جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان علوم إقتصادية و التسيير و علوم تجارية

قسم علوم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

تخصص : مالية المؤسسة

بعنوان:

دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية

دراسة حالة لعينة من البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر: بنك البركة، بنك سوسيتي جينرال، بنك الخليج الجزائر

من إعداد الطالب: حاج ابراهيم عثمان.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د.بننوي مصطفى	جامعة غرداية	رئيسا
د.بوقرة إيمان	جامعة غرداية	مناقشا
أ.سلمانيعادل	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ.بن ساحة علي	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق وكان لي درع الأمان والذي ووفر لي متطلبات النجاح و التفوق و وجهني إلى طريق الخير

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي و بهجتها التي غمرتني بعطفها و أنارت لي درب حياتي بحبها وكانت لي الصدر الحنون و القلب العطوف إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله و أطال في عمرها. .

إلى إخوتي الأعزاء، وفقهم الله الكريم إلى من سكنت عميق الروح

مخطوبتي

و إلى العائلة الكبيرة.

وإلى الأصدقاء وإلى زملائي في الدراسة وإلى كل من ساعدني ولو بالكلمة الطيبة والدعاء.

و إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

عثمان

شكر و تقدير

أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان:

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل راجين منه أن يتقبله ويدخره لنا يوم نلقاه.

لا يسعني في نهاية هذا العمل الا ان اتقدم بجزيل الشكر الى :

الأستاذ الفاضل "سلماني عادل" لقبوله الاشراف على هذا العمل المتواضع والذي لم يبخل علي بمساعدته وتوجيهاته القيمة.

الأستاذ " عبادة عبد الرؤوف" لتقديمه المساعدة لاتمام هذا العمل.

الأستاذ " زوزي محمد"الذي قدم لي يد العون والارشاد.

وإلى كافة الأساتذة وكل اعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم

كل الزملاء والزميلات الذين ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

و أتفضل بالشكر لكافة عمال وموظفي كل من وكالة بنك البركة، سوسيتي جينرال وبنك الخليج الجزائر الذين ساعدوني على إنجاز دراستي الميدانية جزاهم الله ألف خير.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل المتواضع من الأهل و الأصدقاء.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة في البنوك وذلك من خلال تطبيق المبادئ حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلى حماية البنوك وضمان استقرارها، وتحقيق الشفافية والنزاهة في القوائم المالية بالإضافة إلى حمايتها لحقوق المساهمين، كما تعمل على تخفيض المخاطر على مجلس الإدارة حيث يعتبر هذا الأخير ظاهرة عالمية حديثة سريعة الانتشار، يهدد الكيان الاقتصادي.

جاءت حوكمة الشركات كإجابة عن سلسلة الانحرافات التي وقعت في تسيير الشركات الكبرى لتتطور وتفرض نفسها كابتكار معاصر في ميدان تسيير المنظمات كنمط عالمي.

وسنتناول في هذه الدراسة أهم النقاط المتعلقة بالحوكمة بصفة عامة والحوكمة في البنوك بصفة خاصة

وسنتطرق في هذه الدراسة أيضا إلى أهم النقاط المتعلقة بإدارة المخاطر المصرفية وكذا مقررات لجنة بازل لرقابة والإشراف المصرفي في مجال إدارة المخاطر المصرفية، ومن ثم سنتطرق إلى واقع إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية في الجزائر، ومدى تطبيقها لمقررات بازل.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي وللوقوف على واقع الحوكمة في البنوك الأجنبية قمنا بتصميم 50 استبيان وتوزيعه على موظفي بعض البنوك في كل من ولاية الجزائر و غرداية وهي بنك الخليج الجزائر، بنك سوسيتي جينرال وبنك البركة لمعرفة أرائهم وتوجهاتهم ومحاولة تعميمها على البنوك الجزائرية، وخلصت الدراسة الى أن الحوكمة لها دور كبير في تقليل المخاطر المصرفية .

الكلمات المفتاحية: حوكمة، مجلس الإدراة، البنوك الاجنبية، بنك الخليج، بنك سوسيتي جينرال، بنك البركة، لجنة بازل،إدارة المخاطر .

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la gouvernance dans les Banks à travers l'application des principes qui sont considérés comme la plus importante des méthodes modernes qui visent à protéger les Banks et assurer sa stabilité, Et pour assurer la transparence et l'intégrité dans les états financiers ainsi que de protéger les droits des actionnaires, Il travaille également à réduire les risques pour le conseil d'administration lorsque.

De menacer celui-ci est un phénomène mondial qui se propage rapidement moderne de l'entité économique.

La gouvernance d'entreprise est venue en réponse à une série de déviations dans la gestion des entreprises avant de se développer et de s'imposer comme la plus

importante innovation contemporaine dans le domaine de la gestion des organisations comme style global.

Nous discuterons dans cette étude, les points les plus importants ayant trait à la gouvernance en matière de gouvernance générale et des entreprises dans les banques en particulier.

Nous nous pencherons sur cette étude pour les points les plus importantsliés à la gestion du risque de la banque, ainsi que les décisions du Comité de Bâle pour le contrôle bancaire et la supervision dans le domaine de la gestion des risques de la banque, puis nous nous pencherons sur la réalité de la gestion du risque dans Les banques étrangères en Algérie et leur application à Bâle.

En ce qui concerne le côté pratique et de découvrir la réalité de la gouvernance dans les banques étrangères, nous avons conçu 50 questionnaires distribué au personnel de certaines banques dans chacun de la wilaya de l'Algérie et Ghardaia pour connaître leurs opinions et leurs attitudes et essayer de faire circuler les banques algériennes, L'étude a conclu que la gouvernance a un grand rôle dans la réduction du risque bancaire.

Les mots clés : La gouvernance, Conseil d'administration, banques etranger , bank al khalij, el baraka,société générale, Comité de Bâle, La gestion des risques bancaire.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	III
شكر وتقدير	IV
الملخص	IV-V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الرموز والاختصارات	IX
قائمة الملاحق	X
المقدمة	أ –د
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة البنوك، المخاطر المصرفية والدراسات السابقة	01
المبحث الأول: الإطار المفاهيميلحوكمة البنوك ، والمخاطر المصرفية.	03
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	33
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	38
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة	39
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	44
الخاتمة العامة	74
قائمة المراجع	79
الملاحق	85
الفهرس	91

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	توزيع أفراد العينة على البنوك	40
2.2	مقياس الإجابة على الفقرات	42
3.2	ثبات الأستبيان بطريقة ألفا كرونباج.	41
4.2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	43
5.2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	44
6.2	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	46
7-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	47
8-2	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	48
9-2	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	49
10-2	مبدأ الإفصاح والشفافية	52
11-2	نظام إدارة المخاطر	54
12-2	تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية	56
13-2	يتمتع مجلس الّإدارة بالأهلية والنزاهة	58
14.2	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)	64
15.2	قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية للمحور الاول (مبدأ الإفصاح والشفافية)	66
16.2	قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية للمحور الثاني (نظام إدارة المخاطر)	67
17.2	قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية للمحور الثالث (تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية)	69
18.2	قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية للمحور الرابع (يتمتع مجلس الإدارة بالاهلية والنزاهة)	71

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	06
2.1	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	07
3.1	مبادئ حوكمة الشركات	08
4.1	الأطراف العاملة في حوكمة الشركات	11
1-2	توزيع أفراد العينة على البنوك	40
2-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	44
3-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	45
4-2	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	47
5-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	48
6-2	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة التخصص	49
7-2	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	50
8-2	مبدأ الإفصاح والشفافية	54
9-2	نظام إدارة المخاطر	55
10-2	تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية	58
11-2	يتمتع مجلس الّإدارة بالأهلية والنزاهة	60

قائمة الإختصارات والرموز

المختصر	المختصر باللغة الأصلية	المختصر باللغة العربية
IFC	مؤسسة التمويل الدولية	International Finance Corporation
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي	Organisation For Economic Co-operation and Développent
UNDP	مشروع الأمم المتحدة الإنمائي	United Nations Development Programme
SPSS	برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package For Social Sciences

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	86
02	قائمة المحكمين	90

المقدمة

توطئة:

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات كبيرة كانتشار العولمة و الإنفتاح و الانتقال إلى نظام السوق المفتوح، كل هذه الأحداث أدت إلى حدوث عدة أزمات مالية مست اقتصاديات بعض الدول المتقدمة الكبرى، كأزمة دول شرق أسيا، وأزمة الولايات المتحدة، لا سيما بسبب انهيار عدد من الشركات الاميركية الكبرى مثل شركة انرون وورلد كوم المحدودة.

ساعد على تجنيب الشركات مخاطر التعثر كل هذه الأسباب أدت إلى تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة والفشل المالي والإداري، و مساهمتها في تحسين الأداء و تعزيز المكانة السوقية للشركات التي تتبنى قواعدها، ولقد تم تبني مفهوم الحوكمة في الدول المتقدمة بشكل أسرع وأوسع منه في الدول ذات الاقتصاديات الناشئة، إذ عمل المشرعون على إصدار عدة قوانين وتعليمات فيما يخص ضرورة تطبيق الحوكمة في الدول المتقدمة أما فيما يخص الدول العربية فقد بدأت بإصدار قواعد خاصة بالحوكمة في البورصات كبورصة أبو ظبي، وذلك سنة 2004 م. وهناك دول أصدرت قواعد حوكمة خاص بها مثل جمهورية مصر و فلسطين وصولا إلى الجزائر التي أصدرت " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية " و ذلك سنة 2009 م.

شهد القطاع المالي في العقود الأخيرة تطورات كبيرة ناتجة عن العولمة المالية، ففتحت مجالات أوسع للبنوك والمؤسسات المالية في الاستثمار وتحقيق الإرباح، فبجانب استفادة البنوك من هذا التطور السريع ظهرت بالمقابل تحديات من شانها التقليل من المكاسب والفرص المتاحة ومنها المخاطر المصرفية التي تواجه العمل المصرفي وفي ظل تصاعد هذه المخاطر بدا البحث الجدي عن الآليات الكفيلة لمواجهتها، وكأول خطوة تشكلت لجنة بازل للأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية في نهاية 1974

سنحاول في هذه الدراسة معرفة دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية والإطلاع على واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر بصفة خاصة، من خلال نتائج الدراسة.

الإشكالية الرئيسية:

بعد هذا التقديم الذي لخصنا فيه أهم ما جاء في هذه الدراسة، نطرح الإشكالية العامة كالآتي:

"ما مدى تّأثير تطبيق الحوكمة وفق مقررات بازل للرقابة المصرفية في التقليل من المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر"؟

و حتى نتمكن من فهم هذه الإشكالية العامة و الإجابة عليها قمنا بتقسيمها إلى جملة من الأسئلة الفرعية و هي كالآتي:

1- فيما تتمثل متطلبات التقليل من المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية؟

2- ما مدى التزام البنك بمبدأي الإفصاح و الشفافية؟

3- ما مدى التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر؟

4- هل تقوم البنوك الأجنبية في الجزائر بتطبيق قواعد الحوكمة وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية؟

5- هل يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة؟

6- هل تطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل في البنوك الأجنبية له آثار إيجابية؟

الفرضيات:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي يحاول الطالب إثبات مدى صحتها، نذكرها فيما يلي:

1- تلتزم البنوك الأجنبية بمبدأي الإفصاح و الشفافية؛

2- يلتزم البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر؛

3- تطبق البنوك قواعد الحوكمة وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية؛

4- أعضاء مجلس الإدارة في البنوك الأجنبية يتمتعون بالأهلية و النزاهة؛

5- تطبيق الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية له عدة آثار إيجابية على البنوك الأجنبية.

مبررات اختيار الموضوع:

1. أهمية هذا الموضوع في ظل الفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية، مما يفرض زيادة الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة للنهوض بالاقتصاديات.
2. انتشار ظاهرة عمليات الفساد وما انجر عنها من انهيار شركات عملاقة بسبب القصور في تطبيق مفاهيم حوكمة الشركات.
3. محاولة الوقوف على مستوى الرقابة المصرفية في البنوك الأجنبية المتواجدة في الجزائر، ومدى التزام البنوك بالمعايير الدولية للرقابة المصرفية ضمن مقررات لجنة بازل وبمبادئ الحوكمة.

أهداف الدراسة:

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك االأجنبية في الجزائر تتطلب جهودا كبيرة لتهيئة الوضع المناسب لها من الجانب القانوني و التنظيمي وهذه الدراسة تصبو إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخص أهمها فيما يلي:

- الكتشاف مدى التزام البنوك الأجنبية في الجزائر بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك.

- مساعدة البنوك الأجنبية في الجزائر على إدراك و معرفة أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين أدائها والرفع من كفاءتها.

- إظهار الآثار الإيجابية المترتبة عن تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك.

أهمية الدراسة:

لقد نال موضوع الحوكمة المؤسسية في البنوك اهتماما واسعا نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر التي تهدد سلامة واستقرار الأنظمة المصرفية لمعظم الدول خاصة وأن القطاع البنكي يعتبر العمود الفقري لاقتصاد دولة ما، لذا تتجلى أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- يأتي البحث كخطوة تحسيسية بأهمية تبني الحوكمة في البنوك الاجنبية.

– تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع المصرفي يساعد على تحسين أداء الإدارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل.

– معرفة مدى التوافق العملي مع الدراسة النظرية و ذلك من خلال الدراسة التطبيقية.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة أولا في ولاية الجزائر في بنك الخليج الجزائر وولاية غرداية مثمتلة في كل من وكالة بنك البركة ووكالة بنك سوسيتي جينرال أما الحدود الزمانية فكانت في موسم 2017/2016 في حدود 05 أشهر بين جمع المعلومات وتوزيع الاستبيان على موظفي البنك وجمعه بعد ذلك بهدف دراسته.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

حتى نتمكن من التوصل إلى الإجابات الواضحة عن الإشكالية العامة للدراسة و بلوغ الأهداف المرجوة منها قمنا باستخدام المنهج الوصفي في بالنسبة للجزء النظري والمنهج الإحصائي الوصفي بالنسبة للجزء التطبيقي ، اما مصادر البيانات والمعلومات فهي :

- **البيانات الثانوية–** أسلوب المسح المكتبي : جمع ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات الدراسة.
- **البيانات الأولية–** الاستبيان : تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة والتي تعد المصدر الرئيسي للبيانات والمعلومات.

، وقمنا باستعمال الأسلوب الإحصائي بتوزيع استبيان على الموظفين في تلك الوكالة والذي يتضمن مجموعة من الأسئلة حول مدى تطبيق الحوكمة وكيفية التقليل من المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية في الجزائر.

حيث استخدم في تحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة التطبيقية بعض الأدوات الإحصائية كذلك العمل على برنامج (SPSS) وبرنامج Exel 2007 من أجل إدخال النتائج فيه ثم تحليلها بعد ذلك.

تقسيمات البحث:

تتكون دراستنا من مقدمة و خاتمة وفصلين نعرض في الفصل الأول مبحثين الأول يخص الإطار النظري للحوكمة بصفة عامة والحوكمة في البنوك بشكل خاص أما المبحث الثاني فخصص لعرض الدراسات السابقة للموضوع والتي كانت دراسات محلية وأجنبية وعربية ثم الخروج بنتائج وخصص لكل من هذه العناصر السالفة الذكر مطلب خاص بها.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان من أجل الدراسة الميدانية فقد خصص له مبحثين هو الآخر الاول كان لعرض الاستبيان والأدوات المستخدمة فيه أما المبحث الثاني فقد كان لعرض النتائج وتحليلها ثم الخروج في الاخير بنتائج وتوصيات

صعوبات البحث:

وقد واجهتنا صعوبات أخرى نوجزها فيما يلي:

1. صعوبة الحصول على المعلومات من البنوك.

2. تحفظ بعض الافراد اثناء الاجابة على بعض الأسئلة أو عدم الاجابة.
3. عدم احترام أجال الرد على الاستبيان أو عدم الجدية.

الفصل الأول

تمهيد:

رغم التطورات التي شهدها القطاع المالي على مستوى العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين كالتقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي والخصخصة فإنه لم يسلم من الأزمات المالية والاقتصادية والتي أثرت سلبيا على اقتصاديات كل الدول، النامية منها والمتقدمة. وفي معظم تلك الأزمات كانت مشاكل البنوك قاسما مشتركا فيها، حيث ارجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية . ولهذا الغرض ومن أجل التكيف مع هذه التغيرات البنكية العالمية، اهتمت السلطات الرقابية بوضع تشريع بنكي دولي للتقليل من الأخطار التي قد تتعرض لها البنوك، فظهرت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وتبني قواعد لجنة بازل للرقابة المصرفية، باعتبار الحكم السليم سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى المؤسسات المالية وغير المالية وحجر الأساس في النموذج الناشئ للتنمية الاقتصادية والمصرفية.

توجد مجموعة من الدراسات السابقة التي تتحدث عن موضوع الحوكمة المؤسسية في البنوك، و التي تحصلنا عليها خلال بحثنا سنتطرق لها في هذا البحث.

وبذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات ،البنوك والمخاطر المصرفية.**
- **المبحث الثاني: الدراسات السابقة .**

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة البنوك والمخاطر المصرفية.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الحوكمة

أدى مفهوم الاقتصاد الحر الذي اتبعته معظم دول العالم، وظهور العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى تحقيق الشركات أرباحا عالية وخلق فرص استثمارية جديدة وفرص عمل في الدول التي تعمل بها هذه الشركات، وحتى تحافظ هذه الشركات على تميزها فإنها تعمل على إيجاد هياكل سليمة لحوكمة الشركات التي تضمن مستوى معينا من الشفافية والعدالة والدقة المالية[1].

أولا– النشأة :

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة [2]* وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة، المساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة[3].

تاريخيا وعلى الرغم من ظهور عدد من الأفكار المرتبطة بمفهوم حوكمة الشركات على مدى القرنين الماضيين إلا أن التفكير في مضمون هذا المفهوم بدأ منذ أ وائل القرن العشرين، في أعقاب حالات الإفلاس التي واجهت العديد من الشركات بعدد من الدول، وكذلك إثر حدوث عدد من الانهيارات المالية والاقتصادية بعدد من أسواق العالم في العشرينات والثلاثينات ثم في السبعينات والتسعينات من القرن العشرين والتي كان لها مجتمعة أثر على الاقتصاد الدولي[4].

بدأ التحول نحو استخدام طريقة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والإدارات العالمية المتقدمة لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية في العالم، والتي فرضها بشكل أساسي المستثمرون القلقون على رؤوس أموالهم وكذلك رجال التشريع وعلماء التنظيم الإداري والمدافعون عن البيئة. وفي عام 1999، حدد قادة الدول السبع الكبار في العالم عمليات الإصلاح جراء اعتماد أساليب ممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات باعتبارها أحد أعمدة الإدارة والاقتصاد في مرحلة ما بعد الحرب الباردة والعمل على تأكيد نهج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتماد مجموعة المعايير العالمية في الإدارة الرشيدة. وطالب هؤلاء القادة كلا من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بتقييم المدى الذي وصلت إليه الدول في تطبيق المعايير الجديدة للإدارة (الإدارة الرشيدة) باعتبار تلك الأساليب أساسا لزيادة

---

[1] حساني رقية ، مروة كرامة، حمزة فاطمة، "**آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012 ، ص: 04.

[2] مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية.

[3] زايد مراد ، ترغيني صبرينة، "**البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012 ، ص: 03.

[4] عبد الرزاق حبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر 2010، ص: 77.

الازدهار وخلق فرص العمل ودعم قدرات الشركات على المنافسة لاجتذاب رؤوس الأموال العالمية في الدول النامية، تعززت ممارسات الإدارة الرشيدة في كوريا الجنوبية والبرازيل وتركيا وغيرها ومن أهم العوامل التي فرضت قضية الحوكمة[5]:

-سيطرة المدراء التنفيذيين على مقدرات الشركة، واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معه، الذي يكون أعضاؤه من كبار المساهمين.

-شراسة المنافسة بين الشركات، التي تقوم على الإستراتيجية العسكرية، التي تعنى إلحاق الهزيمة بالعدو، والعدو هنا هو الشركات المنافسة، وإلحاق الهزيمة بها هو العمل بكل السبل لإقصائها من سوق السلع أو النشاط، وكل ذلك جعل السوق ساحة حرب لا مكان رزق، مما عمق تعارض المصالح حتى بين المساهمين والإدارة التنفيذية وسائر أصحاب المصالح الآخرين، ومن هنا كانت الحاجة ماسة لوجود ضوابط لتنظيم العلاقات بين هذه الأطراف وهو ما تعمل الحوكمة على إيجاده.

-أدى الفساد الذي استشرى في المجال الاقتصادي والمالي إلى سلسلة من الانهيارات، وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات والمؤسسات في العالم، من أبرزها انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 وانهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994 ، بخسارة قدرت بمبلغ 179 مليار دولار، والأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا عام 1997 ، وأدت ليس فقط إلى إفلاس بعض الشركات، وإنما إلى انهيار اقتصاديات الدول ذاتها. وهو ما دعا المجتمع الاقتصادي الدولي للبحث عن إطار عام يحكم وينظم نشاط الشركات ويجنبها أخطار الأزمات المالية والاقتصادية

ثانيا – تعريف حوكمة الشركات

الحوكمة على وزن (فوعلة) وعلى هذا الوزن وردت أمثلة كثيرة في اللغة العربية. يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "[6].

حيث يرى البعض تسميتها حوكمة ويرى البعض الآخر تسميتها الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة ويرى آخرون تسميتها الإجراءات الحاكمة[7].

ويعرفها جرار شارو Gérard CHARREAUX أيضا بأنها مجموع الميكانزمات المنظماتية التي تملك قوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند اتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك للحد من التقديرية لهم[8].

---

[5] عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، المرجع السابق، ص77.

[6] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص: 04، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: http://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc

[7] بركات سارة، زايدي سارة، "الحوكمة **الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الاوسط وشمال إفريقيا**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012 ، ص: 04.

[8] بن ثابت جلال، عبدي نعيمة، "**حوكمة المصارف الإسلامية**"،**الملتقى الوطني حول التمويل الإسلامي واقع وتحديات**، جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2010/12/09 ،ص : 03 .

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها[9].

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين ،فلقد عرف البعض حوكمة الشركات بأنها :مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شئون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين علي المدي الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

كما عرفها كاتب أخر بقوله :إن هذا المفهوم يؤكد العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات بما يحميها من أن تلقى ذات مصير الشركات المنهارة.

وقد أشارت احدي الدراسات : بان هناك مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات وهما:

المدخل الأول: ⟵ **مدخل المساهم** والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية.

المدخل الثاني : مدخل الأطراف المتعددة ⟵ **ذات العلاقة بالشركة** مثل المدراء والعملاء والدائنين والعمال والأطراف الاخري ،ويهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف.

كما أشارت الدراسة بان المدخل الثاني اعم واشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة الشركات لأنه يركز علي البيئة المحيطة بالشركة والقضايا

الاجتماعية المختلفة ،علاوة علي انه يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية الملائمة لمتخذي القرارات من داخل وخارج الشركة[10] .

المطلب الثاني : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة – محدداتها، مبادؤها، وخصائصها –.

أولا – الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات :

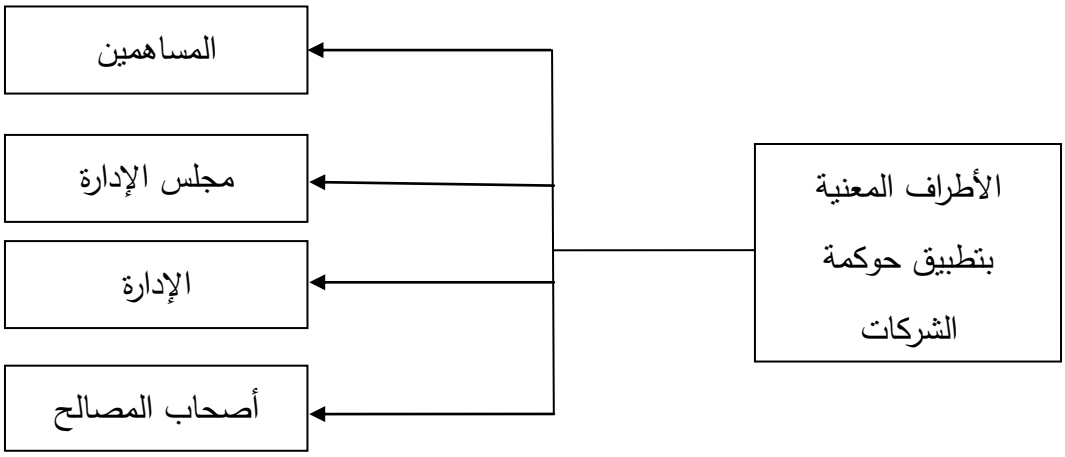
يوجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل التالي يوضح هذه الأطراف[11] :

[9] عبد الرزاق حبار، المرجع السابق، ص: 76.

[10] بوقرة رابح ، غانم هجيرة، " **الحوكمة : المفهوم والأهمية** "، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر ،2012 ، ص: 02 .

[11] خنشور جمال، خير الدين جمعة، " **دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات** " ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ،2012 ، ص ص : 04-05 .

شكل رقم (1.1) : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري** دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 20.

ثانيا – محددات الحوكمة

1– المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ويتضمن ذلك ما يلي:

- وجود القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي: قانون الشركات ـ قانون هيئة الأوراق المالية ـ قانون سوق الأوراق المالية ـ قانون النقد ـ قانون الضريبة ـ قانون إحداث المصارف الخاصة ـ قانون تطوير وتحديث المصارف العامة ـ قانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار ـ قانون الإفلاس ـ قانون الإشراف على التأمين ـ قانون التحكيم ـ قانون تنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق .... وغير ذلك من القوانين.
- كفاءة القطاع المالي "المصارف وسوق المال" في توفير التمويل اللازم لتمويل المشروعات.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام أجهزة الرقابية في إحكام رقابتها على الشركات "مصرف مركزي ـ هيئة الأوراق المالية ـ البورصة ـ وزارة الاقتصاد".
- كفاءة المنظمات والجهات المهنية مثل: جمعية المحاسبين القانونيين ـ مكاتب تدقيق الحسابات ـ مكاتب المحاماة ـ شركات التصنيف الائتماني ـ شركات الاستشارات المالية والاستثمارية.

إن وجود هذه المحددات وضمان تنفيذها يحقق الإدارة الجيدة للشركات ويحد من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص[12].

2– المحددات الداخلية: هذه المحددات تشمل مايلي:

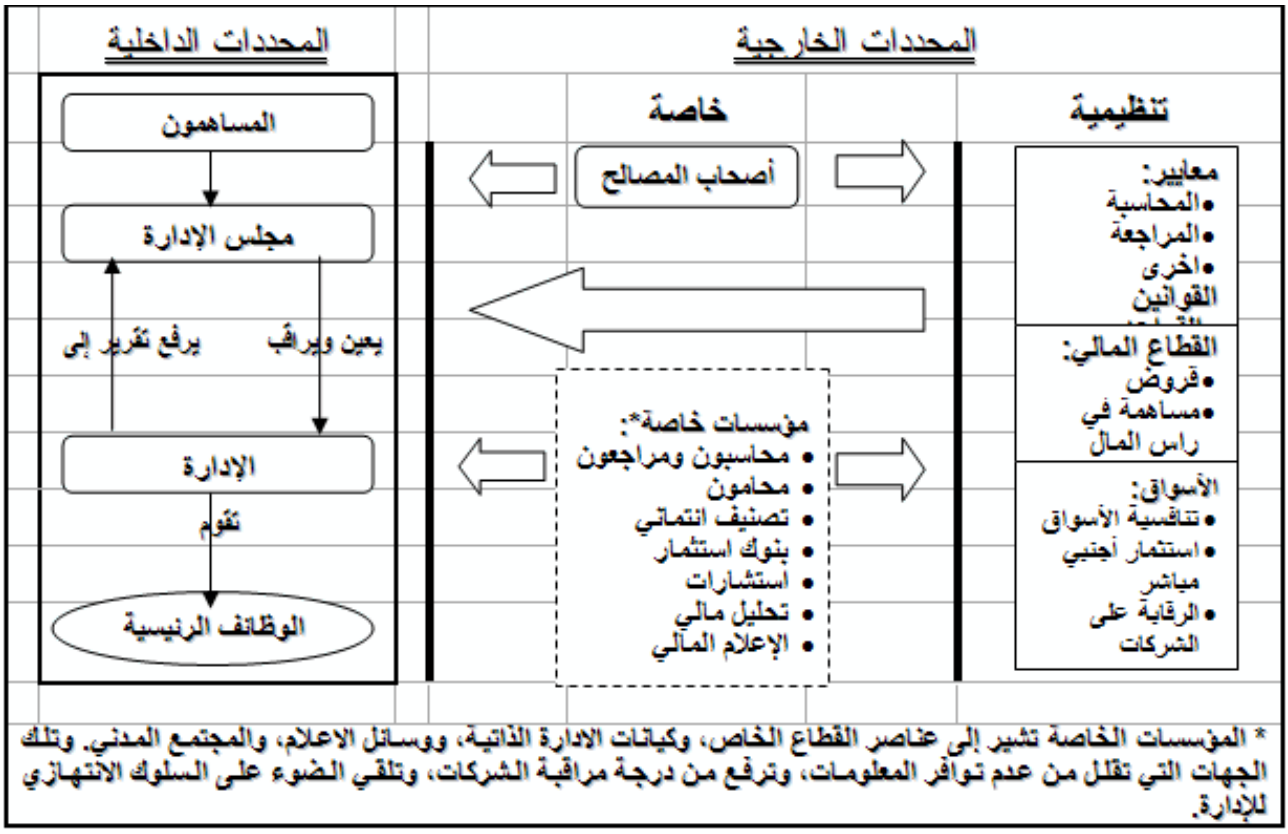
– القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل الشركة.

[12] أمال عياري ، أبوبكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**– دراسة حالة الجزائر– "، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012 ، ص: 05.

- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات.

- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف[13].

الشكل رقم (2.1) : المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر:أحمد صهوان، محددات ومعايير حوكمة الشركات في مصر ، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: http://www.ahmedsahwan.com/2016/08/blog-post_20.html

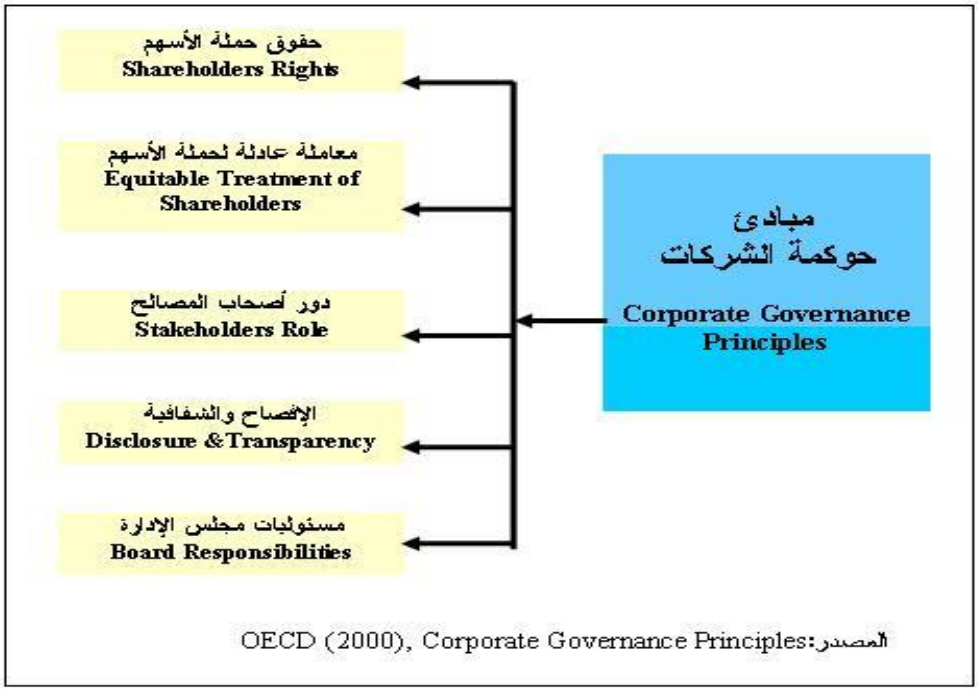
ثالثا – مبادئ حوكمة الشركات.

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبينة في الشكل التالي[14]:

[13] نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمة، "**دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الاداء المالي للشركات**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012 ، ص: 08 .

[14] مركز المشروعات الدولية الخاصة، " **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات CIPE**"، القاهرة ، مصر، سنة 2004، ص: 08.

شكل رقم (3.1) مباديء حوكمة الشركات



رابعا – خصائص حوكمة الشركات.

يتضمن مصطلح حوكمة الشركات الخصائص التالية[15]:

- ✓ **الشفافية**: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- ✓ **الإستقلالية**: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- ✓ **المساءلة**: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- ✓ **المسؤولية**:أي وجود مسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة في الشركة؛
- ✓ **العدالة**: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.

المطلب الثالث: الحوكمة في البنوك.

أولا– تعريف حوكمة البنوك والفاعلون فيها.

– تعريف الحوكمة في البنوك.

تعددت تعاريف الحوكمة في البنوك و من بين أهم التعاريف المقدمة نذكر:

1– يشمل نضام الحوكمة في البنوك 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. وبازدياد

[15] مقدم وهيبة، « **احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية** » على الموقع الالكتروني :
www. Iefpedia.com/arab consulté le 25/02/2017 á 23 :14

التعقيد في الجهاز المصرفي أصبحت عملية إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلهم في مجلس البنك[16].

2- تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، و التي تتحدد خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية و تنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة و البنوك الخاصة و المشتركة.

3- و يعرفها بنك التسويات الدولية على أنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح من الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

4- هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها و ابتغاء تحقيق غايتها، وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها[17].

– الفاعلون الأساسين في حوكمة البنوك.

تشترك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، وتلخص تلك الأطراف بأنها أطراف داخلية بالبنوك وأطراف خارجية، وضروري جدا أن تتعاون هذه الأطراف وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمة جيدة تعتمد على التبادل بينها، فيحكم العلاقة التي تنشأ مثلا بين مجالس إدارة البنوك والهيئات الإشرافية للنظام المصرفي ككل ينتج التنسيق والتعاون المتبادل بينهما[18].

أ –الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين:

***حملة الأسهم:** يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه في إمكا نهم التأثير على تحديد توجهات المصرف.

* **مجلس الإدارة:** وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.

* **الإدارة التنفيذية:** لا بد أن يكون لديهم الكفاءة و النزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما انه عليهم أن يتعاملوا

---

[16] المعهد المصرفي المصري، **مفاهيم مالية**، العدد الأول، متوفر على الموقع، تم الاطلاع عليه :يوم 2017/03/13

www.ebi.gov.eg.

[17] جونثان تشارك هام، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة, واشنطون، 2003، ص: 02 .

[18] بادن عبد القادر، "دور **حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007-2008، ص: 154.

وفقا لأخلاقيات المهنة[19].

* **المراجعين الداخليين:** لهم دور هام جدا في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف ومنع حالات الغش و التزوير لنزاهة و دقة التقارير المالية[20].

ب –الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

* **الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي** : يعتبر وجود إطار تنظيمي و قانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما و حيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد دوره تغير كبير خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة على البنوك إلى العمل على تشجيع البنوك على إتباع السلوك الحصيف، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي .

* **دور العامة:** لهم دور جد فعال في تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك لأن على المتعاملين في السوق تحمل ما عليهم من مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم، وحتى يستطيعوا فعل ذلك هم بحاجة لتوفر كل من الشفافية و الإفصاح في كل المعلومات المالية و تقارير التحليل المالي[21]، ويمكن تقسيمهم إلى:

* **المودعين:** دورهم الأساسي يتمثل في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي و في قدرتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا رأوا أن البنك أصبح يجازف بتحمل مخاطر كبيرة.

* **شركات التصنيف والتقييم الائتماني** : هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق إذ تقوم بالتأكد من توفر المعلومات الضرورية لصغار المستثمرين الأمر الذي يزيد من درجة الشفافية في المعلومات المالية ودعم حماية المتعاملين في السوق.

* **وسائل الإعلام** : تساعد على نشر المعلومات اللازمة ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق إضافة إلى تأثيرهم على رأس المال وذلك لقيامها بممارسة ضغوطات على البنك تجبره على ذلك[22].

و الشكل الموالي يبين الأطراف الفاعلة الأساسية في نظام حوكمة الشركات في البنوك.

---

[19] أمال عياري، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

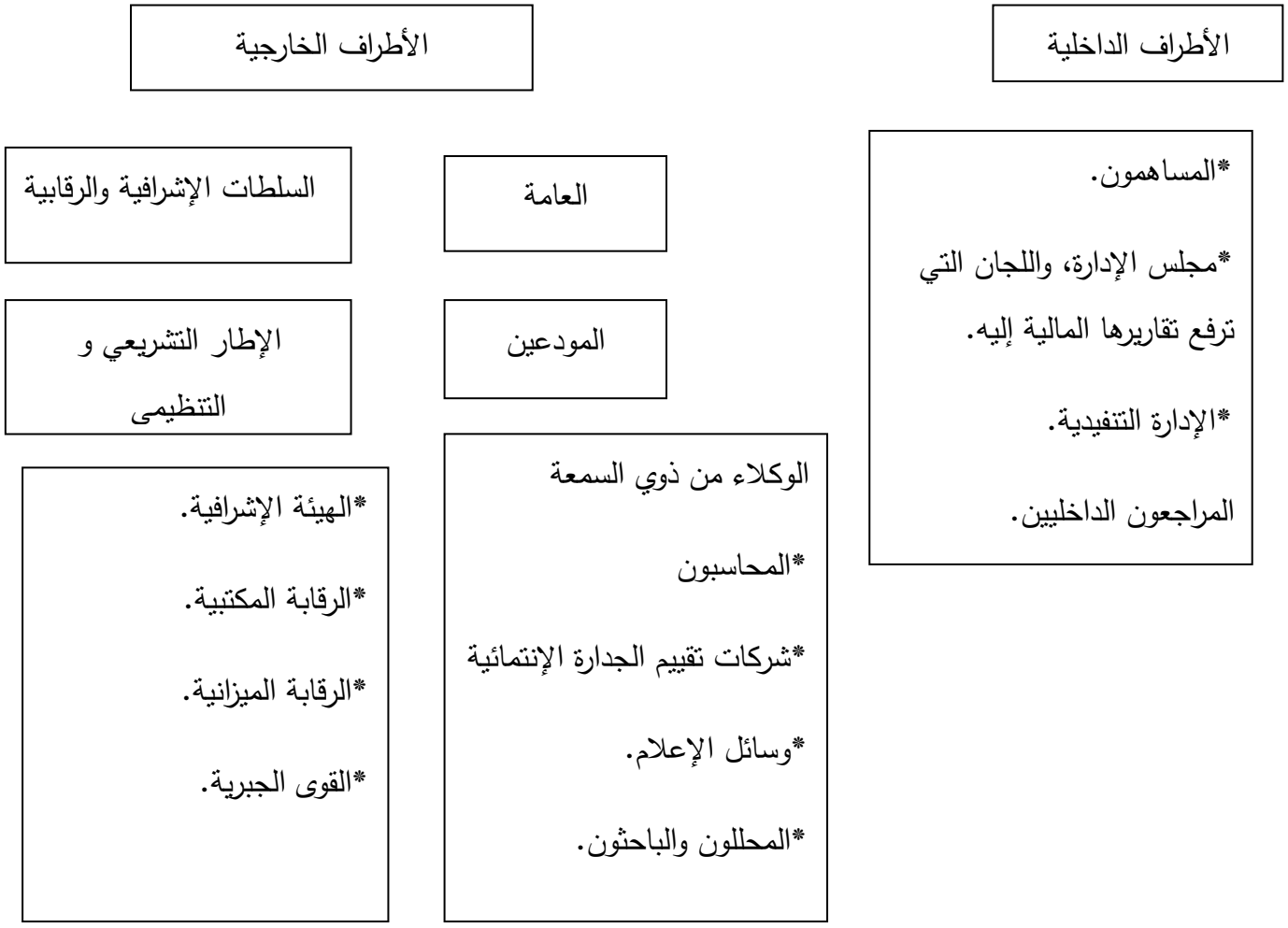
[20] عباس حميد التميمي، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**، ص: 14، بحث منشور في الموقع:

www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc, consulté le 07-03-2017 á 10 :50

[21] المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية**، العدد السادس، القاهرة، مصر، ص: 04.

[22] عبد الرزاق حبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا**، مرجع سابق، ص: 83.

الشكل رقم (4.1) الأطراف العاملة في نظام حوكمة الشركات



المصدر: مفاهيم مالية، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، مرجع سبق ذكره، ص: 02.

ثانيا – أهداف حوكمة البنوك ودوافع ظهورها.

– أهداف حوكمة البنوك.

يساعد تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك على تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها مايلي:

1. تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك و ضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية و الإدارة؛

2. تحديد الهيكل اللازم و مختلف الوسائل و الطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك؛

3. توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة و المساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك و ذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك؛

4. الفصل و التمييز بين مهام و مسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة؛

5. تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة؛
6.توفير لكل من المساهمين و الموظفين و الدائنين و المقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك؛
7. تجنب و التقليل من حدوث مشاكل محاسبية و مالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك لأزمات و المحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار و التنمية في الاقتصاد ككل[23].

– دوافع ظهور الحوكمة.

1 – تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة؛
2 – توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهميها؛
3 – مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية؛
4 – مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل؛
5 – ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة؛
6 – تشجيع المنشآت العليا للاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة؛
7 – توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛
8 – توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين إختصاصات هذه الأطراف؛
9 – تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والإجتماعية السائدة؛
10 – توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية[24].

ثالث– أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك.

ترجع أهمية الحوكمة إلى العمل على كفاءة إستخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع

[23] ابراهيم اسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة :دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ,فلسطين ، 2009، ص: 20.
[24] ابراهيم اسحاق نسمان، نفس المرجع، ص : 22.

الحرص على تدعيم إستقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الإقتصادية المطلوبة[25].

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية:

1- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظام يتم بموجبه توجيه و رقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛

2- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية و سوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك و خاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي و المالي. و خير دليل على ذلك، ما حصل في الأزمة المالية الآسيوية؛

للبنك المركزي دور في تعزيز و تشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية و ذلك للأسباب التالية:

3- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛

4- إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين)؛

5- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر و بسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة و ضرورية لهذه البنوك؛

6- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، و أن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛

7- ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك[26].

رابعا- نموذج الحوكمة الجيدة في البنوك.

أ - الحوكمة الجيدة في البنوك.

إن الحوكمة الجيدة Good Governance هي مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجيًا لتصل إلى معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين ، وتستخدم الحوكمة الجيدة من قبل العديد من المؤسسات الدولية كوسيلة لقياس الاداء والحكم على ممارسة السلطة السياسية في إدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري تنموي.

وتعتبر قيم النزاهة والمشاركة والشفافية والمساءلة من أهم سمات الحوكمة الجيدة التي تسعى من خلالها الى تعزيز سيادة القانون وتحقيق العدالة والمساواة في المجتم ع. وتضمن الحوكمة الجيدة أن توضع ا لأولويات السياسية وا لاقتصادية والاجتماعية على أساس من توافق الآراء الواسعة

[25] ابراهيم اسحاق نسمان، نفس المرجع، 31.

[26] أحمد السيد كردي، **دور حوكمة البنوك في إستقرار السوق المالي**، مقال متاح على الموقع الإلكتروني http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157496 تم الإطلاع عليه يوم 2017/03/24.

في المجتمع ، وتعمل الحوكمة الجيدة على سماع أصوات الفئات الأكثر فقرًا في عملية صنع القرار المتعلق بالتوزيع العادل لموارد المجتمع.

ولتحسين مستوى معيشة الأفراد، وزيادة مستوى دخل الفرد، والتقليل من حدة الفقر في المجتمعات النامية والعناية بحقوق المواطنين، دعت بعض المنظمات الدولية كالبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP وصندوق النقد الدولي إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء الإداري على مستوى المجتمع، بما يمكن أن يحقق نتائج ملموسة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والسياسية ، وذلك من خلال استخدام مضامين الحوكمة الجيدة والإفادة من الدعم المادي الذي من الممكن أن تتلقاه الدول والمؤسسات التي تطبق مضامين الحوكمة الجيدة من قبل الدول المتقدمة. فعلى سبيل المثال، فإن الولايات المتحدة ا لأمريكية تأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيق مضامين الحوكمة الجيدة للبلد الذي تنوي تقديم مساعدات اقتصادية إليه. ومن الأمثلة على ذلك برنامج المساعدات الذي تقدمة حكومة الولايات المتحدة والذي يسمى : .MillenniumChallenge Account (MCA) تحصل الدول النامية على قروض ومساعدات سواء من دول أو منظمات دولية، ولكن عجز حكومات هذه الدول من الإفادة من هذه المساعدات وقصورها عن تحقيق نتائج ايجابية، دفع هذه الدول والمنظمات المانحة الى إعادة النظر بالآليات المناسبة التي على تلك الدول أن تستخدمها لتحقيق النتائج المرجوة من تلك المساعدات. وهذا بدوره يعكس عجز الإدارة الحكومية في الدول النامية عن حسن استثمار الموارد والفرص المتوفرة لديها مما يدعو إلى ضرورة إعادة النظر بالآليات والعمليات والمؤسسات والتفاعلات اللازمة لتعظيم فرص المشاركة في تحمل المسؤوليات بين الأطراف المكونة للحوكم ة، وعدم ترك الأمر بيد الإدارة الحكومية المتسمة بالتكنوقراطية وبسلبية السياسين المتعاملين معها.

إن الحوكمة الجيدة Good Governance من وجهة نظر البنك الدولي، تتطابق مع فكرة تطوير الإدارة، حيث إن خبرات البنك الدولي في الدول النامية تشير إلى أنه رغم حسن تعميم البرامج والمشاريع التي يمولها البنك، إلا أنها تفشل في تحقيق تلك النتائج .ورغم ضرورة

الإصلاحات القانونية، إلا أن القوانين الجديدة قد تصطدم بعدم الالتزام المستمر أو الإعاقة في تنفيذها على أرض الواقع. كذلك فإن الفشل في إشراك المستفيدين والمتأثرين بتصميم المشاريع وتنفيذها، يؤدي في حد كبير ، إلى تقليص مدى إدامتها واستمراريتها في المستقبل. لذا فإن الحوكمة الجيدة من وجهة نظر البنك الدولي تكون أساسية لخلق البيئة الداعمة للتنمية وإدامتها حيث تتسم بالقوة والعدالة، مثلما هي مكملة اساسية للسياسات الاقتصادية المجدية أما الحوكمة الجيدة من وجهة نظر مشروع الأمم المتحدة الإنمائي UNDP فتعتبر حالة تعكس تقدم الإدارة وتطورها أيضًا من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الاهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسئولية أمام المواطنين[27].

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة

[27] إسلام بدوي محمود الداعور، **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في الضفة الغربية**، رسالة ماجستر، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2008/03/17، ص : 30.

المؤسسية في البنوك، و نذكر منها ما يلي:

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك و كذا القيم و المبادئ الواجب إتباعها و تكون معلومة و متوفرة لكل العاملين داخل البنك؛
2. وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك و إتباعها؛
3. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و مدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية؛
4. التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم و فعال في الإدارة العليا؛
5. إجراء دورات تعليمية و تدريبية و تكوينية لبناء طاقات في الحوكمة؛
6. التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز و أنظمة البنك و أهدافه و كذا البيئة المحيطة به؛
7. تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق و واجبات البنك؛
8. تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا و مجلس الإدارة[28]؛
9. ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر و المراجعة[29].

ب – قياس الحوكمة الجيدة.

تتباين الدول والمجتمعات في مستويات النضوج السياسي وا لاجتماعي والاقتصادي، لذلك فإن وضع معايير موحدة لقياس الحوكمة الجيدة قد يفتقد إلى الموضوعية، ويؤدي إلى عدم احترام الخصوصيات الثقافية للمجتمعات. لذلك يجب أن تتكيف معايير الحوكمة الجيدة مع حالة البلد أو المناطق التي تطبق فيه ا. وهذا التكييف للمؤشرات والمعايير ضروري الانتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى ابتكار الآليات العلمية التطبيقية التي تسمح تدريج يًا بتطوير الأداء الإداري والحكم، وتطوير مستويات الشفافية والمساءلة والمشاركة[30].

ج – أبعاد تنفيذ الحوكمة الجيدة في البنوك.

لنموذج الحوكمة المؤسسية الجيد في البنوك بعدين أساسيين: بعد داخلي و آخر خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الإحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

---

[28] بلعزوز بن علي، حبار عبد الرزاق،" **الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية" مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ,جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،20 –21 ، أكتوبر، 2009ص: 10.

[29] محمد زيدان، **أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ، العدد التاسع، 2009، ص: 20.

[30] إسلام بدوي محمود الداعور، مرجع سبق ذكرة، ص: 33.

1- البعد الخارجي: القواعد الاحترازية:

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

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

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

* - **تقوية السلامة البنكية:** تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا للنظام البنكي. لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم و المحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام و تجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.

* - **تطوير نشاط البنوك**: لقد أثرت موجة الابتكارات و التطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك: ظهور أسواق جديدة؛ عمليات جديدة؛ ممارسات بنكية جديدة...الخ، لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات و لمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف و الرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية و التي يجب على البنوك احترامه من أجل ضمان السيولة و الملاءة المالية تجاه عملائه و من هذه المعايير نسبة " Cooke"، (اتفاقية بازل 1) McDonough " (إتفاقية بازل 2).

2- البعد الداخلي: طريقة إدارة البنك:

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة و الذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيدا و أصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الاستراتيجيات طويلة المدى؛ إنشاء و تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية و التأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولة و شفافة[31].

المطلب الرابع: المخاطر المصارفية ومتطلبات التقليل منها.

أولا- المخاطر المصرفية المفهوم والأنواع.

- مفهوم الخطر

لقد تعددت تعاريف الخطر ومن أهم التعاريف المتداولة نجد :

[31] مرابط هيبة، **أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل**، رسالة ماجستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، الجزائر، 2011/2010، ص: 23.

أ– لغة: إن كلمة مخطر مستوحاة من مصطلح لاتيني والذي يدل على RISQUE أي RESCARE الارتفاع في التوازن و حدوث تغير ما بالمقارنة مع ما كان منتظرا و الانحراف عن المتوقع.

ب– اصطلاحا: هو ذالك الالتزام الذي يحل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهورا أو خسارة.

– كما تعرف المخاطرة على أنها احتمال وقوع الخسارة في الموارد المالية او الشخصية نتيجة عوامل غير منتظرة في الأجل القصير أو الطويل.

كما يعرف الخطر على أنه احتمال وقوع حدث مستقبلي يسبب، لمن وقع عليه، خسارة أو ضرر مادي أومعنوي. فهو غالبا ما يقترن بالحظ و الصدفة – فكما يُقال " الحياة مخاطرة و مجازفة "– أما عواقب الخطر قد تكون ضعيفة و محتملة، وقد تكون معتبرة تؤدي إلى دمار و خراب.

و لتفادي هذه العواقب، تلجأ المؤسسات الاقتصادية، بغرض المواجهة و التحكم أكثر في المخاطر، إلى ما يسمى بعمليات تغطية المخاطر (ضمانات؛ تأمينات؛ الخ...).

* **الخطر المصرفي او البنكي:** لقد تعرض الكثير من المهتمين إلى تعريف الخطر المصرفي، واختلفت تعاريفهم طبقا للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث.والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وللزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة محل الدراسة، وعلى الرغم من اختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطرة فإننا سنتعرض للبعض من هذه التعاريف كما يلي:

التعريف الأول: يعرف(فوغان) المخاطرة بأ نها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف الأهداف المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع.

التعريف الثاني: كما يعرف الخطر على أنه "حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها إذ أن حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية ،لو أن ذلك لا يمنع ترجمتها إلى صورة رقمية يمكن قياسها[32].

التعريف الثالث: يعرف(جويل بسيس) المخاطرة بأنها تمثل الآثار غير المواتية على الربحية الناتجة عن العديد من عوامل عدم التأكد و أن قياس المخاطرة يتطلب الوقوف على تأثير الأمور غير المواتية التي تتم في ظل ظروف عدم التأكد على الربحية.

التعريف الرابع: و يعرف (هندي) المخاطرة بأنها تمثل التقلب في العائد المستقبلي و يتفق معه في ذلك(سينكى)حيث يشير إلى أن ذلك يمثل التعريف الشائع في التمويل.

ومنه يمكن الوصول إلى تحديد مفهوم المخاطرة البنكية كما يلي :

---

[32] عبدلي لطيفة، "**دور ومكانة إدارة المخاطر المصرفية في المؤسسات الاقتصادية**" دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته Scif سعيدة "، رسالة ماجستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص : 25.

تعرف المخاطرة بأ نها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين . أي إن هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المراجعين(AUDITEURS) والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار البنكية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف البنك المعتمدة وتنفيذ استراتجياته. وفى ضوء ما تقدم يمكن تعريف المخاطرة على أ نها الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية البنك ورأسماله.

ومن المعلوم، أنه لا يمكن محو المخاطر تماما من الوجود المصرفي، غير أن إعداد نظام سليم و تحديد واضح للمخاطر المحيطة بالأنشطة البنكية وكذا تسيير عقلاني لها، فكل ذلك، يساهم في التخفيض من حدة العمليات الخطيرة في البنوك. وعليه، فلابد من التحكم في نظام المعلومات، بحيث يضمن التنفيذ الصحيح للعمليات و يعطي إمكانية تقدير المخاطر المتخذة فيها. ولا شك أن وضع نظام يحمي البنوك من الانحرافات والأخطاء يستدعي تحمل تكاليف معتبرة، تجنيد وسائل مادية و بشرية متخصصة، بهدف ضمان حماية نسبية من المخاطر[33].

– أنواع المخاطر المصرفية.

هناك تقسيم لأنواع المخاطر أخذ به الاقتصادي (Oldfield &Santomero1997) وهو كما يلي:

* مخاطر يمكن التخلص منها عن طريق تحويلها، تجزئتها، تنويعها أو الوقاية في أسواق خاصة بها.

* مخاطر يكمن تحوياها للأطراف الأخرى باستخدام المشتقات المالية للتغطية أو تغيير شروط الاقراض .

* مخاطر نضامية.

* مخاطر غير نضامية.

* مخاطر لا يمكن التخلص منها ولا حتى تحويلها ولابد من إدارتها وهي مخاطر مصاحبة للنشاط المصرفي مثل المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق[34].

يمكن تصنيف المخاطر المصرفية إلى مخاطر مالية ومخاطر غير مالية كما يلي:

أ– المخاطر المالية.

1– **المخاطر الائتمانية:** تتعلق المخاطر الائتمانية دائما بالسلفيات (القروض) والكشف على الحساب أو أي تسهيلات ائتمانية تقدم للعملاء، تنجم هذه المخاطر عادة عندما يمنح المصرف العملاء قروضا واجبة السداد في وقت محدد في المستقبل، ويفشل العميل في الوفاء بالتزاماته بالدفع وقت حلول موعد إرجاع القروض، أو عندما يفتح البنك خطاب اعتماد مستندي لإسترداد بضائع نيابة عن العميل في توفير المال الكافي لتغطية البضائع حين وصولها.

2– **مخاطر السوق:** تنشأ مخاطر السوق لتغييرات المفاجئة في أحوال السوق حيث تتأثر البنوك بذلك التغير[35].

---

[33] شعبان فرج، **العمليات المصرفية وإدارة المخاطر**، دروس مقدمة لطلبة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصصات، النقود والمالية، وإقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، الجزائر، 2014/2013، ص: 59.

[34] مفتاح صالح، "**إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009 ، ص: 02.

[35] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المناهج، الأردن، 2006، ص: 66.

وتنقسم إلى:

* **مخاطر أسعار الفائدة** : وهي المخاطر الناتجة عن تعرض البنك للخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار الفوائد في السوق، والتي قد يكون لها الأثر على عائداته والقيمة الاقتصادية لأصوله.

* **مخاطر تقلبات أسعار الصرف** : وهي ناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقتضي إلماماكاملا ودراسات وافية عن أسباب تقلبات الأسعار.

3- مخاطر السيولة : تتعرض البنوك من حين إلى آخر إلى سحوبات مفاجئة من قبل المودعين ولابد للبنوك أن تحتاط لمثل هذه السحوبات إما الاحتفاظ باحتياطي في شكل نقد في خزائنها أو ودائع لدى بنوك ومؤسسات أخرى، أو الاحتفاظ بموجودات عالية السيولة والتي يمكن تحويلها بسرعة إلى نقد[36].

ب- المخاطر الغير مالية

1- **مخاطر التشغيل**: تنشأ هذه المخاطر عند ممارسة البنك لأنشطته المختلفة التي ينتج عنها أنواع مختلفة من الأخطاء منها البشرية التي تكون بسبب عدم كفاءة والتدريب على أساليب العمل، ومنها الفنية التي تحدث نتيجة لأعطاب أجهزة الحاسوب أو أجهزة الاتصالات الأخرى المختلفة ومنها الأخطاء المتعلقة بالعمليات التي تحدث في المواصفات وعدم الدقة عند تنفيذ العمليات[37].

2- المخاطر القانونية: هي المخاطر التي قد يتعرض لها البنك من جراء نقص أو قصور في مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونيا، وقد يحدث هذا القصور سهوا عند قبول مستندات ضمانات من العملاء والتي يتضح لاحقا أنها غير مقبولة لدى المحاكم[38].

3- **المخاطر الإستراتيجية**: هي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات البنك وعلى رأس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع المصرفي[39].

4- **مخاطر السمعة**: تنتج مخاطر السمعة عن الآراء العامة السلبية المؤثرة والتي ينتج عنها خسائر كبيرة للعملاء أو الأموال، حيث تتضمن الأفعال التي تمارس من قبل إدارة البنك أو موظفيه والتي تعكس صورة سلبية عن البنك وأدائه وعلاقاته مع عملائه والجهات الأخرى، كما أنها تنجم عن ترويج إشاعات سلبية عن البنك ونشاطه[40].

---

[36] عبد المنعم السيد علي ونزار سعد الدين العيسى، **النقود والمصارف والأسواق المالية**، دار الحامد، الأردن، 2004 ، ص: 195.

[37] شقري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص: 327.

[38] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 67.

[39] شقري نوري موسى وآخرون، **إدارة المخاطر**، مرجع سابق، ص: 298.

[40] نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 "دراسة إلى طبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين"**، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، 4-5 جويلية 2007، الأردن، ص: 12.

ثانيا– إدارة المخاطر المصرفية ومتطلبات التقليل منها في البنوك .

– متطلبات للتقليل من المخاطر المصرفية في البنوك.

يمكن إدارة المخاطر المالية من خلال تقليلها وذلك بطريقتين:

الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها ومثلها في ذلك برامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق منع حدوث الخسارة أو تقليل فرص حدوثها وهو نفس الشيء بالنسبة للمخاطر المالية.

بعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة حيث أن البعض الآخر يكون الهدف منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت. ويقال أن منع الخسارة هو الوسيلة الأكثر مرغوبة للتعامل مع المخاطرة فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فإن المخاطرة سيتم القضاء عليها أيضا. ومع ذلك فإن منع حدوث الخسارة يمكن أيضا أن يكون مدخلا للتعامل مع المخاطرة فمهما حاولت واجتهدت في المحاولة لن تستطيع أبدا أن تمنع جميع الخسائر، بالإضافة إلى ذلك فإنه في بعض الأحيان قد يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها.

الثانية يمكن أيضا تقليلها بشكل إجمالي من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة فعن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما. وبناءا على هذه التقديرات يمكن لمنظمة مثل شركة تأمين أن تفترض إمكانية حدوث خسارة نتيجة لمثل هذا التعرض ولا تواجه بعد نفس احتمال الخسارة نفسها[41].

ومن أجل سلامة النظام البنكي وسلامة عملياته يجب على الدول سن قوانين ووضع أدوات رقابة مناسبة، لذلك سوف يتم إدراج بعض القواعد والتي نعتبرها أساسية للتقليل من المخاطر في البنوك والمتمثلة في:

1- يجب احترام بعض الشروط التي تخص سمعة المسير؛

2- تقاسم السلطة :حيث أنه لا يجب أن يكون المسير لوحده؛

3- مشاركة جيدة للمساهمين في رقابة الإدارة؛

4- سن القوانين واللوائح التي تلزم هيئات إدارة البنك على الإمتثال لإجراءات معينة تتجاوز الالتزامات العامة [42].

– هيكل وتنظيم إدارة المخاطر .

1– سياسة إدارة المخاطر:

يجب علي سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب علي سياسة المخاطر تحديد المسئوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كله، بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلي أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة .

[41] عبدلي لطيفة، "**دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية**"، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

[42] محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، **أثر الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد السوداني**، على الموقع الإلكتروني:
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=155520 le 12/04/2013 a 18:21

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال ، تتطلب عملية إدارة المخاطر :

* التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة

* توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة

* تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة .

2- دور مجلس الإدارة :

يقع علي عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة ، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة .

ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المد راء ، أو لجنة غير تنفيذية ، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة علي العمل كراعي لإدارة المخاطر، يجب كحد أدني أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي :

* طبيعة ومدي حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص؛

* احتمالية تحقق تلك الأخطار؛

* كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة؛

* قدرة الشركة علي تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره علي النشاط؛

* تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة؛

* فاعلية عمليات إدارة المخاطر؛

* الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر ؛

3- دور وحدات العمل :

وتتضمن ما يلي :

* تتحمل وحدات العمل المسئولية الأولى في إدارة المخاطر علي أساس يومي.

* تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم .

* يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر .

* يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع

4 – دور وظيفة إدارة المخاطر :

اعتمادا علي حجم المؤسسة، قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلي قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي :

* وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.
* التعاون علي المستوي الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
* بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
* أعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
* تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
* التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي أداره المخاطر داخل المؤسسة.
* تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
* أعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

5 – دور المراجع الداخلي :

قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى . وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي :

* تركيز عمل المراجع الداخلي علي الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
* منح الثقة في إدارة المخاطر.
* تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
* تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
* تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية ... الخ بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة، يجب علي المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية .

6 – الموارد والتطبيق :

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك علي كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلي وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق إدارة المخاطر. وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر. يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة. ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة أو خدمة[43] .

– إدارة المخاطر المصرفية (الخصائص والأهداف) :

1– تعريف إدارة المخاطر المصرفية.

هناك عدة تعاريف لإدارة المخاطر المصرفية والتي لعل من أهمها ما يلي:

[43] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**،الدار الجامعية للطبع والنشر،الإسكندرية، مصر، 2007، ص : 102.

* إدارة المخاطر هي كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا[44]؛

* إدارة المخاطر هي عملية التفكير بشكل منهجي في جميع المخاطر المحتملة أو المشاكل قبل حدوثها ووضع إجراءات من شأنها أن تجنب هذه المخاطر أو الحد من أثارها أو التعامل مع هذه الآثار، حيث تمكن هذه العملية من معرفة المخاطر وإعداد إستراتيجية لسيطرة عليها[45]؛

* إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب لهذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب[46].

* تتم إدارة المخاطر من خلال الرقابة الملائمة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا من أجل تحديد، قياس متابعة ومراقبة كافة المخاطر ذات الصلة وإعداد التقارير عنها؛

إذن يمكن القول بأن إدارة المخاطر المصرفية هي عبارة عن عملية تحديد المخاطر المحتمل وقوعها، قياسها وتقيمها وكذا إعداد خطط لتجنبها أو التقليل منها والسيطرة عليها، من خلال الرقابة المستمرة على جميع الإدارات المكونة للبنك.

2- خصائص إدارة المخاطر المصرفية.

تمتاز إدارة المخاطر في المؤسسات بشكل عام بمجموعة من الخصائص هي[47]:

* معظم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات هي المخاطر المالية بالدرجة الأولى، مثل مخاطر الإفلاس ؛

* تتنوع هذه المخاطر حسب مجال تخصص كل مؤسسة، وتشترك المؤسسات المالية عموما في ثلاثة مخاطر هامة هي: مخاطر السوق، مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة؛

* تمتاز إدارة المخاطر بقدرة تنبؤية خصوصا في مجال تحديد الخسائر، مما يقود المؤسسات إلى البحث الدائم عن البديل الأمثل للتخلص، أو التخفيض من الخسائر وآثارها إلى أدنى حد ممكن؛

* تمتاز إدارة المخاطر بأنها تعمل على إيجاد الحلول فيما يتعلق بكيفية مواجهة المخاطر، والتعامل معها، أو تحويلها باستخدام الأساليب المتاحة أو ابتكار الأدوات والأساليب الجديدة مثل: المشتقات المالية؛

* المخاطر التي تواجه مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات تنعكس بالضرورة على حقوقها والتزاماتها بصورة سلبية او إيجابية وتتميز إدارة المخاطر في هذا الجانب بوجود ارتباط قوي بينها، وبين باقي الوظائف، والأنظمة الأخرى الموجودة داخل المؤسسة مثل: مراقبة التسيير، وإدارة الأصول والخصوم[48]؛

---

[44] نجاة شاكر محمود، **إستراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الإسلامي**، مجلة جامعة المدينة العالمية، العدد الرابع، سبتمبر 2012، ص: 107.

[45] The OurCommunity team ،An Introduction to Risk Management،Published By:www.ourcommunity.com.au ، P:02.

[46] أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 55.

[47] أماني عادل مسعود، **أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن،2012، ص: 24.

3- أهداف إدارة المخاطر المصرفية.

إن الهدف من عملية ضبط المخاطر وإدارتها في المؤسسة المصرفية المحافظة على أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها خلال تقديم خدماتها لعملائها وذلك لأهمية مثل هذه الحماية لاستمرار المصرف وسلامة وجوده، فتعد وظيفة إدارة المخاطر من أهم الوظائف في المصرف، فتهدف إدارة المخاطر بشكل رئيس إلى :

1. استقرار الأرباح أو المكاسب: حيث تساهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى ممكن، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح؛

2. استمرارية النمو: عندما يكون النمو هدفاً تنظيميا هاماً تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر، كما تعتمد إستراتيجية إدارة المخاطر على الإعداد لتسهيل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد النمو الاقتصادي في المصرف؛

3. تعظيم قيمة المصرف: تساهم قرارات إدارة المخاطر في تعظيم القيمة السوقية للمصرف، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي للمنظمة وهو معيار معقول لتقييم القرارات المؤسسية[49]؛

4. المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين، المودعين والدائنين؛

5. إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛

6. تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛

7. العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية؛

8. 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؛

9. حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة؛

10. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما البعض ولا يجوز فصلهما، حيث أن عملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل؛

11. تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار[50]؛

---

[48] عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف. 20/21 اكتوبر، 2009 ، ص: 04.

[49] إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص : 54.

[50] شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

– أهمية ومبادئ إدارة المخاطر المصرفية:

1– أهمية إدارة المخاطر المصرفية:

تكمن أهمية إدارة المخاطر المصرفية في النقاط التالية:

* المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين والدائنين والمستثمرين؛

* إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة؛

* تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر؛

* العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية؛

* تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر؛

* إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بهدف منعها أو تكرار حدوثها؛

* حماية صورة البنك بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين والدائنين والمستثمرين بحماية قدرا على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها؛

* مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات للجنة بازل [51]؛

2–مبادئ وأدوات إدارة المخاطر المصرفية:

إن حسن إدارة المخاطر بالبنوك تستوجب الالتزام بالمبادئ الأساسية الآتية :

* أن يكون لدى كل بنك لجنة مستقلة تسمى (لجنة إدارة المخاطر) تهتم بإعداد السياسة العامة أما الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر فتتولى تنفيذ تلك السياسات،كما تقوم بمراقبة وقياس المخاطر بشكل دوري؛

* تعيين(مسئول مخاطر) لكل نوع من المخاطر الرئيسية تكون لديه خبرة كافية في المجال المصرفي؛

* وضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر في كل بنك لتحديد مستوى كل نوع من المخاطر التي يمكن قياسها وبشكل دقيق لمعرفة وتحديد تأثيرها على ربحية البنك وملاءته الرأسمالية وتحديد الأسقف الاحترازية للائتمان والسيولة والسوق؛

* تقييم موجودات كل بنك وخاصة الاستثمارية كمبدأ أساسي لقياس المخاطر والربحية؛

* استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ووضع ضوابط أمان ملائمة لها؛

* ضرورة وجود وحدة تدقيق داخلي مستقلة بالبنوك تتبع مجلس الإدارة بالبنك مباشرة وتقوم بالتدقيق لجميع أعمال البنك بما فيها إدارة المخاطر؛

* تقع مسؤولية إدارة المخاطر بشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة لكل بنك، الذي يعده المساهمين

[51] هيفاء غانية، إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل 2و3، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه، الوادي، الجزائر، 2015/2014، ص: 33.

المسؤولين عن أعمال البنك، وهو ما يستوجب فهم المخاطر التي يواجهها والتأكد من أنها تدار بأسلوب فعال وكفء[52].

المطلب الخامس: ماهية ومهام لجنة بازل للرقابة المصرفية.

أولا– نشأة ومفهوم لجنة بازل للرقابة المصرفية.

– النشأة:

يعتقد البعض أن الاهتمام بموضوع كفاية رأس المال يعود إلى أزمة الديون العالمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث يعتبره السبب الحقيقي والوحيد لصدور مقررات بازل المعروفة باسم بازل I . والواقع أن الاهتمام بكفاية رأس المال يعود إلى فترة طويلة قبل ذلك، ففي منتصف القرن التاسع عشر. ، صدر قانونا لبنوك الولايات المتحدة الأمريكية يحدد الحد الأدنى لرأس مال كل بنك وفقا لعدد السكان في المنطقة التي يعمل فيها. وفي منتصف القرن العشرين زاد اهتمام السلطات الرقابية عن طريق وضع نسب مالية تقليدية مثل حجم الودائع إلى رأس المال، وحجم رأس المال إلى إجمالي الأصول. إلا أن هذه الطرق أثبتت فشلها خاصة في ظل اتجاه البنوك نحو زيادة عملياتها الخارجية، وعلى وجه التحديد البنوك الأمريكية واليابانية، وهو ما دفع إلى البحث عن أسلوب مناسب لتقدير كفاية رأس المال عن طريق قياس حجم الأصول المخطرة ونسبتها إلى رأس المال.

ونتيجة لذلك تشكلت لجنة بازل للرقابة المصرفية نهاية 1974 ، تحت تسمية لجنة القواعد وممارسات الرقابة على العمليات البنكية، وذلك من طرف محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشرة آنذاك، وتحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا. وإدراكا منها بأن سلامة القطاع المصرفي إنما تتوقف على حسن مواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك، أصدرت لجنة بازل أول معيار لها للرقابة المصرفية في عام 1988 أطلق عليه معيار الملاءة المصرفية (كفاية رأس المال) أو معيار كوك (Ratio Cooke) على اسم رئيس اللجنة آنذاك. وطلب من البنوك الالتزام به ابتداء من عام 1992[53].

– التعريف:

منذ سبعينات القرن الماضي وجد محافظو البنوك المركزية أن المنافسة بين البنوك الكبرى لدولهم لم تكن دائماً عادلة بالنظر إلى اختلاف مستوى القيود التي تفرض على هذه البنوك في مختلف الدول، فبعض الدول تضع قيوداً مشددة على البنوك في حين أن البعض الآخر يأخذ بنظم أكثر تساهلا، فقد وجدوا أنه من المناسب تحقيق أكبر قدر من التناسق في القيود المفروضة على العمل المصرفي بينها بغرض توفير درجة أكبر من المنافسة السليمة دولياً في عمل هذه البنوك.

---

[52] نبراس محمد عباس العامري وصلاح الدين محمد أمين الإمام، استعمال أنموذج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر(RAROC) ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21 ، الفصل الرابع، جامعة بغداد، 2012 ، ص ص: 179.180.

[53] سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات جامعة جيجل**، 03-05 ماي 2005 ، ص: 287

لذا، فقد تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية تحت مسمّى «لجنة الأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية »، بمبادرة من محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشر الكبرى مع نهاية عام 1974[54]، تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وقد اقتصر أعضاؤها على مسئولين من هيئات الرقابة المصرفية ومن محافظي البنوك المركزية لتلك الدول والتي أصبحت 13 دولة متمثلة في كل من بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، ايطاليا، اليابان، هولندا، سويسرا، السويد، بريطانيا، اسبانيا، لوكسمبورغ والولايات المتحدة الأمريكية (OECD). تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية أو معاهدة دولية، فهي تنظيم غير رسمي قائم على تفاهم وتنسيق في المواقف بين محافظي بنوك الدول الصناعية[55].

ثانيا– أهداف لجنة بازل.

تعتبر لجنة بازل منذ إنشائها ملتقى التعاون للدول الأعضاء في مجال الرقابة البنكية. فهي

تهدف بشكل عام وعلى المستوى الدولي، إلى تعزيز نوعية وفعالية الرقابة البنكية وذلك من خلال تحديد ثلاثة محاور للتدخل هي:

– تبادل المعلومات حول الممارسات الوطنية للرقابة.

– تحسين فعالية التقنيات المستخدمة في مراقبة النشاط البنكي العالمي.

– تحديد المعايير الاحترازية الدنيا.

وبالتالي، يمكن إيجاز أهداف لجنة بازل في النقاط الأساسية التالية[56]:

– المساهمة في تقوية استقرار النظام المصرفي الدولي وخاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية في الدول النامية بسبب توسع البنوك الدولية خاصة الأمريكية منها التي تورطت في ديون منفردة أو معدومة في دول أمريكا اللاتينية وآسيا وإفريقيا مما اضطرها إلى إسقاط الديون أو توريقها.

– إزالة مصدر رئيسي للمنافسة غير المتكافئة بين البنوك في الأسواق الدولية، والمتمثل في الفروق في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال المصرفي، ما دفع لجنة بازل إلى التأكيد على ضرورة توافر العدالة والتناسق في تطبيق نسب كفاية رأس المال.

– العمل على إيجاد آليات للتكيف مع المتغيرات المصرفية العالمية وفي مقدمتها العولمة المالية، بما في ذلك التشريعات واللوائح والمعوقات التي تحد من اتساع وتعميق النشاط المصرفي للبنوك عبر أنحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية والمعرفية.

---

[54] Rachida HENNANI, Etude et synthèses, De Bâle I à Bâle III: les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient ,LAMETA Université de Montpellier, 27 maras, 2015, p : 03.

[55] نشرية عمومية،"**اضاءات مالية ومصرفية**"، مجلة الحوكمة، معهد الدراسات المصرفية، الكويت،السلسلة الخامسة، العدد الرابع، نوفمبر 2012، ص: 02.

[56] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001، ص: 83.

– تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.

ما يمكن استخلاصه في الأخير أن لجنة بازل هي لجنة للرقابة المصرفية الدولية عملت منذ تأسيسها على إقرار معيار دولي موحد لكفاية رأس المال للدلالة على مكانة المركز المالي للبنك ويقوي ثقة المودعين فيه من جهة، وتقليل المخاطر التي تتعرض لها البنوك من جهة أخرى[57].

ثالثا– مهام لجنة بازل.

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

1– تعزيز السلامة والثقة في النظام المالي؛

2–وضع حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية؛

3– نشر و توزيع أفضل للممارسات البنكية و الرقابية؛

4– تعزيز التعاون الدولي في مجال الرقابة الاحترازية[58].

رابعا– معايير ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية.

– معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية.

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، تركز على النقاط التالية:

1– قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛

2– إستراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛

3– التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛

4– وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛

5– توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مرعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances)؛

6– مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛

[57] Antoine Sardi, BaleII, AFGESEditions, Paris, 2004, p.14

[58] Banque- crédit, la comité de Bale, publié dans le site suivant : http://www.banque-credit.org/pages/comite-de-Bale.html , consulté le 29-03-2017, á 13 :27

7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛

8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج[59].

- مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل.

في فيفري 2006 م قامت لجنة بازل بإجراء بعض التعديلات على التقرير الذي نشرته سنة 1999 م وأورد في شكل تقرير جديد يحمل عنوان "تعزيز الحوكمة في البنوك" تضمن ثمانية مبادئ لتطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك و التي تأخذ بعين الاعتبار حجم البنك والمخاطر التي يواجهها، و هذه المبادئ يمكن تطبيقها في أي دولة حتى لو لم تلتزم باتفاقية بازل**II** لأنها ليست جزء[60] منها وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

- **المبدأ الأول:** أهلية أعضاء مجلس الإدارة و قدراتهم ومسؤولياتهم.
- **المبدأ الثاني:** دور مجلس الإدارة في مراقبة الأهداف الإستراتيجية للبنك و قيم المؤسسة.
- **المبدأ الثالث:** حدود المسؤولية و المحاسبة.
- **المبدأ الرابع:** ضمان الإشراف و المراقبة من قبل الإدارة العليا.
- **المبدأ الخامس:** مهام مراقبي الحسابات و الرقابة الداخلية.
- **المبدأ السادس:** أجور و مكافآت مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين.
- **المبدأ السابع:** شفافية الحوكمة.
- **المبدأ الثامن:** معرفة الهيكل التشغيلي للبنك[61].

1- المبدأ الأول: أهلية أعضاء مجلس الإدارة و قدراتهم و مسؤولياتهم: يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة الأهلية اللازمة لتولي مناصب عملهم و أن يكونوا على علم و فهم واضح لدورهم في الحوكمة و كذلك أن يكونوا قادرين على إدارة أعمال البنك. من مسؤوليات أعضاء مجلس إدارة بنك وضع استراتيجيات العمل و السياسات المناسبة لمواجهة المخاطر، كما أن لهم المسؤولية الكاملة عن سلامة الموقف المالي للبنك و أدائه بالشكل الذي يضمن عدم تضارب المصالح، وعليهم واجبات منها تعيين المديرين التنفيذيين[62].

2- المبدأ الثاني: دور مجلس الإدارة في مراقبة الأهداف الإستراتيجية للبنك و قيمه : مجلس الإدارة يجب عليه الموافقة على الأهداف الإستراتيجية للبنك و مراقبتها، كما عليه ضمان قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات فعالة للبنك و تجنب حدوث بعض الممارسات التي قد تقلل من جودة الحوكمة و من أمثلتها الإقراض الداخلي للموظفين أو

---

[59] محمود ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012، ص: 21.

[60] Janet Holmes, Basel commette guidance on corporate gouvernance for Banks, Eurasien corporate gouvernance roundtable, 2003, p :03.
http://www.oecd.org/dtatoecd/6/18/39519554.ppt , consulté le 12-04-2017, á 11 :43

[61] Janet Holmes, Op.Cit, : p: 05.

[62] محمد زيدان، مرجع سابق، ص: 17.

أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين الذين لهم الأغلبية؛ أو إعطاء مزايا تفصيلية للأطراف ذات الصلة. من واجبات مجلس الإدارة كذلك تشجيع الموظفين المسؤولين عن إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية لأعضاء مجلس الإدارة أو لجنة مستقلة دون خوف أو تردد و ذلك بتوفير الحماية اللازمة لهم من أي عقوبات.

3- المبدأ الثالث: حدود المسؤولية و المساءلة: ينبغي على مجلس الإدارة وضع و تنفيذ حدود واضحة للمسؤولية و المساءلة في البنك لكل من يعمل داخل البنك من مجلس إدارة؛ إدارة عليا وعاملين.

4- المبدأ الرابع: ضمان الإشراف و المراقبة من قبل الإدارة العليا: على مجلس الإدارة أن يضمن جود مبادئ للإدارة العليا تتماشى و سياسة المجلس وأن تمتلك الإدارة العليا المهارات اللازمة لتسيير أعمال البنك، إضافة إلى تأسيس نظام رقابة داخلية فعال لضمان ممارسة البنك لأنشطته في هذا الإطار[63].

5- **المبدأ الخامس: وظائف مراقبي الحسابات و الرقابة الداخلية:** من واجبات مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك تعزيز استقلالية المدققين الداخليين وضمان قيام المدققين الخارجيين بمهامهم طبقا للقوانين المطبقة ومعايير الممارسة المهنية و تعهدهم بالحكم على فعالية نظام الرقابة الداخلية وصحة القوائم و البيانات المالية. كما أنه على مجلس الإدارة الاهتمام بوظيفة التدقيق والرقابة الفعالة الداخلية و الخارجية نظرا لأهميتها وفعاليتها في الحوكمة.

6- المبدأ السادس: أجور و مكافآت مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين: على مجلس الإدارة أن يضمن أن سياسات الأجور و المكافآت الخاصة بمجلس الإدارة و الإدارة العليا تتوافق مع ثقافة البنك و أهدافه و إستراتيجيته على المدى الطويل، و كذلك تجنب إتباع سياسة تعويضات تؤدي إلى خلق حوافز للإفراط في المجازفة[64].

7- المبدأ السابع: شفافية الحوكمة: تعتبر الشفافية عنصر مهم في الحوكمة كون توافرها يساعد المساهمين وأصحاب المصالح و المشاركين الآخرين على مراقبة صحة وفعالية أداء إدارة البنك، ويكون هذا الإفصاح في الموقع الالكتروني للبنك وكذلك من خلال التقارير الدورية والسنوية، وضروري خاصة في حالة ما إذا كانت البنوك مسجلة في البورصة، وقد يشمل الإفصاح معلومات عن البيانات المالية للبنك والمخاطر التي يتعرض لها و كل ما يتعلق بالمراجعة الداخلية الحوكمة كهيكل مجلس الإدارة ؛ مؤهلات أعضائه ؛ هيكل الحوافز وسياسات الأجور...الخ.

8.- المبدأ الثامن: معرفة الهيكل التشغيلي للبنك: ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل الذي يتبعه البنك لتنفيذ عملياته والنظم والقوانين التي يعمل في إطارها، لأنه قد يحدث وأن يواجه البنك مخاطر قانونية بطريقة غير مباشرة تؤدي إلى تشويه سمعته وذلك في حالة ما إذا استغل أحد العملاء أنشطة البنك لتنفيذ أعمال مخالفة للقانون.

[63] Ibid., p: 08-11.
[64] Ibid., p: 12-14

المطلب السادس: تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول.

أولا– تجارب بعض الدول الغربية.

– بنك أمريكا Bank of America.

يعتبر بنك أمريكا أكبر بنك في الولايات المتحدة الأمريكية يقوم بتقديم خدمات مصرفية بمختلف أنواعها، و يمارس نشاطه في 150 دولة في مختلف أنحاء العالم و سنة 2010 م تم تصنيفه على أنه ثالث أكبر مؤسسة في العالم.

يلتزم بنك أمريكا بتبني أعلى معايير للحوكمة المؤسسية و السلوك الأخلاقي للمهنة المصرفية كونها تساعده على ممارسة نشاطاته بطريقة جيدة، و تقديم خدماته للعملاء و المساهمين بشكل ملائم، كما أنها توفر للمدراء الآليات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة و مساعدة الشركاء على الفهم الجيد للقيم و المعايير الأخلاقية التي يسير وفقها البنك. حيث أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم من قبل لجنة الحوكمة في البنك على أساس أهليتهم ،خبرتهم وكفاءتهم، و يتراوح عددهم ما بين خمسة إلى ثمانية عشر عضوا يتمتعون بالاستقلالية التامة.

كما يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تقوم بمساعدته على أداء مهامه نذكر منها : لجنة التدقيق ؛ لجنة القرض ؛ لجنة المكافآت والتعويضات ؛ لجنة الحوكمة المؤسسية ولجنة المخاطر.

كما أن مهام مجلس الإدارة تتمثل في التخطيط الاستراتيجي وتقييم أداء المدراء التنفيذيين وضمان إتباع البنك لمعايير وأخلاقيات المهنة بهدف حماية سمعة البنك.

كما يلتزم بمبدأ الشفافية و الإفصاح وذلك عن طريق إصدار تقارير دورية تحتوي تصريحات بالمعلومات المالية المتعلقة بالبنك و كذلك تصريحات شفوية عن النتائج المالية للبنك[65].

– مجموعة سوسيتي جينرال الأوربية Société Générale groupe.

يعتبر هذا البنك من أكبر البنوك الأوربية و أكثرها نشاطا، و له عدة فروع في مختلف دول العالم منها العربية و الغربية مثل الجزائر ؛ فرنسا ؛ لبنان ؛ مصر...الخ، و قد تم تصنيفه كثاني أكبر بنك فرنسي و احتل المرتبة الثامنة في تصنيف أحسن البنوك الأوربية.

تمارس هذه المجموعة معايير الحوكمة المؤسسية لأنها تساعده على المحافظة على الاستقرار المالي و تجنب الوقوع في التعثر المصرفي إضافة إلى تعزز مكانته العالمية.

فيما يخص مجلس الإدارة فهو يقوم بتشكيل عدد من اللجان التي تساعده على أداء مهامه و منها ثلاثة لجان دائمة هي : لجنة التدقيق و الرقابة الداخلية والمخاطر ؛ لجنة التعويضات ولجنة الترشيحات والحوكمة لمؤسسية.

إضافة إلى تأسيس لجان أخرى عندما تقتضي الضرورة ذلك، والمجلس هو الذي يختار أعضاء هذه اللجان والتي تقوم بعملها كل لجنة في مجال اختصاصها و تقدم وجهات نظرها و مقترحاتها إلى المجلس.

[65] Bank of America corporation, **corporate governance guidelines**, february 24,2010 http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol.basel, consulté le 28-04-2017, á 18 :55

و هو أيضا يلتزم بمبدأ الشفافية و الإفصاح عن المعلومات المالية و ميزانياته التي توضح مركزه المالي وذلك يساعد على جذب اهتمام العملاء إضافة إلى نشر تقارير دورية توضح نتائجه المالية والاستراتيجيات التي يتبعها.

و بالنسبة لإدارة المخاطر فهي تتبع قواعد و إجراءات محددة بوضوح وممارسة الرقابة من طرف فرق مستقلة تقوم برصد المخاطر و ضمان تنفيذ تلك القواعد والإجراءات[66].

ثانيا– تجارب بعض الدول العربية.

– مجموعة البركة المصرفية – البحرين:

مجموعة البركة المصرفية هي عبارة عن شركة مساهمة بحرينية و من أبرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة، و لها انتشار جغرافي واسع يمتد على مستوى اثني عشرة دولة.

قامت هذه المجموعة بوضع سياسة حوكمة خاصة تتماشى مع أحسن و أفضل المعايير الدولية لممارسة الحوكمة والتي أصدرتها هيئات و منظمات عالمية أهمها لجنة بازل للرقابة المصرفية، وذلك بهدف تحسين إدارتها . وتنص هذه السياسة على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة و استقلالية أعضائه وتنوع خبراتهم ومؤهلاتهم، كما نصت على إلزامية الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة و منصب المدير العام حيث لكل منهما مسؤوليات محددة ومختلفة، و يقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدد من اللجان أعضاؤها من أعضاء بحد ذاته وذلك لمساعدته في إدارة المجموعة

و نذكر منها : اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة، لجنة المزايا، وشؤون أعضاء مجلس الإدارة، لجنة التدقيق والحوكمة والتي من أهم مسؤوليا تأمين وجود نظام فعال للرقابة المحاسبية والمالية بالإضافة إلى لجنة المخاطر[67].

[66] http://www.societegenerale.com/nous-connaitre/gouvernance-d-entreprise/assemblee-generale/rassemblement-annuel-actionnaires, consulté le 28-04-2017, á 19 :17

[67] مجموعة البركة المصرفية، التقرير السنوي، 2010 ، ص : 64-65. منشور في الموقع:
http://www.albaraka.com/ar/media/pdf/AnnualReports/AnnualReport2010_ar.pdf, consulté le 25-04-2017, á 20 : 45

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات المحلية

1- بادن عبد القادر : دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر رسالة ماجستير، جامعة شلف، (2007-2008) تطرق الباحث فيها إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك لتفادي الأزمات المالية مستشهدا في ذلك بالأزمات المالية التي طالت دول جنوب شرق أسيا سنوات التسعينات (1997) كما قام بالإشارة إلى حالة الجزائر بإلقاء الضوء على الأزمة المالية التي تسبب فيها انهيار كل من بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها أن المبادئ التي جاءت بها الحوكمة جد متناسقة و ملائمة كعلاج ووقاية من الأزمات المالية الأخيرة حيث نجد أن مسببات تلك الأزمات النقص الواضح في الشفافية و الإفصاح لشركات وضعف أنظمة الرقابة الداخلية.

2- **دراسة عبد الرزاق الشحادة** : بعنوان" الحوكمة والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية المخاطر المصرفية"، مقال جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة آليات الحوكمة القائمة على معلومات محاسبية تمثل الوضع المالي العادل للمؤسسة المصرفية، في تبديد قلق أطراف أصحاب المصلحة في اقتصاديات تلك المؤسسات المصرفية وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المصرفية الناجحة هي تلك المؤسسات التي ستأخذ بالآليات التي تقوم عليها عملية الحوكمة لما لها دور فيرسيخ القواعد والضوابط والسياسات المحاسبية والمالية القادرة على التخفيض من أساليب التلاعب في نتائج الأعمال للمؤسسات المصرفية.

وبالتالي التخفيف من المخاطر الناتجة عن عمليات الفساد والغش وسوء الإدارة والتلاعب في إدارة و المكاسب.

3 دراسة عبدي نعيمة: دور آلية الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات،رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009 حيث هدفت إلى التطرق إلى مدى مساهمة آليات الرقابة مع التركيز على مجلس الإدارة،المراجعة الخارجية،لجنة المراجعة في تطوير الحوكمة داخل المؤسسات ، والى التعرف على واقع الحوكمة في الجزائر.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى: أن ما يميز آلية عمل مجلس الإدارة في المؤسسات المساهمة الجزائرية أثبتت عدم فعاليتها وان مجالس الإدارة داخل المؤسسات العمومية تكاد تكون مشلولة. وكذلك إن واقع مهنة المراجعة يكاد يكون مقصور على الأنواع الأخرى من المؤسسات غير المساهمة هنا في الجزائر.

4 -دراسة (بن علي بلعزوز وعبد الرزاق حبار) 2009.

الدراسة بعنوان: " الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر". هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية مبادئ الإشراف الكفء على لمؤسسات المالية والمصرفية وفقا للمعايير و المتطلبات العالمية في مواجهة الأزمات المالية والمصرفية وفقا للمعايير والمتطلبات العالمية في مواجهة الأزمات المالية و المصرفية. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الحوكمة تحدد توزيع الحقوق و المسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنك مثل مجلس الإدارة و المديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى كما تبين القواعد والإجراءات

اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بإدارة البنك و توفر الهيكل الذي من خلاله تحقيق الأهداف و الرقابة على الأداء و تساعد على تحسين العملية الإدارية من خلال مساعدة مجلس الإدارة و المديرين على صياغة إستراتيجية سليمة للبنك و تحديد أهداف واقعية و التأكد أن الأموال موظفة بطريقة سليمة وتعزز من قيمتها وتؤدي إلى كفاءة الأداء. وأوصى بضرورة تعزيز المنافسة في السوق المصرفية وتحسين سلوكيات العمل المصرفي السليم و الرقابة على حدود الإقراض من قبل البنوك للمؤسسات التابعة لها والمساهمة فيها وتتبني المعايير الدولية في مجال كفاية رأس المال.

المطلب الثاني: الدراسات في الوطن العربي

1- علاء الرفاتي: مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية -دراسة حالة بنك فلسطين- ، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة بفلسطين، (2008).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في البنوك الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي المنبثقة عنها وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها التزام مجلس إدارة بنك فلسطين الواضح بقواعد الحوكمة كان ناتجا عن الوعي المصرفي المتراكم بالخبرة لدى أعضاء مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين و تضافر جهود البيئة الخارجية.

2- **دراسة الباحث إبراهيم إسحاق نسمان** : دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين)، رسالة ماجستير قسم المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية، غزة بفلسطين، (2009).

وتناول من خلال بحثه دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين. مع عرض لمفهوم الحوكمة في المصارف و بيان أهميتها و أهدافها و مبادئها و من ثم تطرق إلى دور المراجعة الخارجية و تطور الميثاق الأخلاقي و تطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في ضوء المهام و المسؤوليات المتعلقة

و قد خرج الباحث بجملة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير كبير لميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف و أن تطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لانجاز العديد من الأهداف
- لضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري و المهني المتكامل و الذي يشتمل على وجود مجلس الإدارة و لجنة المراجعة الداخلية و لجنة إدارة المخاطر إلى جانب وظيفة مراقبة الامتثال.

المطلب الثالث: الدراسات الغربية:

1- دراسة (Union of Arab Banks 2007).

"Survey Results - Corporate Governance Survey of the Arab Banking Sector"

تناولت الدراسة موضوع حوكمة الشركات – دراسة مسحية لقطاع البنوك العربية، قد طبقت الدراسة على مصرف من الدول العربية منها:(قطر، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، الأردن، مصر، عمان.)

67

وتم توزيع استبانة على الإدارة العليا للمصارف، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:
يوجد لدى المصارف إطار عام وجيد لمبادئ وقواعد حوكمة المصارف، يوجد لدى المصارف سياسات مكتوبة وتعتبر مماثلة لمبادئ وقواعد الحوكمة، تضمن المصارف المعاملة المتساوية للمساهمين، مع حماية أصحاب المصالح، وتحتاج المصارف إلى بعض السياسات لحماية حقوق الأقلية، تتمتع المصارف بمستوى عال من الإفصاح للمعلومات المالية والمادية مع شفافية القوائم المالية التي تتماشى مع المعايير الدولية.

2- دراسة : (**Francis, etal : 2001**) : تناولت هذه الدراسة دور كل من المحاسبة والمراجعة في تطبيق حوكمة الشركات وتطوير أسواق المال في عدد من الدول.

خلصت الدارسة إلى ضرورة وجود الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين، بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة، لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم المالية علاوة على دورها في حماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات، والذي ينعكس بالإيجاب على حركة أسواق المال.

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

1- أنه رغم كل الدراسات السابقة التي أبرزت أهمية الحوكمة بالتركيز على الجانب المحاسبي في البنوك إلا أن دراستي ركزت على جانب الحوكمة المصرفية من خلال إظهار دور الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية، عكس معظم الدراسات السابقة؛

2- وبالرغم من تعدد هذه الدراسات إلا أنها لم تتطرق بشكل كبير إلى دراسة الحوكمة في البنوك الأجنبية، حيث نلاحظ أن معظم الدراسات سواء المحلية أو العربية ترتكز دراساتها على البنوك المحلية لذلك البلد؛

3- إن معظم الدراسات التي تناولت الحوكمة وأثرها على الشركات العاملة ركزت في غالبيتها على عدالة الإفصاح والشفافية، وضرورة الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الخاصة بذلك، أيضًا الاهتمام بالملائمة الزمنية أي التوقيت المناسب في عرض المعلومات، والاهتمام بالإفصاح الوصفي، إلى جانب الإفصاح المالي الرقمي ؛

و هذا الموضوع جد واسع وله جوانب عديدة تستحق الدراسة و البحث، لذا نتمنى أن تحفز هذه الدراسة الباحثين المستقبليين البحث في هذا الموضوع والتطرق إلى جوانب أخرى لم يتم تناولها بهدف إثراء مكتبتنا بمواضيع قيمة ومفيدة تساعد على مواكبة التطورات الحاصلة في باقي دول العالم.

4- القيام بالدراسة في الجزائر من خلال البنوك الاجنبية العاملة فيه.

5- إستعمال البرنامج الإحصائي.

خلاصة الفصل:

يرتكز مفهوم حوكمة الشركات على قيم الشفافية والمسالة والإنصاف. وتعرف الحوكمة عادة على أنها التعامل مع المشاكل الناشئة عن الفصل بين الملكية والإدارة، وبمعنى أوسع حوكمة الشركات هي التي تضبط توزيع الحقوق والمسؤوليات الخاصة بالفئات المؤثرة والمتأثرة بعمل الشركة(أصحاب المصالح بها) وحاملي الأسهم والتأكد من أن حقوقهم خاضعة للحماية ومطبقة عمليا على ارض الواقع. وقد يكون تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لهذا المصطلح هو الوصف الأفضل من حيث انه يركز على حماية حقوق المساهمين ومعاملتهم بشكل منصف وعادل، مع الإقرار بدور الفئات المؤثرة والمتأثرة، وضمان الإفصاح عن المعلومات والشفافية بالإضافة إلى إيضاح المسؤوليات المترتبة عن مجلس المديرين.

ساعدتنا دراسة هذا الفصل من التعرف على مختلف الجوانب الأساسية للحوكمة في المؤسسات وفي البنوك، وتوصلنا إلى أن تطبيقها يحقق فوائد ومزايا جمة منها تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدر عن هذه المؤسسات مما يعزز ثقة الأطراف ذات الصلة في المعلومات المحاسبية المقدمة و معرفة المكانة الحقيقية للمؤسسة؛ وكذلك تساهم في تخفيض وتقليل المخاطر المرتبطة بالفساد المالي و الإداري التي قد تتعرض لها.

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

كما تعرفنا في هذا الفصل على لجنة بازل للرقابة المصرفية، و أهم ما نصت عليه مقرراتها التي سعت أغلب الدول في مختلف أنحاء العالم لتطبيقها مع الإشارة إلى أنه لا يحق للجنة فرض توصياتها على الدول حتى بالنسبة للدول الأعضاء فيها. لذا كانت لها الدور الكبير في تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك وذلك بإصدار مجموعة من المبادئ تشجع على تطبيقها والتي تتوافق مع طبيعة نشاط البنوك. وهذه القواعد صالحة للتطبيق في أي دولة في العالم بغض النظر عن عضويتها في لجنة بازل أو تبنيها لمعايير هذه اللجنة من قبل.

وقد توصلنا إلى أن تطبيق الحوكمة في البنوك لها من الآثار الإيجابية ما شجع عدة بنوك في الدول الغربية والعربية ليس فقط بتطبيق القواعد التي نصت عليها لجنة بازل وإنما وضع قوانين خاصة تساعدها على تسهيل ممارسة الحوكمة داخل البنك.

كما تطرقنا إلى إظهار الدراسات التي تناولت الموضوع سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية ومقارنتها بدراستنا.

الفصل الثانـي

تمهيد: يتناول هذا الفصل وصفًا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة والعينة المختارة منها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل أدوات الدراسة وتطبيقها وأخيرًا المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحديد الدراسة وتحليل النتائج ثم التوصل إلى الإستنتاجات .

وللإلمام اكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة**
- **المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة**

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: التعريف بالاستبيان

بهدف معرفة دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية في البنوك، قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة التي تمت صياغتها بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة حول الموضوع و مصادقة الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة على هذه الدراسة بعد التأكد من الصياغة السليمة لها.

و يتكون هذا الاستبيان من قسمين هما كالآتي:

أولا: القسم الأول : يتضمن ستة أسئلة حول البيانات الشخصية و الوظيفية لموظفي البنك محل الدراسة، و تتمثل هذه البيانات في : الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية.

ثانيا: القسم الثاني: يتضمن سبعة وعشرون سؤالا حول موضوع الحوكمة في البنوك، ويحتوي على أربعة محاور كالأتي :

* الأول: فيه سبعة أسئلة حول مبدأ الإفصاح والشفافية.
* الثاني: يحتوي على أربعة أسئلة حول نظام إدارة المخاطر.
* الثالث: فيه ثمانية أسئلة حول تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية.
* الرابع: يحتوي سبعة أسئلة حول تمتع مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة.

وقد كانت طريقة الإجابة على القسم الأول من هذا الاستبيان عن طريق اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال من مجموعة اقتراحات؛ بينما القسم الثاني فكانت الإجابة عليه بطريقة "موافق بشدة"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة".

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة من عمال البنوك، المدراء العامون ونوابهم ، رؤساء المصالح، مسئولي التدقيق الداخلي المراقب الداخلي، مكلفي الدراسات، ....لخ من الموظفين المتواجدين في البنوك الأجنبية في الجزائر.

قام الباحث باستخدام طريقة العينة المقصودة، وتم توزيع عينة حجمها 50 إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 31 إستبانة بنسبة استرداد 64.6 %.

تتكون العينة محل الدراسة من بنك الخليج الجزائر في ولاية الجزائر ووكالتين من البنوك العاملة في ولاية غرداية وهما كل من بنك البركة، وبنك سوسيتي جينرال.

حيث وزعنا 15 استمارة في بنك الخليج الجزائر واسترجعنا 07 استمارات، أما بنك البركة فقد وزعنا فيه 25 استمارة واسترجعنا 18 استمارة، وقمنا بتوزيع 10 استمارات في بنك سوسيتي جينرال وتم استرجاع 06 استمارات. ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

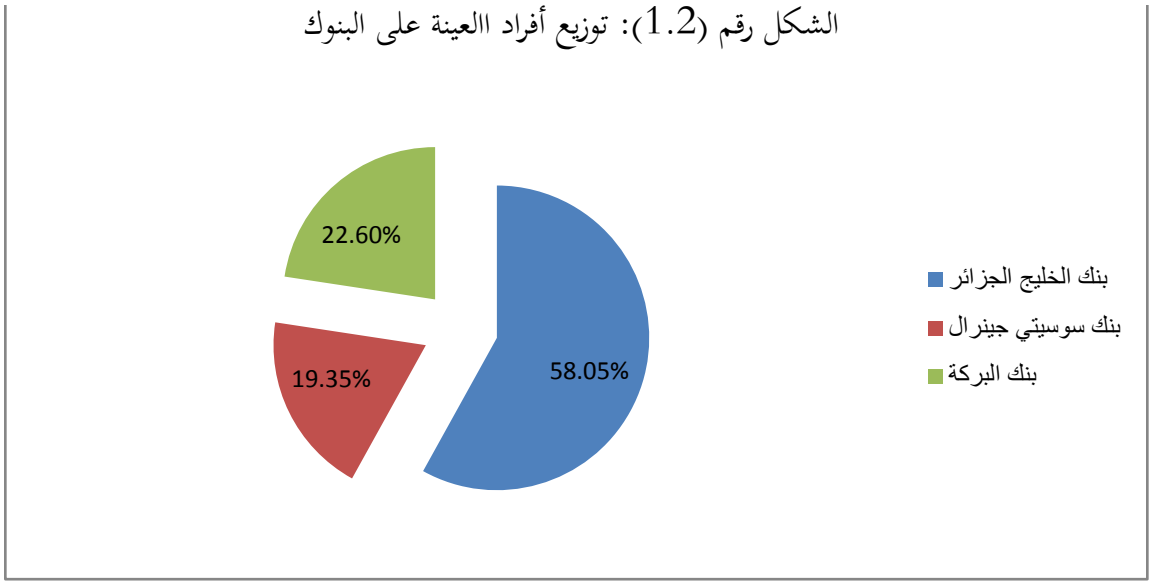
الجدول رقم (2. 1) توزيع أفراد العينة على البنوك

البنك	التكرار	النسبة
بنك الخليج الجزائر	18	%58.05
بنك سوسيتي جينرال	06	%19.35
بنك البركة	07	%22.6
المجموع	31	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج الشكل التالي:

الشكل رقم (1.2): توزيع أفراد االعينة على البنوك



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007.

من خلال الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا أكبر عدد الموظفين الذين أجابو على الاستبيان كان في بنك الخليج الجزائر بنسبة 58.05% ثم يليه بنك البركة بنسبة 22.6% وفي الخير يأتي بنك سوسيتي جينرال بنسبة 19.35%.

– الهدف من الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيسي وراء القيام بهذه الدراسة في معرفة مدى الالتزام بقواعد الحوكمة في البنوك و مدى وعيها بضرورة تبني هذه القواعد التي تساعدها على تحسين أدائها إلى المستوى الذي يسمح لها بمنافسة البنوك العالمية الكبرى.

المطلب الثالث: تقديم البنوك محل الدراسة.

أولا: بنك سوسيتي جنرال الجزائر:

مجمع سوسيتي جنرال هو من أوائل المجمعات في قطاع الخدمات المالية التي تعتمد على نموذج العمل المصرفي على مستوى عالمي.

يحتوي مجمع سوسيتي جنرال على 157 ألف موظف موزعين على 85 بلد يرافقون يوميا أكثر من 33 مليون زبون في جميع أنحاء العالم[1].

هو فرع للمصرف الفرنسي، صرح له بممارسة نشاطه في الجزائر في فيفري 1998 من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال يقدر ب 500.000.000 دينار جزائري[2].

ثانيا: بنك البركة الجزائري:

بنك البركة الجزائري هو أول بنك إسلامي مشترك (بين القطاع العام و الخاص)يفتح أبوابه في الجزائر، أنشئ 10 الذي صدر مع الدخول في / بتاريخ 20 مايو 1991 كشركة مساهمة في إطار قانون النقد و القرض 90 مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، و مقره الرئيسي هو مدينة الجزائر العاصمة، ويبلغ رأس المال الاجتماعي 500.000.000 دينار جزائري مقسمة إلى 500.000 قيمة كل سهم 1.000 دينار جزائري، ويشترك فيه بنك حكومي جزائري) بنسبة 44 % وشركة دلّة البركة) BADR مناصفة كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية القابضة الدولية(جدة بالسعودية) بنسبة 56 %. وسيتم التطرق بإيجاز لأهم مراحل نشأته وتطوره منذ تأسيسه إلى يومنا هذا.

ثالثا– بنك الخليج الجزائر:

منح له الاعتماد في 2003 كشركة ذات أسهم تحمل صفة البنك، يقدر رأسماله بـــ 1.000.000.000 دينار جزائري[3].

---

[1] من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير السنوي لسنة 2012 على الموقع :

http://www.societegenerale.dz/pdf/rapport_annuel_2012.pdf

[2] نزالي سامية، التأهيل المصرفي للخوصصة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، 2004-2005، ص ص: 216-217.

[3] http: //www.ag-bank.com 29/04/2017.

المطلب الرابع: الأدوات والبرامج المستعملة.

أولا: الأساليب المستعملة

ومن أجل إجراء التحليل الإحصائي ، قمنا بإدخال هذه الإجابات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وبرنامج جداول البيانات (microsoft excel) ومن أجل الدقة والمصداقية في التحليل فقد تقرر فصل التحليل إلى : 4 محاور وهي:

المحور الأول: مبدأ الإفصاح والشفافية.

المحور الثاني: نظام إدارة المخاطر.

المحور الثالث: تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية.

المحور الرابع: تمتع مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة.

جدول رقم (2.2): مقياس الإجابة على الفقرات

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

المصدر : من اعداد الطالب

– المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبان من خلال برنامج spss الإحصائي و برنامج Exel 2007 كما ذكرنا سابقا وقد تم في هذه الدراسة استخدام الغختبارات التالية:

1– النسب المؤوية والتكرارات.

2– اختبار ألفا كرونباج لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3– اختبار كولوجروف–سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

4– . اختبار t لمتوسط عينة واحدة. One sample T test

ثانيا: اختبار صدق وثبات الإستبيان.

1– صدق الإستبانة:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 04 متخصصين في المجال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر الملحق رقم(1).

2- ثبات الإستبانة :Reliability .

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة:

- معامل ألفا كرونباج : Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (2.8):

جدول رقم (3.2): يوضح ثبات الأستبيان بطريقة ألفا كرونباج.

عدد الفقرات	ألفا كرونباج	الثبات
26	0.859	0.926

*** الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ**

المصدر: **من** اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من النتيجة الموضحة في الجدول (3.2) أن قيمة معامل ألفا كرونباج لجميع فقرات الإستبانة تساوي (0.895)، كما أن معامل الثبات كان (0.926) وعليه فإن كل من معامل ألفا كرونباج وقيمة الثبات كانا مرتفعين وبذلك يكون قد تأكد من صدق وثبات الإستبانة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

يشتمل هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وفي المطلب الثاني سنحاول تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سنحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات، التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

أولا: عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

أ –الجنس :

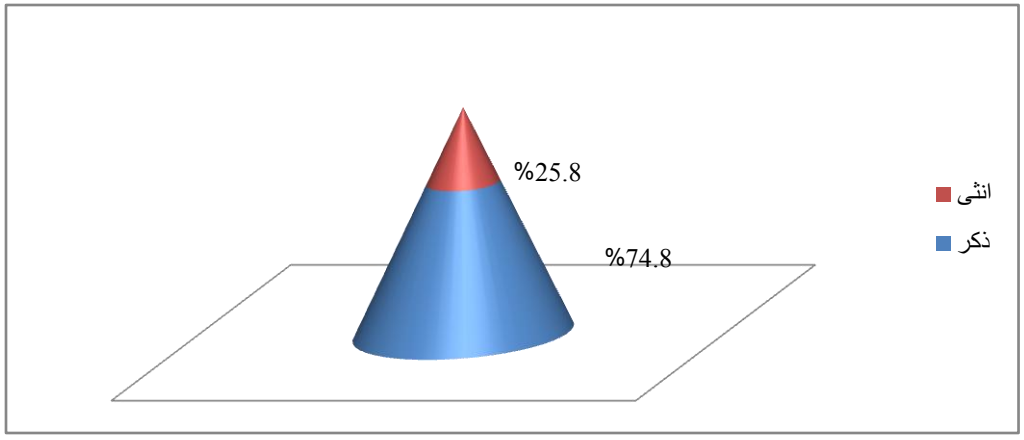
استنادا للشكل البياني رقم (2.2) أسفله يمكننا القول أن عينة الدراسة من فئة الذكور تقدر بنسبة 74.2% أما نسبة الإناث في هذه العينة فتقدر بنسبة 25.8 %، حيث نرى أن الأنثى أصبحت تنافس الذكر في مناصب العمل، وهو الشئ الذي لم نكن نراه في الماضي.

الجدول رقم (2. 4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	% 74.2
أنثى	08	% 25.8
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (2. 2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007.

ب- العمر :

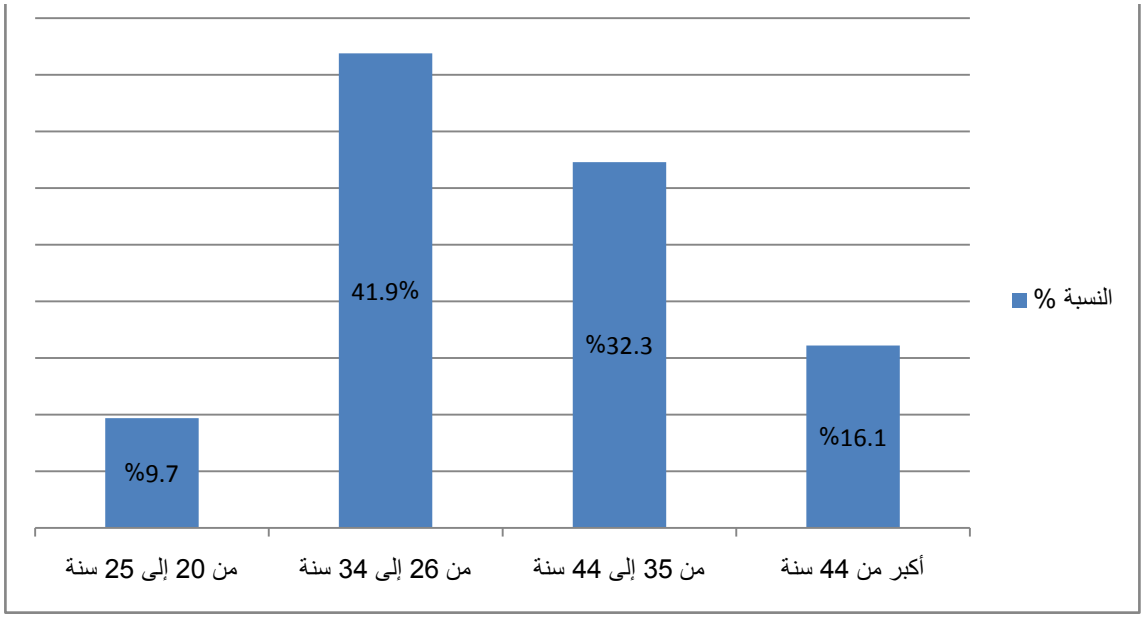
الشكل رقم (2. 3) أدناه نجد أن الفئة العمرية المهيمنة هي (من 26 إلى 34 سنة) تقدر بنسبة 41.9 % هي المهيمنة في البنوك، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (35 إلى 44 سنة) تقدر بنسبة 32.3% أما الفئة العمرية الثالثة أكبر من 44 سنة فتمثل ما نسبته 16.1% ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من (20 إلى 25 سنة) بنسبة 9.7% من إجمالي العينة. وعليه يمكن أن نقول أن جميع الفئات العمرية متوفرة في هذه البنوك.

الجدول رقم : (2. 5) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 20 إلى 25 سنة	03	%9.7
من 26 إلى 34 سنة	13	%41.9
من 35 إلى 44 سنة	10	% 32.3
أكبر من 44 سنة	05	%16.1
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (3.2) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007.

ج- الوظيفة :

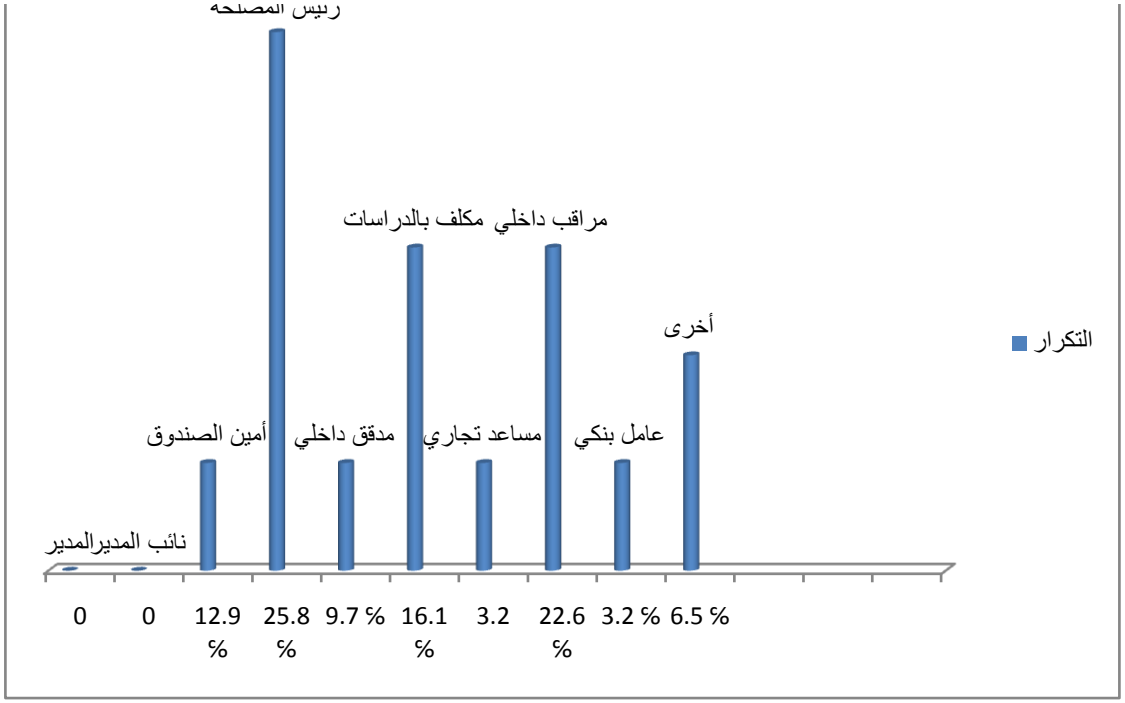
من الشكل رقم (4.2) نلاحظ أن الوظيفة المتمثلة في رئيس المصلحة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 25.8 % ثم تليها كل من وظيفتي عامل بنكي ومكلف بالدراسات بنسبة 22.6 % و 16.1 % على التوالي وبعدها تأتي وظيفة أمين الصندوق بنسبة 12.9%، ثم تليها وظيفة المدقق الداخلي بنسبة 9.7%، أما الوظائف الأخرى الغير مذكورة كانت بنسبة 6.5%، وفي الأخير تأتي كل من وظيفتي مراقب داخلي ومساعد تجاري بنسبة 3.2% لكل منهما، أما وظيفتي المدير ونائبه فنلاحظ أنها منعدمة في هذا الاستبيان.

الجدول رقم (2. 6) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
المدير	0	0
ناب المدير	0	0
أمين الصندوق	04	% 12.9
رئيس المصلحة	08	% 25.8
مدقق داخلي	03	% 9.7
مكلف بالدراسات	05	% 16.1
مراقب داخلي	01	% 3.1
عامل بنكي	07	% 22.6
مساعد تجاري	01	% 3.2
أخرى	02	%6.5
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل البياني رقم (4.2) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007

د- المؤهل العلمي :

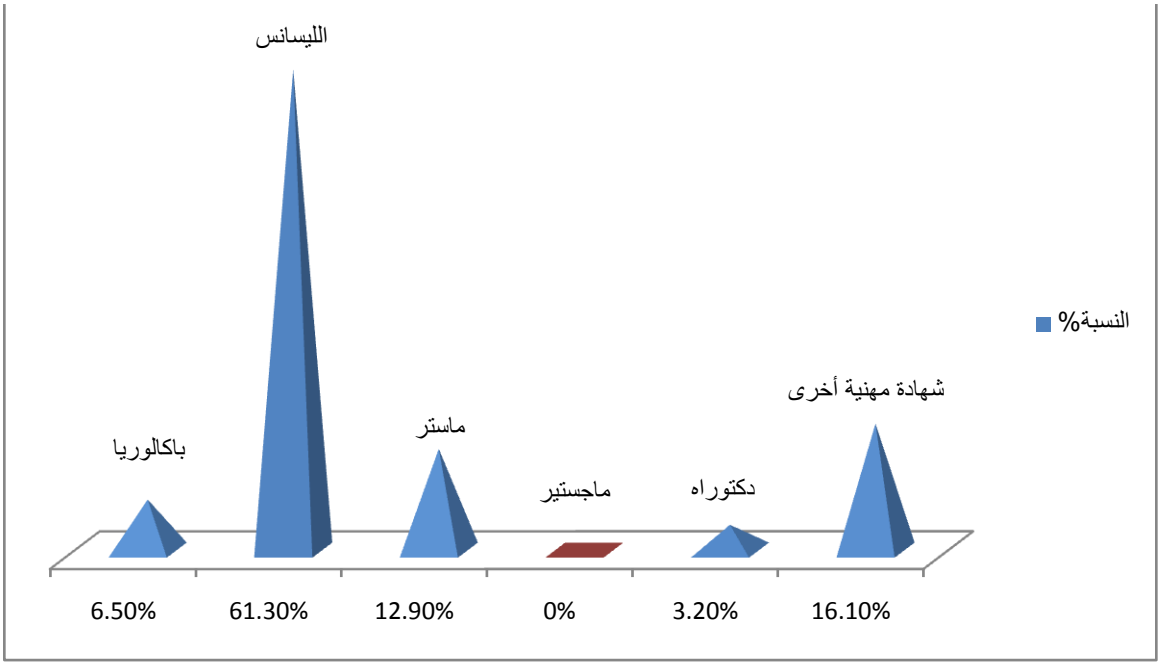
حسب الشكل رقم (5.2) أدناه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للموظفين المتحصلين على شهادة (ليسانس) بنسبة 61.3 %، يليه الموظفون الذين يملكون شهادة مهنية أخرى مستوى، ماستر، باكالوريا، ودكتوراه كلهم بنسبة 16.1 %، 12.9%، و6.5% و3.2% على التوالي . ويوضح لنا هذا التحليل أن البنوك الجزائرية أصبحت تسعى إلى توظيف عاملين بمستويات تعليمية عالية و هذا الأمر يساعدها على تحسين أدائها و مواكبة التطورات التي تحصل في القطاع المصرفي العالمي.

الجدول رقم (7.2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
الباكالوريا	02	% 6.5
الليسانس	19	% 61.3
الماستر	04	% 12.9
الماجستير	0	% 0
دكتوراه	01	% 3.2
شهادة مهنية أخرى	05	% 16.1
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل البياني رقم (5.2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007.

هـ – التخصص العلمي :

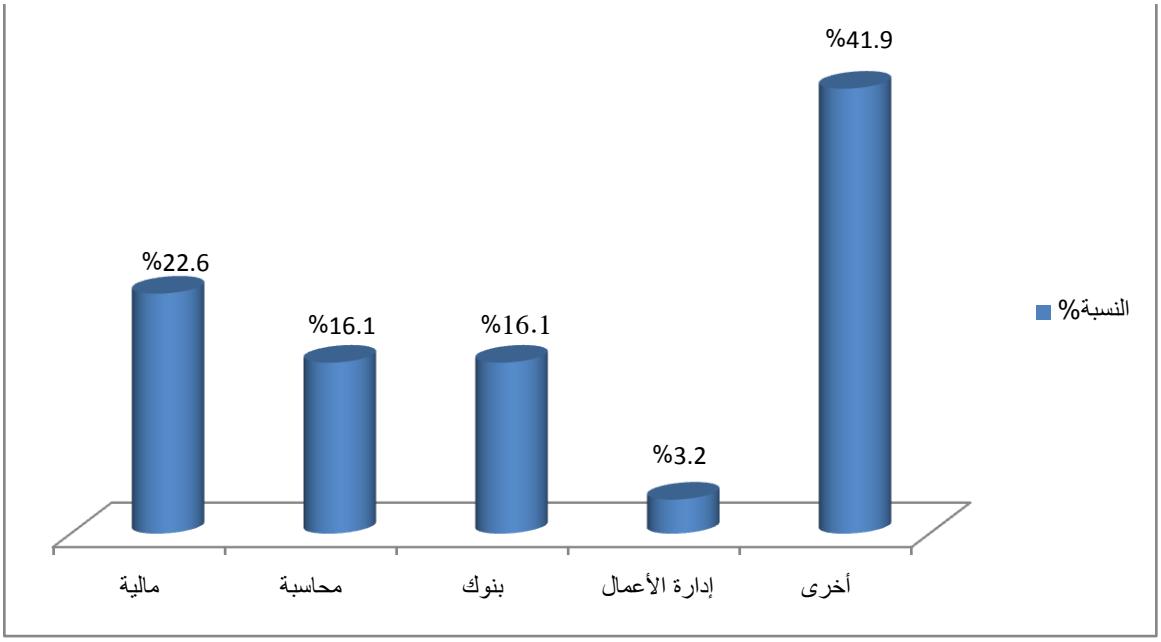
حسب الشكل رقم (6.2) أدناه نلاحظ أن 13 فردا من أصل 31 فرد لديهم شهادات مهنية أخرى غير التي ذكرت في الاستبيان أي بنسبة 41.9 % وفي المرتبة الثانية يأتي العمال ذوي تخصص مالية بنسبة 22.6 % أي بـ 07 عمال أما تخصصي البنوك والمحاسبة بنسبة متساوية حيث تقدر ب 16.1 % لكل واحد منهما ، وفي الأخير يأتي تخصص إدارة الأعمال بنسبة 3.2%. كما انه لا يوجد تخصص معدوم وعليه نستنتج أن البن وك يحتوي على تخصصات مختلفة ومتعددة وهذا في صالح البنوك.

الجدول رقم (2. 8) توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة %
مالية	07	%22.6
محاسبة	05	%16.1
بنوك	05	16.1
إدارة الأعمال	01	%3.2
أخرى	13	%41.9
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل البياني رقم (2. 6) توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007.

ن– الخبرة المهنية.

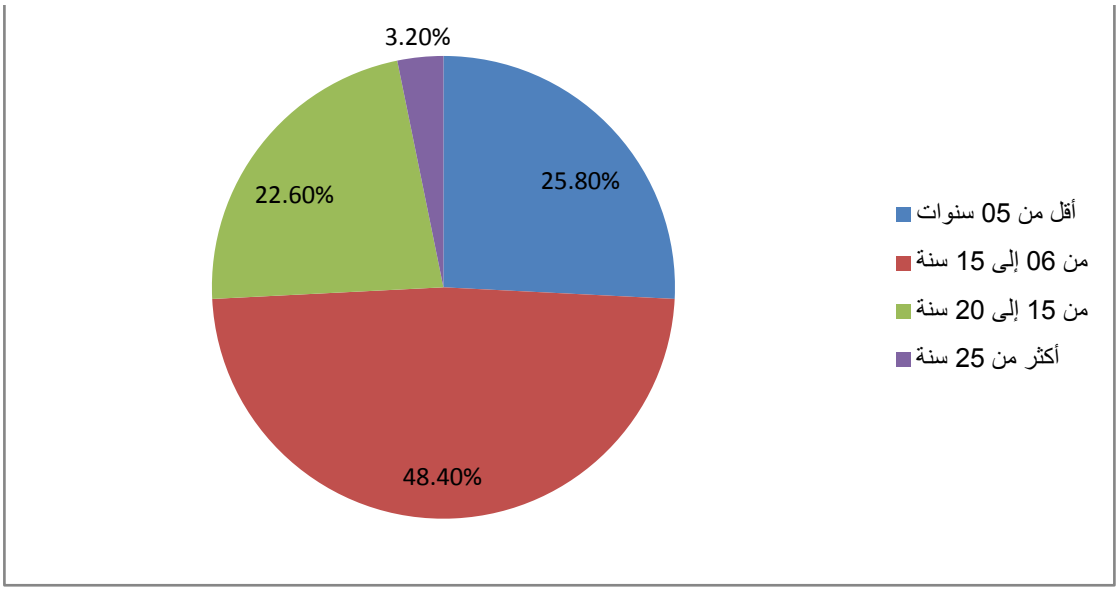
من الشكل رقم (7.2) أدناه نجد أن نسبة العاملين في العينة الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 06 إل 15 سنة هم الفئة الأكثر في البنك بنسبة 48.4 % ثم تليها الفئة التي خبرتهم اقل من 05 سنوات بنسبة 25.8 % وتأتي الفئة التي تتراوح خبرتهم ما بين 15 إلى 20 سنة 20 %، وأقل نسبة سجلت في الفئة التي تفوق خبرتها أكثر من 25 سنة بنسبة 3.2%. مما سبق يمكن أن نستنتج أن البن وك تحوي على خبرات وكفاءات لا بأس بها وهذا سيساعدها في منافسة البنوك الأخرى وفي السير الحسن وفي تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (9.2) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	08	%25.8
من 05 إلى 15 سنة	15	%48.4
من 15 إلى 20 سنة	07	%22.6
أكثر من 25 سنة	01	%3.2
المجموع	31	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل البياني رقم (7.2) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على .EXCEL2007 .

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء عينة الدراسة

- قمنا بحساب الوسط الفرضي من خلال تقسيم مجموع بدائل الاجابة على عددها، وبما اننا استعملنا مقياس ليكارت الخماسي في بناء الاستبيان فإن:
- عدد البدائل = 5
- تم تحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل ايجابي أو سلبي عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، وتم حساب :
- حدود الفئات: ويتم ذلك عن طريق حساب المدى

المدى = القيمة الكبرى – القيمة الصغرى = 5-1 = 4

- طول الفئة: المدى / عدد التكرارات = 5/4 = 0.8

نضيف النتيجة 0.8 بالتدريج الى الفئات ابتداء من الفئة الاولى وتكون كالآتي:

- الفئة الأولى: [1- 1.8[تمثل الإجابة لا اوافق بشدة.

- الفئة الثانية: [1.81- 2.6[تمثل الإجابة لا اوافق.
- الفئة الثالثة: [2.61- 3.4[تمثل الإجابة محايد.
- الفئة الرابعة: [3.41- 4.2[تمثل الإجابة اوافق.
- الفئة الخامسة: [4.21- 5] تمثل الإجابة اوافق بشدة.

وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها لتحليل استبانة دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية في البنوك:

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة المحور الأول بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي :

المحور الأول : مبدأ الإفصاح والشفافية.

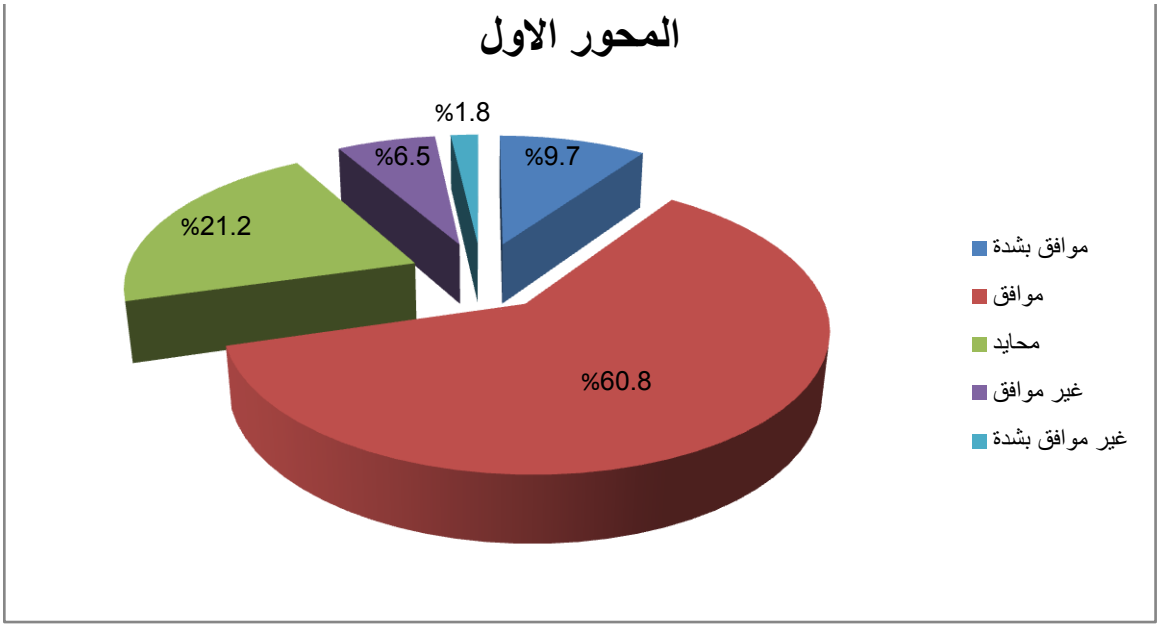
الجدول رقم (10.2) مبدأ الإفصاح والشفافية

	مبدأ الإفصاح والشفافية	مقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	عملية الإفصاح واضحة ومستمرة ومتاحة لجميع الأطراف، وعبر وسائل سهلة الوصول إليها وبتكلفة منخفضة	التكرار	04	21	06	0	0	3.94	0.573	
		النسبة	12.9	67.7	19.4	0	0			موافق
2	تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية و كذا تحسين سمعة البنك.	التكرار	02	22	06	01	0	3.81	0.601	
		النسبة	6.5	71	19.4	3.2	0			موافق
3	يتضمن التقرير السنوي للبنك، بيان لمدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة ووفقًا لدليل الحوكمة الصادر عن سلطة النقد	التكرار	01	22	02	06	0	3.58	0.847	
		النسبة	3.2	71	6.5	19.4	0			موافق

4	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها مبدأ الشفافية على تعزيز ثقة المتعاملين في البنك كونهم على دراية بالأوضاع المالية. مما يساهم في تطور مؤشرات أدائه	التكرار	08	17	06	0	0	4.06	0.679
		النسبة	25.8	54.8	19.4	0	0		موافق
5	يقوم البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك.	التكرار	01	14	12	02	02	3.32	0.908
		النسبة	6.5	45.2	38.7	6.5	6.5		محايد
6	يشتمل الإفصاح على المعلومات الهامة بشأن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.	التكرار	03	17	07	02	02	3.55	0.994
		النسبة	9.7	54.8	22.6	6.5	6.5		موافق
7	تلتزم الإدارة بالإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك.	التكرار	02	19	07	03	0	3.65	0.549
		النسبة	6.5	61.3	22.6	9.7	0		موافق
النتيجة النهائية		**التكرار**	**21**	**132**	**46**	**14**	**04**	**3.7**	**0.735**
		النسبة	**9.7**	**60.8**	**21.2**	**6.5**	**1.8**		موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS .

الشكل البياني رقم (8.2) مبدأ الإفصاح والشفافية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007.

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة المحور الثاني بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي :

المحور الثاني : نظام إدارة المخاطر

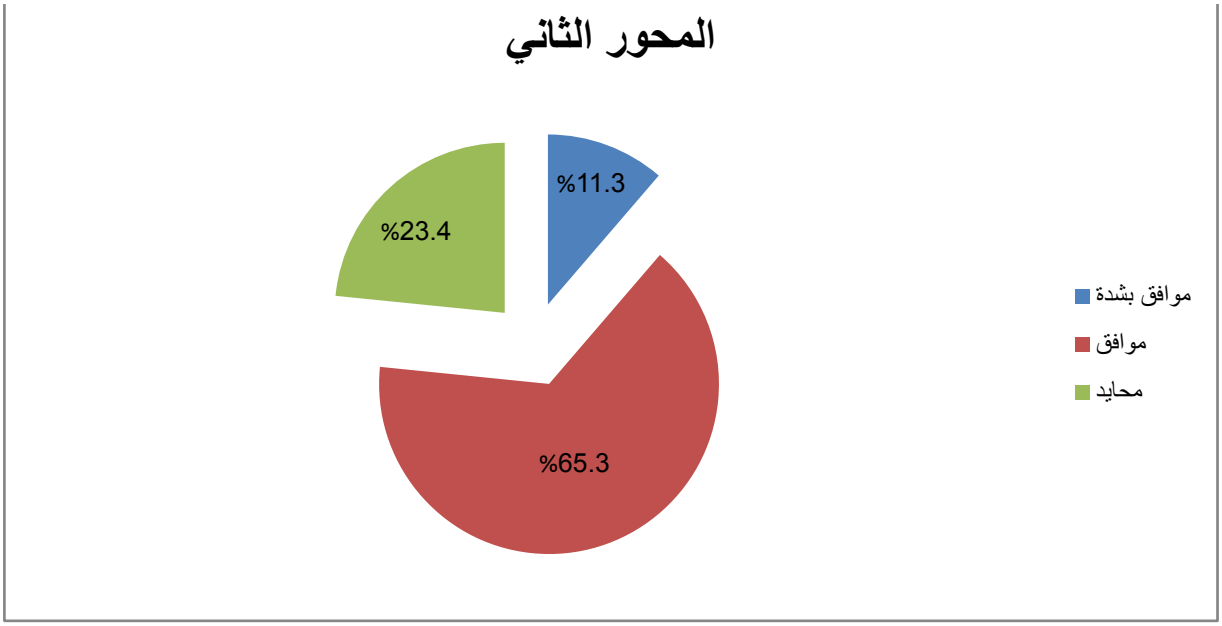
الجدول رقم (11.2) نظام إدارة المخاطر

	نظام إدارة المخاطر	مقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
8	توجد لجنة لإدارة المخاطر يتكون أعضائها من مجلس الإدارة التنفيذية والمستشارين.	التكرار	04	19	08	0	0	3.87	0.618	موافق
		النسبة	12.9	61.3	25.8	0	0			
9	تقوم لجنة إدارة المخاطر بالتعامل والتحوط لمخاطر العمليات المصرفية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات	التكرار	0	22	09	0	0	3.71	0.461	موافق
		النسبة	0	71	29	0	0			

	المصرفية(مخاطر السوق ومخاطر الائتمان).								
10	يتعامل مجلس الإدارة مع المخاطر الإستراتيجية التي تهدد سلامة البنك كأحد أهم أولوياته ويقوم بمراجعتها بنفسه دوريا ولا يترك ذلك للجنة المراجعة.	التكرار	05	21	05	0	0	4.00	0.577
		النسبة	16.1	67.7	16.1	0	0		موافق
11	يعين مجلس الإدارة لجنة لإدارة المخاطر لمساعدته على إدارتها والتحكم فيها.	التكرار	05	19	07	0	0	3.91	0.629
		النسبة	16.1	61.3	22.6	0	0		موافق
	النتيجة النهائية	التكرار	14	81	29	0	0	3.88	0.571
		النسبة	11.3	65.3	23.4	0	0		موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS .

الشكل البياني رقم (9.2) نظام إدارة المخاطر



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007.

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة المحور الثالث بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي :

المحور الثالث : تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

الجدول رقم (12.2) **تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**

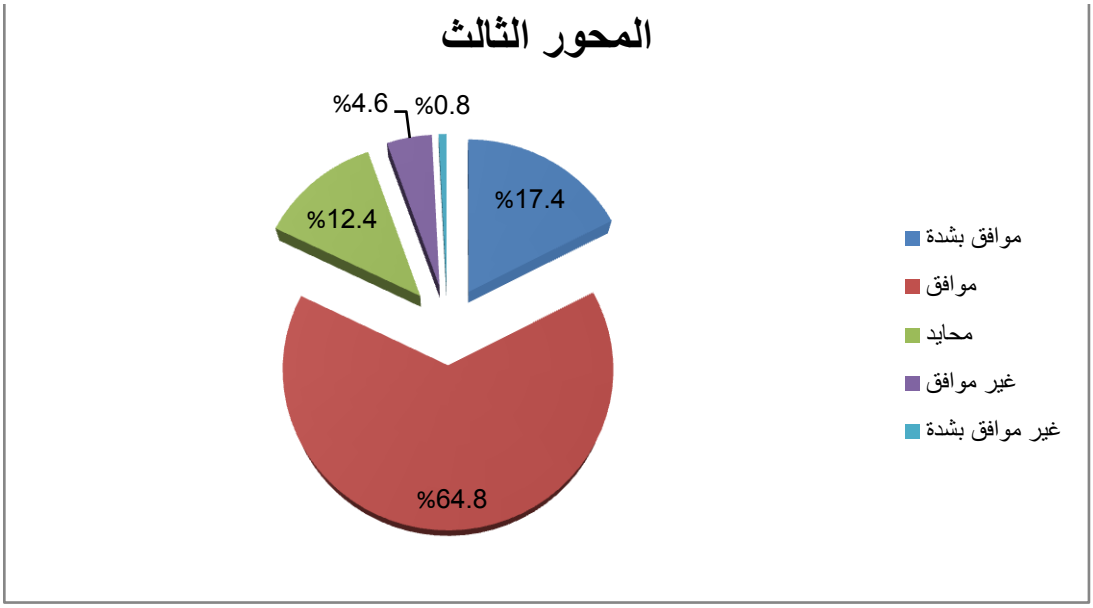
	تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية	مقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
12	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة..	التكرار	05	18	03	03	02	3.68	1.076	
		النسبة	16.1	58.1	9.7	9.7	6.5			موافق
13	تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة ودورية يساهم في الكشف عن الأخطاء قبل تفاقمها واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتجنبها.	التكرار	07	22	01	01	0	4.13	0.618	
		النسبة	22.6	71	3.2	3.2	0			موافق
14	احترام البنك لمعايير اختيار و تعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع مستواه و يجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	التكرار	08	17	04	02	0	4.00	0.816	
		النسبة	25.8	54.8	12.9	6.5	0			موافق
15	تقوم الهيئة الاشرافية والرقابية	التكرار	02	20	07	02	0	3.71	0.692	موافق

	بواجباتها بطريقه موضوعية ومهنيه عاليه.	النسبة	6.5	64.5	22.6	6.5	0			
16	الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين داخل البنك على تحمل المسؤولية واحترام القانون الداخلي للبنك والتعليمات الموجهة لهم.	التكرار	05	23	02	01	0	4.03	0.604	موافق
		النسبة	16.1	47.2	6.5	3.2	0			
17	إلتزام البنك بتطبيق قواعد الحوكمة يعمل على تشجيع المؤسسات التي تتعامل معها على تبني هذه القواعد الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطر عند التعامل مع البنك و التقليل من التعثر المصرفي.	التكرار	02	28	01	0	0	4.03	0.447	موافق
		النسبة	6.5	90.3	3.2	0	0			
18	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين إدارة البنك ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك.	التكرار	03	19	08	01	0	3.77	0.668	موافق
		النسبة	9.7	61.3	25.8	3.2	0			
19	تطبيق قواعد الحوكمة يكسب البنك ميزة تنافسية حيث أصبح المتعاملون يتخذونها كمعيار مهم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم من عدمه.	التكرار	03	20	06	02	0	3.77	0.716	موافق
		النسبة	9.7	64.5	19.4	6.5	0			

النتيجة النهائية	التكرار	45	167	32	12	02	3.89	0.704	موافق
	النسبة	17.4	64.8	12.4	4.6	0.8			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS .

الشكل البياني رقم (10.2) تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007.

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة المحور الرابع بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي :

المحور الرابع : يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة

الجدول رقم (2. 13) **يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة**

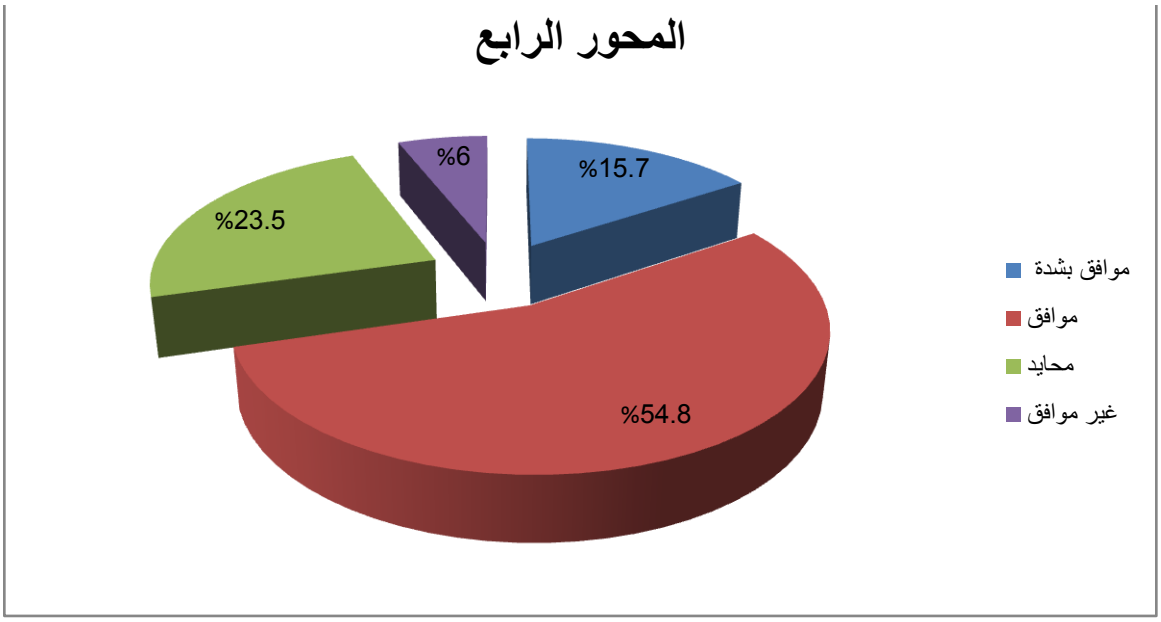
	يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة	مقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
20	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس	التكرار	08	15	05	03	00	3.90	0.907	موافق

	الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية.	النسبة	25.8	48.3	16.1	9.7	0			
21	يتمتع كل أعضاء مجلس الإدارة بسيرة حسنة و لم يسبق الحكم على أحدهم بتهمة إفلاس أو عدم سداد لديونه.	التكرار	03	17	09	02	0	3.68	0.747	محايد
		النسبة	9.7	54.8	29	6.5	0			
22	أعضاء مجلس الإدارة ذو مِؤهلات علمية مختلفة ومتنوعة	التكرار	04	17	09	01	0	3.77	0.716	موافق
		النسبة	12.9	54.8	29	3.2	0			
23	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تساعده على إدارة أعمال البنك بشكل سليم كلجنة التدقيق والمراجعة، لجنة إدارة المخاطر.	التكرار	06	16	08	01	0	3.87	0.763	موافق
		النسبة	19.4	51.6	25.8	3.2	0			
24	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك.	التكرار	02	21	06	02	0	3.74	0.681	موافق
		النسبة	6.5	67.7	19.4	6.5	0			
25	تحدد واجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة أو القوانين.	التكرار	06	17	06	02	0	3.87	0.805	موافق
		النسبة	19.4	54.8	19.4	6.5	0			
26	يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك، وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي.	التكرار	05	16	08	02	0	3.77	0.804	موافق
		النسبة	16.1	51.6	25.8	6.5	0			
	النتيجة النهائية	التكرار	**34**	**119**	**51**	**13**	**00**	**3.8**	**0.774**	موافق

	النسبة	15.7	54.8	23.5	6	0			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS .

الشكل ابياني رقم (2. 11) **يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة**



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL2007.

المطلب الثاني: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

أولا– تحليل النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة:

المحور الأول: مبدأ الإفصاح والشفافية:

1. نتيجة السؤال الاول موافق وهذا معناه أن الموظفون مع تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة وأن ذلك يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية و كذا تحسين سمعة البنك.
2. نتيجة السؤال الثاني موافق وهذا معناه أن موظفو البن وك يرون في تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية و كذا تحسين سمعة البنك.
3. نتيجة هذا السؤال موافق ومعناه أن التقرير السنوي للبنك، يتضمن بيان لمدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة ووفقًا لدليل الحوكمة الصادر عن سلطة النقد.

4. نتيجة هذا السؤال موافق وهذا يعطي دلالة على أن موظفو البنوك موافقون على أن تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها مبدأ الشفافية على يساعد تعزيز ثقة المتعاملين في البنك كونهم على دراية بالأوضاع المالية. مما يساهم في تطور مؤشرات أدائه.
5. نتيجة هذا السؤال محايد وهذا معناه أن المجيبين يعارضون فكرة قيام البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك ، لإن هناك خصوصية مابين البنك وعميله كما أن معظم البنوك تتسم بمدأ السرية.
6. نتيجة هذا السؤال موافق و معناه موافقة الموظفون على عبارة يشتمل الإفصاح على المعلومات الهامة بشأن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.
7. نتيجة هذا السؤال موافق وهذا معناه أن إدارة البنك تلتزم بالإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك.

ما عدا السؤال الخامس الذي لقي معارضة المجيبين على فكرة قيام البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك ،كانت أغلب نتائج إجابات الأسئلة الأخرى المطروحة في المحور الأول بموافق بمعنى أنه دليل على صحة الفرضيات المطروحة فيما يخص مبدا الإفصاح والشفافية والتي تندرج ضمن قواعد ومبادئ الحوكمة وبمعنى آخر تعطي النتيجة المتحصل عليه في المحور الأول فكرة على أن معظم العينة من موظفي البنوك مع فكرة تطبيق مبدأ الشفافية وهذا يعني انه يتوجب على البنوك أن تحافظ على مبدأ الإفصاح والشفافية من أجل التطبيق السليم للحوكمة حتى يساعد على منع حدوث الأزمات وكدا تحسين سمعة البنك.

المحور الثاني: نظام إدارة المخاطر:

8. نتيجة هذا السؤال موافق وهذا معناه أنه يوجد في البنوك لجنة لإدارة المخاطر يتكون أعضائها من مجلس الإدارة التنفيذية والمستشارين.
9. نتيجة هذا السؤال موافق وهذا معناه أن لجنة إدارة المخاطر تقوم بالتعامل والتحوط لمخاطر العمليات المصرفية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات المصرفية(مخاطر السوق ومخاطر الائتمان).
10. نتيجة السؤال موافق ومعناه أن مجلس الإدارة تتعامل مع المخاطر الإستراتيجية التي تهدد سلامة البنك كأحد أهم أولوياته و يقوم بمراجعتها بنفسه دوريا و لا يترك ذلك للجنة المراجعة.
11. نتيجة هذا السؤال موافق وهذا يعني أن مجلس الإدارة يعين لجنة لإدارة المخاطر لمساعدته على إدارتها والتحكم فيها.

نلاحظ من خلال المحور الثاني الذي يخص نظام إدارة المخاطر أن أعلى نسبة إجابات كانت بـ: 67 % موافقون و 16.1. % موافقون بشدة على أن مجلس الإدارة يتعامل مع المخاطر الإستراتيجية التي تهدد سلامة البنك كأحد أهم أولوياته ويقوم بمراجعتها بنفسه دوريا ولا يترك ذلك للجنة المراجعة مما يدل على أهمية وضرورة التحوط من المخاطر التي تهدد البنك وسلامته. فيما كانت باقي الإجابات بموافق وهو ما يدل على صحة الفرضية القاضية بضرورة وجود نظام لإدارة المخاطر.

المحور الثالث: تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

12. نتيجة هذا السؤال موافق وهذا معناه أن تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.

13. نتيجة هذا السؤال موافق وهذا معناه أن عملية تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة ودورية يساهم في الكشف عن الأخطاء قبل تفاقمها واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتجنبها.

14. نتيجة هذا السؤال موافق ومعناه أن احترام البنك لمعايير اختيار و تعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع مستواه و يجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.

15. نتيجة هذا السؤال موافق حيت يرى أغلبية العينة المجيبة على هذ السؤال أن الهيئة الاشرافية والرقابية تقوم بواجباتها بطريقه موضوعية ومهنيه عاليه.

16. نتيجة هذا السؤال موافق وهذا معناه أن الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين داخل البنك على تحمل المسؤولية و احترام القانون الداخلي للبنك والتعليمات الموجهة لهم.

17. نتيجة هذا السؤال موافق و حسب هذه الإجابات يمكننا الجزم بأن التزام البنوك الأجنبية بتطبيق قواعد الحوكمة يعمل على تشجيع المؤسسات التي تتعامل معها على تبني هذه القواعد مما يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطر عند التعامل مع البنك و التقليل من التعثر المصرفي.

18. كان المتوسط الحسابي لهذا السؤال هو 4.03 يتجه نحو الإتفاق على تطبيق قواعد الحوكمة يساعد على تحسين إدارة البنك ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك

19. كانت نتيجة هذا السؤال الاخير في المحور الثالث موافق على أن تطبيق قواعد الحوكمة يكسب البنك ميزة تنافسية وأن المتعاملون أصبحو يتخذونها كمعيار مهم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم من عدمه.

كانت جميع الأجوبة الخاصة بالمحور الثالث الخاص **بمدى تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية** والذي يحتوي على 08 أسئلة كانت معظمها موافق وهو ما يعكس صحة الفرضيات التي تخص قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

المحور الرابع: يتمتع مجلس الّإدارة بالأهلية والنزاهة:

20 . نتيجة هذا السؤال موافق على أن اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية.

21.كانت نتيجة هذا السؤال موافق على كون كل أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بسيرة حسنة و لم يسبق الحكم على أحدهم بتهمة إفلاس أو عدم سداد لديونه.

22. نتيجة هذا السؤال موافق حيت يرى أغلبية العينة المجيبة على أن أعضاء مجلس الإدارة ذو مِؤهلات علمية مختلفة ومتنوعة.

23 . نتيجة هذا السؤال موافق وهذا معناه أن مجلس الإدارة يقوم بتشكيل لجان تساعده على إدارة أعمال البنك بشكل سليم كلجنة التدقيق والمراجعة، لجنة إدارة المخاطر.

24. نتيجة هذا السؤال موافق ومعناه أن مجلس الإدارة يقوم بالمصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك.

25. نتيجة هذا السؤال موافق حيث أن واجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة تحدد بمجموعة من الأنظمة أو القوانين.

26. كانت نتيجة هذا السؤال الاخير في المحور الرابع موافق على متابعة المجلس لسلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك، وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي.

نلاحظ أن الإجابات على جميع أسئلة المحور الرابع الذي يخص متابعة مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة كانت نتائجها جميعا بموافق وهو دليل قاطع على صحة الفرضية التي طرحت في هذا المحور.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف– سمرنوف).

يقيس اختبار كولمجروف– سمرنوف قياس ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول التالي (14.2) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 (sig. > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع لتوزيع الطبيعي مما يعني وجوب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم: (14.2) اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	مبدأ الإفصاح والشفافية	07	0.668	0.558
الثاني	نظام إدارة المخاطر	04	0.716	0.144
الثالث	تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية.	08	0.672	0.751
الرابع	يتمتع مجلس الإدارة بالاهلية والنزاهة	07	0.599	0.831
	جميع الفقرات	26	0.663	0.571

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

ثالثا: تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05) ،وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

1- اختبار الفرضية الأولى: تلتزم البنوك الاجنبية بمبدأي الإفصاح والشفافية عند مستوى معنوية 0.05.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (15.2) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (مبدأ الإفصاح والشفافية) في البنوك الاجنبية في الجزائر وتبين النتائج مايلي:

* **الفقرة 1**: بلغت القيمة المحسوبة t " 20.039" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهو يدل على أن عملية الإفصاح واضحة ومستمرة ومتاحة لجميع الأطراف، وعبر وسائل سهلة الوصول إليها.

* **الفقرة 2**: بلغت القيمة المحسوبة t " 20.319" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهو يدل على أن تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقترضين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة ساعد على منع حدوت الازمات المصرفية وكذا تحسين سمعة البنك.

* **الفقرة 3**: بلغت القيمة المحسوبة t " 15.894" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهو يدل أن التقرير السنوي للبنك، يتضمن بيان لمدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة ووفقًا لدليل الحوكمة الصادر عن سلطة النقد.

* **الفقرة 4**: بلغت القيمة المحسوبة t " 15.848" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ومعناه أن تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها مبدأ الشفافية على يساعد تعزيز ثقة المتعاملين في البنك كونهم على دراية بالأوضاع المالية. مما يساهم في تطور مؤشرات أدائه.

* **الفقرة 5**: بلغت القيمة المحسوبة t " 16.404" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ونتيجة لذلك نقول أن المجيبين موافقون على فكرة قيام البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك.

* **الفقرة 6**: بلغت القيمة المحسوبة t " 13.724" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وعليه يمكن أن نؤكد موافقة الموظفون على عبارة يشتمل الإفصاح على المعلومات الهامة بشأن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.

* **الفقرة 7**: بلغت القيمة المحسوبة t " 17.368" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهذا معناه أن إدارة البنك تلتزم بالإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك.

الجدول رقم (15.2) قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية للمحور الاول (مبدأ الإفصاح والشفافية)

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى الدلالة
1	عملية الإفصاح واضحة ومستمرة ومتاحة لجميع الأطراف، وعِبر وسائل سهلة الوصول إليها وبتكلفة منخفضة	3.94	20.039	0.000
2	تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية و كذا تحسين سمعة البنك.	3.81	20.319	0.000
3	يتضمن التقرير السنوي للبنك، بيان لمدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة ووفقًا لدليل الحوكمة الصادر عن سلطة النقد	3.58	15.894	0.000
4	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها مبدأ الشفافية على تعزيز ثقة المتعاملين في البنك كونهم على دراية بالأوضاع المالية. مما يساهم في تطور مؤشرات أدائه	4.06	15.848	0.000
5	يقوم البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك.	3.32	16.404	0.000
6	يشتمل الإفصاح على المعلومات الهامة بشأن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.	3.55	13.724	0.000
7	تلتزم الإدارة بالإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك	3.65	17.658	0.000

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على spss

إختبار الفرضية الثانية: يتوفر البنك على نظام فعال لإدارة المخاطر عند مستوى معنوية 0.05 .

* **الفقرة 8:** بلغت القيمة المحسوبة t " 19.159" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ومعناه أنه يوجد في البنوك لجنة لإدارة المخاطر يتكون أعضائها من مجلس الإدارة التنفيذية والمستشارين.

* **الفقرة 9:** بلغت القيمة المحسوبة t " 27.637" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ونتيجة لذلك نقول أن لجنة إدارة المخاطر تقوم بالتعامل والتحوط لمخاطر العمليات المصرفية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات المصرفية(مخاطر السوق ومخاطر الائتمان)..

* **الفقرة 10:** بلغت القيمة المحسوبة t " 19.287" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وعليه يمكن أن نقول أن مجلس الإدارة يتعامل مع المخاطر الإستراتيجية التي تهدد سلامة البنك كأحد أهم أولوياته و يقوم بمراجعتها بنفسه دوريا و لا يترك ذلك للجنة المراجعة.

* **الفقرة 11:** بلغت القيمة المحسوبة t " 18.273" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن مجلس الإدارة يعين لجنة لإدارة المخاطر لمساعدته على إدارتها والتحكم فيها.

الجدول رقم (16.2): قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية للمحور الثاني (نظام إدارة المخاطر)

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى الدلالة
8	توجد لجنة لإدارة المخاطر يتكون أعضائها من مجلس الإدارة التنفيذية والمستشارين	3.87	19.159	0.000
9	تقوم لجنة إدارة المخاطر بالتعامل والتحوط لمخاطر العمليات المصرفية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات المصرفية(مخاطر السوق ومخاطر الائتمان).	3.71	27.637	0.000
10	يتعامل مجلس الإدارة مع المخاطر الإستراتيجية التي تهدد سلامة البنك كأحد أهم أولوياته ويقوم بمراجعتها بنفسه دوريا ولا يترك ذلك للجنة المراجعة.	4.00	19.287	0.000
11	يعين مجلس الإدارة لجنة لإدارة المخاطر لمساعدته على إدارتها والتحكم فيها.	3.91	18.273	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على spss

3. اختبار الفرضية الثالثة: تطبق البنوك قواعد الحوكمة لجنة بازل للرقابة المصرفية عند مستوى معنوية 0.05

* **الفقرة 12**: بلغت القيمة المحسوبة t " 12.011" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهذا معناه أن تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.

* **الفقرة 13**: بلغت القيمة المحسوبة t " 16.837" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهو يدل على أن عملية تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة ودورية يساهم في الكشف عن الأخطاء قبل تفاقمها واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتجنبها.

* **الفقرة 14**: بلغت القيمة المحسوبة t " 13.638" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ومعناه أن احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع مستواه و يجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.

* **الفقرة 15**: بلغت القيمة المحسوبة t " 18.414" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ومنه نستنتج أن الهيئة الاشرافية والرقابية تقوم بواجباتها بطريقه موضوعية ومهنيه عاليه.

* **الفقرة 16**: بلغت القيمة المحسوبة t " 18.120" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهو دليل على أن الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين داخل البنك على تحمل المسؤولية و احترام القانون الداخلي للبنك والتعليمات الموجهة لهم.

* **الفقرة 17**: بلغت القيمة المحسوبة t " 24.900" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وعليه يمكننا التأكيد على أن البنوك الأجنبية بتطبيق قواعد الحوكمة تعمل على تشجيع المؤسسات التي تتعامل معها على تبني هذه القواعد مما يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطر عند التعامل مع البنك و التقليل من التعثر المصرفي.

* **الفقرة 18**: بلغت القيمة المحسوبة t " 18.529" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهذا معناه أن تطبيق قواعد الحوكمة يساعد على تحسين إدارة البنك ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك.

* **الفقرة 19**: بلغت القيمة المحسوبة t "17.286" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهذا معناه أن تطبيق قواعد الحوكمة يكسب البنك ميزة تنافسية وأن المتعاملون أصبحو يتخذونها كمعيار مهم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم من عدمه.

جدول رقم (17.2): قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية للمحور الثالث (تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية).

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى الدلالة
12	المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.	3.68	12.011	0.000
13	تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة ودورية يساهم في الكشف عن الأخطاء قبل تفاقمها واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتجنبها.	4.13	16.837	0.000
14	احترام البنك لمعايير اختيار و تعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع مستواه و يجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	4.00	13.638	0.000
15	تقوم الهيئة الاشرافية والرقابية بواجباتها بطريقه موضوعية ومهنيه عاليه.	3.71	18.414	0.000
16	الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين داخل البنك على تحمل المسؤولية واحترام القانون الداخلي للبنك والتعليمات الموجهة لهم.	4.03	18.120	0.000
17	إلتزام البنك بتطبيق قواعد الحوكمة يعمل على تشجيع المؤسسات التي تتعامل معها على تبني هذه القواعد الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطر عند التعامل مع البنك و التقليل من التعثر المصرفي.	4.03	24.900	0.000

18	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين إدارة البنك ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك.	3.77	18.529	0.000
19	تطبيق قواعد الحوكمة يكسب البنك ميزة تنافسية حيث أصبح المتعاملون يتخذونها كمعيار مهم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم من عدمه.	3.77	17.286	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على spss

4. اختبار الفرضية الرابعة: أعضاء مجلس الإدارة في البنوك الأجنبية يتمتعون بالأهلية و النزاهة عند مستوى معنوية 0.05

* **الفقرة 20**: بلغت القيمة المحسوبة t "12.864" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أن اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية.

* **الفقرة 21**: بلغت القيمة المحسوبة t "17.294" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهو يدل على كون كل أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بسيرة حسنة ولم يسبق الحكم على أحدهم بتهمة إفلاس أو عدم سداد لديونه.

* **الفقرة 22**: بلغت القيمة المحسوبة t "17.286" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهو دليل على أن أعضاء مجلس الإدارة ذو مِؤهلات علمية مختلفة ومتنوعة.

* **الفقرة 23**: بلغت القيمة المحسوبة t "15.528" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 ومنه نستنتج أن مجلس الإدارة يقوم بتشكيل لجان تساعده على إدارة أعمال البنك بشكل سليم كلجنة التدقيق والمراجعة، لجنة إدارة المخاطر.

* **الفقرة 24**: بلغت القيمة المحسوبة t "18.447" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهو مايؤكد على أن مجلس الإدارة يقوم بالمصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك.

* **الفقرة 25**: بلغت القيمة المحسوبة t "14.709" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وعليه يمكننا التأكيد أن واجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة تحدد بمجموعة من الأنظمة أو القوانين .

* **الفقرة 26**: بلغت القيمة المحسوبة t "14.969" وهي أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 وهذا معناه متابعة المجلس لسلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك، وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي.

جدول رقم (18.2): قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية للمحور الرابع (يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة).

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى الدلالة
20	يتم اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية.	3.90	20.039	0.000
21	يتمتع كل أعضاء مجلس الإدارة بسيرة حسنة و لم يسبق الحكم على أحدهم بتهمة إفلاس أو عدم سداد لديونه.	3.68	20.319	0.000
22	أعظاء مجلس الإدارة ذو مِؤهلات علمية مختلفة ومتنوعة	3.77	15.894	0.000
23	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تساعده على إدارة أعمال البنك بشكل سليم كلجنة التدقيق والمراجعة، لجنة إدارة المخاطر.	3.87	15.848	0.000
24	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك.	3.74	16.404	0.000
25	تحدد واجبات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة أو القوانين.	3.87	13.724	0.000
26	يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك، وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي.	3.77	17.658	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على spss

من خلال ما سبق يمكن التوصل الى الاستنتاجات التالية:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة "**دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية في البنوك الاجنبية** " في اماكن مختلفة في الجزائر ومن خلال الدراسة وتحليل النتائج توصلنا الى صحة الفرضيات التالية يلي:

1. أن البنوك تطبق مبدأ الإفصاح والشفافية في معاملاتها؛
2. اظهرت الدراسة أنه يوجد نظام لإدارة المخاطر في عينة البنوك المدروسة؛
3. أظهرت نتائج الدراسة أن البنوك الأجنبية في الجزائر تطبق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية؛
4. من خلال نتائج الدراسة تبين لنا أن مجلس إدارة البنوك المذكورة تتمتع بالأهلية والنزاهة.

خلاصة الفصل:

تعد الحوكمة من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام جميع الاقتصاديين سواء على الصعيد الإقليمي أو المحلي أو الدولي، و قد تعاظم الاهتمام به بسبب الأزمات التي أطاحت بأكبر الأنظمة الاقتصادية في العالم والتي حدثت نتيجة سوء التسيير و انتشار الفساد المالي و الإداري.

لذا سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها في قطاع الأعمال بصفة عامة والقطاع البنكي بصفة خاصة، ذلك أن القطاع البنكي أساس أي نظام اقتصادي إذ يتم الاعتماد عليه في تمويل كافة الأنشطة الاقتصادية، لذا فحدوث أي أزمة تهدد الاستقرار المالي له تؤدي إلى حدوث اختلالات كبيرة في النظام الاقتصادي الكلي، كما أن تطور أدائه و ارتفاع مردوديته تؤدي إلى تحقيق الازدهار و التنمية الاقتصادية.

ومن خلال دارستنا هذه إتضح لنا أن هناك أنظمة وقواعد للحوكمة إذا ما تم تطبيقه بالشكل الصحيح فإنه سيعمل على ضمان السير الحسن للبنك وتجنيبه المخاطر والأزمات التي تحيط به من خلال التحوط لها باستعمال مختلف انظمة الرقابة، كما توصلنا من خلال الدراسة التي اجريت على البنوك الاجنبية إلى أن الحوكمة تقوم بدور كبير من خلال التقليل من المخاطر المصرفية.وعليه وجب عدم الإستهانة بالحوكمة لما لها من مزايا عند تطبيقها كما أوضحنا ذلك في الدراسات السابقة.

الخاتمة العامة

سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها في قطاع الأعمال بصفة عامة و القطاع البنكي بصفة خاصة، ذلك أن القطاع البنكي أساس أي نظام اقتصادي إذ يتم الاعتماد عليه في تمويل كافة النظام الأنشطة الاقتصادية، فحدوث أي أزمة تؤدي إلى حدوث اختلالات كبيرة في الاقتصادي الكلي، كما أن تطور أدائه وارتفاع مردوديته تؤدي إلى تحقيق الازدهار والتنمية الاقتصادية.

تناولنا في هذه الدراسة التي تحمل عنوان: " **دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية** " – دراسة ميدانية لعينة من وكالات البنوك وقد قسم إلى فصلين الفصل الأول تناولنا الجانب النظري للحوكمة والأهاف الخاصة به ثم تطرقنا الجانب التطبيقي في الفصل الثاني الذي كان عبارة على استبيان وزع على عينة عشوائية من عمال البنوك من اجل الدراسة والتحليل وقد خلصنا الى جملة من النتائج نوردها كالآتي :

نتائج اختبار الفرضيات :

في بداية هذه الدراسة اقترحنا مجموعة من الفرضيات قمنا باختبارها في الدراسة النظرية والميدانية وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي :

بالنسبة للفرضية الأولى:" تطبق البنوك مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية": تعتبر مبادئ حوكمة البنوك التي وضعتها لجنة بازل أهم إسهام في هذا وهي الأكثر استخداما ذلك ذلك أنها تتماشى مع مقررات لجنة بازل السابقة كما أنها ليست حكرا على الدول الأعضاء في هذه اللجنة.

في ما يخص الفرضية الثانية: " تلتزم البنوك الأجنبية في الجزائر بتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية".

حسب الدراسة التطبيقية التي قمنا ا فإن البنوك الأجنبية في الجزائر تقوم بتطبيق قواعد الحوكمة أثبتت إلى حد بعيد صحة هذه الفرضية من خلال نتائج الإستبيان إلا أنهالا تزال في المراحل الأولية لذلك ويتجلى ذلك في القوانين والتي تدور حول أهمية الرقابة الداخلية في البنوك وكيفية إدارة المخاطر التي أصدر وأخرى تتعلق بمجالس إدارة في هذه البنوك.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة:"تطبيق الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفيين له عدة آثار جانبية على البنوك الأجنبية في الجزائر"، ثم إثبات صحة هذه الفرضية في الدراسة التطبيقية بالاستعانة بالاستبيان، فتطبيقها قواعدها يؤدي إلى الآثار الإيجابية التالية:

- تعزيز ثقة المتعاملين في البنك يؤدي إلى تحسين مؤشرات أدائه.
- منع حدوث الأزمات المصرفية وتحسين سمعة البنك.
- الحد من انتشار الفساد المالي و الإداري.
- التقليل من مخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الكفء الموارد.

– تحسن أداء البنك.

النتائج الأساسية:

– أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك و تحافظ على استمراريتها و مكانتها.

– نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم، وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي و إدارة البنك المعني.

– الالتزام بمبدأ الشفافية يساهم في التقليل من الأزمات المصرفية و تحسين سمعة البنك.

الإقتراحات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج يمكن توصية ما يلي:

– عاى البنوك الأجنبية في الجزائر توعية الموظفين أكثر بمفهوم الحوكمة وذلك بعقد مؤتمرات وندوات حول الموضوع والإقتداء بالبنوك الأجنبية.

– تشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في البنوك.

– تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق الحوكمة من كل النواحي، ويتم ذلك من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة.

– الزام البنوك الأجنبية الجزائرية على العمل بالقواعد الأساسية لحوكمة البنوك التي تتلخص في الشفافية والمساءلة والمسؤولية والإنصاف، والإفصاح عن مدى العمل بها في التقارير السنوية، مع فرض عقوبات على كل من يخالف التطبيق السليم لهذه القواعد.

آفاق البحث:

بعد طرحنا لهذه الدراسة، يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة و خاصة انه موضوع واسع و حديث و لا توجد فيه دراسات كثيرة خاصة في الجزائر كالتالي:

– دراسات حول واقع الحوكمة في البنوك الإسلامية.

– دور نظام الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات.

– واقع الحوكمة في البنوك الأجنبية ومقارنتها مع البنوك الجزائرية.

– دراسات حول أثر تطبيق الحوكمة على ربحية البنوك.

– دور إدارة المخاطر في حوكمة الشركات.

ويبقى موضوع الحوكمة من المواضيع الهامة التي يجب أن يولى لها إهتمام أكثر لما لها من دور كبير في الإقتصاد الحديث.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع بالعربية:

أولا الكتب:

1. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
2. جونثان تشارك هام، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة, واشنطون، 2003.
3. شقري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة، الأردن، 2012.
4. طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**،الدار الجامعية للطبع والنشر،الإسكندرية، مصر، 2007.
5. عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2001.
6. عبد المنعم السيد علي ونزار سعد الدين العيسى، **النقود والمصارف والأسواق المالية** ، دار الحامد، الأردن، 2004.
7. . مركز المشروعات الدولية الخاصة، " **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات CIPE**"، القاهرة ، مصر، سنة 2004.
8. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المناهج، الأردن، 2006.
9. محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري** دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009 .

ثانيا : البحوث الجامعية

1. ابراهيم اسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة :دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ,فلسطين ، 2009؛
2. أماني عادل مسعود، **أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، . جامعة الزرقاء، الأردن، 2012.
3. بادن عبد القادر، "دور **حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية** "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007-2008.

4. بدوي محمود الداعور إسلام، **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في الضفة الغربية** ، رسالة ماجستر، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2008/03/17.
5. رباح إبراهيم المدهون إبراهيم، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة** ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2011.
6. عبدلي لطيفة، "**دور ومكانة إدارة المخاطر المصرفية في المؤسسات الاقتصادية** " دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته Scif سعيدة "، رسالة ماجستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
7. مرابط هيبة، **أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل**، رسالة ماجستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، الجزائر، 2011/2010.
8. نزالي سامية، التأهيل المصرفي للخوصصة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب، 2004-2005.
9. هيفاء غانية، إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل 2و3، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه، الوادي، الجزائر، 2015/2014.

ثالثا : الملتقيات والدوريات

1. أمال عياري ، أبوبكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية** – دراسة حالة الجزائر– "، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
2. بركات سارة، زايدي سارة، "الحوكمة **الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الاوسط وشمال إفريقيا**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012 .
3. بلعزوز بن علي، حبار عبد الرزاق،" **الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية" مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و

الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ,جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،20 -21 ، أكتوبر، 2009.

4. بن ثابت جلال، عبدي نعيمة، " **حوكمة المصارف الإسلامية"،الملتقى الوطني حول التمويل الإسلامي واقع وتحديات**، جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2010/12/09.
5. بوقرة رابح ، غانم هجيرة، " **الحوكمة : المفهوم والأهمية** "، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر ،2012.
6. حساني رقية ، مروة كرامة، حمزة فاطمة، " **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012 .
7. خنشور جمال، خير الدين جمعة، " **دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات** " ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2012.
8. زايد مراد ، ترغيني صبرينة، "**البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
9. سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات جامعة جيجل**، 03-05 ماي 2005.
10. عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف. 20/21 اكتوبر2009.
11. محمود ياسين غادر ، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012.
12. مفتاح صالح، "**إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية** "، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر ، 2009.

13. نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 "دراسة إلى طبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين "**، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، الأردن، 4-5 جويلية 2007 .

14. نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمة، " **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الاداء المالي للشركات**"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الدالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012 .

رابعا : المجلات

1. المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية**، العدد السادس، القاهرة، مصر؛
2. عبد الرزاق حبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر 2010.
3. محمد زيدان، **أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد التاسع،2009 .
4. نبراس محمد عباس العامري وصلاح الدين محمد أمين الإمام، استعمال أنموذج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر(RAROC) ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21 ، الفصل الرابع، جامعة بغداد،2012.
5. نجاة شاكر محمود، **إستراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين التعاوني الإسلامي** ، مجلة جامعة المدينة العالمية، العدد الرابع، سبتمبر 2012.
6. نشرية عمومية،"**اضاءات مالية ومصرفية**"، مجلة ا لحوكمة، معهد الدراسات المصرفية، الكويت،السلسلة الخامسة، العدد الرابع، نوفمبر2012.

خامسا: بحوث ودراسات

1. شعبان فرج، **العمليات المصرفية وإدارة المخاطر** ، دروس مقدمة لطلبة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصصات، النقود والمالية، وإقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، الجزائر، 2014/2013.

سادسا: مواقع الانترنت

1. محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر** ، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص: ، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: http://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc.

2. أحمد صهوان، **محددات ومعايير حوكمة الشركات في مصر** ، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: http://www.ahmedsahwan.com/2016/08/blog-post_20.html

3 . مقدم وهيبة، « **احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية** » على الموقع الالكتروني :

www. Iefpedia.com/arab consulté le 25/02/2017 á 23 :14

4. المعهد المصرفي المصري، **مفاهيم مالية**، متوفر على الموقع .ثم الاطلاع عليه يوم : www.ebi.gov.eg2017/03/13

7. عباس حميد التميمي، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**، ، بحث منشور في الموقع:
www. nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc, consulté le 07.03.2017

8. حمد السيد كردي، **دور حوكمة البنوك في إستقرار السوق المالي**، مقال متاح على الموقع الإلكتروني تم الإطلاع عليه يوم 2017/03/24.
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157496

9. حمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، **أثر الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد السوداني**، على الموقع الإلكتروني:
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=155520 le 12/04/2013
.8 The OurCommunity team ،An Introduction to Risk Management،Published By:www.ourcommunity.com.

9. http://www.banque-credit.org/pages/comite-de-Bale.html , consulté le 29-03-2017.
10. http://www.oecd.org/dtatoecd/6/18/39519554.ppt , consulté le 12-04-2017.
11. Bank of America corporation, **corporate governance guidelines**, february 24,2010
http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol.basel, consulté le 28/04/2017.

12. http://www.societegenerale.com/nous-connaitre/gouvernance-d-entreprise/assemblee-generale/rassemblement-annuel-actionnaires, consulté le 28-04-2017.

11. مجموعة البركة المصرفية، التقرير السنوي، 2010 ، ص : منشور في الموقع:
http://www.albaraka.com/ar/media/pdf/AnnualReports/AnnualReport2010_ar.pdf, consulté le 25-04-2017.

12. من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير السنوي لسنة 2012 على الموقع :
http://www.societegenerale.dz/pdf/rapport_annuel_2012.pdf.

13. http: //www.ag-bank.com 29/04/2017.

14. http://www.cipe-arabia.org

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Antoine Sardi, BaleII, AFGESEditions, Paris, 2004.
2. Rachida HENNANI, Etude et synthèses, De Bâle I à Bâle III: les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient ,LAMETA Université de Montpellier, 27 maras, 2015..

3. Janet Holmes, Basel commette guidance on corporate gouvernance for Banks, Eurasien corporate gouvernance roundtable , 2003.

الملاحق

الملحق الأول 01

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة
المستوى: الثانية ماستر

استبيان

تحية طيبة وبعد..

يمثل هذا الاستبيان جزءا من الدراسة التي سنقوم بها لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان (**دور الحوكمة في تقليل المخاطر المصرفية في البنوك الأجنبية**) حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أراء أعضاء مجلس الإدارة وموظفي المؤسسة، لمعرفة مدى تطبيق مبادئ حوكمة في البنوك، ودور الحوكمة في تقليل المخاطر ونظرا لخبرتكم العلمية والعملية في هذا المجال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدتنا في تحقيق أهداف هذا البحث وتزويدنا بالمعلومات اللازمة لإعداده شاكرين لكم تعاونكم معنا.

وفي الأخير فإن إجاباتكم ستكون محل تقديرينا، مع التأكد أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالب: حاج ابراهيم عثمان

الجزء الأول: معلومات عامة:

– الرجاء وضع علامة(**X**) أمام الإجابة المناسبة:

1 **-الجنس:**

– ذكر ☐ – أنثى ☐

2 **-العمر:**

– من 20 إلى 25 سنة ☐ – من 35 سنة إلى 44 سنة ☐

– من 26 سنة إلى 34 سنة ☐ – اكبر من 45 سنة ☐

3 **-الفئة الوظيفية:**

– المدير ☐ – رئيس المصلحة ☐ – عون تجاري ☐

– نائب المدير ☐ – مدقق داخلي ☐ – مراقب مالي ☐ – أخرى ☐

– أمين الصندوق ☐ – مكلف بالدراسات ☐ – محاسب ☐

4 **-المؤهل العلمي:**

– باكالوريا ☐ – ليسانس ☐ – ماجستير ☐

– ماستر ☐ – دكتوراه ☐ – شهادات مهنية أخرى ☐

ب – التخصص العلمي:

أ– إدارة أعمال ☐ ب– مالية ☐ ج– محاسبة ☐ د– بنوك ☐ هـ– أخرى ☐

6– الخبرة المهنية:

– اقل من 05 سنوات ☐ – من 15 إلى 20 سنة ☐

– من 06 إلى 15 سنة ☐ – أكثر من 25 سنة ☐

الجزء الثاني:

الرجاء الإجابة على كل العبارات التالية إن أمكن وذلك بوضع علامة (X)على " الخانة المناسبة ":

الرقم	مبدأ الإفصاح والشفافية.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	– عملية الإفصاح واضحة ومستمرة ومتاحة لجميع الأطراف، وعِبر وسائل سهلة الوصول إليها وبتكلفة منخفضة.					
02	تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية و كذا تحسين سمعة البنك.					
03	يتضمن التقرير السنوي للبنك، بيان لمدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة ووفقًا لدليل الحوكمة الصادر عن سلطة النقد.					
04	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها مبدأ الشفافية على تعزيز ثقة المتعاملين في البنك كونهم على دراية بالأوضاع المالية. مما يساهم في تطور مؤشرات أدائه.					
05	يقوم البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات والأنشطة التي يقوم بها البنك.					
06	يشتمل الإفصاح على المعلومات الهامة بشأن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.					
07	تلتزم الإدارة بالإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك.					
	نظام إدارة المخاطر					
08	توجد لجنة لإدارة المخاطر يتكون أعضائها من مجلس الإدارة التنفيذية والمستشارين.					
09	تقوم لجنة إدارة المخاطر بالتعامل والتحوط لمخاطر العمليات المصرفية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات المصرفية(مخاطر السوق ومخاطر الائتمان).					
10	يتعامل مجلس الإدارة مع المخاطر الإستراتيجية التي تهدد سلامة البنك كأحد أهم أولوياته و يقوم بمراجعتها بنفسه دوريا و لا يترك ذلك للجنة المراجعة.					
11	يعين مجلس الإدارة لجنة لإدارة المخاطر لمساعدته على إدارتها و التحكم فيها.					
	تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية.					
12	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.					
13	تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة و دورية يساهم في الكشف عن الأخطاء قبل تفاقمها و اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لتجنبها.					
14	احترام البنك لمعايير اختيار و تعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع مستواه و يجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.					

15	تقوم الهيئة الاشرافية والرقابية بواجباتها بطريقه موضوعية ومهنيه عاليه.					
16	الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين داخل البنك على تحمل المسؤولية و احترام القانون الداخلي للبنك و التعليمات الموجهة لهم.					
17	إلتزام البنك بتطبيق قواعد الحوكمة يعمل على تشجيع المؤسسات التي تتعامل معها على تبني هذه القواعد الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطر عند التعامل مع البنك و التقليل من التعثر المصرفي.					
18	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين إدارة البنك ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك.					
19	تطبيق قواعد الحوكمة يكسب البنك ميزة تنافسية حيث أصبح المتعاملون يتخذونها كمعيار مهم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم من عدمه.					
	يتمتع مجلس الإدارة بالأهلية والنزاهة					
20	يتم اختيار و تعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية.					
21	يتمتع كل أعضاء مجلس الإدارة بسيرة حسنة و لم يسبق الحكم على أحدهم بتهمة إفلاس أو عدم سداد لديونه.					
22	أعضاء مجلس الإدارة ذو مؤهلات علمية مختلفة و متنوعة.					
23	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تساعده على إدارة أعمال البنك بشكل سليم كلجنة التدقيق و المراجعة؛ لجنة إدارة المخاطر.					
24	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة و الإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك.					
25	تحدد واجبات و مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة أو القوانين.					
26	يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن البنك، وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي.					

شكرا على تعاونك

الملحق االثاني 02

قائمة االمحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية
01	سلماني عادل	أستاذ محاضر
02	عبادة عبد الرؤوف	أستاذ محاضر
03	زوزي محمد	دكتور
04	غزيل مولود	دكتور

الفهرس

الاهداء.....III

شكر وتقدير.....IV

الملخص.....IV-V

قائمةالمحتويات.....VI

قائمة الجداول.....VII

قائمة الأشكال.....VIII

قائمةالاختصاراتوالرموز.....X

قائمةالملاحق.....IX

المقدمة .....**أ- ج**

الفصل الأول : الإطار النظري لحوكمة البنوك، المخاطر المصرفية والدراسات السابقة

تمهيد.....**2**

المبحث الأول :الإطار المفاهيميلحوكمة البنوك، والمخاطر المصرفية.....**3**

المطلب الأول : نشأة وتعريف الحوكمة.....3

أولا: النشأة.....3

ثانيا:تعريف حوكمة الشركات.....4

المطلب الثاني : لأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة – محدداتها، مبادؤها، وخصائصها–.....**5**

اولا:الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.....**5**

ثانيا:محددات الحوكمة.....6

ثالثا: مبادئ حوكمة الشركات.....7

رابعا:خصائص حوكمة الشركات.....8

المطلب الثالث: الحوكمة في البنوك.....8

اولا: تعريف حوكمة البنوك والفاعلون فيها.....8

ثانيا:أهداف حوكمة البنوك ودوافع ظهورها.....11

ثالثا: أهمية الحوكمة الجيدة.....12

رابعا:نمودجالحوكمة الجيدة في البنوك.....**13**

المطلب الرابع :المخاطر المصرفية ومتطلبات التقليل منها.....16

أولا: المخاطر المصرفية المفهوم والأنواع.....**16**

ثانيا: إدارة المخاطر المصرفية ومتطلبات القليل منها في البنوك.....**20**

المطلب الخامس: ماهية ومهام لجنة بازل للرقابة المصرفية.....26

أولا: نشأة ومفهوم لجنة بازل للرقابة المصرفية.....26

ثانيا: أهداف لجنة بازل.....27

ثالثا: مهام لجنة بازل.....**28**

رابعا: معايير ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية.....**28**

المطلب السادس: تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول.....31

أولا: تجارب بعض الدول الغربية.....31

ثانيا: تجارب بعض الدول العربية.....**32**

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....33

المطلب الأول :الدراسات المحلية.....33

المطلب الثاني : الدراسات في الوطن العربي.....**34**

المطلب الثالث: الدراسات بالغة الأجنبية الأجنبية.....**34**

المطلب الرابع : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....35

خلاصة الفصل.....**36**

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد.....**38**

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة.....**39**

المطلب الأول : التعريف بالإستبيان.....**39**

اولا :القسم الأول.....**39**

ثانيا : القسم الثاني.....39

المطلب الثاني :مجتمع وعينة الدراسة.....39

المطلب الثالث: تقديم البنوك محل الدراسة.....41

أولا: بنك سوسيتي جينرال.....41

ثانيا:بنك البركة الجزائري.....41

ثالثا: بنك الخليج الجزائر.....41

المطلب الرابع: الأدوات والبرامج المستعملة.....42

أولا :الاساليب المستعملة.....42

ثانيا : اختبار صدق وثبات الاستبيان.....42

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....**44**

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....**44**

أولا: عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية.....44

ثانيا :عرض النتائج المتعلقة باراء عينة الدراسة.....50

المطلب الثاني : إختبارالفرضيات ومناقشة النتائج.....**60**

أولا: تحليل النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة.....**60**

ثانيا: ثانيا: اختبارالتوزيعالطبيعي(اختباركولمجروف- سمرنوف).....63

ثالثا: تحليل فقرات الدراسة.....64

خلاصة الفصل.....**72**

الخاتمة العامة.....**75**

قائمة المصادر والمراجع.....**79**

الملاحق.....**86**