية لضمان التطبيق السليم لقواعد الحوكمة في الشركات.

المطلب الثاني: معايير و مدارس حوكمة الشركات

أولا- معايير منظمة التعاون و التنمية

نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[*] OECD مبادئها لحوكمة الشركات في 1999 بناء على طلب من مجلس

* تأسست المنظمة في عام 1961 وتتخذ من باريس مقرا لها ، شاركت 20 دولة في تأسيسها من أبرزها الولايات المتحدة وألمانيا وفرنسا وتظم في عضويتها حاليا حوالي 30 دولة . وتهدف إلى دعم النمو الاقتصادي و المحافظة على الاستقرار المالي .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنظمة بعد أن استشارت حكومات الدول الأعضاء والقطاع الخاص والمنظمات الدولية المختلفة بما فيها البنك الدولي. وتم مراجعة لها في العام 2004. وتعترف OECD بأنه لا توجد وصفة واحدة تناسب الجميع، ذلك أنه لا يوجد نموذج وحيد لحوكمة الشركات ينطبق على جميع البلدان. كما أن المبادئ غير ملزمة لكن قيمتها بوصفها عناصر رئيسية للحوكمة الجيدة للشركات قد أقرت وأدمجت في قواعد العديد من البلدان المختلفة. وقسمت مبادئ OECD لحوكمة الشركات إلى ستة أقسام كالتالي[1]:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات؛
2- حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية ؛
3- المعاملة المتساوية للمساهمين ،
4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ؛
5- الإفصاح و الشفافية ؛
6- مسؤوليات مجلس الإدارة .

ثانيا- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية :

أكدت لجنة بازل على أهمية حوكمة المؤسسات في البنوك التجارية لكونها عنصرا أساسيا لسلامة و قوة البنك، فحوكمة المؤسسات السليمة تساهم في حماية المودعين، الدائنين وتسمح للجهات الرقابية بممارسة إشرافها و رقابتها على العمليات الداخلية في البنك، وأكدت لجنة بازل2 على أهمية وجود قواعد وتأكيدات للحوكمة تتضمن أحكام و ضوابط رقابية هامة يمكن إيجازها فيما يلي:

- التأكد أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين ويفهمون بوضوح دورهم في الحوكمة ؛
- وجود أهداف إستراتيجية و مجموعة من القيم المجمعة التي يتم توصيلها إلى جميع المستويات بالبنك و مصادق عليها من قبل مجلس الإدارة ؛
- على مجلس الإدارة وضع و تحديد خطوط المسؤولية و المساءلة في البنك بوضوح ؛
- على مجلس الإدارة التأكد من كفاية الإشراف و الرقابة من قبل الإدارة التنفيذية ؛
- على مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية الاستخدام الفعال للمهام المنفذة من قبل المراجعين بالإضافة إلى الوظائف الرقابية الأخرى[2] ؛
- على مجلس الإدارة التأكد أن سياسات المكافآت تتفق مع ثقافة البنك وأهدافه و استراتيجياته ؛
- تطبيق حوكمة المؤسسات بشفافية في البنك ؛
- على مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية فهم نطاق هيكل عمليات البنك و البيئة القانونية التي يعمل بها و يمكن أن تعوق الشفافية.

[1] **OECD**, **Principles of Corporate Governance** (2004). Available from http://www.oecd.org 2014-01-19 أطلع عليه بتاريخ

[2] Basel committee publications , b **, Enhancing corporate governance of bonking Organization** , 2006 , pp 6-18

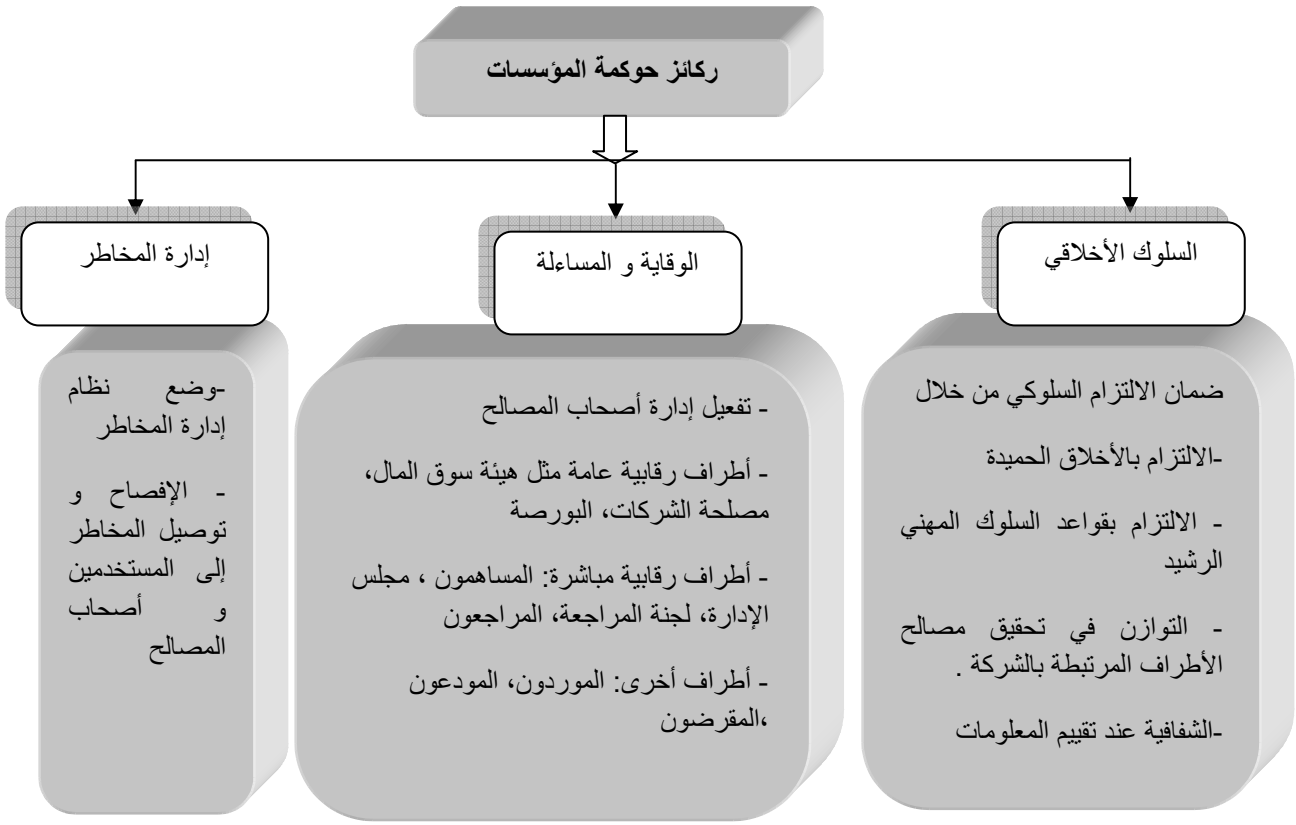
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثا- معايير مؤسسة التمويل الدولية [1]:

قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- القيادة الجيدة.
- الممارسات المقبولة للحكم الجيد .
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.إضافة إلى وجود إسهامات لتحسين الحكم الجيد محليا. ويتضح من خلال مبادئ حوكمة المؤسسات أنها ترتكز على ثلاثة ركائز أساسية [2]، كما يوضحها الشكل الآتي :

الشكل (2-3): ركائز حوكمة المؤسسات



المصدر: زلاسي رياض، **إسهامات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبي** (دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية)، ص15.

من خلا الشكل يتضح أن الحوكمة المؤسسات تقوم على ثلاثة ركائز أساسية متمثلة في السلوك الأخلاقي و الوقاية و المساءلة والركيزة الثالثة هي إدارة المخاطر ، ولكل واحدة منها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها .

المبحث الثاني : الحوكمة في الجهاز البنكي

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي، غير أنه لم يلق مفهوم حوكمة الجهاز البنكي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، وقد بدأ الحديث عن مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك نتيجة

[1] الجوزي جميلة: **دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية**،مرجع سابق، ص 07.
[2] زلاسي رياض: **إسهانات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبي (دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011 -1012 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها، مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي . وهو ماسيتم التعرف عليه في هذا المبحث من خلال تسليط الضوء على واقع الحوكمة في البنوك، حيث سيتم التطرق إلى ماهية الحوكمة البنكية في المطلب الأول، ثم مضمون الحوكمة البنكية في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث سيتم تناول آلية تفعيل الحوكمة وواقعها مع الإشارة إلى دور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة .

المطلب الأول: ماهية الحوكمة البنكية

لقد أصبحت الحوكمة الرشيدة في الآونة الأخيرة تمثل أهمية حاسمة للبنوك في ظل تعقد البيئة المصرفية وديناميكيتها، وسيتم من خلال هذا المطلب التعريف بالحوكمة البنكية و إبراز أهميتها و أهدافها .

أولا – مفهوم الحوكمة البنكية :

تعتبر الحوكمة في البنوك أشمل من نظيراتها في مؤسسات تابعة لقطاعات أخرى، فبالإضافة إلى أنها تحمي مصالح المساهمين فهي تسعى في نفس الوقت إلى حماية مصالح المودعين، وعليه هناك عدة تعريفات للحوكمة البنكية نذكر منها :

- يعرفها بنك التسويات الدولية بأنها "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا و التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك و التشغيل و حماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين و النظم السائدة و بما يحقق حماية مصالح المودعين[1] ".
- و يعرفها أحمد منير بأنها: "مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك، و حماية حقوق حملة الأسهم و المودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية[2] ".
- كما تعرف بأنها "النظام الذي تدار بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها و ابتغاء تحقيق غاياتها، وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال".[3]
- كم تعرف بأنها الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط بمجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهدافه، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز البنكي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز البنكي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين وممثليهم في مجلس إدارة البنك .[4]

---

[1] لمياء بوغروج و نصيرة لبجيري: **إشكالية الحوكمة و القطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية**، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 04 – 05 ديسمبر 2007 .

[2] جلاب محمد: **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3 ، 2009، ص 104 .

[3] جونثان تشاركهام: إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطون، 2003 ، ص02 .

[4] حبار عبد الرزاق:**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر**، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 ، 2010 – 2011 ، ص 226 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا – أهمية الحوكمة البنكية :

تحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء البنكي و المحافظة على أمواله و موجوداته، مما يعزز فيه الاستقرار المالي و من ثم الاستقرار الاقتصادي. و من أهم مزايا الحوكمة في البنوك نجد:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها البنوك ومن تم الدول.
- رفع مستوى الأداء للبنوك ومن تم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الرأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار أو من المستثمرين الكبار وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع .
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية[1].
- تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالاقتصاد، ودرءا لحدوث الانهيارات بالأجهزة البنكية وأسواق المال.

وتعتبر حوكمة الشركات حالة خاصة و مختلفة عن بقية الشركات نظرا ل:

- وجود معلومات مالية أثر غموضا و تعتيما وهذا يصعب من عملية تقييم الأداء و المخاطر؛
- تعدد و تنوع أصحاب المصالح بالبنوك؛
- رافعة مالية ذات معدلات مرتفعة وحقوق للغير قصيرة؛[2]
- صرامة وشدة اللوائح و القواعد التنظيمية؛
- تنظيم بطيء وثقيل في الإجراءات؛
- الآثار الأوسع انتشارا في حالة انهيارها والتي تنال من المودعين و الدائنين التجاريين و المساهمين و الذين يعدون بالملايين و الآلاف حسب حجم النظام البنكي في كل دولة[3].

وتعتبر كذلك لأن البنوك :

[1] إبراهيم إسحاق نسمان: **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة" دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 ، ص 20 – 21 .

[2] Stijn claessens, **corporate governance of banks: why it is important- how it is special andwhat it implies**, consultative OECD/world bank meeting on corporate governance, Hanoi (Vietnam), December 6-7 (without year), p:12

[3] جونثان تشاركهام: ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص 14 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- هي جوهر الاستقرار المالي للاقتصاد ككل.
- تمثل عامل مهم وحيوي في النمو و التنمية، ففي الجزائر يتم تمويل الاقتصاد الوطني من البنوك بنسبة 80 بالمائة أي ما يعادل 18 مليار دولار[1]؛

ثالثا – العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة البنكية :

من العوامل الأساسية التي تدعم تطبيق الحوكمة المؤسسية بالبنوك نذكر:

- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة للعاملين في البنوك ؛
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك؛
- كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات داخلية أو خارجية؛
- ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا؛
- الاستفادة الفعلية من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين في ادارك أهمية الوظيفة الرقابية؛
- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة؛
- مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة المؤسسات؛
- تطوير إطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك[2].
- دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا؛
- خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا.

المطلب الثاني: مضمون الحوكمة البنكية

سيتم في هذا المطلب التعرف على متطلبات الحوكمة البنكية، والفاعلين الأساسين فيها إضافة إلى عناصر تطبيقها .

أولا – متطلبات الحوكمة البنكية :

نظراً لهذه الخصائص والسمات لقطاع البنوك فإن تحسين حوكمة البنكية يستدعي آفاق أوسع بكثير مما هو مطلوب في حالة الشركات غير المالية. وبشكل محدد ينبغي إبلاء إهتمام كافي لتصميم وعمل الهياكل المالية، بما يضمن حماية المودعين. إن الآليات الداخلية للحوكمة في البنوك قد لا تكون مختلفة بشكل كبير عن الآليات للشركات غير المالية. ومع ذلك قد يكون من الخطأ لهذه الآليات أن تخدم مصالح المساهمين وحدهم، كما أنه لا بد من إبلاء اهتمام خاص بتعزيز إدارة المخاطر والرقابة الداخلية[3].

[1] سمية يوسفي: **الفائز بالقرض الشعبي سيعرف شهر فيفري**، جريدة الخبر، العدد 5169 ،الخميس 15 نوفمبر 2005، ص 05 .
[2] بنك الإسكندرية: **دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي**، النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، العدد35، 2003، ص ص 55-56 .

[3] Nam &all**Corporate Governance of Banks in Asia, Asian Development Bank Institute**,Volume 2,2006, Op.Cit,P 5.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبسبب الخصائص الفريدة للبنوك، أيضاً ينبغي أن يكون هناك بعض الإجراءات لتعزيز آليات الحوكمة الداخلية للبنوك مقارنة بالشركات غير المالية. حيث لا بد أن تركز السلطات الإشرافية المالية على فعالية مجلس الإدارة، ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، وإنشاء لجان جديدة وتحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ونوعية الإفصاح عن المعلومات [1].

ومن أجل تعزيز الحوكمة في البنوك أصدرت لجنة بازل العديد من الأوراق ذات الصلة بمعالجة قضايا حوكمة الشركات . اقترحت اللجنة من خلال هذه الأوراق مجموعة واسعة لأفضل الممارسات التي تعالج عدة قضايا في نطاق حوكمة الشركات من خلال وصف أدوار مجلس الإدارة والإدارة العليا في إدارة المخاطر بما في ذلك حاجة البنوك لوضع إستراتيجيات لعملياتها والمساءلة وأهمية الشفافية ومتطلبات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. كما أشارت تلك الأوراق إلى عدد من العناصر اللازمة لتطبيق الحوكمة بطريقة سليمة، وتشمل [2] :

- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لضمان الالتزام بهذه المعايير؛
- توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح ؛
- التوزيع الواضح للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار ؛
- إنشاء آلية للتعاون والتنسيق بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعي الحسابات؛
- وجود نظم قوية للرقابة الداخلية، تشمل وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر؛
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا و متخذي القرارات الرئيسية في الشركة؛
- إدارة الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا، وأيضاً بالنسبة للموظفين سواءً كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شكل آخر بما من شأنه أن يكون حافزاً لتحقيق العمل بطريقة ملائمة؛
- التدفق الملائم للمعلومات سواءً إلى داخل البنك أو خارجه .

كما أن هناك أربعة أشكال هامة من الرقابة يجب أن يتضمنها الهيكل التنظيمي لأي بنك وذلك لضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وهي:

1- الرقابة من خلال مجلس الإدارة أو المجلس الإشرافي؛
2- الرقابة من خلال أفراد ليس لهم صلة بالعمل اليومي في مجالات العمل المختلفة؛
3- رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة بالبنك؛
4- استقلالية وظائف إدارة المخاطر والمراجعة.

[1] عبد الله علي أحمد القرشي: **دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي**"دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية"، مذكرة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن،2010 ،ص 124 ، نقلا عن :
Piruna Polsiri and & all, **Corporate Governance of Banks in Thailand** , Working Paper Series , Center for Economic Institutions , 2006 ,P1-76.

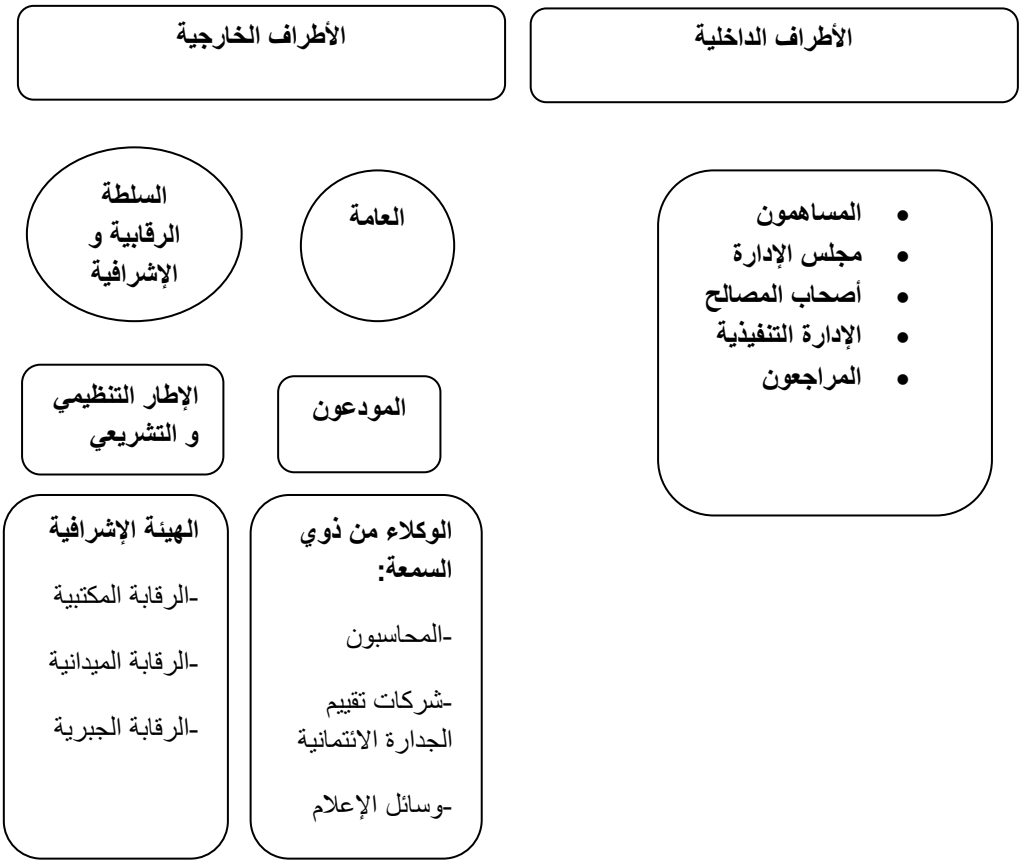
[2] Basel Committee on Banking Supervision – BIS (1999). Enhancing corporate governance for banking organizations. Available from http://www.bis.org/bcbs/publ.htm .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا – الفاعلين الأساسين في الحوكمة البنكية :

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسين الداخليين و الخارجيين، ويمكن إبراز هذه الأطراف من خلال الشكل التالي [1]:

الشكل (2-4): الفاعلين الأساسين الداخليين و الخارجيين



المصدر: المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك**،مرجع سابق ص 2 .

❖ **الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين :** وتتمثل فيما يلي

- **المساهمون**: يقومون بتوفير رأس المال، ويتمتعون بسلطة قوية وإن كانت محدودة، و هم المسئولين بصفة أساسية عن تعيين و فصل مجالس الإدارات .
- **أصحاب المصالح**: هم المهتمون بازدهار البنك، إلا أنهم ليسوا بالضرورة مالكي الأسهم، وهم المودعين، و عملاء البنك و العاملين بالبنك و الموردين و المساهمين و المستثمرين
- **مجلس الإدارة**: يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة بالانتخاب بين أعضائه، و يتطلب تفعيل نظام الحوكمة في أي مؤسسة أن يحقق مجلس الإدارة توازنا عاليا بين الأعضاء التنفيذيين و غير التنفيذيين .
- **اللجان التابعة لمجلس الإدارة** : تقوم مجالس الإدارة بتكوين لجان لمساعدتها على التأكد من أن إدارة البنك تتم بشكل سليم .

[1] المعهد المصرفي المصري: **نظام الحوكمة في البنوك**، العدد السادس ، ص2، مقال على الموقع : www.ebi.gov.eg

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **الإدارة التنفيذية**: يقوم كل من المدير التنفيذي و فريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك، بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة .
- **لجنة التدقيق و المراجعة**: تتمتع هذه اللجنة بالاستقلالية و تعتبر الدعم الأساسي للمراقبين و الشرفيين، وتعمل بشكل وثيق معهم، و تكون مهمتها الأساسية المشاركة في إعداد التقارير المالية، و المراجعة الداخلية [1].

❖ **الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:**

- **الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي**: يعتبر وجود إطار قانوني و تنظيمي لنظام البنك أمرا هاما و حيويا . بالإضافة إلى الدور الرقابي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغييرا كبيرا خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الجيد، و لم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز البنكي .
- **دور العامة**: ندرج دورهم كما يلي :

1 – **المودعين**: يتمثل دورهم في الرقابة على أداء الجهاز البنكي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

2– **شركات التصنيف و التقييم الائتماني** : تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية .

1- **وسائل الإعلام** : يمكنها أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات و رفع كفاءة العنصر البشري و مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرها على رأس المال.

2- **شبكة الأمان و صندوق تأمين الودائع:** يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان : نظام التأمين الضمني، نظام التأمين الصريح [2].

ثالثا – العناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة البنكية :

هناك مجموعة من العناصر الأساسية يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز البنكي نلخصها في ما يلي:

1– وضع أهداف إستراتيجية و مجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة البنكية .

2– تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا؛

3– الاستفادة الفعلية من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلاليتهم؛

4– ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا، وكفاءة أعضاء مجلس الإدارة؛

5– النهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب؛

[1] المعهد المصرفي المصري: **نظام الحوكمة في البنوك**، مرجع سابق، ص ص 02 - 03 .
[2] جبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا-** ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف ، ص 83 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة؛

7- تطبيق المعايير المحاسبية الدولية؛

8- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة حتى يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك ويشمل الإفصاح هيكل المجلس(العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة....

إن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز البنكي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز البنكي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة...الخ[1].

رابعا- أبعاد تنفيذ الحوكمة البنكية :

يشير كل من Gillan & Stuart 2006 إلى أن الحوكمة بالمؤسسات البنكية لها بعدان أساسيان داخلي وخارجي، أما البعد الخارجي فيرتكز على القواعد الاحترازية، والبعد الداخلي يتعلق بطريقة إدارة البنك، سنركز في هذا العنصر بشكل رئيسي على البعد الخارجي وأهميته في الإستراتيجية المتبعة من طرف البنك للتنفيذ السليم للحوكمة البنكية[2].

تهدف القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، وتقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك، وهذه الأهداف تصب في توسيع شروط المنافسة الحرة بين البنوك في السوق البنكي، فوجود مناخ تنافسي يسمح للقطاع البنكي بالتطور وضمان سلامته وقوته، من جانب آخر للقواعد الاحترازية هدف رئيسي يتمثل في تجنب أي أزمة تؤدي إلى التأثير على كامل القطاع البنكي، ولذلك يقع على المنظمين والمشرعين إرساء قواعد احترازية تمكن من إجراء رقابة مستمرة على سلامة القطاع البنكي، حتى يتم ضمان الثقة في هذا القطاع، وتجنب الأزمات النظامية .

وفي مقابل ارتفاع حدة المخاطر المصرفية ووقوع أزمات بنكية ومالية بشكل دوري متسارع في العديد من دول العالم، أقدمت العديد من الهيئات واللجان والمنظمات الدولية المتخصصة – على غرار لجنة بازل للرقابة المصرفية – على وضع قواعد احترازية للرقابة البنكية، حيث تلتزم البنوك بضمان سيولتها وملاءمتها تجاه العملاء، ومن بين هذه القواعد نجد أهمها وهو معيار" كوك " (في الاتفاق الأول للجنة بازل) أو معيار" ماكدونا" (في الاتفاق الثاني) [3].

المطلب الثالث : آلية تفعيل الحوكمة

سيتم في هذا المطلب التعرف على آلية تفعيل حوكمة النظام المصرفي و الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة ثم دور إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة .

أولا – آلية تفعيل حوكمة النظام البنكي للحد من الأزمات بازل(1-2-3) :

1- توصيات سنة 1999

[1] شريفي عمر: **دور أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية.كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة فرحات عباس، سطيف ، 20 – 21 أكتوبر 2009، ص 06 .

[2] حبار عبد الرزاق: **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر**، مرجع سابق، ص214.

[3] المرجع نفسه ، ص 215 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في سنة 1999، وثيقة حول سبيل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات البنكية، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي :

- بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعميل بحيث ينبغي لهذه القيم منع الفساد والرشوة في البنك؛

- وضع خطوط واضحة حول المسؤولية و المساءلة: والإدارة العليا مسؤولة عن القيام بمساءلة هرمية للمستخدمين بالبنك ؛

- ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم:ولهم دراية واضحة بشأن دورهم في حوكمة الشركات؛

- ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا: حيث أن الإدارة يجب أن تتشكل من مجموعة من الرؤساء المسئولين بالبنك مثل المسئول المالي الرئيسي (cfe) و رئيس المراجعين؛

- الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون و الخارجيون: حيث يلعب المراجعون دور جوهري في عمليات حوكمة الشركات بالبنوك؛

- العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف: لأنه من الصعب مسك الحسابات الشخصية عن نشاطات وأداء مجلس المديرين والإدارة العليا عندما يكون نقص في الشفافية.[1]

2- توصيات سنة 2006

يركز الجيل الثاني من التوصيات حول حوكمة الشركات بالمؤسسات البنكية، على وظائف ومسؤوليات كل من مجلس المديرين و الإدارة العليا، وقد قدمت اللجنة ثمانية مبادئ للبنوك من أجل العمل على تحسين و ترقية وتعزيز معايير الحوكمة السليمة وهي:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنوك؛

- ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه كما ينبغي عليه ضمان أن الإدارة العليا ننفذ سياسات تمنع الأنشطة و العلاقات و الوضعيات التي يمكنها تقليص نوعية حوكمة الشركات مثل تضارب المصالح؛

- ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية و المساءلة؛

- ينبغي على المجلس و الإدارة العليا فعليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية و المراجعين الخارجين ووظائف الرقابة الداخلية: فاستقلالية وكفاءة وتأهيل المراجعين هو سياق جوهري في تحقيق الحوكمة؛

-على البنك ضمان ملاءمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات البنكية ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل، وكذا مع محيط الرقابة؛

- ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف: فالشفافية مهمة لسلامة حوكمة الشركات، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق فعليا، مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية؛

- ينبغي على المجلس و الإدارة العليا فعليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة .[2]

[1] بادن عبد القادر: **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية- بالإشارة إلى حالة الجزائر-** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008، ص ص 103- 104.

[2] بادن عبد القادر: **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية- بالإشارة إلى حالة الجزائر-** ، مرجع سابق، ص ص 105-106.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مما سبق يلاحظ أن مبادئ الحوكمة بالبنوك في توصيات 1999 وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في جوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، على اعتبار الافلاسات و الانهيارات التي حصلت في البنوك والتي نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك. وكذا استعمال توصيات سنة 2006 لمصطلح مجلس المديرين أكثر مما استعملتها توصيات 1999، أي أن هناك تغير في هياكل البنوك.

ثانيا- الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة :

تتمثل الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر في ظل الحوكمة في ما يلي:

أ- **المراقبون:** لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا انهيار بنك، و لكن دورهم الرئيسي هو تسهيل عملية إدارة المخاطر، و تشجيع وجود بيئة جيدة للمخاطر في البنك من أهم عناصرها وجود إطار فعال لإدارة المخاطر.

ب- **المساهمين:** يقع عليهم عبئ اختيار أعضاء مجلس الإدارة و يجب أن يكون اختيارهم سليما لضمان وجود إدارة مثلى للمخاطر في البنك [1].

ت- **مجلس الإدارة:** أوضحت لجنة coso بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في الشركة، حيث يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين ألا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عال إضافة الإطلاع على كافة القضايا التي تخص المنشأة و حضور الاجتماعات بشكل منتظم ، المقياس الثاني واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلال موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية و العمل لأفضل منفعة لصالح المنشأة كما يجب أن يكونوا موضع ثقة و نزاهة في أدائهم لأعمالهم و يمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر ، تتضمن مسؤوليات مجلس الإدارة الآتي :

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المنشأة على سبيل المثال مخاطر الائتمان و السيولة بالنسبة للبنوك ؛
- تطوير منهجيات القياس و الضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛
- تحديد سقوف المخاطر و تسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر؛
- تزويد مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في المنشأة [2].

ث- **الإدارة التنفيذية:** و هي المسؤولة عن تطبيق السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، و يجب أن يكون لدى المدراء التنفيذيين الخبرة و القدرة على المنافسة و لديهم دراية كافية بإدارة المخاطر المصرفية التي يتعرض لها البنك .

ج- **لجنة التدقيق و التدقيق الداخلي:** تعتبران بمثابة امتداد لمهمة مجلس الإدارة لإدارة المخاطر ، ويجب أن تقوما بالتأكد من التزام البنك بأنظمة رقابة داخلية و نظم معلومات، و على الرغم من أنهما تلعبان دورا هاما في مساعدة الإدارة على إدارة المخاطر بصورة جيدة إلا أن المسؤولية الرئيسية لا تقع على عبئهم و لكن تقع على عبء جميع مستويات الإدارة بالبنك

.

[1] عبد الرحمان حنوف : **الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**(دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، فرع جيجل)مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة قسنطينة، 2011 ،ص 110 .

[2] نور الدين مزياني و زرزار العياشي : **إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة عنابة، 18 – 19 سبتمبر 2009 ، ص 111 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د- **المدققون الخارجيون:** يلعبون دورا تقييميا في عمليات خاصة بإدارة المخاطر، و يجب أن يهتموا بالتحليل التقليدي للميزانية و الأرباح و الخسائر، و لكن يجب أن يكون تدقيقهم مركزا على المخاطر، وأن يكون هناك تنسيق بينهم و بين المراقبين، و من الجدير بالذكر أن لجنة بازل للرقابة المصرفية قد أصدرت وثيقة توضيح للعلاقة بين المراقبين و المدققين .

هـ- **الجمهور العام:** يقع على المتعاملين مع البنك و خصوصا المودعين عبأ في مجال إدارة المخاطر، ولأداء هذا الدور لابد أن يطالبوا إدارة البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية و التحليل المالي [1] حتى يمكن تقييمهم للبنك بدقة، فالدور الملقى على عاتق الجمهور العام في إدارة المخاطر المصرفية يلعب دورا هاما عند تطبيق اتفاق بازل 2 .

ثالثا- إدارة المخاطر ودورها في تفعيل الحوكمة :

عند تتبع العرض السابق حول تطور مفهوم و أهمية إدارة المخاطر يتبين أن مجال عملها قد اتسع، و اعتراف البنوك بأهميتها و حتميتها قد زاد، وهذا ما حتم على البنوك تصميم نظام خاص بإدارة المخاطر فعال و كفء بما يسمح بتعزيز ثقة المساهمين و أصحاب المصالح و توفير تأكيد معقول لهم بأن إدارة البنك تقوم بمراقبة المخاطر و إدارتها بصورة مناسبة، و هذا ما يؤدي إلى تطبيق الحوكمة بشكل سليم .

إن إدارة المخاطر هي وسيلة إدارية توفر ركيزة ومنطلقًا لحوكمة البنوك عن طريق طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه استثمارهم معروفة من جانب ممثليهم ومجلس الإدارة، وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل ممنهج ومنتظم وإن إدارة المخاطر الحقيقية تتعلق بتغيير ثقافة المنظمة لكي تجعل الأفراد ينهضون بمسئولياتهم وهم يعلمون أن هذه الأداة ستقوم بمساعدتهم في التغلب على المشكلات ودفع المؤسسة للأمام [2].

و لدعم فكرة ربط الحوكمة بعملية إدارة المخاطر فقد أشار تعريف معهد المدققين الداخليين بأن "الحوكمة بالبنوك عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنشأة و التأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم المنشأة مع الأخذ في الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح في المنشأة لتحقيق فعالية الوكالة"[3].

وعليه نقول أن إدارة المخاطر تعتبر جزء أساسي من الحوكمة وبالتالي تلعب دورا فعالا في إرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع البنكي من خلال التأكيد على ضرورة التزام البنوك بمبادئ لجنة بازل، وذلك باعتماد سياسة فعالة لإدارة المخاطر قصد الحفاظ على الاستقرار المالي و البنكي .

---

[1] عبد الرحمان حنوف: **الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، مرجع سابق، ص 111 .

[2] إبراهيم اسحاق نسمان: **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**"دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 ، ص 64 .

[3] نور الدين مزياني و زرزار العياشي:، **إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات**، مرجع سابق، ص 147 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق، يمكن القول أن وجود نظام فعال لحوكمة البنوك في كل بنك يساعد على توفير الثقة والسلامة والشفافية الفعالة والسليمة للعمليات المصرفية، ويهدف إلى تحسين كفاءة وأداء البنوك، حيث أن حاجة البنوك للحوكمة البنكية يمكن ترجمتها في متلازمتان اثنان، أولهما يتعلق ببيئة الأعمال الذي تنشط فيها المتسمة بدرجة مخاطر عالية للمتعاملين الاقتصاديين وهو ما يدفع إلى ضرورة إتباع نظام حوكمة في البنوك من أجل إدارة المخاطر، أما الثانية فتتعلق بالحوكمة العامة، بمعنى أن الحوكمة البنكية ليست فقط مسؤولية المسيرين و المودعين بل نجد دور كذلك موظفي البنوك و ممثليهم ووسائل الإعلام في المجتمع المدني وباقي الأطراف الأساسية الأخرى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

إن سلامة الاقتصاد الوطني و فعالية السياسة النقدية لأي دولة تعتمد على مدى سلامة الجهاز المالي و بالأخص سلامة الأجهزة البنكية ، حيث أصبحت الصناعة البنكية ترتكز في مضمونها على فن إدارة المخاطر التي تعتبر ركيزة من ركائز الحوكمة البنكية و ذلك في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية و التطور السريع للتقدم التكنولوجي ، و من هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر البنكية ، و ذلك من اجل المحافظة على قوة و سلامة هذا الجهاز خدمة للاقتصاد الوطني و رفع كفاءة إدارة العمليات البنكية حيث اهتمت البنوك الجزائرية بإنشاء جهاز الغرض منه قياس و توجيه و مراقبة مخاطر البنوك المختلفة ، ليس بهدف المساهمة في تقليل المخاطر بل يمتد دوره إلى المساهمة في اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات البنوك و استراتيجياتها و تدعيم قدراتها التنافسية في السوق ، و المساعدة في تسعير الخدمات البنكية المختلفة و وضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر على أساس عقلاني ، مع تعظيم عائد عمليات البنك التي تتضمن العديد من المخاطر ، و هذا ما دفع لجنة بازل Comité de bâle de supervision bancaire بإدراج إدارة المخاطر كأحد المحاور الهامة لتحديد الملائمة البنكية، وهو ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تضمن واقع الحوكمة بالبنوك الجزائرية .

المبحث الثاني: تناول واقع إدارة المخاطر بالبنوك الجزائرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن الحوكمة من المصطلحات الحديثة التي أخذت تنتشر في البنوك العربية بصفة عامة و البنوك الجزائرية بصفة خاصة، وسيتم في هذا المبحث التعرف على المجهودات المبذولة لدعم تطبيق الحوكمة داخل البنوك وأهم معوقاتها .

المطلب الأول: أزمة البنوك الخاصة في الجزائر و ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة

سيتم في هذا المطلب التعرف على الظروف التي تدفع السلطات الجزائرية إلى الإسراع في تبني مبادئ الحوكمة البنكية وكذلك الجهود المبذولة في سبيل ذلك، إضافة إلى أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك.

أولا- أزمة البنوك الخاصة في الجزائر:

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على قطاع البنوك، بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات البنكية وخلق منافسة بين البنوك، ومن بين أهم البنوك التي ظهرت في هذه الفترة، نجد" بنك الخليفة "و"البنك التجاري والصناعي الجزائري "(BCIA)* لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه بها للوقوع في أزمات هزت القطاع البنكي الجزائري.

1- أزمة بنك الخليفة: إن مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الأسباب، أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنكي، وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد"خليفة لعروسي"وهو صيدلي، وهو أول بنك تجاري تأسس برؤوس أموال خاصة جزائرية، تم إنشائه بقرار من مجلس النقد و القرض رقم 98- 04 يوم 25 مارس 1998، قدرت أصوله حوالي 1.5 مليار دولار، كما بلغ رقم أعماله 400 مليون دولار، في حين فاق عدد عملائه 1.5 مليون عميل[1] ، وعلى أساس المغامرة قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها، مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات الشراء تعادل ضعف مرتب الزبون.....الخ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة[2] .

وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، فان أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر، والتي تجلت من خلال :

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للبنك؛
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- المراجعة الغير منتظمة لملفات التوطين؛

[1] صدوقي عبد الحفيظ: **بعد عشر سنوات على تحرير القطاع البنكي**، يومية الخبر، العدد 3830 بتاريخ 14- 07-2004 ، ص02 .
[2] أمال عياري: أبو بكر خوالد: **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**-دراسة حالة الجزائر- ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول"حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06-07 ماي 2012 ، ص 13.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

•غياب المتابعة والرقابة؛

•عدم احترام قواعد الحذر.

وقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن، لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع société de garantie des dépôts بتقدير تعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين، وهو ما لم يكن كافيا، مما اضطر مصفي البنك إلى تطهير الحسابات وبيع أصول البنك[1] .

2- أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA) : تم إنشاء هذا البنك كشركة ذات أسهم بعقد موثق في 04 جويلية 1998 وبعد ذلك اعتمده كبنك في 24 سبتمبر 1998، تم اكتشاف التلاعبات في عمليات إدارة بنك BCIA عندما قامت السلطات الرقابية بإحدى مهام الرقابة الميدانية لعمليات التجارة الخارجية التي كان يمولها بشكل واسع و العمليات المرتبطة بالصرف، التي أوصلت في فترة السداسي الأول من سنة 2003 للدورات المالية 2000، 2001، 2002، أن هذا البنك لا يطبق المواد والنصوص التي تحكم عمليات التجارة الخارجية وعمليات حركة تنقل رؤوس الأموال إلى الخارج[2] . وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها: - عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.

• عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.

• عدم وجود احتياطي إجباري.

• تجاوزات لقوانين الصرف[3].

كل هذه الأمور وغيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على تعويضها، مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، لذا قررت اللجنة البنكية في 31-11- 2003 سحب الترخيص من هذا البنك [4].

3- أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA-BANK) : تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12-06-1999 ، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 02-11-1999 .

وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقررا يوم27-12-2005 يقضي بسحب الاعتماد الممنوح له . ووضع البنك المذكور قيد التصفية، وتم تعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية، بسبب عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وأثبتت أيضا حالة توقف هذا البنك عن الدفع .

وقد شهد القطاع البنكي العديد من الأزمات بعد تصفية هذه البنوك اثر إعلان عدم قدرتهم على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس النقد والقرض بسحب الاعتماد من عدة بنوك، خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار يونيون بنك والبنك الدولي الجزائري وبنك الريان الجزائري.....الخ. وكانت النهاية بزوال جميع البنوك الخاصة ذات الرأس المال الجزائري.

---

[1] M.Guernaout: **Crises financiéres et faillites des banques algériennes**, Edition GAL, Alger,2004,p43.

[2] Rapport annuel 2003, op-cit, juin 2004, p :24

[3] أمال عياري: أبو بكر خوالد: **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، مرجع سابق .

[4] الزهرة فلفلي : **حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية" محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية"**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقد-بنك وتمويل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010 ، ص218 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما بخصوص البنوك العمومية، فإنها تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة ، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا [1].

المطلب الثاني : المجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة، سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية ، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت ب: "لجنة الحكم الراشد "وحتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجها لإرضاء أطراف خارجية، إلا ذلك يعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها[2].

أما في المجال البنكي، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات البنكية منها :

1- سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية: ومن أهم هذه القوانين، نجد:

- قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية: أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02-03 بتاريخ 14-11-2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبرها على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل 2[3].

وحسب المادة الرابعة من التعليمة رقم08 - 11 المؤرخ في 28نوفمبر2011 بشأن المراقبة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية فإن أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية.
- تنظيم محاسبي وتجهيز المعلومات.
- أنظمة قياس المخاطر والنتائج.
- أنظمة الرصد و تحديد المخاطر.
- نظام الوثائق و السجلات[4].

- **قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:** إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996حيث أشار إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار

---

[1] عمر شريقي: **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20 و 21 أكتوبر 2009 ، ص10 .

[2] عبد القادر بريش: **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي،المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،العدد2006 ، 01، ص 12 .

[3] عمر شريقي: **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، ص09 .

[4] حبيبة مداس، أسماء عدائكة: **دور البنك المركزي في إرساء و تعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الأول حول حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر2013، ص 13 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأمر رقم 96 -22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج ...الخ .[1]

وبتاريخ 09-06-1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها[2].

انعكست جهود السلطات العمومية الرامية إلى الوقاية من الفساد من خلال تصديق الجزائر على الاتفاقية الدولية المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته سنة 2006 ، وتكييف التشريعات الوطنية من خلال إصدار القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20-02-2006 المتعلق بمنع ومكافحة الفساد، ثم التصديق على الأمر رقم 10-05 في 26-06-2010 المكمل له .

قصد تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، أصدرت السلطات العمومية القانون05-01 المؤرخ في 06-02-2005 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما. وبمقتضى المادة السابعة تجد البنوك نفسها ملزمة بالتأكد من هوية وعناوين زبائنها قبل فتح أي حساب أو دفتر أو حفظ سندات أو قيم أو إيصالات أو تأجير صندوق أو ربط علاقة عمل أخرى، مع إلزامها بتحيين المعلومات سنويا وعند كل تغيير . وتقع البنوك تحت طائلة الإجراءات التأديبية إذا ما ثبت وجود عجز أو قصور في إجراءاتها الداخلية الخاصة بالرقابة في مجال الإخطار بشبهة غسل الأموال وعلى الهيئات الإشرافية السهر على أن تتوفر البنوك والمؤسسات المالية على برامج مناسبة للكشف عن غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والوقاية منها[3]. كما تم اعتماد ترتيب لمنع تبييض الأموال وتمويل الإرهاب منذ سنة 2012 عن طريق سن الأمر رقم 02 - 12 بتاريخ 13-02-2012 المعدل و المكمل للقانون رقم 05-01 بشأن منع ومكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، نشر في الجريدة الرسمية رقم 08 بتاريخ 15-02-2012 يهدف إلى تكييف القوانين الجزائرية مع التقنيات الجديدة التي يستعملها المجرمون في انتهاك الأنظمة البنكية ومع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[4].

2- برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة: تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع البنكي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية. وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية .

وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط البنكية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية كما يلي:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسئول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك لتقييم مدى الاستعداد لتلبية مقتضيات بازل2 .
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

---

[1] الزهرة فلفلي : **حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية" محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية"**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص:نقد-بنك وتمويل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010 ، ص 220 .

[2] نفس المرجع، ص 224 .

[3] بنك الجزائر، التقرير السنوي 2007 : **التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر**، أكتوبر 2008 ، ص163 .

[4] الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية2012 ، ص 153 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

• وضع عقود الكفاءة: حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك في 2008 وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة . ثم وضعت عقود أداء للفترة 2008-2010 وتعد جزء من عقد عمل المديرين الرئيسين للبنوك.

• **تحسين دور مجالس الإدارة**: وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق

• **تحسين إدارة البنوك:** وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.

• **تحسين ظروف الاستغلال البنكي:** من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل2 ، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).[1]

3- إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات: عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000 انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات . وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11-03- 2009 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع البنكي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، ويعد هذا القانون ذو صبغة تعليمية بخبرة ألمانية[2] يهدف إلى مساعدة رؤساء الشركات على اكتساب الأدوات الأساسية التي تمكنهم من القيام بالحوكمة بشكل فعال ، وقد شكلت مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر بالاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية . ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين و النصوص التنظيمية السارية المفعول فهو إذا يأتي موافقا لها، وهو يتألف من جزئين هامين وملاحق :

الجزء الأول: تم التطرق فيه إلى دوافع إصدار الميثاق.

الجزء الثاني: تطرق إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات من خلال:

- العلاقة بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المديرية التنفيذية)
- علاقة المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية و المونون.

ملاحق: وتحتوى على أدوات ونصائح عملية للمؤسسة [3].

ويهدف تطبيق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر إلى تحسين وضعية هذه المؤسسات لتفعيل دورها من خلال: تحسين علاقة المؤسسة بالبنك و زيادة مقدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات إليها إضافة إلى إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية، كذلك فإن الالتزام الصارم بتطبيق كبادئ الحكم الراشد سيوفر ضمانات للمستثمرين الراغبين في الاستثمار في هذه الشركات .

[1] أمال عياري، أبو بكر خوالد: **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، مرجع سابق .
[2] رشيد حمادو: جريدة الفجر، يوم 13-04- 2009 .
[3] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في 2009، ص 05 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وضمن نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السيد" مصطفى بن بادا"، أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشات الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت الراهن، وذلك من خلال المزيد من الشفافية[1].

للإشارة فإن قيام الجزائر بإصدار ميثاق الحكم الراشد كان نتيجة لضغوط الهيئات الدولية عليها بعد استفحال ظاهرة الفساد في المؤسسات الجزائرية، حيث حلت الجزائر في المراتب الأولى في قائمة الدول الأكثر فسادا.

المطلب الثالث : العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في البنوك الجزائرية

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي توفر مجموعة من العناصر الأساسية نستعرضها فيما يلي:

1- تفعيل دور بنك الجزائر:

تلعب البنوك المركزية دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى البنوك وذلك من خلال إجراءات الرقابة البنكية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والبنكية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري[2]، ولهذا يتوجب على السلطات المختصة في الجزائر إتاحة الفرصة كاملة ومنح الاستقلالية اللازمة لبنك الجزائر(المركزي) ليقوم بالمهام المنوطة به في مجال الحوكمة البنكية

2- تفعيل أجهزة الرقابة الحكومية: لتفعيل دور أجهزة الرقابة المالية في القطاع البنكي العام والخاص والتغلب على الصعوبات التي تواجهها يرى الكاتب أن يؤخذ بالتوصيات التالية :

- يجب أن تتمتع أجهزة الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية بروح حرة ومستقلة من أي تحيز سياسي، مع مراعاة عدم الصدام مع الإدارة الحكومية.

- ضرورة مراجعة التشريعات التي تحكم عمل الأجهزة الرقابية سواء كانت مالية بحتة أو إدارية لإزالة التعارض بين نصوص هذه التشريعات وإزالة التداخل بين عمل هذه الأجهزة بما يضمن حسن سير العمل ويؤدى إلى زيادة كفاءة وفاعلية هذه الأجهزة.

- يجب أن لا تقتصر تشريعات أجهزة الرقابية على التأكد من تحقيق البنوك لأهدافها واكتشاف المعوقات والمخالفات، ولكن يجب أن تعنى هذه التشريعات بوسائل العلاج وسبل الإصلاح، لذلك لا بد من إعطاء صلاحيات كافية لأجهزة الرقابة المالية وتمكينها من تصويب المخالفات والأوضاع الخاطئة[3].

3- الاستفادة من عمل المدققين الداخليين والخارجيين: يعد الدور الذي لعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا وجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، كما يتعين الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون[4].

---

[1] صبرينة بوهراوة: **إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة**، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا" حوكمة الشركات قضايا واتجاهات"، العدد 2009 ، 16، ص ص 01-03 .

[2] شوقي بورقبة: **الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية** :دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، فرحات عباس،- 2011 ص154 .

[3] حميدي عبد الرزاق،الريحاني أمال:**"تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية"**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 19-20 نوفمبر 2013 ، ص 81 .

[4] زيدان محمد : **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد09 ، 2009 ، ص ص 22 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4-الإعداد الجيد للموارد البشرية العاملة بالبنوك الجزائرية : إن بناء وإعداد الفرد يهدف لجعل الفرد بالبنوك يبحث دائما عن الأفضل ويكون ذلك من خلال:[1]

- مساعدة الأفراد على اكتساب مهارة التطوير المستمر.

- تدريب الأفراد على مهارة تحديد المشكلات والأخطاء الموجودة داخل أماكن عملهم سواء المتعلقة بالجودة أو بغيرها، المباشرة منها وغير المباشرة، وتدريبهم أيضا على أساليب حل المشكلات بأنفسهم.

- خلق عادة تنميط النتائج الجيدة التي تحققت لمنع تكرار الأخطاء.

وفي هذا الصدد يجب أن تقوم لجنة الحوكمة بمراجعة الحوافز والمكافآت والطريقة التي تحتسب بها، إضافة إلى مراجعة التعويضات الناتجة عن الاستغناء عن الأفراد خاصة في حالة سوء الأداء، وتوفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال حيث توفير المعلومات والحقائق الخاصة بعمل البنك على نحو دقيق وملائم لجميع العاملين بالبنك [2] ، فضلا على خلق روح الانتماء والولاء للمعاملين مع البنك وأولهم العاملين به[3] .

5- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك : يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة بنكية بدون تواجد أهداف إستراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاستعانة بها، لذا تقع على عاتق مجلس إدارة البنك وضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك .كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي يدار بها البنك على أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض البنوك وأن تضمن أيضا وضع حد لحدوث الفساد والرشوة ويتطلب الأمر من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا بالبنك بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة[4] .

6- ضمان كفاءة مجلس الإدارة : يجب أن تتمتع الإدارة التنفيذية بالمؤهلات والخبرات المطلوبة لإدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين، كما يجب ألا يكون المدير التنفيذي من أعضاء مجلس الإدارة منعاً لتضارب المصالح ولفصل عملية الرقابة عن الإدارة اليومية لشؤون الشركة، ولهذا يتوجب أن يتمتع مجلس الإدارة بالكفاءة في تحديد السلطات والمسؤوليات المختلفة للعاملين بالبنك وفقا لتدرجهم الوظيفي[5] .

7- إدارة مخاطر مؤهلة: في ظل انفتاح الصناعة المصرفية على الأسواق المالية والتطور السريع للتكنولوجيا البنكية الحديثة علاوة تنامي الابتكارات المالية، حيث أصبحت هذه الصناعة مرتكزة على فن إدارة المخاطرة، ونظرا لتنوع هذه المخاطر و أهمية قياسها وإدارتها بأسلوب علمي لاسيما أن معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصفة، فإن على البنوك الجزائرية أن تبدأ باتخاذ جملة من الإجراءات لتحقيق ذلك عن طريق :

1- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة السياسات الائتمانية الموافق عليها وتقوية وتفعيل دور الرقابة الداخلية، بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل .

---

[1] حميدي عبد الرزاق،الريحاني أمال: **تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية** ، مرجع سابق، ص 82 .

[2] سعيد عبد الرحمن عباس بله: **دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 12، 2012 ، ص 57 .

[3] حميدي عبد الرزاق،الريحاني أمال **: تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية** ، مرجع سابق، ص 81 .

[4] زيدان محمد : **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مرجع سابق، ص 21.

[5] تقرير حوكمة الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية ، سوريا :هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية،2011 ،ص 38 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- تدريب الإطارات البنكية بصورة مستمرة في هذا المجال.

3- توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر أو ما يعرف بتكنولوجيا إدارة المخاطر[1].

المطلب الرابع : معوقات تطبيق الحوكمة بالبنوك الجزائرية

يمكننا القول أن تطبيق الحوكمة في المنظومة البنكية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولية، إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح البنوك وزيادة المنافسة، أين يصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العلمية والأنشطة، حتى تتفادى الانحرافات وتجنب وقوع الأزمات المالية.

وعلى الرغم من تلك الدلالات المشار إليها سلفا ، فإننا نسجل بعض المؤشرات التي تدل على ضعف تجسيد الحوكمة في المنظومة البنكية الجزائرية ، والتي تظهر من خلال:

- ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية ؛
- عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه البنوك ؛
- عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية ؛
- عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيتها الشهرية ، كما ينص على ذلك قانون النقد والقرض سواء قانون 90-10 أو الأمر 03-11 المعدل و المتمم ؛
- عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية
- عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات La centrale des bilans

بالإضافة إلى ماسبق هناك معوقات أخرى تتعلق بجوانب أخرى منها:

عدم فعالية شبكة نقل المعلومات: حتى وإن هذه الشبكة لا يمكن ملاحظتها من قبل الزبائن ورغم التدابير التي اتخذت لتحسين أدائها، إلا أن شبكة الاتصال MEGAPAC ما زال أداءها هزيل ولا يعتمد عليها كمصدر موثوق للمعلومات، وقد ساهم هذا بشكل كبير في عرقلة المجهودات التي تبدل لعصرنة الخدمات البنكية وهذا ما يعرقل حتما تقدم الإصلاحات الجارية ككل .

البطء في إتمام إجراءات العدالة: عملية إتمام إجراءات العدالة في ظل الظروف الحالية تكبح أية ديناميكية جديدة ومتطورة في الخدمات البنكية، وتحد كذلك من تبادل المخاطر مما يؤدي إلى توقف مبادرات المؤسسات والاستثمارات . كل هذا قد يكون ناجما عن :

أ -البطء الذي يميز عملية تسوية النزاعات مثلا إصدار الشيك بدون مؤونة.

ب-البطء في تمكين البنوك من الضمانات(التي تقدمها المؤسسة مقابل حصولها على قرض) في حالة عدم التزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقرض.

محدودية الإطار التنظيمي عند البنوك الوطنية الكبرى: فالعوامل السابقة الذكر والتي اعتبرناها كمعوقات إصلاح البنوك، زادت حدتها مع اتساع حجم الفجوة الموجودة بين الطلب المتزايد على الخدمات البنكية (القروض بمختلف أنواعها) ومهاراتها الإدارية والتي تبقى محدودة كنمط الحوكمة gouvernance وطرق التسيير المعتمدة.فهذه الفجوة تتجلى في صميم إشكالية

[1] عادل زقرير: **تحديث الجهاز المصرفي الغربي لمواكبة الصيرفة الشاملة** – دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،غير منشورة، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة الجزائر 2008 - 2009 ، ص 162 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حوكمة وإدارة البنوك الوطنية الكبرى التي أصبحت عبارة عن مجمعات بنكية كبيرة لا تتوافر حتى الآن على الوسائل الملائمة للقيام بالدور المنوط بها[1].

المبحث الثاني: واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية

رغم الإصلاحات التي عرفتها البنوك الجزائرية منذ نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، و تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة الإسراع في تفعيل إدارة المخاطر والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة البنكية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، وعليه سيتم التعرض في هذا المبحث لأهم الظروف أو الأسباب التي تدفع السلطات الجزائرية إلى الإسراع في وضع إطار متكامل لإدارة المخاطر وكذلك الجهود المبذولة في سبيل ذلك .

المطلب الأول: الإطار القانوني لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية

سيتم في هذا المطلب التعرف على الظروف التي تدفع السلطات الجزائرية إلى الإسراع في وضع إطار فعال و متكامل لإدارة المخاطر البنكية وكذلك الجهود المبذولة في لتحقيق هذا الهدف، إضافة إلى أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك.

أولا- الإطار القانوني لإدارة المخاطر في الجزائر:

1- أنظمة تقدير المخاطر و النتائج

يجب أن تقيم البنوك و المؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير و تحليل و تكييف هذه الأخيرة مع طبيعة و حجم عملياتها بغرض ارتقاب المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات، لا سيما المخاطر المرتبطة بالقروض بالسوق، بمعدلات الفائدة، بالسيولة و بالتسوية.

أ- اختبار و تقدير مخاطر القروض:

يشير نظام رقم 02-03 إلى أنه يجب على البنوك و المؤسسات المالية أن تتزود بإجراء مخاطر القروض و نظام تقييم هذه المخاطر إذ يجب أن تسمح لها هذه الأنظمة بـ:

- تحديد بكيفية مركزية ،مخاطر ميزانيتها و خارج ميزانيتها إزاء طرف مقابل أو الطرق المقابل – المجموعة .
- ترتب مختلف مستويات المخاطر انطلاقا من معلومات نوعية و كمية .
- الشروع في توزيع شامل لالتزاماتها لصالح مجموع الأطرف المقابلة حسب درجة المخاطر المترتبة و ذلك حسب القطاع القانوني و الاقتصادي و حسب المنطقة الجغرافية (المادة 23 من نظام رقم 02-03).

1- نظام اختيار مخاطر القروض:

أن يأخذ تقييم مخاطر القروض بعين الاعتبار العناصر الخاصة بالوضعية المالية للمستفيد، قدرته على السداد و عند الاقتضاء الضمانات المحصل عليها، كما يجب أن يتضمن التقييم و بالنسبة للمؤسسات تحليل محيط هذه الأخيرة و مميزات الشركاء أو المساهمين و المسيرين أيضا يأخذ بعين الاعتبار الوثائق المحاسبية الأخيرة، و على البنوك أن تكون ملفات القروض

[1] جلاب محمد: **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، مذكرة الماجستير، منشورة،جامعة الجزائر3 2009- 1010 ص150 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بغرض الحصول على مجموع المعلومات سواء من جانب النوعية أو الكمية الخاصة بالطرف المقابل. يجب أيضا إكمال هذه الملفات في ظرف 3 أشهر على الأقل بالنسبة للأطراف المقابلة التي تعتبر استحقاقاتها غير مسددة أو مشكوكا في تحصيلها .

2- نظام تقدير المخاطر:

على البنوك أن تضع نظاما لتقدير مخاطر القرض يسمح بتحديد و تقدير و جمع المخاطر التي تبرز من خلال مجموع العمليات التي يتعرض بسببها البنك للمخاطر المترتبة عن عجز طرف مقابل – مجموعة، مع التأكيد على الأقل فصليا بتحليل تطور نوعية التزاماتها بحيث يسمح هذا التحليل بإعادة ترتيب عمليات القرض، القيد المحاسبي للاستحقاقات المحفوظة و التقدير الخاص مع الأخذ بعين الاعتبار الضمانات المتخذة و التأكد بأن تقييمها تم مؤخرا بشكل مستقل و حذر[1].

- نظام تقدير مخاطر السوق:

يجب على البنوك و المؤسسات المالية القيام بتقدير و تغطية مخاطر السوق آخذة في الاعتبار:

- التسجيل اليومي لعمليات الصرف طبقا لأحكام النظام رقم 95-08 المتعلق بسوق الصرف.
- تقييم تعرضها لمخاطر الصرف بالنسبة لعملة صعبة واحدة أو لمجموع العملات الصعبة.

- نظام تقدير مخاطر معدل الفائدة:

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

- نظام تقدير مخاطر التسديد:

يجب على البنوك وضع نظام خاصا بتقدير تعرضها لمخاطر التسديد لا سيما مخاطر التسديد المتعلقة بعمليات الصرف و السهر على ضبط مختلف مراحل عملية التسديد.

3- أنظمة المراقبة و التحكم في المخاطر :

يوجب النظام 02-03 البنوك و المؤسسات المالية أن تضع أنظمة مراقبة و تحكم في مخاطر (القروض، معدلات الفائدة، السيولة و التسوية) التي تبين الحدود الداخلية و الشروط التي يتم في إطارها احترام هذه الحدود، كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياتية و القانونية. أيضا يجب عليها في مخاطر القروض و معدلات الصرف و السيولة أن تتضمن على نظام للحدود الكلية الداخلية، تقوم الهيئة التنفيذية و عند الاقتضاء هيئة التداول بإعادة النظر في هذه الحدود كلما استلزم الأمر ذلك و هذا مرة واحدة في السنة على الأقل مع الأخذ بالاعتبار الأموال الخاصة للبنوك، كما يجب أن تكون الحدود العملياتية التي يمكن تحديدها على مستوى مختلف المديريات الوكالات،الفروع،..الخ متماسكة مع الحدود الكلية. و تقوم البنوك بإعداد تقرير خاص بتقدير و مراقبة المخاطر التي تتعرض لها مرة واحدة في السنة على الأقل و بالأخص العناصر الأساسية و أهم الاستنتاجات التي يمكن أن تنجم عن تقدير المخاطر التي تتعرض لها بالإضافة إلى انتقاء مخاطر القرض و تحليل مردودية عمليات القرض . و لضمان فعالية للوساطة البنكية يجب القيام بمراقبة و رقابة خاصة على البنوك و المؤسسات المالية لا سيما فيما يخص تقيدها بالمعايير الاحترازية مجاميعها النقدية و المالية و إجراءاتها الخاصة بتسيير و متابعة المخاطر[2] .

[1] بوعشة مبارك: **إدارة المخاطر**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2010 ، ص ص 12-13 .

[2] بوعشة مبارك، **إدارة المخاطر**، مرجع سابق، ص 13.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني : القواعد الاحترازية من المخاطر في القانون البنكي الجزائري

النظم الاحترازية في الجزائر أو قواعد الحذر هي مجوعة من المقاييس التسييرية التي يجب احترامها من البنوك التجارية، وذلك من اجل الحفاظ على أموالها الحصة وضمان مستوى معين من السيولة وملاءتها المالية اتجاه المودعين. وتتمثل أهدافها فيما يلي:

تهدف بشكل أساسي إلى ضمان سلامة النظام المالي والبنكي على وجه الخصوص بشكل يمكنه من تفادي الأزمات النقدية والمالية التي تؤثر على استقرار الاقتصاد الكلي للبلد وتتمثل هذه الأهداف في المحورين التالين:

- **حماية المودعين :** من خلال وضع قواعد السيولة التي تلزم البنوك على الاحتفاظ بحجم معين من السيولة لديها لتواجه لطلبات السحب من الزبائن، كما تفرض القواعد الاحترازية على تأمين الودائع بهدف ضمان التسليم للمودعين في حالة إفلاس البنك[1].
- **الحفاظ على استقرار النظام المالي :** تمكن القواعد الاحترازية من التنبؤ بخطر النظامي وتمكن من تفادي تأثير أزمة إفلاس أي بنك على مجموع النظام المالي، وهذا بوضع قواعد الملاءة وتسيير فعال للخطر العام.

تتمثل النظم الاحترازية في الجزائر في:

1- نسبة الملاءة :

تستخدم هذه النسب لضمان قدرة البنك أو المؤسسة المالية على الوفاء بالتزامات وقد حدد بنك الجزائر نوعين من هذه النسب، يهدف الأول إلى ضمان تغطية المخاطر، بينما يهدف النوع الثاني إلى توزيع المخاطر

أ- نسبة تغطية المخاطر:

هي ما يعرف بنسبة كوك تهدف هذه النسبة إلى دعم استقرار النظام المصرفي تتمثل في العلاقة بين الأموال الخاصة للبنك والأخطار المحتملة جراء القروض التي يقدمها لزبائنه، ويعبر عنها بالصيغة التالية:

نسبة كوك = الأموال الخاصة الصافية / مجموع الأخطار المرجعة.

قد حددت نسبة 8% كأولى نسبة يجب احترامها من طرف البنوك والمؤسسات المالية ولاستخراج هذه النسب تحديد كل الأموال الخاصة الصافية للبنك والأخطار المحتملة ثم ترجيع هذه الأخيرة وفق المعدلات التي وضعها البنك الجزائر، تجدر الإشارة إلى أن النظام رقم 91-09 المؤرخ في 14أوت1991 الذي يحدد قواعد الحذر في تسيير المصاريف والمؤسسات وتم تعديله وتتمته بالنظام 95- 04 المؤرخ في 20 أفريل1995ما يهم هنا تعديل عناصر الأموال الخاصة و الأخطار المترتبة[2].

ب -نسبة توزيع المخاطر:

تسمح هذه النسب بمعرفة مستوى التعهدات مع مستفيد واحد أو مع مجموعة من المستفيدين والتي تتجاوز حد أقصى وهذا التجنب أي تركيز للأخطاء مع نفس الزبون أو مع نفس مجموعة من الزبائن .

ولقد حدد بنك الجزائر النسب التالية:

---

[1] نعيمة بن عامر: **المخاطر والتنظيم الاحترازي**، ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادي واقع وتحديات نظمته جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف أيام14 - 15 ديسمبر 2004 ، ص 16.

[2] نفس المرجع، ص 277 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- نسبة المخاطر الصافية المرجحة لكل مستفيد أقل أو تساوي % 25 من الأموال الخاصة الصافية:

عندما يتجاوز مبلغ الأخطار المترتبة مع نفس المجموعة من الزبائن نسبة % 15 من الأموال الخاصة للبنك فإنه يشترط ألا يتجاوز هذا المبلغ بأكثر من عشر مرات مبلغ الأموال الخاصة للبنك، وقد ألزم بنك الجزائر المؤسسات البنكية بتحديد هذه النسبة شهريا وإعداد قائمة بالنسبة للزبائن الذين تتجاوز معهم نسب توزيع المخاطر % 15 وهذا لمعرفة المستوى الكلي للالتزامات هذا الصنف مع العملاء وبالتالي مقارنتها مع الأموال الخاصة الصافية لبنوك .

ويتم تصنيفها متبعا لتعليمة بنك الجزائر رقم74 - 94 المؤرخة في 29 نوفمبر1994 والمتعلقة بتحديد قواعد الحذر في وتسيير البنوك والمؤسسات المالية كالتالي: الحقوق التجارية و الحقوق المصنفة. وفي إطار ضمان احترام تطبيق هذه النسب فإن تجاوز نسبة توزيع الأخطار ل % 25 يستوجب تكوين غطاء لهذه الأخطار بضعف المعدلات المطبقة على نسبة كوك.

2- نسبة السيولة

تعرف هذه النسبة بالعلاقة بين عناصر الأصول السائلة في الأجل القصير وعناصر الخصوم قصيرة الأجل وتهدف هذه النسبة من جهة إلى ضمان قدرة البنوك والمؤسسات المالية على الدفع لأصحاب الودائع في أي لحظة، ومن دون مشاكل ومن جهة أخرى تهدف إلى :

- قياس ومتابعة مخاطرة عدم السيولة للبنوك بحيث تكون هذه الأخيرة مستعدة لتسديد ديونها في آجال استحقاقها.
- ضمان قدرة البنوك على تقديم القروض.
- تجنب اللجوء إلى مؤسسة الإصدار (البنك المركزي) لتصحيح وضعية خزينة البنوك، إن أهم نتيجة لتطبيق هذه النسبة هي وضع حد لاستعمال الموارد ذات الأجل قصير الأجل جدا في استخدامات متوسطة وطويلة الأجل .

تحسب نسبة السيولة بقسمة الأصول السائلة في الأجل القصير على الخصوم المستحقة في الأجل القصيرة و تكون مساوية ل 100 %، تكلف البنوك بحساب هذه النسبة شهريا وإرسالها إلى بنك الجزائر[1]. تسمح هذه النسبة القانونية للبنك بالمتابعة الحريصة والمستمرة لاحتياجات أو فوائض نقدية مما يمكنه من القيام بتعديلات اللازمة.

3- تقييم التنظيم الاحترازي الجزائري

قبل الإصلاحات التي عرفتها الجزائر خلال فترة التسعينات كانت البنوك التجارية تفتقر للإطار المؤسساتي والخبرة للنهوض بأعمال الوساطة المالية التي تتسم بالفعالية . لكن بعد إصدار قانون النقد والقرض 90- 10، حدثت نقطة تحول دعمت الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها السلطات العمومية، فقد عملت السلطة النقدية في الجزائر على النهوض بأداء الجهاز البنكي من خلال تفعيل أسس الرقابة والإشراف بما ينسجم مع المعايير الدولية المعاصرة واتخذت مجموعة إجراءات أبرزها كفاية رأس المال الإجمالية المرجحة بالمخاطر، مع مقررات لجنة بازل كما اتخذت السلطة النقدية العديد من التدابير الهادفة إلى ضبط المخاطر الناتجة عن التركزات الائتمانية وبناء المخصصات لمواجهة الديون المتعثرة.

وبهدف تقييم نوعية توظيفات البنوك لمواردها المختلفة أصدرت السلطة النقدية تعليمات تتعلق بكيفية تصنيف الديون، وتحديد المئونات المطلوبة لها لدى البنوك، مع الأخذ بعين الاعتبار الضمانات المقدمة مقابلها، ومدى قيام الزبائن بخدمة مديونياتهم، إضافة إلى المخصصات العامة المطلوبة للتسهيلات الجيدة.

[1] نعيمة بن عامر ، **المخاطر و التنظيم الاحترازي**، مرجع سابق، ص 17.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وللتأكد من التزام المصارف بتطبيق التعليمات الرقابية التي تصدر، أولت السلطة النقدية اهتماما كبيرا بموضوع الإفصاح والشفافية من خلال إعداد البنوك لقوائمها المالية والإفصاح عنها. وكذلك عملت السلطة النقدية على تعزيز وتقوية وتطوير أساليب الرقابة الميدانية والمكتتبة باستخدام أدلة شاملة للرقابة.

كما أسس قانون رقم9 -10إطار جديد يضع المنظومة البنكية ضمن مسار يتماشى والتوجهات العالمية في مجال تسيير البنوك[1].

وابتداء من عام 1994 كانت الجهود موجهة لإعادة الهيكلة الداخلية والمالية ومن بين إجراءاتها في سنة 1994 إدخال الحد الأدنى من الاحتياطي الإجباري في المصارف بسنة% 25 من الودائع التي تفرض عليها فائدة % 11 سنويا .

- في سنة : 1995 بدا التطبيق نسبة كفاية رأس المال المصاريف بمقدار 4% ثم رفعها إلى8% في عام1999 ، كما تم تعزيز القواعد الاحترازية.
- في سنة : 2004 تم إصدار نظام يحدد الحد الأدنى الجديد لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية، وكذا نظام يحدد شروط تأسيس الاحتياطية الإجبارية[2] .

- ولقد حددت المادة 03 من تعليمة بنك الجزائر رقم 04- 2010 المؤرخة في 15 ديسمبر 2010 المعدلة والمتممة للتعليمة رقم 02-04 المتعلقة بنمط الاحتياطي الإجباري، معدل الاحتياطي الإجباري ب 9%، ويتم حسابه شهريا بداية من يوم 15إلى يوم 14 للشهر الموالي، وفي حالة نقص في الاحتياطي الإجباري تخضع البنوك والمؤسسات المالية لغرامة مالية قدرها 05 %من المبلغ الناقص، ويستوفي بنك الجزائر هذه الغرامة (المادة03 من التعليمة 05-01)، كما أن معدل الاحتياطي القانوني لا يجب أن يتجاوز 15% ويمكن أن يساوي 0% (المادة05 من النظام رقم 04- 02). وفقا للمادة 02 من تعليمة بنك الجزائر رقم 03-09 المؤرخة في 25 فيفري 2009 المعدلة للتعليمة رقم 02-08 المؤرخة في 11مارس 2008 المتعلقة بنمط الاحتياطي الإجباري، فإن البنوك تتلقى من بنك الجرائر تعويضا على قيمة الاحتياطي الإجباري قدره 0.50% سنويا [3].

لكن الرقابة الاحترازية تبقى معرقلة أساسا بعوامل مرتبطة بالعمليات الداخلية للبنوك وغياب الإرادة من الإدارة العليا تطبيقها على أرض الواقع .

4- مقارنة النظم الاحترازية الجزائرية مع معايير لجنة بازل

إن الإطار القانوني و التنظيمي لتسيير المؤسسات المالية و الرقابة عليها يطابق بدرجة كبيرة المبادئ الدولية للجنة بازل وهذه المقارنة تظهر ذلك:

1- أوجه التشابه:

لقد اعتمدت الجزائر في صياغة نظمها الاحترازية على تعليمات لجنة بازل وهذا يبرر وجود تشابه في عدة نقاط أهمها

- الحد الأدنى لكفاية رأس المال الذي أقره بنك الجزائر يقدر ب 8 % .

[1] Naas Abdeh lakim**, le système bancaire Algérien** (de la décolonisation à l'économie de marché) édition INAS, paris 2003, page 23.

[2] المادة رقم 291 من التعليمة الوزارية رقم 09-02 المؤرخة في 26 ديسمبر 2002 و المحددة لأجال التصريح من طرف البنوك و المؤسسات المالية لنسبة الملاءة.

[3] زبير عياش، **تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، مرجع سابق ، ص 231 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إن العناصر المستعملة في حساب رؤوس الأموال الخاصة الأساسية في بنك الجزائر هي نفسها المطروحة في مقترحات لجنة بازل .
- المعايير المطبقة في الجزائر لمراقبة الصرف هي نفس المعايير لجنة بازل .
- طريقة حساب معامل توزيع المخاطر هي نفسها المتبعة في الجزائر مع اختلاف في النسب[1].

2- أوجه الاختلاف:

لا ينفي التشابه بين تنظيمات الجزائر ومعايير لجنة بازل وجود اختلافات تعود إلى تميز النظام البنكي الجزائري بخصائص معينة قد لا تسمح له بتطبيق بعض مقترحات اللجنة و أهم هذه الاختلافات ما يلي :

- لا تحتوي المعايير الاحترازية المحلية على معامل السيولة وكذا معامل رأس المال الخاص وكذلك الموارد الدائمة.
- اختلاف في معادلات ترجيح المخاطر.
- يضمن معامل الملاءة في الجزائر تغطية خطر القرض فقط، على حساب مخاطر الفائدة، و مخاطر الصرف التي لا تؤخذ بعين الاعتبار، وهذا ما يجعل فعالية نسبة كفاية رأس المال في تطبيق درجة الملاءة للبنك، و قدرته على تغطية المخاطر.
- تقترح لجنة بازل ترجيحات مختلفة عند احتساب نسبة تقسيم المخاطر تختلف نوعا ما عن الترجيحات التي تستعمل في حساب نسبة الملاءة، عكس التنظيمات الجزائرية التي تعتمد على نفس الترجيحات في حساب كلتا النسبتين.
- تفتقر البنوك الجزائرية لنظام قياس المخاطر، مقارنة مع مبادئ لجنة بازل و التي تناولها كل من المبدأ 11-12-13 و التي تتعلق بطريقة VAR، وهذا لأن هذه الطريقة تستوجب نظام بنكي متطور، وهذا ما لا يتميز به النظام البنكي الجزائري [2].

يمكن القول من خلال هذه المقارن أنه و بالرغم من الإصلاحات العديدة التي تمت على النظام البنكي الجزائري، إلا أنه لا يزال يعاني الكثير من الضعف بسبب المفارقة بين ما هو موجود من إجراءات و قوانين و ما هو معمول به في أرض الواقع ، فمشكلة البنوك الجزائرية هي مشكلة تطبيق و التزام لا مشكلة قوانين .

المطلب الثالث: متطلبات النظام البنكي الجزائري لمسايرة الاتفاقيات الدولية

أولا- الصعوبات التي تواجه القطاع البنكي الجزائري لتطبيق معايير لجنة بازل :

لقد أكدت معايير لجنة بازل الثانية أنها ليست مجرد تغيير أو استبدال حزمة من القواعد بأخرى، فهي تحول جوهري مؤثر في أداء المؤسسات البنكية، وتحول كامل في نظم إدارة المخاطر، 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 و مواجهتها. وبذلك يصبح توفير البيانات المالية المناسبة هو أساس التعامل لترجمة اتجاهات السوق إلى معايير و قواعد تعتمدها إدارة البنوك، فالارتباط الشديد بين ما تتطلبه معايير بازل وما تفرضه القواعد و المعايير

[1] نعيمة بن عامر : **المخاطر و التنظيم الاحترازي**، مرجع سابق، ص 19.
[2] بلبالي عبد الرحيم: **إدارة المخاطر البنكية وأثرها على كفاءة وفعالية القطاع المصرفي دراسة حالة المؤسسات المالية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، ص 267 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدولية و المحلية من نظم محاسبية من ناحية أخرى، أحد أهم الركائز التي يجب الإلمام بها و القدرة على تطبيقها، وكلا الشرطين سواء معايير بازل أو المعايير المحاسيبة الدولية لم تتمكن الكوادر البنكية الجزائرية من استيعابها بدقة و من ثم القدرة على تطبيقها، ويرجع كل ذلك إلى قلة الإفصاح و الشفافية [1].

كم 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 لمؤسسات التقييم المحلية والتي تتسم بتقييم أقل دقة وتكلفة، إذا ما قورنت بمؤسسات التقييم العالمية، كما أن جميع المؤسسات الجزائرية في القطاعين الخاص و العام ليست موضوع تقييم خارجي أو داخلي، وهو ما يعني وفق ما تنص عليه لجنة بازل ترجيحها بمعدل 100 % كدرجة خطر، و البنوك الجزائرية في سعيها لتعظيم الأرباح و تقليل المخاطر، يجب أن تتجه وفقا لمقررات لجنة بازل ، إلى منح القروض للمؤسسات ذات درجة الترجيح المنخفظة. وفيما يتعلق بمنهج التقييم الداخلي للمخاطر الائتمانية فهو منهج معقد يحتاج إلى الوقت و المال وقدرات تكنولوجية كبيرة ، وعمالة مؤهلة لاستيعابه و تطبيقه في المصارف الجزائرية[2].

ثانيا : متطلبات إصلاح المنظومة البنكية الجزائرية من أجل التوافق مع معايير لجنة بازل

- توضيح الرؤية و الإستراتيجية البنكية : ساهمت لجنة بازل في إعطاء مفهوم جديد لتكلفة القروض البنكية، حيث أصبحت تشمل تكلفة الأموال الخاصة مضافا إليها المصاريف العامة و تكلفة المخاطر، وهذا الأمر سيدفع البنوك الجزائرية إلى إعادة النظر في كيفية منح القروض للمؤسسات في القطاعين العام و الخاص وإقصاء العديد من المؤسسات التي لا تستوفي الشروط المطلوبة من الاستفادة 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 يمكنه التخفيف من الضغوط التمويلية على البنوك الجزائرية [3] ؛
- 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 على تنويع قواعد تمويلها سواء من مصادر داخلية أو خارجية ؛
- زيادة استثمار البنوك في التكنولوجيا البنكية بما يساعد على تحسين و تنويع الخدمة وسرعة تقديمها ؛
- تدعيم عملية الإفصاح و الشفافية بالبنوك الجزائرية ؛
- إنشاء جهاز متخصص في متابعة المشاريع الممولة بواسطة القطاع البنكي، إذ يتم التدخل لمجرد المبادرة في احتمالات التعثر قبل حدوثها ؛
- إنشاء هيئة تنقيط متخصصة في الجانب البنكي تقوم بتقييم البنوك العاملة بالجهاز البنكي الوطني ؛

[1] نفس المرجع، ص 277 .

[2] عائشة سالم الحاجي، **بعض الصعوبات التي تواجه المصارف العربية في تطبيق مقررات 2**، ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى المصارف المغاربية حول المخاطر المصرفية وقواعد بازل، تونس، 2007، ص 13.

[3] Naas Abdelkarim, **Le système bancaire algérien 1999-2001**, Editions INAS, France, 2003, p289.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تنشيط بورصة الجزائر في سبيل تقييم حقيقي لرأس المال البنوك مختلف عن قيمته المحاسبية كما يسمح للمراقبين من التأكد أن رأس المال قادر فعلا على امتصاص المخاطر البنكية [1].

[1] بلبالي عبد الرحيم، **إدارة المخاطر البنكية وأثرها على كفاءة وفعالية القطاع المصرفي**، مرجع سابق، ص 255.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل

رغم إصدار السلطات الجزائرية لجملة من القوانين والإصلاحات الخاصة بتنظيم ومراقبة العمل البنكي لا سيما قانون النقد و القرض، إلا أنها لم تثبت فعاليتها. إن المشاكل التي يعاني منها النظام البنكي الجزائري صارت تطرح موضوع إدارة المخاطر و تطبيق الحوكمة البنكية بإلحاح كمدخل مهم من مداخل إصلاح المنظومة البنكية الجزائرية لجعلها في المستوى المطلوب، وهو ما تفطن إليه المشرع الجزائري بإصداره لجملة من القوانين و التعليمات التي توحي بإدخال بعض المبادئ الدولية سواء المتعلقة بإدارة المخاطر أو تلك الخاصة بالحوكمة البنكية في البنوك الجزائرية . إلا أنه رغم كل ما بذلته السلطات في مجال استصدار قوانين وأوامر خاصة بتنظيم عمل البنوك والحفاظ على سلامتها فإن البنوك الجزائرية مازال أمامها شوط كبير كي تلحق بباقي الدول الأخرى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

من الواضح أن إدارة المخاطر تتجه لتشمل قطاعات كثيرة وفي مجالات مختلفة ومستويات متعددة، ويعد القطاع البنكي من أهم القطاعات التي يكتسي فيها تطبيق إدارة المخاطر أهمية المخاطر أهمية بالغة، حيث كان محل اهتمام الكثير من الدراسات الميدانية .

يهدف الفصل الرابع إلى دراسة تطبيقية لمساهمة إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة البنكية من خلال دراسة حالة بعض البنوك العمومية، حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية للدراسة، ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي المتعلق بدور إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة البنكية .

سيتم تناول الفصل الرابع في ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: حول أدوات جمع و تحليل البيانات وكذلك خصائص العينة و الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل استبيان الدراسة.

المبحث الثاني: تناول تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: يجيب على الفرضيات الفرعية للدراسة و كذا الفرضية الرئيسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليله وكذلك وصفا لأفراد عينة الدراسة .

المطلب الأول :خصائص عينة الدراسة

أولا :تحديد عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة مساهمة إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة البنكية بالتطبيق على بعض وكالات البنوك العمومية بولاية أم البواقي، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 30 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة، تم استرجاع منها 25 استمارة والعينة ممثلة أساسا بالمديرين ثم نائبي المديرين ثم رؤساء الفروع وأيضا رؤساء المصالح والموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة عمل في العمل ، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا من أثر في القدرة على فهم فقرات الاستبيان.

ثانيا :خصائص أفراد عينة الدراسة الجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (4- 1) :الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

	الفئات و السمات	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	17	68
	أنثى	8	32,0
	المجموع	25	100
العمر	أقل من 30 سنة	4	16
	30- 40 سنة	11	44
	41- 49 سنة	7	28
	50 فأكثر	3	12
	المجموع	25	100
المؤهل العلمي	ثانوي	03	12
	بكالوريا	00	00
	ليسانس	21	84
	ماجستير	01	04
	دكتوراه	00	00
	المجموع	25	100
عدد سنوات الخبرة	1-5 سنوات	5	20
	6- 10 سنوات	8	32

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	11- 15 سنة	4	16
	أكثر من 15 سنة	8	32
	المجموع	25	100
المركز الوظيفي	مدير عام	2	8
	نائب مدير	1	4
	رئيس فرع	2	8
	رئيس مصلحة	9	36
	موظف	6	24
	وظيفة أخرى	5	20
	المجموع	25	100
اسم البنك	BADR	7	28
	BDL	4	16
	CPA	3	12
	BEA	9	36
	BNA	2	8
	المجموع	25	100

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامجspss

1- حسب متغير الجنس

يتضح من الشكل أن معظم الأفراد المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة 68 % في مقابل 32 %من أفراد العينة كانوا إناثا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في البنوك عموما الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة العمل المصرفي التي تفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هكذا نشاط .

2- حسب متغير العمر

يلاحظ توزع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية (30-40) بنسبة 44 %، ثم الفئة الثالثة (41 - 49) بنسبة 28 %، ثم الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 16% فالفئة الأخيرة بنسبة 12%. كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في البنوك محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل، مما ينعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

3- حسب متغير المستوى التعليمي

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس، ويعود ذلك من جهة، لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنوك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. هناك بعض المبحوثين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مستواهم التعليم ثانوي أو أقل بنسبة 12% ، فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية، إلا اختيارهم كان باعتبارهم يملكون خبرة سنوات طويلة في العمل المصرفي، وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي سواء كنائب مدير أو كرئيس مصلحة مما استوجب اختيارهم لأهمية إجاباتهم على فقرات الاستبيان، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة الأفراد حاملي الشهادات العليا(ماجستير) بنسبة 4 %كل ذلك مؤشر على أن البنوك تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على إدارة المخاطر بالبنوك وكذلك على تنافسيتها .

4- حسب متغير الخبرة الوظيفية

من حيث الخبرة الوظيفية في العمل البنكي، فإن الفئتين (6- 10) (أكثر من 15) تمثلان أعلى نسبة حيث بلغت 32%، ثم تلتها الفئة الأولى(1- 5) بنسبة 20 % ، وأخيرا فئة (11- 15) بنسبة 16% .

كل هذه الأرقام تعتبر كمؤشر على تراكم الخبرة في العمل البنكي لأفراد العينة، مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد الاستفهام عنها .

5- حسب متغير المركز الوظيفي

يلاحظ من الجدول أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة تنتمي إلى الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية عليا، إذ بلغت نسبة المديرين 8 % نتيجة أن هؤلاء لا يهتمون غالبا بأمور الاستبيانات، ويوجهون الطالب للاتصال بنائبهم أو مساعديهم، الذين بلغت نسبتهم 4 %، ثم رؤساء المصالح في الوكالات المختلفة للبنوك الخمسة والبالغة نسبتهم 36%، ثم الموظفين بنسبة 24%، كما بلغ عدد الموظفين الذين يشغلون وظائف أخرى بنسبة 20%. مما يشير أن أكبر من 50% من أفراد العينة هم من بين المسئولين في وكالات البنوك محل الدراسة، وهذا يعطي مصداقية أكبر للإجابات، لأنه غالبا ما يكون لهؤلاء رؤية أعمق وفهم أكبر للجوانب المتعلقة بهذه الدراسة، بينما باقي النسبة 48.9 % فهي من الموظفين داخل البنوك وخصوصا من الإطارات.

المطلب الثاني :أساليب ومصادر جمع البيانات و المعلومات

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة:

أولا: المصادر الثانوية

وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية التي كتبت في موضوع إدارة المخاطر والحوكمة والتي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، ثم تم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج البحث كما تم تحديد المدى الذي ستقيسه الاستبانة التي سيتم توزيعها.

ثانيا : المصادر الأولية

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة، حيث استلزم الأمر في بعض الحالات، إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من الأفراد بناء على طلب منهم؛ من أجل إبداء رأيهم تجاه فقرات الاستبيان، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي:إدارة المخاطر كمتغير مستقل والحوكمة البنكية كمتغير تابع، حيث تم وضع لكل متغير متغيرات فرعية لغرض قياسه.

1- المحور الأول: إدارة المخاطر

تضمن تسع فقرات لغرض معرفة مدى إدراك أفراد العينة للمعايير الدولية المتعلقة بإدارة المخاطر.

2- المحور الثاني: الحوكمة البنكية

تكون من أربعة أبعاد، كل بعد يتعلق بفرضية من الفرضيات الفرعية وهي:

البعد الأول: توافر إطار فعال للحوكمة البنكية، حيث تضمن خمس فقرات تتعلق بتطبيق الحوكمة داخل البنوك محل الدراسة.

البعد الثاني: حماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين، يتضمن اثني عشرة فقرة تتمحور حول حماية حقوق كل من له علاقة بالبنك.

البعد الثالث: الإفصاح والشفافية، وتضمن ستة فقرات تتعلق بدور الحوكمة في توفير القدر اللازم من الإفصاح والشفافية داخل البنوك.

البعد الرابع: مسؤوليات مجلس الإدارة، تضمن سبعة فقرات تتعلق بدور مجلس الإدارة في تفعيل الحكم الراشد بين الأفراد في البنوك .

وبذلك بلغ عدد الفقرات جميعها 39 فقرة .

وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

1	2	3	4	5
لا اتفق تماما	**لا اتفق**	**محايد**	**اتفق**	**اتفق تماما**

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (4- 2): يوضح إجابات الأسئلة ودلالتها

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
لا أتفق تماما	1	من 1 إلى أقل من1.80	أقل من36 %
لا أتفق	2	1.80 إلى أقل من 2.6	36 % -أقل من 52 %
محايد	3	من2.6 إلى أقل من3.4	52 % -أقل من 68 %
اتفق	4	3.4 إلى أقل من4.2	68 % -أقل من 84 %
اتفق تماما	5	4.2 فأكثر	84% فأكثر

المصدر : عبد الفتاح عز : **مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007 ، ص540 .

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، وتعد نسبة % 60 بالنسبة لمعامل ألفا مقبولة إحصائيا، ويلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية .

الجدول رقم(4- 3): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

الرقم	الأبعاد و المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity c
1	توافر إطار فعال للحوكمة البنكية	05	0.6560	0.809
2	حماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين	12	0.6040	0.787
3	الإفصاح والشفافية	06	0.6200	0.458
4	مسؤوليات مجلس الإدارة	07	0.7140	0.844
5	محور الحوكمة البنكية	30	0.603	0 .776
6	محور إدارة المخاطر	09	0.655	0.809
	كل فقرات الاستبيان	30	0.549	0.740

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق The validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ أن أغلب النسب كانت عالية وأكبر من النسبة المعتمدة إحصائيا والبالغة 60 %،الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث :الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم القيام بتحليل البيانات الأولية (محل البحث) باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية {*SPSS*} *Statistical Package for Social Science* وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية (*Mean & Standard Deviation*) ،ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
- معيار كرونباخ ألفا لقياس الاعتمادية.
- معامل الارتباط سبيرمان لبيان علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض.
- اختبار (*Kolmogrov-Smirnov(K-S)*) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني :تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (Xw) والانحرافات المعيارية (SI) والأوزان المئوية لنسب الاتفاق المحققة عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة:

المطلب الأول :تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور إدارة المخاطر

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات المحور الأول في الجدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (4- 4) : التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول

	الفقرة	المقياس	التكرارات، و النسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	ترتيب	معامل الاختلاف C.V %
			1	2	3	4	5					
1	قيام البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر	العدد	0	1	0	6	18	4,64	0,700	92.8	1	15.08
		النسبة	0	4	0	24	72					
2	تبني البنك منهج لإدارة المخاطر يساهم في الحفاظ على مصالح جميع المتعاملين مع البنك	العدد	0	0	0	11	14	4 ,56	0,507	91.2	2	11.11
		النسبة	0	0	0	44	56					
3	التأكد من صحة البيانات و المعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	العدد	1	0	3	6	15	4,36	0,995	87.2	4	22.82
		النسبة	4	0	12	24	60					
4	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.	العدد	0	0	3	9	13	4,40	0,707	88	3	16.06
		النسبة	0	0	12	36	52					
5	يقوم المجلس بالتحقق من مدى تقيد المنظمة بالخطط الإستراتيجي والسياسات والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات	العدد	0	1	6	12	6	3,92	0,812	78.4	8	20.71
		النسبة	0	4	24	48	24					
6	يهتم البنك بتشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر بالبنك	العدد	1	2	4	10	8	3,88	1,092	77.6	9	28.14
		النسبة	4	8	16	40	32					
7	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل و تعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بإدارة المخاطر.	العدد	0	1	3	9	12	4,28	0,843	85.6	5	19.69
		النسبة	0	4	12	36	48					
8	يتم الإعلان عن السياسات و الإستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر بالبنك بعد اعتمادها من قبل مجلس الإدارة .	العدد	0	0	5	10	9	4,08	0,862	81.16	7	21.12
		النسبة	0	0	20	40	36					
9	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر.	العدد	1	1	3	9	11	4,12	1,054	82.4	6	25.58
		النسبة	4	4	12	36	44					
	المجمـــــــــــــــــوع							4.248	0.443	84.96		10.42

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.64 ومعامل اختلاف 15.08، و بوزن نسبي عالي 92.8 %، وهذا يعني درجة موافقة عالية تعكس مستوى إدراك الأفراد لأهمية إدارة المخاطر في البنوك، وتتأكد هذه الأهمية بشكل كبير من خلال الفقرة 2 التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.56 و معامل اختلاف 11.11 وبوزن نسبي 91.2% مما يعكس عدم اختلاف الأفراد كثيرا في إجاباتهم حول هذه الفقرة ، وهذا الاتفاق يدل على مستوى إدراك الأفراد لضرورة وجود منهج لإدارة المخاطر يساهم في الحفاظ على مصالح جميع المتعاملين مع البنك. وهو ما عكسته إجابة الأفراد في الفقرة 4 والتي تشير إلى أن نجاح منهج إدارة المخاطر يعتمد على قيام مجلس إدارة المخاطر بالتحقق من أن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم، حيث جاءت الفقرة بمتوسط حسابي 4.40 ووزن نسبي قدره 88%.

من جهة أخرى جاءت الفقرة 3 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.36 ووزن نسبي 87.2% ومعامل اختلاف 22.82 وهو ما يدل على وعي كبير للأفراد و إدراكهم لأهمية صحة البيانات و المعلومات التي يتعاملون بها وهذا شيء إيجابي جدا، وهو أمر طبيعي على اعتبار أن أغلب الأفراد في البنوك يتعاملون بالبيانات و المعلومات وبالتالي قد وافق الأفراد بعد ذلك على الفقرة 7 المتعلقة بالالتزام بمعايير لجنة بازل و سلطة النقد بمتوسط حسابي 4.28 ووزن نسبي 85.6% ومعامل اختلاف 19.69، إن تأكيد الأفراد إجاباتهم بالموافقة على هذه الفقرة كان نتيجة التأثر بالاهتمام الذي توليه البنوك وهو ما أثبتته الفقرة 9 و المتعلقة بالتزام البنوك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر وهو معيار من معايير لجنة بازل الدولية، بمتوسط قدره 4.12 ووزن نسبي 81.16% ومعامل اختلاف 25.58. تأتي بعد ذلك الفقرة 8 بمتوسط حسابي 4.08 ووزن نسبي 81.16% ومعامل اختلاف 21.12 لتأكد اتفاق الأفراد حول أهمية إعلان الإستراتيجية المعتمدة من طرف البنك و الخاصة بإدارة المخاطر، ذلك أن الأفراد عندما يعملون وفق إستراتيجية موحدة وواضحة لديهم فإن ذلك يساعد في نجاح أداء البنك وقدرته في السيطرة على المخاطر وهذا ما أكدته الفقرة 5 بمتوسط حسابي 3.92 ووزن نسبي 78.4% ومعامل اختلاف 20.71 حيث وافق الأفراد على أن إتباعهم لاستراتيجيات موحدة والإجراءات المطلوبة قانونا لا يتحقق إلا إذا قام المجلس بدوره من حيث الرقابة و الإشراف.

كذلك فإن البنوك لا تسعى بالشكل المطلوب إلى تشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات إدارة المخاطر بدليل أن الأفراد اتفقوا إلى حد كبير على الفقرة 6 التي تعبر عن ذلك حيث جاءت بعدها مباشرة في الترتيب بمتوسط 3.88 ووزن نسبي 77.6% ومعامل اختلاف مرتفع قليلا قدره 28.14 و الذي يعكس عدم اتفاق الأفراد بشكل كبير على هذه الفقرة .

ويمكن تلخيص نتائج المحور الأول في الجدول التالي:

جدول رقم (4- 5): ملخص لنتائج المحور الأول

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف C.V %
إدارة المخاطر	4.248	0.443	84.96	10.42

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبشكل عام فإن ماسبق من الفقرات يشير إلى إدراك مقبول لدى الأفراد لموضوع إدارة المخاطر حيث حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي 4.24 ووزن نسبي عالي 84.96% ومعامل اختلاف ضئيل جدا 10.42 ما يدعونا للقول بأن هناك إجماع كبير جدا لدى الأفراد حول المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر .

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغير الحوكمة البنكية

بنفس الطريقة التي تم استخدامها في تحليل الفقرات المتعلقة بمحور إدارة المخاطر، ستتم معالجة فقرات هذا المحور المتعلق بالحوكمة البنكية ، والذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية لغرض قياسه وهي توافر إطار فعال للحوكمة البنكية، حماية حقوق المودعين و الإفصاح والشفافية وأخيرا مسئوليات مجلس الإدارة .

أولا : تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بتوفر إطار فعال للحوكمة البنكية

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات توفر إطار فعال للحوكمة البنكية في الجدول التالي:

الجدول رقم: (4- 6): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الأول

	الفقرة		التكرارات، و النسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	معامل الاختلاف C.V %
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	لدى البنك إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة	العدد	2	2	7	12	2	4.64	1,041	92,8	1	22.43
		النسبة	8	8	28	48	8					
2	يساعد توافر هيكل للحوكمة في رفع مستوي الشفافية في البنك	العدد	1	1	3	11	9	4.04	1,020	80,8	2	25.247
		النسبة	4	4	12	44	36					
3	توفر الحوكمة آلية تكفل مشاركة الجميع داخل البنك وخارجه في تحسينه	العدد	0	3	2	13	7	3.96	0,935	79,2	3	23.61
		النسبة	0	12	8	52	28					
4	تحدد الحوكمة موضوع توزيع المسئوليات بين الجهات المسئولة عن الإشراف والعمل	العدد	0	5	6	9	5	3.56	1,044	71,2	5	29.325
		النسبة	0	20	24	36	20					
5	ضمان وجود إطار فعال للحوكمة البنكية يساعد على تنفيذ التشريعات التي تضمن توزيع المسئوليات بين الهيئات المختلفة	العدد	0	2	6	8	9	3.96	0,978	79,2	4	24.696
		النسبة	0	8	24	32	36					
	المجمـــــــــــــــــوع							4.10	1.816	82.08		44.29

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالنسبة لتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية جاءت الفقرة 1 في المرتبة الأولى بوزن نسبي 92.8% ومعامل اختلاف قدره 22.43 ، مما يدل على موافقة عالية للأفراد على أن البنك لديه وعي وإدراك بالممارسات الدولية للحوكمة وهو ما يجعله يحاول مواكبة تلك الممارسات من خلال توفير هيكل فعال للحوكمة بما يساعد في رفع مستوى الشفافية داخل البنك وهذا ما أكدته الفقرة 2 بمتوسط حسابي 4.04 ووزن نسبي 80.8% ومعامل اختلاف 25.247 .

ثم تأتي بعد ذلك الفقرة رقم 3 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.96 ووزن نسبي 79.2% ومعامل اختلاف 23.610 فالحوكمة أيضا توفر آليات تسمح بمشاركة الجميع في تحسين أداء البنك، وهو ما أكدته بدورها الفقرة 5 بمتوسط حسابي 3.96 ووزن نسبي 79.2% ومعامل اختلاف 24.696 فالحوكمة تساعد على تنفيذ التشريعات المتعلقة بتوزيع المسئوليات بالشكل الذي يسهم في تحسين العمل المصرفي وتطوير أدائه وهو ما أشارت إليه الفقرة 4 لكن بدرجة موافقة أقل حيث جاءت الفقرة بوزن نسبي 71.2% ومعامل اختلاف 29.325 مما يدل على أن الأفراد مختلفين قليلا في الإجابة على هذه الفقرة .

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد توافر إطار فعال للحوكمة البنكية 4.10 وبوزن نسبي82.08% ومعامل اختلاف 44.29، مما يدعونا إلى القول بأن هناك موافقة بالأغلبية على هذا البعد، وبالتالي الاتفاق على استحداث إطار فعال للحوكمة داخل البنوك أصبح ضرورة ملحة للارتقاء بالبنوك الجزائرية إلى مستوى البنوك العالمية.

ثانيا :تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بحماية حقوق المودعين

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات حماية حقوق المودعين

الجدول رقم: (4- 7): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات حماية حقوق المودعين:

	الفقرة		التكرارات والنسب المئوية %					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	معامل الاختلاف C.V %
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	توفر الحوكمة إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين و المقترضين.	العدد	2	0	2	9	12	4.16	1.143	83.2	2	27.47
		النسبة	8	0	8	36	48					
2	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك و الإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم .	العدد	3	6	6	8	2	3.00	1.190	60	11	35.06
		النسبة	12	24	24	32	8					
3	البنك ملتزم بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه.	العدد	1	1	2	8	13	4.24	1.052	84.8	1	24.81
		النسبة	4	4	8	32	52					
4	لدى المودعين الحق في إجبار مجلس الإدارة على اتخاذ إجراءات ملزمة ، كإعادة النظر في قرارات المجلس السابقة .	العدد	6	10	6	2	1	2.28	1.061	45.6	12	46.53
		النسبة	24	40	24	8	4					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5	البنك ملتزم بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية و موضوعية.	العدد	2	1	1	11	10	4.04	1.172	80.8	3	29
		النسبة	8	4	4	44	40					
6	يطلع زبائن البنك على المعلومات الهامة المتعلقة بنشاطاته.	العدد	3	3	4	8	7	3.52	1.358	70.4	10	38.57
		النسبة	12	12	16	32	28					
7	تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المودعين ومن بينهم صغار المودعين و الأجانب	العدد	1	5	3	7	9	3.72	1.275	74.4	9	34.27
		النسبة	4	20	12	28	36					
8	منع الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات داخل البنك .	العدد	0	6	1	9	9	3.84	1.179	76.8	5	30.70
		النسبة	0	24	4	36	36					
9	يساهم تطبيق الحوكمة في الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون .	العدد	0	3	7	9	6	3.72	0.980	74.4	7	26.34
		النسبة	0	12	28	36	24					
10	يسمح تطبيق الحوكمة باتخاذ إجراءات عاجلة (بما فيها التعويض) لمعالجة أي خرق لحقوق أي من الأطراف الأخرى ذوي المصالح.	العدد	0	2	4	15	4	3.84	0.800	76.8	6	20.83
		النسبة	0	8	16	60	16					
11	يساعد تطبيق الحوكمة البنكية في توفير المعلومات لذوي المصالح وفرص الوصول لها بأسلوب دوري وفي التوقيتات المناسبة	العدد	2	1	5	11	6	3.72	1.137	74.4	8	30.56
		النسبة	8	4	20	44	24					
12	يساعد الالتزام بقواعد الحوكمة البنكية في توفير هيكل فعال للحماية من الإعسار وضمان حقوق الدائنين .	العدد	1	0	5	11	8	4.00	0.957	80	4	23.92
		النسبة	4	0	20	44	32					
المجمـــــــــــــــوع								3.67	0.498	73.4		13.56

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- جاءت الفقرة رقم 3 في المرتبة الأولى بوزن نسبي84.8% و معامل اختلاف 24.81، مما يشير إلى اتفاق كبير للأفراد على أن البنك ملزم بتنفيذ متطلبات السلطة الرقابية ، ثم الفقرة 1 في المرتبة الثانية بوزن نسبي83.2% و معامل اختلاف 27.47 وهو ما يشير إلى هناك موافقة عالية للأفراد حول أهمية الدور الذي تقوم به الحوكمة من توفير إجراءات حماية حقوق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المودعين و المقترضين، كذلك تضمن الحوكمة التزام البنك بحماية حقوق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك وهو ما وافق عليه الأفراد في الفقرة 5 بوزن نسبي80.8% و معامل اختلاف 29، تظهر أيضا أهمية الحوكمة البنكية في الفقرة 12حيث وافق الأفراد بنسبة عالية على أن الالتزام بقواعد الحوكمة يسهم في توفير هيكل فعال للحماية من الإعسار حيث كانت الموافقة بوزن نسبي80 % و معامل اختلاف 23.92، ثم تأتي بعد ذلك الفقرة 8 في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 76.8 % و معامل اختلاف 30.70 لتعبر عن موافقة كبيرة للأفراد على أن الحوكمة تساهم منع تداول المعلومات داخل البنك لحساب المطلعين عليها، كما أن الفقرة 10 بينت أن تطبيق الحوكمة يسمح باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصالح وكانت نسبة الموافقة بوزن نسبي76.8% و معامل اختلاف 20.83

- جاءت الفقرة 9 في المرتبة السابعة بوزن نسبي74.4% و معامل اختلاف 26.34 حيث عبر الأفراد عن موافقتهم بنسبة كبيرة الحوكمة تساهم في الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة ، كما جاءت الفقرة 11 بوزن نسبي74.4% و معامل اختلاف 30.56 لتأكد اتفاق الأفراد على أهمية الدور الذي تقوم به الحوكمة في في توفير المعلومات لذوي المصالح وفرص الوصول لها بأسلوب دوري وفي التوقيتات المناسبة، لكن انخفاض نسبة الموافقة فيها عن النسب السابقة يدل على أن البنوك الجزائرية لا تزال تعاني من بعض الخروقات كغياب المساواة بين المتعاملين وقلة الشفافية . وهو ما أكدته الفقرة 7 بوزن نسبي74.4% و معامل اختلاف 34.27، بعدها جاءت الفقرة 6 في المرتبة العاشرة بوزن نسبي74.4% و معامل اختلاف 38.57 مما يدل على درجة موافقة كبيرة للأفراد تقبل بأن يطلع زبائن البنك على المعلومات المتعلقة بنشاطه ورغم أن النسبة كانت كبيرة إلا أن معامل الاختلاف كان كبير أيضا مما يدل على أن هناك من الأفراد من يرى بأنه لا يتم اطلاع زبائن البنك على نشاطه .
- جاءت الفقرة 2 في المرتبة 11 بوزن نسبي 60% و معامل اختلاف 35.06 مما يدل على أن درجة موافقة الأفراد متوسطة وهذا يعني أن الأفراد يرون أن تنظيم مثل هذا النوع من الاجتماعات يتم بشكل نادر جدا ، فالإدارة العليا لا تهتم بأخذ رأي الموظفين بل تهتم بتنفيذ إجراءات محددة من طرف سلطة النقد . وجاءت الفقرة 4 في المرتبة الأخيرة، حيث أجاب الأفراد بالموافقة بوزن نسبي45.6% و معامل اختلاف 24.81 مما يعكس درجة موافقة أقل من المتوسط وهذا يعني أن أغلب الأفراد يرون أن المودعين لا يملكون الحق إجبار مجلس الإدارة على تغيير قراراته، وهذا يدل على أن المودعين ليس لهم الحق غي التدخل في قرارات مجلس الإدارة .

بشكل عام جاء بعد حماية حقوق المودعين بمتوسط حسابي 3.67 أي بوزن نسبي73.4% ومعامل اختلاف 13.56 %مما يشير إلى درجة موافقة جد عالية للأفراد على هذا البعد بشكل عام .

ثالثا :تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالإفصاح و الشفافية

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات الإفصاح و الشفافية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم: (4-8): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات الإفصاح و الشفافية:

	الفقرة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية % 1	2	3	4	5	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب	معامل الاختلاف C.V %
1	يساعد تطبيق الحوكمة البنكية على الإفصاح الدقيق و في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بالبنك لاسيما الجانب المالي	العدد	0	3	5	11	6	3.80	0.957	76	6	25.18
		النسبة	0	12	20	44	24					
2	يضمن تطبيق الحوكمة أن تكون عملية الإفصاح واضحة مستمرة ,سهلة و متاحة لجميع الأطراف و عبر و سائل سهلة الوصول إليها و بتكلفة منخفضة .	العدد	0	2	4	13	6	3.92	0.862	78.4	4	21.93
		النسبة	0	8	16	52	24					
3	يضمن البنك إسناد المعلومات المفصح عنها إلى معايير محاسبية عالية الجودة	العدد	0	0	2	14	9	4.28	0.614	85.6	2	14.08
		النسبة	0	0	8	56	36					
4	ضمان وجود نظام فعال للرقابة الداخلية محكم يتولى تنفيذه قسم التدقيق الداخلي	العدد	0	2	2	6	15	4.36	0.952	87.2	1	21.83
		النسبة	0	8	8	24	60					
5	إجراء التدقيق السنوي لحسابات المصرف بواسطة مراقب حسابات (مدقق خارجي)مؤهل و مستقل بهدف تقديم ضمان خارجي للمجلس و المساهمين .	العدد	0	1	6	9	9	4.04	0.889	80.8	3	22
		النسبة	0	4	24	63	36					
6	يتم الإفصاح عن المخاطر المالية المتوقعة .	العدد	0	3	4	12	6	3.84	0.943	76.8	5	24.55
		النسبة	0	12	16	48	24					
	المجمـــــــــــــــوع							4.04	0.394	80.8		9.75

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- بالنسبة لبعد الإفصاح و الشفافية جاءت الفقرة رقم 4 في المرتبة الأولى بوزن نسبي87.2% و معامل اختلاف 21.83، مما يشير إلى اتفاق الأفراد على أن إرساء أسس الحوكمة في البنوك يعزز عملية الإفصاح لا سيما في الجانب المالي وقد برزت أهمية الإفصاح أكثر بعد الأزمات المالية العالمية الأخيرة حيث اتضح أن من أبرز أسبابها غياب الإفصاح وقلة الشفافية في المعلومات. ويرى الأفراد أن عمليتي الإفصاح و الشفافية تتعززان أكثر عند إسناد المعلومات المفصح عنها إلى معايير محاسبية وهو ما أكدته الفقرة 3 بمتوسط حسابي 4.28 ووزن نسبي 85.6% ومعامل اختلاف 14.08.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- جاءت الفقرة 5 في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوزن نسبي 80.8% ومعامل اختلاف 22 حيث كانت درجة الموافقة عالية حول أهمية المدقق الخارجي و دوره في ضمان شفافية المعلومات المفصح عنها وهو ما يعزز الثقة في البنك ونشاطه.
- جاءت الفقرة 2 في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 78.4% ومعامل اختلاف 21.93، حيث وافق الأفراد بدرجة كبيرة لكن أقل من السابق على سهولة الوصول إلى المعلومات المفصح عنها لجميع الأطراف ذوي العلاقة وهذا الانخفاض يفسر أن البنوك الجزائرية لا تزال تعاني في بعض الأحيان من مشكلة التمييز بين بعض الأطراف.
- في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم 6 بوزن نسبي 76.8 % وهنا وافق الأفراد على أنه يتم الإفصاح عن المخاطر المالية وهو ما يؤدي إلى زيادة مصداقية البنك ، وهذا ما دعمته الفقرة 1 في الأخير بوزن نسبي 76% ومعامل ارتباط 25.18 حيث أكدت على أهمية تطبيق الحوكمة في الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل المتصلة بالبنك لاسيما تلك المتعلقة بالجانب المالي .

بشكل عام جاء بعد الإفصاح و الشفافية بمتوسط حسابي 4.04 أي بوزن نسبي80.8% ومعامل اختلاف 9.75 %مما يشير إلى درجة موافقة جد عالية للأفراد على هذا البعد بشكل عام .

رابعا :تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بمسئوليات مجلس الإدارة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات مسئولية مجلس الإدارة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول(4- 9) : التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات مسئولية مجلس الإدارة

	الفقرة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية % 1	2	3	4	5	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	معامل الاختلاف %
1	- مجلس يساهم في تفعيل الحكم الراشد بين الأفراد في البنك .	العدد	4	3	3	9	6	3.40	1.414	68	7	41.58
		النسبة	16	12	12	36	24					
2	الإفصاح عن السياسة الداخلية المنتهجة من طرف البنك .	العدد	1	2	6	8	8	3.80	1.118	76	6	29.42
		النسبة	4	8	24	32	32					
3	وجود هيكل إداري يحدد المسؤوليات بدقة	العدد	0	1	1	12	11	4.32	0.748	86.4	1	17.31
		النسبة	0	4	4	48	44					
4	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من سلامة البيانات المالية و أنها تعبر بوضوح و شفافية عن ة المركز المالي .	العدد	0	0	3	13	9	4.24	0.663	84.8	3	15.63
		النسبة	0	0	12	52	36					
5	يساعد تطبيق الحوكمة البنكية مجلس الإدارة على وضع نظام رقابة فعال لتعارض المصالح	العدد	0	0	5	11	9	4.16	0.746	83.2	5	17.93
		النسبة	0	0	20	44	36					
6	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين و بطريقة عادلة .	العدد	0	0	2	15	8	4.24	0.597	84.8	2	14.08
		النسبة	0	0	8	60	32					
7	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال	العدد	0	0	5	10	10	4.20	0.764	84	4	18.19
		النسبة	0	0	20	40	40					
	المجمـــــــــــــــوع							4.051	0.550	81.02		13.57

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- النسبة لبعد مسئولية مجلس الإدارة جاءت الفقرة رقم 3 في المرتبة الأولى بوزن نسبي 86.4 %ومعامل اختلاف 17.31، فدرجة الموافقة على وجود هيكل إداري يحدد المسئوليات بدقة داخل البنك وارتفاع درجة الموافقة ترجع أصلا إلى أن تحديد المسئوليات من الأمور البديهية المتعارف عليها داخل البنوك والمحددة بموجب القانون، ولعل من مسئوليات مجلس الإدارة ضمان العدالة المتساوية لكل فئات المودعين، وهو ما أكد عليه الأفراد بدرجة كبيرة في الفقرة 6 بوزن نسبي بلغ 84.8%

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومعامل اختلاف 14.08 . ثم جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة لتبين أن من مسئوليات مجلس الإدارة أيضا التحقق من سلامة البيانات المالية وقد كانت نسبة الموافقة عالية جدا بوزن نسبي 84.8% ومعامل اختلاف 15.63 وهذا راجع إلى أن صحة البيانات المالية تلعب دورا بارزا في الحفاظ على المركز المالي للبنك . إضافة إلى الفقرة 7 بوزن نسبي بلغ 84% ومعامل اختلاف 18.19والتي أكد من خلالها الأفراد أنه على مجلس الإدارة إتباع نظام فعال لتحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة .

- جاءت الفقرة رقم 5 في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 83.2% ومعامل اختلاف 17.93 حيث وافق الأفراد بدرجة عالية أيضا على أن تطبيق الحوكمة تساعد مجلس الإدارة على وضع نظام رقابة فعال لتعارض المصالح . من المسئوليات الأخرى أيضا لمجلس الإدارة أنه هو المسئول عن الإفصاح عن السياسة الداخلية للبنك وهذا ما اتفق عليه الأفراد إلى حد كبير في الفقرة 2 بوزن نسبي بلغ 76% ومعامل اختلاف 29.42 .
- في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 1 بوزن نسبي 68 %ومعامل اختلاف قدره 41.58 مما يدل على وجود موافقة بدرجة عالية على أهمية الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة قي تفعيل الحكم الراشد بين الأفراد في البنك، ولعل هذا الدور يرجع أصلا إلى الخبرة التي يتمتع بها مجلس الإدارة والصلاحيات الممنوحة له

بشكل عام حقق بعد مسئولية مجلس الإدارة متوسط 4.05 بوزن نسبي 81.02 % ومعامل اختلاف 13.57 مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة عالية على ضرورة اهتمام البنوك بهذا البعد، لاسيما وأن المبادئ في القوانين و اللوائح البنكية لا تدع مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في الحوكمة، حيث أنه بعد الأزمات التي مرت بها العديد من البنوك ، ظهرت الدعوة إلى ضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسؤولياتهم .

ويمكن تلخيص نتائج الأبعاد الأربعة الخاصة بمتغير الحوكمة البنكية في الجدول التالي:

جدول رقم (4- 10): ملخص لنتائج أبعاد المحور الثاني

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف C.V %
توافر إطار فعال للحوكمة البنكية	4.104	1.816	82.08	1	44.24
حماية حقوق المودعين	3.679	0.498	73.58	4	13.53
الإفصاح والشفافية	4.040	0.394	80.8	3	9.75
مسئوليات مجلس الإدارة	4.051	0.550	80.3	2	13.57
إجمالي الأبعاد	3.968	0.588	79.36		14.81

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بشكل إجمالي حقق المحور الثاني الخاص بالحوكمة البنكية متوسطا حسابيا قدره 3.968 بوزن نسبي 79.36% ومعامل اختلاف 14.81%، مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة على هذا المحور من قبل أفراد العينة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: دراسة اتفاق أفراد البنوك الخمسة نحو متغيرات الدراسة

لقد تعرفنا في المطلبين السابقين على اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وفقرات الاستبيان، لكن يرد سؤال هام :هل هناك اتفاق لدى أفراد العينة في البنوك الخمسة نحو فقرات الاستبيان؟ أي هل نستطيع أن نقبل بشكل عام أن هناك توافقا بين الأفراد المبحوثين لكل بنك على الإجابة على فقرات الاستبيان؟

للإجابة على هذا السؤال، نستخدم تحليل التباين الأحادي، من خلال تحليل متوسطات الخاصة بكل بنك، بحيث إذا كانت المتوسطات متساوية نقبل بأن هناك اتفاقا.

من خلال برنامج spss نحصل على ما يلي:

الجدول رقم (4- 11): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محوري الدراسة

		مجموع المربعات	درجةDdl الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى المعنوية
الحوكمة البنكية	بين المجموعات	3,123	4	,781	3,006	,043
	داخل المجموعات	5,195	20	,260		
	الإجمالي	8,318	24			
إدارة المخاطر	بين المجموعات	2,280	4	,570	4,665	,008
	داخل المجموعات	2,443	20	,122		
	الإجمالي	4,723	24			

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول يبين نتيجة اختبار فرضيتن:

الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير اسم البنك.

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد نحو محاور الدراسة تعزى إلى اسم البنك بالنسبة لمحور إدارة المخاطر فإن مستوى المعنوية بلغ 0,008 وهو أقل من 0.05 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تختلف باختلاف البنك.

ويلاحظ أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحور الحوكمة البنكية بلغ 0,043 وهي أقل من 0.05 مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة؛ أي نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية .و لكن أين تكمن الفروق أساسا، أي في أي من بعد يختلف الأفراد في الإجابة عليها حسب البنك الذين ينتمون إليه ؟

للإجابة على السؤال لا بد من إجراء تحليل التباين خاص بأبعاد الحوكمة البنكية كل على حدة كمايلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم(4- 12): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحريةDdl	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية
حماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين	بين المجموعات	4,389	4	1,097	14,013	,000
	داخل المجموعات	1,566	20	,078		
	الإجمالي	5,955	24			
الإفصاح و الشفافية	بين المجموعات	1,719	4	,430	4,256	,012
	داخل المجموعات	2,019	20	,101		
	الإجمالي	3,738	24			
مسئوليات مجلس الإدارة	بين المجموعات	3,339	4	,835	4,257	,012
	داخل المجموعات	3,922	20	,196		
	الإجمالي	7,260	24			
توافر أطار فعال الحوكمة البنكية	بين المجموعات	13,959	4	3,490	1,070	,398
	داخل المجموعات	65,251	20	3,263		
	الإجمالي	79,210	24			

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن مستوى المعنوية بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأولى كان أقل من من0.05 ، مما يجعلنا نرفض الفرض القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه الأبعاد، ماعدا البعد الرابع الذي كان مستوى المعنوية فيه أكبر من0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تتعلق بتوفر إطار فعال للحوكمة البنكية .

أي أن الفروق التي كانت في محور الحوكمة البنكية سابقا راجعة أساسا إلى هذه الأبعاد. ومنه فالبنوك الأربعة تختلف في هذه الأبعاد. ولكي نعرف ترتيب البنوك أي البنك الذي يحقق أكبر فروق معنوية يأتي أولا، والذي كانت الممارسات فيه تتلاءم أكثر مع متطلبات الحوكمة البنكية، يستخدم اختبار شيفيه scheffe البعدي الخاص بإيجاد الفروق بين المتوسطات والتعرف على اتجاه تلك الفروق ودلالتها، من خلال برنامج SPSS نستطيع الحصول على نتائج الاختبار كما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم(4- 13): نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	(I) البنك	(J) البنك	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
حماية حقوق المودعين	BADR	BDL	,98214*	,17539	,001	,3883	1,5760
		CPA	,82937*	,19310	,008	,1756	1,4832
		BEA	,89671*	,14102	,000	,4192	1,3742
		BNA	,19048	,22436	,946	-,5692	,9501
	BDL	BADR	-,98214*	,17539	,001	-1,5760	-,3883
		CPA	-,15278	,21372	,971	-,8764	,5708
		BEA	-,08544	,16815	,992	-,6548	,4839
		BNA	-,79167	,24233	,062	-1,6122	,0288
	CPA	BADR	-,82937*	,19310	,008	-1,4832	-,1756
		BDL	,15278	,21372	,971	-,5708	,8764
		BEA	,06734	,18655	,998	-,5643	,6990
		BNA	-,63889	,25544	,222	-1,5038	,2260
	BEA	BADR	-,89671*	,14102	,000	-1,3742	-,4192
		BDL	,08544	,16815	,992	-,4839	,6548
		CPA	-,06734	,18655	,998	-,6990	,5643
		BNA	-,70623	,21875	,067	-1,4469	,0344
	BNA	BADR	-,19048	,22436	,946	-,9501	,5692
		BDL	,79167	,24233	,062	-,0288	1,6122
		CPA	,63889	,25544	,222	-,2260	1,5038
		BEA	,70623	,21875	,067	-,0344	1,4469
الإفصاح و الشفافية	BADR	BDL	,47024	,19915	,272	-,2041	1,1445
		CPA	,53968	,21926	,236	-,2027	1,2821
		BEA	,63228*	,16012	,017	,0901	1,1744
		BNA	,26190	,25475	,897	-,6007	1,1245
	BDL	BADR	-,47024	,19915	,272	-1,1445	,2041
		CPA	,06944	,24267	,999	-,7522	,8911
		BEA	,16204	,19093	,946	-,4844	,8085
		BNA	-,20833	,27516	,964	-1,1400	,7233
	CPA	BADR	-,53968	,21926	,236	-1,2821	,2027
		BDL	-,06944	,24267	,999	-,8911	,7522
		BEA	,09259	,21182	,995	-,6246	,8098
		BNA	-,27778	,29005	,919	-1,2599	,7043
	BEA	BADR	-,63228*	,16012	,017	-1,1744	-,0901
		BDL	-,16204	,19093	,946	-,8085	,4844

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

		CPA	-,09259	,21182	,995	-,8098	,6246
		BNA	-,37037	,24838	,697	-1,2114	,4706
		BADR	-,26190	,25475	,897	-1,1245	,6007
		BDL	,20833	,27516	,964	-,7233	1,1400
	BNA	CPA	,27778	,29005	,919	-,7043	1,2599
		BEA	,37037	,24838	,697	-,4706	1,2114
		BDL	,64286	,27755	,289	-,2969	1,5826
		CPA	,90476	,30557	,107	-,1299	1,9394
	BADR	BEA	,80952*	,22316	,032	,0539	1,5651
		BNA	,21429	,35504	,984	-,9879	1,4164
		BADR	-,64286	,27755	,289	-1,5826	,2969
		CPA	,26190	,33821	,961	-,8832	1,4070
	BDL	BEA	,16667	,26610	,982	-,7343	1,0677
		BNA	-,42857	,38349	,866	-1,7270	,8699
		BADR	-,90476	,30557	,107	-1,9394	,1299
مسؤولية مجلس الإدارة		BDL	-,26190	,33821	,961	-1,4070	,8832
	CPA	BEA	-,09524	,29521	,999	-1,0948	,9043
		BNA	-,69048	,40424	,582	-2,0592	,6782
		BADR	-,80952*	,22316	,032	-1,5651	-,0539
		BDL	-,16667	,26610	,982	-1,0677	,7343
	BEA	CPA	,09524	,29521	,999	-,9043	1,0948
		BNA	-,59524	,34617	,576	-1,7673	,5769
		BADR	-,21429	,35504	,984	-1,4164	,9879
		BDL	,42857	,38349	,866	-,8699	1,7270
	BNA	CPA	,69048	,40424	,582	-,6782	2,0592
		BEA	,59524	,34617	,576	-,5769	1,7673

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن بنك البدر BADR حّقق أكبر فروق معنوية 0.982 بدلالة إحصائية 0.001 وهي أقل من 0.05 ، مما يشير أنه حسب إجابات أفراد العينة فإن بنك البدر أحسن من البنوك الأخرى في جانب إطار فعال لتطبيق الحوكمة حيث يلاحظ في الآونة الأخيرة التنافس بين البنوك العمومية، مما جعلها تسعى لتحسين جودتها واستقطاب أكبر عدد من الزبائن، وبنك البدر يحظى بمكانة عالية في القطاع المصرفي الجزائري؛ جعلته يتصدر البنوك العمومية في كثير من الجوانب.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث :اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، ومن الهام جدا إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات. وخاصة ضرورة توفر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

المطلب الأول :اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يعتبر أهم الفروض، و من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار K.S ، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4- 14): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

المتغيـــــــــــــرات							
		حماية حقوق المودعين و أصحاب المصلحة الآخرين	الإفصاح والشفافية	مسئوليات مجلس الإدارة	توافر إطار فعال للحوكمة البنكية	محور الحوكمة البنكية	محور إدارة المخاطر
N		25	25	25	25	25	25
Paramètres normaux[a,b]	المتوسط	3,6791	4,0400	4,0514	4,1040	3,9686	4,2489
	الانحراف المعياري	,49812	,39464	,55002	1,81670	,58871	,44361
Différences les plus extrêmes	Absolue	,120	,140	,217	,272	,187	,111
	Positive	,120	,140	,217	,272	,187	,111
	Négative	-,116	-,140	-,158	-,204	-,126	-,083
قيمة اختبارKS Z de Kolmogorov-Smirnov		,602	,702	1,086	1,362	,935	,557
مستوى المعنوية Signification asymptotique (bilatérale)		,862	,708	,189	,04	,346	,915

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

(Ho) : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(H1) : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05 ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي،ماعدا بالنسبة للبعد الخاص بتوفر إطار خاص للحوكمة لذا من الأفضل للإجابة على فرضيات الدارسة اللجوء إلى استخدام الاختبارات غير المعلمية. سيتم استخدام معامل الارتباط سبيرمان وقياس معنويته .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولا ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة في مطلب مستقل.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتم استخدام معاملات الارتباط سبيرمان وهو اختبار غير معلمي لقياس العلاقة بين المتغيرين أي اكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل في المتغير المتغير التابع، لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أن :

إدارة المخاطر تساهم في دعم وتوفير إطار فعال للحوكمة البنكية

يمكن تلخيص أهم النتائج وفق برنامج spss في الجدول التالي:

الجدول (4- 15): نتائج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R=0.475				
			إدارة المخاطر	توافر إطار فعال للحوكمة البنكية
معامل ارتباط سبيرمان	إدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	1,000	,475*
		Sig. (bilatérale)	.	,017
		N	25	25
	توافر إطار فعال للحوكمة البنكية	Coefficient de corrélation	,475*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,017	.
		N	25	25
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).				

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج العلاقة المبينة في الجدول أن متغير إدارة المخاطر يرتبط بمتغير توافر إطار فعال للحوكمة البنكية بمعامل ارتباط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

0.475 عند مستوى معنوية 0.05 ما يدل على رفض الفرضية الصفرية(علاقة ارتباط غير معنوية)، وقبول الفرضية البديلة(علاقة ارتباط معنوية).

وهو معامل ارتباط معنوي، وهذا طبيعي باعتبار أن إدارة المخاطر تعبر عن مدى تباين أراء الأفراد داخل البنك.

وظهور معامل ارتباط معنوي بالنسبة لتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية يؤكد على أهمية مبادئ الحوكمة بحيث أنه إذا تأثر مبدأ معين فإن ذلك يؤثر على الإطار العام لتطبيق الحوكمة داخل البنك .

ومنه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المخاطر و توافر إطار فعال للحوكمة البنكية .

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتم تحليل علاقات الارتباط بين إدارة المخاطر والمتغير المتعلق بحماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين. لاختبار الفرضية التي تنص على أن:

إدارة المخاطر تساهم في حماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين

وللتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل، يستخدم معامل ارتباط سبيرمان الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق برنامج spss في الجدول التالي:

الجدول(4- 16): نتائج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R=0.466				
			إدارة المخاطر	حماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين
معامل ارتباط سبيرمان	إدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	1,000	,466*
		Sig. (bilatérale)	.	,019
		N	25	25
	حماية حقوق	Coefficient de corrélation	,466*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,019	.
	المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين	N	25	25

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

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج spss

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجب (طردي) ذو دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية 5% بين العامل المستقل الذي يمثل إدارة المخاطر والمتغير التابع الذي يمثل حماية حقوق المودعين و أصحاب المصلحة الآخرين بمعامل ارتباط 0.466 وهو معامل ارتباط معنوي، لكنه منخفض نوعا ما، وهذا طبيعي باعتبار أن أحد أهداف إدارة المخاطر هي الحفاظ على حقوق المودعين وكل من له علاقة بالبنك.

وظهور معامل ارتباط معنوي بالنسبة لحماية حقوق المودعين و أصحاب المصلحة الآخرين يؤكد على أهميته بالنسبة للعاملين في البنك ، وأنه من بين المتطلبات الأساسية التي يجب يضمنها البنك لعملائه.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.019 مما يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين إدارة المخاطر و وحماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين.

فكلما كان هناك نجاح أكبر في إدارة مخاطر كلما أدى ذلك إلى زيادة توفير حماية لحقوق جميع أصحاب المصالح . ما يدل على رفض الفرضية الصفرية(علاقة ارتباط غير معنوية)، وقبول الفرضية البديلة(علاقة ارتباط معنوية).

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن:

هناك علاقة ايجابية معنوية بين إدارة المخاطر وحماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين .

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم تحليل علاقات الارتباط بين إدارة المخاطر والمتغير التابع المتعلق بالإفصاح والشفافية، لاختبار الفرضية التي تنص على أن:

إدارة المخاطر تساهم في الإفصاح والشفافية

للتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل، يستخدم معامل الارتباط سبيرمان الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق برنامج spss في الجدول التالي :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم(4- 17): نتائج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R= 0.561				
			إدارة المخاطر	الإفصاح و الشفافية
معامل ارتباط سبيرمان	إدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	1,000	,561**
		Sig. (bilatérale)	.	,004
		N	25	25
	الإفصاح و الشفافية	Coefficient de corrélation	,561**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,004	.
		N	25	25

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

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين إدارة المخاطر و الإفصاح و الشفافية هو 0.561، وهو معامل ارتباط معنوي متوسط و مقبول بدرجة كبيرة، وهو الأعلى مقارنة بباقي المتغيرات الفرعية الأخرى، ويمكن أن يفسر ذلك بأهمية إدارة المخاطر داخل البنوك محل الدراسة في دعم أو إعاقة عمليتي الإفصاح و الشفافية، وهذا يتفق مع الكثير من الدراسات التي أشارت إلى أهمية إدارة المخاطر في تعزيز الإفصاح و الشفافية .

كما يظهر الجدول مستوى معنوية بلغ 0.004 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى علاقة ايجابية ما بين المتغيرين إدارة المخاطر و الإفصاح و الشفافية. فكلما كان هناك نجاح أكبر في إدارة مخاطر كلما أدى ذلك إلى زيادة في مصداقية المعلومات المفصح عنها و الرفع في مستوى الشفافية .

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ومستوى الإفصاح و الشفافية

رابعا : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يتم تحليل علاقات الارتباط بين إدارة المخاطر والمتغير التابع المتعلق بمسئولية مجلس الإدارة ، لاختبار الفرضية التي تنص على أن:

إدارة المخاطر تساهم في تعزيز مسئولية مجلس الإدارة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل، يستخدم معامل ارتباط سبيرمان الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق برنامجspss في الجدول التالي:

الجدول (4- 18): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط R=0.550				
			إدارة المخاطر	مسؤولية مجلس الإدارة
معامل ارتباط سبيرمان	إدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	1,000	,550**
		Sig. (bilatérale)	.	,004
		N	25	25
	مسؤولية مجلس الإدارة	Coefficient de corrélation	,550**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,004	.
		N	25	25
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).				

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط في البنوك عينة الدراسة في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية 0.01 بين المتغير التابع مسؤولية مجلس الإدارة و المتغير المستقل وبمعامل ارتباط 0.550، وهو ارتباط معنوي قوي مما يدل على أهمية دور إدارة المخاطر في تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة و الدور الذي يقوم به .

كما يظهر الجدول مستوى معنوية 0.004 وهو ما يؤكد وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين، مما يعكس أهمية الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة في نجاح عملية إدارة المخاطر. هذا الدور يؤمن له الإحاطة بالمخاطر البنكية كافة ويمنحه كامل المسؤوليات و الصلاحيات لوضع الأطر و الإجراءات و السياسات اللازمة لإدارتها بصورة سليمة، وذلك من حماية أموال البنك وخدمة مصالح كل من يعمل أو يتعامل مع البنك، ولا شك أن الالتزام الدقيق بمبادئ التخطيط السليم لإدارة المخاطر البنكية في إطار مقررات بازل تجد نتائجها الايجابية في تقليل التعرض للمخاطر وتعزيز قدرة البنك على تحمل بعضها الآخر.

وهذا يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، فأي تطور في إدارة المخاطر يساهم في تطور الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة .

ومنه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن :

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر و مسئولية مجلس الإدارة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

لاختبار الفرضية الأساسية للبحث يتم اللجوء إلى معامل ارتباط سبيرمان، ويمكن أن نلخص نتائج التحليل الخاصة بالفرضية الرئيسية للبحث والمستخرجة من برنامج spss في الجدول التالي:

الجدول (3- 19): نتائج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R=0.502				
			إدارة المخاطر	الحوكمة البنكية
معامل ارتباط سبيرمان	إدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	1,000	,502*
		Sig. (bilatérale)	.	,011
		N	25	25
	الحوكمة البنكية	Coefficient de corrélation	,502*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,011	.
		N	25	25
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).				

المصدر :اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بلغ معامل التحديد قيمة 0.252 و تفسير ذلك أن 25.2% من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الحوكمة البنكية) تفسرها علاقة الارتباط ، وباقي النسبة 74.8% ترجع إلى عوامل أخرى، كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، مما يعني أيضا أن هناك عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة تحتاج إلى دراسات مستقبلية، وتوضح هذه القيمة أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين متغيرات النموذج، بحيث أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع تفسيرا مقبولا.

مما يشير إلى علاقة ايجابية متوسطة ما بين المتغيرين إدارة المخاطر و الحوكمة البنكية. فكلما كان هناك نجاح أكبر في إدارة مخاطر كلما أدى ذلك إلى تعزيز الحوكمة في البنوك .

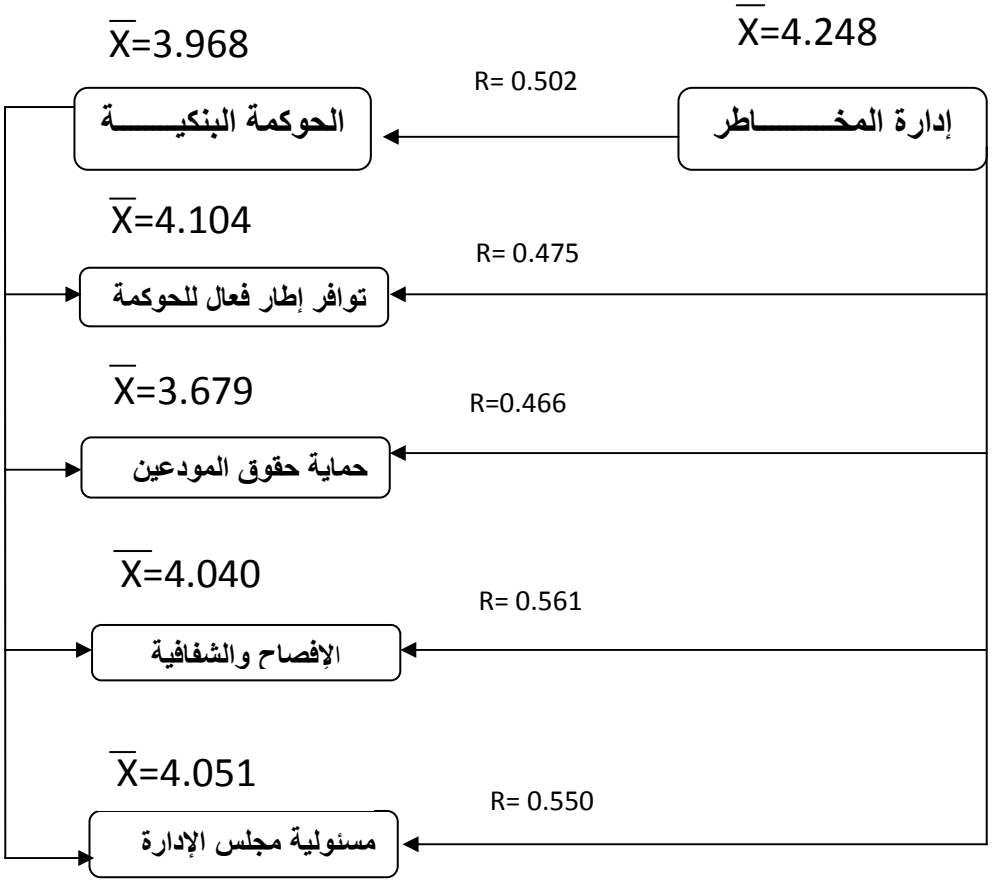
أما بالنسبة إلى مستوى المعنوية بلغ 0.11 وهو أقل من0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا،

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن:

إدارة المخـــاطر تســـــاهم في تعزيز الـــــحوكمة البنكـــيـــــة

مما سبق يمكن تلخيص نتائج الدراسة وفق النموذج المقترح، بإدراج معاملات الارتباط وكذلك درجة التأثير ومعامل التحديد في كل علاقة تأثير بين المتغيرات، وترتيب المتغيرات بحسب درجة تأثيرها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



إن كل النتائج المتوصل إليها تدعم الجانب النظري للدراسة، كما تؤكد على النتائج التي أظهرتها الدراسات السابقة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل

مما سبق تناوله في الفصل الثالث ومن خلال النتائج المتوصل إليها من التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل إدارة المخاطر و المتغيرات الفرعية للحوكمة البنكية يتضح أنها تدعم وبدرجة مقبولة صحة فرضيات الدراسة، حيث أظهرت وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة، ما دل بشكل عملي أهمية إدارة المخاطر في دعم وتعزيز الحوكمة البنكية، من خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة ، حيث ظهر أن هناك علاقة ايجابية لها معنوية إحصائية لإدارة المخاطر مع المتغيرات الفرعية للحوكمة البنكية، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر متغير الإفصاح و الشفافية كأهم متغير مؤثر ثم يليه متغير مسؤولية مجلس الإدارة ثم متغيري الإطار الفعال للحوكمة البنكية و حماية حقوق المودعين .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخـــاتمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن سلامة الاقتصاد الوطني وفعالية السياسة النقدية لأي دولة تعتمد على سلامة الجهاز المالي و بالأخص سلامة الأجهزة البنكية، حيث أصبحت الصناعة البنكية ترتكز في مضمونها على فن إدارة المخاطر في ظل انفتاح الأسواق المالية العالمية، ومن هنا برزت أهمية الدراسة في تسليط الضوء على إدارة المخاطر و دورها في تعزيز الحوكمة، وذلك من أجل المحافظة على سلامة الجهاز البنكي .

ويمكن أن نلخص ما سبق تناوله في الفصول السابقة بالقول أن التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك يعتمد على نجاح إدارة المخاطر ، و أنه ينبغي إعطاؤها اهتماما أكبر و جعلها تتواكب مع المعايير العالمية في إدارة المخاطر.

وبخصوص الجانب التطبيقي فإنه و رغم التحولات في السوق البنكية، فإن التوجهات تشير إلى إقبال متوسط للبنوك العمومية في تبني الممارسات الحديثة . فرغم العديد من الإصلاحات التي مست البنوك إلا أنها لم تؤثر بالشكل المطلوب، ربما يكون ذلك لأن هذه الإصلاحات التي شملت البنوك الجزائرية لم تكن تهدف في أساسها إلى تطوير عملها ، وإنما كانت استجابة لضغوط خارجية . وهذا ما يوضح مدى البعد الشاسع للبنوك العمومية الجزائرية عن البنوك الأجنبية، التي أصبحت إدارة المخاطر و إرساء مبادئ الحوكمة من أولوياتها .

ولعل المرحلة الأخيرة التي يمر بها النظام البنكي الجزائري جديرة بأن تدرك الإدارة في البنوك أهمية التطبيق الفعلي لإدارة المخاطر و الممارسات السليمة و الالتزام بالإفصاح و الشفافية .

وفيما يلي النتائج و التوصيات المقترحة :

أولا : نتائج الدراسة

1- ملخص النتائج المستمدة من الجزء النظري: في ضوء ما تقدم من أفكار و دراسات في هذا الحقل المتجدد، فإنه يستنتج ما يلي:

- إدارة المخاطر حقل قديم متجدد، و برز الاهتمام به منذ القديم، و اليوم تنظر البنوك إلى إدارة المخاطر على أنها تعد أساس نجاحها.
- يتم في البنك تصميم السياسات و الإجراءات الرقابية و الأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر لتحديد و تحليل هذه المخاطر و وضع الإجراءات الرقابية الملائمة للتقليل منها .
- إن النظام 02-03 الذي يركز محتواه على المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية مكمل لما سبقه من الأنظمة و القوانين و تغطية ما يمكن من الأخطار التي تتعرض لها المؤسسات لكن رغم هذا لا يمكن النفي أنه يمكن الاستفادة من هذا النظام إلى حين وجود نظام أشمل و أكثر فعالية .
- إن تعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة البنكية، يجب أن يكون عن طريق بنك الجزائر باعتباره المسؤول عن تنظيم و رقابة البنوك و الإشراف عليها .
- يتوقف نجاح الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي و الرقابي .
- إن الحوكمة في القطاع البنكي تعني المراقبة من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم و المودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تقوم فكرة حوكمة البنوك على مجموعة من المبادئ التي عملت عدة منظمات و هيئات دولية على وضعها ضمن تقارير يرتكز مفهوم الحوكمة البنكية على قيم الشفافية و المساءلة و الإفصاح .
- إن إدارة المخاطر تعتبر واحدة من الركائز التي تقوم عليها الحوكمة في البنوك .
- الجزائر لم تتقيد بعد بتطبيق مقررات بازل رغم إصدارها قواعد احترازية لإدارة المخاطر.

2- ملخص النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية :

- لوحظ أن اتجاهات الأفراد نحو محور إدارة المخاطر كانت ايجابية و بدرجة كبيرة مما يدل على أهمية إدارة المخاطر بالنسبة للبنوك و الأفراد العاملين فيها .
- أظهرت النتائج أن اتجاهات الأفراد نحو محور الحوكمة البنكية ايجابية و لكن بدرجة أقل من السابق مما يدل على جهل بعض الأفراد العاملين في البنوك بأهمية الحوكمة .
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر لها علاقة ايجابية مع كل أبعاد الحوكمة البنكية .
- يعد بعد توافر إطار فعال للحوكمة البنكية أهم عامل من حيث درجة التأثير في الحوكمة ثم بعد مسؤوليات مجلس الإدارة و بعده بعد الإفصاح و الشفافية و في الأخير بعد حماية حقوق المودعين، مما يشير إلى أن نجاح الحوكمة في البنوك يعتمد على توفر إطار واضح و محدد من المبادئ و الإجراءات و التي يتولى مجلس الإدارة مسؤولية نشرها بين جميع الأفراد داخل البنك .
- ظهر أن البنوك العمومية محل الدراسة تختلف في مستوى ممارستها و تطبيقها لإدارة المخاطر و الحوكمة البنكية، حيث كان بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أحسن البنوك تطبيقا لها .
- أظهرت نتائج الارتباط أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي في الحوكمة البنكية .

ثانيا: التوصيات

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة فإنه يتم وضع بعض التوصيات التي يؤمل من ورائها أن تتمكن البنوك الجزائرية من تفادي جوانب النقص و استغلال نقاط القوة لدعم توجهها نحو تطوير إدارة المخاطر ، و يمكن أن يقترح في هذا الإطار :

- تطوير أساليب الرقابة الممارسة من طرف بنك الجزائر و اعتماد الرقابة الشاملة على جميع فروع البنك الواحد، وأهم الجوانب الحيوية للبنك المتمثلة في كفاية رأس المال، نوعية الأصول، سلامة الإدارة.
- المطالبة بمزيد من اليقظة للتحكم في ميكانيزمات الوساطة البنكية المدعوة للامتثال إلى الضوابط الدولية في مجال إدارة المخاطر. ولفت انتباه السلطات إلى الأخطار التي تواجه السوق المالية حاليا .
- وجوب أن يكون هناك إصلاحات مستمرة للجهاز البنكي وذلك وفقا للتطورات الاقتصادية المحلية و العالمية .
- يجب على البنوك إتباع سياسات لإدارة المخاطر و استحداث مصالح يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها البنوك على تنوعها.
- يجب على البنوك استقطاب كفاءات بنكية لسد فجوة الخبرات المهنية عالية التخصص في مجال إدارة المخاطر.
- توفير مجموعة من الضوابط التنظيمية و الإشرافية فعالة حتى يكون لدى البنوك القدرة و الدافع لإدارة المخاطر و ضرورة إصدار قواعد احترازية أكثر إحكاما.
- يجب على قسم إدارة المخاطر بالبنك أن يوازن بين النفقات اللازمة لضبط هذه المخاطر، كما يجب على البنوك أن تقوم بوضع حدود للمخاطر من خلال السياسات و المعايير و الإجراءات التي تبين المسؤوليات و الصلاحيات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- السعي نحو إنشاء إدارة في بنك الجزائر يكون من صلاحياتها المتابعة و الإشراف على التنفيذ الفعال للحوكمة في القطاع البنكي .
- تعزيز التزام البنوك بمبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل للإشراف البنكي و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية .
- العمل على تحسين مستويات الإفصاح و الشفافية لإعادة الثقة في البنوك الجزائرية .
- التأكيد على أهمية دور مجلس الإدارة، ونشر الوعي بما يساهم في تعزيز القيام بدورهم في الرقابة على البنك.
- تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة للمخاطر و آليات الحوكمة من خلال تطوير التشريعات و إعداد الأطر القانونية و الرقابة اللازمة لتطبيقها وفقا لأفضل الممارسات الدولية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المصادر والمراجع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I. الكتب:

1. إبراهيم الكراسنة ،أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ، معهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي أبو ظبي ،2006، ص 41 .
2. ابن فارس،أبو الحسن،أحمد."معجم مقاييس اللغة"،6م,تحقيق و ضبط عبد السلام هارون،دار الفكر ،بيروت،1979،ج2،ص199.
3. أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية،العدد 40 , مارس 2007.
4. أحمد حلمي جمعة ، سمير البرغوثي ،دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية ، و رقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، عمان، الأردن، 16 – 18 أفريل 2007 ، ص 04 .
5. أماني بورسلي، التصنيف الائتماني و علاقته باتفاقية بازل2 ،النصر تاور، الكويت ،دس ،ص 05 .
6. خالد وهيب الراوي ،إدارة المخاطر المالية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ، ط 1 ، ص 03 .
7. زياد عبد الحليم الذيبة و آخرون، نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق،دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط1 ،2011 ،ص193 .
8. سامر مظهر قنطقجي، ضوابط الاقتصاد الإسلامي في معالجة الأزمة المالية العالمية، دار النهضة، ط1 ، سورية، 2008، ص3
9. سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية و دورها في إدارة المخاطرة، دار النشر الجامعية، مصر، ط1، 2005 ، ص311 .
10. سمير الخطيب ، قياس و إدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر ,دط ، 2005 ، ص64 – 65 .
11. سمير عبد الحميد رضوان ، المشتقات المالية و دورها في إدارة المخاطر و دور الهندسة المالية في صناعة أدواتها(دراسة مقارنة بين النظم الوضعية و أحكام الشريعة الإسلامية)، دار النشر لجامعات مصر ، مصر ،ط1 ،2005 ، ص 311 .
12. سيرين سميح أبو رحمة، اتفاق بازل 2 ،الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين ، مايو 2007 م ، ص 18
13. طارق عبد العال :حوكمة الشركات– شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007 ،ص04
14. طارق عبد العال حماد،"إدارة المخاطر"،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر، دط ، 2003،ص
15. طارق عبد العال حماد،المشتقات المالية (المفاهيم ,إدارة المخاطر ,المحاسبة) ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر،دط,2001 ص197
16. طارق راشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع و التطبيقات العملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ط1 ،2009 ، ص199 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

17. طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر,دط ،1999 ، ص 228 .

18. طارق راشد الشمري ، إدارة المصارف:الواقع و التطبيقات العملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ط1 ، 2009 ، ص 199 .

19. 19. طارق حماد عبد العال ، حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية الإسكندرية مصر ، دط ، 2005 ، ص ص 471 –472 .

20. طارق عبد العال حماد ، تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد و المخاطرة) ،الدار الجامعية الإسكندرية مصر، دط ،2001 ، ص 40 .

21. طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعية الجديدة، مصر،2007 ، ص ص 401 – 429 .

22. عاطف جابر طه عبد الرحيم ، تنظيم و إدارة البنوك(منهج وصفي تحليلي)،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر,دط ، 2008، ص 227 .

23. محمد حنا نقولا عيسى،إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية للنشر التوزيع عمان ،الأردن ,ط1 ،2010 ص ص 77- 78 .

24. مروان النحلة ، قياس و تحليل و إدارة المخاطر المالية ، مصر ، 22شباط ، دط ، دس ، ص 37

25. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث الإسكندرية،مصر،ط2 ،1996 ، ص 296 .

26. نبيل حشاد ، إدارة مخاطر التشغيل في البنوك وفقا لمتطلبات بازل 2، المركز العربي للدراسات و الاستشارات المالية و المصرفية ، لبنان دط 2009 ، ص 07 .

27. نفيسة محمد باشرى ،"إدارة الائتمان" ،مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ،القاهرة مصر ، دط ، دس ، ص 235 .

II. الأطروحات:

28. إبراهيم إسحاق نسمان: دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة" دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 ، ص 20 – 21 .

29. إبراهيم اسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 ، ص 64 .

30. الزهرة فلفلي :حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية" محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص:نفد-بنك وتمويل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، ص 220 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

31. أمير على المرسى شوشة، تأثير حوكمة الشركات على أدائها المالي، دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية المصرية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، 2009 ،ص 13 .
32. ايمان شيحان عباس المشهداني، أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصارف"دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة ،شهادة ماجستيرفي المحاسبة و المالية ، منشورة، جامعة بغداد، 2009 ، ص 36 .
33. بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية- بالإشارة إلى حالة الجزائر- ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008، ص ص 103- 104.
34. بلبالي عبد الرحيم، إدارة المخاطر البنكية وأثرها على كفاءة وفعالية القطاع المصرفي دراسة حالة المؤسسات المالية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، ص 267 .
35. بونيهي مريم،مقررات لجنة بازل و أهميتها في تقليل المخاطر الإئتمانية في البنوك التجارية –دراسة حالة الجزائر- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة ، جامعة المدية ، 2010 ، ص45
36. جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة الماجستير، منشورة،جامعة الجزائر3 2009- 1010 ، ص150 .
37. حبار عبد الرزاق،الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 ، 2010 – 2011 ، ص 226 .
38. زلاسي رياض، إسهامات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبي (دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجاري و الاقتصادية و التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011 -1012 .
39. شوقي بورقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية :دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس: سطيف، فرحات عباس،- 2011 ص154
40. صالح برتال،"تحليل المخاطر البنكية و إجراءات الحماية منها حالة بنك البركة"،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص إدارة الأعمال منشورة ، مدرسة الدراسات العليا التجارية ، بن 9-عكنون,الجزائر،2011 ،ص63
41. عادل زقرير،تحديث الجهاز المصرفي الغربي لمواكبة الصيرفة الشاملة – دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،غير منشورة، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة الجزائر2008 -2009 ، ص 162 .
42. عبد الرحمان حنوف،الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية(دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، فرع جيجل)مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة قسنطينة، 2011 ،ص 110 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

43. عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، 2012، ص 09.
44. عبد الله علي أحمد القرشي، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي"دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية"، مذكرة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، اليمن،2010 ،ص 124
45. فريد محرم فريد إبراهيم، نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء و قيمة الشركة المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة عين شمس، 2009، ص 17 .
46. نور الدين مزياني و زرزار العياشي، إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة عنابة، 18 – 19 سبتمبر 2009 ، ص 111 .

III. الملتقيات:

47. أحمد حلمي جمعة ، سمير البرغوثي ،دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية ، و رقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة ،عمان ، الأردن ، 16 – 18 أفريل 2007 ، ص 04 .
48. بركات سارة،زايدي حسيبة، الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد و الرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد المالي و الإداري 06-07 ماي 2012 ، جامعة بسكرة .
49. بريش عبد القادر حمو محمد، دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء وكفاءة السوق المالية، الملتقى الدولي حول السوق المالي بين النظرية والتطبيق في إطار تجارب الدول العربية، جامعة عنابة، الجزائر، 21-22 أكتوبر 2008 ، ص04 .
50. بن سانية عبد الرحمان، دور مؤشرات الإنذار المبكر في الغدارة السليمة لمخاطر العملية البنكية،ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر المخاطر البنكية، جامعة الشلف، 2008 .
51. بوعشة مبارك، إدارة المخاطر، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وأفاق، جامعة أم البواقي، 2010 .
52. جميلة الجوزي: دور الحوكمة في جذب الإشتثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية، ورقة بحث قدمت إلى الملتقى الدولي حولى"القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الاعمال الحديثة"، جامعة الأردن، 14-15 أفريل 2009 ص 02 .
53. حبيبة مداس، أسماء عدائكة، دور البنك المركزي في إرساء و تعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، الملتقى العلمي الأول حول: حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر2013، ص 13 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

54. حرفوش سهام ، صحراوي إيمان ، دور الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر الائتمانية للبنوك في التخفيف من حدة الأزمات المالية الحالية (ورقة بحث قدمت إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية) ،جامعة سطيف،الجزائر ،20-21أكتوبر 2009 ص15 .

55. حميدي عبد الرزاق،الريحاني أمال،"تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية"، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات،كلية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 19-20 نوفمبر 2013 ، ص 81 .

56. رزيق كمال ، كورتل فريد ,تسيير المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية – حالة البنوك الجزائرية – ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي حول :"إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة "،الأردن ,يومي 16 – 17 أفريل 2007 ، ص3 .

57. زيدان محمد ، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد09 ، 2009 ، ص ص 22 .

58. - شريفي عمر، دور أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية.كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس، سطيف ، 20 – 21 أكتوبر 2009، ص 06 .

59. طارق الله خان ،حبيب أحمد ،إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية ، ورقة مناسبات رقم 5 ،المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب جدة ، السعودية ، 2003 ، ص 33 .

60. عائشة سالم الحاجي، بعض الصعوبات التي تواجه المصارف العربية في تطبيق مقررات 2، ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى المصارف المغاربية حول المخاطر المصرفية وقواعد بازل، تونس، 2007، ص 13.

61. غول فرحات ،بومدين يوسف،الأخطار و نماذج إدارتها في المؤسسات ، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر المنظومة المصرفية الجزائرية، جامعة الشلف، 2008.

62. غول فرحات ، بومدين يوسف ،الأخطار و نماذج إدارتها ،ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر المخاطر البنكية ، جامعة الشلف ، 2008 .

63. فاتح مهدي ، مرايمي محمد ،,إدارة مخاطر البيئة التسويقية ،جامعة الشلف ، 2008 .

64. قورين حاج قويدر ،عرابة رابح ،استخدام المعيار المحاسبي في التحوط من مخاطر الإفصاح المحاسبي بالسوق المالي ،مؤتمر المخاطر البنكية جامعة الشلف ، 2008 .

65. لمياء بوغروج و نصيرة لبجيري، إشكالية الحوكمة و القطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 04 – 05 ديسمبر 2007 .

66. محمد خليل فياض، خالد علي الزائدي، الأزمة المالية العالمية وأثرها على أسعار النفط الخام، ورقة بحث مقدمة إلى ندوة الأزمة المالية العالمية وسوق الطاقة، طرابلس، 2009 .

67. مفتاح صالح ، معارفي فريدة ،المخاطر الائتمانية (تحليلها,قياسها ,إدارتها و الحد منها)،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي السابع،"إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة " ، يومي 16- 17 أفريل 2007 ، ص 04 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

68. مفتاح صالح، رحال فاطمة، تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي 9 حول النمو و العدالة و الاستقرار من منظور اسلامي، تركيا، 9- 10 سبتمبر 2013،
69. نعيمة بن عامر،المخاطر و التنظيم الاحترازي،ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحويلات الاقتصادية - واقع و تحديات- جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، أيام 14-15 ديسمبر 2004 .
70. نعيمة بن عامر، المخاطر والتنظيم الاحترازي، ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادي واقع وتحديات نظمته جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف أيام14 - 15ديسمبر 2004 ، ص 16.

IV. المجلات:

71. بازل الأولى و بازل الثانية،مجلة إضاءات، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، السلسة5 ، العدد4، نوفمبر 2012 .
72. جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا- ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف ، ص 83 .
73. سعيد عبد الرحمن عباس بله، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 12،2012 ، ص 57 .
74. صبرينة بوهراوة:إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا" حوكمة الشركات قضايا واتجاهات"، العدد 2009 ، 16، ص ص 01-03 .
75. مجلة أفاق :اللجنة الدولية للرقابة و الإشراف على المصارف "لجنة بازل "، العدد 5،صادرة عن جامعة سعد دحلب ، البليدة ،سبتمبر 2005 ، ص 96 .
76. مداني بن بلغيث، براهيمي عبد الله ،تسيير الخطر في المؤسسة –تحدي جديد،مجلة الباحث ،العدد الثالث- دورية علمية محكمة، جامعة ورقلة ، العدد الثالث ،2005 .
77. معهد الدراسات المصرفية، نشرة توعية ، اضاءات، السلسة الخامسة، العدد 5، دولة الكويت، ديسمبر 2012، ص: 3 .

V. الجرائد:

78. سمية يوسفي، الفائز بالقرض الشعبي سيعرف شهر فيفري، جريدة الخبر، العدد 5169 ،الخميس 15 نوفمبر 2005، ص 05 .

VI. التقارير:

79. الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية2012 ، ص 153 .
80. بنك الجزائر، التقرير السنوي 2007 ، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، أكتوبر 2008 ، ص163 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

81. بنك الإسكندرية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، العدد35، 2003، ص ص 55-56 .
82. تقرير حوكمة الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية ، سوريا :هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية،2011 ،ص 38 .
83. جون د.سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد: قيم و مبادئ و آداب المهنة، وحوكمة الشركات، تقرير مؤسسة التمويل الدولية، مجموعة البنك الدولي المنتدى العلمي لحوكمة الشركات الدليل السابع،فبراير 2009.
84. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في 2009، ص 05
85. Basel Committee on Banking Supervision – BIS (1999). Enhancing corporate governance for banking organizations. Available from http://www.bis.org/bcbs/publ.htm . اطلع عليه 26- 02- 2014
86. Basel committee publications , b , Enhancing corporate governance of bonking Organization , 2006،pp 6-18
87. Organization for Economic Co -operation and Development, "Principles of Corporate Governance", Economic Reform Journal, Issue n°. 4, October 2000
88. Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", *Globe white page*, 2004.

VII. المواد:

89. المادة رقم 291 من التعليمة الوزارية رقم 09-02 المؤرخة في 26 ديسمبر 2002 و المحددة لأجال التصريح من طرف البنوك و المؤسسات المالية لنسبة الملاءة.

VIII. المقلات:

90. أحمد بوراس ، أسواق رأس المال ، مطبعة جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2003 .
91. المعهد المصرفي المصري، نظام الحوكمة في البنوك، العدد السادس ، ص2، مقال على الموقع : www.ebi.gov.eg

IX. المراجع بالأجنبية:

92. Chantal Morley,Management de un projet sestéme de information(principes§,techniques ,mise en oeuvere et outils) ,dunos,PARIS,2006, P 140 .
93. clifford F ,Gray ,Erik W larson , « Management de projet n,cheneliére mcgraw –hill, Canada ,2007 ,P 223 .
94. Eric lamarque ,Gestion bancaire,node&pearson , collection dirigée par Jérom caby, education France ,

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

95. Jean LE Ray, Gérer les risques (pourquoi et comment), AFNOR, France, 2010, p 10.

96. Joel Bessis, Risk Management in Banking , John Wiley & Sons Ltd, édition 3, 1998 , p.5.

97. 8Joël Bessis, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques, DALLOZ, Paris 1995, p17

98. Marie LEQUIN, Ecotourisme et governance participative, presse de l'université du Québec, 2001.P81.

99. Naas Abdeh lakim, le système bancaire Algérien (de la décolonisation à l'économie de marché) édition INAS, paris 2003, page 23.

100. Naas Abdelkarim, Le système bancaire algérien 1999-2001, Editions INAS, France, 2003, p289. P 67 . 2003

101. Nam &all, Corporate Governance of Banks in Asia, Asian Development Bank Institute, Volume 2,2006, Op.Cit,P 5.

102. Pirre-charles ,Economie et Bancaires ,pupion , dunod ,paris ,1999 ,p 75 .

103. Sylvie de Coussergues, Gestion de la banque, DUNOD, Paris 1992, p 108.

104. Zuhayr mikdashi ,la mondialisation des marchés bancaire et financières :défis et promesses ,édition economica ,paris ,1990,P 46 .

www.manaraa.com

الملاحق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (1): الاستبيان المتعلق بالجزء التطبيقي للدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر مالية

استبيان

السادة الأفاضل السيدات الفاضلات

الســـــلام عليكم

في إطار إعداد مذكرة الماستر بعنوان " دور إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة البنكية" تم إعداد هذا الاستبيان الموجه لعدد من إطارات و مسيري البنوك الجزائرية وهو بمثابة استطلاع لآرائهم حول درجة الموافقة على بعض الأفكار المعبرة عن ذلك .

نرجوا منكم وضع علامة (x) في خانة الإجابة المقترحة و هذا بما يتفق ووجهة نظركم .

نحيطكم علما بأن هذه الآراء لأغراض البحث العلمي فقط ، و نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة .

الطالبة : **الأستاذ المشرف :**

حليمة سفيني **رياض عيشوش**

السنـــــة :2013 - 2014

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القسم الأول : خاص بمحاور الداسة

المحاور	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
المحور الأول:إدارة المخاطر					
1- قيام البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر.					
2- تبني البنك لتطبيق منهج لإدارة المخاطر يساهم في الحفاظ على مصالح جميع المتعاملين مع البنك .					
3- التأكد من صحة البيانات و المعلومات و استمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.					
4- يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.					
5-يقوم المجلس بالتحقق من مدى تقيد المنظمة بالخطط الإستراتيجية والسياسات والإجراءات المعتمدة المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات .					
6- يهتم البنك بتشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر بالبنك .					
7-يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل و تعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية .					
8- يتم الإعلان عن السياسات و الإستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر بالبنك بعد اعتمادها من قبل مجلس الإدارة .					
9-يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحور الثاني : الحوكمة البنكية	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
البعد الأول :توافر إطار فعال للحوكمة البنكية					
10- لدى البنك إدراك بالممارسات الدولية للحوكمة .					
11- يساعد توافر هيكل للحوكمة في رفع مستوى الشفافية في البنك					
12- توفر الحوكمة آلية تكفل مشاركة الجميع داخل البنك و خارجه في تحسين أدائه.					
13- تحدد الحوكمة موضوع توزيع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة عن الإشراف و العمل.					
14- ضمان وجود إطار فعال للحوكمة البنكية يساعد على تنفيذ التشريعات التي تضمن توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة .					
البعد الثاني : حماية حقوق المودعين و أصحاب المصلحة الآخرين (البنوك الأخرى، العمال، المقترضين،الدولة...)					
15- توفر الحوكمة إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين و المقترضين.					
16- يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك و الإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم .					
17- البنك ملتزم بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه.					
18- لدى المودعين الحق في : إجبار مجلس الإدارة على اتخاذ إجراءات ملزمة ، كإعادة النظر في قرارات المجلس السابقة .					
19- البنك ملتزم بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية و موضوعية.					
20- يطلع زبائن البنك على المعلومات الهامة المتعلقة بنشاطاته.	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	تماما				تماما
21- تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المودعين ومن بينهم صغار المودعين و الأجانب منهم .					
22- منع الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات داخل البنك .					
23- يساهم تطبيق الحوكمة في الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون .					
24- يسمح تطبيق الحوكمة باتخاذ إجراءات عاجلة (بما فيها التعويض) لمعالجة أي خرق لحقوق أي من الأطراف الأخرى ذوي المصالح.					
25- يساعد تطبيق الحوكمة البنكية في توفير المعلومات لذوي المصالح وفرص الوصول لها بأسلوب دوري وفي التوقيتات المناسبة .					
26- يساعد الالتزام بقواعد الحوكمة البنكية في توفير هيكل فعال للحماية من الإعسار وضمان حقوق الدائنين .					
البعد الثالث : الإفصاح والشفافية					
27- يساعد تطبيق الحوكمة البنكية على الإفصاح الدقيق و في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بالبنك لاسيما الجانب المالي .					
28- يضمن تطبيق الحوكمة أن تكون عملية الإفصاح واضحة مستمرة ,سهلة و متاحة لجميع الأطراف و عبر و سائل سهلة الوصول إليها و بتكلفة منخفضة .					
29- يضمن البنك إسناد المعلومات المفصح عنها إلى معايير محاسبية عالية الجودة .	اتفق	اتفق			لا اتفق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	تماما		محايد	لا اتفق	تماما
30- ضمان وجود نظام فعال للرقابة الداخلية محكم يتولى تنفيذه قسم التدقيق الداخلي .					
31- إجراء التدقيق السنوي لحسابات المصرف بواسطة مراقب حسابات (مدقق خارجي)مؤهل و مستقل بهدف تقديم ضمان خارجي للمجلس و المساهمين .					
32- يتم الإفصاح عن المخاطر المالية المتوقعة .					
البعد الرابع : مسؤوليات مجلس الإدارة					
33- المجلس يساهم في تفعيل الحكم الراشد بين الأفراد في البنك .					
34- الإفصاح عن السياسة الداخلية المنتهجة من طرف البنك .					
35- وجود هيكل إداري يحدد المسؤوليات و المهام بدقة .					
36- يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من سلامة البيانات المالية و أنها تعبر بوضوح و شفافية عن سلامة المركز المالي .					
37- يساعد تطبيق الحوكمة البنكية مجلس الإدارة على وضع نظام رقابة فعال لتعارض المصالح .					
38- يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين و بطريقة عادلة .					
39- يعمل مجلس الإدارة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال					

اقلب الصفحة من فضلك

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القسم الثـــاني :لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة من أجل استكمال البيانات الخاصة بالدراسة و هي كالتالي :

1. **الجنس** **أنثى** ☐ **ذكر** ☐

2. **العمر:**

☐**أقل من 30** ☐**30- 40** ☐ **41 -49** ☐ **50 فأكثر**

3. **المؤهل العلمي:**

☐**ثانوي** ☐ **بكالوريا** ☐**ليسانس** ☐**ماجستير** ☐**دكتوراه**

4. **عدد سنوات الخبرة**

☐ **1- 5 سنوات** ☐ **6- 10 سنوات** ☐ **11- 15 سنة** ☐**اكثر من 15سنة**

5. **المركز الوظيفي:**

☐ **مدير عام** ☐ **نائب المدير** ☐**رئيس فرع** ☐**رئيس مصلحة**

☐ **موظف** ☐ **وظيفة أخرى يرجى ذكرها.....**

شكرا جزيلا لوقتكم وحسن تعاونكم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص

يلقى مفهوم إدارة المخاطر اهتماما متزايدا من قبل الباحثين لاسيما في أعقاب الأزمات المالية و البنكية الأخيرة . نظرا لأهميته الكبيرة في البنوك التي تسعى إلى الاستفادة منه في تعزيز و إرساء مبادئ الحوكمة، وقد جاءت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر و الحوكمة البنكية،و توضيح مدى تفاعل القطاع البنكي الجزائري مع هذين المفهومين،وقد تم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة عن طريق دراسة حالة بعض البنوك العمومية الجزائرية .

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة المخاطر و الحوكمة البنكية، و أن متغير الإفصاح و الشفافية أهم متغير يتأثر بإدارة المخاطر، أيضا أثبتت الدراسة أن البنوك الجزائرية لا تزال لم تصل إلى المستوى المطلوب لإدارة المخاطر و إرساء مبادئ الحوكمة، لهذا قدمت الدراسة بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم التي يمكن أن تساهم في التغيير نحو الأفضل .

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الحوكمة البنكية

Résumé:

Le concept de gestion des risques a un intérêt croissant selon les chercheurs , en particulier dans le sillage de la crise financière récente.

La raison de l'importance des grandes banques qui cherchent à profiter de la promotion et l'établissement des principes de gouvernement. Et que cette étude était d'explorer de la relation entre la gestion des risques et finance de gouvernement , et de préciser la portée de l'interaction entre le secteur bancaire algérien avec ces deux concepts, et à été la préparation d'un questionnaire.

A cet effet ,l'utilisation de méthodes statistiques appropriées à travers une étude de certaines banques publiques algériennes.

Donc les résultats ont montré qu'il existe une relation positive entre la gestion des risques et finance de gouvernement.et que la divulgation variable et la transparence, la variable la plus importante est influencée par la gestion des risques, tout et aussi l'étude ont montré que les banques algériennes n'ont pas encore attient le niveau de la gestion des risques et la mise en place des principes de gouvernement souhaité ,ce qui a fourni des recommandations peut contribuer à changes pour le mieux.

Mots clés: Gestion des risqué ,La Banque du gouvernement

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com