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

رقم التسجيل : .....

الشعبة: علوم التسيير تخصص: مالية، وتأمينات وتسيير المخاطر

دور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل3

- دراسة تطبيقية على بعض وكالات البنوك التجارية بأم البواقي -

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: مالية، وتأمينات وتسيير المخاطر

من إعداد الطالبة:
قطراني زهيرة

الأستاذ المشرف:
د. خليل شرقي

أعضاء المناقشة:

أ. عاتي لمياء	أستاذ مساعد قسم "أ"	رئيسا
د. خليل شرقي	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرفا ومقرر
أ. بوكفة حمزة	أستاذ مساعد قسم "أ"	مشرفا

السنة الجامعية: 2015 - 2016م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردّون

إلى عالم الغيب والشهادة فينبّئكم بما كنتم تعملون"

سورة التوبة الآية: 106

"تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة، ودراسته تسبيح، والبحث

عنه جهاد وتعليمه من لا يعلمه صدقة، وبذله إلى أهله قربة"

الصحابي الجليل معاذ بن جبل

رضي الله عنه

www.manaraa.com

تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

و الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله

و على آله و صحبه و من والاه

نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الإمتنان

إلي كل من مد لنا يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع و نخص بالذكر

الأستاذ المشرف على المذكرة * خليل شرقي* والأستاذة

* بوسمينة أمال * من خلال نصائحهما و توجيهاتهما القيمة.

ولا تفوت الفرصة أيضا التقدم بأعظم التشكرات و أسمى عبارات التقدير

إلـــــــــــى

أساتذة و طلبة كلية العلوم الإقتصادية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله

و على آله و صحبه و من والاه

إلى من تقف الكلمات عاجزة عن شكرهما والدي العزيزين

إلى الكواكب التي عشت بينهما وغمرتني بالسكينة أخوتي حفظهم الله

إلى رمز البراءة والطفولة ثمار المستقبل الكتاكيت:

❖ماسيل❖- ❖إسلام❖- ❖أية❖- ❖ ألاء الرحمان❖

إلى من عرفوا الصدق والنبل ولم يعرف قلبهم سواها صديقاتي الأفاضل

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

زهيرة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخص بالعربيـــــة والفرنسيـــة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص بالعربية:

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المخاطر نظرا لأهميته الكبيرة في البنوك خاصة في أعقاب الأزمات المالية واعتبرته لجنة بازل من المحاور الأساسية، كما تطرقنا لأهمية الحوكمة البنكية ومبادئها، وقد جاءت الدراسة لاكتشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة البنكية، وتوضيح مدى تطبيقها في القطاع البنكي الجزائري.

ولمعرفة دور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل في الوكالات البنكية محل الدراسة بأم البواقي اعتمدنا على تحليل بيانات الاستبيان الذي يعبر عن آراء 40 موظف في هذه الوكالات، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة المخاطر والحوكمة البنكية، ومبدأ الإفصاح والشفافية ومسؤولية مجلس الإدارة، كما أثبتت أن البنوك التجارية الجزائرية لم تصل بعد إلى مستوى إدارة المخاطر والالتزام بمتطلبات بازل03.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة البنكية، إدارة المخاطر، متطلبات بازل، الإفصاح والشفافية.

الملخص بالفرنسية:

Résumé:

Cette étude vise à identifier le concept de la gestion des risques vu son importance majeure dans les banques notamment suite aux crises financières. Le comité de Bale l'a considérée parmi les principaux axes. Comme nous avons abordés l'importance de la gouvernance bancaire et ses principes. L'étude est survenue pour découvrir le lien entre la gestion des risques et la gouvernance bancaire et mettre en évidence le taux de son application dans le secteur bancaire algérien.

Pour connaitre le rôle de la gestion des risques dans l'application de la gouvernance bancaire confornement aux exigences de Bale dans les agences bancaires sujettes de l'étude à Oum el Bouaghi, nous nous sommes appuyés sur l'analyse des données du questionnaire qui exprime l'avis de 40 employés dans les agences de cette wilaya.les résultats ont révélé l'existence d'un lien positif entre la gestion des risques et la gouvernance bancaire et le principe de transparence et de divulgation et la responsabilité du conseil d'administration. Comme elle a confirmé que les banques commerciales algériennes n'ont pas encore atteint ce niveau de gestion des risques et l'engagement envers les exigences de Bale 3.

Les mots clés: la gouvernance bancaire, la gestion des risques, les exigences de Bale III, la transparence et la divulgation.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خطة الدراسة

المقدمة العامة

الفصل I . الإطار النظري للمخاطر البنكية وإدارتها في ظل متطلبات بازل03.

I. 1. الإطار النظري للمخاطر البنكية.

I. 2. الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر البنكية.

I. 3. مقررات بازل3 وسبل تعزيز الاستقرار المالي العالمي.

الفصلII . الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل 03.

II. 1. الأسس النظرية للحوكمة البنكية.

II. 2. إستراتجيات تنفيذ الحوكمة لتدعيم الجهاز البنكي.

I. 3. علاقة الحوكمة البنكية بلجنة بازل للرقابة المصرفية.

الفصل III. دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية بأم البواقي.

III. 1. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

III. 2. عرض نتائج الدراسة الميدانية.

III. 3 التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

الخاتمة العامة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقدمـــــــة العامـــــة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شهدت البيئة البنكية في الآونة الأخيرة العديد من المتغيرات العالمية المعاصرة أهمها التقدم التكنولوجي واستحداث أدوات مالية جديدة أدت إلى زيادة المخاطر والضغوط على النظم البنكية، وحدوث العديد من الأزمات التي تسببت في إفلاس بنوك عالمية كبرى، وهذا ما استوجب على الجهاز البنكي تبني إجراءات رقابية شاملة لإدارة المخاطر واتخاذ الوسائل اللازمة للحد منها.

ونظرا للأهمية البالغة للبنوك عن باقي المؤسسات، كون أن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من المتعاملين ويؤدي إلى إضعاف النظام البنكي، تعاظم الاهتمام بموضوع الحوكمة البنكية في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية، لما لها من دور في المحافظة على استقرار النظام البنكي وتحسين قدرته على جذب رؤوس الأموال التي أصبحت في ظل هذه التطورات تتسم بقدر كبير من التحديات نظرا لحجم الأضرار التي تلحق بأصحاب المصالح في البنوك سواء كانوا مودعين أو مساهمين أو غيرهم، ومن هذا المنطلق ولضمان أمن وسلامة القطاع البنكي والمالي بشكل عام لابد من الاهتمام بإدارة البنوك في إطار سليم وفقا لإستراتيجيتها الموضوعة وتحقيق التوازن بين العوائد والمخاطر، وبصفة عامة يجب ضمان أن إدارة البنك تقوم بتنفيذ مهمتها بدون تحمل مخاطر كبيرة وتضمن لهم مستوى معين من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية والحق في مساءلة المديرين وأعضاء مجلس الإدارة عند استغلال مراكزهم لتحقيق أغراض شخصية، مما جعل مصير البنوك مرهون بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن العديد من الهيئات والمنظمات الدولية.

ولقد أدت لجنة بازل للرقابة البنكية دورا رائدا في تطوير العديد من المعايير والممارسات البنكية الدولية التي كان لابد من وضعها لسلامة البنوك، فبدأت بإصدار اتفاقية بازلI وأمام تعاظم المخاطر وتغير طبيعتها ظهرت اتفاقية بازل II لتدعيم دور الجهات الرقابية وزيادة شفافية السوق، وكان من المتوقع زيادة متانة واستقرار النظام البنكي مع تطبيقها مطلع2007 إلا أن العالم أصيب بأزمة مالية حادة وهو ما دفع إلى مراجعة عميقة وشاملة لبنود ومقترحات اتفاقية بازل الثانية لتتولد اتفاقية بازل الثالثة تحمل مجموعة من المعايير الرقابية الجديدة،وتهدف إلى تحسين ملاءة البنوك والارتقاء بأساليب إدارة المخاطر وزيادة الشفافية مع ضمان استقرار النظام المالي وقدرته على تحمل الأزمات.

وفي هذا السياق نجد أن الدول النامية والعربية منها الجزائر تبذل جهود مكثفة لبناء إطار فعال للحوكمة البنكية، كما تهتم بتطوير أساليب إدارة المخاطر، لكون أن البنوك تعتبر المصدر الأساسي لتمويل الاقتصاد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- **السؤال الجوهري:**

يمكن بعد هذا التقديم الذي يلخص مضمون البحث أن نحدد السؤال الجوهري التالي:

- ما دور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل 03 في البنوك التجارية الجزائرية ؟

وحتى يتسنى لنا الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي فإنه من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور إدارة المخاطر في توفير إطار فعال للحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية؟
- ما دور إدارة المخاطر في زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية؟
- ما دور إدارة المخاطر في تحسين مسؤولية مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية؟
- ما دور إدارة المخاطر في التزام البنوك التجارية الجزائرية بمعايير الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل؟

2- **فرضيات البحث:**

ومن أجل حصر الموضوع وبهدف تناول مختلف التساؤلات المطروحة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي سوف يتم تدعيمها أو رفضها والتي تتمثل في:

- **الفرضية الرئيسية: لإدارة المخاطر دور في تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل 03 في البنوك التجارية الجزائرية.**
- **الفرضيات الفرعية:**
- **الفرضية الأولى:** لإدارة المخاطر دور في توفير إطار فعال للحوكمة البنكية في البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفرضية الثانية:** لإدارة المخاطر دور في زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفرضية الثالثة:** لإدارة المخاطر دور في تحسين مسؤولية مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية
- **الفرضية الرابعة:** لإدارة المخاطر دور في التزام البنوك التجارية الجزائرية بمعايير الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- **أسباب اختيار الموضوع:**

- الاهتمام الشخصي بالموضوع وارتباطه بالتخصص.
- التأثيرات الوخيمة للاقتصاد نتيجة سوء إدارة المخاطر البنكية، على اعتبار أن المجال البنكي أكثر القطاعات عرضة للأزمات.
- تباين إدراك أهمية إدارة المخاطر بالبنوك التجارية الجزائرية، حيث أن الهدف الرئيسي من إدارتها يتمثل في محاولة التكيف معها من خلال التحكم فيها والتخفيف من حدتها.
- حداثة موضوع الحوكمة البنكية والاهتمام المتزايد به في ظل الأزمات في السنوات الأخيرة.
- حتمية إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري.

4. **أهمية البحث:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- توضيح المسؤولية الملقاة على عاتق البنوك على المستوى العالمي والجزائر بالخصوص كمصدر للتمويل، مما يجعلها في أمس الحاجة إلى تبني إجراءات وأدوات لإدارة المخاطر من أجل ضمان استقرارها.
- كما تتمثل أهمية البحث في تناوله لموضوع يتسم بالحداثة ويعد احد ابرز المواضيع الجوهرية في العصر الحديث نظرا لدور مبادئ الحوكمة البنكية في حماية وتعزيز حقوق أصحاب المصالح والمساهمة في التقليل من المخاطر.

5. **أهداف البحث:**

- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المخاطر وتأكيد أهميتها في مواجهة التحديات التي تواجه البيئة البنكية.
- معرفة مدى مطابقة معايير منح الائتمان وإدارة المخاطر للمعايير الصادرة عن لجنة بازل 03.
- لفت الانتباه إلى دور وأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة البنكية في استقرار النظام البنكي وحث البنوك محل الدراسة على الالتزام بها من خلال إظهار الآثار الايجابية المترتبة عن تطبيقها.

6. **منهج البحث:**

حتى نتمكن من التوصل إلى الإجابة الواضحة عن السؤال الجوهري للدراسة والإجابة عن أسئلة البحث لإثبات أو نفي صحة الفرضيات وبلوغ الأهداف المرجوة، وتماشيا وطبيعة هذا الموضوع تم تتبع المنهج الاستنباطي والذي يقوم على وضع مجموعة من الاختبارات ومحاولة اختبارها في الواقع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما بالنسبة للفصل التطبيقي فقد قمنا باستخدام الاستبيان لمجموعة من البنوك التجارية - وكالات أم البواقي- يحتوي مجموعة من الأسئلة مستمدة من الجانب النظري للدراسة بغية معرفة كيفية اتخاذ إجراءات إدارة المخاطر في البنوك التجارية لولاية أم البواقي ومدى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية.

7. الدراسات السابقة

ومن بين الدرسات السابقة القريبة لموضوعنا نجد:

1.7. دراسة ل: حياة نجار، (إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل -دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية-):[1]

تهدف الباحثة من خلال هذا البحث إلى تحديد أنواع المخاطر المصرفية وأهميتها والتركيز على أهمية معايير لجنة بازل في التأكيد على أن أي نظام لمراقبة المخاطر يجب أن يقوم على تحديد جميع المخاطر التي تواجه البنوك، كما قامت بعرض مبادئ بازل ومؤشرات وطرق قياس كل نوع من أنواع المخاطر المصرفية الرئيسية.

وقد استخدمت الباحثة العديد من المناهج الوصفي التحليلي، والمقارن وعدة نماذج رياضية وأدوات إحصائية لتقييم المخاطر وقياسها.

ومن النتائج التي توصلت لها الباحثة اقتصار البنوك التجارية بصفة أساسية على نسبة كوك للملاءة دون اهتمامها بباقي المخاطر، وأن قواعد الحيطة والحذر المطبقة في الجزائر غير كافية لضبط نشاط البنوك وإدارة مخاطرها.

2.7 دراسة ل: زوبير عياش، (تأثير اتفاقية بازل2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية أم البواقي):[2]

يهدف الباحث إلى معرفة مدى مطابقة معايير إدارة المخاطر التي تطبقها البنوك الجزائرية للمعايير والممارسات الصادرة عن لجنة بازل الثانية والتأكيد أن هذه الأخيرة تعمل على تطوير آليات الإشراف الرقابية على البنوك وتحسن ملاءتها.

واعتمد الباحث في معالجة إشكاليته على المنهج التاريخي والوصفي التحليلي إضافة إلى منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي.

---

[1] حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل -دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية-، أطروحة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013-2014.

[2] زبير عياش، تأثير تطبيق إتفافية بازل2على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة ولاية أم البواقي-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2011-2012

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث أن البنوك هي المصدر الأساسي لنشاطات المؤسسات خاصة في الدول النامية، وأن موضوع الملاءة البنكية أو كفاية رأس المال من أهم التحديات التي تسعى البنوك إلى تحقيقها وذلك بهدف تقوية مراكزها المالية والإبقاء على قطاع بنكي يضمن الحفاظ على أموال المودعين.

3.7 دراسة ل: حبار عبد الرزاق، **(الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة البنكية في القطاع المصرفي الجزائري-حالة الجزائر-)**:[1]

تهدف 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 البنكية.

اعتمد في معالجته لإشكاليته على المنهج الاستنباطي وذلك بإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي لوصف وتحليل مختلف أبعاد الموضوع للوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب على البنوك الجزائرية الالتزام مع أعمال لجنة بازل والتي قد نجحت في التوافق مع اتفاقيتها الأولى وتسعى لمسايرة الاتفاق الثاني كما أنه يجب على البنوك الجزائرية السعي للعمل بمبادئ الحوكمة البنكية.

4.7 دراسة ل: سدرة أنيسة،**(حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة: 1990-2010)**:[2]

تهدف الباحثة إلى توضيح دور وأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة البنكية في استقرار النظام البنكي والاقتصادي ككل في ظل التطورات المالية والعالمية وتحث على ضرورة الالتزام بهذه المبادئ، وقد اعتمدت الباحثة في معالجتها لإشكاليتها على منهجين الوصفي والتاريخي.

ومن النتائج التي توصلت إليها أن تكرار سلسلة الأزمات المالية الدولية في ظل التطورات المالية العالمية أدى إلى ضرورة تبني مبادئ الحوكمة البنكية، كما أن خصوصية الحوكمة البنكية تعود إلى خصوصية العمل المصرفي الذي ينفرد بالعديد من الخصائص.

---

[1] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010- 2011.

[2] سدرة أنيسة، **حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990-2010**، مذكرة الماجستير، تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5.7 دراسة ل: بادن عبد القادر،**(دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية- بالإشارة إلى حالة الجزائر-)**:[1]

ومن بين أبرز الأهداف التي سعى الباحث للوصول إليها: إبراز أهداف الحوكمة بالبنوك الجزائرية والتي تعتبر من الضروريات الحالية التي تمهد المناخ أمام باقي المبادئ المتعارف عليها.

اعتمد الباحث في سبيل الوصول إلى مخرج لإشكاليته على المنهج الوصفي وكذلك الأسلوب الاستنباطي.

وعلى أساس هذا البحث فإنه تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- أن قلة الشفافية والإفصاح أو انعدامه في أماكن وأحيان أخرى وقصور أنظمة الرقابة والإشراف من بين الأسباب التي أدت إلى نشوب الأزمات؛
- البيئة التشريعية والمؤسسية في الجزائر لا تشجع على قيام وتنفيذ مبادئ الحوكمة في البنوك بسبب ما يعتريها من نقص.

8. أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

من بين النتائج المتوصل إليها وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المخاطر البنكية، حيث حاولنا إعطاء انطباع عن مدى تطبيق البنوك التجارية لولاية أم البواقي لمبادئ وأسس إدارة المخاطر حسب ما نصت عليه اتفاقية بازل الثالثة، كما أشرنا إلى موضوع الحوكمة البنكية في القطاع البنكي الجزائري. وأيضا ركزت الدراسة على دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل في حين أن الدراسات السابقة ركزت على دراسة كل جانب على حدى.

9. هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع، ارتأينا تقسيم البحث بعد المقدمة إلى ثلاثة فصول كما هو مبين أدناه:

الفصل الأول: تضمن الإطار النظري للمخاطر البنكية وإدارتها في ظل متطلبات بازل، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناول الأول الإطار النظري للمخاطر البنكية، أما المبحث الثاني فتناول الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر البنكية، أما المبحث الثالث فتطرقنا من خلاله إلى مقررات بازل3 وسبل تعزيز الاستقرار المالي العالمي.

---

[1] عبد القادر بادن، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، مذكرة الماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007-2008.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني: تناولنا من خلاله الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل 03، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول الأسس النظرية للحوكمة البنكية، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى إستراتيجيات تنفيذ الحوكمة لتدعيم الجهاز البنكي، أما المبحث الثالث فتناول علاقة الحوكمة البنكية بلجنة بازل للرقابة المصرفية.

الفصل الثالث: تناولنا من خلاله دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية بأم البواقي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولا في الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، لنختم الفصل بالمبحث الثالث الذي تناولنا فيه التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

وفي الأخير ختمنا هذه الدراسة بخاتمة والتي تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها وعلى إثرها تم وضع مجموعة من التوصيات التي نراها مناسبة، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح آفاق الدراسة.

10. صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا العمل ما يلي:

- صعوبات متعلقة بالإطار النظري للحوكمة البنكية باعتبارها حقل فكري حديث، إضافة إلى قلة المراجع باللغة العربية التي تتناول الموضوع بشكل واضح ومنهجي مثل تلك التي نجدها في الكتب باللغات الأجنبية.
- إمكانية عدم الجدية في الرد على الاستبيان، نظرا لحداثة مفهوم الحوكمة البنكية ومبادئها التي أصدرتها لجنة بازل في الجزائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول: الإطار النظري للمخاطر البنكية وإدارتها في ظل متطلبات بازل 3

تمهيد

المبحث الأول : الإطار النظري للمخاطر البنكية؛

المبحث الثاني: الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر البنكية؛

المبحث الثالث: مقررات بازل3 وسبل تعزيز الاستقرار المالي العالمي.

خلاصة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمـــــهـيد

تعتبر المخاطر من المشاكل الاقتصادية التي تواجه العديد من المؤسسات، إلا أن هذه المخاطر ارتفعت حدتها في وقتنا المعاصر وأصبحت أكثر وضوحا في القطاع المالي عن غيره من القطاعات خاصة القطاع البنكي، وهذا لما للبنوك من أهمية كبيرة وآثر على الاقتصاد، لأن المخاطر التي يتعرض لها البنك تطال عددا كبيرا من المتعاملين خاصة أصحاب الودائع أو الحسابات الاستثمارية.

ولهذا توجب على البنوك أن تواكب التطورات الحديثة وأن تتبنى إجراءات رقابية شاملة لإدارتها وأن تقوم بإعداد إستراتيجيات مختلفة لتحديدها، وذلك بهدف معالجتها أو التحكم فيها مع تحقيق المستوى المطلوب من الموائمة بين أثر هذه المخاطر والعوائد التي تسعى إلى تحقيقها.

وعلى هذا الأساس تولدت الحاجة إلى إقرار معايير موحدة ملزمة لجميع البنوك، وهو ما يمثل اهتمامات لجنة بازل التي قدمت معايير للتقليل من المخاطر وضمان استقرار النظام المالي في ظل المستجدات الحاصلة على مستوى البيئة البنكية العالمية وهو ما سيتم التعرف عليه في هذا الفصل الذي قسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر البنكية؛

المبحث الثاني: الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر البنكية؛

المبحث الثالث: مقررات بازل3 وسبل تعزيز الاستقرار المالي العالمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I.1. الإطار النظري للمخاطر البنكية

تعتبر الصناعة البنكية من أكثر الصناعات تعرضا للمخاطر، لاسيما بعد التطور الكبير الذي شهده الاقتصاد، حيث تعاظمت المخاطر في ظل الابتكارات ومستحدثات العمل البنكي واستخدام أدوات مالية جديدة، لهذا زاد الاهتمام بموضوع المخاطر البنكية وإدارتها وذلك من أجل ضمان حد أدنى من الأمان لأموال المودعين. ومن أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية:

- ماهية المخاطر البنكية؛
- العوامل التي تؤدي إلى المخاطر البنكية وطرق التقليل منها؛
- أنواع المخاطر البنكية.

I.1.1. ماهية المخاطر البنكية

لكي تتمكن البنوك من توفير الحماية اللازمة ضد المخاطر التي تعترض نشاطها، فإنه ينبغي عليها أن تكون على دراية تامة بمفهومها وخصائصها ومصادرها، لأن ذلك من شأنه أن يجعل عملية تصنيفها وترتيبها حسب درجة خطورتها وكذا الحلول المقابلة لها أمرا سهلا، وهذا ما سنتعرض له من خلال هذا المطلب.

I .1.1.1. تعريف الخطر والمخاطر البنكية

I.1.1.1.1. تعريف الخطر

لقد اختلف الاقتصاديون والإحصائيون وأصحاب نظريات القرار ومنظرو التأمين طويلا في تحديد مفهوم الخطر، وحتى وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد يمكن استخدامه في كل المجالات، وهذه بعض التعاريف للخطر.

- حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة.[1]
- يشير إلى تقلب العوائد وعدم استقرارها أو التقلبات في القيمة السوقية للبنك.[2]
- تعرف المخاطرة من المنظور المالي بأنها:" إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع".[3]

---

(1) طارق عبد العال، إدارة المخاطر، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص16.

(2) صادق راشد الشمري، إدارة المصارف الواقع والتطبيقات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص189.

(3) بلعزوز بن علي، إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث ، جامعة الشلف، العدد07، الجزائر، 2009-2010، ص331.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ويعرف أيضا على أنه" احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا، أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فإن درجة المخاطرة ستكون منخفضة".[1]

إن التعاريف السابقة تشترك في معنى واحد للخطر وهو احتمال وقوع نتيجة غير مرغوب فيها مستقبلا.

I. 2.1.1.1. تعريف المخاطر البنكية:

المخاطرة في الأعمال البنكية تحدث نتيجة قيام البنك بممارسة أنشطة أو الدخول في مشاريع،أو تغييرات عالية المخاطر، وعلى الرغم من أن كافة المؤسسات تتعرض للمخاطر عند ممارستها لأنشطتها، إلا أن هذه الحالة تعتبر أكثر عمقا في المؤسسات المالية وخاصة البنكية، وذلك راجع إلى طبيعة أنشطة هذه المؤسسات التي تقوم على الاتجار بأموال الغير وانطلاقا من تعريف الخطر قام الباحثون بتقديم عدة تعاريف للمخاطر البنكية نذكر منها:

- فقد عرفتها لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في ولايات المتحدة الأمريكية (Financial Services Round Table(FSR)) بأنها:"احتمالية حصول خسارة، إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال، أو خسائر في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل البنكي من جهة أخرى".[2]

- "هي توزيع احتمالي مع انتشار النتائج المستقبلية حول المستوى المتوقع وأما في مجال الإدارة المالية فإنها التقلب في العوائد المستقبلية للقرارات المالية وهي تتعلق بالفرص الاستثمارية التي لا تكون عوائدها معروفة مسبقا".[3]

- "هي الآثار غير المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من عوامل عدم التأكد وأن قياس المخاطرة يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية التي تتم في ظل ظروف عدم التأكد على الربحية".[4]

---

[1] فلاح حسن الحسيني، ومؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2000، ص 166.

[2] موسى عمر مبارك، **مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل II**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص18.

[3] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها على الأداء المالي**، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص160.

[4] Joel Bessis, Risk Management in Banking, John Wiley & Sons Ltd 3rd Edito, 1998 , p5.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- "التقلبات في القيمة السوقية للبنك، كما أنها ترتبط بحالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو في تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة".[1]

نجد أن التعاريف السابقة تشترك في معنى واحد هو أن المخاطر البنكية تتمثل في الصعوبات والعقبات التي تواجه البنك وهو يمارس نشاطاته اليومية وتؤدي إلى عدم قدرته على الاستمرار في تقديم أعماله أو استغلال الفرص المتاحة.

I.1.1.2. خصائص المخاطر البنكية:

مما سبق من تعاريف المخاطر البنكية يمكن تمييزها بعدة خصائص هي:

- وجود خطر؛
- أن مهما كان حجم البنك فهو يخضع بوجه عام لعدة مخاطر في مسار عملياته البنكية التي تتطلب من المدراء فهم طبيعتها؛
- إمكانية قياس هذه التهديدات أي قياس مقدار الخسارة المحتملة جراء الخطر؛
- الإجراءات المتخذة من قبل البنك لمواجهة هذه التهديدات.

I.1.1.3. مصادر المخاطر البنكية:

تنشأ المخاطر البنكية من مصدرين أساسيين هما:[2]

I.1.1.3.1. مصادر داخلية:

- نقص التنوع؛
- نقص السيولة؛
- إرادة البنك.

إن هذه المصادر الثلاثة متصلة وتؤثر على بعضها البعض، حيث يمكن اعتبار إرادة البنوك في التعرض للمخاطر المبرر الأساسي للفوائد التي تجنيها، فكلما كانت المخاطر المحيطة بمنح القروض كبيرة كان العائد المتوقع منه كبيرا، لذلك من الممكن أن تتعرض البنوك إلى المخاطر بهدف تعظيم العائد، وتضم المصادر الداخلية ما يلي:

---

[1] صالح برتال، **تحليل المخاطر البنكية وإجراءات الحماية منها حالة: بنك البركة الجزائري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2011، ص65.

[2] حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل-دراسة واقع البنوك الجزائرية**-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2013-2014، ص49.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **البيئة الداخلية:**

تتمثل البيئة الداخلية في مختلف المكونات والعناصر التي بإمكانها التأثير سلبا عليها سواء تعلق الأمر بالجانب" الإداري، التكنولوجي، الموارد البشرية، التموين، التسويق".

- **البنك كمصدر للمخاطر:**

في الوقت الذي يمكن فيه أن يتعرض البنك لمخاطر متنوعة نابعة من محيطه خلال ممارسة نشاطه فإنه قد يكون مصدرا للمخاطر التي قد تنتج إما عن عناصر في جانبي ميزانيتها، مثل نوعية محفظتها من الاستثمارات والقروض أو عن طلب مفاجئ على سحب كميات كبيرة من الودائع أو لأسباب تتعلق بعناصر خارج الميزانية وسلامة الأجهزة البنكية كانت دائما محط اهتمام الإدارة والأجهزة الرقابية والمودعين وذلك لأن إخفاق بنك يؤثر على أنشطة المتعاملين الآخرين المتواجدين في نفس البيئة فقد تسبب خسارة بنك ما إلى تشكيل مخاطر على البنوك الأخرى أو المؤسسات الأخرى كون البنك هو أحد أهم المتعاملين الاقتصاديين، وعليه فحالته المالية ستؤثر حتما على كل ماله علاقة مباشرة مع هذا البنك أما في علاقة البنك بالبيئة السوقية فإنه يحتمل أن يشكل مخاطر على كل الناشطين في ذلك السوق فالوزن الذي يمثله البنك يجعل من هذا الأخير قادر على التأثير في السوق عن طريق ابتكار منتجات جديدة، كما قد تتأثر البيئة غير المباشرة من حيث التوسع الجغرافي للبنك والمتمثلة في استقطاب الأيدي العاملة.[1]

I.1.1.2.3. مصادر خارجية:

تتمثل في مختلف العوامل الموجودة خارج البنك والتي تأثر سلبا عليه، أو تشكل خطرا وعادة ما تجمع هذه العناصر في: البيئة الاقتصادية، القانونية، التنافسية، السياسية، الاجتماعية.

ما نستخلصه من خلال ما سبق، هو أن هناك عدة مصادر للمخاطر البنكية وعليه فإن النتيجة هي أن المخاطر التي تواجه المؤسسات البنكية متعددة مما يعني أنها تكون مختلفة فيما بينها من عدة نواحي الأولوية التي تمثلها للبنك أو جسامة الخطر الذي يمكن أن تتسبب فيه، إلا أن الخطر مهما كان هينا إن لم يتحكم فيه البنك قد يؤدي إلى إفلاسه.

I.1.2. العوامل التي تؤدي إلى المخاطر البنكية وطرق التقليل منها

مما سبق يتضح لنا أن البنوك قد تواجه عدة مخاطر التي قد تؤدي بها للإفلاس، وذلك ما أدى إلى وجوب وجود نظام متكامل للتقليل منها، انطلاقا من معرفة العوامل المادية للمخاطر والمتمثلة في:

[1] صالح برتال، مرجع سبق ذكره، ص66.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I.1.2.1. العوامل التي تؤدي إلى المخاطر البنكية :

تتحقق المخاطر نتيجة لعدة عوامل داخلية وخارجية تتمثل في:[1]

I.1.1.2.1. العوامل الداخلية

تتمثل أهم العوامل الداخلية التي تؤدي للخطر فيما يلي:

- ضعف إدارة الائتمان أي عدم توفر سياسة ائتمانية رشيدة؛
- ضعف سياسة التسعير؛
- ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها؛
- عمليات تحصيل العملات وذلك عندما يكون الهامش الذي يدفعه البنك نفسه؛
- مخاطر السداد وذلك في حالة عدم الوفاء بالالتزامات في الآجال المحددة تجاه البنك من قبل الطرف الأخر.

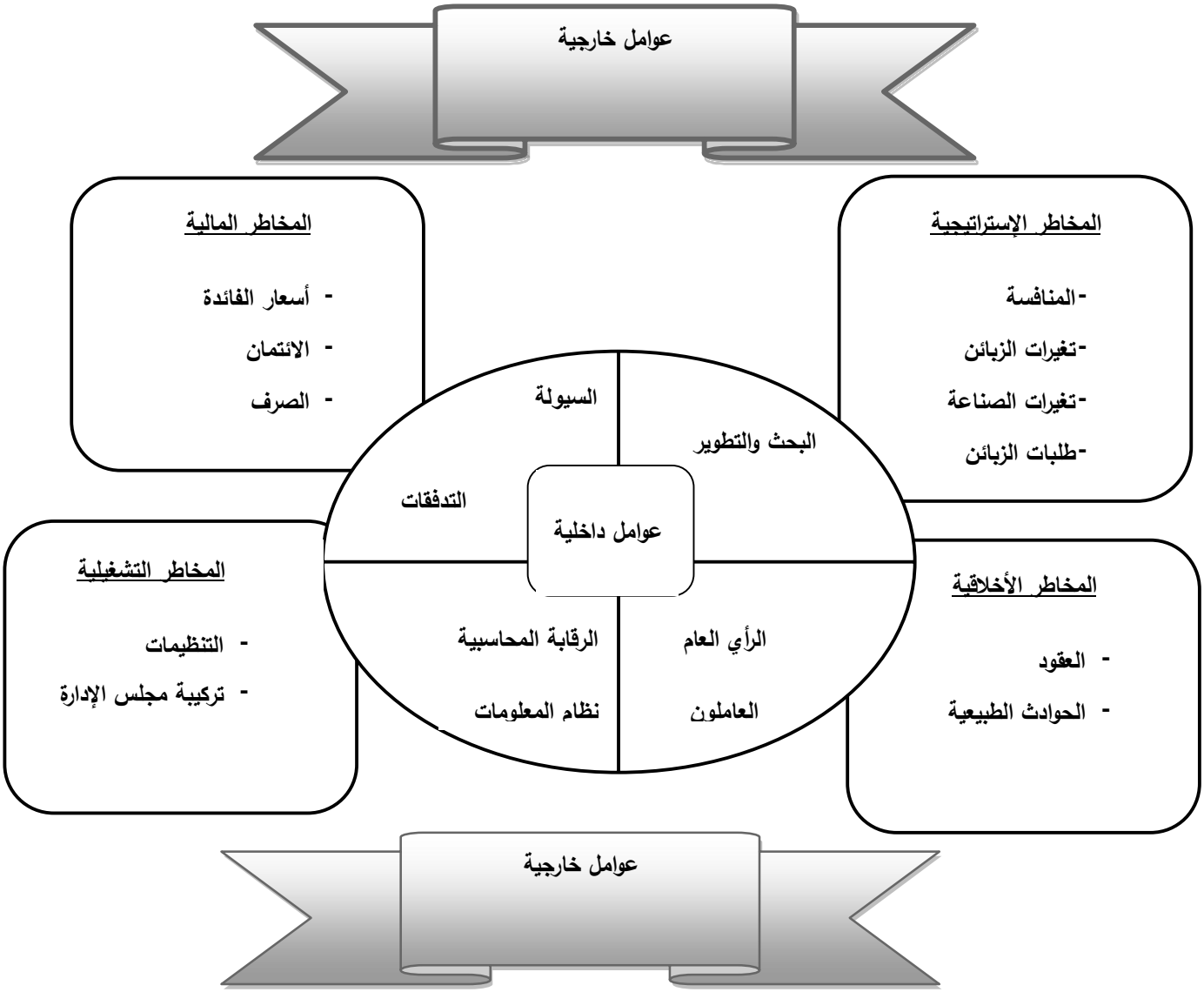
I.2.1.2.1. العوامل الخارجية

تمثلت هذه العوامل في التغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو التغيرات والتقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف تؤثر بشكل كبير على ميزانية البنك وذلك لأن البنك حساس للتغيرات في أسعار الفائدة. ويمكن تمثيل هذه العوامل في الشكل التالي:

[1] زياد رمضان ، محفوظ جودة، الاتجاه المعاصر في إدارة البنوك،ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص287.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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



المصدر: عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012، ص09.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن العوامل التي تؤدي للمخاطر البنكية قد تكون في البيئة الخارجية، مثلما هو الحال بالنسبة للمخاطر المالية الناجمة عن التغيرات في الأوضاع الاقتصادية كتقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف، وكذلك من العوامل المنافسة بين البنوك، حيث أن الأداء العام لاقتصاد الدولة أو الاقتصاد العالمي له تأثير على أعمال البنوك، بينما تمثلت العوامل الداخلية في نقص السيولة، ضعف نظم الرقابة وكل هذه العوامل تؤدي إلى احتمال تعرض البنك لمخاطر كثيرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I.1.2.2. طرق التقليل من المخاطر:

هناك عدة طرق يمكن لإدارة البنك أن تقوم بها للحد أو التقليل من الآثار السلبية للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك وفيما يلي أهم هذه الطرق:[1]

- **التنويع**: يقصد به تنويع مصادر التمويل والاستثمارات والعمليات لتقليل المخاطر؛
- **المشاركة**: أي مشاركة أطراف أخرى في تحمل هذه المخاطر مثل التأمين لدى شركات مختصة والكافلات...الخ؛
- **النقل**: توزيع المخاطر بنقلها إلى طرف آخر؛
- **قبول المخاطر**: أي قبول الإدارة لمستوى معين من المخاطر وهذا يتم في الحالات التي تكون أثار المخاطر السلبية قليلة وكلفة معالجتها عالية؛
- **تجنب المخاطر**: تصميم عمليات لتجنب المخاطر وفق خطط معينة لتقليلها.

I.1.3. أنواع المخاطر البنكية:

تتعرض البنوك خلال مباشرتها لأنشطتها إلى مجموعة من المخاطر المتعددة، والتي تنبع من بيئتها الداخلية والخارجية وتعد المخاطر البنكية في ظل العولمة والتغيرات المتسارعة من التحديات التي تواجه البنوك وتتأثر كثيرا في أدائها وتتنوع المخاطر البنكية باختلاف الأنشطة المختلفة التي تمارسها ويمكن تصنيفها إلى:

I.1.3.1. المخاطر المالية:

تشمل المخاطر المالية جميع المخاطر المتصلة بإدارة أصول وخصوم البنوك، وهذا يتطلب رقابة وإشرافا مستمرين من قبل إدارة البنوك وفقا لتوجه وحركة السوق والأسعار والعملات والأوضاع الاقتصادية والعلاقة التي تربط بينها وبين أطراف أخرى[2]، وهي المخاطر التي تمس الوضعية المالية للبنك بصفة مباشرة، ومن أهم المخاطر المالية ما يلي:[3]

- المخاطر الائتمانية؛
- المخاطر عدم السيولة؛
- المخاطر عدم الملاءة؛
- المخاطر معدلات الفائدة؛

---

(1) مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الإلكترونية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص125.

(2) سامر مظهر قنطقجي، صناعة التمويل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، ط2، دار أبي الفداء للنشر والتوزيع، سوريا، 2015، ص530.

(3) صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية،ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص 56.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مخاطر الصرف؛
- مخاطر السوق.

I.1.3.1.1. المخاطر الائتمانية (خطر القرض، خطر عدم السداد):

تعد من أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك حيث أكدت العديد من الدراسات أن معظم الأزمات التي تعرضت لها البنوك والمؤسسات المالية كان أسبابها هو تعثر الائتمان وهذا ما جعله من أساسيات اهتمام المسؤولين ويمكن تعريفها:

- " تنشأ من احتمالية عدم سداد المقترضين التزاماتهم المالية المستحقة للبنك، وأبرز هذه الالتزامات والمطالبات المالية القروض والسندات، فقد يكون هناك سداد ولكن ليس بكامل المبلغ المتفق عليه أو قد يكون هناك سداد بكامل المبلغ المتفق عليه ولكن ليس بالفترة الزمنية المتفق عليها". [1]

- كما يمكن تعريفها: "بأنها المخاطر التي تنشأ عن فشل المدين أو الطرف الأخر العميل في تسديد التزاماته المالية ضمن الوقت المحدد والمتفق عليه". [2]

ويزيد خطر القرض إذا كان البنك يتعامل مع مستفيد أو مستفيدين ينتمون لنفس الصناعة وتحمي البنوك نفسها من هذه المخاطر باللجوء إلى التنويع.

مما سبق يتضح أن مخاطر الائتمان تنشأ نتيجة تضافر عدة عوامل تعود إما إلى المقترض أو إلى إدارة البنك، أو الظروف العامة السائدة التي لا يمكن التحكم فيها وهو ما جعل مخاطر الائتمان موضوع اهتمام السلطات الرقابية البنكية.

I.2.1.3.1. مخاطر عدم السيولة:

تواجه البنوك كثيرا من المعاملات التي تتم بالمبالغ النقدية، سواء داخل البنك بالأموال التي تأتيه من عملائه، أو خارجة والمتمثلة في التمويلات التي يمنحها لهم، وعليه ينبغي له أن يرسي نظاما ائتمانيا ورقابيا محكما يتيح له فرض توازن بين المدخلات والمخرجات من السيولة النقدية، لأن أي خلل في ذلك قد يوقعه في حالة العسر وبالتالي اللجوء إلى الاقتراض أو توقف نشاطه، وخطر عدم السيولة مرتبط بالزمن أي على البنك الوفاء بالتزاماته القصيرة الأجل وفي حالة عجزه قد يؤدي إلى إفلاسه. ويمكن تعريف مخاطر عدم السيولة على أنها:

---

[1] أسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية: مدخل إدارة المخاطر، ط1، الذاكرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص346.

[2] عبير فوزان العبادي، إدارة المخاطر المالية في أعمال الصيرفة والتمويل الإسلامي، ترجمة قسم الترجمة بدار الفكر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص70.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- احتمال عدم قدرة البنك على الإيفاء بالتزاماته المالية الجارية (الدائمة) عند استحقاقها بسبب عدم القدرة على توفير التمويل اللازم أو الموجودات السائلة وقت الحاجة إليها.[1]

ويتعاظم خطر السيولة* حينما لا يستطيع البنك مقابلة مسحوبات عملائه أو تلبية الطلب على منتجاته الائتمانية، وتتحقق هذه المخاطرة في حالة وجود طلب حاد على الودائع أو منح قروض مدة استحقاقها أطول من مدة توظيفها إليه.

ومن أسباب نقص السيولة عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة لتغطية التدفقات النقدية الخارجة من البنك(أي عدم التوافق بين اجل استحقاق القروض والودائع)، وزيادة حجم الموجودات البنكية التي لا يمكن تحويلها إلى نقد بسهولة وبدون خسارة لتلبية احتياج العملاء، والتحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية، وكذلك الأزمات الحادة التي تنشأ في أسواق المال والركود الاقتصادي وما يترتب عليه من التعثر.[2]

I.1.3.1.3. مخاطر عدم الملاءة:

تعرف الملاءة البنكية بالرصيد الصافي للبنك بمعنى الفرق بين قيمة التزاماته واستعمالاته فنقول أن البنك له ملاءة مالية في حالة تفوق استعمالاته على التزاماته، كما تعرف عدم الملاءة للبنك باحتمال عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته ويحدث ذلك عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك إلى مستوى أقل للقيمة السوقية لالتزاماته وهذا يعني أنه إذا اضطر إلى تسييل جميع أصوله فلن يكون قادرا على تسديد جميع التزاماته وبالتالي تتحقق خسارة لكل المودعين.[3]

وتحقق خطر عدم الملاءة يستلزم بالضرورة تحقق خطر عدم السيولة وهذا دليل على ترابط المخاطر البنكية.

I.1.3.1.4. خطر السوق:

هي المخاطر العامة التي تؤثر على كل البنوك بصرف النظر عن خصائصها من حيث الحجم أو الهيكل أو طبيعة النشاط والتي لا يمكن تلافي مواجهتها، وفي مجال مخاطر السوق فإن التقدم في معالجة وتحليل البيانات مكنت البنوك ورفعت قدرتها وجعلتها أكثر تقدما وأكثر إمكانية على التقييم الشامل للمخاطر. وتتأثر البنوك بالمخاطر العامة أو مخاطر السوق الموضحة في الشكل الموالي:

---

[1] زبير عياش، تأثير تطبيق إتفافية بازل2على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة ولاية أم البواقي-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2011-2012 ، ص85.

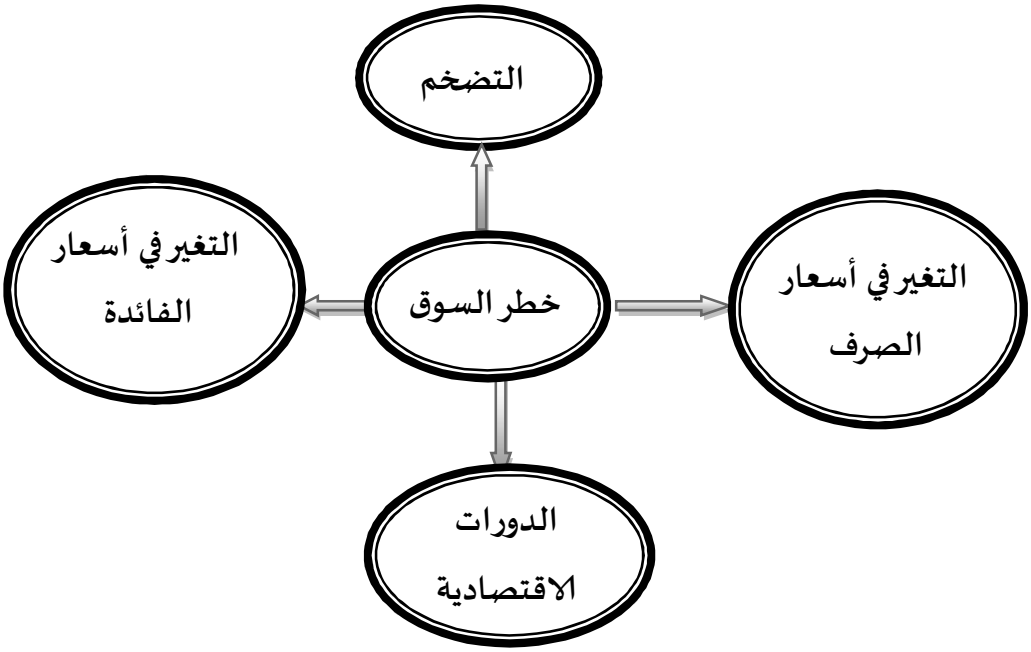
* السيولة: مدى امتلاك البنك لأموال متاحة لمواجهة ومقابلة طلبات النقد من قبل المقترضين وسحوبات الودائع من قبل المودعين.

[2] سامر مظهر قنطقجي، مرجع سبق ذكره، ص534.

[3] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص95.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل(1-2) مخـــاطر الســـــوق:



المصدر: دريد كامل آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص235.

من خلال الشكل يتضح لنا أن البنوك من خلال ممارستها لنشاطها في السوق تتعرض لمجموعة من المخاطر، أهمها خطر السوق والذي قد ينجم نتيجة للتقلبات المعاكسة في أسعار الفائدة أو أسعار الصرف أو التضخم، كما أنه خطر تواجهه البنوك الكبرى التي تحقق رقم أعمال معتبر وتخصص جزء كبير من خدماتها لتوظيف الأموال في مساهمات شراء أسهم أو المضاربة بالشراء أو إعادة البيع في عدة مجالات.

I.1.3.1.5. مخاطر معدلات الفائدة:

هي المخاطر المحتملة نتيجة التأثر سلبا بتقلبات أسعار الفائدة [1]، وهي المخاطر التي تنتج عن احتمال حدوث اختلاف بين معدلات العائد الفعلية بسبب حدوث تغير في معدلات الفائدة السوقية خلال المدة الاستثمارية.

وخطر معدل الفائدة هو عدم تحقق الأرباح المرغوبة بسبب التغيرات في معدلات الفائدة وهو يؤثر على كل من المقرض والمقترض والمودع.

[1] Joel Bessis, op.cit, p17.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I.1.3.1.6. مخاطر الصرف:

تنتج مخاطرة العملة من التغيرات في أسعار الصرف بين عملة بنك ما المحلية والعملات الأخرى وتنشأ من سوء تتطابق وربما تتسبب في تعرض البنك لخسائر نتيجة لحركات أسعار الصرف المعاكسة في فترة يكون له فيها مركز مفتوح داخل أو خارج الميزانية العمومية- فوري أو آجل- بعملة أجنبية واحدة.[1]

بناء على ما تقدم، نلاحظ بأن المخاطر البنكية يمكن أن تمس نشاط البنك من الجانب المالي كما أن هناك مخاطر تمسه في الجانب التشغيلي، سواء ما تعلق منه بالعنصر البشري أو الآلي بالإضافة إلى مخاطر أخرى يمكن القول أنها ثانوية مقارنة بالأنواع الأخرى، أو أن أهميتها قد تختلف من بنك إلى آخر حسب الظروف السائدة.

I.1.3.2. المخاطر غير المالية:

وهي المخاطر التي تمس الوضعية المالية للبنك بصفة غير مباشرة، وتتعلق بالتسيير الداخلي وتقديم خدمات البنكية، وتعتبر ذات أهمية كبيرة وإن لم يستطع البنك التحكم فيها قد تؤدي إلى إفلاسه يمكن تقسيمها إلى:

I.1.3.1.2. مخاطر التشغيل:

يعد قصور الرقابة الداخلية وضعف سيطرة مجلس الإدارة على مجريات الأمور في البنوك من أهم أنواع مخاطر التشغيل التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة للخطأ أو التدليس أو تعطيل تنفيذ القرارات في الوقت المناسب وعليه يمكن تعريف المخاطر التشغيلية:

- عرفتها لجنة بازل: "مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية".[2]

تشمل هذه المخاطر الخسائر الناجمة عن أخطاء في المعالجة وتنفيذ العمليات اليومية للبنك إدارية أو محاسبية على سبيل المثال : مخالفات داخلية وخارجية، مخالفات وأخطاء تجاه العملاء والمنتجات خسائر في الوسائل المادية، انقطاع في النشاط.[3]

---

(1) خضراوي نعيمة، **إدارة المخاطر البنكية، دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص9.

(2) صادق راشد الشمري، **إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العلمية**، مرجع سبق ذكره، ص139

(3) حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص88.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعرف هذا الخطر كذلك بتسمية الخطر العملي وهو يشمل بالإضافة لما سبق على خطر معالجة العمليات البنكية باستعمال الإعلام الآلي(في إعداد برامج الإعلام الآلي، استغلالها وصيانتها، وفي تشغيل وتنفيذ معالجة العمليات اليومية، وخطر الاتصال الذي قد يؤدي إلى إفشاء السر المهني).

نجد كذلك من المخاطر التشغيلية **المخاطر القانونية** التي تنشأ عندما لا يحترم البنك القواعد القانونية والتشريعات والأعراف البنكية والتجارية، أو عندما لا تكون هناك نظم قانونية واضحة ودقيقة بخصوص العمليات البنكية الجديدة.

وتعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك، حيث زاد الاهتمام بها بفعل تطور أعمال البنوك وتغير أساليب العمل.

I.1.2.3.2. المخاطر الإستراتيجية:

هي مخاطر حالية أو مستقبلية يكون لها تأثير على إيراد البنك نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ لها على سبيل المثال تخصص البنك في سوق يشهد حالة انخفاض في الأداء(الاستثمار في مجالات اقل عائدا)، وعدم التجاوب مع متغيرات القطاع البنكي، فهي مخاطر مرتبطة خصوصا بالقرارات المتخذة من طرف مسؤولي البنك في مجال السياسة التجارية وهي صعبة التحديد.[1]

I.1.3.3. مخاطر أخرى:

تتعرض البنوك خلال ممارستها لأنشطتها إلى جملة من المخاطر التي يمكن القول عنها أنها ثانوية مقارنة بالمخاطر التي ذكرناها سابقا، غير أن ذلك يتحدد وفق نظرة البنوك إليها، فقد تكون ثانوية لدى هذه البنوك ورئيسية عند الأخرى، لذلك أردنا أن نسميها بالمخاطر الأخرى لتفادي هذا الخلاف، و من هذه المخاطر ما يلي:

- خطر النظام:

ظاهرة عدم ملاءة عامة تشمل كل البنوك والمؤسسات المالية للساحة البنكية، وقد تنتقل العدوى إلى بنوك أجنبية وللدول أخرى بسبب العلاقات التي تنشئها هذه البنوك فيما بينها، وبسبب تعاملها في نفس الأسواق العالمية المشتركة وهكذا يتجاوز الخطر حتى حدود الدولة الواحدة ليصبح خطر عالميا يمس بالنظم البنكية للدول ويؤدي إلى حدوث أزمة مالية عالمية.[2]

---

[1] إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، مارس 2006، ص37.

[2] زبير عياش، اتفاقية بازل3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد31/30، ماي 2013، ص 458.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- خطر السمعة:

تنشأ عندما تكون هناك حالة اختلاس يقوم بها أحد موظفي البنك التجاري ويتم اكتشاف تلك الحالة ونشرها على جمهور المودعين والمستثمرين فإن سمعة وثقة البنك تتعرض للضرر وربما يكون ذلك الضرر أكثر بكثير مما خلفته حالة الاختلاس ذاتها.[1]

- مخاطر الجرائم الإلكترونية:

جاءت هذه المخاطر بسبب التوسع في استخدام الأجهزة الإلكترونية والوسائل الإلكترونية في التعامل المصرفي (أجهزة الصراف الآلي، بطاقة الائتمان، تبادل المعلومات والبيانات)، كل هذه العناصر زادت من أخطار العمل البنكي كعمليات الاحتيال والنصب أو كشف أسرار العملاء وتسرب بعض المعلومات عن حساباتهم إلى آخره من المخاطر المرتبطة بالتوسع في استخدام أجهزة الحاسوب والبرمجيات.[2]

وبعد عرض أهم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك، يجب على البنوك الاحتياط لأنه يمكن أن يحدث أكثر من واحدة من المخاطر المذكورة في آن واحد لذا على البنوك عموما أن ترسم سياسات لإدارة وتحديد تلك المخاطر وتحليلها وضبطها ومراقبتها بصفة مستمرة وذلك من خلال قسم ينشأ خصيصا لإدارة المخاطر وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

I.2. الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر البنكية

نظرا لتعرض البنوك لعدة مخاطر قد تؤدي بها إلى الإفلاس توجب عليها القيام بإدارة هذه المخاطر وهذا لا يعني عدم مواجهتها لأن عدم التعامل مع المخاطر معناه عدم الحصول على عائد ولهذا أصبحت إدارة المخاطر أحد الاهتمامات الرئيسية للبنوك. ومن أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية:

- الإطار النظري لإدارة المخاطر البنكية؛
- خطوات ومبادئ إدارة المخاطر؛
- الوظائف والعناصر الرئيسية لإدارة المخاطر.

I.2.1. الإطار النظري لإدارة المخاطر البنكية:

ترتكز الصناعة البنكية في مضمونها على فن تسيير المخاطر، فبدون مخاطر تقل الأرباح أو تنعدم فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدر كبير من المخاطر نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح لكنه يزيد من

---

[1] أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص359.

[2] دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص243.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

احتمال تعرضه للإفلاس، ومن هنا تأتي أهمية اكتشاف المخاطر من قبل المصرفيين ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها وذلك لتعظيم العائد والحد من حالات التعثر البنكي.

I.1.1.2. ماهية إدارة المخاطر البنكية:

إن إدارة المخاطر في البنوك أصبحت من المحاور الأساسية لتحقيق استقرار النظام المالي والبنكي ككل، لذلك سنحاول التطرق إلى مفهومها مراحلها أهدافها، وذلك بهدف الوصول إلى الإدارة الفعالة من أجل استمرار البنك.

I.1.1.1.2. مفهوم إدارة المخاطر البنكية:

زاد الاهتمام بإدارة المخاطر نظرا لتعدد المخاطر التي تواجهها البنوك، وقد تعددت تعاريف إدارة المخاطر واختلفت باختلاف وجهات النظر وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

- "هي مجموعة من الأدوات والتقنيات وأيضا عملية مطلوبة لتنفيذ إستراتيجية البنك".[1]

- "وتعرف إدارة المخاطر على أنها: تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول المالية للمؤسسة أو المستثمر، وبصفة أخرى فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها".[2]

- "هي الإدارة التي تقوم بتعريف وتحليل وتطوير والاستجابة إلى الانحرافات من خلال دورة حياة البنك بهدف تقليل هذه الانحرافات ومعالجتها".[3]

- "هي نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال البنك وأصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها و ضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يكن بإمكان القضاء على مصادرها".[4]

- وقد عرفتها لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية (FSR) :"هي تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر، وتحديدها، وقياسها ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، والإطار الموافق عليه من قبل مجلس إدارة البنك للمخاطر".[5]

---

(1) مهند حنا نقولا عيسى، مرجع سبق ذكره، ص84.

(2) خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10.

(3) دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص232.

(4) حربي محمد عريقات، إدارة المصارف الإسلامية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص311.

(5) موسى عمر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص19.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن جميع التعاريف السابقة نستخلص أن إدارة المخاطر هي الإجراءات التي تتخذها الإدارة من تحديد ومتابعة ومراقبة المخاطر للإبلاغ عنها والتحكم فيها للحد من آثارها السلبية ومحاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن.

I.2.1.1.2. مراحل إدارة المخاطر:

بالنسبة لمراحل إدارة المخاطر يمكن أن تحدد في أربعة مراحل أساسية:[1]

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل البنكي؛
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة؛
- تحديد مستوى المخاطر التي يمكن القبول بها وهذا يتطلب الموازنة بين العائد والمخاطر؛
- إدارة العمل بمستوى مقبول من المخاطر وهذا يتطلب التأكد من وجود نظام مناسب للموافقة والرقابة والمتابعة مع تفويض الصلاحيات للعناصر الأكثر كفاية ضمن السياسات العامة الموضوعة.

I. 3.1.1.2. أهمية إدارة المخاطر

إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تخدم به لجنة إدارة المخاطر في البنوك عددا من الوظائف الهامة بهذه البنوك، نذكر منها:

- المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة، يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل؛
- تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية؛
- تقديم المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك؛
- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية؛[2]
- مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل والذي سيمثل عقبة رئيسية أمام البنوك التي لن تستطيع قياس وإدارة مخاطرها بأسلوب علمي.

I.4.1.1.2. أهداف إدارة المخاطر:

إن أي نظام لإدارة المخاطر يجب أن يعمل على تحقيق الأهداف التالية:[3]

---

(1) خضراوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص19.

(2) صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص24.

(3) خالد وهيب الراوي، مرجع سبق ذكره، ص12

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين، المودعين والدائنين؛
- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية؛
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر وحماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة؛
- تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار.

ومنه يمكن القول أن كل أهداف إدارة المخاطر تندرج تحت عملية البحث عن جميع المخاطر ودراستها وتحديد آثارها وطرق السيطرة عليها، والعمل على إيجاد طرق جديدة فاعلة ومناسبة للتخفيف منها وحلها ومعالجتها.

I.2.1.1.5. العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر: تتمثل في:[1]

- التطورات الكبيرة والمتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات وأجهزة الحاسوب والبرمجيات وعولمة الصيرفة مع ابتكار تقنيات متطورة حديثة؛
- عدم اهتمام إدارة البنك بإدارة المخاطر مع ضعف الوعي والخبرة الكافية لها؛
- التصاعد الشديد في حدة المنافسة في صناعة الخدمات المالية والبنكية خاصة في ظل الإدخال المتزايد لمنتجات وخدمات مالية وبنكية جديدة إلى السوق من قبل المؤسسات البنكية؛
- الاعتماد المتزايد على إسناد الأعمال إلى جهات خارجية (طرف ثالث) لتوفير خدمات معينة مما سيؤدي إلى حدوث مخاطر التشغيل من خلال الغش والاحتيال وإفشاء أسرار الزبائن...الخ.

I.2.2. خطوات ومبادئ إدارة المخاطر:

لتنفيذ عملية إدارة المخاطر بالشكل الصحيح والفعال لابد من تحديد الخطوات الضرورية لذلك، كما يجب على البنوك إتباع العديد من المبادئ السليمة التي وضعتها لجنة الخدمات المالية الأمريكية.

[1] صادق راشد الشمري، إدارة العمليات المصرفية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص219.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I.1.2.2. خطـوات إدارة المخاطر:

هناك عدة خطوات لإدارة المخاطر تتمثل في:

I.1.1.2.2. تحديد المخاطر:

لكي يتمكن البنك من تسيير المخاطر لابد من أن يحددها فأي خدمة أو منتج يقدمها البنك تتضمن عدة مخاطر، فالتحديد الواضح للمخاطر هو أساسي لأي تسيير فعال ولذلك يتعين أن يولي البنك لمسألة تحديد المخاطر أولوية وذلك من خلال تحديد المخاطر الرئيسية التي تكتنف أنشطة البنك ووضع الإجراءات المناسبة لها لتحديد المخاطر الناجمة عن الأنشطة القائمة والجديدة على حد سواء.[1]

I.2.1.2.2. قيـاس المخاطر:

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين، تتمثل الخطوة الموالية في قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه من أبعاده الثلاث وهي: حجمه، مدته واحتمالية حدوثه ويعتبر القياس الصحيح والذي يتم في الوقت المناسب ذو أهمية بالنسبة لعملية إدارة المخاطر.[2]

I.3.1.2.2. ضبـط المخاطر:

بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة الثالثة والمتمثلة في الضبط، فمن أجل ضبط المخاطر فإن البنك يعتمد على ثلاث أساليب أساسية تتمثل في تجنب بعض النشاطات التي ترى إدارة البنك أنها محفوفة بالمخاطر وتقليل المخاطر أو إلغاء أثر هذه المخاطر.[3]

I.4.1.2.2. مراقـبة المخاطر:

تجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات السابقة ترافقها عملية مستمرة من الرقابة تقوم بها إدارة المخاطرة، وذلك بالمراقبة و إجراء التعديلات حسب الضرورة، فهذه النشاطات الرقابية قد تكون منفصلة لكل خطوة من الخطوات الثلاث السابقة، أو قد تكون مجتمعة.[4]

I.2.2.2. مبادئ إدارة المخاطر:

هناك عدة مبادئ يجب على البنوك استخدامها لإدارة مخاطرها وتتمثل في:

---

[1] زوبير عياش، تأثير تطبيق إتفافية بازل2على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة ولاية أم البواقي ،مرجع سبق ذكره، ص94.

[2] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، ص43.

[3] عبد القادر شلالي، علال قاشي، مدخل إستراتيجي لادارة المخاطر المالية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى حول إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم، 26-2013/11/27،جامعة آكلي امحند أولحاج بالبويرة، ص14.

[4] المرجع أعلاه، ص14

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I.1.2.2.2. مسؤولية مجلس الإدارة:

يعتبر مسؤول أمام المساهمين عن أعمال البنك، وهو ما يستوجب منه فهم المخاطر التي يواجهها البنك والتأكد من أنها تدار بأسلوب فعال وكفء، وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في:[1]

- صياغة إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر؛
- تشجيع القائمين على الإدارة على قبول وأخذ المخاطر بعقلانية والعمل على تجنب المخاطر التي يصعب عليهم تقييمها؛
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها؛
- ضمان وجود ممارسات شغل ووظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية.

I.2.2.2.2. المراجعة المستقلة:

إن تقييم المخاطر يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة يتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم المخاطر واختبار فعالية أنشطة إدارة المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر.[2]

I.3.2.2.2. إطار إدارة المخاطر:

يجب أن يكون لدى البنك إطار لإدارة المخاطر يتصف بالفاعلية والشمول والاتساق، ويجب على الإدارة أن تخصص موارد تمويلية كافية للموظفين ولدعم إطار المخاطر الذي تم اختياره.[3]

I.4.2.2.2. تقييم وقياس المخاطر:

إن جميع المخاطر يجب أن يتم تقييمها بصورة منتظمة، كما يجب أن تقيم بصورة كمية حيثما أمكن ذلك، ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة.[4]

I.5.2.2.2. تكامل إدارة المخاطر:

حتى يمكن التحقق من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها وإدارتها بصورة سليمة، فإنه يجب أن لا يتم تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض إن التحليل السليم يتطلب تحليل

---

[1] فاتح دبلة، محمد جلاب، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مخبر المالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، دون سنة، ص211.

[2] نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2005، ص28.

[3] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، ص45.

[4] مروان النحلة، قياس وتحليل وإدارة المخاطر المالية، مصر، 22شباط، ص57.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخاطر بصورة كلية ومتكاملة نظرا لأن هناك تداخلاً بين المخاطر التي يواجهها البنك.[1]

I.2.2.2.6. مسؤولية خطوط الأعمال:

كما هو معلوم فإن أنشطة البنك يمكن تقسيمها إلى خطوط أعمال مثل نشاط التجزئة ونشاط الشركات وسواها، لذا فالمسؤولون عن كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكونوا مسؤولين عن إدارة المخاطر المصاحبة لخط الأعمال المنوط بهم.

I.2.2.2.7. التخطيط للطوارئ:

يجب أن تكون هناك سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الحدوث والظروف الطارئة أو غير العادية ويجب أن تختبر جودة هذه السياسات والعمليات.[2]

I.2.3 الوظائف والعناصر الرئيسية لإدارة المخاطر

تتركز وظيفة إدارة المخاطر البنكية أساسا في التنسيق بين كافة الإدارات بالبنك لضمان توفر كافة البيانات حول المخاطر وبشكل دوري، كما أن الإدارة الفعالة للمخاطر تتطلب مجموعة من العناصر التي يجب على البنك التقيد بها لتحقيق أهدافه.

I.2.3.1 الوظائف الرئيسية لإدارة المخاطر :

تتلخص المسؤوليات والوظائف الرئيسة لإدارة المخاطر كالتالي:[3]

- ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية؛
- القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في البنك؛
- تحديد مخاطر كل نشاط من أنشطة المؤسسة وضمان حسن تحديدها وتبويبها وتوجيهها لجهات الاختصاص؛
- مراقبة تطورات مخاطر الائتمان والتوصية بحدود تركز هذه المخاطر مع الأخذ بالاعتبار إجمالي المخاطر لمنتجات معينة مخاطر الطرف الآخر الصناعة المنطقة الجغرافية؛
- مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة والتوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول والاستثمار؛
- مراجعة المنتجات المستحدثة على أساس معايير قبول المخاطر أو المنافع ورفع تقارير بهذا الشأن للإدارة العامة؛

---

(1) فاتح دبلة، محمد جلاب، مرجع سبق ذكره، ص212.

(2) نبيل حشاد، مرجع سبق ذكره، ص29.

(3) سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص ص18-19.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تطبيق النماذج التي تعتمدها المؤسسة في تحديد المخاطر رقميا والإشراف عليها وتحليل السيناريوهات المطروحة؛
- المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة واقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات؛
- نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى المؤسسة ككل.

I.2.3.2 العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر

هناك بعض العناصر الأساسية للإدارة فعالة للمخاطر، ويمكننا تحديدها بما يلي:[1]

I. 1.2.3.2. وجود إستراتيجيات وسياسات وإجراءات واضحة وشاملة

السياسات هي الإرشادات المكتوبة الموجهة لإدارة العمليات كسياسة التمويل، والشروط المطلوبة في العميل، ووصف المنتجات...الخ، أما الإجراءات فهي التعليمات المكتوبة التي تبين كيفية تنفيذ السياسات حيث أنه يجب أن يلتزم الموظفون على كافة المستويات من ذوي العلاقة بتطبيقها وأن تتأكد الإدارة بأنها مطبقة ومنفذة في العمليات المختلفة.

I. 2.2.3.2. توفير المعلومات بشكل دائم ومنظم للإدارة

تشكل المعلومات وتوفرها وتوفر نظام معلومات متطور يعتبر عنصر هام من عناصر إدارة المخاطر ويجب أن تشمل هذه المعلومات جميع أوجه العمل داخل البنك، من عمليات وعملاء وموظفين بالإضافة إلى عموميات خارج البنك والتي يمكن أن تأثر على عمله كالمعلومات عن تقلبات أسعار الأسهم والعملات وأحوال الاقتصاد ومعلومات عن السوق وكذلك توجهات السوق والتشريعات والقوانين الجديدة....الخ.

I. 3.2.3.2. توزيع وتفويض واضح للمسؤوليات وعدم تدخل في الواجبات

لابد من وجود هيكل مؤسساتي داخل البنك يتضمن الوصف الوظيفي وخطوط السلطات وخطوط التقارير، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار دائما ضرورة عدم تداخل الصلاحيات والسلطات بمعنى فصل الجهات عن الدراسة المقررة عن المنفذة وطبعا عن المراقبة أو المدققة.

I. 4.2.3.2. وجود أنظمة رقابية داخلية وخارجية وأنظمة تحقق من مستوى الأداء

وجود هذه الأنظمة ضروري فهي أداة فعالة لإدارة المخاطر، ولكن عند تصميم أنظمة الرقابة يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

---

[1] شعبان فرج، **العمليات المصرفية وإدارة المخاطر**، دروس موجهة لطلبة الماستر، علوم الاقتصاد، تخصص مالية وبنوك، جامعة البويرة، 2014، ص82.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بعض القرارات التي قد تؤخذ بناءا على التقدير الشخصي لمتخذ القرار أو الضغوط الإدارية أو ضغوط العمل أو لأسباب شخصية بناءا على المعلومات غير دقيقة أو غير واضحة؛
- الأخطاء الناجمة عن عدم فهم التعليمات أو الإجراءات أو الناتجة عن أخطاء باستخدام الأنظمة الإلكترونية والحلول الحاسوبية من قبل بعض العاملين، أو الأخطاء غير المقصودة للعاملين؛
- الأخطاء المقصودة وتواطؤ الموظفين في محاولة منهم لتحقيق مكاسب شخصية؛
- يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة إنشاء أنظمة مناسبة متكاملة للرقابة، فهذه التكلفة يجب أن تكون متناسبة مع حجم البنك وحجم عملياته.

I. 5.2.3.2 توفر سجلات محاسبية ومستنديه مناسبة

هنا تأتي الأهمية الكبيرة لأنظمة الإلكترونية والحلول الحاسبية، وكذلك أنظمة الأرشيف الإلكترونية وهذه السجلات يجب أن تكون دقيقة وقابلة للتدقيق والمراجعة والمطابقة، كما يفضل وجود نسخ احتياطية.

I.3. مقررات بازل 3 وسبل تعزيز الاستقرار المالي العالمي:

يكتنف النشاط المصرفي العديد من المخاطر، زادت حدتها في السنوات الأخيرة نتيجة العولمة المتزايدة والتطور الكبير في حجم وأساليب عمل هذا القطاع، وللتخفيف من حدتها تم الاهتمام بإدارتها في ظل المعايير الدولية وفي هذا الإطار جاءت اتفاقية بازل1و2 لتتولد بعدها اتفاقية بازل3 تحمل مجموعة من المعايير الرقابية الجديدة تسهم في جعل البنوك أكثر قدرة على تحمل الصدمات. وسوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- اتفاقية بازل3؛
- إدارة المخاطر البنكية وفق مقررات بازل3؛
- تأثير مقررات بازل الثالثة على النظام البنكي.

I.1.3. اتفاقية بازل3:

تولدت اتفاقية إصلاحية تحت عنوان مقررات بازل3 في 12 سبتمبر 2010، تضم مجموعة من الإجراءات والمعايير الجديدة أكثر صرامة بشأن البنوك التي تم استنباطها من الدروس المستخلصة من الأزمة المالية العالمية والتي كان من أهم أسباب حدوثها نقائص لجنة بازل 2 إما نتيجة جوانب أهملتها وكانت بمثابة ثغرات استغلتها البنوك للتهرب من متطلبات الرقابة، أو نتيجة القصور في تطبيق ما جاءت به الاتفاقية، ولهذا تولدت الحاجة إلى ضرورة إحداث إصلاح سيتم تطبيقه بالتدريج على أفق زمني يمتد حتى سنة 2019 وهذا بهدف تحسين ملاءة البنوك والارتقاء بأساليب إدارة المخاطر وزيادة الشفافية مع ضمان استقرار النظام المالي وقدرته على تحمل الأزمات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I.1.1.3. إصلاحات الواردة في اتفاقية بازل3:

أعلنت لجنة بازل للرقابة البنكية عن إصلاحات للقطاع البنكي وتهدف هذه الإصلاحات المقترحة إلى زيادة رؤوس أموال البنوك لمواجهة التقلبات الاقتصادية الدورية ومن هذه الإصلاحات نجد:

- إلزام البنوك بالاحتفاظ بقدر من رأس المال(رأس مال أساسي) وهو من المستوى الأول ويتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ بها ويعادل 4,5% على الأقل من أصولها التي تكتنفها المخاطر بزيادة عن النسبة السابقة والمقدرة بـ2 %وفق اتفاقية بازل الثانية.[1]
- تكوين احتياطي جديد منفصل ويعادل 2,5 % من الأصول، أي أن البنوك يجب أن تزيد كمية رأس المال الممتاز الذي تحتفظ به لمواجهة الصدمات المستقبلية إلى ثلاث أضعاف ليبلغ نسبة 7 %وفي حالة انخفاض نسبة الأموال الاحتياطية عن 7% يمكن للسلطات المالية أن تفرض قيوداً على توزيع البنوك للأرباح على المساهمين أو منح المكافآت المالية لموظفيهم، ورغم الصرامة في المعايير الجديدة إلا أن المدة الزمنية لتطبيق هذه المعايير قد تصل إلى عام2019.[2]
- وبموجب الاتفاقية الجديدة ستحتفظ البنوك بنوع من الاحتياطي لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين صفر و 2.5% من رأس المال الأساسي(حقوق المساهمين)، مع توافر حد أدنى من مصادر التمويل المستقرة لدى البنوك وذلك لضمان عدم تأثرها بأداء دورها في منح الائتمان والاستثمار جنباً إلى جنب، مع توافر نسب محددة من السيولة لضمان قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها تجاه المودعين.[3]
- رفع معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي الحالي من 4 %إلى 6%وعدم احتساب الشريحة الثالثة في معدل كفاية رأس المال، ومن المفترض أن يبدأ العمل تدريجياً بهذه الإجراءات اعتباراً من عام 2013 وصولا إلى بداية العمل بها في عام2015 وتنفيذها بشكل نهائي في عام 2019.[4]

---

[1] مفتاح صالح، رحال فاطمة، تأثير مقررات لجنة بازل III على النظام المصرفي الإسلامي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي" النمو والعدالة والاستقرار من منظور الإسلامي"، 9-10 سبتمبر 2013، تركيا، ص 9.

[2] بريش عبد القادر، إدارة المخاطر المصرفية وفقا للمتطلبات بازل 2و3 ومتطلبات تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي العالمي ما بعد الأزمة المالية العالمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 27، فيفري 2013، ص 38.

[3] مريم بونيبي، مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية- دراسة حالة الجزائر- مذكرة الماجستير في الاقتصاد ومالية دولية، جامعة المدية، الجزائر، 2010-2011، ص64.

[4] بريش عبد القادر، زهير غراية، مقررات بازل3 ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والعالمي، مجلة الاقتصاد والمالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد00، 2015، ص109.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- متطلبات أعلى من رأس المال وجودة رأس المال: إن النقطة المحورية للإصلاح المقترح هي زيادة نسبة كفاية رأس المال من 8 % حالياً إلى 10.5 % وتركز الإصلاحات المقترحة أيضاً على جودة رأس المال إذ أنها تتطلب قدراً أكبر من رأس المال المكون من حقوق المساهمين في إجمالي رأس مال البنك.[1]
- تشمل هذه الحزمة من الإصلاحات أيضاً 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.[2]
- زيادة الرسملة المطلوبة تجاه عمليات التوريق وغيرها من الأدوات المركبة، وهي العملية التي ورّطت الكثير من البنوك في الأزمة المالية العالمية الأخيرة. ويمكن توضيح أهم تعديلات رأس المال التي اقترحتها لجنة بازل 03 في الجدول التالي:

الجدول (1-1): متطلبات رأس المال ورأس مال التحوط وفق مقررات بازل III

	متطلبات رأس المال						
	الأسهم العادية			رأس مال الأساسي		رأس مال الإجمالي	
	النسبة الدنيا	النسبة الإضافية	النسبة المطلوبة	النسبة الدنيا	النسبة المطلوبة	النسبة الدنيا	النسبة المطلوبة
بازل2	%2			%4		%8	
بازل3	%4.5	%2.5	%7	%6	%8.5	%8	%10.5

المصدر: Jaime caruana, Bale3: vers un système financier plus sur, 3éme conférence bancaire internationale Santander Madrid, le15 septembre 2010, p08.A partir du site d'internet: www.bis.org/speeches/sp100921_fr.pdf, vu le: 23/3/2016, à: 16:22.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه تم رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال من 2% حسب مقترحات بازل2 إلى 4.5% إضافة إلى هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5% وذلك لغرض مواجهة الأزمات، كما تم رفع نسبة كفاية راس المال الى 10.5% وهذا ما يلزم البنوك بتدبير رساميل إضافية للقدرة على الوفاء بهذه المتطلبات.

(1) بريش عبد القادر ، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) مفتاح صالح، رحال فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I.2.1.3. محاور بازل3:

لقد جاءت اتفاقية بازل الجديدة لسد الثغرات المالية في حال حدوث أزمة أو شح في النقد، ولقد تضمنت هذه الاتفاقية خمسة محاور رئيسية:

- ينص المحور الأول لمشروع الاتفاقية الجديدة على تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رساميل البنوك، وتجعل مفهوم رأس المال الأساسي-Tier1- مقتصرا على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة من جهة مضافا إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها .

أما رأس المال المساند -Tier 2 - فقد يقتصر بدوره على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على البنك، وأسقطت بازل 3 كل ما عدا ذلك من مكونات رأس المال التي كانت مقبولة عملاً بالاتفاقات السابقة.[1]

- تشدد مقترحات لجنة بازل في المحور الثاني على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين من خلال فرض متطلبات رأس مال إضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق.[2]

- تدخل لجنة بازل في المحور الثالث نسبة جديدة هي نسبة الرفع المالي، وهي تهدف لوضع حد أقصى لتزايد نسبة الديون في النظام البنكي وهي نسبة بسيطة، كما أن المخاطر التي لا تستند إلى نسبة الرفع المالي تستكمل متطلبات رأس المال على أساس المخاطر وهي تقدم ضمانات إضافية في وجه نماذج المخاطر ومعايير الخطأ وتعمل كمعيار إضافي موثوق لمتطلبات المخاطر الأساسية.[3]

- يهدف المحور الرابع إلى الحد من إتباع البنوك سياسات إقراض مواكبة أكثر مما يجب فتزيد التمويل المفرط للأنشطة الاقتصادية في مرحلة النمو والازدهار، وتمتنع أيام الركود الاقتصادي عن الإقراض فتعمق الركود الاقتصادي وتطيل مداه.

- يهتم هذا المحور بمسألة السيولة والتي تبين أثناء الأزمة العالمية الأخيرة مدى أهميتها لعمل النظام المالي والأسواق بكاملها، ومن الواضح أن لجنة بازل ترغب في بلورة معيار عالمي للسيولة وتقترح

---

[1] زوبير عياش، اتفاقية بازل3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي، مرجع سبق ذكره، ص 455.

[2] معهد الدراسات المصرفية، نشرة توعية، إضاءات، السلسلة الخامسة، العدد5، الكويت، ديسمبر 2012، ص3.

[3] المرجع أعلاه، ص3.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اعتماد نسبتين الأولى هي نسبة تغطية السيولة والتي تتطلب من البنوك الاحتفاظ بأصول ذات درجة سيولة عالية لتغطية التدفق النقدي لديها حتى 30 يوما وتحسب كما يلي:

نسبة السيولة القصيرة الأجل= الأصول السائلة عالية الجودة/صافي التدفقات النقدية المتوقعة خلال 30 يوما[1]

وقد عرفت الاتفاقية بشكل مفصل الأصول السائلة وصافي التدفقات النقدية المتوقعة خلال 30 يوم المقبلة فتتمثل الأصول السائلة في: النقد والاحتياطات البنوك لدى البنك المركزي والأوراق المالية القابلة للتبادل والمضمونة من قبل جهات سيادية أو البنك المركزي، أما صافي التدفقات النقدية فتحسب من خلال التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة خلال 30يوم المقبلة ومراقبة هذه النسبة تسمح للبنك باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال ما إذا كانت هناك بوادر عسر السيولة.

أما النسبة الثانية فهي لقياس السيولة المتوسطة والطويلة الأمد والهدف منها أن يتوافر للبنوك مصادر تمويل مستقرة لأنشطتها إضافة لهذه الأدوات الكمية لقياس السيولة فقد أشارت الوثيقة إلى طرق أخرى لرصد مخاطر السيولة كمراقبة تواريخ استحقاق التوظيفات والتمويل.

I.3.1.3. مراحل تنفيذ مقررات بازل3:

لكي تستطيع البنوك مواكبة هذه الزيادة الكبيرة، فعليها إما رفع رؤوس أموالها عبر طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أو إيجاد مصادر أخرى للتمويل، أو التقليل من حجم قروضها وفي الحالتين فإن الأمر يحتاج لبعض الوقت. لذا فقد منحت بازل3 البنوك حتى عام 2019 لتطبيق هذه القواعد كلية على أن يبدأ التطبيق تدريجيا مع بداية 2013.

وعلى الرغم من أن غالبية الاقتصاديين والمسئولين الماليين في الدول الغربية قد رحبوا بالقوانين الجديدة، فإن بعضهم قد عبر عن خشية من أن تؤدي هذه الخطوة إلى وضع المزيد من الضغوط المالية على البنوك بحيث تضطر إلى تقليل حجم القروض التي تمنحها مما سيؤثر بدوره سلبا على النمو الاقتصادي.[2] والجدول التالي يوضح مراحل تطبيق مقترحات لجنة بازل3.

---

[1] محمد رضا بوسنة، الأزمة المالية العالمية ومعيار بازل3، أبحاث اقتصادية وادارية، أبحاث اقتصادية وإدارية،جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 13، جوان 2013، ص143.

[2] زوبير عياش، تأثير تطبيق اتفاقية بازل2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص142.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول(1-2): مراحل التحول إلى النظام الجديد حسب مقترحات بازل3

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
حد الأدنى لنسبة رأس المال من حقوق المساهمين	%3.5	%4	%4.5	%4.5	%4.5	%4.5	%4.5
رأس مال التحوط	-	-	-	%0.63	%1.25	%1.88	%2.5
الحد الأدنى لحقوق المساهمين+ رأس مال التحوط	%3.5	%4	4.5%	%5.13	%5.75	%6.38	%7
الحد الأدنى لرأس مال الفئة 1	%4.5	%5.5	%6	%6	%6	%6	%6
الحد الأدنى من إجمالي رأس المال	%8	%8	%8	%8	%8	%8	%8
الحد الأدنى من إجمالي رأس المال+ رأس مال التحوط	8	8	8	8.63	9.25	9.88	10.5

المصدر: بريش عبد القادر، إدارة المخاطر المصرفية وفقا للمتطلبات بازل 2و3 ومتطلبات تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي العالمي ما بعد الأزمة المالية العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه سوف يتم الانتقال لمرحلة المتطلبات الجديدة خلال 8 سنوات بطريقة تدريجية مما يعطي وقتا كافيا للبنوك لزيادة رؤوس أموالها عن طريق إبقاء الأرباح وجمع رأس المال، ونجد أن تطبيق ما جاءت به الاتفاقية سيحقق للبنوك الزيادة من احتياطاتها ورفع رأس مالها مما يزيد أيضا من الشفافية في العالم المالي وتقليص معدلات وقوع الأزمات، إلا أنها ستؤدي إلى تقليص الأرباح وفرض ضغوط على البنوك الضعيفة وزيادة تكلفة الإقتراض مما قد يؤثر على النمو الاقتصادي.

I.2.3. إدارة المخاطر البنكية وفق مقررات بازل3 :

قدمت لجنة بازل3 للرقابة البنكية العديد من التعديلات فيما يخص المخاطر البنكية وإدارتها من أجل تعزيز الصلابة المالية للبنوك وتحصين القطاع البنكي من الإختلالات والأزمات حيث يضمن الاتفاق احتفاظ البنوك برأس مال كافي لمواجهة أغلب المخاطر المتوقعة.

I.1.2.3. توسيع مفهوم المخاطر:

عملت اتفاقية بازل3 على مراجعة بعض القضايا المتعلقة بالمخاطر منها:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحاول الاتفاقية الأخذ بعين الاعتبار كل المخاطر المادية التي يمكن أن تلحق بالبنك أثناء أداء نشاطه بما فيها مخاطر الأطراف المقابلة في عقود المشتقات، وخصصت جزء من رأس المال لتغطيتها، وربطت ذلك بتعديل التقييم الائتماني عند حدوث انخفاض في الملاءة الائتمانية للطرف المقابل.[1]
- خصصت جزء من رأس المال لتغطية المخاطر الناجمة عن عمليات التوريق وإعادة التوريق بعدما أهملتها بازل2 وذلك يتطلب إجراء تحليلات أكثر صرامة على الائتمان.
- كما قامت بتخصيص جزء من اهتماماتها لخطر النظام كونها ترى بأنه من الضروري الإحاطة الجيدة بهذا الخطر، حيث أنه إذا قام كل بنك بالتحكم الأمثل في المخاطر المصاحبة لعمله فهذا سيؤدي بالضرورة إلى حماية النظام البنكي ككل، ولذلك ترى بازل3 أنه من الضروري دراسة التأثيرات البينية للمخاطر والناجمة عن النشاط الدولي للبنوك ودراسة وزن كل بنك داخل النظام البنكي لمعرفة تأثيره عليه في حال تعرضه لمخاطر بنكية يصعب التحكم فيها والتي قد تسبب الإفلاس.[2]
- كما تسعى اتفاقية بازل3 إلى الحد من الدورات الاقتصادية وألزمت البنوك بالاحتفاظ بالاحتياطي لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية.
- اختبارات الضغط: ألزمت بازل3 البنوك بوضع برنامج شامل لاختبار ضغط خطر الطرف المقابل، وذلك باستخدام تقنيات مختلفة لتقييم قدرته على مواجهة الأخطار في ظل أوضاع وظروف صعبة، كما تمكن هذه الاختبارات من التعرف على مدى تحمل البنوك لأي صدمات محتملة.[3]
- **تعزيز السيولة:** لعل من أكبر المخاطر التي أدت إلى حدوث أزمة الرهن العقاري هو خطر السيولة ولذلك قامت اللجنة بفرض معيار عالمي للسيولة.
- وفيما يخص إدارة المخاطر فقد تضمنت مقترحات بازل تعديلات مست خاصة مبادئ عملية المراجعة الرقابية المنصوص عليها في بازل2، كما ألزمت البنوك في إطار توصياتها الجديدة بضرورة الإفصاح عن المعلومات بصورة واضحة بما يسمح للمتعاملين في السوق بإجراء تقييم دقيق لممارسات البنك.

---

[1] نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، مرجع سبق ذكره، ص 118.
[2] زوبير عياش، **اتفاقية بازل3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي**، مرجع سبق ذكره، ص 458.
[3] مريم بونيهي، مرجع سبق ذكره، ص12.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

I.2.2.3. معايير الاستقرار المالي والمصرفي العالمي:

نظرا لكثرة الإضطربات والتقلبات المالية تطلب ذلك دراسة متأنية لإيجاد طرق العلاج والأهم من ذلك العمل على استخلاص مبادئ تساهم في إرساء قواعد ذات كفاءة عالية ومن هذه المعايير نجد:[1]

- الحد من الإفراط في المداينات وبيع الديون وتوريقها والتصرف فيها؛
- بناء نظام نقدي وإيجاد وسائل للدفع أكثر عدلا واستقرار؛
- استخدام آلية معدل الربح بدلا من آلية سعر الفائدة؛
- تطوير أدوات وصيغ فعالة وعادلة في إدارة المخاطر وتوزيعها، لا المتاجرة فيها؛
- بناء نظام مالي ومصرفي أكثر كفاءة وعدلا واستقرارا ومرتبط بالاقتصاد الحقيقي؛
- إيجاد آليات عادلة لضمان الحقوق المالية للمقترضين مع عدم إلحاق أضرار بالدائنين؛
- الحوكمة والشفافية في نشاط المؤسسات المالية وعلاقتها بالأطراف ذات العلاقة؛
- بناء نظام مالي وبنكي أكثر كفاءة وعدلا واستقرارا ومرتبطا بالاقتصاد الحقيقي؛
- تفعيل دور الدولة في رعاية النظام النقدي والمالي والرقابة على المعاملات والأسواق لتحقيق النمو المتوازن.

مما سبق نستنتج أن الإجراءات الاحترازية التي تضمنتها بازل3 ترمي في مضمونها إلى محاولة إعادة انضباط أداء البنوك والحد من اندفاعها في طريق الاستثمارات عالية المخاطر من خلال تحسين قدرة البنوك على امتصاص ومواجهة الأزمات وذلك بتحسين أموالها الخاصة وتعزيز دعم الشفافية بتطبيق مبادئ الحوكمة التي أقرتها اللجنة.

I.3.3. تأثير مقررات بازل الثالثة على النظام البنكي:

أكد مصرفيون عالميون أن الأزمة المالية أدت إلى التفكير جديا في زيادة رأس المال لتفادي الأزمات التي تعرضت لها البنوك وأدت إلى إفلاسها، وعلى هذا الأساس جاءت اتفاقية بازل3 التي تضمن للبنوك الاحتفاظ بقدر أكبر من رأس المال لمواجهة الصدمات غير أن هذه الاتفاقية تحمل العديد من التحديات والصعاب للبنوك ويمكن إجمالها فيما يلي:

[1] بريش عبد القادر، زهير غراية، مرجع سبق ذكره، ص113.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- على الرغم من أن تطبيق اتفاقية بازل3 تدريجيا إلى غاية 2018 أي أنها غير نهائية وقابلة للتغيير إلا أنها تحمل الكثير من التعقيد في كيفية تطبيقها، خاصة البنوك التي لم تطبق بازل2 وبالتالي تكون هناك مسؤولية إضافية تتمثل في عقد دورات تدريبية. [1]
- التعريف الجديد لرأس المال ورفعه وإدراج مخاطر جديدة، سيجعل البنوك تبحث عن مصادر جديدة لرأس المال وذلك بالاقتطاع من الأرباح أو عدم توزيعها ما يؤدي إلى انخفاض ربحية السهم مما ينعكس سلبا على قيمة أسهم البنك في الأسواق المالية.
- الالتزام بمعايير سيولة الجديدة سيجعل البنوك تخفض من توظيفاتها كونها ستحتفظ بمخزون إضافي من الأصول عالية السيولة، كما أن الخوف من حدوث أزمات سيولة مستقبلا يجعلها تركز على الاستثمارات قصيرة الأجل والمضمونة.
- التزام البنوك بالرافعة المالية المفروضة من طرف اللجنة سيؤدي إلى تراجع نسبة الإقراض في البنك وهذا ما سيؤثر على ربحيتها ويحرم النشاط الاقتصادي من التمويل.
- معايير اللجنة الدولية البنكية (بازل3) ستدفع باتجاه رفع كلفة الخدمات البنكية على الشركات والأفراد المتلقية لهذه الخدمة مقابل تطبيق تعديلات في هيكل رأس مال البنك وبالتالي تحميل الإدارة تكاليف أكبر تتطلب رفع أسعار الخدمات المقدمة للجمهور.
- فرض ضغوط على المؤسسات الضعيفة، حيث تجد البنوك الضعيفة صعوبة كبيرة لرفع رأس مالها.
- تطبيق معايير اتفاقية بازل3 سيجعل اقتصاديات الدول النامية تعاني وسيضع البنوك في وضع لا يستطيع المشاركة والمساهمة في تمويل التنمية الأساسية الضرورية لبلدانها.
- انخفاض إقبال المستثمرين على الأسهم البنكية نظرا إلى أن أرباح الأسهم يمكن أن تنخفض للسماح للبنوك بإعادة بناء قواعد رأس المال.
- الحد من تعاملات البنوك فيما بينها للتقليل من انتقال الأزمات، كما يتراجع تعاملها بالمشتقات في الأسواق المالية المنظمة وغير المنظمة، وعمليات التوريق وإعادة التوريق وذلك للقيود التي فرضت على نشاطها في هذه المجلات. [2]

---

[1] نجار حياة، اتفاقية بازل3 وأثرها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، العدد13، 2013، ص283.

[2] مفتاح صالح، رحال فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص12.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن نشاط البنوك ينطوي على عدة مخاطر ناتجة عن أسباب لا يمكن توقعها أو التحكم فيها، مما استوجب على البنك القيام بإدارتها من خلال تقدير حجم هذه المخاطر بقياسها ومن ثم تقييمها والوقوف على نتائجها والتنبؤ بها قبل وقوعها حتى تتمكن البنوك بالمحافظة على كيانها على اعتبار أن المخاطرة لا يمكن تجنبها أو إلغائها.

وقد ساهمت لجنة بازل للرقابة البنكية في تنسيق أنظمة الرقابة على البنوك بهدف تحقيق الاستقرار المالي وضمان كفاءة النظام البنكي وحماية حقوق المودعين وضمانا لتحقيق هذه الأهداف أصدرت اللجنة مقترح بازل3 يحمل مجموعة من التعديلات بخصوص رأس المال كما قامت بإدراج وتوسيع دائرة المخاطر واستخدام عدة طرق فعالة لإداراتها وعلى الرغم أنها تحمل العديد من الجوانب الإيجابية إلا أنها تعتبر تحديا كبيرا للبنوك وخاصة التي لم تطبق اتفاقية بازل2، كما قامت بتعديل مبادئ الحوكمة البنكية، وذلك لأهمية تطبيقها وهذا ما يدعونا إلى التعرف على الجوانب النظرية للحوكمة البنكية الرشيدة، الذي هو محور اهتمام الفصل الثاني.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني: الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل 3

تمهيد

المبحث الأول : الأسس النظرية للحوكمة البنكية؛

المبحث الثاني: إستراتجيات تنفيذ الحوكمة لتدعيم الجهاز البنكي؛

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة البنكية بلجنة بازل للرقابة المصرفية.

خلاصة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيـــــد

يعتبر القطاع البنكي المحور الأساسي في النظام المالي لأي دولة، لذا فان استقرار هذا الأخير مرتبط بشكل كبير باستقرار النظام البنكي، وكما هو الحال بالنسبة للمؤسسات فان البنوك أيضا تتعرض للعديد من المخاطر والأزمات التي قد تؤدي إلى عدم استقرارها وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية في الصناعة البنكية وظهور أدوات حديثة ساهمت في التقليل من فعالية أدائها وتعرضها للأزمات، وهذا ما أدى إلى بروز مصطلح الحوكمة البنكية على اعتبار أنها أداة للرقابة والمساءلة وجدار للحماية من المخاطر.

ولقد حاز موضوع الحوكمة البنكية على قدر كبير من اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية، وقد أصدرت عدة هيئات كمنظمة التعاون والتنمية ولجنة بازل مبادئ دولية تتضمن معايير للحكم السليم في المؤسسات المالية والبنكية فأصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، وباتت معظم الدول تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها البنكية والمالية. وهو ما سيتم التعرف عليه في هذا الفصل الذي قسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأسس النظرية للحوكمة البنكية؛

المبحث الثاني: إستراتيجيات تنفيذ الحوكمة لتدعيم الجهاز البنكي؛

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة البنكية بلجنة بازل للرقابة المصرفية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 1. الأسس النظرية للحوكمة البنكية

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها ومزاياها العديدة، إلا أنه وبالرغم من هذه الأهمية فلم يلق مفهوم الحوكمة البنكية القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة فلقد بدأ الاهتمام بتطبيق مبادئها متأخرا نسبيا مقارنة بالقطاعات الأخرى بالرغم من خصوصية البنوك التي تجعل من تطبيق مبادئ الحوكمة فيها ذات أهمية بالغة، فضلا عن دورها في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات الأخرى. ومن أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية:

- مدخل للحوكمة البنكية؛
- محددات وركائز الحوكمة البنكية؛
- الفاعلون الأساسيون في الحوكمة البنكية.

II. 1.1. مدخل للحوكمة البنكية:

تختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على عدد كبير من الأطراف مقارنة بالشركات كما قد يؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتي قد تتحول إلى أزمة اقتصادية، وبالتالي زيادة دائرة عواقبها الوخيمة والسيئة على الاقتصاد بأكمله، وتعتبر الحوكمة البنكية مفهوم تبنته العديد من المنظمات لتحقيق مختلف الأهداف.

II. 1.1.1. تعريف الحوكمة البنكية:

تناول العديد من المؤلفين تعاريف لحوكمة البنوك أين اختلف كل معرف عن الآخر في الشكل العام أو في بعض ما يحتويه المضمون،حيث يمكن إدراج أهم هذه التعاريف في النقاط التالية:

- عرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها:"الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء البنك (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة، ...الخ)، ومحاولة تلافي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة البنك وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام البنكي".[1]
- "هي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة، والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين".[2]

---

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2] صلاح حسن، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية**، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص185.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها:" نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتحديد وتوزيع المسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنك مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون البنك كما توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف البنك ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء".[1]
- عرفها بنك التسويات:"الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين".[2]

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن الحوكمة البنكية نظام إشرافي رقابي يفرض تنسيق المصالح بين المساهمين ومجالس الإدارة والموظفين بالإضافة إلى أصحاب المصالح الأخرى وذلك للوصول إلى الأهداف والقيام بالرقابة على أداء العمل في البنوك.

II. 2.1.1. أهمية الحوكمة البنكية:

إن للحوكمة في القطاع البنكي أهمية بالغة أكثر من نظيرتها في المؤسسات الأخرى، كما أن إفلاس أحد البنوك يؤثر على العديد من الأطراف، والمتمثلة في الزبائن والمودعين والمقرضين وكذا البنوك الأخرى، وتعمل الحوكمة بالمحافظة على أموال البنك وكذا تحقيق الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي، وتتمثل أهمية الحوكمة البنكية في العديد من المزايا نذكر منها:[3]

- شفافية ودقة القوائم المالية للبنك، تمكن المستثمرين من الاعتماد عليها في اتخاذ القرار؛
- رفع مستوى أداء البنوك وعليه ينتج التقدم والنمو الاقتصادي ومن ثم تحقيق التنمية للدولة؛
- تعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية، وكذا تشجيع الرأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والأجنبية؛
- تعظيم قيمة الأسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛

---

[1] إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة " دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة بفلسطين"، مذكرة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص16.

[2] محمد جلاب، فاتح دبلة، مرجع سبق ذكره، ص201.

[3] محمد الخطيب وآخرون، الحوكمة في المؤسسات المصرفية "دراسة حالة الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة،25- 26 نوفمبر 2013، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- استعمال آليات ووسائل من شأنها أن تطور استثمارات في مجالات بما يحقق ربحية وتقليل للمخاطر؛
- الحصول على مجلس الإدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية؛
- تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والمحافظة عليها؛
- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام؛
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح؛
- تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة؛
- تعزيز وعي البنوك بموضوع الحوكمة وخلق إجماع على أهمية تطبيقه من أجل تحقيق الفوائد المرجوة منه.

بالإضافة إلى الحفاظ على الجهاز البنكي ونموه وتطوره.[1]

وتعتبر الحوكمة في القطاع البنكي أكثر أهمية من القطاعات الأخرى للأسباب التالية:[2]

- الآثار الأوسع انتشار في حالة انهيارها والتي تنال من المودعين والدائنين التجاريين والمساهمين والذين يعدون بالآلاف والملايين حسب حجم النظام البنكي في كل دولة؛
- رافعة مالية ذات معدلات مرتفعة وحقوق للغير قصيرة الأجل وبمبالغ ضخمة؛
- تعدد وتنوع أصحاب المصالح بالبنوك (عدة مودعين وحقوق ملكية متعددة)؛
- بالإضافة إلى الأطراف أصحاب المصلحة المعروفة في المؤسسات الأخرى فإن البنوك تتميز بطرف مهم والذي يتمثل في المودعين؛
- الخصوصية التقنية للقطاع تتطلب اللجوء إلى مسيرين ذوي كفاءات عالية وخاصة ومن ثم تطبيق سياسات للأجور خاصة كذلك الأجور في القطاع البنكي هي الأكثر ارتفاعا؛
- طبيعة النشاط البنكي التقنية والكثافة يجعل اكتشاف الأخطاء في بعض الأحيان صعب، وهذا ما يؤكد ضرورة الاهتمام بنظام الحوكمة؛

---

[1] عبد الرزاق حميدي، آمال الريحاني، **تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية واقع وآفاق**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، 19و20 نوفمبر2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص80.

[2] عبد القادر بادن، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية " بالإشارة إلى حالة الجزائر"**، مذكرة الماجستير في المالية والمحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007-2008، ص117.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إضافة إلى ذلك تمارس البنوك دورا مهما في الاقتصاد الوطني من خلال وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية وتوفير السيولة البنكية في ظل ظروف السوق الصعبة، وما يترتب على فشل أداء البنوك لهذه الوظيفة من أثار سلبية خطيرة على الاقتصاد وعلى المتعاملين مع البنك، وعلى بقية البنوك الأخرى.[1]

II. 2.1.محددات وركائز الحوكمة البنكية:

لكي تتمكن البنوك من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوافر فيها العديد من المحددات والركائز التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، و التي تعتبر ذات أهمية بالغة في تدعيم الحوكمة البنكية.

II. 1.2.1.محددات الحوكمة البنكية:

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتان من المحددات الداخلية والخارجية والمتمثلة فيما يلي:

II. 1.1.2.1. المحددات الداخلية:

تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل البنك بين ثلاثة أطراف رئيسية وهي: مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، وأصحاب المصالح وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاث بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل وتشمل المحددات الداخلية ما يلي:[2]

- **حملة الأسهم:** يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنوك بصفة عامة، حيث أن بإمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك.
- **مجلس الإدارة:** وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.
- **الإدارة التنفيذية:** لابد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة البنك، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
- **المراجعين الداخليين:** أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

---

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص46.

[2] أمال عياري، أبو بكر خوالدي، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصرفية" دراسة حالة الجزائر"**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص9.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 2.1.2.1. المحددات الخارجية:

وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على البنك، وتضم:[1]

- مجموع القوانين و اللوائح المنظمة للعمل داخل الأسواق المالية؛
- كفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات والذي يساعد البنوك على الاستمرار والمنافسة؛
- كفاءة الهيئات و الأجهزة الرقابية العاملة في أسواق رأس المال و ذلك عن طريق فرض الرقابة على البنوك و المؤسسات و التأكد من مدى سلامة و دقة البيانات و المعلومات المنشورة ووضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي لها في حالة مخالفة القوانين؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في التأكد من التزام أعضائها بأخلاقيات المهنة، من هذه المؤسسات جمعيات المحاسبين و المراجعين.

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى المرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، كما أنها مرتبطة بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية، فالتطبيق الجيد للحوكمة يشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص العمل.

II. 2.2.1.ركائز الحوكمة البنكية:

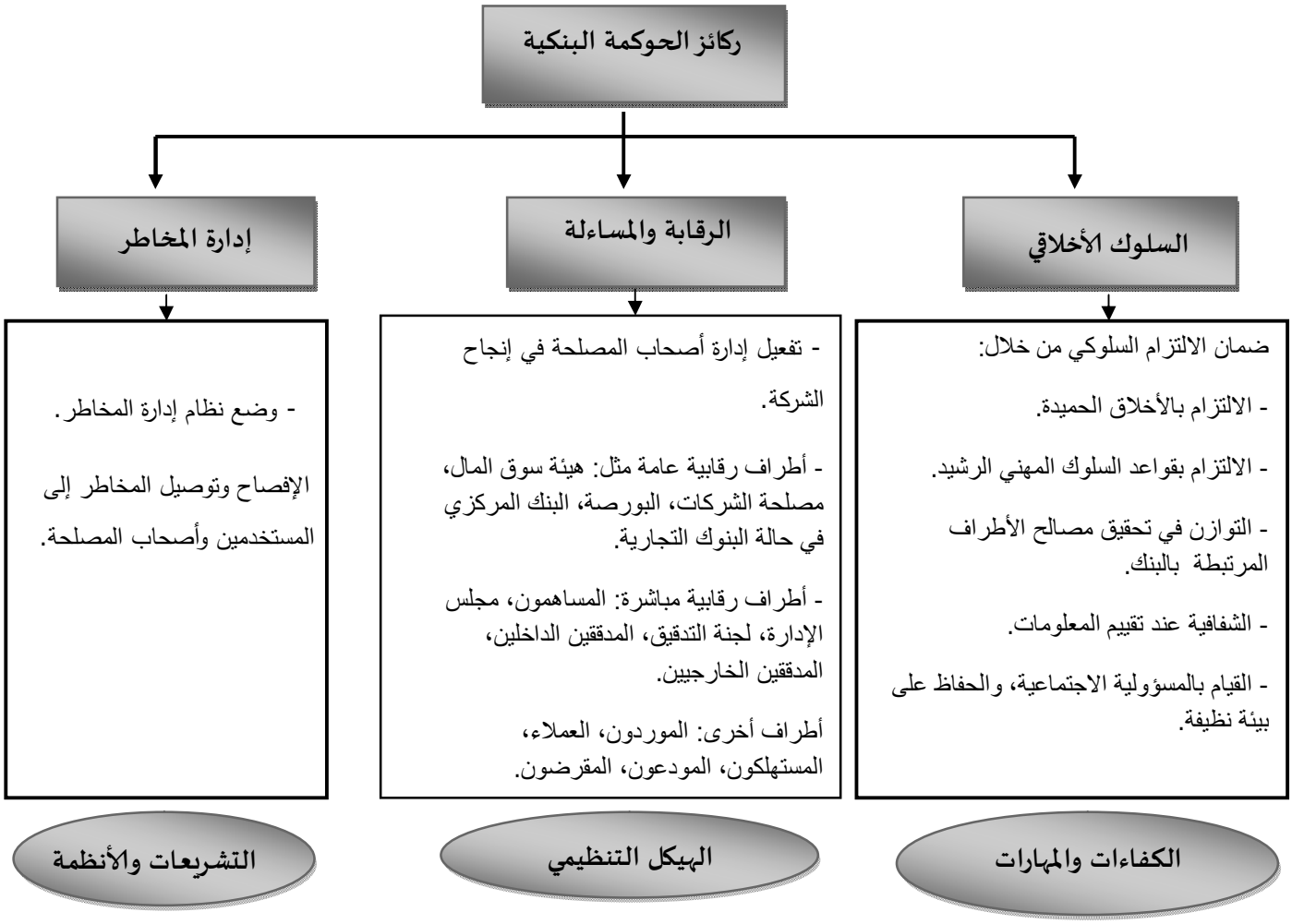
يتوقف نجاح أي بنك في تطبيق مبادئ حوكمة البنوك وبلوغ أهدافه على مدى اعتماده على مجموعة من الركائز والتي تمثل الإطار الذي يعزز ويدعم سلامة تطبيق مبادئ الحوكمة فيه ويضمن له الحصول على تقييم ايجابي ومن هذه الركائز نجد، السلوك الأخلاقي، الرقابة، المساءلة، وإدارة المخاطر كما هو موضح في الشكل الموالي:

---

[1] بلعزوز بن علي، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية مع الإشارة لحالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة الماليـة والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20و21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل (2-1): ركائز الحوكمة البنكية



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص51.

من خلال الشكل السابق يتبين أنه حتى تتمكن البنوك من تطبيق نظام الحوكمة بصفة جيدة يجب الالتزام بمجموعة من بالركائز أهمها:

- **السلوك الأخلاقي:** أي يجب على البنوك ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالبنك والشفافية عند عرض المعلومات المالية.[1]
- **إدارة المخاطر:** تعرف أيضا الحوكمة بأنها وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن إدارة المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة ويحد من التصرفات غير السليمة

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان، مرجع سبق ذكره، ص52.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للمديرين التنفيذيين فيها وتفعيل دور مجالس الإدارة فيها، بعدما أظهرت الوقائع والأحداث حالات عديدة من التلاعب في أموال العديد من البنوك بواسطة الإدارة أدت إلى إفلاسها ومن ثم إلى حدوث أزمة مالية ثم انتقلت إلى أزمة اقتصادية مثل أزمة الرهن العقاري2008.[1]

- **الرقابة والمساءلة:** يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء البنوك، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة البنوك.[2]

كما أن هناك مجموعة من الركائز أيضا تساهم في تدعيم نظام الحوكمة البنكية ومن أهمها:[3]

- وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين، وواجباتهم مثل حق الانتخاب وحق تعيين مراقب الحسابات وعزله وغيرها؛
- تقوم لجنة حاكمية المؤسسة بوضع رؤية إستراتيجية واضحة للبنوك من خلال أدوات تكفل تحقيق هذه الرؤيا من خلال ترجمتها إلى خطط قصيرة، وطويلة المدى؛
- تتابع لجنة التدقيق كفاية التدقيق الداخلي والخارجي ولها الحق في ممارسة دورها الرقابي على متابعة التقارير والتأكد من قيام إدارة البنوك بتنفيذ التوصيات والمقترحات التي تحتويها تلك التقارير؛
- تحتوي البنوك على هيكل تنظيمي واضح يشمل النظام الداخلي للبنوك، ونظام للرقابة الداخلية ونظام لمحاسبة المسؤولين من المساءلة وغيرها من الأنظمة؛
- وجود نظام فعال للتقارير المالية يتسم بالشفافية يساعد في تدعيم نظام الحوكمة البنكية والذي يلعب دورا فعالا في تقليص المخاطر.

II. 3.1- الفاعلون الأساسيون في الحوكمة البنكية:

تشترك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية، وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمة جيدة تعتمد على التنسيق المتبادل بينها فمثلا بحكم العلاقة بين مجلس الإدارة والهيئات الإشرافية للنظام البنكي ككل ينتج التنسيق والتعاون المتبادل بينهما في مجال الرقابة، وتتمحور أهم

---

(1) المرجع أعلاه، ص53.

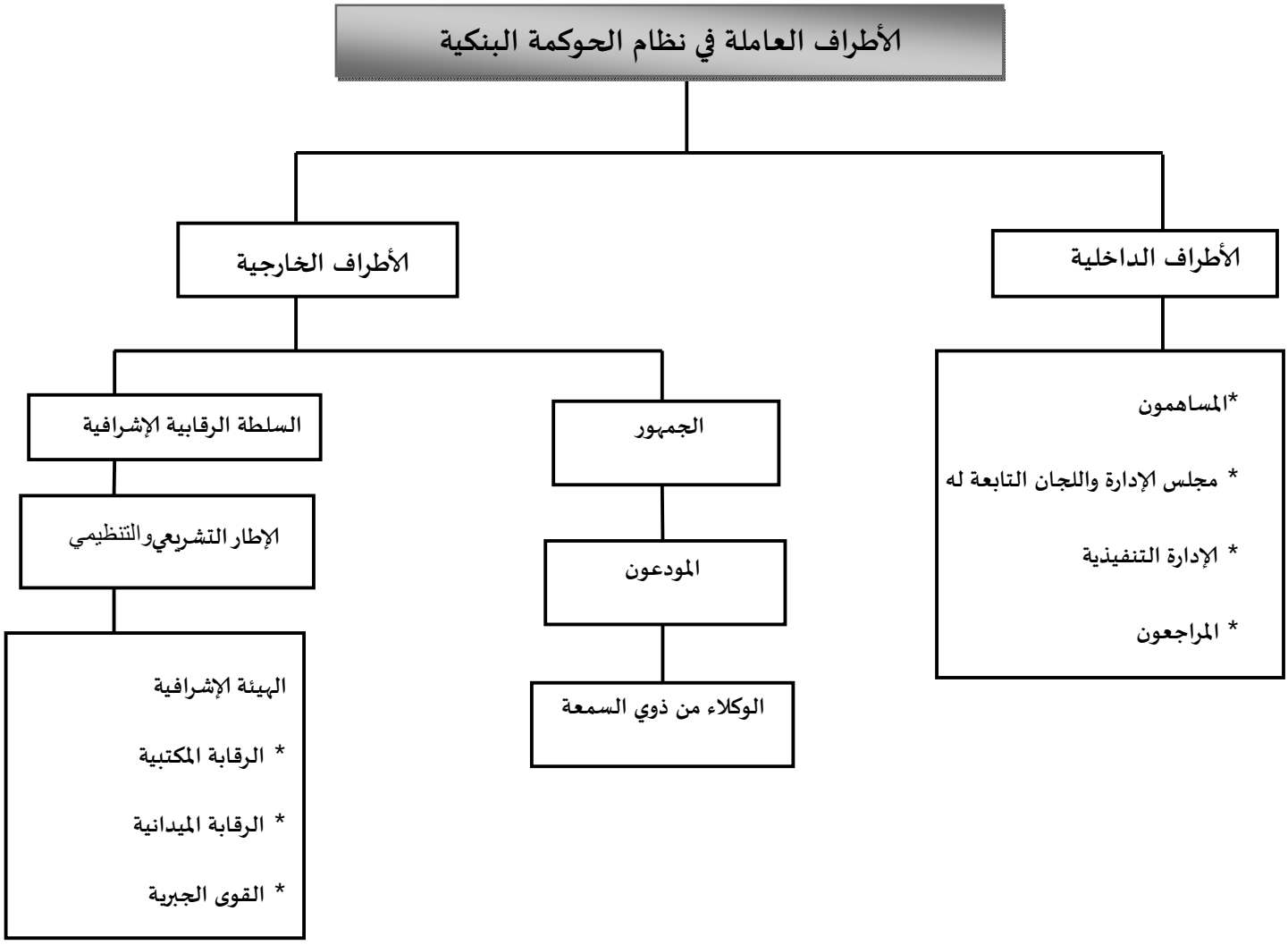
(2) وليد علي بوخمادة، المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في ليبيا"، مذكرة الماجستير في المحاسبة، الجامعة العربية الألمانية، ألمانيا، 2013-2014، ص53.

(3) سليمان عيد حداد نعام، دور الحاكمية المؤسسية في تطوير إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية)، مذكرة الماجستير في المحاسبة، جامعة الزرقاء، عمان،2014، ص21.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأدوار والمسؤوليات التي تتوقف عليها فعالية الحوكمة على تدخل مجموعتين من الأطراف العامة للحوكمة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل(2-2):الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة البنكية



المصدر: صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص200.

II. 1.3.1.الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالأطراف الداخلية:

يقع الجزء الأكبر من مسؤولية تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية على كل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة المراجعة والمراجعين الداخليين وذلك على النحو التالي:

II. 1.1.3.1. المساهمون:

يلعب حملة الأسهم دورا محوريا ضمن التركيبة العامة لأطراف الحوكمة فبالإضافة لاعتبارات قيامهم بإدارة رأس مال البنك يقوم المساهمون بمراقبة أداء الشركات بصفة عامة كما يضطلعون بمجموعة من المسؤوليات الأساسية كتعيين وفصل أعضاء مجالس الإدارات، وفي هذا الصدد يجب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التفريق بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح، إذ أن أصحاب المصالح هم من يقدمون على ازدهار البنك إلا أنهم ليسوا بالضرورة من مالكي الأسهم، ويتمثل أصحاب المصالح في كل من عملاء البنك والعاملين بالبنك والمودعين والمستثمرين.[1]

II. 2.1.3.1.مجلس الإدارة:

إن انهيار البنوك يؤدي إلى إضعاف النظام المالي في حد ذاته وما ينتج عنه من آثار سلبية على الاقتصاد كله وهذا ما يزيد من مسؤولية أعضاء مجلس إدارة البنك فلا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل الأشياء بأنفسهم لذلك وجب عليهم إسناد بعض المهام لغيرهم مع التأكد من قدرة الغير الذين ائتمنوهم، وعلى مجلس الإدارة كذلك العمل على عقد اجتماعات المجلس على الأقل مرة واحدة كل ثلاثة أشهر تماشيا وضرورات العمل وتتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في التنظيم، والقيادة، والرقابة والإدارة.[2]

II. 3.1.3.1. لجنة المراجعة والمراجعون الداخليين:

تعد لجنة المراجعة أداة قيمة لمساعدة الإدارة على التعرف على نواحي المخاطرة والتعامل معها في المنظمات المعقدة، وينبغي أن يكون بيان لجنة المراجعة طبقا للمبادئ الحديثة ويترتب على وظيفة المراجع الداخلي عدة أهداف نذكر منها:[3]

- تمكين الإدارة من التعرف على مخاطر العمل والتعامل معها؛
- تقييم الامتثال للقوانين والسياسات والتعليمات التشغيلية؛
- تقييم اعتمادية المعلومات المنتجة بواسطة نظم المحاسبة والحاسب الآلي؛
- توفير تقييم مستقل؛
- تقييم فعالية العمليات وكفاءتها واقتصادها.

وحتى يقوم المراجع بعمله على أحسن وجه ينبغي أن يتمتع بالاستقلالية، ففي ظل علاقته الوظيفية من حيث ارتباطه الهرمي والتنظيمي للإدارة بالبنك وسعي هذه الأخيرة إلى تحقيق مصالحها فإنه لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل.

---

[1] صلاح حسن، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص135.

[2] فطوم معمر، **دور وأهمية الحوكمة في مواجهة الأزمات المالية والمصرفية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات، والاقتصاديات، 19و20 نوفمبر2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص349.

[3] عقيلة خلوف، **حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**، مذكرة الماجستير في النقود والمالية جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009-2010، ص ص135-136.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لجنة المراجعة ومسؤوليات المراجع داخلي تشكل مراقبة وتوجيه وظيفة المراجعة الداخلية جزء لا يتجزأ من مسؤولية المراجعة الإجمالية وكما يجب على كل من المجلس والإدارة أن تتوفر لديهما أداة للمساعدة على ضمان إتباع السياسات وأن المخاطر يجرى إدارتها.

II. 4.1.3.1. الإدارة التنفيذية:

يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتفق مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، وينبغي أن تزود الإدارة أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات التي يحتاجونها للوفاء بمسؤولياتهم، وينبغي أن تستجيب بسرعة وبالكامل لطلبات المجلس، وبالإضافة إلى ذلك ينبغي على الإدارة أن توظف خبرتها في توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتوصيات للنظر فيها من جانب المجلس. ويجب أن يطبق البنك سياسات كافية لزيادة مساءلة مديريه وباعتبارهم أشخاصا يشاركون في تحمل مسؤولية قيادة البنك، وعلى أن تقدم للمديرين حوافز للاستمرار في القيام بالإشراف الكفء والفعال على أنشطة العمل.[1]

II. 2.3.1. الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالأطراف الخارجية:

زيادة عن الفاعلين الداخليين بالبنك، فإنه من الضروري أن يكون هناك فاعلين خارجيين يؤدون أدوار رقابية وإشرافية على أعمال وأنشطة البنك، وفي نفس الوقت يعملون على حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين وهذا في ظل التصرفات غير العقلانية والتي تصدر عن الجهات الداخلية في البنك.

II. 1.2.3.1. الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:

يعتبر الإطار القانوني عنصرا جد هام و فعال داخل البنك، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي و الذي تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصيف إضافة إلى تغير دور الجهة الرقابية من التحكم في توجيه الائتمان إلى ضمان سلامة الجهاز البنكي، من أجل هذا قامت لجنة بازل للإشراف و الرقابة المصرفية من خلال اتفاقياتها بوضع مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال؛ تركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة و الأطراف ذات العلاقة بالبنك أصحاب المصالح، تكوين المخصصات، تحصيل المدفوعات المستحقة، الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، متطلبات السيولة و الاحتياطي وإضافة لما سبق تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية و الميدانية.[2]

---

[1] صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص214.

[2] عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- دراسة حالة دول شمال افريقيا-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، 2009، ص83.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 2.2.3.1. دور العامة:

لهم دور جد فعال في تطبيق الحوكمة البنكية لأن على المتعاملين في السوق تحمل ما عليهم من مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم، وحتى يستطيعوا فعل ذلك هم بحاجة لتوفر كل من الشفافية والإفصاح في كل المعلومات المالية وتقارير التحليل المالي، ويمكن تقسيمهم إلى:[1]

- **المودعين:** يتمثل دورهم في الرقابة على أداء الجهاز البنكي وفي قدرتهم على سحب ودائعهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- **شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع:** يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان.
- **وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة رأس المال البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام.
- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق إذ تقوم بالتأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين الأمر الذي يزيد من درجة الشفافية في المعلومات ودعم حماية المتعاملين في السوق.

II. 2. إستراتيجيات تنفيذ الحوكمة لتدعيم الجهاز البنكي:

ينظر إلى الحوكمة البنكية من زاوية المعايير والنظم الاحترازية، باعتبارها أداة وقاية ومكافحة ضد أزمات النظام المصرفي، بحيث هناك عدة دراسات ووقائع أثبتت أن الحوكمة البنكية تساهم في تخفيض المخاطر والأزمات البنكية، ومن ثم رفع أداء ومردودية البنك، ضف إلى ذلك أن الالتزام بمبادئها يؤدي إلى تنمية اقتصادية مستدامة على مستوى الاقتصاد الكلي.ومن أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية:

- خصائص وآليات النموذج الأمثل للحوكمة البنكية؛
- العناصر الأساسية في نظام الحوكمة البنكية؛
- أبعاد الحوكمة البنكية والتحديات التي تواجه تطبيقها.

---

[1] نسيمة شراطي، **التطبيق السليم للحوكمة ودوره في تعزيز الجهاز المصرفي**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، 19و20 نوفمبر 2013، جامعة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص322.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

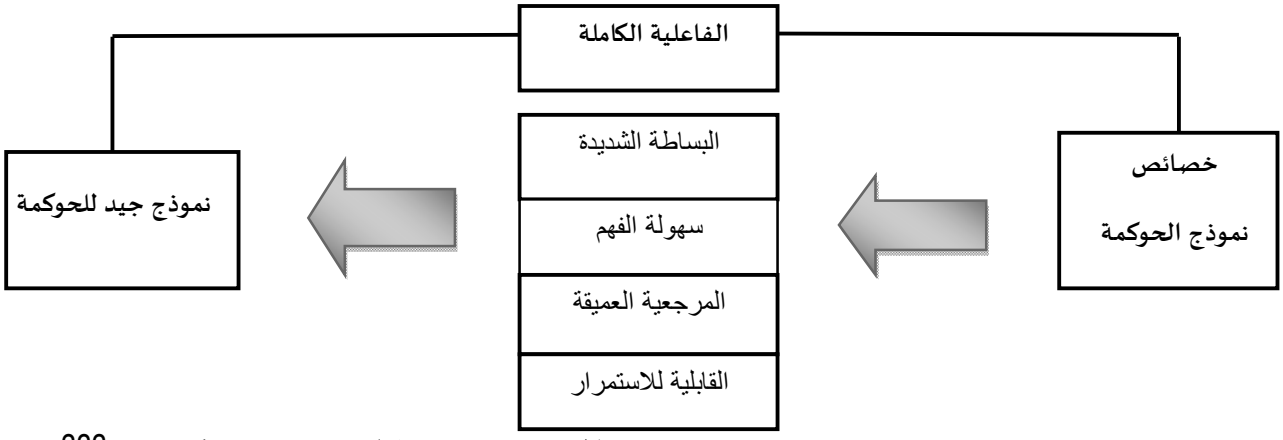
II. 1.2. خصائص وآليات النموذج الأمثل للحوكمة البنكية:

إن وجود نظام بنكي سليم يعتبر ضروري وأساسي لسلامة عمل المؤسسات حيث أن القطاع البنكي يوفر الائتمان والسيولة اللازمة لعمل المؤسسة ونموها إضافة إلى أنه يعتبر الركيزة التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي للحوكمة. وسنحاول في هذا المطلب تحديد المعالم المثلى التي تسمح بالتنفيذ السليم للحوكمة في البنوك حتى تتمكن من تحقيق استقرارها وسلامتها المالية.

II. 1.1.2. خصائص الحوكمة البنكية:

تحتاج المؤسسات المالية والبنكية منها إلى نظام فعال للحوكمة، نظام قادر على التطور والتوافق مع متغيرات ومستجدات العمل، وهذا ما دفع العديد من المهتمين بالحوكمة إلى البحث في فرضيات النموذج الأمثل أو كيفية الوصول إلى نموذج فعال صالح للتطبيق بشكل عام، أو له المرونة الكافية بحيث يستوعب متطلبات الحوكمة. ويمكن تمثيل هذه الخصائص في الشكل الموالي:

الشكل(2-3): خصائص الحوكمة البنكية



المصدر: نسيمة شراطي، مرجع سبق ذكره، ص 323.

من خلال الشكل يتضح أن حتى يكون نظام الحوكمة نموذج جيد لابد من توفر عدة خصائص والمتمثلة في الفاعلية الكاملة وذلك من أجل تحقيق مبادئ الحوكمة، وسهولة الفهم والاستيعاب من جانب العاملين وبساطة في التطبيق والتنفيذ والمرجعية العميقة خاصة في إطار هيكل القيم والآداب العامة وأن يكون هذا النظام قابل للاستمرار والتطور والتكيف مع المستجدات وبشكل دائم ومستمر.

II. 2.1.2. آليات الحوكمة في القطاع البنكي:

إن توفر الآليات التي تؤمن إدارة سليمة ومستقرة للبنوك وتجنبها في الوقت نفسه من الآثار السلبية لسوء الإدارة تشكل واحدة من المتطلبات الأساسية المهمة والحاسمة لضمان جودة الحوكمة البنكية وعليه يمكن تقسيم هذه الآليات إلى:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 1.2.1.2. الآليات داخلية

تتمثل هذه الآليات أساسا في:

II. 1.1.2.1.2.معيار كفاية رأس المال الرقابي:[1]

هو أحد آليات الرقابة الداخلية الهادفة إلى تقليل المخاطر في البنوك أي كلما زادت المخاطر الائتمانية زادت معها متطلبات رأس المال بما يحافظ على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8%والتي أصبحت حسب بازل الثالثة 10.5%من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطر.

علما أن البنوك التي تلتزم بمنظومة آليات حوكمة جيدة تكون لديها تعريف

- جيد بحقوق المساهمين؛
- بيئة رقابية سليمة؛
- مستويات عالية من الشفافية والإفصاح؛
- وكذلك مجلس إدارة يتمتع بالصلاحيات الواسعة؛
- كما أنها تتضمن توفير الحماية القانونية للمساهمين.

II. 2.1.2.1.2. مجلس الإدارة:

يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل البنك أو ما يسمى بالأعضاء الداخليين، وأعضاء من خارج البنك وبنسب تمثيل متباينة وفق القوانين والأنظمة الداخلية في البنوك، وان كان التوجه يسير نحو تغليب الأعضاء الخارجيين وذلك لتمتعهم بالاستقلالية وتتحدد مسؤوليتهم بالعمل على حماية حقوق المودعين من خلال توجيه ورقابة ومساءلة المدراء التنفيذيين كما يقوم بتوجيه شؤون البنك وفق برامج وإجراءات عمل ملائمة كما يعتبر المسؤول الأول عن الحوكمة البنكية.[2]

II. 3.1.2.1.2. تركز الملكية:

هناك نوعين رئيسيين من هياكل ملكية البنوك، الملكية المركزة والمشتتة حيث أن في هياكل الملكية المركزة تكون الملكية والسيطرة مركزة في عدد قليل من العائلات أو الأفراد،إذ الحيازة الأكبر من الأسهم تعود لتلك العائلات المالكة، وغالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو ذاته الرئيس التنفيذي مما يعطيه السيطرة الكاملة على البنك وتعتبر من التحديات التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة في البنوك لأنها تنادي بهذا الفصل. في حين أن الملكية المشتتة تتجسد في

---

[1] صادق راشد الشمري، إدارة العمليات المصرفية مداخل وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص278.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص113.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد قليل من أسهم البنك فمن هي العائلة التي تمتلك بنكا ولها الجرأة على تقييم أدائها البنكي بشكل شفاف وعلني وتقبل الحكم عليها في حال تخلفها عن مهامها وهو ما تنادي به الحوكمة لأن أحد مبادئها الشفافية والإفصاح في العمليات وفصل الإدارة عن ملكية رأس المال.[1]

II. 4.1.2.1.2. التعويضات المالية للمدير التنفيذي الأعلى:

حتى تكون تعويضات المدراء التنفيذيين في البنك آلية ايجابية لتفعيل الحوكمة فإن مجلس الإدارة من شأنه أن يستخدم آلية تعويض المدراء تقوم على منحه قروض ميسرة بفائدة مناسبة أو بدون فائدة لغرض شراء أسهم البنك يمكن أن تكون أداة فاعلة للحوكمة طالما أنها تستهدف توحيد مصالح المدراء مع مصالح المساهمين.[2]

II. 2.2.1.2. الآليات الخارجية:

تتمثل تلك الآلية في جودة الإفصاح والشفافية لتدعيم دور الحوكمة في تحقيق الرقابة، حيث أن تطوير وتدعيم الإفصاح الذي يجب أن تلتزم به البنوك يعتبر أمرا ضروريا لتخفيض عدم تماثل المعلومات حتى يتمكن أصحاب المصالح (العملاء، المودعين، والمحللين الماليين، ووكالات التصنيف والتقييم الائتماني، والمستثمرين، والجهات الرقابية،...) من تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع البنوك. كما يعمل الإفصاح المنتظم عن المعلومات على انضباط البنوك نظرا لان المشاركين في السوق سيجتمعون حول البنوك التي تعمل على زيادة الإفصاح والشفافية في تقاريرها السنوية وقوائمها المالية ويتجنبون البنوك التي تتحمل مخاطر مفرطة.

تعمل كل هذه الآليات لحماية المستثمرين والمالكين وكل أصحاب المصالح فضلا عن تحقيق عوائد مالية فوق المعدل وهذا قد يحقق للبنك الميزة التنافسية أمام البنوك المنافسة الأخرى والبقاء في السوق ويسهم في جذب استثمارات جديدة ويرفع من قيمتها السوقية وتعظيم قيمة المالكين، فكلما كان مجلس الإدارة ولجانه يتمتع بالاستقلالية والكفاءة والفاعلية كلما زادت درجة الإفصاح مما ينعكس على الأداء ونتائج أعمال البنوك.[3]

---

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني،مرجع سبق ذكره، ص57.

[2] صادق راشد الشمري، إدارة العمليات المصرفية مداخل وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص287.

[3] صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص218.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 2.2. العناصر الأساسية في نظام الحوكمة البنكية:

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الوحدات البنكية لتحقيق أهدافها مجموعة من العناصر الأساسية نوجزها فيما يلي:

II. 1.2.2. وضع أهداف إستراتيجية:

يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها البنوك سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن يضمن مجلس الإدارة عدم قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات تقيد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة، وكذلك التأكد أن هذه المبادئ تمنع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.[1]

II. 2.2.2.وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك:

يتعين على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، حيث تعد هذه الأخيرة المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.[2]

II. 3.2.2. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة على عمليات البنك وعلى المتانة المالية له، لذلك يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات كافية تمكنه من الحكم على آراء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة، كما يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة على رؤية الإدارة وكبار المساهمين، ويمكن تدعيم الاستقلالية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفذين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.[3]

---

(1) معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ امجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في ارساء قواعد الشفافية، ص11، متاح على الموقع الالكتروني: www.iefpedia. Com, Consulté le 18-3-2016,13 :22

(2) محمد جلاب، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009-2010، ص125.

(3) بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد5، جانفي 2008، الشلف، ص124.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 4.2.2. ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين وهناك عدد من الأمور التي يتعين أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار:[1]

-عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون.

- عدم تحديد مدير الإدارة العليا المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك.

II. 5.2.2. ضمان توفر نظام الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه الإستراتيجية والبيئة المحيطة به:

وهذا يساعد على بذل أقصى الجهود من قبل مديري الإدارة العليا، وغيرهم من الشخصيات المسؤولة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتناسب هذه الحوافز والمكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه الإستراتجية وذلك لتجنب المخاطر التي قد تواجه البنك.[2]

II. 6.2.2. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة البنكية:

حتى يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك وبالتالي فان الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة) والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.[3]

II. 7.2.2. دور السلطات الرقابية:

يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنك ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي، وعليه من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.[4]

---

[1] المرجع أعلاه، ص124.

[2] سليمان عيد حداد نعام، مرجع سبق ذكره، ص24.

[3] حبيبة مداس، أسماء عدائكة، دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 25-26نوفمبر2013، جامعة ورقلة، الجزائر، ص7.

[4] صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال: تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص199.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في القطاع المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في القطاع البنكي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحوكمة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد وتحقيق الأهداف المرغوبة.

II. 3.2. أبعاد الحوكمة البنكية والتحديات التي تواجه تطبيقها:

إن النموذج الجيد للحوكمة البنكية يعتمد على بعدين، داخلي ويتمثل في طريقة إدارة البنك وخارجي يتمثل في القواعد الاحترازية، وعلى الرغم من كل الجهود المبذولة لدعم الحوكمة في البنوك إلا أنها تواجه العديد من التحديات نتيجة اختلاف طبيعة الأنظمة والظروف المحيطة بكل نظام.

II. 1.3.2. أبعاد الحوكمة البنكية:

يشير كل من Gillan&Stuart أن الحوكمة البنكية لها بعدان أساسيان داخلي وخارجيا لبعد الداخلي يتعلق بطريقة إدارة البنك أما البعد الخارجي فيرتكز على القواعد الاحترازية، وعليه سندرس في هذا العنصر بشكل رئيسي البعد الخارجي وأهميته في الإستراتيجية المتبعة من طرف البنك للتنفيذ السليم للحوكمة المصرفية.

تهدف القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، وتقوية السلامة المصرفية 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 أو مواجهة 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 البنكية ووقوع أزمات بنكية ومالية بشكل دوري متسارع ، فأقدمت العديد من الهيئات واللجان والمنظمات الدولية المتخصصة على غرار لجنة بازل للرقابة البنكية على وضع قواعد احترازية للرقابة المصرفية، حيث تلزم البنوك بضمان سيولتها وملاءتها تجاه العملاء ومن بين هذه القواعد نجد أهمها وهو معيار كوك في اتفاقية بازل1 أو معيار ماكدونا في اتفاق بازل الثانية.[1]

[1] حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص214.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 2.3.2. التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة البنكية:

هناك العديد من التحديات التي تواجه الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة في مجال تطبيق الحوكمة البنكية ويمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

- الإفصاح والشفافية:

يتسم قطاع البنوك خاصة في الدول النامية بعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي ويعود ذلك للأسباب المتمثلة في أن المؤسسات لم تكن معتادة على مبدأ الإفصاح والشفافية في العمليات البنكية والعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على الرغم من التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة للأطر القانونية والرقابية نتيجة الأزمات، إلا أن الممارسات السليمة والتطبيق الجيد للحوكمة في المؤسسات قد يعرقل عمل البنوك وذلك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية إلى جانب ضعف الأجهزة الرقابية فأغلبية البنوك في هذه الدول لا تقبل الخضوع للتدقيق والرقابة المستقلة.

- مشاركة وحماية المساهمين:

إن أكبر المساهمين هم العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرين على إدارتها وهذه السيطرة غالبا ما تغفل حقوق صغار المساهمين فآلية مشاركة المساهمين ذوي الملكية الأقل تصبح ضعيفة في صنع القرارات وغير فاعلة والحماية القانونية لهم غير كافية،لأن القرارات الأساسية كالتعيينات والترشحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين لأكبر الحصص من الأسهم في البنك وفق قاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين، وهذا يخالف ما جاءت به الحوكمة البنكية من مبادئ ومنها مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم، وبالتالي يصبح من الصعب تطبيقها في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التغيير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يلبي أغراضها الخاصة.

- القوانين والعلاقات:

يمثل التحدي الكبير لمعظم دول العالم في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس العلاقات إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين،إذ يشمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية وغير رسمية،إلى جانب آلية ممارسات خاصة حكومية لغرض تطبيق تلك القوانين،وتحكم هذه القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة،وعليه تشكل النوعية السيئة للأنظمة المحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة البنكية، فكيف يمكن نجاح الحوكمة المؤسسية بقوانينها ومبادئها في وجه مقاومة تيار المصالح والنفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة الحوكمة البنكية من أنظمة تقوم إلى حد كبير على

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان، مرجع سبق ذكره، ص ص56-60.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شخص واحد(الإنفراد في اتخاذ القرار) وترتكز بشدة على العلاقات،إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين.

- **البعد الثقافي:**

من التحديات التي تواجهها البنوك في تطبيقها لنظام الحوكمة البنكية هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم لاسيما عندما يكون هناك نقص في الخبرة والكفاءات لرؤساء مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية للمؤسسات البنكية، إضافة إلى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة البنكية على أنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، فضلا عن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة البنكية بهدف المحافظة على حصة السوقية وتحقيق الأرباح وهذا ناتج عن عدم الاكتراث ولامبالاة بهذه المبادئ.

وعلى البنوك أن تواكب التطورات في الأسواق المالية والإقليمية منها والعالمية وأن تضمن مواصلة تبني وتنفيذ أفضل المعايير والمبادئ الدولية الصادرة عن منظمات دولية الخاصة بالحوكمة البنكية، وأن ينعكس ذلك إيجابا في تعزيز ثقافة الشركات التي تعد مطلبا أساسيا لمواجهة التحديات.

II. 3. علاقة الحوكمة البنكية بلجنة بازل للرقابة البنكية:

نظرا للاهتمام المتزايد بالحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات لدراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات نجد اهتمام لجنة بازل للرقابة البنكية بالحوكمة البنكية وذلك نظرا لأهمية البنوك كوسيط مالي في الاقتصاد لذلك قامت بنشر دليل 1999 ثم إجراء تعديلات عليه وهذه المبادئ يمكن تطبيقها في أي دولة. وسوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- أعمال لجنة بازل للرقابة البنكية حول الحوكمة البنكية؛
- مبادئ الحوكمة البنكية لسنة 2010؛
- الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات بازل.

II. 1.3. أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية حول الحوكمة البنكية:

تعتبر لجنة بازل للرقابة البنكية من أهم وأبرز الهيئات الدولية التي تبذل جهد كبيرا في سبيل إدارة البنوك والمؤسسات المالية بشكل سليم يضمن مصالح الجميع، حيث أصدرت فيما يخص الحوكمة في البنوك وثيقتان تحتويان توصيات هامة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 1.1.3. توصيات 1999:

أصدرت لجنة بازل وثيقة "تعزيز حاكمية الشركات للمنظمات المصرفية" نصت على أهم الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة البنكية ضمن سبعة مبادئ وهي:

II. 1.1.1.3. وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم الخاصة التي ينبغي أن تكون معلومة في جميع أنحاء المنظمة البنكية.

لا يمكن لأي شركة إدارة نشاطها بدون وجود أهداف إستراتيجية أو قيم سلوكية ترشدها، حيث ينبغي لهذه القيم منع الفساد والرشوة في نشاطات البنك وعلى مجلس الإدارة أن يضمن أن إدارة العليا تنفذ السياسات وتمنع النشاطات والعلاقات التي تقلل من الحوكمة البنكية ومن بينها:[1]

- الإقراض للرئيس أو العاملين؛
- تضارب المصالح ؛
- المعاملة التفضيلية الممنوحة للأطراف ذات العلاقة مثل الإقراض بشروط ميسرة للغاية.

II. 2.1.1.3. وضع وتنفيذ خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة في جميع أنحاء المنظمة

مجلس الإدارة ينبغي أن يوضح سلطاته وأهم مسؤولياته، والإدارة العليا مسؤولة بدوها عن القيام بمساءلة هرمية للمستخدمين بالبنك.[2]

II. 3.1.1.3. ضمان أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمناصبهم

يعتبر مجلس الإدارة مسؤولا مسؤولية نهائية عن العمليات والسلامة المالية للبنك،لذا يجب عليه أن يحصل على معلومات أساسية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة.

ويستطيع مجلس الإدارة إضافة قوة إلى الحوكمة البنكية عندما:[3]

- يفهم دورها الإشرافي، إضافة إلى وجوب ولاءه للبنك والمساهمين؛
- *القدرة على* الموازنة بين حقوقه ومسؤولياته في الوظائف اليومية لإدارة البنك؛
- يمتلك السلطات التي تمكنه من مساءلة الإدارة؛
- تجنب تضارب المصالح في نشاطاته والتزاماته مع المنظمات الأخرى؛
- الاجتماع المنتظم مع الإدارة العليا والمراجعة الداخلية لتأسيس والمصادقة على السياسات.

---

[1] Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, Switzerland, september 1999, P5.

[2] بادن عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 101.

[3] سدرة أنيسة، **حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990- 2010**، مذكرة الماجستير، تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012، ص 147.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 3.1.1.4. ضمان وجود رقابة مناسبة من قبل الإدارة العليا

تعد الإدارة العليا المكون الرئيسي للحوكمة البنكية ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا على أعضاء الإدارة العليا، تقوم هي بدورها الإشرافي على المديرين التنفيذيين في بعض الأعمال والأنشطة الخاصة.[1]

II. 3.1.1.5. الاستفادة بشكل فعال من الوظيفة التي يقوم بها المراجعون الداخليين والخارجيين

يمارس المراجعون دورا فعالا في عملية الحوكمة البنكية، حيث أن بإمكانهم تحسين كفاءة مجلس الإدارة والإدارة العليا من خلال:[2]

- الاعتراف بأهمية عملية المراجعة ونشر هذه الأهمية في جميع أنحاء البنك؛
- الاستفادة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من نتائج مدققي الحسابات؛
- على المراجعين الخارجيين الحكم على مدى كفاءة نظم الرقابة الداخلية.

وعلى مجلس الإدارة التأكد من أن المراجعين أعوان مهمين وينبغي عليه الاستفادة القصوى من أعمالهم المنجزة.

II. 3.1.1.6. ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والإستراتيجي له

ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة على مكافآت أعضاء الإدارة العليا وباقي الأطراف الرئيسية وضمان أن كل المكافآت تتسق مع شفافية البنك، أهدافه، إستراتيجيته وبيئته الرقابية، وهو ما سوف يساعد على ضمان أن أعضاء الإدارة العليا وباقي الأطراف الرئيسيين سيتم تحفيزهم للعمل على تحقيق مصلحة البنك.

II. 3.1.1.7. العمل والسير بالحوكمة البنكية وفق أسلوب ونمط شفاف

من الصعب مساءلة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بطريقة صحيحة عن أعمالهم وأدائهم عند وجود نقص في الشفافية، ويحدث هذا عندما لا يتمكن أصحاب المصلحة، المشاركين في السوق والجمهور العام من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك ليتسنى لهم الحكم على مدى كفاءة مجلس المديرين والإدارة العليا في إدارة البنك.

ويمكن للشفافية تعزيز الحوكمة البنكية السليمة من خلال الإفصاح العام في المجالات التالية:

- هيكل مجلس الإدارة (الحجم، العضوية، المؤهلات)؛

---

[1] بادن عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 102.

[2] حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي - حالة الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص223.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- هيكل الإدارة العليا:(المسؤوليات، ومؤهلات والخبرة)؛
- معلومات حول هيكل الحوافز في البنك.

II. 2.1.3. توصيات 2006:

رغبة منها في التكيف مع مستجدات الساحة البنكية العالمية فقد قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 2006 بإجراء تعديلات على التوصيات السابقة تركز على وظائف ومسؤوليات كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، وقد قدمت اللجنة ثمانية مبادئ للبنوك من أجل العمل على تحسين وترقية وتعزيز معايير الحوكمة السليمة وهي:

II. 1.2.1.3. المبدأ الأول:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وأن يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم، كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشان إدارة مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك.[1]

[1] Comité de bale sur le contrôle bancaire, **Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissement bancaire**, banque des réglements internationaux, février, 2006, p7.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 2.2.1.3. المبدأ الثاني:

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل مع الأخذ في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين آو المديرين آو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.[1]

II. 3.2.1.3. المبدأ الثالث:

تحديد المسؤوليات من مجلس الإدارة بوضع أنفسهم والإدارة العليا والمديرين تحت القانون والمحاسبة في حالة وقوعهم بالخطأ.[2]

II. 4.2.1.3. المبدأ الرابع:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسؤولون بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.[3]

II. 5.2.1.3. المبدأ الخامس:

استقلالية مراقب الحسابات وإقرار أهمية وظيفة مراجع الحسابات الداخلية والخارجية، وذلك من أجل إخراج قوائم مالية تمثل حقيقة الوضع القائم في البنك وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة.

II. 6.2.1.3. المبدأ السادس:

إيجاد سياسات للأجور والحوافز تتناسب مع أهداف وإستراتيجية البنك على المدى الطويل.

II. 7.2.1.3. المبدأ السابع:

أن يكون هناك شفافية في البنوك ليتمكن المساهمون من مراقبة الوضع الحقيقي للبنك وأن يتم إصدار تقارير دورية، وإعلانها بشكل مستمر عبر(الانترنت) والإعلام.

---

(1) وليد علي بوخمادة، مرجع سبق ذكره، ص68.

(2) خالد الصويص، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين التقنية، العدد23، 2011، ص146.

(3) محمد جلاب، فاتح دبلة، مرجع سبق ذكره ص203.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

II. 8.2.1.3. المبدأ الثامن :

على مجلس الإدارة أن يعمل من خلال البيئة التشريعية والقانونية للبنك، وأن يتفهم هيكل عمليات البنك في كافة أعماله البنكية، بما في ذلك التي تقع خارج النطاق القانوني للسيادة التي يعمل في ظلها البنك.

II. 3.1.3. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي قامت بتعديلها في 2004 وتتمثل في:[1]

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة البنوك:** يجب أن يتضمن إطار الحوكمة البنكية كلا من تعزيز الشفافية، الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وان يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية وكذلك حمايتهم من أي استحواذ أو دمج مشكوك فيه، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدرين التنفيذيين.
- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالبنك:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على البنك وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح المودعين والعاملين وحملة السندات والزبائن.
- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور المراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين

---

[1] محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي" عولمة الإدارة في عصر المعرفة" 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان، ص ص 19-20.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب.

من المبادئ السابقة يتضح أنه لو لم يكن للحوكمة من الأهداف والمزايا التي تدعمها، لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها ومن هذه الأهداف:[1]

- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي؛
- حماية حقوق المودعين والمساهمين؛
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح؛
- زيادة القيمة السوقية للبنك؛
- تعزيز الثقة مع الأطراف ذات العلاقة مع البنك؛
- تقليل مخاطر الأزمات المالية للبنك والاقتصاد ككل؛
- تيسير الحصول على التمويل المالي وبتكلفة أقل.

II. 2.3. مبادئ الحوكمة البنكية لسنة 2010 :

بعد نشر توجيهات 2006 حدثت العديد من حالات الفشل في الحوكمة البنكية والتي من أهمها الأزمة المالية التي بدأت في منتصف 2007 والناتجة أساسا عن عدم كفاية الإشراف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وعدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر، ولذلك قررت اللجنة إعادة النظر في المبادئ التي وضعتها في 2006 مؤكدة على الأهمية المستمرة لمبادئ الحوكمة وضرورة اعتمادها من طرف البنوك والمشرفين فقامت بوضع معايير سنة 2010 تتضمن عدة مجالات والتي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

II. 1.2.3. المجال الأول: ممارسات المجلس

- **المبدأ الأول: المسؤولية العامة للمجلس:** يتحمل المجلس المسؤولية العامة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية له، إستراتيجية المخاطر، تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية، كما يعتبر المجلس أيضا مسؤولا عن توفير الإشراف على الإدارة العليا؛[2]

---

[1] سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، ط1، 2009، فلسطين، ص9.

[2] أنيسة سدرة، مرجع سبق ذكره، ص150.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- المبدأ الثاني: مؤهلات المجلس:

ينبغي على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين وذلك من خلال التدريب على مناصبهم، كما ينبغي أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة البنوك ويكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي عن شؤون البنك؛[1]

- المبدأ الثالث: ممارسات المجلس وهيكله:

ينبغي على المجلس تحديد ممارسات حوكمة ملائمة لعمله وأن تتوفر لديه الوسائل لضمان أن مثل هذه الممارسات تتم متابعتها ومراجعتها دوريا من أجل تحسينها؛

- المبدأ الرابع: هياكل المجموعة:

في هيكل المجموعة، مجلس الشركة الأم يتحمل المسؤولية العامة عن حوكمة الشركات الكافية في المجموعة، وضمان وجود سياسات حوكمة وآليات ملائمة للهيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها؛

II. 2.2.3. المجال الثاني: الإدارة العليا

- المبدأ الخامس:

بتوجيه من المجلس، ينبغي على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة والسياسات التي أقرها المجلس؛

II. 3.2.3. المجال الثالث: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

- المبدأ السادس:

ينبغي على البنوك أن تملك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر، مع سلطة الكافية، المكانة، الاستقلالية، الموارد والوصول إلى الأهداف؛

- المبدأ السابع:

ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها على أساس مستمر، ومدى تطور إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية للبنى التحتية ينبغي أن يواكب أي تغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية الطبيعية؛[2]

- المبدأ الثامن:

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر اتصال قوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم التقارير إلى المجلس والإدارة العليا؛

---

[1] المرجع أعلاه، ص152.

[2] سعاد دعبوز، إرساء مبادىء الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي واقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية، مذكرة ماستر في المالية والبنوك، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2010-2011، ص61.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **المبدأ التاسع:**

ينبغي على المجلس والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل مهام المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ومهام الرقابة الداخلية؛

II. 4.2.3. المجال الرابع: المكافآت (التعويضات):[1]

- **المبدأ العاشر:**

ينبغي أن يشرف المجلس على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه، كما ينبغي عليه مراقبة ومراجعة نظام التعويضات للتأكد من أنه يعمل على النحو المنشود؛

- **المبدأ الحادي عشر:**

ينبغي أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة، بحيث ينبغي تكييف التعويضات مع جميع أنواع المخاطر، نتائج التعويضات ينبغي أن تكون متلائمة مع نتائج المخاطر، جداول الدفع للتعويضات ينبغي أن تكون حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر وغيرها؛

II. 5.2.3. المجال الخامس: هياكل البنوك المبهمة والمعقدة

- **المبدأ الثاني عشر:**

ينبغي على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشكله " أي اعرف الهيكل الخاص بك ";

- **المبدأ الثالث عشر:** عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية، فينبغي على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغـــرض، الهيكل والمخاطر الفريدة لهذه العملية. كما ينبغي أيضا السعي للتخفيف من المخاطر المحددة ؛

II. 6.2.3. المجال السادس: الإفصاح والشفافية[2]

- **المبدأ الرابع عشر:**

ينبغي للبنوك أن تعمل بمبدأ الإفصاح والشفافة على نحو كاف لمساهميها، مودعيها وأصحاب المصلحة الآخرين والمشاركين في السوق.

نلاحظ أن مبادئ تحسين الحوكمة البنكية في التوصيات السابقة 1999،2006 متشابهة من حيث انطلاق كل مبدأ ولكن متطور ومعزز في لب وجوهر كل مبدأ إضافة إلى أن توصيات 2006 جاءت بمبدأ

---

[1] المرجع أعلاه، ص63.

[2] أنيسة سدرة، مرجع سبق ذكره، ص151.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999، المتعلقة بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك على اعتبار الانهيارات التي حصلت في البنوك،أما توصيات 2010 فقد تضمنت ستة مجالات في أربعة عشرة مبدأ.

II. 3.3. الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات بازل

نظرا لارتباط ممارسات الأعمال البنكية بدرجة عالية من المخاطر،وباعتبار مجلس الإدارة أعلى سلطة إدارية على مستوى البنك،وارتباط كل منهما بممارسة الحوكمة الجيدة،لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر في هذا المطلب.

II. 1.3.3. مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر:

لا تخلو المبادئ القانونية في القوانين واللوائح البنكية في أن مجلس الإدارة يعتبر طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية له فيما يلي:[1]

- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر؛
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها؛
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى؛
- الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة؛
- إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين؛
- إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة.

II. 2.3.3. مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن السلامة المالية وأداء النظام البنكي يعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك والمركز الإستراتيجي وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها، فكل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة مجلس الإدارة للبنك، ولهذا فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم إضافة إلى الدور الجوهري للإدارة

[1] صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص56.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العليا القائم على التنظيم والإشراف، وتهدف السلطات التنظيمية إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا للحفاظ على سلامة البنك.

ونلخص أهم المسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:[1]

- وضع خطط إستراتيجية وسياسات لإدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها؛
- تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها؛
- إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية؛
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال؛
- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر سلبا على تحقيق أهداف البنك؛
- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين، وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

II. 3.3.3. مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى.

ونلخص أهم المسؤوليات لجنة إدارة المخاطر المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:[2]

- مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية؛
- التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مقبول، مع مراعاة الإجراءات التي أقرتها الإدارة لمنح القروض أو امتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين، وأن الموظفين والمديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها، وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها التأكد من طلبات الحصول على القروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية، مصحوبة بأحدث القوائم المالية والقروض السابق الحصول عليها؛
- التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفون يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع

---

[1] محمد جلاب، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مرجع سبق ذكره، ص123.

[2] المرجع أعلاه، ص124.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغير جوهري لما لهذا الأمر من أهمية بالغة نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات، وقد تلحق بالبنك أضرار كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصـــة

تناولنا في هذا الفصل مختلف الجوانب الأساسية للحوكمة البنكية لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا نظرا لأهميتها المستمدة من خصوصية نشاطها البنكي في حد ذاته ودورها الفعال في تعزيز التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في القطاعات الأخرى، وهذا من خلال مجموعة من الأطراف ذات العلاقة بالبنك سواء كانوا داخليين أو خارجيين، ملتزمين بالسلوك الأخلاقي والرقابة وإدارة المخاطر التي قد يتعرض لها البنك والتي تساهم في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل أو منظمة التعاون والتنمية وذلك من أجل الحفاظ على الاستقرار البنكي. هذا الطرح النظري للحوكمة البنكية يقودنا إلى التساؤل حول دور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة في ظل متطلبات بازل 03 في البنوك محل الدراسة والتي ستكون محور الفصل الثالث.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية بأم البواقي

تمهيد

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ؛

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

خلاصة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمـــــــهيد

تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري للدراسة، حيث تم طرح المفاهيم الأساسية لكلا المتغيريـن، فقمنا بتفصيل إدارة المخاطر والتي أصبحت بالغة الأهمية في جميع القطاعات ومنها القطاع البنكي، ثم تطرقنا إلى الحوكمة البنكية وضرورة تطبيق مبادئها، وذلك نظرا لدورها الفعال في حماية حقوق الأطراف ذات المصالح وتحقيق العدالة لكل المساهمين، وهذا بالاعتماد على الأفكار والنظريات والدراسات التي قام بها الباحثون.

أما الفصل الثالث فيهدف إلى دراسة تطبيقية لدور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل الثالثة من خلال دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية لولاية أم البواقي، حيث استخدمنا تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والرئيسية، كما اتبعنا تقنية الملاحظة عند إجراء المقابلات مع مختلف المسؤولين في البنوك، وسيتم تناول الفصل الثالث في ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ؛

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

III. 1. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل دراسة دور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة في البنوك التجارية محل الدراسة، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على الموظفين في الوكالات وكذلك استخدام برنامج SPSS V20 والأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان، وهذا بعد إلقاء نظرة عامة على البنوك محل الدراسة. وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى:

- تقديم الوكالات محل الدراسة؛
- أدوات الدراسة وتقنية المعاينة؛
- أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

III.1.1. تقديم الوكالات محل الدراسة

شملت هذه الدراسة ثلاث بنوك تجارية وبالضبط الوكالات بولاية أم البواقي، وسنقوم من خلال هذا المطلب بتقديم بسيط عن كل وكالة وهيكلها التنظيمي وأهدافها.

III.1.1.1. تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري (316)

سنقوم بتقديم بسيط لوكالة البنك الوطني الجزائري بام البواقي، من خلال تعريفها والتعرف على وظائفها وأهدافها، والهيكل التنظيمي لها.

III.1.1.1.1. تعريف وكالة البنك الوطني الجزائري:

تعتبر وكالة البنك الوطني الجزائري بأم البواقي من والوكالات التابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة - 185- حيث أنشأت الوكالة في 06 أوت 2007 تحت دليل رقم 316، مقرها حي الرصد، بجانب الحديقة العمومية ومقابل المجمع الإسلامي عقبة بن نافع، وتأتي الوكالة في المنصب الثالث من حيث التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار بعد وكالة قسنطينة وإدارة البنك الرئيسية في الجزائر العاصمة.

III.1.1.1.2. وظائف الوكالة وأهدافها

III.1.2.1.1.1. وظائف الوكالة: تتمثل في:

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

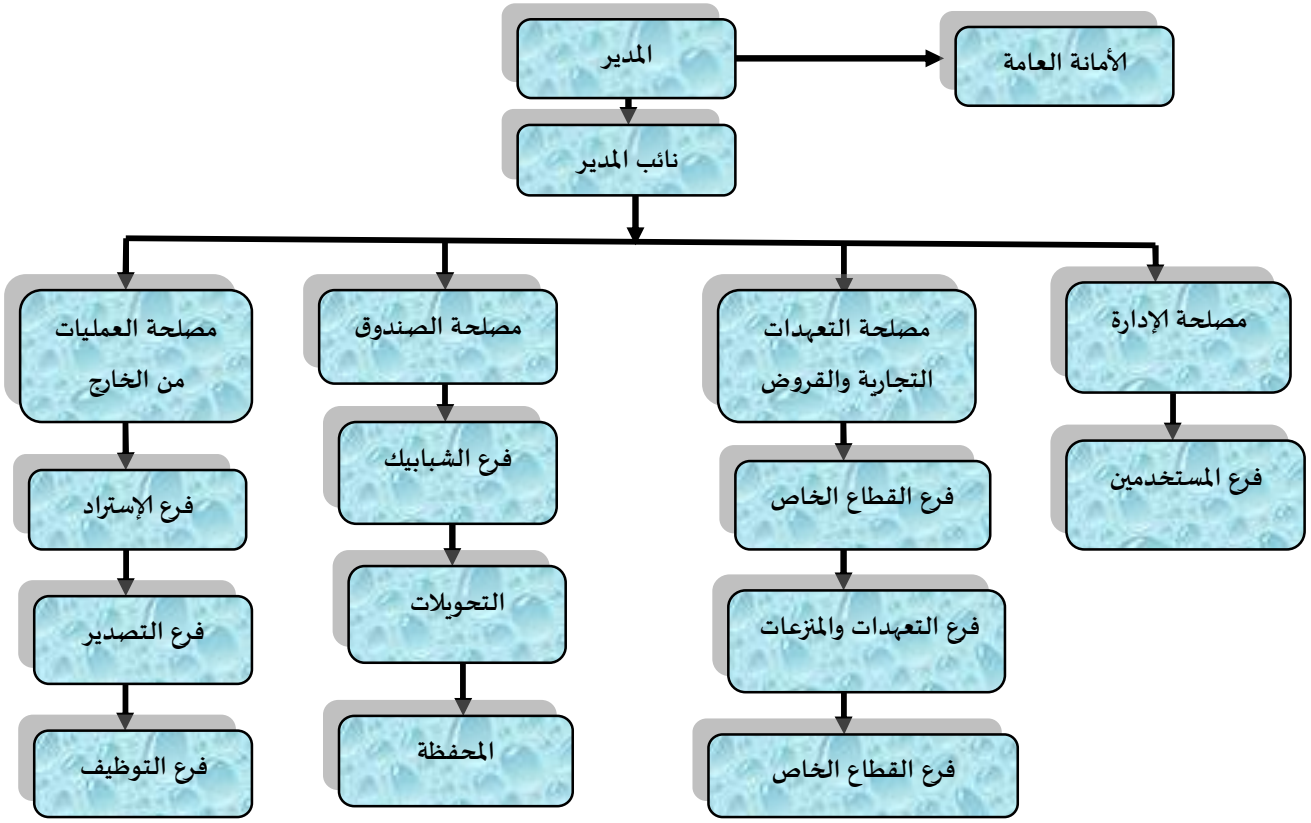
III.1.1.1.2.2. أهداف الوكالة: تهدف الوكالة إلى:

- تحقيق الربح بصفتها مؤسسة تجارية، ويتم ذلك بتحديث تقنيات تقديم الخدمات كإدخال الإعلام الآلي وجهاز(DAB) الذي يسهل المعاملات وذلك بالسرعة في الاجراءات التي تتطلبها العمليات المصرفية؛
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، وذلك بالتوجيه العقلاني للقروض خاصة اذا كانت هذه الأخيرة موجهة لتمويل الاستثمارات والتي تؤدي بدورها الى خلق مناصب شغل.

III.1.1.1.3.1. الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري بأم البواقي

تقوم وكالة أم البواقي بممارسة أعمالها وفقا للهيكل التنظيمي المخطط بالشكل الموالي، وهذا الهيكل يبين مختلف الأنشطة بحيث نجزؤها إلى أقسام صغيرة والتي تتفرع وبواسطتها توضح الهدف النهائي للبنك والشيء الملاحظ على هذا الهيكل هو تمركز المسؤولية على عاتق المدير الذي يأتي في قمة الهرم ثم رؤساء الفروع ثم المداولون (الأعوان) وسنوضح ذلك في الشكل الموالي.

شكل رقم(3-1): عرض الهيكل التنظيمي للوكالة "BNA-316"



المصدر: عرض الهيكل التنظيمي للوكالة "316-BNA"

III.1.1.2. تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأم البواقي(324)

سنقوم بتقديم بسيط لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال تعريفها، و ذكر وظائفها والهيكل التنظمي لها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

III.1.2.1.1. تعريف وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

هو أحد البنوك العامة التي مهمتها تنمية الزراعة وتعزيز عالم الريف، يحتل المجمع الجهوي للاستغلال منطقة استراتيجية هامة بولاية ام البواقي، وتعتبر المديرية وحدة ذات نشاط فعال حيث تمارس دور الوسيط بين المديريات المركزية والوكلات التابعة لها ويتمثل دورها في: الاشراف على ولاية أم البواقي وخنشلة، والمساعدة فتقوم بتقديم الخدمات لكل الوكالات، والرقابة على كل أعمالها.

III.2.2.1.1. مهام الوكالة وأهدافها

III.1.2.2.1.1.مهام الوكالة: يمكن اختصار مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في:

- تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- إنشاء خدمات بنكية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط البنكي.

III.2.2.2.1.1. أهداف الوكالة: من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من قبل ادارة البنك ما يلي:

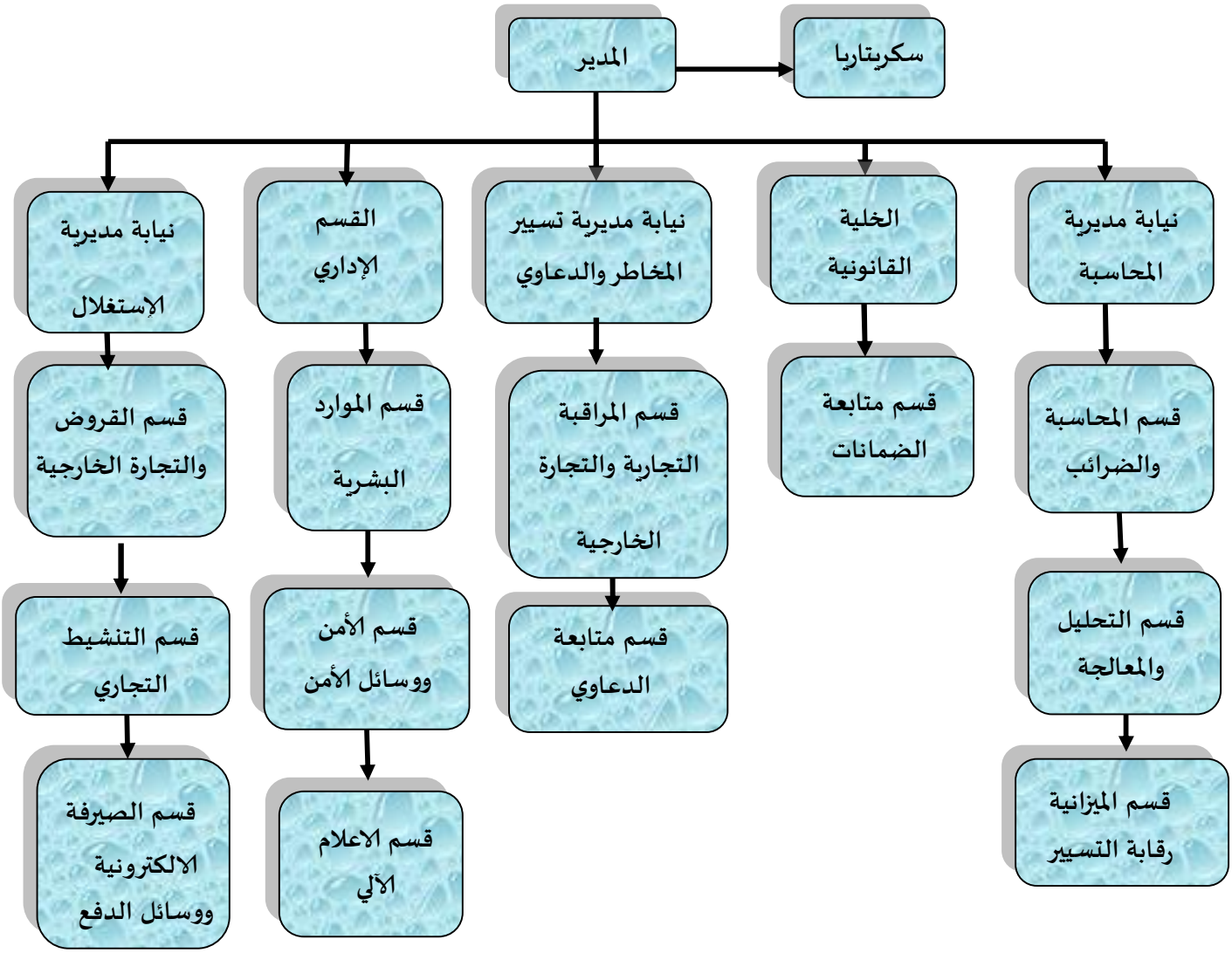
- تحسين العلاقات مع الزبائن؛
- تحسين نوعية الخدمات؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل البنكي قصد تحقيق مردودية أكبر؛
- رضا عملائه من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم.

III. 3.2.1.1. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تقوم وكالة أم البواقي بممارسة أعمالها وفقا للهيكل التنظيمي المخطط بالشكل الموالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل رقم(3-2): عرض الهيكل التنظيمي للوكالة "BADR- 324 "



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

III. 3.1.1. تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري بأم البواقي(317)

سنقوم بتقديم بسيط لوكالة بنك القرض الشعبي الجزائري من خلال تعريفها، و ذكر مهامها والهيكل التنظيمي لها.

III. 1.3.1.1. تعريف وكالة القرض الشعبي الجزائري:

وكالة القرض الشعبي الجزائري لولاية أم البواقي تهتم باصدار نظام دفع بالبطاقات البنكية الوطنية والدولية بالموازاة مع تركيبة الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB ونهائيات الدفع الالكتروني TPE كما تقوم بعمليات إنشاء واستغلال الانظمة، انجاز الاجراءات المعلوماتية والبرامج النقدية، وكذا تسيير الوظائف الأساسية لتطوير عمل الأنظمة المعلوماتية والآلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

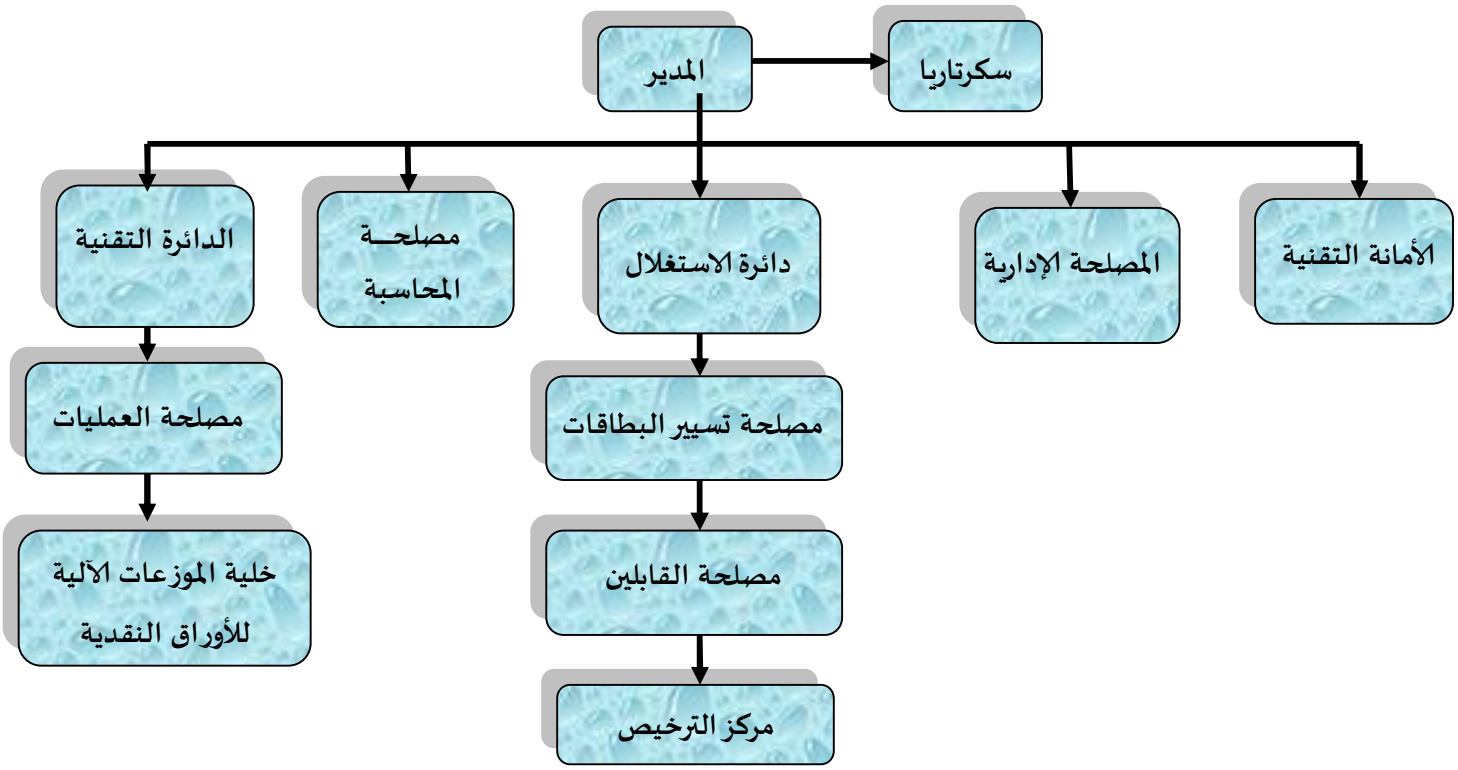
III.1.1.2.3. المهام الرئيسية للقرض الشعبي الجزائري:

- تطوير الجوانب التقنية التي تسمح بتعميم وسائل الدفع بواسطة البطاقات البنكية الوطنية والدولية؛
- تعمل على تطوير الخدمات الشبه البنكية التي تسمح بالسير الحسن للعمليات الخاصة بالتعاملات بواسطة البطاقات البنكية المصدرة، والتي يتم قبولها من قبل الشبكة الخاصة بالبنك؛
- كما تهتم المديرية النقدية بتسيير المعلومات المرسلة من قبل الوكلات البنكية والخاصة بطالبي البطاقات لغرض تشخيص بطاقاتهم البنكية، وبالتالي العمل على تسيير العلاقات مع الانظمة الدولية القابلة للتعامل بهذه البطاقات وفقا للمعلومات المستفادة والخاصة بكل حامل بطاقة والعملية التي تم اجراؤها، عن طريق عمليات تقنية وبنكية، وذلك يكون دوما وبصفة متكررة؛
- تحليل ودراسة وإصدار كتابات المحاسبية الازمة للهياكل المتخصصة؛
- القيام بعمليات المتابعة التقنية للموزعات الالية للاوراق النقدية ونهائيات الدفع الالكتروني واستغلال المعلومات المتعلقة بالعمليات التي تمت بواسطة البطاقات البنكية.

III. 1.1.3.3. الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري:

تقوم وكالة أم البواقي بممارسة أعمالها وفقا للهيكل التنظيمي المخطط بالشكل الموالي:

شكل رقم(3-3): عرض الهيكل التنظيمي للوكالة " CPA- 317 "



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

III.2.1. أدوات الدراسة وتقنية المعاينة

نستعرض من خلال هذه الدارسة أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها والمتمثلة في توضيح عينة الدراسة، ووصف فقرات الاستبيان ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

III.1.2.1. تحديد عينة الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة مساهمة إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل 3 بالتطبيق على بعض وكالات البنوك التجارية العمومية بولاية أم البواقي، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 40 استبيان على عينة اختيارية من الموظفين في البنوك، فقد تم توزيع 15 استمارة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، و15 على بنك القرض الشعبي، و10 استمارات على البنك الوطني الخارجي، وقد أعيدت بأكملها ونسبة الاسترجاع 100 % والعينة ممثلة أساسا بالمديرين ثم نائبي المديرين ثم رؤساء الفروع وأيضا رؤساء المصالح والموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة عمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا من أثر في القدرة على فهم فقرات الاستبيان.

III.2.2.1. أساليب ومصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر البيانات هما: المصادر الأولية والمصادر الثانوية كما يأتي:

III.1.2.2.1. المصادر الثانوية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية، والتي تتضمن الكتب ومجلات العلمية التي كتبت في موضوع إدارة المخاطر والحوكمة البنكية والتي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، وكذلك تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج البحث كما تم تحديد المدى الذي ستقيسه الإستبانة التي سيتم توزيعها.

III.2.2.2.1. المصادر الأولية:

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم توزيعه من طرف الباحثة شخصيا حيث استلزم الأمر في بعض الحالات، إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من الأفراد وكذلك استخدام تقنية الملاحظة.

III.3.2.1. عرض الاستبيان:

بهدف معرفة كيفية إدارة المخاطر في البنوك محل الدراسة ومدى تطبيقها لقواعد الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة التي تمت صياغتها بالاستعانة ببعض الدراسات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السابقة حول الموضوع ومصادقة الدكتور المشرف على هذه الدراسة بعد التأكد من الصياغة السليمة لها.

ويتكون هذا الاستبيان من قسمين:

III.1.3.2.1. **القسم الأول**: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل:

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

III.2.3.2.1. **القسم الثاني**: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في: إدارة المخاطر كمتغير مستقل، والحوكمة البنكية كمتغير تابع، وقد تم تقسيمه إلى محورين:

III.1.2.3.2.1. **المحور الأول: إدارة المخاطر البنكية وفق متطلبات بازل**

تضمن تسع فقرات لغرض معرفة مدى إدراك أفراد العينة للمعايير الدولية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية المتعلقة بإدارة المخاطر ، وكذلك معرفة دور مجلس إدارة البنك في تسيير الجيد والفعال ضمن مبادئ الحوكمة البنكية كما يقوم مجلس الإدارة بالتحقق من مدى تقيد الإدارة العليا بالخطط الإستراتجيـة.

III.2.2.3.2.1. **المحور الثاني: مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل**

قسم هذا المحور إلى أربعة أبعاد وهي :

- **البعد الأول**: توافر إطار فعال للحوكمة البنكية، حيث تضمن ستة فقرات تتعلق بتطبيق الحوكمة داخل البنوك محل الدراسة.
- **البعد الثاني**: الإفصاح والشفافية، حيث تضمن سبعة فقرات تتعلق بدور الحوكمة في توفير القدر اللازم من الإفصاح والشفافية داخل البنوك.
- **البعد الثالث**: مسؤوليات مجلس الإدارة، تضمن هذا البعد أربع فقرات تتعلق بدور مجلس الإدارة في بناء الأهداف وإصدار قرارات تتعلق بتسيير الجيد لإدارة البنك وضرورة تحفيز أعضاء المجلس لأن ذلك يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للبنك.
- **البعد الرابع**: التزام البنك بمعايير لجنة بازل، ويتعلق بمدى دراية وتطبيق بنوك الجزائرية (وكالات أم البواقي) لمعايير لجنة بازل للرقابة البنكية، وتضمن هذا البعد أربعة فقرات.

ويتمثل الهدف الرئيسي وراء القيام بهذه الدراسة في معرفة مدى وعي الموظفين في البنوك الجزائرية بأهمية إدارة المخاطر ومدى تطبيقهم للقواعد الحوكمة البنكية التي تساعد على تحسين أداء البنوك إلى المستوى الذي يسمح لها بمنافسة البنوك العالمية الكبرى.

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم(3-1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

1	2	3	4	5
غير متفق تماما	غير متفق	موافق بدرجة متوسطة	متفق	متفق تماما

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

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

الجدول رقم: (3-2) يوضح إجابات الأسئلة ودلالتها

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق تماما	1	من1 إلى اقل من 1.80	اقل من 36%
غير موافق	2	من 1.80 إلى اقل من 2.6	36% إلى اقل من 52%
موافق بدرج متوسطة	3	من 2.6 إلى اقل من 3.4	52% إلى اقل من 68%
موافق	4	3.4 الى اقل من 4.2	68% إلي اقل من 84%
موافق تماما	5	4.2 فأكثر	84 %فأكثر

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مرجع سبق ذكره، ص540.

III.3.1. أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج SPSS، حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية.

III. 1.3.1. **أساليب إحصائية وصفية:** تمثلت في:

- **التوزيع التكراري:** من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية من خلال الحصول على أشكال بيانية تمثلت في الدوائر النسبية والتي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة.
- **المتوسط الحسابي:** من أجل معرفة مدى تركز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.
- **الانحراف المعياري:** من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- **معامل الاختلاف:** لتحديد مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

III. 2.3.1. **أساليب الإحصاء الاستدلالي:** استخدمنا ما يلي:

- **اختبار α كرونباخ:** من أجل معرفة صدق وثبات البيانات.
- **الانحدار البسيط:** من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.
- **معاملات الإرتباط:** قمنا بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

III. 1.2.3.1. **اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة:**

لمعرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ والجدول رقم (3-4) يوضح نتائج هذا الاختبار.

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

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة المخاطر البنكية وفق متطلبات بازل	09	0.639	0.799
مدى الالتزام بتطبيق مبادىء الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل.	06	0.618	0.786
الإفصاح والشفافية	07	0.763	0.873
مسؤوليات مجلس الإدارة	04	0.679	0.760
التزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل	04	0.609	0.780
إجمالي فقرات الاستبيان	30	0.758	0.870

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول رقم (3-4) نلاحظ أن كل نسب الثبات للأبعاد ومحاور الاستبيان عالية وأكبر من النسبة المعتمدة من قبل الاحصائيين والمقدرة ب60 % وكذلك معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان 0.75 الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

III. 2. عرض نتائج الدراسة الميدانية

سيتم عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة المقدمة عن أسئلة الدراسة واستعراض ابرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على دور إدارة المخاطر البنكية في تفعيل الحوكمة في الوكالات البنكية محل الدراسة، وقد تم استخدام المعالجة الإحصائية للبيانات المتجمعة من الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها من خلال هذا المبحث الذي تطرقنا فيه إلى النقاط التالية:

- عرض نتائج محور البيانات الوصفية؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عرض نتائج محور إدارة المخاطر البنكية وفق متطلبات بازل؛
- عرض نتائج محور مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل.

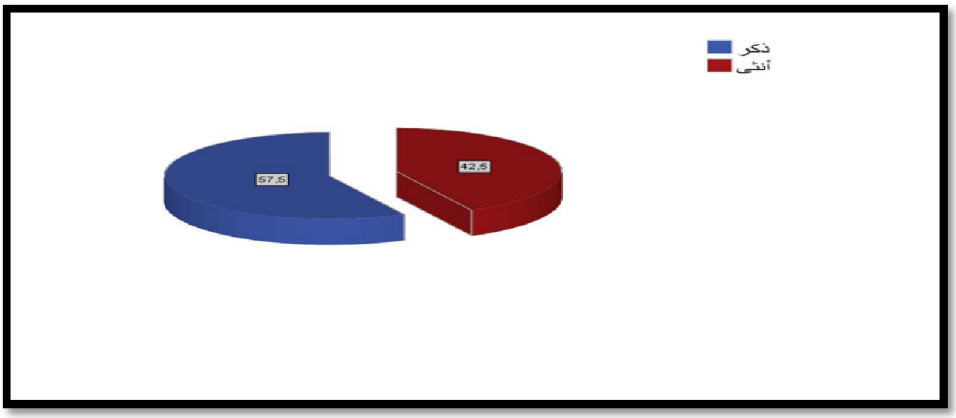
III.1.2. عرض نتائج محور البيانات الوصفية

لمعرفة نتائج العينة المدروسة تم الاعتماد على إجابات موظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة (CPA. BADR. BNA)، وستطرق فيما يلي إلى الجزء الأول من الاستبانة والمتمثل في البيانات الوصفية وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

III.1.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الشكل والجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

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



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V20

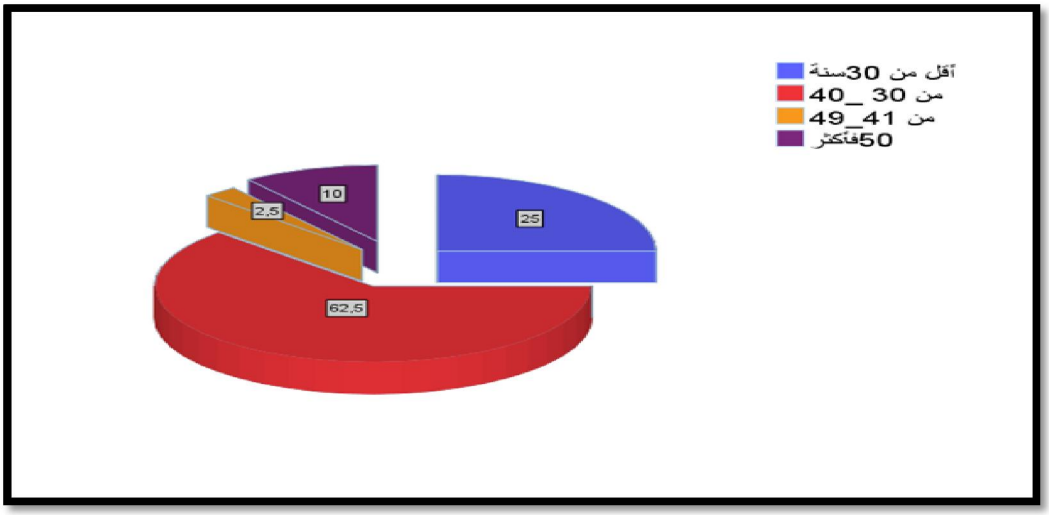
يتضح من الشكل السابق أن أفراد العينة المبحوثة كانوا ذكورا وإناثا بنسب متفاوتة، حيث بلغت نسبة الذكور 57.5%، أما نسبة الإناث فقد بلغت 42.5%، ومن ذلك فان العاملين في البنوك هم من الجنسين أي لا يوجد اختلاف بينهما وإنما تتم القيادة في هذا المجال من جنس الذكور لاعتبار هذا النشاط يفضل عنصر الذكور نتيجة المخاطر الكثيرة التي يتعرض لها.

III.2.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

تم تبويب مفردات العينة إلى خمسة فئات حسب متغير السن كما يوضحه الشكل الموالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل (3-5):توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



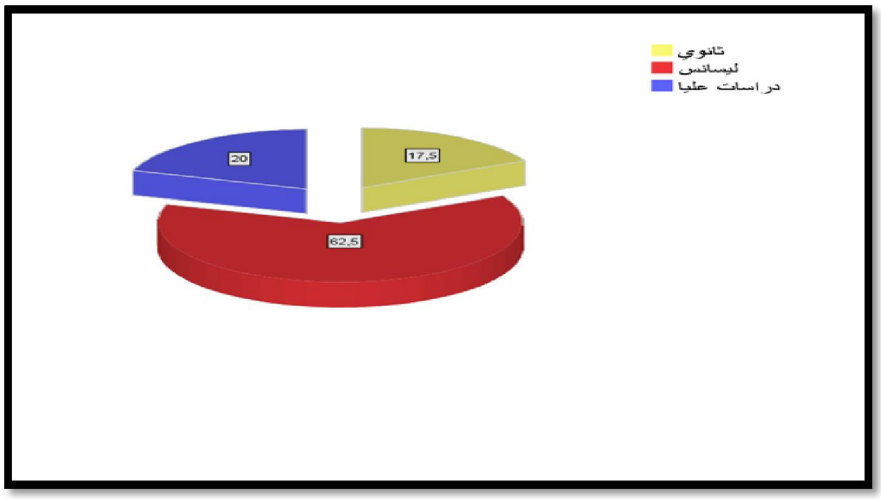
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V20

يلاحظ توزع أفراد عينة الدراسة على أربع فئات، حيث كانت معظم مفردات العينة في الفئة الثانية(من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 62.5% من إجمالي عينة الدراسة، ثم تليها الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 25%، ثم تليها الفئة الرابعة بنسبة 10%، والفئة الأخيرة كانت نسبتها 2.5%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في البنك محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل، مما ينعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلاً.

III.3.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

تضم عينة الدراسة مجموعة من موظفي البنوك ذوي مستويات تعليمية مختلفة، موضحة حسب الشكل الموالي:

الشكل(3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V20

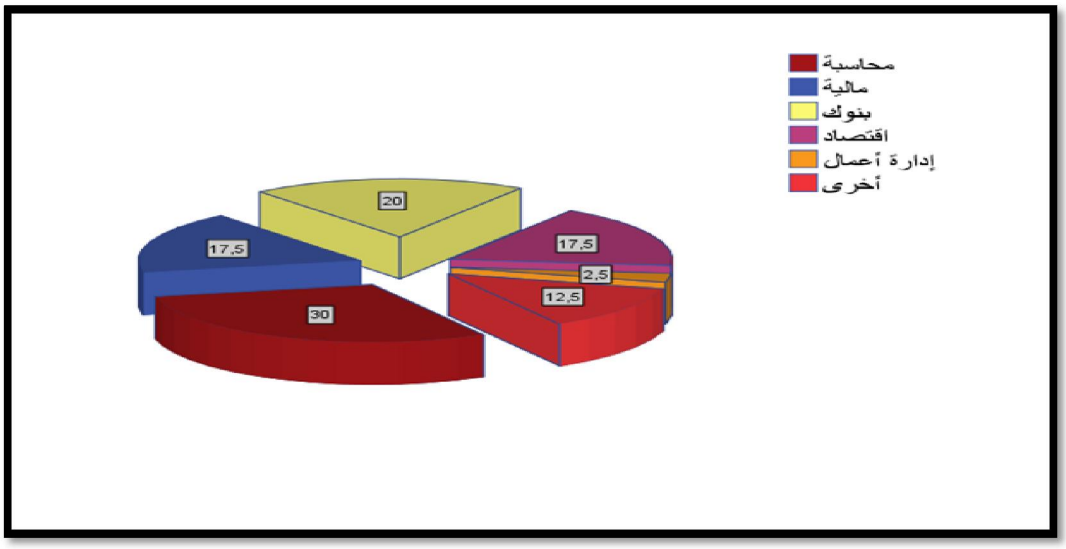
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يلاحظ من الشكل أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس بنسبة 62.5%، ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنك 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،ثم تليه في المرتبة الثانية الفئة التي تمتلك دراسات عليا بنسبة 20%، كل ذلك مؤشر على أن البنوك تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، وهناك بعض المبحوثين مستواهم ثانوي بنسبة 17.5%، فرغم أن هؤلاء لايحملون شهادات عالية إلا انه تم اختيارهم على أساس أنهم يملكون خبرة سنوات طويلة في العمل البنكي، مما استجوب اختيارهم لأهمية إجاباتهم على فقرات، ونلاحظ أن الفئة الأخيرة منعدمة تماما في هذه الدراسة وهذا كان نتيجة الصدفة لا غير.

III. 4.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب التخصص:

تضم عينة الدراسة مجموعة من موظفي البنوك ذوي تخصصات مختلفة، موضحة حسب الشكل الموالي:

الشكل (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V20

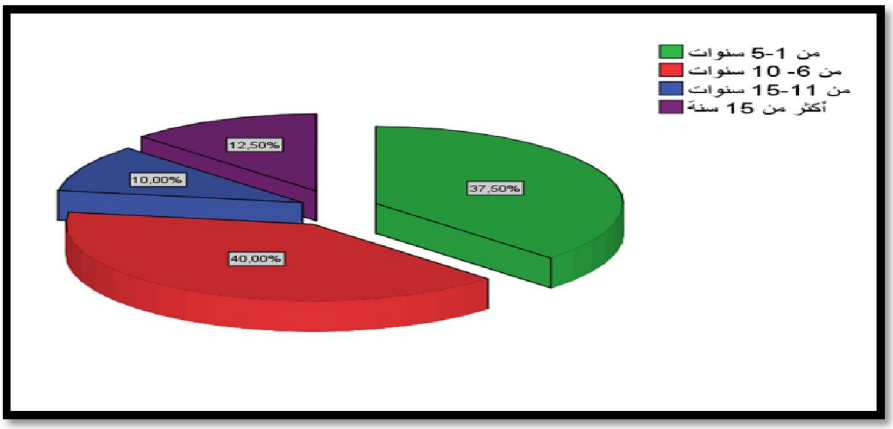
حسب الشكل رقم (3-7) نلاحظ أن أفراد العينة الذين تخصصهم محاسبة هم الأعلى نسبة حيث تقدر ب 30%وفي المرتبة الثانية يأتي موظفي ذوي تخصص البنوك بنسبة 20%، ثم يليها موظفي ذوي تخصص مالية والاقتصاد بنسبة متساوية تقدر ب 17.5% ثم نجد أن تخصصات الأخرى كانت نسبتها 12.5%، ونجد أن أقل نسبة تمثلت في موظفي ذوي تخصص إدارة أعمال بنسبة 2.5%.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

III.2.1.5. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

من خلال الشكل رقم (3-8) الموالي يمكن التعرف على عدد سنوات الخبرة لموظفي الوكالات البنكية محل الدراسة.

الشكل (3-8): توزيع عينة الدراسة على حسب متغير سنوات الخبرة

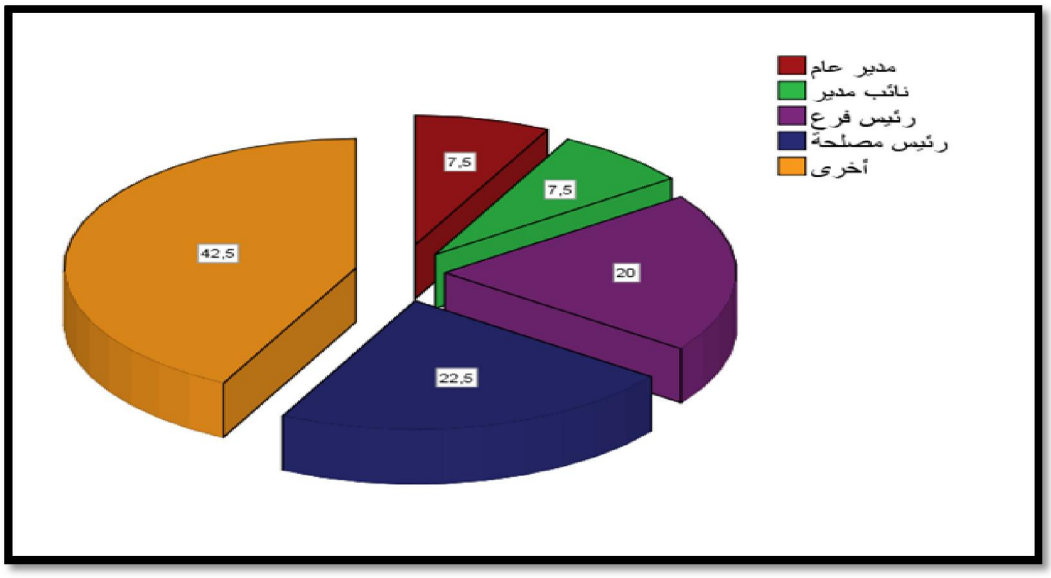


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V20

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل البنكي فان الفئة الثانية(6-10 سنوات) بلغت نسبة 40%، ثم تليها الفئة الاولى (1- 5 سنوات) بنسبة 37.5%، والفئة أكبر من 15 سنة بلغت نسبة 12.5% وأخيرا كانت الفئة من (11-15 سنة) 10%، كل هذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة البنكية في العمل البنكي لأفراد العينة مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة لما تمنحه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد الاستفسار عنها.

III.2.1.6. توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

تتصف مفردات العينة باختلاف الوظائف والمهن، كما سيوضحه الشكل رقم (3-9) الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V20

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يلاحظ من الشكل أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة تنتمي إلى الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية عليا، إذ بلغت نسبة المديرين ونائب المدير نفس النسبة وهي7.5% بحكم أن هذا المنصب لا يشغله إلا شخص واحد فقط، في حين بلغت نسبة رؤساء الفروع نسبة 20%، كما بلغت نسبة رؤساء المصالح أو مساعديهم22.5%، ثم تليها مناصب أخرى بنسبة 42.5% مما يشير أن أفراد العينة هم من بين المسؤولين في وكالة البنك محل الدراسة، مما يعطي مصداقية أكثر للإجابات المتعلقة بهذه الدراسة، لأنه غالبا ما يكون لهؤلاء رؤية أعمق وفهم أكبر للجانب المتعلق بهذه الدراسة.

III.2.2 عرض نتائج محور إدارة المخاطر البنكية وفق متطلبات بازل

سيتم فيما يلي عرض للنتائج المتوصل إليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور الأول تضمن تسع فقرات لغرض معرفة مدى إدراك أفراد العينة للمعايير الدولية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية المتعلقة بإدارة المخاطر ، وكذلك معرفة دور مجلس إدارة البنك في تسيير الجيد والفعال ضمن مبادئ الحوكمة البنكية، كما يقوم مجلس الإدارة بالتحقق من مدى تقيد الإدارة العليا بالخطط الإستراتجيـة. والجدول التالي يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم(3-4): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف لفقرات المحور الأول

الرقم	فقرات المحور الأول	المقياس	التكرارات والنسب المئوية% 1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن كل المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.	العدد	0	3	0	29	8	4.05	0.71	17.53	2	موافق
		النسبة%	0	7.5	0	72.5	20					
2	يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة لإدارة المخاطر والتحكم فيها.	العدد	0	2	6	24	8	3.95	0.74	18.73	4	موافق
		النسبة%	0	5	15	60	20					
3	يتمثل دور لجنة إدارة المخاطر حول تحديد وتصنيف المخاطر ووضع الحلول المناسبة لها في الحال.	العدد	1	1	4	30	4	3.88	0.72	18.55	6	موافق
		النسبة%	2.5	2.5	10	75	10					
4	يعمل مجلس الإدارة على التقليل من المخاطر الائتمانية التي تهدد سلامة البنك ويقوم بمراجعتها بنفسه.	العدد	0	6	1	21	12	3.98	0.97	24.37	3	موافق
		النسبة%	0	15	2.5	52	30					
5	تطبيق بنككم لأنظمة رقابة داخلية فعالة ودورية يساهم في الكشف عن الأخطاء ويقلل من مخاطر التشغيل التي تعتبر من دعامات التي أضافتها لجنة بازل.	العدد	0	1	4	27	8	4.05	0.63	15.55	1	موافق
		النسبة%	0	2.5	10	67.5	20					
6	تطبيق بنككم معايير الرقابة الصادرة عن لجنة بازل يؤدي إلى الارتقاء بأساليب تسيير المخاطر وضمان استقرار النظام المالي.	العدد	1	2	14	18	5	3.60	0.87	24.16	8	موافق
		النسبة%	2.5	5	35	45	12.5					
7	بإمكان بنككم الاستجابة لمتطلبات بازل 03 (اتفاقية جديدة جاءت كتعديل لمعايير بازل الثانية) ناحية كفاية رأس المال للحد من المخاطر.	العدد	1	2	18	16	3	2.39	0.81	33.89	9	غير موافق
		النسبة %	2.5	5	45	40	7.5					
8	يقوم مجلس الإدارة بالتحقق من مدى تقيد الإدارة العليا بالخطط الإستراتجية والسياسات المطلوبة.	العدد	0	3	9	25	7	3.90	0.77	19.74	5	موافق
		النسبة%	0	7.5	12.5	62.5	17.5					
9	يتعاون مجلس الإدارة مع مديري البنك في وضع رقابة داخلية.	العدد	1	3	7	22	7	3.78	0.92	24.33	7	موافق
		النسبة%	2.5	7.5	17.5	55	17.5					
الإجمالي								3.73	0.79	21.26	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss v20

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الفقرة الخامسة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 ومعامل اختلاف و15.55% ونجد أن إجابة المستوجبين على الفقرة كانت موافق مما يعكس مستوى إدراك الأفراد لأهمية إدارة المخاطر في البنوك، وتتأكد هذه الأهمية من خلال الفقرة الأولى التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.05 ومعامل اختلاف 17.53% ، أما الفقرة الرابعة فقد جاءت في المرتبة الثالثة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بمتوسط حسابي 3.95 ومعامل اختلاف 18.73% وهذا ما يعكس عدم اختلاف الأفراد في أن لمجلس الإدارة دور فعال في التقليل من المخاطر والحفاظ على سلامة البنك، من جهة أخرى جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.95 ومعامل اختلاف 18.73% وهو ما يدل على وعي وإدراك الموظفين في البنوك بضرورة تعيين لجنة لإدارة المخاطر والتحكم فيها، أما بالنسبة للفقرة 8 فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.90 ومعامل اختلاف19.74% لتأكد اتفاق الأفراد حول ضرورة قيام مجلس الإدارة بالتحقق أن الإدارة العليا تتقيد بالخطط الإستراتيجية، وكذلك بالنسبة للفقرات الثالثة والتاسعة والسادسة والتي جاءت في المراتب السادسة والسابعة والثامنة كان اتجاه الإجابة موافق أي يجب على مجلس الإدارة تعيين لجنة لإدارة المخاطر والتعاون معها ومع كل المديرين التنفيذيين على تشكيل نظام فعال للرقابة وذلك بتطبيق المعايير التي نصت عليها لجنة بازل للرقابة البنكية، أما بالنسبة للفقرة السابعة والمتعلقة بإمكانية البنوك محل الدراسة للاستجابة لمتطلبات لجنة بازل فقد كانت أغلب الإجابات حول غير موافق بمتوسط حسابي 2.39 ومعامل اختلاف 33.89%.

عموما فإن المحور الأول يقدر بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.79 ومعامل الإختلاف 21.26% مما يعني اتفاق اجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور وهذا ما يجعلنا نقول أن الوكالات البنكية تقوم بادارة المخاطر وفق متطلبات بازل.

III.3.2.عرض نتائج محور مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل

سيتم فيما يلي عرض النتائج المتوصل إليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور الثاني المتعلق بمدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل، و الذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية وهي توافر اطار فعال للحوكمة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، التزام البنك بمعايير لجنة بازل.

III.1.3.2. تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بتوافر اطار فعال للحوكمة البنكية

يمكن ان نلخص نتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (3-5): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد 01

الرقم	فقرات البعد الأول	التكرارات والنسب المئوية%						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الترتيب	درجة الموافقة
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	لدى البنك إدراك بمبادئ الحوكمة البنكية.	العدد	0	2	1	31	6	4.03	0.62	15.38	1	موافق
		النسبة%	0	5	2.5	77.5	15					
2	تساهم الحوكمة البنكية في تحسين العلاقات بين بنككم وأصحاب المصالح	العدد	0	3	17	16	4	3.53	0.78	22.09	4	موافق
		النسبة%	0	7.5	42.5	40	10					
3	يساعد التطبيق الجيد للحوكمة البنكية في توفير المعلومات الدقيقة في بنككم.	العدد	1	12	5	16	6	3.35	1.14	34.02	6	موافق
		النسبة%	2.5	30	12.5	40	15					
4	تطبيق قواعد الحوكمة يعمل على زيادةالحوافز والمكافئات ومنه تحسين كفاءة الأداء.	العدد	2	9	4	20	5	3.43	1.13	32.94	5	موافق
		النسبة%	5	22.5	10	50	12.5					
5	تطبيق قواعد الحوكمة أصبح معيار يعتمده المتعاملون في بنككم لإتخاذ قرار توظيف أموالهم.	العدد	0	2	8	25	5	3.83	0.71	18.53	2	موافق
		النسبة%	0	5	20	62.5	12.5					
6	تعمل الحوكمة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومنهم صغار المساهمين.	العدد	1	2	9	24	5	3.68	0.79	21.46	3	موافق
		النسبة%	2.5	5	22.5	60	12.5					
الإجمالي								3.64	0.86	23.67	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V20

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع أفراد العينة وافقوا على كل فقرات البعد الأول فبنسبة للفقرة الأولى جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.03و معامل اختلاف 15.38% مما يدل على موافقة الأفراد على أن العاملين في البنوك على دراية بالممارسات الدولية للحوكمة، ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي 3.83 ومعامل اختلاف 18.53% التي تأكد على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية لأنها أصبحت معيار يعتمده المستثمرون لاتخاذ قرار توظيف أموالهم، إضافة إلى أنها تحقق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين وهذا ما أكدته الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 3.68 ومعامل اختلاف 21.46%، وكذلك بالنسبة للفقرة الثانية ذات المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.53 ومعامل اختلاف 22.09% التي تبين ان الحوكمة تساهم في تحسين العلاقات بين البنك وأصحاب المصالح كما تعمل على زيادة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الحوافز والمكافئات وتحسين الأداء وهذا ما تؤكده الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.43 ومعامل اختلاف 32.94%، كما توفر المعلومات الدقيقة وهذا ما أكدته الفقرة الثالثة في المرتبة السادسة جاءت بمتوسط حسابي 3.35 ومعامل اختلاف 34.02% .

عموما فإن البعد الأول يقدر بمتوسط حسابي 3.64وانحراف معياري 0.86 ومعامل الإختلاف 23.67% مما يعني اتفاق اجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد وهذا ما يجعلنا نقول أن الوكالات البنكية تتوفر على اطار فعال للحوكمة البنكية.

III.2.3.2. تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالافصاح والشفافية

يمكن آن نلخص نتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول التالي:

جدول رقم (3-6): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الثاني

الرقم	فقرات البعد الثانى	التكرارات والنسب المئوية%						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الترتيب	درجة الموافقة
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	يساهم الإفصاح العام والشفافية في المعلومات لبنككم في تعزيز أمان النظام البنكي وسلامته.	العدد	1	1	9	24	5	3.78	0.80	21.16	4	موافق
		النسبة%	2.5	2.5	22.5	60	12.5					
2	يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات والأنشطة التي تمارسها الشركات التابعة له.	العدد	3	9	11	14	3	3.13	1.09	34.82	7	موافق بدرجة متوسطة
		النسبة%	7.5	22.5	27.5	35	7.5					
3	يلتزم البنك بالقيام بتدقيق سنوي من قبل مدقق حسابات قانوني خارجي للتأكد من صحة و سلامة القوائم و البيانات المالية	العدد	3	8	6	20	3	3.30	1.11	33.63	5	موافق بدرجة متوسطة
		النسبة%	7.5	20	15	50	7.5					
4	يعمل بنككم على إفصاح المعلومات بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح بطريقة عادلة وفي نفس الوقت.	العدد	1	3	6	19	11	3.90	0.98	25.12	1	موافق
		النسبة%	2.5	7.5	15	47.5	27.5					
5	يمكن للبنك التوفيق بين السرية المطلوبة للمعلومات في ظل مبدأ الإفصاح والشفافية	العدد	0	1	9	26	4	3.83	0.63	16.44	3	موافق
		النسبة%	0	2.5	22.5	65	10					
6	يقوم البنك بالإفصاح عن المخاطر المتوقعة.	العدد	1	4	3	24	8	3.85	0.94	24.41	2	موافق
		النسبة%	2.5	10	7.5	60	20					
7	تحرص البنوك على إعداد تقارير مالية ذات مستوى عالي من الإفصاح والشفافية ويستندان على جودة المعلومات المحاسبية.	العدد	3	13	6	11	7	3.15	1.27	40.31	6	موافق بدرجة متوسطة
		النسبة%	7.5	32.5	15	27.5	17.5					
الاجمالي								3.56	0.97	27.36	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V20

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالنسبة لبعد الإفصاح والشفافية جاءت الفقرة رقم 04 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.90 ومعامل اختلاف25.12%، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أن إرساء أسس الحوكمة يعزز عملية الإفصاح بين المساهمين وأصحاب المصالح بطريقة عادلة، أما في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 06 بمتوسط حسابي 3.85 ومعامل اختلاف 24.41 % تبين أن البنك يقوم بالإفصاح عن كافة المعلومات الضرورية المتعلقة بعناصر المخاطر المتوقع حدوثها، كما يجب على البنك التوفيق بين مبدأ الإفصاح والشفافية والسرية المطلوبة وهذا ما جاءت به الفقرة الخامسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.83 ومعامل اختلاف 16.44%، فاعتماد مبدأ الإفصاح والشفافية يساهم في تعزيز أمان النظام البنكي وسلامته وهو ما جاءت به الفقرة 01 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.78 ومعامل اختلاف 21.16 % . أما بالنسبة للفقرة الثالثة كانت الإجابات موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي3.78 ومعامل اختلاف 21.16 % ، أما بالنسبة للفقرة الثالثة كانت الإجابات موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي3.30 ومعامل اختلاف 33.63 % والمتعلقة بقيام البنك بتدقيق سنوي يتم من طرف مدقق الحسابات خارجي وهذا للتأكد من سلامة ودقة القوائم المالية لمختلف أنشطة البنك، أما بالنسبة للفقرة السابعة جاءت في المرتبة 06 وكانت إجابات المستجوبين موافق إلى حد ما بمتوسط حسابي 3.15 ومعامل اختلاف 40.31 % ثم تليها الفقرة رقم 02 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.13 ومعامل اختلاف 34.82 % والتي تبين أن البنوك تقوم بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة التي ترتبط النشاطات.

عموما فإن البعد الثاني يقدر بمتوسط حسابي 3.56وانحراف معياري 0.97 ومعامل الإختلاف 27.36% مما يعني اتفاق اجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد وهذا ما يجعلنا نقول أن الوكالات البنكية تعمل بمبدأ الإفصاح والشفافية.

III. 3.3.2. تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة

يمكن ان نلخص نتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (3-7): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الثالث

الرقم	فقرات البعد الثالث	التكرارات والنسب المئوية%						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الترتيب	درجة الموافقة
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	مجلس الإدارة يتمتع بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة.	العدد	1	13	7	12	7	3.28	1.17	35.67	4	موافق بدرجة متوسطة
		النسبة%	2.5	32.5	17.5	30	17.5					
2	يقوم مجلس الإدارة ببناء الأهداف الإستراتجية في البنك مع الأخذ في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين.	العدد	1	6	13	15	5	3.43	0.98	28.57	3	موافق
		النسبة%	2.5	15	32.5	37.5	12.5					
3	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من سلامة البيانات وأنها تعبر بوضوح عن سلامة المركز المالي.	العدد	1	5	4	18	12	3.88	1.06	27.31	1	موافق
		النسبة%	2.5	12.5	10	45	30					
4	استخدام البنك ل stock option يحفز أعضاء مجلس الإدارة على رفع قيمة السهم.	العدد	1	1	16	14	8	3.68	0.91	24.72	2	موافق
		النسبة%	2.5	2.5	40	35	20					
الاجمالي								3.56	1.03	28.93	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SSPS V20

بالنسبة لبعد مسؤولية مجلس الإدارة جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.88 و معامل اختلاف 27.31 % تبين أن من مسؤوليات مجلس الإدارة أيضا التحقق من سلامة البيانات وأنها تعبر بوضوح على المركز المالي، كما أكد المستجوبون أن تحفيز أعضاء المجلس سيؤدي إلى رفع قيمة الأسهم وهذا ما جاءت به الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.68 ومعامل اختلاف 24.72% ، ثم تليها الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي3.43 ومعامل الاختلاف 28.57% تؤكد أن مجلس الإدارة يقوم بالفعل بالمصادقة و الإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك، لتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة الأولى بدرجة متوسطة نسبيا على الفقرات السابقة بمتوسط 3.28 ومعامل الاختلاف 35.67%.

عموما فإن البعد الثالث يقدر بمتوسط حسابي 3.56وانحراف معياري 1.03 ومعامل الإختلاف 28.93%، مما يعني اتفاق اجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد وهذا ما يجعلنا نقول أن مسؤولين في مجلس الإدارة يمارسون دورهم بفاعلية في الوكالات البنكية

III.4.3.2. تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق التزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل

يمكن ان نلخص نتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (3-8): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الرابع

الرقم	فقرات البعد الرابع	التكرارات والنسب المئوية%						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الترتيب	درجة الموافقة
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	تساعد مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل وأهمها الإفصاح والشفافية على تعزيز ثقة المتعاملين.	العدد	2	2	5	26	5	3.75	0.92	24.53	3	موافق
		النسبة%	5	5	12.5	65	12.5					
2	على البنك التأكد من استقلالية مراقب الحسابات وأنه يمارس عمله بتوافق مع معايير اللجنة.	العدد	2	2	4	26	6	3.80	0.93	24.47	2	موافق
		النسبة%	5	5	10	65	15					
3	تطبيق القواعد الاحترازية والتي أهمها الانضباط والشفافية التي قدمتها لجنة بازل يجنب البنك الوقوع في أزمات.	العدد	2	3	3	22	10	3.88	1.04	26.80	1	موافق
		النسبة%	5	7.5	7.5	55	25					
4	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين من استغلال مراكزهم لتحقيق أغراض شخصية.	العدد	3	11	5	10	11	3.38	1.35	39.94	4	موافق بدرجة متوسطة
		النسبة%	7.5	27.5	12.5	25	27.5					
	الاجمالي							3.70	1.06	28.64		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V20

بالنسبة لبعد المتعلق بالتزام البنك بالمعايير الصادرة عن لجنة بازل جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.88و معامل الإختلاف 26.80 % تبين أن تطبيق القواعد الاحترازية يساعد في منع تعرض البنوك للأزمات لأنه يقوم بالإفصاح على كل ما يتعلق بالأنشطة وهذا ما يساعد أيضا على تحسين سمعة البنك، كما أكد المستجوبين أنه يجب على البنك مراقبة عمل مراقب الحاسابات وأنه يمارس عمله طبقا للمعايير الدولية وهو ما جاءت به الفقرة رقم 02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي3.80 ومعامل اختلاف 24.74 %، أما بالنسبة للفقرة الأولى فقد جاءت في المرتبة الثالثة تأكد أن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم على تعزيز ثقة المتعاملين، تليها الفقرة رقم 04 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي3.38 ومعامل اختلاف 39.94 تبين أن التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة يساهم في التقليل من سوء استغلال المناصب لأغراض شخصية وهذا دليل على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة خاصة قاعدة المساءلة التي تقتضي بمحاسبة كبار المسؤولين مما يمنعهم من استغلال المراكز التي يشغلونها بهدف تحقيق أهداف شخصية. عموما فإن البعد الرابع يقدر بمتوسط حسابي 3.70وانحراف معياري 1.06 ومعامل الإختلاف 28.64% مما يعني اتفاق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد، وعليه فالوكالات تلتزم بمعايير الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل.

III.3. التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

لقد تم اجراء المعالجة الاحصائية باستخدام معامل الارتباط والانحدار البسيط، واختبار فرضيات الدراسة من خلال البيانات المتجمعة من الاستبيان باستخدم برنامج SPSS V20، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها من خلال هذا المبحث الذي تطرقنا فيه إلى النقاط التالية:

- إختبار التوزيع الطبيعي وقياس الارتباط بين المتغيرات؛
- نماذج الانحدار لمتغيرات الدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

III. 1.3. إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وقياس الإرتباط بين متغيرات الدراسة:

سنقوم في هذا المطلب باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وقياس اللإرتباط لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

III. 1.1.3. إختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر أهم الفروض للتحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، ولهذا تم اللجوء إلى اختبار k.S ومن خلال برنامج spss يمكن اجراء اختبار جودة المطابقة كولمنجروف سمرنوف كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-9): إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات		إدارة المخاطر	الحوكمة البنكية	الإفصاح والشفافية	مسؤوليات مجلس الإدارة	التزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل
N		40	40	40	40	40
Paramètres normaux[a,b]	المتوسط	3,8472	3,6375	3,5607	3,5625	3,7000
	الانحراف المعياري	,40781	,51597	,52801	,64239	,73205
Différences les plus extremes	Absolue	,146	,173	,189	,211	,167
	Positive	,088	,119	,136	,123	,083
	Négative	-,146	-,173	-,189	-,211	-,167
Z de Kolmogorov-Smirnov إختبار		,924	1,093	1,198	1,336	1,058
SIG		,361	,183	,113	,056	,213

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V20

الجدول يختبر الفرضيتين التالتين:

H0: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

H1: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور والأبعاد أكبر من 0.05 ما يدعونا لقبول الفرضية الصفرية وبالتالي اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

III.3.1.2. قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الجدول التالي يبين الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(3-10): يبين الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع / المتغير المستقل		مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل			
		الحوكمة البنكية	الإفصاح والشفافية	مسؤوليات مجلس الإدارة	التزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل
إدارة المخاطر	معامل الارتباط	0.26	0.38	0.44	0.035
	SIG	0.09	0.02	0.01	0.83
	N	40	40	40	40

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط كان ضعيف وطردي ومعنوي بالنسبة لمحور ادارة المخاطر وبعد الحوكمة البنكية عند مستوى المعنوية 10 % مما يدل أن ادارة المخاطر تؤدي الى تفعيل الحوكمة في البنوك محل الدراسة، اضافة الى ذلك نجد ان هناك علاقة ارتباط متوسطة وطردية ومعنوية بين ادارة المخاطر ومسؤولية مجلس الادارة، وبعد الافصاح والشفافية عند مستوى المعنوية 5 % وهو ما يؤكد أن الادارة الجيدة للمخاطر تمكن أعضاء مجلس الادارة من ممارسة دورهم بفاعلية أكبر والحفاظ على استقرار البنك كما انها تمكنه من الافصاح عن المعلومات بكل شفافية، وتبين النتائج أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا وغير معنوية بين ادارة المخاطر وإلتزام البنوك بمعايير لجنة بازل للرقابة البنكية وهو ما يؤكد على ان البنوك محل الدراسة لا يمكنها الاستجابة للمتطلبات وتعديلات لجنة بازل.

III.3.1.3. قياس الارتباط بين متغيرات الفرضية الرئيسية :

الجدول التالي يبين العلاقة بين المتغير المستقل ادار المخاطر والمتغير التابع مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل

الجدول رقم(3-11): نتائج تحليل الارتباط لإختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات		الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل 03
إدارة المخاطر	معامل الارتباط	0.547
	SIG	.000
	N	40

المصدر: اعتمادا على برامج SPSS V20

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول السابق يتبين ان هناك علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة معنوية بين متغيرات النموذج اذ بلغ معامل الارتباط 0.547 ، وعليه فاءن المتغير المستقل يفسر التابع تفسيرا مقبولا .

III. 2.3. نماذج الانحدار لمتغيرات الدراسة

فيما يلي تحليل الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير ادارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم(3- 12): يوضح الانحدار البسيط بين إدارة المخاطر وتوافر اطار فعال للحوكمة البنكية

	توافر اطار فعال للحوكمة البنكية		
ادارة المخاطر	معامل التحديد	احصائية فيشر	مستوى المعنوية
	0.165	2.46	0.09
Y= 0.27x+2.49			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برامج spss

يوضح الجدول دور ادارة المخاطر في توفير اطار فعال للحوكمة البنكية، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية لادارة المخاطر في تفعيل الحوكمة، إذ بلغ معامل التحديد 0.165 أي أن 16.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "الحوكمة البنكية" سببها التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل "ادارة المخاطر" أما الباقي والمقدر ب 83.5% فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

الجدول رقم(3- 13): يوضح الانحدار البسيط بين إدارة المخاطر ومتغير الإفصاح والشفافية

	الإفصاح والشفافية		
ادارة المخاطر	معامل التحديد	احصائية فيشر	مستوى المعنوية
	0.21	1.81	0.02
0.31x+24.9			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برامج spss

يوضح الجدول مدى مساهمة ادارة المخاطر في زيادة الافصاح والشفافية في البنوك محل الدراسة اذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية، فقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.21 أي 21% من التغيرات التي تحدث في مبدأ الافصاح والشفافية سببها التغيرات في ادارة المخاطر أما الباقي فهو راجع لأسباب ومتغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم(3- 14): يوضح الانحدار البسيط بين متغير إدارة المخاطر ومسؤولية مجلس الإدارة

	مسؤولية مجلس الادارة		
ادارة المخاطر	معامل التحديد	احصائية فيشر	مستوى المعنوية
	0.40	7.4	0.01
0.63x+111			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برامج spss

يوضح الجدول مدى مساهمة ادارة المخاطر في تفعيل مسؤولية مجلس الادارة في البنوك محل الدراسة اذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية، فقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.40 أي 40% من التغيرات التي تحدث في مبدأ مسؤولية مجلس الادارة سببها التغيرات في ادارة المخاطر أما الباقي فهو راجع لأسباب ومتغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

الجدول رقم(3- 15): يوضح الانحدار البسيط بين إدارة المخاطر والتزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل

	التزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل		
ادارة المخاطر	معامل التحديد	احصائية فيشر	مستوى المعنوية
	0.017	0.66	0.83
0.23x+2.80			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برامج spss

يوضح الجدول دور ادارة المخاطر في التزام البنك بمعايير الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية لادارة المخاطر في تفعيل الحوكمة، إذ بلغ معامل التحديد 0.017 أي أن 1.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع " التزام البنك بمعايير الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل " سببها التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل "ادارة المخاطر" أما الباقي فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

الجدول(3- 16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر ادارة المخاطر على تفعيل الحوكمة في ظل متطلبات بازل

	تفعيل الحوكمة في ظل متطلبات بازل		
ادارة المخاطر	معامل التحديد	احصائية فيشر	مستوى المعنوية
	0.299	16.19	0.000
Y= 0.49x+1.76			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برامج spss

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نلاحظ من الجدول (3-21) ان معامل التحديد بلغ 0.299 أي 29.9 % من الإنحرافات في قيم المتغير التابع "الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل" سببها التغيرات في قيم المتغير المستقل" إدارة المخاطر" أما الباقي و المقدر ب70.1% راجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في هذا النموذج.

III. 3.3. إختبار فرضيات الدراسة:

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، حيث من خلاله يتم رفض أوقبول فرضيات الدراسة، من خلال استخدام معاملات الإرتباط والانحدار البسيط وذلك بعد أن تم التأكد من توفر شرط التوزيع الطبيعي.

III. 1.3.3. اختبار الفرضية الأولى:

H0: فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر وتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية.

H1: الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر وتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية.

بناءا على معامل الارتباط الذي يوضح لنا العلاقة الايجابية المعنوية بين ادارة المخاطر و توافر إطار فعال للحوكمة البنكية و المقدر ب 0.26 بمستوى المعنوية 0.09 وكذا معامل التحديد الذي يوضح نموذج الانحدار بين هذين المتغيرين والمقدر ب 0.16 يتضح لنا:

يوجد دور ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر وتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية في الوكالات البنكية محل الدراسة"BADR.BNA.CPA " عند مستوى معنوية 0.01 =α

III. 2.3.3. اختبار الفرضية الثانية:

H0: فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر ومبدأ الافصاح والشفافية.

H1: الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر ومبدأ الافصاح والشفافية.

بناءا على معامل الارتباط الذي يوضح لنا العلاقة الايجابية المعنوية بين ادارة المخاطر و مبدأ الإفصاح والشفافية و المقدر ب 0.38 بمستوى المعنوية 0.02 وكذا معامل التحديد الذي يوضح نموذج الانحدار بين هذين المتغيرين والمقدر ب 0.21 يتضح لنا:

يوجد دور ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر ومبدأ الإفصاح والشفافية في الوكالات البنكية محل الدراسة"BADR.BNA.CPA " عند مستوى معنوية 0.05 =α

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

III. 3.3.3. اختبار الفرضية الثالثة:

H0: فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر ومسؤولية مجلس الادارة.

H1: الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر ومسؤولية مجلس الادارة.

بناءا على معامل الارتباط الذي يوضح لنا العلاقة الايجابية المعنوية بين ادارة المخاطر و مسؤولية مجلس الادارة و المقدر ب 0.44 بمستوى المعنوية 0.01 وكذا معامل التحديد الذي يوضح نموذج الانحدار بين هذين المتغيرين والمقدر ب 0.40 يتضح لنا:

يوجد دور ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر ومسؤولية مجلس الادارة في الوكالات البنكية محل الدراسة"BADR.BNA.CPA " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

III. 4.3.3. اختبار الفرضية الرابعة:

H0: فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر والتزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل.

H1: الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر والتزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل.

بناءا على معامل الارتباط الذي يوضح لنا وجود علاقة ايجابية ضعيفة جدا وغير معنوية بين ادارة المخاطر والتزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل و المقدر ب 0.035 بمستوى المعنوية 0.83 وكذا معامل التحديد الذي يوضح نموذج الانحدار بين هذين المتغيرين والمقدر ب 0.017 يتضح لنا:

لا يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر والتزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل في الوكالات البنكية محل الدراسة"BADR.BNA.CPA " عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

III. 5.3.3. اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون و الانحدار البسيط لإكتشاف أثر ادارة المخاطر على المتغير التابع الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل03 في الوكالات البنكية محل الدراسة.

H0: فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر وتفعيل الحوكمة في ظل متطلبات بازل 03.

H1: الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر وتفعيل الحوكمة في ظل متطلبات بازل 03.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بناءا على معامل الارتباط الذي يوضح لنا وجود علاقة ايجابية متوسطة ومعنوية بين ادارة المخاطر وتفعيل الحوكمة في ظل متطلبات بازل 03 و المقدر ب 0.547 بمستوى المعنوية 0.000 وكذا معامل التحديد الذي يوضح نموذج الانحدار بين هذين المتغيرين والمقدر ب 0.299 يتضح لنا:

يوجد دور ذو دلالة معنوية بين ادارة المخاطر تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل 3 في الوكالات البنكية محل الدراسة"BADR.BNA.CPA " عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التعرف على دور ادارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل الثالثة في الوكلات البنكية محل الدراسة "BADR.CPA.BNA" بأم البواقي، تم تصميم إستبيان متكون من متغيرات فرعية لمحاور نموذج الدراسة وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج SPSS ومن خلال النتائج المتوصل اليها من التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل ادارة المخاطر والمتغيرات الفرعية للحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل الثالثة يتضح أنها تدعم وبدرجة مقبولة صحة فرضيات الدراسة، ما يدل على اهمية ادارة المخاطر في دعم تطبيق مبادىء الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل والتي تؤدي الى استقرار النظام البنكي وتعزيز ثقة المتعاملين، وكسبه ميزة تنافسية وتحسين سمعته وتجنيبه التعرض للمخاطر، لذا من المستحسن تبني مبادىء الحوكمة البنكية وتطوير أساليب ادارة المخاطر حتى تستطيع البنوك الجزائرية تحسين وتعزيز مكانتها في الإقتصاد العالمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخاتمـــة العامـــة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بعد التطرق لموضوع دور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل 03 والذي قمنا بدراسته على جزأين الجزء النظري تناول مختلف المفاهيم المتعلقة بالمخاطر البنكية والتي أصبحت ملازمة للنشاط البنكي خاصة في ظل الابتكارات الجديدة واشتداد المنافسة لأن إرادة البنوك في التعرض للمخاطر صارت المبرر الأساسي لحصولها على العوائد، وعليه فسلامة النظام البنكي تعتمد على كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها فإفلاس بنك قد يؤثر على كامل القطاع في ذلك البلد وقد يتعدى تأثيره البعد الإقليمي والدولي.

وفي هذا المجال تظهر جهود لجنة بازل التي عملت على توحيد المعايير والتوصيات وخاصة ما جاءت به مقترحات بازل الثالثة والتي تحتوي على دعائم صد قوية تجنب البنوك الوقوع في أزمات من خلال إصدارها لمبادئ الحوكمة البنكية التي أضحى السعي لتطبيقها من الأهداف الجوهرية الواجب على البنوك تحقيقها.

ومن خلال الدراسة الميدانية لبعض الوكالات البنكية بأم البواقي " CPA. BADR. BNA" حاولنا التعرف على دور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية من خلال تصميم استبيان موحد لعينة من الموظفين بالوكالات البنكية محل الدراسة.

وفيما يلي النتائج والتوصيات المقترحة:

1. نتائج الدراسة:

1. 1. ملخص النتائج المستمدة من الجزء النظري:

- مهما كان النظام البنكي المتبع فإن نشاط البنوك مرتبط بالمخاطر.
- إن إدارة المخاطر تعتبر من أهم ركائز الحوكمة البنكية فهي تؤدي إلى زيادة ثقة أصحاب المصالح لأن المخاطر قد تم السيطرة عليها بشكل منظم.
- تبذل لجنة بازل جهدا كبيرا في سبيل نشر وتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية والحرص على تكييفها مع آخر المستجدات الحاصلة في الساحة البنكية.
- إن مقترحات بازل الثالثة تحتوي على دعائم صد قوية تجنب البنوك الوقوع في أزمات من خلال دعمها لكفاية رأس المال ومخاطر السيولة.
- أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع المحافظة على استمراريتها ومكانتها أمام البنوك الأخرى.
- يساعد مبدأ الإفصاح والشفافية على تحسين سمعة البنك والتقليل من الأزمات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2.1. ملخص النتائج المستمدة من الجزء التطبيقي:

- يوجد دور ايجابي ذو دلالة معنوية بين إدارة المخاطر وتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية في البنوك التجارية الجزائرية.
- يوجد دور ايجابي ذو دلالة معنوية بين إدارة المخاطر ومبدأ الإفصاح والشفافية في البنوك التجارية الجزائرية.
- يوجد دور ايجابي ذو دلالة معنوية بين إدارة المخاطر ومسؤولية مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية.
- لا يوجد دور ذو دلالة معنوية بين إدارة المخاطر والتزام البنك بمعايير الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل في البنوك التجارية الجزائرية.
- يوجد دور ذو دلالة معنوية بين إدارة المخاطر و تفعيل الحوكمة في ظل متطلبات بازل في البنوك التجارية الجزائرية.
- عدم وجود معرفة وإلمام كاف من قبل بعض العاملين في البنوك حول مبادئ وقواعد الحوكمة الرشيدة وأسس تطبيقها في البنوك التجاري الجزائرية.

2. التوصيات:

- ضرورة وجود نظام لقياس وتحديد المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية لتحديد مستوى كل نوع من المخاطر بشكل دقيق.
- تعزيز إجراءات الرقابة بالنسبة للبنوك التجارية الجزائرية لأنها تعتبر بمثابة الإنذار المسبق للمخاطر والأزمات.
- الإسراع في وضع ميثاق الحوكمة البنكية في الجزائر وذلك بالاستفادة من تجارب الدول الرائدة.
- المضي قدما في تطبيق اتفاقية بازل الثالثة على مستوى البنوك التجارية الجزائرية، حتى لا تكون بمعزل عن التطورات الدولية.
- يجب اعتماد البنوك التجارية الجزائرية على مبدأ الشفافية والإفصاح في العمليات البنكية لتعزيز الحوكمة البنكية لدى كل المتعاملين معها.

3. آفاق الدراسة:

- إشكالية تطوير نماذج قياس وتسيير المخاطر بالبنوك الجزائرية وفقا لمقررات بازل الثالثة؛
- دور مقررات بازل الثالثة في الحد من الأزمات البنكية؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- دراسة حول واقع الحوكمة في البنوك الإسلامية في ظل متطلبات بازل؛
- دور مبادئ الحوكمة في دعم أخلاقيات الأعمال؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمـــــة المراجـــــع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1. إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، مارس 2006.
2. أسعد حميد العلي، **إدارة المصارف التجارية: مدخل إدارة المخاطر**، ط1، الذاكرة للنشر والتوزيع، الأردن،2013.
3. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها على الأداء المالي**، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2011.
4. حربي محمد عريقات، **إدارة المصارف الإسلامية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
5. خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. دريد كامل آل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
7. زياد رمضان ، محفوظ جودة، **الاتجاه المعاصر في إدارة البنوك**،ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
8. سامر مظهر قنطقجي، **صناعة التمويل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية**، ط2، دار أبي الفداء للنشر والتوزيع، سوريا، 2015.
9. سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.
10. صادق راشد الشمري، **إدارة العمليات المصرفية**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
11. صادق راشد الشمري، **إدارة المصارف الواقع والتطبيقات**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**،ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2013 .
13. صلاح حسن، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية**، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2011.
14. صلاح حسن، **تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية**، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.
15. طارق عبد العال، **إدارة المخاطر**، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
16. عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007
17. عبير فوزان العبادي، **إدارة المخاطر المالية في أعمال الصيرفة والتمويل الإسلامي**، ترجمة قسم الترجمة بدار الفكر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
18. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
19. فلاح حسن الحسيني، ومؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2000.
20. مروان النحلة، **قياس وتحليل وإدارة المخاطر المالية**، مصر، 22شباط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

21.مهند حنا نقولا عيسى، **إدارة مخاطر المحافظ الإلكترونية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

22.نبيل حشاد، **دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية**، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2005.

ثانيا:المذكرات

23. إبراهيم إسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة " دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة بفلسطين"**، مذكرة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

24. حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010-2011.

25. حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل-دراسة واقع البنوك الجزائرية-**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2013-2014.

26.خضراوي نعيمة، **إدارة المخاطر البنكية، دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008- 2009.

27.زبير عياش، **تأثير تطبيق إتفافية بازل2على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة ولاية أم البواقي-**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2011- 2012 .

28.سدرة أنيسة، **حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990- 2010**، مذكرة الماجستير، تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011 -2012.

29.سعاد دعبوز، **إرساء مبادىء الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي واقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية**، مذكرة ماستر في المالية والبنوك، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2010- 2011.

30.سليمان عيد حداد نعام، **دور الحاكمية المؤسسية في تطوير إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان**، مذكرة الماجستير في المحاسبة، جامعة الزرقاء، عمان، 2014 .

31.صالح برتال، **تحليل المخاطر البنكية وإجراءات الحماية منها حالة: بنك البركة الجزائري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2011.

32.عبد القادر بادن، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية " بالإشارة إلى حالة الجزائر"**، مذكرة الماجستير في المالية والمحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007- 2008.

33.عبد الكريم قندوز، **التحوط وإدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.

34.عقيلة خلوف، **حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**، مذكرة الماجستير في النقود والمالية جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009- 2010.

35.محمد جلاب، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009-2010.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

36.مريم بونيهي، **مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية- دراسة حالة الجزائر-** مذكرة الماجستير في الاقتصاد ومالية دولية، جامعة المدية، الجزائر، 2010-2011.

37.موسى عمر مبارك، **مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل II**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

38. وليد علي بوخمادة، **المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في ليبيا"**، مذكرة الماجستير في المحاسبة، الجامعة العربية الألمانية، ألمانيا، 2013- 2014.

ثالثا:المجلات والملتقيات:

- المجلات:

39.بريش عبد القادر، **إدارة المخاطر المصرفية وفقا للمتطلبات بازل 2و3 ومتطلبات تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي العالمي ما بعد الأزمة المالية العالمية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 27، فيفري 2013.

40.بريش عبد القادر، زهير غراية، **مقررات بازل3 ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والعالمي**، مجلة الاقتصاد والمالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد00، 2015.

41.بلعزوز بن علي، **إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث ، العدد07، جامعة الشلف، الجزائر، 2009-2010.

42.بن علي بلعزوز، **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد5، جانفي 2008، الشلف.

43.خالد الصويص، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين التقنية، العدد23، 2011.

44.زبير عياش، **اتفاقية بازل3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد31/30، ماي 2013.

45.عبد الرزاق حبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- دراسة حالة دول شمال افريقيا-**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، 2009.

46.محمد رضا بوسنة، **الأزمة المالية العالمية ومعيار بازل3، أبحاث اقتصادية وإدارية**، أبحاث اقتصادية وإدارية،جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 13، جوان 2013.

47.معهد الدراسات المصرفية، نشرة توعية، **إضاءات**، السلسلة الخامسة، العدد5، الكويت، ديسمبر 2012.

48.نجار حياة، **اتفاقية بازل3 وأثرها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، العدد13، 2013.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

- الملتقيات:

49.محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي" عولمة الإدارة في عصر المعرفة" 15-17 ديسمبر2012، جامعة الجنان، لبنان.

50.أمال عياري، أبو بكر خوالدي، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصرفية" دراسة حالة الجزائر"**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

51.بلعزوز بن علي، عبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية مع الإشارة لحالة الجزائر**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20و21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

52.حبيبة مداس، أسماء عدائكة، **دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 25-26نوفمبر2013، جامعة ورقلة، الجزائر.

53.سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، ط1، 2009، فلسطين.

54.عبد الرزاق حميدي، آمال الريحاني، **تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية واقع وآفاق**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، 19و20 نوفمبر2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

55.عبد القادر شلالي، علال قاشي، **مدخل إستراتيجي لادارة المخاطر المالية**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى حول إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم، جامعة آكلي امحند أولحاج بالبويرة، 26-2013/11/27.

56.فطوم معمر، **دور وأهمية الحوكمة في مواجهة الأزمات المالية والمصرفية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات، والاقتصاديات، 19و20 نوفمبر2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

57.محمد الخطيب وآخرون، **الحوكمة في المؤسسات المصرفية "دراسة حالة الجزائر"**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة،25- 26 نوفمبر 2013، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

58.مفتاح صالح، رحال فاطمة، **تأثير مقررات لجنة بازل III على النظام المصرفي الإسلامي**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي" النمو والعدالة والاستقرار من منظور الإسلامي"، 9-10 سبتمبر 2013، تركيا.

59.نسيمة شراطي، **التطبيق السليم للحوكمة ودوره في تعزيز الجهاز المصرفي**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، 19و20 نوفمبر 2013، جامعة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

المقالات:

60.فاتح دبلة، محمد جلاب، **الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر**، مخبر المالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، دون سنة.

دراسات أخرى:

61.شعبان فرج، **العمليات المصرفية وإدارة المخاطر**، دروس موجهة لطلبة الماستر، علوم الاقتصاد، تخصص مالية وبنوك، جامعة البويرة، 2014.

مواقع الانترنت:

62.معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ امجدل، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية**، متاح على الموقع الالكتروني: www.iefpedia. Com, Consulté le 18-3-2016,13 22

63.Jaime caruana, Bale3: vers un système financier plus sur, 3éme conférence bancaire internationale Santander Madrid, le15 septembre 2010, p08.A partir du site d'internet: www.bis.org/speeches/sp100921_fr.pdf, vu le: 23/3/2016, à: 16:22.

التقارير باللغة الأجنبية:

64. Basel committee on banking supervision,enhancing corporate governance for banking organizations, bank for international settlement, Switzerland, september 1999.
65. Comité de bale sur le contrôle bancaire, Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissement bancaire, banque des réglements internationaux, février, 2006.

الكتب باللغة الأجنبية:

66. Joel Bessis, Risk Management in Banking, John Wiley & Sons Ltd 3rd Edito, 1998 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهـــرس الجداول والأشكـال والملاحق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهـــــرس المحتويـــــات

العنـــــــــــــوان	الصفحة
تشكرات	III.
الإهداء	IV.
الملخص	VI.
خطة الدراسة	VII.
المقدمة العامة	أ- ح
السؤال الجوهري	ج
فرضيات البحث	ج
أسباب إختيار الموضوع	د
أهمية البحث	د
أهداف البحث	د
منهج البحث	د
الدراسات السابقة	ه
هيكل الدراسة	ز
صعوبات الدراسة	ح
الفصل I. الإطار النظري للمخاطر البنكية وإدارتها في ظل متطلبات بازل3	1- 32
تمهيد	2
I.1. الإطار النظري للمخاطر البنكية	3- 15
I.1.1 ماهية المخاطر البنكية	3- 5
I.1.1.1تعريف الخطر والمخاطر البنكية	3
I.1.1.2 خصائص المخاطر البنكية	5
I.1.1.3.مصادر المخاطر البنكية	5
I.2.1 العوامل التي تؤدي إلى المخاطر البنكية وطرق التقليل منها	6- 9
I.1.2.1. العوامل التي تؤدي إلى المخاطر البنكية	7
I.2.2.1. طرق التقليل من المخاطر	9
I.3.1. أنواع المخاطر البنكية	9- 15
I.1.3.1. المخاطر المالية	9
I .2.3.1. المخاطر غير المالية	13
I.3.3.1.مخاطر أخرى	14
I.2. الأدوات المستعملة في إدارة المخاطر البنكية	15- 21
I.1.2.1الإطار النظري لإدارة المخاطر البنكية	15-18
I.1.1.2.ماهية إدارة المخاطر البنكية	16
I.2.2.خطوات ومبادئ إدارة المخاطر	18- 21
I.1.2.2.خطوات إدارة المخاطر	19
I.2.2.2.مبادئ إدارة المخاطر	19

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهـــــرس المحتويـــــات

I.3.2.الوظائف والعناصر الرئيسية لإدارة المخاطر	23-21
I.3.2.1.الوظائف الرئيسية لإدارة المخاطر	21
I.3.2.2.العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر	22
I.3.مقررات بازل 3 وسبل تعزيز الاستقرار المالي العالمي	31-23
I.3.1.إتفاقية بازل 3	27-23
I.3.1.1.إصلاحات الواردة في إتفاقية بازل 3	24
I.3.1.2.محاور بازل 3	26
I.3.1.3.مراحل تنفيذ مقررات بازل 3	27
I.3.2.إدارة المخاطر البنكية وفق مقررات بازل 3	30-28
I.3.2.1.توسيع مفهوم المخاطر	28
I.3.2.2.معايير الإستقرار المالي والمصرفي العالمي	30
I.3.3.تأثير مقررات بازل 3 على النظام البنكي	31 -30
خلاصة	32
II.الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل3	65-33
تمهيد	34
II.1.الأسس النظرية للحوكمة البنكية	45-35
II.1.1.مدخل للحوكمة البنكية	37-35
II.1.1.1.تعريف الحوكمة البنكية	35
II.1.1.2.أهمية الحوكمة البنكية	36
II.1.2.محددات وركائز الحوكمة البنكية	41-38
II.1.2.1.محددات الحوكمة البنكية	38
II.1.2.2.ركائز الحوكمة البنكية	39
II.1.3.الفاعلون الأساسيون في الحوكمة البنكية	45 -41
II.1.3.1. الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالأطراف الداخلية	42
II.1.3.2.الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالأطراف الخارجية	44
II.2.إستراتجيات تنفيذ الحوكمة لتدعيم الجهاز البنكي	52-45
II.2.1.خصائص وآليات النموذج الأمثل للحوكمة البنكية	48-46
II.2.1.1.خصائص الحوكمة البنكية	46
II.2.1.2.آليات الحوكمة في القطاع البنكي	46
II.2.2.العناصر الأساسية في نظام الحوكمة البنكية	50-49
II.2.3.أبعاد الحوكمة البنكية والتحديات التي تواجه تطبيقها	52-51
II.2.3.1.أبعاد الحوكمة البنكية	51
II.2.3.2.التحديات التي تواجه الحوكمة البنكية	52
II.3.علاقة الحوكمة البنكية بلجنة بازل للرقابة البنكية	64-53

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهـــــرس المحتويـــــات

II.1.3.أعمال لجنة بازل للرقابة البنكية حول الحوكمة البنكية	59 -53
II.1.1.3.توصيات 1999	54
II.2.1.3.توصيات 2006	56
II.3.1.3.مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	58
II.2.3.مبادىء الحوكمة البنكية لسنة 2010	61-59
II.3.3.الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات بازل	64-62
II.1.3.3.مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر	62
II.2.3.3.مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر	62
II.3.3.3.مسؤولية لجنة إدارة المخاطر	63
خلاصة	65
الفصل III. دراسة تطبيقية على بعض الوكالات البنكية لولاية أم البواقي	96-66
تمهيد	67
III.1. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	76-68
III.1.1.تقديم الوكالات محل الدراسة	72-68
III.1.1.1.تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري	68
III.2.1.1.تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأم البواقي	69
III.3.1.1.تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري بأم البواقي	71
III.2.1.أدوات الدراسة وتقنية المعاينة	75-73
III.1.2.1.تحديد عينة الدراسة	73
III.2.2.1أساليب ومصادر جمع البيانات	73
III.3.1أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان	76-75
III.1.3.1.أساليب إحصائية وصفية	75
III.2.3.1.أساليب الإحصاء الاستدلالي	76
III.2.عرض نتائج الدراسة الميدانية	88-76
III.1.2.عرض نتائج محور البيانات الوصفية	80 -77
III.1.1.2توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	77
III.2.1.2.توزيع عينة الدراسة حسب السن	77
III.3.1.2.توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	78
III.4.1.2.توزيع عينة الدراسة حسب سنوات التخصص	79
III.5.1.2.توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	80

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهـــــرس المحتويـــــات

III .6.1.2.توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	80
III .2.2.عرض نتائج محور إدارة المخاطر البنكية وفق متطلبات بازل	83-81
III .3.2.عرض نتائج محور مدى الإلتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل	88-83
III .1.3.2.تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بتوافر اطار فعال للحوكمة البنكية	83
III .2.3.2.تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالإفصاح والشفافية	85
III .3.3.2.تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة	86
III .4.3.2.تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بالتزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل	87
III .3. **التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات**	95-89
III .1.3.إختبار التوزيع الطبيعي وقياس الإرتباط بين المتغيرات	90-89
III 1.1.3.إختبار التوزيع الطبيعي	89
III .2.1.3.قياس الإرتباط بين متغيرات الدراسة	90
III .3.1.3. قياس الإرتباط بين متغيرات الفرضية الرئيسية	90
III .2.3.نماذج الإنحدار لمتغيرات الدرسة	92-91
III .3.3.إختبار فرضيات الدراسة	95-93
III .1.3.3.إختبار الفرضية الأولى	93
III .2.3.3.إختبار الفرضية الثانية	93
III .3.3.3.إختبار الفرضية الثالثة	94
III .4.3.3.إختبار الفرضية الرابعة	94
III .5.3.3.إختبار الفرضية الرئيسية	94
خلاصة	96
الخاتمة العامة	100-96
قائمة المراجع	106-102
فهرس المحتويات	111 -108
فهرس الجداول والأشكال والملاحق	115-113
الملاحق	120-117

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	متطلبات رأس المال ورأس مال التحوط وفق بازل III	25
2.1	مراحل التحول إلى النظام الجديد حسب مقترحات بازل III	28
1.3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	75
2.3	جدول يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها	75
3.3	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	76
4.3	تكرارات والنسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول	82
5.3	تكرارات والنسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الأول	84
6.3	تكرارات والنسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الثاني	85
7.3	تكرارات والنسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الثالث	87
8.3	تكرارات والنسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الرابع	88
9.3	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	89
10.3	جدول يبين الارتباط بين متغيرات الدراسة	90
11.3	نتائج تحليل ارتباط اختبار الفرضية الرئيسية	90
12.3	جدول يوضح الانحدار البسيط بين إدارة المخاطر وتوافر إطار فعال للحوكمة البنكية	91
13.3	جدول يوضح الانحدار البسيط بين إدارة المخاطر ومتغير الإفصاح والشفافية	91
14.3	جدول يوضح الانحدار البسيط بين متغير إدارة المخاطر ومسؤولية مجلس الإدارة	92
15.3	جدول يوضح الانحدار البسيط بين إدارة المخاطر والتزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل	92
16.3	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر متغير إدارة المخاطر على تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات بازل	92

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	أهم مسببات المخاطر (الداخلية والخارجية)	08
2.1	مخاطر السوق	12
1.2	ركائز الحوكمة البنكية	40
2.2	الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة البنكية	42
3.2	خصائص الحوكمة البنكية	46
1.3	عرض الهيكل التنظيمي للوكالة" BNA – 316 "	69
2.3	عرض الهيكل التنظيمي للوكالة" BADR – 320 "	71
3.3	عرض الهيكل التنظيمي للوكالة" CPA – 317 "	72
4.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	77
5.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	78
6.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	78
7.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	79
8.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	80
9.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	80

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملـــــحق	الصفحة
1	الإستبيان المتعلق بالجزأ التطبيقي للدراسة	120-117

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الملاحـــــــــــق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم (1): الاستبيان المتعلق بالجزء التطبيقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـــة أم البواقـــــي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر مالية وتأمينات وتسيير المخاطر

إستبيان

✲✲✲✲✲

السادة الأفاضل السيدات الفاضلات:

الســـــلام عليكـــــم:

في إطار إعداد مذكرة الماستر بعنوان: "**دور إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة البنكية في ظل متطلبات لجنة بازل 03**"

تم إعـداد هذا الاستبيان، الموجه لعدد من إطارات ومسيري البنوك بولايـة أم البواقـي وهو بمثابة استطلاع لآرائهم حول درجة الموافقة على بعض الأفكار المعبرة عن ذلك.

نرجو منكم وضع علامة (X) في خانة الإجابة المقترحة وهذا بما يتفق ووجهة نظركم.

نحيطكم علما بأن هذه الآراء لأغراض البحث العلمي فقط، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة.

الطالبة:

*** قطراني زهيرة**

الأستاذ المشرف:

*** خليـل شرقي**

السنة الدراسية: 2015-2016

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القسم الأول : معلومات عامة

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن: أقل من 30 سنة ☐ 30-40 ☐ 41-49 ☐ 50 فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐ .....

4. التخصص: محاسبة ☐ مالية ☐ بنوك ☐ اقتصاد ☐ إدارة الأعمال ☐ أخرى ☐ .....

5. عدد سنوات الخبرة: 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

6. المركز الوظيفي: مدير عام ☐ نائب مدير ☐ رئيس فرع ☐ رئيس مصلحة ☐ أخرى ☐.....

شكرا جزيلا لوقتكم وحسن تعاونكم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القسم الثاني: خاص بمحاور الدراسة

الرقم	المحاور	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول : إدارة المخاطر البنكية وفق متطلبات بازل					
01	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن كل المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.					
02	يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة لإدارة المخاطر والتحكم فيها.					
03	يتمثل دور لجنة إدارة المخاطر حول تحديد وتصنيف المخاطر ووضع الحلول المناسبة لها في الحال.					
04	يعمل مجلس الإدارة على التقليل من المخاطر الائتمانية التي تهدد سلامة البنك ويقوم بمراجعتها بنفسه.					
05	يطبق بنككم أنظمة رقابة داخلية فعالة ودورية تساهم في الكشف عن الأخطاء وتقلل من مخاطر التشغيل التي تعتبر من الدعامات التي أضافتها لجنة بازل.					
06	تطبيق بنككم لمعايير الرقابة الصادرة عن لجنة بازل يؤدي إلى الارتقاء بأساليب تسيير المخا وضمان استقرار النظام المالي.					
07	بإمكان البنك الاستجابة لمتطلبات بازل 03 (اتفاقية جديدة لتعديل معاييربازل2) من ناحية كفاية رأس المال للحد من المخاطر.					
08	يقوم مجلس الإدارة بالتحقق من مدى تقيد الإدارة العليا بالخطط الإستراتجية والسياسات المطلوبة.					
09	يتعاون مجلس الإدارة مع مديري البنك في وضع نظام رقابة داخلية.					
	المحور الثاني : مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل					
	البعد الأول: توافر إطار فعال للحوكمة البنكية					
10	لدى البنك إدراك بمبادئ الحوكمة البنكية.					
11	تساهم الحوكمة البنكية في تحسين العلاقات بين بنككم وأصحاب المصالح.					
12	يساعد التطبيق الجيد للحوكمة البنكية في توفير المعلومات الدقيقة في بنككم.					
13	تطبيق قواعد الحوكمة أصبح معيار يعتمده المتعاملون في بنككم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم.					
14	تطبيق قواعد الحوكمة يعمل على تحسين كفاءة الأداء.					
15	تعمل الحوكمة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين في بنككم ومنهم صغار المساهمين.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البعد الثاني: الإفصاح والشفافية						
16	يساهم الإفصاح العام والشفافية في المعلومات لبنككم في تعزيز أمان النظام البنكي وسلامة					
17	يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات والأنشطة التي تمارسها الشركات التابعة له.					
18	يلتزم البنك بالقيام بتدقيق سنوي من قبل مدقق حسابات قانوني خارجي لتأكد من صحة وسلامة القوائم والبيانات المالية.					
19	يعمل بنككم على إفصاح المعلومات بين جميع المساهمين وأصحاب المصانع بطريقة عادلة وفي نفس الوقت.					
20	يمكن للبنك التوفيق بين السرية المطلوبة للمعلومات في ظل مبدأ الإفصاح والشفافية.					
21	يقـوم البنـك بالإفصـاح عن المخاطـر المتوقعـة.					
22	تحرص البنوك على إعداد تقارير مالية ذات مستوى عالي من الإفصاح والشفافية ويستندان على جودة المعلومات المحاسبية.					
البعد الثالث: مسؤوليات مجلس الإدارة						
23	مجلس الإدارة يتمتع بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة.					
24	يقـوم مجلس الإدارة ببنـاء الأهداف الإستراتجيـة في البنـك مع الأخـذ في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين.					
25	يقـوم مجلس الإدارة بالتأكـد مـن سلامـة البيانات وأنـها تعبـر بوضـوح عن سلامة المركز المالي.					
26	استخدام البنـك ل stock option يحفـز أعضاء مجلـس الإدارة على رفع قيمة السهم.					
البعد الرابع: التزام البنك بمعايير الحوكمة للجنة بازل						
27	تساعد مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل وأهمها الإفصاح والشفافية على تعزيز ثقة المتعاملين.					
28	على البنك التأكد من استقلالية مراقب الحسابات وأنه يمارس عمله بتوافق مع معايير اللجنة.					
29	تطبيق القواعد الاحترازية والتي أهمها الانضباط والشفافية التي قدمتها لجنة بازل يجنب البنك الوقوع في أزمات.					
30	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين من استغلال مراكزهم لتحقيق أغراض شخصية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com