جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتفعيل الأداء في الوكالات البنكية BNA,BADR,CNEP,BNP PARIBAS,NATIXIS بولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبين:

– اسماعيل عليلوش

– عبد الكريم يهيمي

تحت إشراف:

د.نسيمة شراطي

نوقشت يوم 2019/06/27 من الساعة 10 إلى الساعة 11

أعضاء لجنة المناقشة

د. سلام عبد الرزاق (جامعة المدية).....رئيسا

د. شراطي نسيمة (جامعة المدية).....مشرفا ومقررا

أ. موساوي وردة (جامعة المدية).....ممتحنا

السنة الجامعية: 2018–2019


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم.

"ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحا ترضاه وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين"

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه ولعظيم سلطانه أن منَّ علينا بكرمه لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين أما بعد:

قال صلى االله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر االله "

صعبة كمات الشكر عند نتقيها والصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا حتما أنها لا تفي بحق صانعيها.

نتقدم بأسمى الشكر والعرفان إلى أستاذتنا المشرفة **شراطي نسيمة** التي تفضلت بقبولها على الإشراف على هذه المذكرة، وعلى العناية التي أولتها لنا من خلال نصائحها، توجيهاتها، ومتابعتها لنا، والتي كانت لنا خير مشرفة ومعينة.

كما نتقدم بتشكراتنا واحتراماتنا لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على معلوماتهم التي كانت عونا لنافي انجاز هذا البحث وبالخصوص الأستاذ **بولصنام محمد،** وكذا لا ننسى طاقم الإدارة وكل العمال والموظفين خاصة عمال المكتبة .

إلى كل من ساعدنا من بعيد ومن قريب على انجاز هذا العمل.

إهداء

بسم لله الرحمن الرحيم.

الحمد لله الذي لا يطيب اليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بعطائه ولا تطيب اللحظات إلا بذكره ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه ولا تطيب الجنة إلا برؤيته.

والصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة وكشف الغمة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، من علمني العطاء بدون انتظار، من أحمل اسمه بكل افتخار ارجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارك قد حان قطافها بعد طول انتظار أبي العزيز.

إلى من علمتني أبجدية الحروف وعلمتني الصمود مهما كانت الظروف إلى معنى الحب والحنان من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة.

إلى جميع أفراد العائلة الكريمة.

إلى كل من جمعتني بهم الدراسة في الكلية خاصة وفي الجامعة عامة، و إلى جميع الحبايب .

إلى شريكي في هذا العمل عبد الكريم، إلى أعز أصدقائي مصطفى، لخضر، نصر الدين، عبد السلام، حميد، حمزة، وبوعلام، وإلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلمي.

أهدي هذا العمل المتواضع.



إهداء

بسم لله الرحمن الرحيم.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الكريم أما بعد.

أهدي ثمرة هذا الجهد أولا وقبل كل شيء إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى معنى الحب والحنان التي لم تبخل علي بدعواتها، والتي كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة، حفظها الله ورعاها، وأمد في عمرها،

إلى معلمي في الحياة الذي علمني العطاء بدون انتظار الوالد الكريم، رحمه الله،

إلى إخوتي وأخواتي، إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى الأصدقاء، إلى زملاء الدراسة، إلى الذين بيني وبينهم مودة.....إلى الأعزاء.

إلى كل من لم يسعني المقام لذكرهم، وكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد فلهم مني فائق الاحترام والتقدير.

أهدي هذا العمل المتواضع.

عبد الكريم

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتفعيل أداء البنوك، حيث تم الاعتماد على تقنية الاستبيان لمعرفة آراء الموظفين في الوكالات البنكية بولاية المدية حول متغيرات الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي"**spss17** "، وقد تم التوصل إلى أن هناك دور إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتفعيل أداء الوكالات البنكية محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أيضا أن الوكالات البنكية محل الدراسة لاتزال لم تصل إلى المستوى المطلوب في إرساء مبادئ الحوكمة، لهذا قدمت بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في التغيير نحو الأفضل.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، إدارة المخاطر المصرفية، الأداء المصرفي.

Summary:

The aim of this study was to highlight the role played by banking governance in reducing risks and activating the performance of banks. The questionnaire technique was used to identify the opinions of employees in the banking agencies in the state of Medea about the variables of the study and then to analyze them using the statistical program "spss17" There is a positive role to apply the principles of banking governance in reducing risk and activating the performance of the banking agencies under study. The study also proved that the banking agencies under study still have not reached the required level in establishing the principles of governance. Therefore, some proposals that could contribute to To change for the better.

Keywords: Banking Governance, Banking Risk Management, Banking Performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	II -V
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	ب-خ
الفصل الأول:مدخل نظري للحوكمة المصرفية	**26-2**
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية	11-3
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية	4-3
المطلب الثاني: دواعي الإهتمام بالحوكمة المصرفية	7-4
المطلب الثالث: أهمية وأهداف تطبيق الحوكمة المصرفية	11-7
الفرع الأول: أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية	10-7
الفرع الثاني: أهداف تطبيق الحوكمة المصرفية	11-10
المبحث الثاني: مضمون الحوكمة المصرفية	20-12
المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في المصارف	15-12
الفرع الأول: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	13-12
الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية	15-13
المطلب الثاني: ركائز الحوكمة المصرفية	19-15
الفرع الأول: ركائز الحوكمة في المصارف وأثر تطبيقها	18-15
الفرع الثاني: أثر تطبيق الحوكمة في المصارف	19
المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة المصرفية	20-19
الفرع الأول: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين	20-19
الفرع الثاني: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين	20

فهرس المحتويات

المبحث الثالث: أبعاد الحوكمة المصرفية والعوامل الأساسية الداعمة لها	25-21
المطلب الأول: أبعاد تنفيذ الحوكمة المصرفية	22-21
الفرع الأول: البعد الخارجي (القواعد الاحترازية)	21
الفرع الثاني: البعد الخارجي	22
المطلب الثاني: العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة المصرفية	24-22
المطلب الثالث: آليات تدعيم تطبيق الحوكمة المصرفية	25-24
خلاصة	26
الفصل الثاني: تقليل المخاطر وتفعيل الأداء من خلال الحوكمة المصرفية	62-28
تمهيد	28
المبحث الأول: ماهية المخاطر المصرفية وإدارتها	40-29
المطلب الأول: مفهوم المخاطر المصرفية والعوامل المؤثرة فيها	30-29
الفرع الأول: مفهوم المخاطر المصرفية	29
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المخاطر المصرفية	30-29
المطلب الثاني: أنواع المخاطر في المصارف	34-31
المطلب الثالث: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر المصرفية	36-35
الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية	35
الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر المصرفية	36
المطلب الرابع: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية وإستراتيجياتها	40-37
الفرع الأول: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية	38-37
الفرع الثاني: إستراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية	40-38
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء المصرفي	54-41
المطلب الأول: مفهوم الأداء المصرفي، وأهميته	42-41
الفرع الأول: مفهوم الأداء المصرفي	42-41
الفرع الثاني: أهمية الأداء المصرفي	42
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي وأنواعه	47-42
الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي	44-42
الفرع الثاني: أنواع الأداء المصرفي ومستوياته	47-44
المطلب الثالث: معايير تقييم فعالية الأداء المصرفي	54-47

الفرع الأول: معايير كيفية الإنجاز	48-47
الفرع الثاني: المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية	54-48
المبحث الثالث: علاقة الحوكمة المصرفية بكل من المخاطر المصرفية والأداء المصرفي	62-55
المطلب الأول: دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية	58-55
الفرع الأول: مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة في إدارة المخاطر المصرفية	56-55
الفرع الثاني: مسؤولية مجلس الإدارة العليا المتعلقة في إدارة المخاطر المصرفية	57-56
الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر المصرفية	58-57
المطلب الثاني: دور الحوكمة المصرفية في تفعيل الأداء المصرفي	61-59
خلاصة	62
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في بعض الوكالات البنكية التجارية بولاية المدية	92-64
تمهيد	64
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	80-65
المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة	66-65
الفرع الأول: منهجية الدراسة	65
الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	66-65
المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات،صدقها وثباتها	73-67
الفرع الأول: أداة جمع البيانات	68-67
الفرع الثاني: صدق وثبات عينة الدراسة	73-68
الفرع الثالث: تحليل البيانات	73
المطلب الثالث: تحليل وتفسير خصائص وسمات أفراد عينة الدراسة	80-73
المبحث الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	87-81
المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور مبادئ الحوكمة المصرفية	83-81
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور إدارة المخاطر	85-83
المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور فعالية الأداء	87-85
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	92-88

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	**89-88**
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	**92-89**
الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمحاور الاستبيان	**90-89**
الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية	**92-91**
خلاصة	**93**
خاتمة	**97-94**
قائمة المراجع	**103-98**
الملاحق	**138-104**

قائمة الجدوال والأشكال

أولا: قائمة الجداول.

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(3-01)	توزيع أفراد العينة على الوكالات محل الدراسة.	66
(3-02)	مقياس ليكارت الخماسي.	68
(3-03)	إجابة الأسئلة ودلالتها.	68
(3-04)	معاملات ثبات أداة البحث وصدقها.	69
(3-05)	معاملات الارتباط بين المحور الأول والعبارات التابعة له.	70
(3-06)	معاملات الارتباط بين المحور الثاني والعبارات التابعة له.	71
(3-07)	معاملات الارتباط بين المحور الثالث والعبارات التابعة له.	72
(3-08)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	74
(3-09)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية.	75
(3-10)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.	76
(3-11)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	77
(3-12)	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.	78
(3-13)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.	79
(3-14)	النتائج المتعلقة بمدى التزام الوكالات البنكية بولاية المدية بمبادئ الحوكمة المصرفية.	82-81
(3-15)	النتائج المتعلقة بمدى التزام الوكالات البنكية بولاية المدية بوجود إطار فعال لإدارة المخاطر المصرفية.	84-83
(3-16)	النتائج المتعلقة بفعالية أداء البنوك محل الدراسة.	86-85
(3-17)	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.	88
(3-18)	اختبار **one semple t test**.	90
(3-19)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	91

ثانيا: قائمة الأشكال.

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(01-1)	أهمية حوكمة البنوك.	9
(02-1)	ركائز الحوكمة في البنوك.	18
(01-3)	توزيع أفراد العينة على الوكالات محل الدراسة.	66
(02-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	74
(03-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية.	75
(04-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.	76
(05-3)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	78
(06-3)	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.	79
(07-3)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.	80

قائمة الملاحق.

قائمة الملاحق.

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان.	108-105
02	قائمة الأساتذة المحكمين.	109
03	جداول تبين إجابات الأفراد حسب سلم ليكارت الخماسي (عبارات المحور الأول).	113-111
04	جداول تبين إجابات الأفراد حسب سلم ليكارت الخماسي (عبارات المحور الثاني).	115-113
05	جداول تبين إجابات الأفراد حسب سلم ليكارت الخماسي (عبارات المحور الثالث).	117-115
06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان.	117
07	اختبار فرضيات محاور الاستبيان باستعمال T-Test	118
08	معامل الارتباط بين عبارات المحور الأول مع بعضها البعض باستعمال معامل Spearman's rho	124-118
09	معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع بعضها البعض باستعمال معامل Spearman's rho	129-124
10	معامل الارتباط بين عبارات المحور الثالث مع بعضها البعض باستعمال معامل Spearman's rho	135-129
11	العلاقة بين مبادئ الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر باستعمال ANOVA	136-135
12	العلاقة بين مبادئ الحوكمة المصرفية وفعالية الأداء باستعمال ANOVA	137-136
13	اختبار الثبات باستعمال معامل Alpha Cronbach's	138-137
14	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة باستعمال (جودة المطابقة) Kolmogorov-Smirnov	138

مقدمة

تتوقف سلامة وأداء الاقتصاد ككل في أي بلد على سلامة المصارف، وذلك باعتبار القطاع المصرفي بصفة عامة، والبنوك بصفة خاصة عصب الحياة الاقتصادية، كما تعتبر المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية وجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية.

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002، وكذا عامي 2007 و2008 وصولا إلى ما تشهده أوروبا من أزمة خانقة هددت اتحادها الاقتصادي والمالي.

ولقد أرجع الخبراء أن أهم أسباب تلك الأزمات المالية هي تزايد المخاطر المصرفية التي واجهتها المصارف من ناحية، وعدم إدارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى، ومما لاشك فيه أن تزايد سرعة العولمة المالية، وزيادة انفتاح الأسواق المالية والمصرفية على المستوى العالمي، الذي تبعه استحداث أدوات مالية جديدة والتوسع في استخدامها قد زاد من حجم وتنوع المخاطر المصرفية، وهو ما تطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر ووضع القوانين الجديدة، ونظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام المصرفي، وهذا ما أدى إلى زيادة تركيز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، لقياس المخاطر والسيطرة عليها للمحافظة على استقرار البنوك ومن ثم الاستقرار الاقتصادي للدولة.

فمعرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها أصبح يمثل حجر أساس في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيق أهدافها، وربما كان ذلك يشكل الدافع الأقوى لقيام لجنة بازل بإصدار العديد من الإرشادات الخاصة بإدارة كل نوع من أنواع المخاطر، هذا بالإضافة إلى القواعد الخاصة بالحوكمة المصرفية التي تهدف إلى دفع المديرين نحو تعظيم قيمة البنك من خلال تقليل المخاطر من جهة وتحقيق فعالية الأداء ورفع مستواه من جهة أخرى.

1- إشكالية الدراسة.

مما سبق تتضح إشكالية الدراسة في الآتي:

هل يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتفعيل الأداء للوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة ؟

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

1-ماهي دواعي الإهتمام بالحوكمة المصرفية؟
2-فيما تتمثل أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك؟
3-هل يوجد تقيد والتزام من طرف الوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة بمبادئ الحوكمة المصرفية ؟
4-هل هناك التزام بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر من طرف الوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة؟
5-هل توجد فعالية للأداء من طرف الوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة.

وقصد تسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي سيتم إثبات صحتها في البحث:

1-الفرضية الرئيسية: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتفعيل الأداء للوكالات البنكية قيد الدراسة.

2-الفرضيات الفرعية:

1-الأزمات المالية و التعثرات التي تتعرض لها البنوك كانت سببا في الاهتمام بالحوكمة المصرفية.
2-هناك مخاطر داخلية وأخرى خارجية تتعرض لها البنوك.
3-يوجد تقيد والتزام من طرف الوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة بمبادئ الحوكمة المصرفية.
4-هناك التزام بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر من طرف الوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة.
5- **توجد فعالية للأداء** من طرف الوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة.

3- أهمية الدراسة.

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وما تساهم به في تقليل المخاطر وتفعيل أداء البنوك الجزائرية للوصول إلى سلامة وأمن العمليات المصرفية من أجل تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي.

-الجهود التي تبذلها الجزائر في سبيل تطوير القطاع المصرفي، وتبني سياسة جديدة لتسييره؛
- الدور الفعال للحوكمة المصرفية في تسيير المخاطر المصرفية و تطبيق الافصاح والشفافية.
- توسع دائرة البحث في موضوع الحوكمة لتشمل كافة القطاعات بما فيها قطاع البنوك؛

– رغم البحث الدائم والمستمر في موضوع الحوكمة المصرفية إلا أن التغيرات السريعة في الأجهزة المصرفية توحي بأن هذا الموضوع لا يزال بحاجة إلى الكثير من الدراسة والتطوير خاصة بالنسبة للجزائر؛

4- أهداف الدراسة.

نحاول من خلال دراستنا الوصول إلى الأهداف التالية:

1.الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المصرفية؛

2.إبراز أهمية ودور تطبيق مبادئ الحوكمة في تقليل المخاطر وتفعيل أداء البنوك؛

3.إفادة المسؤولين على مستوى البنوك في الجزائر وخاصة البنوك محل الدراسة فيما يخص التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية.

5- أسباب اختيار الموضوع.

هناك عدة أسباب ودوافع أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من أبرزها:

1.الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة، وعلاقته بتقليل المخاطر والأداء المصرفي وارتباطه بتخصصنا؛

2.حتمية إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري؛

3.تزايد الأزمات المالية والمصرفية التي يشهدها الجهاز المصرفي في مختلف دول العالم وارتفاع وتيرة المخاطر المرتبطة بالعمل المصرفي؛

4.إضافة دراسة في مجال الحوكمة البنكية من أجل إثراء مكتبتنا.

6- حدود الدراسة.

لدراستنا حدود مكانية وحدود زمنية، فأما الحدود المكانية فقد اقتصرت دراستنا على الوكالات البنكية "**BNA,BADR,BNP BARIBAS,CNEP,NATIXIS**" بولاية المدية، أما الحدود الزمنية أي الفترة التي تمت فيها الدراسة فكانت من شهر فيفري إلى شهر ماي.

7- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات، وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في (الحوكمة المصرفية، تقليل وإدارة المخاطر وفعالية الأداء في البنوك)، وتحليل العلاقة بينها، وهذا قصد الانتقال إلى الجانب التطبيقي بالاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها أداة من أدوات جمع

المعلومات والبيانات، من أجل معرفة درجة تأثير وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من أجل التحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات وذلك باستخدام برمجية **(SPSS)** لأنها الأنسب لمعالجة بيانات الاستبيان، وتم كذلك الإعتماد على المسح المكتبي لإثراء الجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال الإطلاع على الكتب، المقالات العلمية، الأطروحات، المذكرات، الرسائل، الملتقيات والمؤتمرات، المجلات، الأبحاث والتقارير،.....إلى آخره.

8-الدراسات السابقة:

جلاب محمد، بعنوان **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.

تلخصت في أن تطبيق مبادئ الشركات يعمل على تعزيز وتطوير مبادئ حوكمة الشركات لدى العملاء والمؤسسات الأخرى التي تعمل على حصولهم على الائتمان وثقة البنوك، وخلص أيضا إلى وجود نوعين من المحددات في إطار الحوكمة المصرفية ممثلة في الأنظمة والمعايير ومستوى البنوك العربية كتونس والمغرب ومصر بصفة عالية الجودة.

عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال" مع الإشارة إلى حالة الجزائر**"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال من خلال إعطاء فكرة عن مدى توفر متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وقد خرجت الباحثة بجملة من النتائج أهمها:

-يرتكز مفهوم حوكمة الشركات عل قيم الشفافية المسائلة والانصاف .

-إن مركز اهتمام نظرية الحوكمة هو سلوك المسير في الشركة وكيف يمكن أن توفر الآليات والضوابط الضرورية لتحفيزه والحد من الآثار السلبية التي قد تنشا من كبر سلطته.

أثبتت التجارب أن لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات اثر ايجابي كبير على المستوى الجزئي الشركة أو المؤسسة وعلى المستوى الكلي للاقتصاد.

جمعة محمد، مسراتي يمينة، **اتفاقية لجنة بازل 3 كآلية لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول انعكاسات تكيف المؤسسات المالية مع مؤشرات الملاءة على الإستقرار المالي في الجزائر يومي 24- 25 أكتوبر 2018 جامعة يحي فارس المدية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة المصرفية التي تهدف إلى ضمان استقرار النظام المصرفي والمالي في ظل اتفاقيات بازل، بالاعتماد على المنهج الوصفي في تقديم ما يتعلق بالحوكمة

والحوكمة المصرفية والتعريف بلجنة بازل 3 وأهم ماجاءت به من توصيات، ومقارنتها مع النظم الاحترازية المطبقة في الجزائر ، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها أن حوكمة البنوك أصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن يقوم عليها النظام المصرفي، وأن آليات الرقابة الاحترازية التي جاءت بها لجنة بازل فرضت ضرورة عمل البنوك والمؤسسات المالية على وضع مكانيزمات الرقابة لضمان سير النشاط المصرفي بطريقة حذرة وفعالة، فمقترحات لجنة بازل 3 تحتوي على دعائم صد قوية لتجنيب البنوك أزمات مالية من خلال دعم كفاية رأس المال ومخاطر السيولة.

9- صعوبات الدراسة.

واجهتنا خلال فترة إنجاز هذا البحث صعوبات عديدة تتمثل في:

1.جهل بعض المسيرين وموظفي البنوك بموضوع الحوكمة لحداثة المصطلح خاصة على المستوى المحلي ؛

2.تحفظ بعض المسؤولين في الإجابة على بعض التساؤلات، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيحجمون عن مدنا بهذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها، مما جعلنا نغير من الاعتماد على بعض المؤشرات إلى الاعتماد على استمارة في الحصول على البيانات اللازمة.

10- هيكل الدراسة.

لإنجاز هذا البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة تشتمل على مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع وإشكاليته، وتتعقبهم خاتمة متضمنة نتائج البحث وجملة من الاقتراحات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، وجاءت فصول هذه المذكرة على النحو التالي:

الفصل الأول :بعنوان مدخل نظري للحوكمة المصرفية ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منه الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية بصفة عامة ودواعي الإهتمام بها، وأهداف وأهمية تطبيقها، بينما المبحث الثاني يتم التركيز فيه على مضمون الحوكمة المصرفية ومبادئها، وركائزها، وكذا أهم الأطراف الأساسية الفاعلة فيها، أما المبحث الثالث فقد تناول أبعاد الحوكمة المصرفية، والعوامل الأساسية الداعمة لها، وكذا آليات تدعيم تطبيق حوكمة البنوك.

الفصل الثاني :بعنوان تقليل المخاطر البنكية وتفعيل الأداء من خلال الحوكمة المصرفية، حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهمية المخاطر المصرفية وإدارتها وذلك بالتطرق

إلى مفهومها، العوامل المؤثرة فيها وأنواعها، كما تم التطرق إلى مفهوم وأهداف إدارة المخاطر المصرفية، مبادئها، وإستراتيجياتها، بينما المبحث الثاني فيتعلق بالمفاهيم الأساسية عن الأداء المصرفي، والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء وأهميته، العوامل المؤثرة فيه، أنواعه ومستوياته، وأيضا تطرقنا فيه إلى معايير تقييم فعالية الأداء المصرفي من خلال معايير كيفية الإنجاز، والمعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية، أما المبحث الثالث فقد تناول علاقة الحوكمة المصرفية بكل من المخاطر والأداء المصرفي.

الفصل الثالث :تناولنا من خلاله دراسة تطبيقية في بعض الوكالات البنكية التجارية بولاية المدية، وقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي تطرقنا فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أداة جمع وتحليل البيانات، صدقها وثباتها بالإضافة إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، بينما المبحث الثاني تناول تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المختلفة، وفي المبحث الثالث قمنا باختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

الفصل الأول: مدخل نظري للحوكمة المصرفية.

الفصل الأول: مدخل نظري للحوكمة المصرفية.

تمهيد:

شهد القطاع المالي العديد من التطورات خلال العقد الأخير من القرن العشرين تمثلت في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبقة، وعلى الرغم من هذه التطورات الإيجابية فهناك بعض الأزمات التي شهدها القطاع المالي أدت إلى التأثير السلبي على اقتصاديات الدول، وهذه الأزمات مست القطاع المصرفي بشكل خاص، حيث أصبح هناك حاجة ملحة لإيجاد منظومة مصرفية فعالة للرقابة على أنشطة البنك، وتجنب التلاعبات وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في البنك، وهنا ظهر مفهوم حوكمة البنوك التي تعمل على تجنب الأزمات المختلفة.

وللإلمام بماهية الحوكمة المصرفية نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- ❖ المبحث الأول : مدخل نظري للحوكمة المصرفية.
- ❖ المبحث الثاني : مضمون الحوكمة المصرفية.
- ❖ المبحث الثالث : أبعاد الحوكمة المصرفية والعوامل الأساسية الداعمة لها.

المبحث الأول:الاطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية.

لقد أصبحت الحوكمة ضرورية في البنوك خاصة بعد تعقد نشاطها في الآونة الأخيرة، وبالتحديد في مجال إدارة المخاطر، إذ أصبح هذا الأمر يتطلب التدخل المباشر للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس ادارة البنك. وسنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالحوكمة المؤسسية في البنوك.

المطلب الأول:مفهوم الحوكمة المصرفية.

نظرا لخصوصية البنوك عن غيرها من المؤسسات، فإنها تتميز بأسلوب حوكمة خاص بها، وهذا ما سنتعرض له من خلال تعريفات الحوكمة المصرفية.

من منظور القطاع المصرفي، يمكن تعريف حوكمة البنوك بأنها تتضمن الأساليب، والإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لشؤون وأنشطة البنك والتي تشملها[1]:

-وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك؛

-تشغيل عمليات البنك بشكل يومي؛

-كيفية الوفاء بمسؤوليتهم تجاه المساهمين وأصحاب المصالح؛

-كيفية تنظيم أنشطة البنك بشكل آمن وسليم ومتفق مع اللوائح والقوانين؛

-حماية مصالح المودعين.

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة، والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك، والتشغيل، وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين[2].

أما لجنة بازل، فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تداربها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي :

*وضع أهداف المصرف؛

*إدارة العمليات اليومية في المصرف؛

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء ومجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 244.

[2] جلاب محمد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص: 104.

*إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة أمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين؛
*مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف، بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم[1].

ويقصد بحاكمية المصارف وضع الخطط والسياسات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية وذلك من خلال ما يلي:

- وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات لعمل المؤسسات المالية والمصرفية؛
- تفعيل أداء مجالس الإدارات؛
- تحديد المخاطر المقبولة للنشاط المصرفي والمالي؛
- وضع الهياكل التنظيمية للإدارات التنفيذية وتفعيل أدوارها؛
- وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية؛
- تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح؛
- وضع أنظمة فعالة للتقارير عن أداء مختلف الإدارات والأقسام[2].

وبالتالي نستطيع القول أن الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي هي ذلك النظام الذي يتم على أساسه إدارة العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في البنك حيث تكون واضحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح؛

المطلب الثاني: دواعي الاهتمام بالحوكمة المصرفية.

تستمد حوكمة المصارف أهميتها من أهمية المصارف ذاتها، ومن أهمية الدور الذي تلعبه في الاقتصاد المحلي والدولي، حيث تلعب المصارف دورا هاما ورئيسيا في أي اقتصاد، فهي تعتبر عنصرا حاسما في الاقتصاد لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي، ويتم عن طريق البنوك تراكم المدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني ككل، ومن بين الدوافع التي تكون قد أدت إلى التفكير إلى ضرورة تبني قواعد الحوكمة في المصارف نجد:

1-طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة، حيث أن جوهر العمل المصرفي يرتكز على ثقة الجمهور والمودعين في أعمال المصارف، وبذلك تتوقف قدرتها في

[1] أبوبكر خوالد، أمال عياري، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6 و7 ماي 2012، ص: 8.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن عمان، ط1، 2011، ص: 32.

الحصول على الودائع على الثقة الكبيرة التي يضعها المودعين في أعمال البنوك وفي درجة أمان وسيولة بعض الودائع، فلو حدث بعض الشك في هذه الأعمال فإن تصرف أحد المودعين بسحب أمواله سيؤدي إلى حالة نزيف كبير للودائع من قبل الجمهور، مما يعني أن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون على درجة أكبر من الأهمية مقارنة مع غيرها من الشركات الأخرى.

2-تلعب البنوك دورا هاما في حوكمة غيرها من الشركات الأخرى في كثير من البلدان، وهذا لأن البنوك لديها القدرة على رصد عملائها من الشركات من حيث تسوية حساباتها، وذلك بوصفها المانح الرئيسي للتمويل في هذه الشركات.

3-عدم تماثل المعلومات هو أخطر بكثير في الأعمال المصرفية عن غيرها من الصناعات غير المالية، ويرجع ذلك إلى طبيعة العقود المالية التي تنطوي على وعد بالدفع في المستقبل، و تزايد درجة التعقيد للمنتجات المالية ويستدعي هذا مستويات أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من الإفصاح والشفافية، فعلى سبيل المثال نوعية محفظة القروض في البنوك يكون من الصعب تقييمها ويمكن إخفاء المشاكل فيها بسهولة، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة وزيادة تعقيد المنتجات المالية الناتجة عن العولمة وما تؤديه من زيادة عدم تماثل المعلومات، ويدفع هذا التباين في المعلومات مديري البنوك إلى تحقيق مصالحهم الذاتية على حساب أصحاب المصلحة الآخرين[1].

4-إن استقرار القطاع المصرفي له العديد من الآثار العميقة على الاقتصاد ككل، حيث أن البنوك هي المؤسسات الرئيسية في الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي، كما أن فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسببا آثار خطيرة على الاقتصاد ككل.

5-تشجيع الاحتياطات أو ودائع الضمان لدى البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية وكذلك تقلص حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك، ففي معظم البلاد هناك تأمين على الودائع ضمن برنامج صريح أو ضمني وذلك بهدف الحد من امتداد أثر فشل أي بنك إلى باقي البنوك الأخرى، إلا أن هذا التأمين أو الضمان مع انخفاض نسبة ملكية المودعين للأسهم وتفتت الملكية بين عدد كبير من المودعين يضعف الحوافز لمراقبة أداء البنوك من قبل المودعين والمساهمين، ويشجع البنوك على التوجه نحو إستراتيجية أعمال ذات مخاطر عالية، ويضعف اهتمام مديري البنوك بتحسين الحوكمة[2].

6-أدى بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس عدد كبير من البنوك والمؤسسات

---

[1] عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و أثرها على بيئة الأعمال**" مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع مالية بنوك و تأمين، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص:71.

[2] عبد الحليم فضيلي، كمال رزيق، **أنظمة التأمين على الودائع بين تشجيع التدهور المصرفي و ضمان استقرار النظام المالي (الواقع، التجربة و الدروس)**، مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14 -15 ديسمبر 2004، ص:459 .

المالية، ومن غير شك أن العولمة تؤدي إلى درجة أعلى من المخاطرة بالنسبة للمؤسسات المالية بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية للحوكمة، وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة، وتتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة وتواجه منافسة شديدة في السوق، وبالتالي يجب على المؤسسات المالية مواجهة هذه المخاطر عن طريق تعزيز إدارة المخاطر وحوكمة البنوك.

7-تؤدي عمليات خصخصة البنوك التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة في الدول النامية إلى حصول مديري البنوك على حرية أكبر في الطريقة التي يديرون بها بنوكهم في هذه الاقتصاديات، لذلك كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق قواعد الحوكمة في هذه البنوك لردع أي تصرفات مسيئة يمكن أن يقدم عليها مديرو هذه البنوك على حساب باقي المساهمين الصغار.

8-إن المنافسة ليست عادة قوية في القطاع المصرفي في حين تكون هناك درجة عالية من المنافسة في أسواق المنتجات المصرفية، وهذه المنافسة هي التي تتحكم في تصرفات المديرين، فالمنافسة غير الكافية هي التي تؤدي إلى ضعف حوكمة البنوك .

9-وترجع هذه المنافسة الضعيفة في البنوك إلى القوانين الحكومية الهادفة إلى استقرار الأسواق المالية، مثل الحواجز التي تعوق دخول منافسين جدد، وملكية الحكومة للبنوك في بعض البلدان وبالتالي فإن مديري البنوك ليس لديهم الحوافز القوية لدعم نظام حوكمة جيد في البنوك.

10- انفجار الأزمات المالية العالمية والتي يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات المالية التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين البنوك والحكومة، وكانت مشاكل الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين البنوك والحكومة، وحصول البنوك على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل مع عدم معرفة المساهمين لهذه الأمور و إخفائها من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة [1].

وهناك أسباب أخرى أدت إلى ظهور الحوكمة بسبب من الأسباب والدوافع التي تنعكس أهميتها في الآتي:

*الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء: يتضح أن من أهم الدوافع لظهور الحوكمة هو القيام بفصل الملكية عن الإدارة وذلك يحقق مستوى عالي من الرقابة وتنظيم العمل داخل المصرف مع تعزيز مساءلة الإدارة العليا للمصرف، وذلك للحفاظ على أموال المساهمين وأصول المصرف[2].

فأعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين ليسوا بالضرورة هم أصحاب البنك، ومن ثم لا يتحملون عبئ خسائر الاستثمار أو فقدان فرص الربحية إذا فشل البنك في تحقيق أهدافه، وقد يقوم أعضاء

[1] عثماني ميرة، مرجع سابق، ص:72.

[2] ابراهيم اسحاق نسمان ،**دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**-دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطين- مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 منشورة على الموقع http://www.kantakji.com/media/1282/381.pdf ص ص: 22- 23.

مجلس ادارة البنك والمديرين باتخاذ إجراءات تضر المساهمين إذا لم يتوفر لديهم درجة عالية من اليقظة والحذر في مراقبة العمليات، أو الإفراط في المخاطر أو عدم المخاطرة تماماً عندما يكون لديهم الإحساس بالأمان في الاستمرار في مناصبهم أو يتوسعوا في الاستثمار في قطاعات غير مربحة، وهذا السلوك يؤثر سلباً على الأداء[1].

وتظهر الحاجة الماسة كذلك إلى حوكمة البنوك للأسباب الآتية:

*تحسين الكفاءة الاقتصادية .

*إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المصرف، ووسائل تحقيقها، ومتابعة الأداء.

*مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المصارف بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس إدارة المصرف والمساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف.

*زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصلحة بحوكمة المصارف.

*عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المدرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

*تعزيز المساءلة، وتقويم أداء الإدارة العليا.

*توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق ومصالح المصرف والمساهمين.

*تحقيق التكامل مع البيئة القانونية، والتنظيمية، والمؤسسية للمصرف.

*المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، جلب الاستثمارات الأجنبية.

*ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين .

*مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح المصرف والمساهمة في تحسين أدائه في المدى الطويل[2].

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تطبيق الحوكمة المصرفية.

نظرا للتطورات السريعة والمتتالية في الصناعة المصرفية من جهة، ومن جهة أخرى زيادة الضغوط التنافسية وحدوث الأزمات المالية وانتقال عدوى الأسواق، أدى هذا إلى زيادة التركيز على أهداف تطبيق الحوكمة في المصارف، وإبراز أهميتها وهو ما سنحاول التطرق له.

الفرع الأول: أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية.

[1] أحمد ملاوي، شراطي نسيمة، **حوكمة البنوك مدخل لتعزيز سلامة الجهاز المصرفي**، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث الحاكمية والفساد الإداري والمالي، كلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية، إربد، الأردن، 18- 11/19/ 2014، ص ص: 554-555.

[2] ابراهيم اسحاق نسمان،مرجع سابق، ص ص: 22-23.

*إن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة، حيث أصبحت درجة التزام المصارف بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتباراتهم لاتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار، ومن تم فان المصارف التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة فإنها تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال من المصارف التي لا تطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لما تتمتع به من شفافية في معاملاتها وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين.

*تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والتي تواجهها البنوك؛

*رفع مستوى الأداء للبنوك ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية الدولة؛

*جذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛

* الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد اعتماد امستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛

*حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغارا أو كبارا وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع؛

*ضمان وجود هياكل إدارية مخصصة لمحاسبة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية محاسبية صحيحة؛

*تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛

*تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، وبالتالي تدعيم استقرار نشاط البنوك؛

*الحصول على مجلس إداري قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية[1] .

كما يعود تطبيق مفهوم الحوكمة في البنوك بمنافع جمة و عديدة على البنوك بحد ذاتها و كذا الدول، وتبرز أهميتها و ضرورة تبنيها في الآتي :

1–تطبيق الحوكمة و مبادئها في البنوك تساعدها على تحسين أدائها والرفع من قيمتها السوقية، كما تساعدها على الحد والتقليل من مستويات المخاطرة.

2–تكتسب المصارف لدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة ميزة تنافسية لجلب الودائع واختراق الأسواق وجذب العملاء و الزبائن.

3–عند تبني البنوك لمبادئ الحوكمة يساعدها على تحسين إدارتها وتفادي التعرض للتعثر والإفلاس، و كذا يضمن لها تطوير الأداء و يزيد من قدرتها على اتخاذ قراراتها وفق قواعد و أسس

[1] أمال عياري، أبوبكر خوالد، مرجع سابق، ص33.

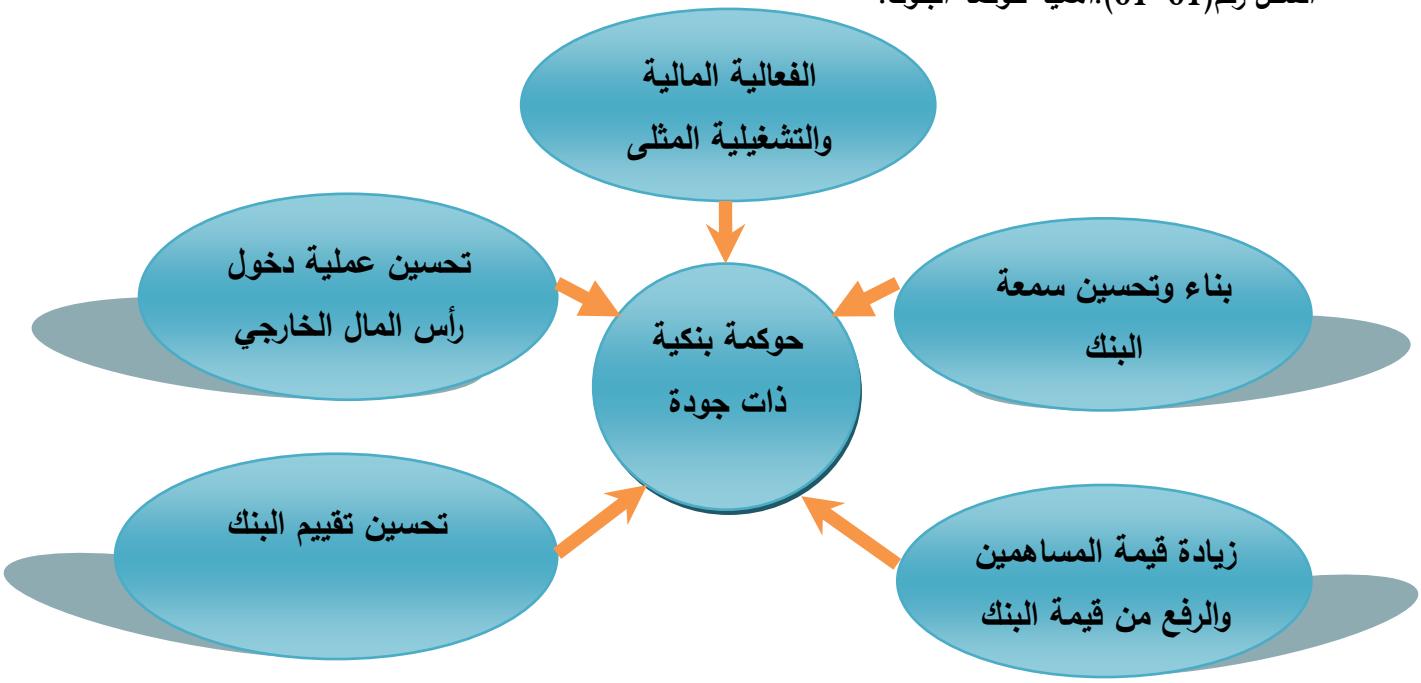
سليمة، وكذا يساعدها على تجنب تعرضها لأزمات مصرفية بتبنيها لمعايير الإفصاح والشفافية في تعاملها مع المستثمرين و المقرضين.

4-تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.

5-تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك، وهذا ما يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي[1].

وتزداد أهمية الحوكمة في البنوك، حيث تستفيد هذه الأخيرة من عدة مزايا نظرا لتطبيقها لمبادئ الحوكمة يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(01-01):أهمية حوكمة البنوك.



المصدر: حنوف عبد الرحمان، "الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية-دراسة حالة BEA فرع جيجل"، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص: 96.

من خلال الشكل نلاحظ أن تطبيق الحوكمة في البنك بجودة يؤدي إلى[2]:

1-الفعالية المالية والتشغيلية المثلى: التي تنتج عن طريق تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة في النظام المصرفي، فالممارسات التي تتم بشفافية في ظل تحديد واضح للمسؤولية والمسائلة من شانها الوصول بالبنك إلى تحقيق أهدافه، حيث تعتبر الأساس لبناء الثقة مع المساهمين والأطراف الأخرى؛

---

[1] شريقي عمر، **دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر، 2009، ص:5.

[2] حنوف عبد الرحمان، "**الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية-دراسة حالة BEA فرع جيجل**"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص: 96.

2-تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي: ففي ظل زيادة المخاطر يسعى المستثمرون عند اقدامهم على الاستثمار اختيار الوجهة التي تتيح لهم معلومات أكبر عن المخاطر التي ستواجه استثماراتهم، كما أن وجهة استثماراتهم تتأثر بالجهة التي تتيح شفافية وإفصاح أكبر في أعمالها؛

3-تحسين تقييم البنك: من خلال تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة، وهو ما يوفر ميزة تنافسية لجلب الاستثمار واقتحام الأسواق الخارجية، وعليه تعبر جودة الحوكمة عن صورة البنك وذلك لمنعها حالات الفساد الإداري والمالي؛

4- زيادة قيمة المساهمين والرفع من التنافسية: من خلال القضاء على الفساد الذي يؤدي إلى تجفيف موارد البنك ومحو قدرته التنافسية، كما أنها تضمن حقوق الأقلية ضمن مبادئها وتضمن لهم المعاملة المتكافئة؛

5-بناء وتحسين سمعة البنك: عن طريق الإفصاح عن العلاقات الداخلية في البنك وتحديد المسؤوليات، وهو ما يعطي صورة واضحة عن عمل البنك.

الفرع الثاني: أهداف الحوكمة المصرفية:

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

*تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة؛

*تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك؛

*توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الاذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك، وذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك؛

*الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛

*تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛

*توفير لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك؛

*تجنب والتقليل من حدوث مشاكل محاسبية ومالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك للأزمات والمحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية في الاقتصاد ككل[1].

*تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة.

*تحقيق الحماية لحقوق المساهمين.

*تحقيق الحماية لأموال المودعين.

[1] ابراهيم اسحاق نسمان، مرجع سابق، ص: 20.

*العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك.

*تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك.

*الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك [1].

[1] شريقي عمر، مرجع سابق ص: 6.

المبحث الثاني: مضمون الحوكمة المصرفية.

إن التطبيق السليم للحوكمة المصرفية ومن أجل بلوغ الأهداف المنوطة بها يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ والمرتكزات وتطبيقها من طرف مجموعة من الأطراف وهو ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في المصارف.

لقد حاز موضوع الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية على قدر كبير من اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية، وقد أصدرت هيئات عالمية مبادئ دولية تتضمن معايير للحكم الراشد في المؤسسات المالية والمصرفية.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

تناولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية موضوع الحوكمة من خلال عدة مبادئ عالجت في مضمونها العديد من القضايا الإدارية والفنية المرتبطة بأداء البنوك التي أصدرتها عام 1999، ثم أعادت صياغتها عام 2004 لتغطي ستة مجالات هي:

-**مبدأ حماية حقوق المساهمين:** ترتكز مبادئ الحوكمة على حماية المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم كالحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية ومنتظمة، والمشاركة الفعالة في القرارات الأساسية الخاصة بالمؤسسة كالتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وإعلان رؤيتهم بشأن السياسات المعتمدة كسياسة مكافئة المسيرين وسياسة توزيع الأرباح.

-**مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين:** توفير المعاملة العادلة لجميع حملة الاسهم حتى وإن كانوا ينتمون إلى الأقلية الذين يجب أن تعطى لهم نفس الحقوق مع باقي حملة الأسهم، والمتعلقة بالدفاع على حقوقهم ومن ثم ضمان تحيق المساواة داخل كل فئة، وكذا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية والإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

-**مبدأ دور أصحاب المصالح:** أي الإقرار بحقوق أصحاب المصالح كما حددها القانون، وتشجيع التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصالح بها من أجل خلق الثروة والوظائف وضمان الاستمرارية للمؤسسات السليمة ماليا.

-**مبدأ الإفصاح والشفافية:** تبرز أهمية الإفصاح المحاسبي في الوصول والفهم السريع والدقيق لكافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأمور المالية للمؤسسة، حيث يساعد الإفصاح والشفافية على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس

الإدارة، وعلى عكس ذلك فإن لممارسة سلوك ضعف الإفصاح المحاسبي والشفافية يؤدي إلى غياب نزاهة السوق وغير أخلاقيته مما يزيد من التكلفة ويؤثر على الأرباح.

-**مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة:** ينبغي أن يشمل إطار الحوكمة دليلا استراتيجيا للمؤسسة ومراقبة فعالة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة من خلال مساءلة المجلس أمام المساهمين، وتتطلب مسؤوليات مجلس الإدارة المهام التالية:

*على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين ؛

* أن يعامل مجلس الإدارة كافة المساهمين بطريقة عادلة ؛

* تطبيق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح الأطراف ذات العلاقة.

-**مبدأ توافر إطار فعال للحوكمة:** يجب على إطار الحوكمة أن يعمل رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون[1].

الفرع الثاني: المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية.

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام ،1999 ثم في فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في:

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على ادارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح.

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، كما يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وإن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

[1] جمعة محمد، مسراتي يمينة، **اتفاقية لجنة بازل 3 كآلية لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول انعكاسات تكيف المؤسسات المالية مع مؤشرات الملاءة على الإستقرار المالي في الجزائر، جامعة يحي فارس المدية، يومي 24- 25 أكتوبر 2018، ص ص: 4-5.

المبدأ الرابع :يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وإن يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وإن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس :يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية الحوكمة في المصارف، وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل[1].

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعاً لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء ادارة البنك في ظل نقص الشفافية، ويعد الإفصاح العام الملائم ضرورياً وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجع الداخلية وبالحوكمة في البنك، ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسة الأجور للعاملين والمديرين.

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة الأنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر[2].

كما أن هناك معايير أخرى طرحتها مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي سنة 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة هي:

---

[1] محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى بنوك الجزائرية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف العدد 09، 2009، ص ص:17-18.

[2] حمزة سايح، **الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية**، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث الحاكمية والفساد الإداري والمالي بكلية إدارة الأعمال، إربد، الأردن، 18- 2014/11/19، ص: 29.

-الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
-خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
-إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
-القيادة العليا الجيد[1].

المطلب الثاني:ركائز الحوكمة في المصارف وأثر تطبيقها.

الفرع الأول: ركائز الحوكمة في المصارف.

إن أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون هي ثلاثة ركائز، وهناك من حددها في ستة ركائز أساسية من خلال إضافة ثلاثة أخرى هي: الكفاءات والمهارات، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة القانونية كما يلي:

السلوك: ضمان الالتزام السلوكي من خلال : الالتزام بالأخلاقيات الحميدة والسلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالبنك، الشفافية عند تقديم المعلومات والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية و مجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في البنك، وتجدر الإشارة هنا إلى إيضاح ما تعنيه القيم الخاصة إذ تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المستوى الداخلي أو الخارجي للعمليات المصرفية، فضلا عن أنها تحد من تلك النشاطات و العلاقات التي تحجم دور الحوكمة كالإقراض الداخلي المتصل بالمسئولين و العاملين في البنك ، وأي تعاملات تفضيلية لأطراف مقربين، و لابد من تطبيق ميثاق أخلاق و سلوكيات العمل و تعميمه على جميع العاملين في البنك فضلا عن نشره عبر الشبكة الداخلية، إذ يتضمن مجموعة من المبادئ التي تمنع التربح الوظيفي (الرشوة)، تسريب بيانات الزبون و تعارض المصالح.

وهناك من يؤكد أهمية مواثيق الشرف والمواثيق الأخلاقية للعمل على الرغم من أنها ليست في قوة القوانين واللوائح من ناحية الالتزام بها، لكنها تغطي احتمالات التحايل على الأعراف والتقاليد المهنية والاجتماعية بل تعد غاية في الأهمية لبناء إطار الحوكمة، لأبها تتعامل مع الجانب المضيء للإنسان من منطلق الطاعة والاختيار وليس من منطلق الإكراه والالتزام[2].

---

[1] محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، أيام 15، 16، 17 دسمبر 2012، ص: 21، متوفر على الموقع الالكتروني،http://www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/50.pdf.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي و الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 52– 53 .

-**الرقابة والمسائلة:** يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء البنوك، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية، وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء الحوكمة في البنوك، فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عن اللجنة الدولية لمعايير المحاسبة والمعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك، وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية، كل ذلك يعد دعامة لسلامة الجهاز المصرفي عامة، وسلامة الأنظمة المالية والمحاسبية الخاصة بها من أنظمة إعداد التقارير وحماية الموجودات بشكل خاص، هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل بموجب القانون واللوائح الداخلية على أن يتم الإشراف عليه وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر ذلك، هذا فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذين يعتمد عملهم على مبادئ وأصول مهنة المحاسبة والتدقيق المعتمد وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليست داخلية وخارجية فحسب بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال، البنك المركزي، البورصة، الغرف التجارية والصناعية وكل ماله مصلحة.

يتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للبنك، وكركيزة مهمة لنظام الحوكمة التي استطاعت في ضوء ذلك أن تغير العمل التقليدي للمدقق، وأصبح دوره يتجاوز تحديد المخاطر فحسب، بل تعدى ذلك ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير يساعد في تطوير وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية، وأكثر من ذلك أصبح مطالبا بالمهارات الفنية التي تساعده في استيعاب الخطط وأسس بناء البرامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف بالإضافة لمساءلة الجهات التي ذكرت أعلاه يمكن السعي إلى تمكين أصحاب المصالح من أفراد ومنظمات غير حكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسئولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون سند قانوني أو دليل[1].

-**إدارة المخاطر**: برزت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية، فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية الذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على سواء، ففي أواخر الثمانينات أخذت الأعمال المصرفية التقليدية بالنقصان و قد أتاح نمو الأسواق المالية الدولية و التنوع الكبير في الأدوات المالية للبنوك الدخول على مزيد من الأموال مما أتاح لهذه البنوك تقديم خدمات أكثر تطورا إضافة إلى استخدام أساليب فنية جديدة، وهكذا أصبحت الممارسة البنكية للأعمال التقليدية

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

على أساس تلقي الودائع ومنح القروض هي فقط جزء من أعمال البنك الأساسية، وغالبا ما تكون الأقل ربحية له، واليوم على أساس المعلومات والتعاملات في الأسواق المالية فضلا عن الابتكارات المالية وتسويق الموجودات من خلال طرح مفاهيم جديدة، مثل مبيعات ومبادلات القروض وتوريق الموجودات، كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسية لربحية البنك لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد والتعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذات الوقت، مما دعا إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها البنك والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة. يحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالآتي :

* التعرف على الأهداف المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تأتي عنها، وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للبنك تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال المصرفية المراد القيام بها.

* المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين، الدائنين و المستثمرين.

*إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط موجوداتها بالمخاطر كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.

*إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع الخسائر المحتملة أو تقليلها.

*حماية صورة المصرف من خلال توفير الثقة للمودعين والدائنين والمستثمرين بتعزيز قدرته الدائمة على توليد الأرباح أو عدم تحققها[1].

-**الكفاءات والمهارات**: يجب توفر كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة، توفر استراتيجيين مؤهلين، وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين وقادرين على إصدار الاحكام وأعضاء إدارة أكفاء وقادرين على التجديد والابتكار.

-**الهيكل التنظيمي:** بتحديد الصلاحيات والمستويات في السلم التنظيمي.

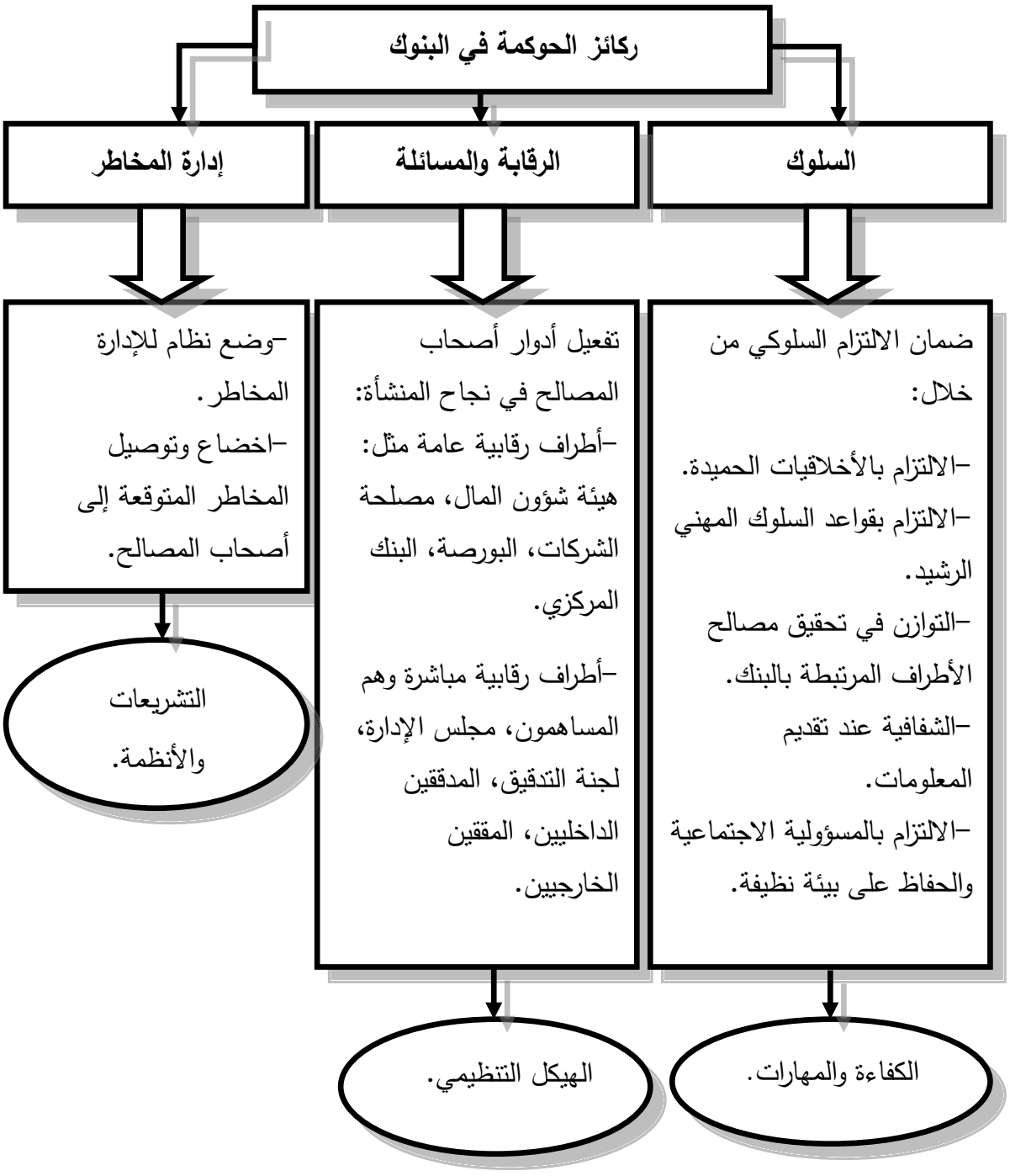
-**التشريعات والأنظمة**: وضع رسم دقيق وملزم لحدود عناصر نظام الحوكمة وأطره العامة ، توفر الأدوات اللازمة لتعزيز الممارسات العادلة للحقوق ، كما تقوم القوانين بتنظيم العلاقات داخل البنك وعلاقته مع المستثمرين، دائنين، مودعين، مساهمين، جهات حكومية، وكذا العلاقة بين المالكين[2].

والشكل الموالي يوضح ركائز الحوكمة في البنوك.

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

[2] بن ذهيب ليلي، **تعزيز حوكمة البنوك في اطار اتفاقيات بازل**، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13، 2018 ص ص:94-107.

الشكل رقم (1-2) ركائز الحوكمة في البنوك.



المصدر : طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات"المفاهيم، المبادئ، التجارب" تطبيق الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 47.

الفرع الثاني: أثر تطبيق الحوكمة في البنوك.

تعتبر الحوكمة مكون رئيسي لتقوية البنية الاقتصادية خاصة في مجال تعبئة المدخرات، ويؤدي تطبيقها في البنوك إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها:

-زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال والحد من الفساد.

-تشجيع المؤسسات التي تقترض من البنوك بتطبيق قواعد والحوكمة التي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، مما يؤدي بدوره إلى انخفاض درجة المخاطرة عند تعاملها مع البنوك و الإقلال من التعثر.

-التأكيد على أن البنك يعمل في حالة الأمان والدقة وأن رأس المال المملوك وكذا الاحتياطات كافيان لمواجهة المخاطر التي تتزايد في مجال الأعمال.

-تحقيق الاستقرار والثقة في النظام المالي ومن ثم خفض المخاطر وخسائر المقرضين والمودعين وأصحاب رؤوس المال وحملة الأسهم.

-العمل وفق نظام السوق من خلال بناء هيكل مناسب وإقرار بمسؤوليات مجلس الإدارة والمديرين وتحسن شفافية السوق والرقابة الجيدة.

-جعل الرقابة تتم على العمليات بصفة مستقلة وبالوسائل والقوة التي تمكن من جمع المعلومات والسلطات تعمل على تقوية القرارات المتخذة[1].

المطلب الثالث: الأطراف المؤثرة في نظام الحوكمة المصرفية.

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخلين).

الفرع الأول: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين.

-**المساهمون:** لحملة الأسهم أو المساهمين دورا هاما في مراقبة أداء البنوك بصفة عامة فبإمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك.

-**مجلس الإدارة:** بغرض تفعيل نظام الحوكمة في أي بنك على مجلس الإدارة أن يحقق توازنا عاليا وفعالا بين دفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بحكمة، فيعمل على وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة البنك.

-**الإدارة التنفيذية:** يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الانشطة اليومية للبنك، بما يتوافق مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة .

[1] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي "حالة الجزائر"**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص: 213 .

-**المراجعين الداخليين:** وتتمثل مهمتهم الاساسية في إعداد التقارير المالية للإرشاد، كما قد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى كلجان المرتبات والمكافآت ولجنة التعيينات، لجنة إدارة المخاطر[1].

الفرع الثاني:الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين :

يمكن تقسيم الأطراف الخارجين إلى قسمين رئيسيين هما :

1-الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الاخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصيف، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

وفي هذا الصدد وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والاحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية[2].

2-**دور العامة (الجمهور):** لهم دور فعال في تطبيق الحوكمة المصرفية ويشمل مايلي:

-**المودعين:** يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم ما إذا لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

-**شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فان توافر هذه الخدمة من شأنه ان يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

-**وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الإعلام ان تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.

-**شبكة الامان وصندوق تأمين الودائع:** يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان:
-نظام التأمين الضمني -نظام التامين الصريح[3].

---

[1] غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، الدارة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2005، ص: 151.

[2] حبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 83.

[3] سلام عبد الرزاق، سمية خليفي، **أهمية حوكمة البنوك التجارية في التقليل من حدة الفساد في الجزائر**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حـول انعكاسات تكيف المؤسسات المالية مع مؤشرات الملاءة على الاستقرار المالي في الجزائر، جامعة يحي فارس بالمدية، يومي 24-25 أكتوبر 2018، ص ص: 5-6.

المبحث الثالث:أبعاد الحوكمة المصرفية والعوامل الأساسية الداعمة لها.

سيتم في هذا المبحث التعرف على العوامل الأساسية التي تعزز التطبيق السليم للحوكمة وأيضا أبعاد تنفيذها.

المطلب الأول: أبعاد تنفيذ الحوكمة المصرفية.

للتنفيذ الجيد للحوكمة في المصارف لابد من توفر بعدين أساسيين: بعد داخلي وأخر خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة ادارة البنك.

الفرع الأول: 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، ويجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما استقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين، كما تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك.

1.تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية،لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على استقراره وقوته.

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

3.تطوير نشاط البنوك: لقد أثرت موجة الابتكارات والتطورات 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 .عاد تنفيذ الحوكمة المصرفية.

ولمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية والتي يجب على البنوك احترامها والعمل بها من اجل ضمان السيولة والملاءة المالية تجاه عملائها[1].

[1]Houssem Rachidi, "**La gouvernance Bancaire :un Survey de littérature**", Université El Manar, Tunisia P P :10-12

الفرع الثاني: البعد الداخلي.

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

كما أنه الأساليب الإدارية التي تدار بها المصارف، ويمثل مجلس الإدارة الآلية الداخلية، حيث يلعب دورا محوريا في رقابة الإدارة، حيث لم يعد مجلس الإدارة بعد يساهم في خلق القيمة فقط بل هو جهاز سلطة وسيطرة، والبحث عن الفرص وخلق معايير اجتماعية.... ولمجلس الإدارة دور رئيسي في رقابة الإدارة وهذا من شانه أن يخفض من تكاليف الوكالة وذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسؤولة عن وضع القرارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح البنك ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح، ولذلك فإن حجم وتشكيل المجلس يعتبر من السمات أو الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته في رقابة الإدارة [2].

المطلب الثاني:العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة المصرفية.

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الوحدات المصرفية لتحقيق أهدفها مجموعة من العناصر الأساسية نوجزها فيما يلي:

1-وضع أهداف إستراتيجية: يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف من توجيه وإدارة أنشطة للبنك كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين ، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة،و عليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من نشأتها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

---

[1] Peong Kwee Kim and Devinaga Rasiah, **Relationship between corporate governance and Bank Performance in Malaysia during the pre and post asian financial srisis**, European Journal of Economoics Finance and Administrative sciences, issue 21, June 2010, p 41
http://www.eurojournals.com/ejefas_21_04.pdf; consulté le 05-03-2019

[2] بوقريط ايمان، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية وفقا لمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (BNA , BEA, BADR) مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسير، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، 2015/2014، ص: 32.

2-وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك : يتعين على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا حيث تعد هذه الأخيرة المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

3-ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة على عمليات البنك وعلى المتانة المالية له، لذلك يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات خطية كافية تمكنه من الحكم على أراء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة، كما يجب أن يمتنع عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين، ويمكن تدعيم الاستقلالية الموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة .

4-ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا: تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا ، فانه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين وهناك عدد من الأمور التي يتعين أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار:

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

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

5-الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين: يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليه المراجعون.

6-ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك: يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانات الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد لصالح البنك ، أضف إلى ذلك يتطلب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداءه في الآجال القصير لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها .

7-مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة: الشفافية مطلوبة لتدعيم تطبيق الحوكمة إذ يتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سليم لمعاملاتهم مع البنوك ويصبحون قادرين على معرفة وفهم كفاءة

رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة وهيكل الإدارة العليا، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك[1].

المطلب الثالث:آليات تدعيم تطبيق الحوكمة في البنوك.

من المتفق عليه مهنيا أن العمل المصرفي يعمل في إطار تنظيم مهني رسمي يحمي أعضاءه وينمي قدراتهم العلمية والعملية باستمرار، لذا لا بد أن يشكل تدعيم هذه الآليات الأولوية في عمليات الإصلاح و ذلك من خلال الالتزام بما يلي.

1-قوانين حقوق الملكية و العقود : من بين التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشئ حقوق الملكية ويصنع معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق ومعايير لتسجيل المعلومات بطريقة مرتبة زمنيا و ذات تكلفة معقولة، أي قاعدة بيانات متكاملة يمكن وصول الجمهور إليها.

كما أنه لا يمكن إجراء سوى القليل من العمليات التجارية وغيرها ما لم يكن هناك تشريع ولوائح تتضمن سلامة العقود ونفاذها.

2-قوانين الإفلاس و نزع الملكية :بما أنه من غير المتوقع نجاح محاولات المصرف، فإن وجود تشريع يضع آليات منظمة للخروج تحقق تصفية عادلة متساوية يعتبر أمرا أساسيا حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تبدد تماما، وهو ما يتطلب وضع القوانين واللوائح التي تلزم الشركات المالية وغير المالية بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم فيما يتعلق بديونها والتزاماتها، إلى جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة كفاءة إجراءات الإفلاس ونزع الملكية تضمن المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح على حد سواء.

3-نظم ضريبية فعالة : ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة، وفي هذا الصدد يسمح تعدد الإجراءات الخاصة بالتقارير المالية للمسئولين بممارسة قدر كبير من الاختيار الشخصي، وهو ما يهيئ لهم الانغماس في الفساد ولذا يجب إلغاؤه، كما أن قوانين و لوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية، وينبغي أن يتم تنفيذها بصورة دائمة بفعالية وفي أوقات محددة.

---

[1] بن علي بلعزوز، **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد **5**، جامعة الشلف، الجزائر 2009، ص ص: 124- 125.

4-تطوير معايير المحاسبة المالية : يقع على عاتق المنظمات المهنية إحداث تطوير مستمر في معايير المحاسبة المالية حتى يمكن لمراقب الحسابات باستمرار حيازة مقياس ملائم لصدق القوائم المالية، و من أهم المجالات التي تحتاج لتطوير المحاسبة المالية ما يلي:

_معايير المحاسبة على الاستثمارات في الأوراق المالية.

_معايير المحاسبة بالقيمة العادلة.

_معايير المحاسبة عن المعاملات الفورية عبر شبكة الأنترنيت .

_معايير المحاسبة عن الاندماج والاستحواذ.

5-حتمية تطوير معايير المراجعة : يجب أن يتواكب مع تطوير معايير المحاسبة المالية حتمية تطوير معايير المراجعة سواء المعايير المتعارف عليها أو الإرشادات المتخصصة[1].

[1] خلوف عقيلة، **حوكمة البنوك و دورها في تفعيل حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي**، رسالة ماجستير، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص ص: 200- 201.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في الإطار النظري للحوكمة المصرفية والإلمام بمضمونها، وكذلك أبعاد تنفيذها والعوامل الداعمة لها، تم التوصل إلى أن الحوكمة المصرفية هي احدى أوجه الإدارة المعاصرة والتي يراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة بالبنوك، لما لها من أهمية وأهداف في ذلك وكذا مزاياها العديدة على ملاك ومساهمي تلك البنوك، كما حازت الحوكمة المصرفية على أهمية خاصة في عالم المصارف حيث اهتمت السلطات الإشرافية والرقابية بها وتضافرت جهود المنظمات الدولية لوضع مبادئ تضبط الممارسة الجيدة لها، ويشمل نظام تطبيق الحوكمة المصرفية الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا ويؤثر على تحديد أهداف المصرف، ومراعاة حقوق المساهمين، وأصحاب المصالح، وكذا حماية حقوق المودعين، وتعتبر حوكمة المصارف أداة معالجة متعددة المجالات في الاقتصاد ككل وفي البنك خاصة.

الفصل الثاني: تقليل المخاطر المصرفية وتفعيل أداء البنوك من خلال الحوكمة المصرفية.

تمهيد:

تعتبر عملية تقليل وإدارة المخاطر المصرفية من أهم الموضوعات التي تهتم بها البنوك على المستوى العالمي، وازدادت أهميتها بعد توالي الأزمات المالية، والمصرفية التي مرت بها البنوك الأمريكية والاقتصاد العالمي، والتي كان سببها الجوهري هو نقص الرقابة على القروض.

وبذلك ازدادت أهمية تبني الحوكمة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات، بحيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى تقليل المخاطر، وتوفير الاحتياجات اللازمة ضد سوء الإدارة، وتشجيع الشفافية في المعاملات. وهو ما يشكل جوهر هذا الفصل من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية المخاطر المصرفية وإدارتها.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء المصرفي.
- المبحث الثالث:علاقة الحوكمة المصرفية بكل من المخاطر المصرفية والأداء المصرفي.

المبحث الأول: ماهية المخاطر المصرفية وإدارتها.

تتعدد المخاطر البنكية بتعدد المصادر وهذا راجع لعوامل داخلية خاصة بالبنك، وعوامل خارجية محيطة به، ولكل بنك درجة معينة من المخاطر تختلف باختلاف نشاطه الرئيسي، حيث أن الاهتمام الأساسي للبنوك ليست هي الأموال ولكنها المخاطرة، حيث تمكن البنوك من تحليلها وإيجاد الحلول المناسبة للتقليل منها.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر المصرفية والعوامل المؤثرة فيها.

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى مفهوم المخاطر المصرفية والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: مفهوم المخاطر المصرفية.

في مجال الإدارة المالية تعرف المخاطر بأنها التقلب في العوائد المستقبلية للقرارات المالية، وفي أغلب أدبيات الإدارة المالية يستخدم مصطلح المخاطر كمرادف لا للتأكد وكلاهما يتعلقان بالفرص الاستثمارية التي لا تكون عوائدها معروفة مسبقا.

أما على صعيد الصناعة المصرفية، تعرف المخاطر بأنها الانخفاض في القيمة السوقية للمؤسسة بسبب التغيرات في بيئة الأعمال[1].

كما تعرف المخاطر البنكية بأنها الأثر السلبي على الأرباح نتيجة مصادر مختلفة لعدم التأكد، والتي قد تؤدي إلى خسائر مالية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ولذلك فإن مقاييس المخاطر التي يجب أن تأخذ في حسبانها هذه المصادر وتأثيرها على الربحية [2].

وبصفة عامة يمكن القول أن المخاطر تكمن في عدم التأكد من الحدوث، فهناك مثلا عدم تأكد المقرض من استرداد القرض، وعدم تأكد المستثمر من مشروع ما، وبناء على ذلك يمكن القول بأنها كل عملية يتم تنفيذها في إطار عدم التأكد ينتج عنها ربح أو خسارة باحتمال معين[3].

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المخاطر المصرفية.

هناك العديد من العوامل التي تركت آثارا مهمة في مخاطر الأعمال البنكية نذكر منها:

---

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص:161.

[2] زبير عياش، "**تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة حالة –ولاية أم البواقي**"، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2011–2012، ص: 29.

[3] أحمد محمد مصبح، "**إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل**"، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص:83.

1-التغيرات التنظيمية والإشرافية: فقد فرضت العديد من الدول الكثير من القيود التنظيمية على عمل المصارف التجارية للتقليل من مخاطر المنافسة، ولتشجيع المصارف على الالتزام بالمبادئ المصرفية السليمة، مثل الالتزام بعلاقة معينة بين الأصول المخاطرة ورأس المال، ومثل القيود الخاصة بالحدود القصوى من التسهيلات التي يمكن تقديمها للعميل الواحد، الأمر الذي كان له آثار إيجابية في المخاطر.

2-عدم استقرار العوامل الخارجية: أدى عدم استقرار أسعار الفوائد، والذبذبة الشديدة في أسعار العملات التي حدثت على اثر انهيار اتفاقية، "Bretton Woods" إلى دخول مديري الخزينة في الشركات الكبرى، خاصة المتعددة الجنسية منها، الى الأسواق المالية، أما لتفادي الخسائر المستقبلية التي قد تنتج عن مثل هذه الذبذبات، أو لتحقيق أرباح منها، الأمر الذي أدى الى زيادة حدة المنافسة في تلك الأسواق . كما أدى عدم الاستقرار، والحاجات التي نتجت عنها، الى ابتداع المصارف (لمثل هذه الشركات) العديد من أدوات التغطية المستقبلية، وقد كان إبداع المصارف في هذا المجال، وتطويرها دوائر متخصصة في الهندسة المالية، دليلا على براعة المؤسسات المصرفية، وقدرتها على التعامل مع المتغيرات، لكن هذا الإبداع نفسه أدى الى خلق مخاطر من نوع جديد أضيفت إلى مخاطر المصارف.

3-المنافسة: من مزايا المنافسة إجبار المتنافسين على تقديم أفضل الخدمات بأدنى الأسعار، كما أنها تقوم بمكافأة الأفضل بين المتنافسين، ولا شك في أن للمنافسة مخاطر ائتمانية على الإدارة وعلى الدخل، لأنها تضيق الهوامش الربحية الى حدود قصيرة.

4-التطورات التكنولوجية: من العوامل التي أثرت إيجابيا في التعريف بمخاطر العمل المصرفي، وقياسه، وإدارته، التطورات في تكنولوجيا المعلومات التي كان من نتائجها المباشرة زيادة قدرة المصارف على تعرف مخاطرها، و إدارتها بطريقة أفضل، الى جانب تمكينها من إدخال منتجات جديدة مثل الدفع الإلكتروني، و إدارة النقد . إلا أن هذه التطورات خلقت، في الوقت نفسه، مخاطر جديدة، مثل مخاطر تصفية الدفعات، **(Settlement Risk)** التي كانت ثمرة استعمال أنظمة الدفع الإلكتروني[1].

[1] شعبان فرج، "**العمليات المصرفية وادارة المخاطر**"، دروس موجهة لطلبة الماستر، تخصصات نقود ومالية واقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013-2014، ص ص:61-62.

المطلب الثاني: أنواع المخاطر المصرفية.

يرجع اختلاف تصنيف أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك الى اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا موضوع المخاطرة، حيث اتبع كل منهم تقسيما معينا لها، إلا أننا سوف نحاول جمعها في الآتي:

1.المخاطر الإئتمانية: يعد التوسع الائتماني من الأنشطة الرئيسية للبنوك، والتي ترتبط بعدد من المخاطر، مثل توقف العميل عن الوفاء بالتزاماته التعاقدية مع البنك، أو مخاطر التركز الإئتماني، أو فشل البنك في تحديد جودة الأصول وما يترتب على ذلك من عدم تكوين المخصصات الكافية لتجنب تعرض أموال المودعين لخسائر غير محسوبة، هذا وتشمل المخاطر الإئتمانية البنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات والبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان أو الإعتمادات المستندية.

ويدعى هذا الخطر كذلك بخطر العميل، وخطر التوقيع، وهو خطر يتعلق بالنشاط البنكي من خلال منح قرض لمؤسسة أو شخص طبيعي، أين يواجه البنك خطر إفلاس العميل وبالتالي لا يوفي عند ميعاد الاستحقاق جزئيا أو كليا بمبلغ ديونه، ومن هنا تظهر مسئولية البنك في ضرورة مراعاته توفر الضمانات الكافية لتغطية هذا النوع من الخطر ومنه الخسائر المحتملة.

وهناك عدد من العوامل التي تساهم في حدوث المخاطر الإئتمانية منها:

أ- عوامل خارجة عن نطاق المؤسسة:

-تغيرات الأوضاع الاقتصادية، كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث إنهيار غير متوقع في أسواق المال؛

-تغيرات في حركة السوق يترتب عليها آثار سلبية على المقترضين.

ب- عوامل داخلية:

-ضعف إدارة الإئتمان أو الإستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي؛

-عدم و جود سياسة إئتمانية رشيدة؛

-ضعف سياسات التسعير؛

-ضعف إجراءات متابعة المخاطر و الرقابة عليها.

2: مخاطر أسعار الصرف: تواجه البنوك خطر فقدها لجزء من أصولها نتيجة لتحركات أسعار الصرف، وذلك على الرغم مما تتيحه القواعد المحاسبية الراسخة من شفافية وتحديد بصورة نموذجية لهذه النوعية من المخاطر، على سبيل المثال فإن تبني البنوك لمراكز مفتوحة لعملاتها في وقت تتسم فيه أسعار الصرف بعدم الإستقرار سوف يسهم في زيادة مخاطر السوق التي يتعرض لها البنك، وهذا

يشمل المركز المفتوح العمليات الفورية والعمليات الآجلة بأشكالها المختلفة والتي تندرج تحت مسمى المشتقات المالية.

ويعرف خطر سعر الصرف بذلك الخطر المرتبط بتطور مستقبلي لسعر صرف عملة أجنبية يتحمله مالك أصل أو صاحب ديون أو حقوق مقيمة بتلك العملة (العملة الأجنبية)، وتؤدي التقلبات التي تعرفها أسعار الصرف بالبنوك إلى نتائج يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ففي حالة زيادة سعر صرف العملات فإن البنك يحقق أرباحا (فوائد أكبر على القرض)، و بالعكس يمكنه تحمل خسارة في حالة إنخفاض سعر تلك العملة عن السعر الذي إستدان به [1].

3 مخاطر أسعار الفائدة : تنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة بالسوق بما يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم إتساق أسعار الفائدة على كل من الإلتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك يمكنه من الوقوف على معدلات تكلفة الإلتزامات ومعدلات العائد على الأصول، أو يساعده على تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والإلتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير و مدى الحساسية لمتغيرات أسعار الفائدة.

ويعرف خطر سعر الفائدة بالخسارة المحتملة للبنك والناجمة عن التغيرات غير الملائمة لسعر الفائدة، ويتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية سلبيا للتغيرات التي تطرأ على مستوى أسعار الفائدة، وتحصل هذه المخاطرة عندما تكون تكلفة الموارد أكبر من عوائد الاستحقاقات وتزداد بزيادة ابتعاد تكاليف الموارد عن مردودية تلك الاستخدامات.

إذن مخاطرة سعر الفائدة تمس كل المتعاملين في البنوك سواء كانوا مقرضين أو مقترضين، فالمقرض يتحمل خطر انخفاض عوائده إذا انخفضت معدلات الفائدة، أما المقترض فيتحمل ارتفاع تكاليف ديونه بارتفاعها.

4 –مخاطر التسعير: وتنشأ عن التغيرات في أسعار الأصول، وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية، وتوجد عوامل خارجية وداخلية تؤثر في مخاطر التسعير وتتمثل العوامل الخارجية في الظروف الاقتصادية المحلية و مناخ العمال السائد بالسوق، أما العوامل الداخلية فتتعلق بالوحدة الاقتصادية نفسها ومنها الهيكل التمويلي و نتيجة النشاط ومدى كفاءة التشغيل، وغيرها من الظروف الداخلية.

5– مخاطر السيولة: تنشأ مخاطر السيولة عن عدم قدرة البنك تلبية الالتزامات قبل الغير أو تمويل زيادة الأصول، وهو ما يؤدي إلى التأثير السلبي على ربحية البنك وخاصة عند عدم القدرة على التسييل الفوري للأصول بتكلفة مقبولة، وقد تقف عدة أسباب وراء التعرض لمخاطر السيولة نذكر

[1] إبراهيم منير هندي، **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات**، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 226.

منها:

-ضعف تخطيط السيولة بالبنك، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق.

-سوء توزيع الأصول على استخدامات يصعب تحويلها لأرصدة سائلة.

-التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.[1]

هذا كما تسهم بعض العوامل الخارجية مثل الركود الاقتصادي والأزمات الحادة في أسواق المال في التعرض لمخاطر السيولة.

6-خطر الملاءة المالية: تعرف الملاءة المالية بالرصيد الصافي للبنك، بمعنى الفرق بين قيمة استعمالاته والتزاماته، فنقول أن البنك له ملاءة مالية في حالة تفوق استعمالاته (موارده) على التزاماته، كما تعرف ملاءة البنك باحتمال قدرته أم لا على الوفاء بالتزاماته، ويحدث ذلك عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لالتزاماته، وهذا يعني أنه إذا اضطر إلى تسييل جميع أصوله فلن يكون قادرا على سداد جميع التزاماته وبالتالي تتحقق خسارة لكل المودعين.

ويعتبر خطر الملاءة المالية كنتيجة لمختلف المخاطر التي يتعرض إليها البنك، بما في ذلك مخاطرة القرض التي تنجم عن فشل البنك في استرداد أمواله، ومخاطرة الفائدة التي تجعل تكلفة موارده أكبر من عوائد استخداماته بالإضافة إلى مخاطر الصرف والسيولة التي تؤثر على رأسمال البنك وإحتياطاته.

7- مخاطر التشغيل: يعد قصور الرقابة الداخلية، وضعف سيطرة مجلس الإدارة على مجريات الأمور في البنوك من أهم أنواع مخاطر التشغيل التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة الخطأ أو التدليس أو تعطيل تنفيذ القرارات في الوقت المناسب، أو ممارسة العمل المصرفي بأسلوب غير ملائم، كما تشمل مخاطر التشغيل أيضا الخطأ، والأعطال في نظم تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى عدم توافر المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة.

8.المخاطر القانونية : تتعرض البنوك لمخاطر قانونية قد تؤدي إلى فقدان جانب من أصولها أو زيادة إلتزاماتها قبل الغير، وذلك نتيجة عدم توافر رأي قانوني سليم أو عدم كفاية المستندات القانونية، أو دخول في أنواع جديدة من المعاملات مع عدم و جود قانون ينظم هذه المعاملات.

9.مخاطر الالتزامات: ويقصد بها تعرض البنك لعقوبات سواء في شكل جزاءات مالية أو الحرمان من ممارسة نشاط معين لارتكابه مخالفات.

[1] طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 9.

10.الخطر التجاري: يأخذ الخطر التجاري بالنسبة للبنك عدة أشكال ،فقد يتعلق بالصورة التجارية للبنك،كما يتمثل في خسارة الزبائن، أو فشل إطلاق، وترويج منتوج ذو خدمة بنكية جديدة، أو سوء معالجة لاحتياجات الزبائن، أو تأثير سلبي لإشهار خاص بالبنك، أو إشاعة عن البنك تضر بصورته، وقد يطرح الخطر التجاري من جانب خطر السوق الذي يوضح درجة تخصص البنك واستقلاليته في قطاع نشاطه ،فكلما استطاع البنك من تنويع نشاطه في القطاع قل الخطر التجاري بالمقابل، و العكس صحيح[1].

11-**أخطار التسيير الداخلي:** وتتمثل في الآتي.

-**الخطر الإستراتيجي:** ويسمى هذا الخطر كذلك بخطر السياسة العامة، و ينشأ نتيجة لغياب إستراتيجية مناسبة للبنك يحدد من خلالها المسار الواجب إتباعه لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير والطويل في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين، واعتماد على تحليل القوة الذاتية، على سبيل المثال نذكر خطر التوسع في منح القروض من طرف البنوك الغربية للدول النامية، أو تخصص البنك في سوق يشهد حالة انخفاض في الأداء (الاستثمار في مجالات أقل عائدا)، ويبين هذا الخطر غياب أو سوء توجيه إستراتيجي للبنك مما يحمله نتائج سلبية على مسار تطوره ونموه خصوصا في ظل محيط يتميز بمنافسة كبيرة.

-**الخطر التقني في المعالجة الإدارية و المحاسبية للعمليات البنكية** : يشمل هذا الخطر الخسائر الناجمة عن أخطاء في المعالجة وتنفيذ العمليات اليومية للبنك (إدارية أو محاسبية)، على سبيل المثال: خطأ في تحويل رأس المال، تضييع البريد، خطأ في تاريخ القيمة، خطأ في المبلغ....الخ، و يعرف هذا الخطر بتسمية الخطر العملي و هو يشمل بالإضافة لما سبق، على خطر معالجة العمليات البنكية باستعمال الإعلام الآلي في إعداد برامج الإعلام الآلي، استغلالها وصيانتها وفي تشغيل وتنفيذ معالجة العمليات اليومية، وخطر الاتصال الذي قد يؤدي إلى إفشاء السر المهني.

- **الخطر التنظيمي:** يعكس الخطر التنظيمي عدم إحترام التشريعات المنظمة للنشاط البنكي وهو ما ينتج عنه تحمل البنك جزاءات وغرامات يدفعها حسب ما هو منصوص عليه في هذه التشريعات، وتأخذ هذه العقوبات طابع قضائي أو جبائي، وقد تصل درجة العقوبة إلى حد سحب الإعتماد من البنك.

ويشمل هذا الخطر كذلك على الخطر المعنوي الناتج عن عدم إحترام المبادئ والقواعد الداخلية للنشاط البنكي، كخطأ الكشف عن السر المهني الذي يؤدي إلى خسارة محتملة للزبائن وإلى تعرض البنك لإجراءات عقابية ذات طابع مالي[2].

---

[1] طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية**، مرجع سابق، ص ص: 9-10.

[2] Philipe Charles, Economie et gestion bancaire, Edition Dunod, Paris, 1999, p : 91- 92.

المطلب الثالث: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر المصرفية.

يتطلب الحديث عن إدارة المخاطر التحديد الدقيق لمفهومها وأهدافها من أجل الفهم الجيد لها وهذا ما سنحاول الوصول إليه.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية.

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

كما يقصد بإدارة المخاطر العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال عائد المخاطرة وتكلفتها، ومن ثم فإن إدارة المخاطر هي العمل على تقليل أو تدنيه المستوى المطلق للمخاطر[2].

"هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل واقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار انسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب"[3].

أما لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية "**FSR**" عرفت إدارة المخاطر بأنها "تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر، وتحديدها، وقياسها ومراقبتها والرقابة عليها" وذلك بهدف ضمان مايلي:

*فهم المخاطر؛

* أن المخاطر ضمن الإطار الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة؛

*أن عملية القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر تتفق مع الأهداف الإستراتيجية للبنك؛

*أن العائد المتوقع يتناسب مع درجة المخاطر؛

*أن تخصيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى المخاطر؛

*أن القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة وسهلة الفهم؛

*أن حوافز الأداء المطبقة في البنك منسجمة مع مستوى المخاطر[4].

---

[1] طارق حماد عبد العال، **ادارة المخاطر –أفراد –شركات–بنوك، مخاطر الإئتمان والإستثمار والمشتقات المالية وأسعار الصرف**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص:51.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبدالحسين راضي، **مرجع سابق**، ص:162.

[3] أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتامين**، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص:55.

[4] محمد داود عثمان، **أثر مخففات مخاطر الإئتمان على قيمة البنوك**، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية باستخدام معادلة Tobin's Q، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة في تخصص مصارف، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008، ص: 15.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر المصرفية.

تتمثل أهداف إدارة المخاطر المالية الى ما يلي:

-المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين، المودعين والدائنين؛

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

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

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

-إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر؛

-حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المدعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح، رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها؛

-تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر[1]؛

-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؛

-تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار؛ ومنه يمكن القول أن كل أهداف إدارة المخاطر تندرج تحت عملية البحث عن جميع المخاطر ودراستها وتحديد آثارها وطرق السيطرة عليها، والعمل على إيجاد طرق جديدة فاعلة ومناسبة للتخفيف منها وحلها ومعالجتها[2].

[1] حمزة سايح، مرجع سابق، ص ص: 32-33.

[2] شعبان فرج، مرجع سابق، ص: 79.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية وإستراتيجياتها.

لإدارة المخاطر مبادئ يمكن من خلالها الفهم المسبق للمخاطر، وبهدف الوصول إلى إدارة فعالة للمخاطر هناك عدة تقنيات يمكن لإدارة البنك أن تقوم بها للحد أو التقليل من الآثار السلبية للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك وهي ما تؤدي إلى نجاح البنك واستمراره.

الفرع الأول:مبادىء إدارة المخاطر المصرفية.

تتمثل مبادئ إدارة المخاطر المصرفية في العناصر التالية:

1.مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا: تقع مسؤولية إدارة المخاطر بشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة لكل بنك، وهو مسئول أمام المساهمين عن أعمال البنك، مما يستوجب فهمه للمخاطر التي يواجهها البنك والتأكد من أنها تسير بأسلوب فعال، وعليه يتم وضع سياسات إدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا للبنك ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعتها والموافقة عليها، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياس وإدارة والرقابة على المخاطر.

2. توفر إطار فعال لإدارة المخاطر: يجب أن يكون لدى البنك إطار لإدارة المخاطر يتصف بالفاعلية ،الشمول والاتساق، ويجب على الإدارة أن تخصص موارد تمويلية كافية للموظفين، ولدعم إطار إدارة المخاطر الذي تم اختياره.

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

4.محاسبة خطوط الأعمال: من المعروف أن أنشطة البنك يمكن تقسيمها إلى خطوط أعمال، مثل نشاط التجزئة، ونشاط الشركات،...، لذا فإن المسؤولين عن كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكونوا مسؤولين عن إدارة المخاطر المصاحبة لخط الأعمال المناط بهم.

5.تقييم وقياس المخاطر: يجب أن تقيم جميع المخاطر بطريقة وصفية، وكمية وبصورة منتظمة، وحيثما أمكن ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة، حيث تساعد عملية تقييم وقياس مخاطر الإدارة في فهمها وإدراكها لحجم وطبيعة المخاطر التي قد تتعرض

لها من خلال تحويلها إلى لغة الأعمال والأرقام، مما يسمح لها باتخاذ القرارات الصحيحة، وتطبيق الإجراء المناسب للتعامل مع المخاطر المختلفة، وفي بعض الظروف تكون عملية تحويل المخاطر إلى أرقام أمرا صعبا أو غير متاح، وفي هذه الحالة لابد وضع إجراءات نوعية تساعد في تقدير وتقييم مثل هذه المخاطر، وفي كلا الحالتين يجب أن يتم التقييم على أساس منهجيات وأساليب واضحة، وسليمة تساعد الإدارة في تحديد الإدارة المترتبة عن المخاطر المختلفة واحتمال وقوعها، كما يجب تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بشكل منتظم في الوقت المناسب بالطرق المستخدمة في التقييم، والقيود المفروضة على هذه الطرق والمنهجيات، والافتراضات التي تقوم عليها أسس تقييم وتقدير المخاطر، والإجراءات المطلوب اتخاذها ليتم التقييم بشكل سليم.

6.المراجعة المستقلة: إن أهم ما يميز إدارة المخاطر هو وجوب الفصل بين مهام الأشخاص الذين يتخذون قرارات الدخول في مخاطر، ومهام الأشخاص الذين يقومون بقياس ومتابعة وتقييم المخاطر في البنك، هذا بمعنى أن تتم عملية تقييم المخاطر من قبل جهة مستقلة تتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم هذه المخاطر واختبار فعالية أنشطتها أو تقديم تقاريرها للإدارة العليا ومجلس الإدارة.

7.التخطيط للطوارئ: يجب أن يكون هناك سياسات وخطط لإدارة المخاطر في حالة الأزمات الطارئة، وغير العادية، ويجب مراجعة هذه الخطط بصورة دورية، للتأكد من تغطيتها للأزمات المحتملة الحدوث، والتي قد تؤثر على أداء المؤسسة[1].

الفرع الثاني:استراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية.

هناك عدة تقنيات يمكن لإدارة البنك أن تقوم بها للحد أو التقليل من الآثار السلبية للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك وهي:

1-تفادي المخاطر : والذي يتم في حالة رفض البنك للمخاطرة ككل ولو للحظة، و يتحقق ذلك من خلال عدم القيام بالعمل أو النشاط المنشئ للمخاطرة. حيث أن البنك إذا أراد تفادي المخاطر المتعلقة بحيازة ملكية بعض الاستثمارات فإنه يمكنه استئجارها بدل شرائها، و هو و إن كانت عملية إنتاج منتج جديد، وهذا الأسلوب أصبح شائعًا ويعرف باسم محفوفة بمخاطر كبيرة فإن البنك يستطيع تفادي هذه المخاطر بعدم إنتاج هذا الأخير. ومن أهم ما يعاب على هذا الأسلوب سلبيته حيث أنه يحرم البنك من العديد من الفرص الكبيرة لتحقيق الربح، وخصوصًا وأن المخاطر مرتبطة بالعوائد، حيث أنه كلما زادت المخاطر المحتملة زاد حجم العوائد المحتملة.

[1] نبيل حشاد، **دليلك إلى المخاطر المصرفية**، الطبعة الأولى، إتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص:28-29.

2- تقليل المخاطر: أو ما يعرف بتخفيف أثر المخاطر، و الذي يتم من خلال بعض التدابير و الإجراءات للتقليل من الخسائر وبالتالي التقليل من المخاطر، ويرى البعض بأن منع الخسائر هو المدخل الأنسب لإدارة المخاطر، وحجتهم في ذلك أنه إن أمكن القضاء على احتمالات الخسائر فإنه سيتم القضاء على المخاطر، في حين يرى آخرون بأن هذا غير معقول، وحجتهم في ذلك أيضًا أنه يستحيل القضاء تمامًا على احتمالات حدوث الخسائر، فضلا عن أن عملية منع الخسائر أحيانًا تكلف أكثر من الخسائر نفسها[1].

وبالتالي يمكن تقبل المخاطرة لكن مع تثبيت حدود لها لا يمكن تجاوزها من طرف البنك، وهذا في الحالات التي تكون أثار المخاطر قليلة وكلفة معالجتها عالية[2].

3-الاحتفاظ بالمخاطر: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعًا، والأفضل استخدامًا في بعض الحالات لأنه يتيح للبنك تحديد أي من المخاطر ينبغي الاحتفاظ بها، وأي منها ينبغي تفاديها أو تحويلها، و ذلك وفق درجة الاحتمال الخاصة بها وقدرة البنك على تحمل هذه الخسارة، ويتفاوت هذا الأمر من بنك لآخر لذلك فإن قرار الاحتفاظ بالمخاطر يكون مناسبا بشكل عام في حالة الخسائر الصغيرة نسبيا بالنسبة للبنك.

4-تحويل المخاطر: وتعني نقل مسؤولية تحمل المخاطر لشخص أكثر استعدادً ا لتحملها، و يتم استخدامها في حالة المخاطر البحتة، ومخاطر المضاربة، ومن أمثلة استخدام هذا الأسلوب عملية التحوط التي يتم من خلالها شراء أو بيع من أجل التسليم المستقبلي قصد الحماية من حدوث تراجع أو انخفاض في سعر السوق بين وقت شراء المنتج ووقت بيعه، بالإضافة إلى استخدام عقود يتحمل من خلالها شخص مسؤولية الخسارة الناجمة عن الحرائق أو التلف أو التقادم مقابل الانتفاع، ومن وسائل تحويل المخاطر أيضًا نجد عملية التأمين التي يتحمل فيها طرف معين حد معين من الخسائر، وبالتالي المخاطر مقابل تسديد الطرف الآخر لمبلغ معين يعرف بقسط التأمين.

5-**اقتسام المخاطر:** حيث يقوم الفرد أو البنك بتقييم المخاطر وتحديد تلك التي يمكنه الاحتفاظ بها والتي لا يمكنه الاحتفاظ بها ليقوم بتحويلها، هذا وفقًا لاحتمالات وقوع الخسائر، وكذلك وفقًا لحجم هذه الخسائر، ومثال ذلك التأمين الجزئي على أي استثمار، بدل التأمين الكلي الذي يعني التأمين ضد كل المخاطر[3].

على العموم، يمكن للبنك أن يستعمل عدد من هذه الإستراتيجيات سواء بصفة متتالية أو متزامنة، لكن كل إستراتيجية تستجيب إلى نوع من المخاطر الذي يعرف بتكلفته، فإذا كانت تكلفة المخاطرة

---

[1] فاتح مجاهدي، مرا يمي محمد،" **إدارة مخاطرة البيئة التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال**"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسات : أفاق وتحديات، جامعة الشلف، نوفمبر، 2008، ص: 2.

[2] بحري هشام، "**تسيير رأس مال البنك**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص: 20.

[3] فاتح مجاهدي، مرجع سابق، ص: 2.

منخفضة فإن البنك يقبل عادة تحمل المخاطرة في حالة حدوث تحركات سلبية، وفي المقابل إذا كانت تكلفة المخاطرة مرتفعة يكون أمام البنك إما تجنب المخاطرة أو نقلها إلى الآخرين وبالمثل، إذا كان احتمال تحقق المخاطرة ضعيفا فإن البنك يقبل تحمل المخاطرة، أما إذا كان احتمال تحقق المخاطرة مرتفعا فإن البنك يتجنب هذه المخاطرة أو يقوم بتخفيضها عن طريق إستراتيجية نقل المخاطرة[1].

[1] بحري هشام، مرجع سابق، ص: 20.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء المصرفي.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة البنوك، كما يعتبر مفهوما واسعا يعبر عن أسلوب البنك في استثمار موارده المتاحة، وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه في مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها البنوك في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقاءها، أي أنه النتيجة النهائية لكافة العمليات التي تقوم بها البنوك.

المطلب الأول:مفهوم الأداء المصرفي، وأهميته.

لكي يصل المصرف أو أي منظمة إلي التميز يجب الاعتماد على أداة لتحقيق ذلك، وهذه الأداة هي الأداء، وهو ماسنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول:مفهوم الأداء المصرفي:

الأداء مفهوم نسبي فأداء بنك معين مثلا قد يكون إذا ما تمت مقارنته بأداء بنك ***A*** في حين أن ذلك الأداء نفسه قد يكون ضعيفا إذا كانت مقارنة بينه وبين أداء البنك***B***، واجمالا تشير كلمة أداء إلى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، كما تعني درجة ومستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ، ويقصد البعض بالأداء المخرجات المتحققة فعليا قياسا بالأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها.

كما يعرف بأنه الوسائل اللازمة و أوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف[1].

الأداء المصرفي هو العلاقة بين المنجزات المتحققة والجهد المبذول لتحقيقها، وتشمل منجزات وحدات المخرجات من سلع أو خدمات مقدمة، أما الجهد فيمثل وحدات المدخلات اللازمة لتحقيق تلك المخرجات ولذلك يكون قياس الأداء بمقارنة بين المدخلات فترة زمنية معينة ومخرجاتها[2].

يعرف الأداء المصرفي على أنه: استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق الأهداف، والمساهمة في إتاحة الموارد المالية، وتزويد البنك بفرص الاستثمار، ويعبر الأداء المالي للبنك عن أدائه من خلال تحقيق معدلات نمو مرتفعة وعوائد متحققة، ومواجهة المخاطر المالية الناجمة عن

[1] رجاء رشيد عبد الستار، **تقويم الأداء المالي للمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد31، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص: 119.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص: 145.

استخدامات البنك، ويتطلب القياس المالي في البنوك النظر إلى بعدين أساسيين هما الربحية والمخاطرة [1].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء البنكي هو الهدف المركزي الذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط علي مستوى البنوك.

الفرع الثاني:أهمية الأداء المصرفي.

ويمكن ابراز أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية :

1-البعد النظري: يمثل الأداء مركز الادارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الادارية على مضامين ودلالات تخص الأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر يرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختبار زمني للاستراتيجيات المتبعة من قبل الادارة.

2-البعد التجريبي: إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الادارة الاستراتيجية لأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناجمة عنها.

3-البعد الاداري: حيث تظهر الأهمية الادارية من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل ادارة البنوك بالأداء، ونتائجه والتحولات التي تجري فيها اعتمادا على نتائج الأداء[2].

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي وأنواعه.

إن اختيار نظام سليم ومتكامل لتقييم الأداء في البنوك التجارية يتأثر بمجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء بعضها عوامل داخلية، والبعض الاخر عوامل خارجية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة "قوة دافعة" كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للبنوك، وتبين أنواعه.

الفرع الأول : العومل المؤثرة في الأداء المصرفي.

تتمثل العوامل المؤثرة في الأداء البنكي في:

1- العوامل الداخلية.

يقصد بها العوامل الخاصة بالبنك ذاته، كحجم الأعمال أو الأنشطة في البنك، وكفاءة الإدارة.

أ-حجم الأعمال :إن حجم الموارد التي يمتلكها البنك وطبيعة تراكيبها، وحركتها تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة البنكية، فكلما ازداد حجم هذه الموارد، وانخفضت

---

[1] عبد الغفار حنفي، **إدارة المصارف والسياسات المصرفية: تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية للبنوك الإسلامية والتجارية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 161.

[2] سامح عبد المطلب عامر، **ادارة الأداء**، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص: 138.

التكاليف الإجمالية لها، وقلت كمية المسحوبات منها، ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة في البنك، الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية البنك وربحيته.

ب-الكفاءة الإدارية :وتعبر عن قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المحددة من خلال حشد الطاقات والمهارات الشخصية، والإمكانات المتاحة، وترشيد استغلالها بما يضمن الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وما يعكسه ذلك من جودة في الخدمات وسمعة حسنة للبنك[1].

2- العوامل الخارجية.

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، و بالتالي فإن آثارها قد يكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على الأداء، مما يستدعي ضرورة التحكم فيها لتخفيف آثارها خاصة اذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد [2].

3- العوامل التاريخية.

وهي المعايير المستنبطة من أداء الجهاز البنكي للفترة أو الفترات الماضية من الناحيتين الكمية والنوعية، ويشترط لاستعمال هذه المعايير انتقاؤها بدقة أولا، وعدم حدوث أية متغيرات تؤثر على قابلية المقارنة، كتوسع النشاط أو استخدام أساليب جديدة، كذلك استبعاد أثر متغيرات أخرى كالتضخم مثلا[3].

4- العوامل الاقتصادية

يتأثر أداء البنوك بمجموعة من العوامل الاقتصادية من أبرزها :

-ماهية طبيعة الجهاز البنكي ودوره في خطط التنمية الاقتصادية؛

-الهيكل السائد لأسعار الفائدة الدائنة و المدينة؛

-تعريفة أسعار الخدمات البنكية المقررة؛

-الإمكانات المتاحة لمنح الائتمان؛

-الاتجاهات والأسلوب المتوقع تطبيقه في أداء البنوك خلال المرحلة المقبلة لضمان تحقيق ظروف تنافسية عادلة مع البنوك الأجنبية[4].

---

[1] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص ص: 229-231.

[2] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد1، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص: 29.

[3] عبد الصاحب نجم عبد، **مدى امكانية وضع أسس ومعايير لتقويم أداء أجهزة الرقابة المالية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد1، المجلد1، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2006، ص: 7، تاريخ الإطلاع: 2019/03/23، انظر الموقع : http/www.iasj.net/iasj.

[4] فهد نصر، حمود مزنان، **أثر السياسات الإقتصادية في أداء البنوك التجارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 36.

-الموارد الاقتصادية للبنوك؛

-العمالة والبطالة وأثرها على البنوك؛

-النظام الاقتصادي لدولة وأثارها.

5-العوامل السياسية: وتتمثل في:

-وجود سياسات حاكمة لأعمال البنوك؛

-مدى ملائمة السياسات مع أعمال البنوك؛

-طبيعة النظام السياسي للدولة.

6-العوامل الاجتماعية: وتتمثل في:

-مصالح وقضايا المجتمع؛

-مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام؛

-توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة انسانيته.

7-العوامل التكنولوجية: وتتمثل في:

-مدى المواكبة للتقدم التكنولوجي؛

-أثر التقنية على أداء البنوك؛

-مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.

8-العوامل البيئية: وتتمثل في:

-طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للبنك؛

-نوعية السياسات والقيم والمعايير للبنك؛

-الموقع الجغرافي والاستراتيجي للبنوك [1].

ويبقى مجال العوامل المؤثرة للأداء واسعا جدا، ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث تبين أن أهم العوامل التي تحقق الأداء تأتي من البنك نفسه قبل محيطه.

الفرع الثاني: أنواع الأداء المصرفي ومستوياته.

أولا: أنواع الأداء المصرفي.

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:قياس وتقييم**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000-2002، ص: 20.

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ومختلف العوامل المؤثرة فيه، ومدى أهميته ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في البنوك، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي:

معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، حيث أن كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداء في البنوك.

1-حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء البنوك إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1-1-الأداء الداخلي :كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه البنوك من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

-**الأداء البشري:** هو أداء أفراد البنوك الذين يمكن إعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

- **الأداء التقني** :ويتمثل في قدرة البنوك على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

- **الأداء المالي** :ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

- **الأداء الداخلي** :هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

1-2-الأداء الخارجي :هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للبنوك، فالبنوك لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها البنوك كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

2-حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل البنوك إلى أداء كلي وأداء جزئي.

2-1-الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للبنوك في النتائج التي ساهمت جميع عناصرها أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي لها يعني الحديث عن قدرتها على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، مصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه.

2-2-الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للبنك، كما سبق الإشارة إليه فان أهداف البنوك يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3-حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها البنوك وينقسم إلى:

3-1-أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة البنوك على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

3-2-أداء وظيفة الأفراد :قبل تحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل البنوك، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف الأهداف، فضمان استخدام مواردها بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجودها واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن البنوك بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله .

4-حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم البنوك أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية...يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي.

4-1-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى البنوك إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.

4-2-الأداء الاجتماعي: في الحقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها البنوك أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد البنوك أولا وأفرد المجتمع الخارجي ثانيا.

4-3-الأداء التكنولوجي: يكون للبنوك أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها البنوك أهدافا استراتجية نظرا لأهمية التكنولوجيا[1].

ثانيا:مستويات الأداء المصرفي.

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالأتي:

[1] عادل عشي، مرجع سابق، ص: 18-22.

1.الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد، وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

2.الأداء البارز: يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك كادر كفء وذو تحفيز عالي.

3.الأداء الجيد جدا: والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الكادر الكفء بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.

4.الأداء الجيد: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

5.الأداء المعتدل: هذا المستوى يمثل سيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6.الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعتدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي.

7.الأداء المتأزم: وهو الذي يمثل الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة[1].

المطلب الثالث:معايير تقييم فعالية الأداء المصرفي.

نستطيع أن نصنف المعايير والمؤشرات التي يستند عليها في تقييم فعالية الأداء المصرفي إلى مجموعتين:

الأولى تضم معايير تبين كيفية الإنجاز، والثانية تضم معايير رقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية.

الفرع الأول: معايير كيفية الإنجاز.

وتشمل على المعايير والمؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي تهدف للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية والتي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بمعنى آخر إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضائهم ونذكر منها ما يلي:

- حسن الاستقبال وأسلوب التعامل مع الزبائن؛

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "**الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص ص: 386-385.

- سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن؛
- مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذي يتعاملون معه؛
- استقرار العاملين في المصرف وارتباطهم به؛
- قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه والمسؤوليات المسندة لهم.

إن هذه المؤشرات مترابطة ومتداخلة لا يمكن فصلها، حيث عندما تكون هناك قناعة لدى العامل بمركزه الوظيفي وشعوره بالارتياح لكونه حاصل على حقوقه، فإن ذلك يخلق لديه الرغبة في العمل، ويتمسك بالمؤسسة التي يعمل بها، أي يؤدي هذا إلى استقراره فيها، كما أن تولد الرغبة بالعمل لدى العاملين في المصرف يعني تقديم الجهود اللازمة الرامية إلى إرضاء الزبائن، وذلك يظهر جليا في حسن استقبال الزبائن، وانجاز المهام والخدمات بأسرع وقت، مما يدفع الزبون إلى التمسك بالمصرف الذي يتعامل معه ويكون وفيا له.

إن هذه المؤشرات لها دور وأثر مباشر على المعايير الرقمية للنتائج المتحققة من ممارسة الوظائف المصرفية والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المصرف[1].

الفرع الثاني: المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية.

إن هذه المعايير والمؤشرات توضح لنا رقميا ما تم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقق الأهداف وهي تشمل على ما يلي :

1. **مؤشرات تحقيق الأرباح والربحية** :باعتبار أن الربحية هي الغاية التي يسعى إلى تحقيقها المصرف، لذلك فهناك جملة من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في تقييم ذلك، ونذكر أهمها فيما يلي:

❖**معدل العائد إلى حقوق الملكية** :إن هذا المعدل يوضح ما درته الأموال الخاصة خلال السنة المالية من العوائد، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

فكلما كانت النتيجة السنوية الصافية موجبة وكبيرة كلما ارتفع معدل العائد.

[1] صالح خالص، "**تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي**"، ملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- الواقع والتحديات- ، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004، ص ص: 389-390.

❖**معدل العائد إلى الأموال المتاحة للتوظيف** :إن الأموال المتاحة للتوظيف هي حقوق الملكية مضاف لها الودائع، ويتم احتساب معدل العائد لهذه الأموال، وذلك بنسب النتيجة السنوية الصافية إلى مجموع هذه الأموال كما يلي:

$$\text{معدل العائد إلى الأموال المتاحة} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{حقوق الملكية + الودائع}}$$

❖**معدل العائد إلى إجمالي الأصول** :يحتسب هذا المعدل وذلك بقسمة النتيجة الصافية السنوية على مجموع الأصول، انطلاقا من كون أن المصرف قد استخدم لتحقيق هذه النتيجة جميع أصوله وليس جزءا منها، ويحدد وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

❖**نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك** :يتم توزيع الأرباح المتحققة إلى مالكي المصرف كنسب محددة، ولغرض قياس كفاءة تحقيق الأرباح فإنه تتم المقارنة ما بين النسب الموزعة على المالكين والمبالغ التي استثمروها أي إلى حقوق الملكية، ويعبر عن ذلك كما يلي:

$$\text{نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك} = \frac{\text{أرباح السهم}}{\text{حقوق الملكية}}$$

❖**النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف** :لغرض الوصول إلى تحديد النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف فإنه يجب تحديد الفرق ما بين الفوائد المستعملة والفوائد المدفوعة وقسمة المحصلة على الأموال المتاحة للتوظيف كما يلي:

$$\text{نسبة فوائد الأصول المتاحة للتوظيف} = \frac{\text{الفوائد المستلمة} - \text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الأموال المتاحة}}$$

كما يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة فوائد الأصول المتاحة للتوظيف} = \frac{\text{الفوائد على القروض} - \text{الفوائد على الودائع}}{\text{الأموال المتاحة}}$$

2. مؤشرات تحقق النمو :إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها المصرف وحقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

❖**معدل نمو الأصول** :يتم استخراج هذا المعدل وذلك بمقارنة قيمة الأصول التي يمتلكها المصرف خلال السنة الأخيرة (قيد الدارسة) مع السنة (أو السنوات) التي تسبقها وان الفرق ينسب إلى مجموع الأصول وذلك كما يلي:

مقدار نمو الأصول لسنة معينة= مجموع الأصول في تلك السنة – مجموع الأصول في السنة السابقة

$$\text{معدل نمو الأصول} = \frac{\text{مقدار نمو الأصول}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100\%$$

إن هذا المعدل يمكن أن يكون موجبا أو سالبا إذا كان هناك تناقص في قيمة الأصول.

❖**معدل الرفع** :إن هذا المعدل يتم قياسه وذلك بإيجاد العلاقة ما بين مجموع أصول المصرف في سنة معينة منسوب إلى حقوق الملكية، بمعنى آخر أنه يوضح عدد المرات التي تزايدت فيها حقوق الملكية والمعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الرفع (مضاعف حق الملكية)} = \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100\%$$

❖**معدل الاحتفاظ بحق الملكية:** يحتسب هذا المعدل وذلك بإيجاد العلاقة ما بين حقوق الملكية (الأموال الخاصة) للسنة الأخيرة منسوبة إلى النتيجة السنوية الصافية بعد استبعاد الأرباح الموزعة على المساهمين:

$$\text{معدل الاحتفاظ بحق الملكية} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{النتيجة السنوية الصافية- الأرباح الموزعة}}$$

3. مؤشرات قياس الأمان:

هناك جملة من المقاييس والمؤش ارت التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان وامكانيته على مواجهة الالتزامات، نعرض أهمها أدناه:

❖**قابلية المصرف على رد الودائع:** يتم قياس قابلية المصرف على رد الودائع إلى أصحابها، وذلك عن طريق احتساب وتحديد العلاقة ما بين حقوق الملكية واجمالي الودائع لديه وذلك كما يلي:

$$\text{قابلية المصرف على رد الودائع} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100\%$$

ولغرض تقييم هذه القابلية والحكم عليها يتم مقارنتها مع المصارف التجارية الأخرى.

❖**معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة** :يقصد بالأصول الخطرة هي الأصول غير السائلة ويتم احتسابها كما يلي:

الأصول الخطرة = مجموع الأصول- الأصول السائلة.

وتشتمل على القروض الممنوحة بكافة أنواعها، الأوراق المالية، الأصول الثابتة، وباقي الأصول الأخرى غير السائلة.

إن هذه الأصول سميت بالأصول الخطرة وذلك لأنها لا تتحول إلى نقدية إلا بعد بيعها وان عملية بيعها غالبا ما تصاحبها خسائر كما أن القروض والأصول الأخرى تحتاج لوقت قد يطول لكي تتحول إلى نقدية.

يتم احتساب العلاقة ما بين حقوق الملكية والأصول الخطرة كما يلي:

$$\text{معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الأصول- الأصول السائلة}}$$

ويمكن استخراجها كنسبة مئوية وذلك بترجيح النتيجة ب 100%.

❖**هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية** :إن هذه العلاقة توضح قابلية المصرف على مواجهة المخاطر التي تنجم عن هبوط قيمة استثمارية في الأوراق المالية، ويتم تحديدها وذلك بنسب حقوق الملكية إلى جميع الاستثمارات في الأوراق المالية كما يلي:

$$\text{هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية}}$$

4. مؤشرات قياس السيولة:

إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار السيولة اللازمة في المصرف التي تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

❖**النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية** :يتم استخراج هذه النسبة عن طريق قسمة السيولة النقدية على مجموع الودائع الجارية وترجيح النتيجة المتحصل عليها ب 100% كما يلي:

$$\frac{\text{السيولة النقدية}}{\text{مجموع الودائع الجارية}} \times 100$$

❖**النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع** :يمكن قياس السيولة عن طريق احتساب النسبة المئوية للنقدية إلى مجموع الودائع (الجارية وغير الجارية) كما يلي:

$$\frac{\text{السيولة النقدية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

❖**النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع** :إن هذه النسبة تعكس مقدار الودائع الجارية من مجموع الودائع لدى المصرف وتحسب كمايلي:

$$\frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{مجموع الودائع}} \times 100$$

❖**نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية:** تحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

بناء على ما تقدم نلاحظ بأن مجاميع المؤشرات والمعايير الوارد ذكرها أعلاه، ترتبط بغاية المصرف وأهدافه الرئيسية، فالمجموعة الأولى تتعلق بتحقق الأرباح ومستوى الربحية التي يسعى

المصرف إلى تحقيقها، كما يرمي المصرف إلى التوسع والنمو وذلك ما تعكسه معايير ومؤشرات تحقق النمو (المجموعة الثانية)، أما مؤشرات المجموعة الثالثة فهي توضح مستوى الأمان وتحققه خلال ممارسة المصرف لنشاطه، وفي الأخير نجد مؤشرات قياس السيولة وإمكانية مواجهة الالتزامات المستحقة والسحوبات المفاجئة.

لهذا نقول بأن المؤشرات التي تطرقنا لها هي مؤشرات متداخلة ومترابطة مع بعضها، ولا يمكن الفصل بينهم وأن التقسيم الذي سردناه هو تقسيما نظريا وذلك لإيضاح الفكرة وتسهيل عملية استيعابها[1].

[1] صالح خالص، مرجع سابق، ص ص: 390-395.

المبحث الثالث:علاقة الحوكمة المصرفية بكل من المخاطر المصرفية والأداء المصرفي.

تسعى البنوك (المصارف) في الواقع العملي لها إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن هذا من جهة، وهذا من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر، ومن جهة أخرى تسعى إلى الوصول إلى أداء متميز يسمح لها باستثمار مواردها المتاحة، وهذا لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقاءها، وكل هذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال إبراز دور الحوكمة في إدارة المخاطر وتفعيل الأداء.

المطلب الأول: دور الحوكمة في ادارة المخاطر المصرفية.

إذا كانت الحوكمة المؤسسية ضرورة لابد من الأخذ بمبادئها وأدواتها، فأهميتها تزداد في القطاع المصرفي، نظرا لارتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر، فجوهر عمل البنوك يرتكز على إدارة المخاطر، ويعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا أهم السلطات الإدارية على مستوى البنك ،ولهما ارتباط كبير بممارسة الحوكمة الجيدة وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه لجنة إدارة المخاطر.

الفرع الأول:مسؤولية مجلس الإدارة في إدارة المخاطر.

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في:

- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر ؛
- تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى ؛
- مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة أو(نوعية) رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك ؛
- ضمان إتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها ؛
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ماتزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى ؛
- الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة ؛
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات ؛

- تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية)؛
- تحديد محتوى ونوعية التقارير ؛
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية ؛
- إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة ؛
- انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت؛
- إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين[1].

الفرع الثاني:مسؤولية الإدارة العليا في إدارة المخاطر المصرفية.

إن السلامة المالية لأداء نظام مصرفي ما، تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك، والمركز الإستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها، كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك، ولهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشادة، لذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف، وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الاضطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة البنك وأمانه.

ونلخص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

- وضع والتوصية بخطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها؛
- تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها؛
- إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة؛
- ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطره؛
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال؛
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيد بالحدود والإجراءات؛
- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك؛

[1] طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات "المفاهيم– المبادئ– التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، 2005، ص: 437 .

➢ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين ،وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة[1].

الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر:

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر، وذلك بخلاف إدارة المخاطر الإستراتيجية، ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى،وبخلاف المخاطر الإستراتيجية، هناك نوعيان رئيسيان من المخاطر:

➢مخاطر العملية المصرفية، ويطلق عليها أحيانا مخاطر التشغيل؛

➢مخاطر المعاملات المصرفية، وهي تنطوي على مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية.

وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بمايلي:

➢التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي، مع مراعاة الإجراءات التي أقرتها الإدارة لمنح القروض أو إمتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين، وأنه لم يتم تجاوز السلطات التقديرية المخولة على كل المستويات، وأن الموظفين والمديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها، وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها بالتأكد من طلبات الحصول على القروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية مصحوبة بأحدث القوائم المالية والقروض المحصل عليها؛

➢مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية؛

➢التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفون يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية، ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغير جوهري، وهذا الأمر له أهمية بالغة نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات، وقد تلحق بالبنك أضرار كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع[2]؛

➢يتوجب على لجنة إدارة المخاطر تحديد وإدراك أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك، بما يشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية ومخاطر عدم

[1] محمد مصطفي سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 ، ص ص: 294 .295

[2] جلاب محمد، مرجع سابق، ص: 124.

الامتثال ومخاطر السمعة وأية مخاطر أخرى، ولذلك يترتب على اللجنة الحصول على جميع البيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك؛

➢على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها البنك، كما يتوجب عليها اطلاع المجلس بأي تغيرات جوهرية تطرأ على وضع البنك دون تأخير؛

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

-توفر المراقبة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا؛

-تحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتبطة بالأنشطة المصرفية؛

-إيجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها؛

-الاحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهتها.

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

-أن تشمل هذه السياسات أهدافا محددة، واستراتيجيات واجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر بشكل يتناسب مع وضع وخصوصية البنك وحجم نشاطه وطبيعة المخاطر التي يواجهها وقدرة البنك على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر؛

-أن تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الإدارة التنفيذية الالتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية والمعايير المصرفية ذات الصلة؛

-أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة البنك والموظفين المكلفين بإدارة المخاطر؛

-وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري واخطار مجلس إدارة البنك عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة البنك؛

-أن تتم مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان توافقها مع التطورات التنظيمية والمصرفية وعرضها على مجلس الإدارة للمصادقة عليها.

➢على اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة[1].

---

[1] سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، 2009، ص ص: 36-37، متوفر على الموقع الالكتروني: http://www.hawkama.ps/banks-gov-records/81.pdf

المطلب الثاني: دور الحوكمة في تفعيل الأداء المصرفي.

إن الممارسات السليمة للحوكمة تساعد البنوك والمؤسسات، والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب من أهمها:

*من خلال التأكد على الشفافية في المعاملات وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، لأن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد البنك، وتآكل قدرته التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنه؛

*تؤدي إجراءات الحوكمة إلى تحسين إدارة البنك من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للبنك، وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناءا على أسس سليمة،مما يساعد البنوك على جذب الاستثمارات بشروط جيدة؛

*بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات البنكية؛

*تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال؛

*يطمئن الممولون على الحصول على عائد استثماراتهم؛

*يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون اليهم بعض الأرباح؛

*يتأكد المستثمرون أن المديرون لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في البنوك؛

*التأكد من أن البنوك لا تستثمر في مشاريع فاشلة؛

أما فيما يتعلق بدور الحوكمة في تحسين الاداء المالي للبنوك والمؤسسات فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء، وتتمثل هذه القنوات في الآتي:

1-زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي: إن التطبيق السليم لحوكمة البنوك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام البنوك للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما:

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضون نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي؛

-عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالبنك.

2- زيادة قيمة البنك: لا تؤدي الحوكمة إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة البنك وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم البنوك

التي تمتاز فيها الحوكمة بالفعالية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر بحيث تجعل منه قطراً أكثر جاذبية لاستثمار.

3-تخفيض مخاطر الازمات المالية: في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الاسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذباً عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الاسواق أقل تعقلا وممارسة للحوكمة.

4-تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح: إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، الموظفين، العمال، الموردين، الحوكمة) يراقب ويؤثر على إدارة البنك بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة البنك، أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع البنك، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت البنوك بتأدية الخدمات على عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب[1].

5-زيادة أداء البنك: تؤكد البحوث والدراسات بوجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء في المؤسسات بصفة عامة، وفي البنوك بصفة خاصة، ويعزز ذلك أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يرتبط بأداء مرتفع لشركة أو لبنك، حيث أن وجود مجلس إدارة غالبية أعضاءه من الخارج يتمتعون باستقلالية ولديهم الخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية، يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة مجلس الإدارة واللجان الرقابية التي يقوم بتشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين ،حيث سيبذل هؤلاء الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ على وحماية حقوق المساهمين من أي تلاعب أو استيلاء من جانب الإدارة ،وذلك لأن الأعضاء من الخارج المستقلين لا تربطهم أي علاقات عمل أو صلة قرابة بالإدارة.

6-زيادة أرباح البنك: إن جودة تطبيق مبدأ **الإفصاح والشفافية** من حيث التزام البنك بالإفصاح عن نتائج النشاط والأعمال والأداء المالي والتشغيلي ، وعن كل ما يحدث بالداخل وله أثار أو نتائج تمس أو يهتم بها المساهمون وأصحاب المصالح يمثل آلية للرقابة الخارجية تعمل على مراقبة أداء

[1] جوناثان تشاركهام، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، **إرشادات لأعضاء مجلس البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، ص:31.

ونشاط الإدارة من خلال قياس وفحص وتحليل النتائج المحققة ومقارنتها بما هو متوقع أو مستهدف لتحديد أو التوصل إلى معرفة ما إذا كان المدير التنفيذي الرئيسي أو العضو المنتدب والمديرون قد قاموا بأداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم ،مما يحفز ويدفع الإدارة إلى بذل الجهد واتخاذ القرارات السليمة لزيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين وتحقيق الأهداف والاهتمامات المختلفة لأصحاب المصالح.

7-تفعيل الرقابة الخارجية: إن دور الحوكمة في تحقيق الرقابة الخارجية من خلال جودة الإفصاح والشفافية وذلك بإتاحة كافة المعلومات والبيانات التي يستخدمها أصحاب المصالح (الدائنين، الأجهزة الرقابية، وكالات التقييم والتصنيف، المجتمع،..). في تقييم أداء البنك، للتعرف على مدى تحقيق الإدارة الفاعلية والكفاءة في استخدام والحفاظ على موارد البنك بما يضمن استمراره ويجنبه الأزمات والمشاكل، ومن ثم يتخذ أصحاب المصالح القرارات بناء على الأداء وطبقا لمصلحة كل منهم في البنك، ولعل أهمها قيام الأجهزة الرقابية بإحكام وتشديد الرقابة على البنك في حالة الأداء الضعيف[1].

إن تأثير الحوكمة على الأداء المالي للبنوك لا يمكن أن تكون فعالاً إلا إذا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة:

*القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين)، وضمان استمرار تدفق رأس مال لتمويل المؤسسات؛

*الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين)؛

*القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب أموال البنك؛

وفي مجال الشفافية والإفصاح التي يتم بموجبها توفير المعلومات الهامة، والضرورية التي يحتاجها المستفيدون من القوئم المالية، فإنه يندر أن تفصح البنوك والمؤسسات المساهمة في ضمن تقاريرها السنوية عن تفاصيل المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ومعايير الأداء المالي التي تعتبر نتاجاً لممارسة الحوكمة، حتى يتمكن المساهمون من إجراء مقارنة مع البنوك الأخرى المماثلة، إضافة إلى ندرة الإفصاح عن عوامل المخاطرة المتوقعة، ونظراً لأن مفهوم الحوكمة أصبح مطلباً ضرورياً، وذلك للإسهام في إنجاح البنوك بما يعود على تنمية الاقتصاد الوطني الناتج عن نجاح البنوك والمؤسسات في أدائها المالي والإداري، وتعزيز مبدأ الشفافية[2].

[1] صلاح حسن، "**تحليل وادارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية**"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011، ص ص: 120-122.

[2] جوناثان تشاركهام، مرجع سابق، ص: 31-32.

خلاصة الفصل.

بناءا على ما سبق يمكن القول بأن حاجة البنوك للحوكمة المصرفية يمكن ترجمتها في عنصران اثنان أولهما يتعلق ببيئة الأعمال التي تنشط فيها المتسمة بدرجة مخاطر عالية للمتعاملين الاقتصاديين وهو ما يدفع إلى ضرورة وجود مبادئ واعتبارات تضع إطارا دوليا لإدارة المخاطر وتقليلها وتعمل على مسايرة المتغيرات العالمية، لأن القضية الأساسية في إدارة البنوك هي قضية إدارة المخاطر، وثانيهما هو الأداء الذي يعتبر من الضمانات الأساسية واللازمة لنمو واستمرار البنوك، والحوكمة المصرفية لها دور رئيسي ترسيخ التسيير الحسن والفعالية المتميزة في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال ما توفره من مبادئ وقواعد تعمل كلها على رفع مستوى الأداء وتحقيق فعاليته.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في بعض الوكالات البنكية التجارية بولاية المدية.

تمهيد.

بعد أن تم التعرض في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري للدراسة من خلال الإطلاع على الحوكمة المصرفية، إدارة المخاطر والأداء في البنوك، حيث يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين وبين ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، من خلال دراسة حالة بعض الوكالات البنكية بولاية المدية، حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي المتعلق بدور مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر تفعيل الأداء في البنوك التجارية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تمثلت فيما يلي:

- **المبحث الأول** :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثاني** :تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛
- **المبحث الثالث** :اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث وصفا لكل من منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل تحليل النتائج.

المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة.

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى ما يلي:

الفرع الأول: منهجية الدراسة.

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر البيانات والمعلومات:

❖**المصادر الأولية:** لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج"**SPSS**" الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
❖**المصادر الثانوية:** وتتضمن المصادر النظرية الكتب والمجلات العلمية والملتقيات التي كتبت في موضوع الحوكمة المصرفية، الأداء وإدارة المخاطر المصرفية والتي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

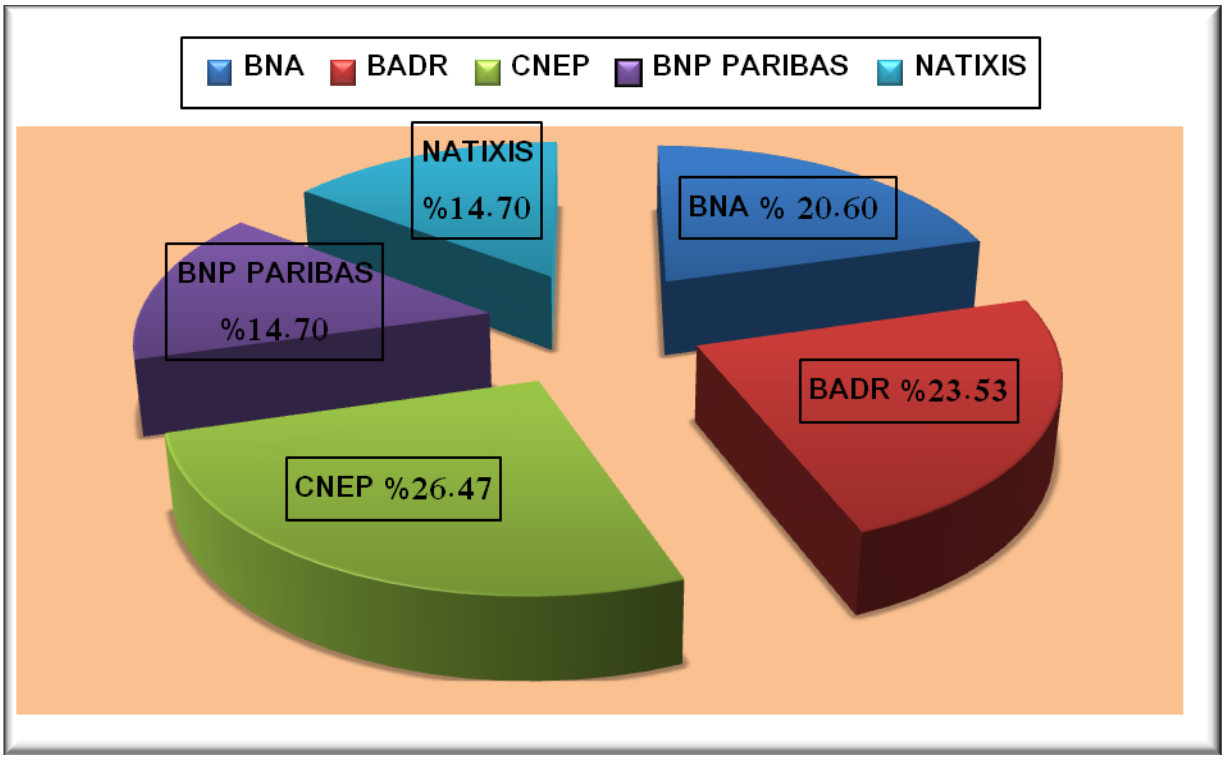
يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي الوكالات البنكية لولاية المدية المتمثلة في: وكالة البنك الوطني الجزائري "**BNA**"، وكالة "**NATIXIS**"، ووكالة "**BNP PARIBAS**"، وأيضا الصندوق الوطني للاحتياط والتوفير – بنك "**CNEP**"، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية "**BADR**"، وقد تم تحديد عينة الدراسة على أساس أنها يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف المسطرة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 45 مفردة وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، واسترداد منها 34 استبانة وهي موزعة على الوكالات كما يلي:

جدول رقم: (3-01) توزيع أفراد العينة على الوكالات محل الدراسة.

البنك	التكرار	%النسبة المئوية
BNA	07	20.60%
BADR	08	23.53%
CNEP	09	26.47%
BNP BARIBAS	05	14.70%
NATIXIS	05	14.70%
المجموع	34	100%

ويمكن تمثيل النسب المئوية للاستبيان المحلل بالشكل التالي:

شكل رقم: (3-01) توزيع أفراد العينة على الوكالات محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج"Excel ".

من الشكل والجدول يتضح لنا أن أكبر عدد من الموظفين الذين استجابوا للاستبيان كانوا في الصندوق الوطني للاحتياط والتوفير – بنك "CNEP" بنسبة26.47%، ثم بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" بنسبة 23.53%، يليها البنك الوطني الجزائري "BNA" بنسبة 20.60%، ثم كل من بنك "NATIXIS" الجزائر"BNP PARIBAS" بنفس النسبة وهي 11.70% ثم، وكان هذا التفاوت في النسب بسبب كبر حجم البنك وتعدد مهامه.

المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات، صدقها وثباتها.

في هذا المطلب سنتعرض إلى الأداة المعتمدة في الدراسة ومختلف المراحل التي مرت بها مع تبيان مدى صلاحيتها من خلال معاملات الصدق والثبات، بالإضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

الفرع الأول: أداة جمع البيانات.

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

وبعد عملية التحكيم للاستبيان وموافقة الأستاذة المشرفة، تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي داخل الوكالات، وقد تم توزيع الاستبيان واسترجاعه في ظرف مدة زمنية تقدر بأسبوع، ولقد تم استرجاع 34 استبيان من أصل 45 استبيان تم توزيعه، و تم الاعتماد في التحليل على 34 استبانه مسترجعة في إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج" **SPSS**" .

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

❖**الجزء الأول** :خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، وتمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة المنصب والتخصص العلمي.

❖**الجزء الثاني** :عبارة عن محاور الاستبيان ويضم ثلاثة محاور هي:

✓المحور الأول: خاص بمبادئ الحوكمة ويحتوي على 10 عبارات بغرض معرفة مدى تقيد والتزام الوكالات البنكية بمبادئ الحوكمة المصرفية؛

✓المحور الثاني: تضمن 08 عبارات لغرض معرفة مدى إدراك أفراد العينة للمعايير الدولية المتعلقة بإدارة المخاطر.

✓المحور الثالث: تضمن 10 عبارات لغرض معرفة مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء وتحقيق فعاليته ومدى تطور مؤشرات الأداء الأساسية خلال الفترة الأخيرة.

وقد بلغ مجموع العبارات 28 عبارة، وكانت إجابة كل عبارة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

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

جدول رقم: (03-02) درجات مقياس ليكارت الخماسي.

5	4	3	2	1
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

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

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في نظام SPSS تعبر عن الأوزان وهي (موافق تماما=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق تماما=1) ثم نحسب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولا وهو عبارة عن حاصل قسمة 4 على5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، ومن 2 إلى 3 مسافة، ومن 3 إلى 4 مسافة، ومن 4 إلى 5 مسافة، أما 5 فهي تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الخلية ويساوي 0.80، ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم: (03-03) يوضح إجابة الأسئلة ودلالتها.

الإجابة عن الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق تماما	1	من 1 إلى 1.80	أقل من 36%
غير موافق	2	من 1.80إلى 2.60	من 36 % إلى أقل من 52 %
محايد	3	من 2.60إلى 3.40	من 52 % إلى أقل من 68 %
موافق	4	من 3.40إلى 4.20	من 68 % إلى أقل من 84 %
موافق تماما	5	أكثر من 4.20	84 % فأكثر

المصدر :عبد الفتاح عز، مرجع سابق، ص: 540.

الفرع الثاني: صدق الأداة وثباتها.

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة، تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس علمية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج، لذلك تم القياس بقياس صدق وثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل الثبات " **Alpha Cronbach's** "، وتعد نسبة 60% فما فوق بالنسبة للمعامل ألفا مقبولة إحصائيا، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: (03-04) معاملات ثبات أداة البحث وصدقها.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity C
محور مبادئ الحوكمة البنكية	10	0.987	0.974
محور إدارة المخاطر	08	0.992	0.984
محور فعالية الأداء البنكي	10	0.986	0.972
كل فقرات الاستبيان	28	0.996	0.992

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

1- ثبات الاستبانة :يعرف ثبات الاستبانة بأنه "مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف وعلى نفس المبحوثين، وهذا يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان[2].

معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الثبات، حيث يلاحظ من الجدول أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والعبارات قد فاقت معدل 60%، فقد بلغت النسب بالنسبة للمحاور الثلاثة: محور الحوكمة البنكية، محور إدارة المخاطر ومحور فعالية الأداء في البنوك على التوالي:98.70%، 99.20%، 98.60%، بينما بلغ معامل الثبات العام 99.60%، مما يدل على أن عبارات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

2- صدق الاستبيان :هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات(**Alpha Cronbach's**)، حيث يلاحظ من الجدول أن أغلب النسب كانت عالية وأكبر من النسبة المعتمدة إحصائيا والبالغة، 60% الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

[2] حمزة محمد دودين، **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss** ، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010، ص: 227.

جدول رقم: (03-05) معاملات الارتباط بين المحور الأول والعبارات التابعة له.

المحور الأول	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مدى تقيد والتزام البنك بمادئ الحوكمة المصرفية	1-لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.	0.869	0.000
	2-يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	0.796	0.000
	3-يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.	0.917	0.000
	4-مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.	0.927	0.000
	5-يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.	0.930	0.000
	6-يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك.	0.960	0.000
	7-يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.	0.965	0.000
	8-يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	0.927	0.000
	9-يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.	0.930	0.000
	10-تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	0.910	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج " spss ".

- تراوحت معاملات الارتباط **(Spearman)** بين 79.60% و96.50%، وبمستويات دلالة sig أقل من 0.01 وهذا ما يدل على أن أسئلة المحور الأول متسقة داخليا مع محورها.

جدول رقم: (03-06) معاملات الارتباط بين المحور الثاني والعبارات التابعة له.

المحور الثاني	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التزام البنك بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر	1-يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.	0.652	0.000
	2-تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.	0.952	0.000
	3-يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر تم إدارتها بشكل سليم.	0.952	0.000
	4-يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.	0.948	0.000
	5-يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.	0.924	0.000
	6-يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفير البيانات حول المخاطر.	0.955	0.000
	7-يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.	0.966	0.000
	8-يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	0.932	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج " spss ".

- تراوحت معاملات الارتباط **(Spearman)** بين 92.40% و96.60%، وبمستويات دلالة sig أقل من 0.01 وهذا ما يدل على أن أسئلة المحور الثاني متسقة داخليا مع محورها.

جدول رقم: (03-07) معاملات الارتباط بين المحور الثالث والعبارات التابعة له.

المحور الثالث	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فعالية أداء البنك	1-احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	0.933	0.000
	2-اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.	0.874	0.000
	3-تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.	0.954	0.000
	4-الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.	0.892	0.000
	5-مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	0.904	0.000
	6-مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	0.974	0.000
	7-البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.	0.959	0.000
	8-مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	0.921	0.000
	9-مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.	0.924	0.000
	10-مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	0.904	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج "spss ".

- تراوحت معاملات الارتباط (**Spearman**) بين 87.40% و97.40% وبمستويات دلالة sig أقل من 0.01 وهذا ما يدل على أن أسئلة المحور الثالث متسقة داخليا مع محورها.

الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تمت الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج **SPSS** (**Statistical Package for Social Science**) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية هي :

أولا: أساليب الإحصاء الوصفية :استخدمنا منها:

✓**التوزيع التكراري** :من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الأشكال البيانية (الدوائر النسبية، الأهرامات، المضلعات التكرارية،....الخ)، التي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة؛

✓**الوسط الحسابي** :وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة ايجابي إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف، وقد اعتمد من أجل معرفة مدى تركز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة؛

✓**الانحراف المعياري** :هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لعبارات الاستمارة وقد أستخدم هذا المقياس بهد معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الدراسة؛

ثانيا أساليب الإحصاء الاستدلالي :استخدمنا ما يلي:

✓**اختبار الثبات** "**Cronbach's Alpha**": من أجل قياس الاعتمادية؛

✓**اختبار**(**K-S**)**Kolmogrov-Smirnov** : للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

✓**أسلوب الانحدار البسيط** :من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير خصائص وسمات أفراد عينة الدراسة.

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة تم الاعتماد على إجابات الموظفين فيما يخص الجزء الأول (بيانات شخصية) للعينة المدروسة من الاستمارة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

أولا: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس:

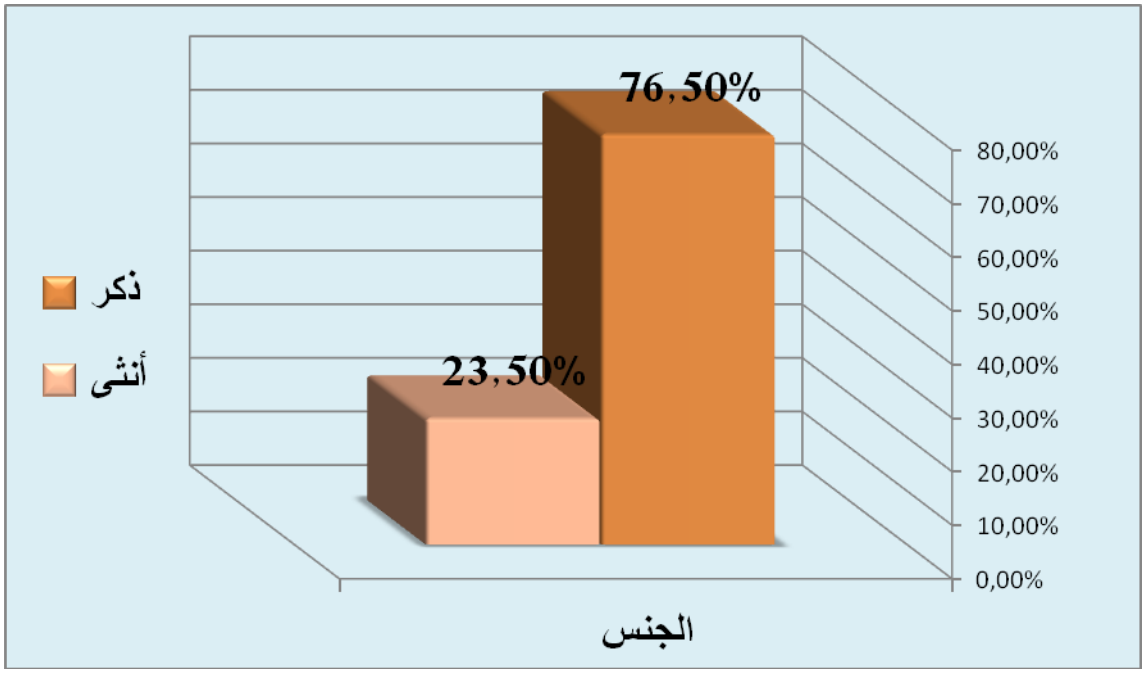
من خلال الجدول رقم (3-8) والشكل البياني رقم (3-2) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للجنس (ذكر، أنثى).

جدول رقم:(3-8) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	%76.5
	أنثى	8	%23.5
	المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برمجية"SPSS".

الشكل البياني رقم (3-2) يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج "EXCEL".

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني السابقين أن معظم العاملين كانوا ذكورا إذ قدر عددهم ب26 عاملا بنسبة 76.5%، في مقابل 8 من أفراد العينة كانوا إناثا بنسبة 23.5 % وهي نسبة معتبرة، وهذا ما يدل على أن العمل في القطاع المصرفي لا يقتصر على فئة الذكور فقط.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية:

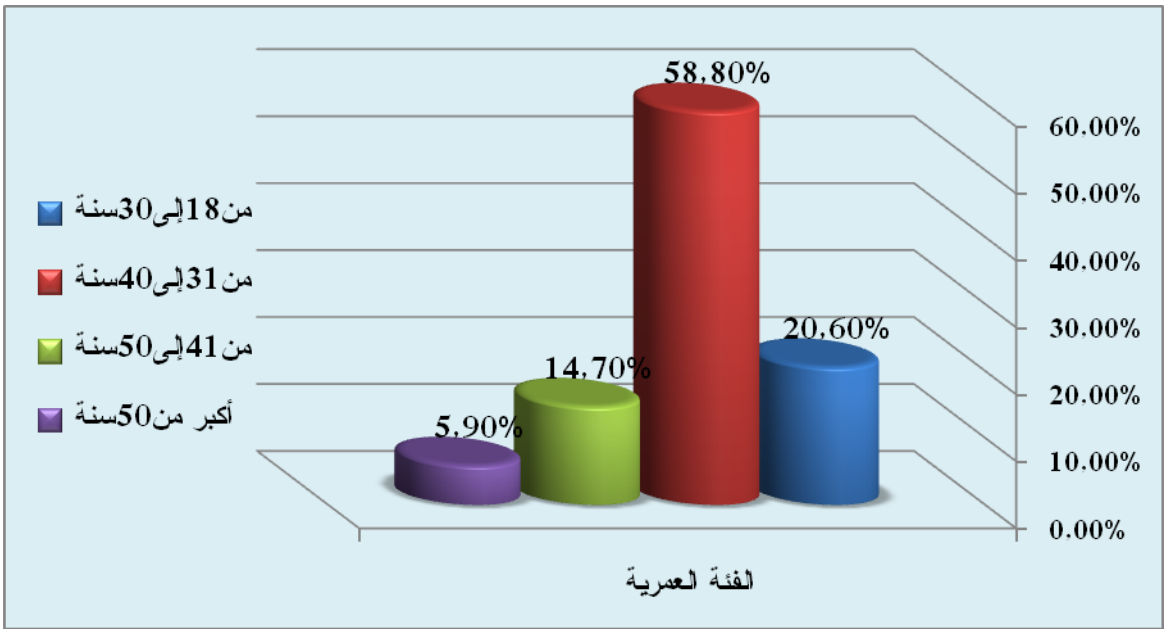
من خلال الجدول رقم (3-9) والشكل البياني رقم (3-3) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية كما يلي:

جدول رقم (3-9) توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	18-30 سنة	7	%20.60
	31-40 سنة	20	%58.80
	41-50 سنة	5	%14.70
	أكبر من 50 سنة	2	%5.90
	المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية"SPSS".

الشكل البياني رقم (3-3) توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج "EXCEL".

حسب الشكل أعلاه نجد أن النسبة الأكثر من حيث السن لأفراد العينة هي الفئة العمرية بين 18 إلى 30 سنة بنسبة 20.60% وحين تضاف لها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 58.80% تصبح نسبة الشباب في البنوك، 79.40% ما يعني أن الوكالات التجارية البنكية تعتمد بشكل أكبر

على فئة الشباب التي تتميز بالحيوية وديناميكية أكبر، بينما بلغت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 14.70% في حين بلغت نسبة البالغين أكثر من 50 سنة 5.90%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن المسئولون في الوكالات البنكية التجارية "BNA,BADR,BNP PARIBAS,CENP,NATIXIS" حريصين على توظيف الفئات الشبانية أكثر كما أنها تمتلك تنوعا في فئات الأعمار الذي يعتبر عامل ايجابي لها.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي:

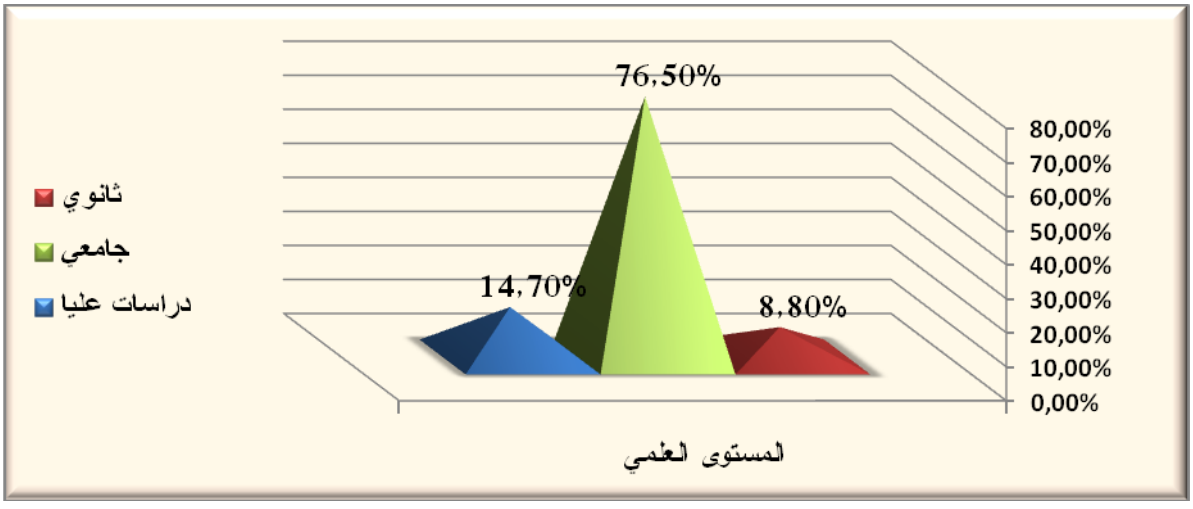
من خلال الجدول رقم (3-10) والشكل البياني رقم (3-4) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي كما يلي:

جدول رقم : (3-10) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي	3	%8.80
	جامعي	26	%76.50
	دراسات عليا	5	%14.70
	المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية"SPSS".

الشكل البياني رقم (3-4) توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج "EXCEL".

يلاحظ من الجدول والشكل أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة الجامعية إذ قدر عددهم ب26 عاملا بنسبة 76.50%، ويعود ذلك إلى شروط التوظيف التي يتطلبها العمل المصرفي، ثم يليها خريجو الدراسات العليا وعددهم 5 أي بنسبة 14.70%، وهذا ما يدل على أن البنوك الجزائرية أصبحت تعتمد على الأفراد ذوي المستوى الدراسي العالي، وذلك لأن العمل في البنوك أصبح يتطلب مؤهلات كبيرة من أجل تحسين أدائها ومواكبة التطورات التي تحصل في القطاع المصرفي، في حين بلغت نسبة الثانوي 8.80%، ومنه فإن العينة مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا بالبنك.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.

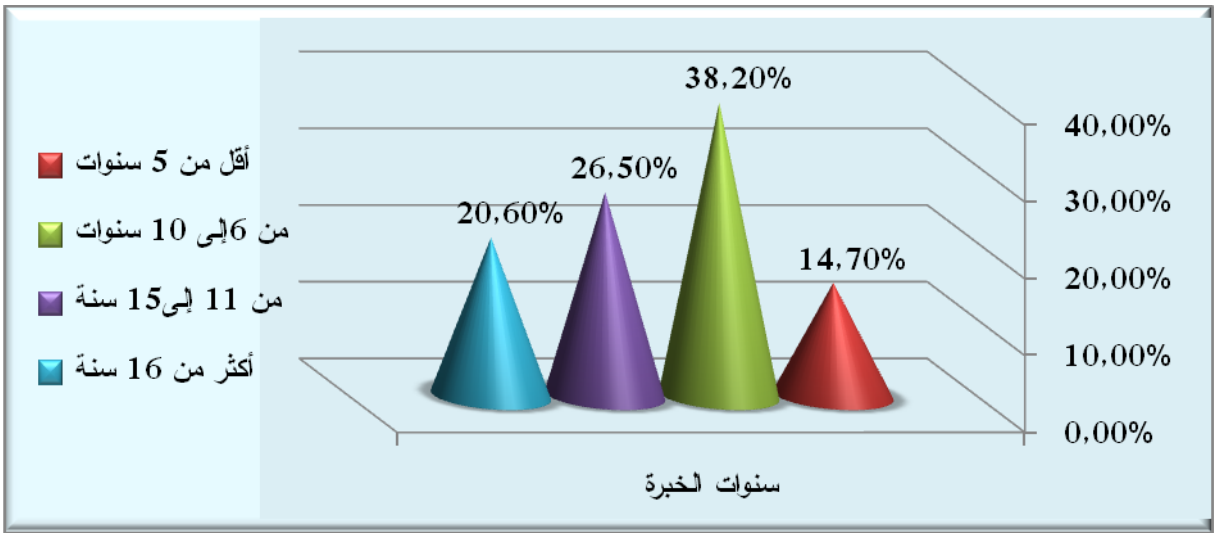
من خلال الجدول رقم: (3-11) والشكل البياني رقم (3-5) يمكن التعرف على عدد سنوات الخبرة بالعمل المصرفي للعاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة.

جدول رقم: (3-11) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من **5** سنوات	**5**	**%14.7**
	من **6** إلى **10** سنوات	**13**	**%38.2**
	من **11** إلى **15** سنة	**9**	**%26.5**
	أكثر من **16** سنة	**7**	**%20.6**
	المجموع	**34**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية "SPSS".

الشكل البياني رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج "EXCEL".

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت سنوات خبرتها في الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة من 6 إلى 10 سنوات وعددهم 13 أي بنسبة 38.20 %، يليها فئة الموظفين من 11 إلى 15 سنة وعددهم 09 بنسبة 26.5 % ثم فئة الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 16 سنة وعددهم 7 بنسبة 20.6%، والذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات عددهم 5 يمثلون أقل نسبة وهي14.7%، حيث نلاحظ أن حوالي نصف عدد أفراد العينة المدروسة ذات خبرة كبيرة في مجال العمل المصرفي، وهذا ما يعزز الثقة في إجاباتهم والاعتماد عليها في التحليل.

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لطبيعة المنصب.

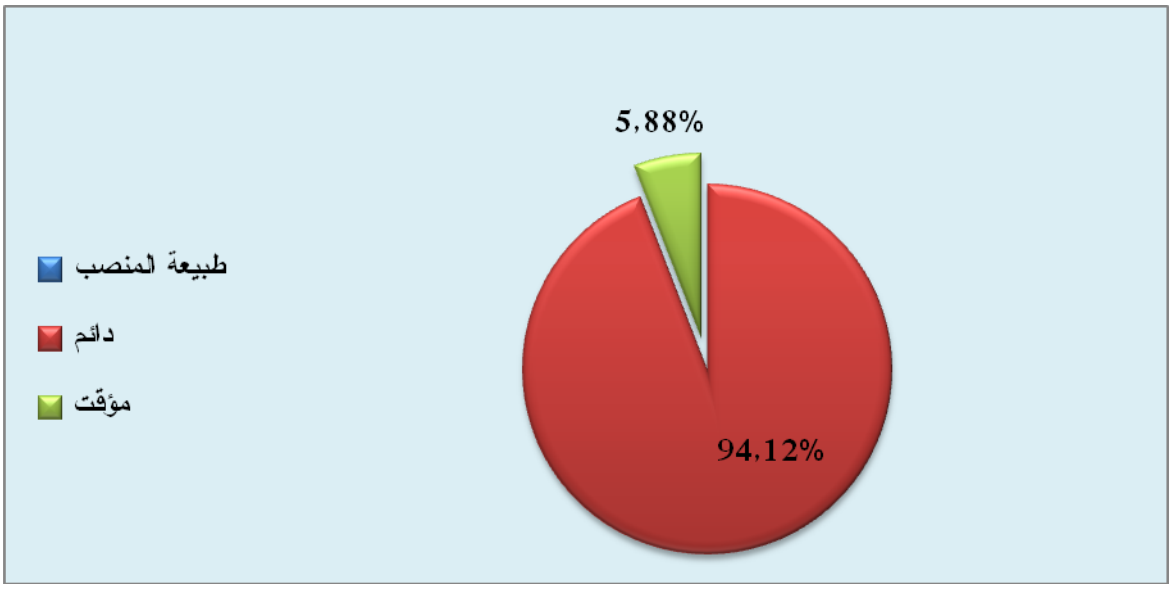
من خلال الجدول رقم: (3-12) والشكل البياني (3-6) سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب طبيعة المنصب كما يلي:

جدول رقم: (3-12) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
طبيعة المنصب	دائم	32	%94.12
	مؤقت	2	%5.88
	المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية"SPSS".

شكل رقم: (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج "EXCEL".

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن نسبة الموظفين الدائمين هي الأكبر وتقدر ب 94.12 % بينما المؤقتين فبلغت نسبتهم 5.88 %.

سادسا: توزيع عينة الدراسة وفقا للتخصص.

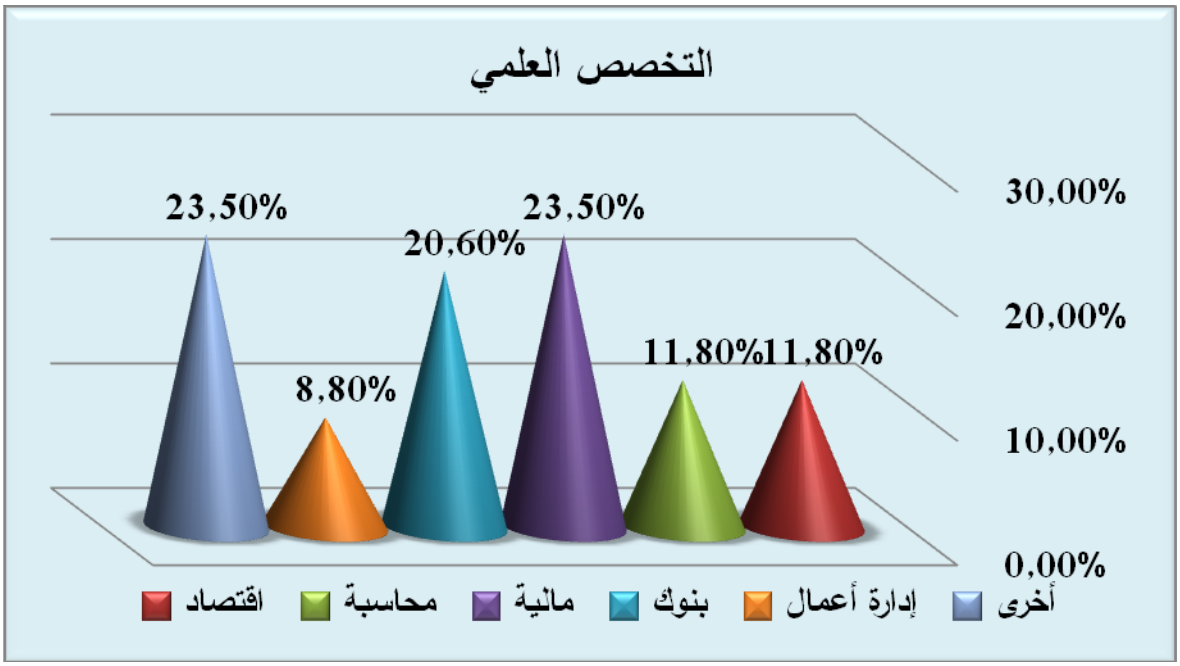
من خلال الجدول رقم (3-13) والشكل البياني (3-7) سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب التخصص كما يلي:

جدول رقم: (3-13) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
التخصص العلمي	اقتصاد	04	%11.80
	محاسبة	04	%11.80
	مالية	08	%23.50
	بنوك	07	%20.60
	ادارة الأعمال	03	%08.80
	أخرى	08	%23.50
	المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية"SPSS".

شكل رقم: (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج "EXCEL".

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن عينة الدراسة الذين تخصصهم إدارة الأعمال يمثلون أقل نسبة ب08.80%، ثم تأتي نسبة الذين تخصصهم اقتصاد ومحاسبة بنفس العدد 4، والنسبة ب11.80%، في حين أن العينة الذين تخصصهم بنوك، بلغت نسبة 20.60%، أما أعلى نسبة فكانت للموظفين الذين تخصصهم مالية وتخصصات أخرى غير مذكورة في الاستبيان وهذا بنسبة 23.50%.

كخلاصة يمكن القول بأنه من خلال ما سبق يتضح أن فئة الذكور شكلت الأغلبية في عينة الدراسة، كما أن العينة تميزت بنسبة عالية من الشباب دون الأربعين وبمستوى تعليمي عالي وخبرة جيدة، وأغلبهم كذلك دائمين ومتخصصين في مجال المالية والبنوك على العموم.

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

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

المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور مبادئ الحوكمة المصرفية.

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور الحوكمة البنكية ومدى تقيد والتزام الوكالات البنكية قيد الدراسة بمبادئها.

الجدول رقم: (3-14) النتائج المتعلقة بمدى التزام الوكالات البنكية بولاية المدية بمبادئ الحوكمة المصرفية.

رقم العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		1	2	3	4	5				
01	التكرار	00	00	02	22	10	4.24	0.869	1	موافق تماما
	النسبة	00	00	5.9	64.7	29.4				
02	التكرار	01	00	00	25	08	4.15	0.796	2	موافق
	النسبة	2.9	00	00	73.5	23.5				
03	التكرار	01	02	03	20	08	3.94	0.917	9	موافق
	النسبة	2.9	5.9	8.8	58.8	23.5				
04	التكرار	01	01	03	19	10	4.06	0.927	4	موافق
	النسبة	2.9	2.9	8.8	55.9	29.4				
05	التكرار	01	01	04	19	09	4.00	0.930	8	موافق
	النسبة	2.9	2.9	11.8	55.9	26.5				
06	التكرار	01	03	05	17	08	3.82	0.960	10	موافق
	النسبة	2.9	8.8	14.7	41.2	23.5				
07	التكرار	01	01	05	15	12	4.06	0.965	5	موافق

	النسبة	2.9	2.9	14.7	44.1	35.3				
08	التكرار	01	02	02	19	10	4.03	0.937	6	موافق
	النسبة	2.9	2.9	5.9	55.9	29.4				
09	التكرار	01	01	04	19	09	4.00	0.888	7	موافق
	النسبة	2.9	2.9	11.8	55.9	26.5				
10	التكرار	01	01	02	20	10	4.09	0.866	3	موافق
	النسبة	5.9	5.9	5.9	58.8	29.4				
الإجمالي							4.03	0.821	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية"SPSS".

من خلال الجدول رقم: (3-14) نجد العبارة رقم: (01) لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم، بمتوسط حسابي (4.24) يفوق المتوسط الحسابي الإجمالي وبانحراف معياري (0.869) تأتي في المرتبة الأولى، وهي تعني أنه يجب أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات اللازمة لأداء مهامهم، وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم: (02) يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.796)، وهذا يعني أيضا أن من بين مسؤوليات مجلس الإدارة هو وضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها البنك، في حين العبارة رقم: (10) تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.866) جاءت في المرتبة الثالثة وذلك بمعنى تجسيد مبدأ وجود إطار فعال لحوكمة البنوك وتنفيذ متطلباتها، والمرتبة الرابعة تعود للعبارة رقم: (04) مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.927)، وهذا ما يأكد ويعزز على الدور الرقابي لمجلس إدارة البنك، وتأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم: (07) يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة. بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.965)، لتعكس عدم اتفاق أفراد العينة على أن الوكالات البنكية محل الدراسة لا تراعي المعاملة العادلة للمساهمين، وذلك لعدم وجود مساهمين في هذه الوكالات باعتبارها تابعة للقطاع العمومي، العبارة رقم: (08) يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين تحتل المرتبة السادسة وهذا بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.937)، ما يشير إلى أن الوكالات البنكية محل الدراسة توفر إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين التي هي من أولوياتها وبالتالي فهذه الوكالات تركز على هذا

المبدأ الذي هو من مبادئ الحوكمة البنكية، وفي المرتبة السابعة العبارة رقم: (09) يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.888) لتبرز خاصية من خصائص الحوكمة البنكية ألا وهي الاستقلالية، أما المرتبة الثامنة فهي للعبارة رقم: (05) يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.930)، لتعكس اتفاق أفراد العينة على أن الوكالات البنكية تقوم بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب، بعد أن يتحقق مجلس الإدارة من تماثل القوائم المالية للوضع المالي للبنك، كما تأتي العبارة رقم: (03) يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.917) في المرتبة التاسعة بمعنى أن من بين مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف البنك، ،كما نجد العبارة رقم: (06) يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.960) في المرتبة الأخيرة، حيث تظهر هذه العبارة الدور الرقابي لمجلس إدارة البنك من خلال تماثل القوائم المالية والوضع المالي له.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور تقليل المخاطر المصرفية.

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بعبارات المحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم: (3-15) النتائج المتعلقة بمدى التزام الوكالات البنكية بولاية المدية بوجود إطار فعال لإدارة المخاطر المصرفية.

رقم العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		1	2	3	4	5				
01	التكرار	01	02	03	18	10	4.00	0.953	7	موافق
	النسبة	2.9	5.9	8.8	52.9	29.4				
02	التكرار	01	01	02	16	14	4.21	0.914	1	موافق تماما
	النسبة	2.9	2.9	5.9	47.1	41.2				
03	التكرار	01	01	02	16	14	4.21	0.914	1	موافق تماما
	النسبة	2.9	2.9	5.9	47.1	41.1				
04	التكرار	01	01	02	17	13	4.18	0.904	2	موافق

	النسبة	2.9	2.9	5.9	50.0	38.2				
05	التكرار	01	02	02	20	09	4.00	0.921	6	موافق
	النسبة	2.9	5.9	5.9	58.8	26.5				
06	التكرار	01	02	02	17	12	4.09	0.965	5	موافق
	النسبة	2.9	5.9	5.9	50.0	35.3				
07	التكرار	01	01	04	16	12	4.09	0.933	4	موافق
	النسبة	2.9	2.9	11.8	47.1	35.3				
08	التكرار	01	01	02	19	11	4.12	0.880	3	موافق
	النسبة	2.9	2.9	5.9	55.9	32.4				
الإجمالي							4.11	0.899	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية"SPSS".

حسب الجدول رقم (3-15) نجد أن المرتبة الأولى تأتي فيها كل من العبارة رقم: (02) تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر بمتوسط حسابي (4.21) يفوق المتوسط الحسابي الإجمالي وبانحراف معياري (0.914)، وتعني أن الوكالات التجارية البنكية تقوم بصياغة استراتيجية لكل نوع من أنواع المخاطر، والعبارة رقم(03) يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم بمتوسط حسابي قدره (4.21) وبانحراف معياري (0.914)، إذ أن نجاح منهج إدارة المخاطر يعتمد على قيام مجلس الإدارة بالتحقق من أن جميع المخاطر قد تمت إدارتها بشكل سليم، بمعنى أن الأغلبية وافقوا بدرجة عالية جدا على أن الوكالات التجارية البنكية تلتزم بهذا المعيار الذي يعتبر أحد معايير لجنة بازل الدولية، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم: (04) يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية بمتوسط حسابي قدره (4.18) وبانحراف معياري (0.904)، وهذا ما يؤكد صحة ما قيل سابقا، كما تأتي العبارة رقم: (08) يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبانحراف معياري (0.880)، وتأتي العبارة رقم:(07) يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة، ومراقبي الحسابات، ومديري البنك في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.933)، في حين تأتي بعد ذلك العبارة رقم: (06) يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر، بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.965)، في المرتبة الخامسة، وتأتي بعد

ذلك العبارة رقم: (05) يهنم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.921)، في المرتبة السادسة، تأتي بعد ذلك العبارة رقم: (01) يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.953)، وهذا بمعنى أن الوكالات تخصص جزء من رأس المال لمواجهة المخاطر، ومن خلال زيارتنا للوكالات البنكية لم نجد مكاتب مختصة في إدارة المخاطر البنكية وهذا لأسباب غير مصرح بها لكن من خلال العبارة رقم: ((06)- (07)- (08)) تبن لنا أنها مهتمة بإنشائها مستقبلا وهذا لتعزيز مهمتها في إدارة المخاطر، بمعنى أن إدارات الوكالات التجارية البنكية تهتم بإدارة المخاطر.

وبشكل عام فإن ما سبق من العبارات يشير إلى أن إدراك الأفراد لموضوع إدارة المخاطر وتقليلها إلى أدنى حد كان بدرجة عالية، حيث حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدره (4.11) وانحراف معياري قدره (0.899) مما يدعونا إلى القول بأن هناك إجماع كبير جدًا لدى أفراد العينة حول المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور فعالية أداء البنك.

يمكن أن نلخص النتائج المتعلقة بالمحور الثالث المتعلق بفعالية أداء البنوك محل الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (3-16) النتائج المتعلقة بفعالية أداء البنوك محل الدراسة.

رقم العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		1	2	3	4	5				
01	التكرار	00	00	06	18	10	4.12	0.686	2	موافق
	النسبة	00	00	17.6	52.9	29.4				
02	التكرار	01	00	00	21	12	4.26	0.751	1	موافق بشدة
	النسبة	2.9	00	00	61.7	35.3				
03	التكرار	01	02	03	15	13	4.09	0.996	4	موافق
	النسبة	2.9	5.9	8.8	44.1	38.2				
04	التكرار	01	01	03	21	08	4.00	0.853	8	موافق
	النسبة	2.9	5.9	8.8	58.8	23.5				
05	التكرار	01	01	02	20	10	4.09	0.866	3	موافق

	النسبة	2.9	2.9	5.9	58.8	29.4				
06	التكرار	00	03	06	12	13	4.03	0.969	7	موافق
	النسبة	00	8.8	17.6	35.3	38.2				
07	التكرار	01	01	05	15	12	4.06	0.952	5	موافق
	النسبة	2.9	2.9	14.7	44.1	35.3				
08	التكرار	01	02	02	19	10	4.03	0.937	6	موافق
	النسبة	2.9	5.9	2.9	55.9	29.4				
09	التكرار	01	01	04	19	9	4.00	0.888	9	موافق
	النسبة	2.9	2.9	11.8	55.9	26.5				
10	التكرار	01	01	02	20	10	4.09	0.866	3	موافق
	النسبة	2.9	2.9	5.9	58.8	29.4				
الإجمالي							4.076	0.831	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية" SPSS ".

من خلال الجدول رقم: (3-16) نجد في المرتبة الأولى العبارة رقم: (02) بمتوسط حسابي قدره (4.26) وبانحراف معياري (0.751)، اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه، وتعني أن الوكالات البنكية تعتمد في تحقيق المساواة في التعامل مع الموظفين داخل البنك على مبدأ المسؤولية والمساواة مما يساعدها على تحسين أدائها،وهذا من خلال رأي العاملين بمختلف الوكالات الذين وافقوا بشدة على هذه العبارة، ثم تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم: (01) احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد، بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبانحراف معياري (0.686)، وهذا يعني أن الوكالات البنكية محل الدراسة تحترم معايير اختيار الموظفين كالجدارة والكفاءة والخبرة التي تنعكس على مستوى أداء البنك فترفع من مستواه وتجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد، وتأتي العبارة(05) مؤشر العائد عل الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره(4.09)، وانحراف معياري قدره(0.866) وتأتي كذلك في نفس المرتبة الثالثة العبارة (10) مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال السنوات الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وبانحراف معياري(0.866) وهذا المؤشر يدل على كفاءة الإدارة في الحصول على التمويل اللازم من موارد البنك الذاتية وهناك إدارة جيدة للأصول

والخصوم كما أنه يدل على انخفاض تكلفة الحصول على الموارد المالية من الغير، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة: (03) تطبيق قواعد الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري (0.996)، وهذا يعي أن الأفراد العاملين بالوكالات البنكية محل الدراسة يؤيدون هذه العبارة، كما تأتي العبارة رقم: (07) البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعد سنة في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.952)، وهذا يرجع إلى تطبيقها لمبادئ إدارة المخاطر التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة البنكية واستخدام الأساليب الحديثة في القياس والتحكم وتخفيض تلك المخاطر إلى أدنى حد ممكن، ثم نجد أن في المرتبة السادسة العبارة (08) مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال السنوات الأخيرة وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.03) وبانحراف معياري (0.937)، هذا يعني مدى جودة إدارة البنك في الوكالات البنكية محل الدراسة وأيضا كفاءة إدارة المخاطر من حيث عدم اندفاع الإدارة وتوسعها في منح القروض وإجراءها للدارسات والتحليلات اللازمة حول العميل قبل منحه القرض، ثم جاءت العبارة (06) مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (4.03) وبانحراف معياري (0.996) هذا يدل على كفاءة الإدارة في استخدام أموال المساهمين وقدرتها على تحقيق الأرباح من تلك الأموال، ثم نجد في المرتبة الثامنة العبارة (04) الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة بتطور مؤشرات أداء البنك بمعنى أن الثقة المتزايدة في الوكالات البنكية محل الدراسة لها علاقة وطيدة بتطور مؤشرات الأداء وهذا ما أكدته مختلف مؤشرات الأداء التي تناولنها في العبارات ((5)- (6)- (7)- (8)-(9)- (10)) التي كانت أغلبية إجابات أفراد العينة حولها تلقى مستوى مقبول، وجاءت العبارة (09)، مؤشر الفوائد المحصلة إلى الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وبانحراف معياري (0.888)، حيث هذا المؤشر يعكس كفاءة الإدارة في تخصيص وتوزيع الأصول المتاحة للتوظيف بين أوجه الاستثمار والاستخدامات، كما يوضح كفاءة إدارة الأصول والخصوم.

عموما نجد أن كل فقرات هذا المحور كانت ذات متوسطات حسابية مقابلة لمستوى قبول مرتفع وهو ما يؤكده المتوسط الحسابي لمحور فعالية أداء البنك الذي قدر ب(4.07) وبانحراف معياري قيمته ب(0.831) وهو ما يؤكد لنا أن الوكالات البنكية محل الدراسة **BNA, BADR,NATIXIS** "**BNP PARIBAS,CNEP**"، قد حققت الأهداف التي كانت تسعى إليها والتي من بينها رفع مستوى الأداء من خلال رفع مستوى مختلف المؤشرات بمعنى أن أدائها جيد ويتميز بالفعالية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

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

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

بما أن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال برنامج "**SPSS**" يمكن إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (3-17) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

	محور مبادئ الحوكمة	محور إدارة المخاطر	محور فعالية الأداء	الإستبيان ككل
حجم العينة	34	34	34	34
المتوسط الحسابي	4.038	4.11	4.076	4.075
الانحراف المعياري	0.821	0.899	0.831	0.865
اختبار K-S	1.325	1.602	1.225	1.328
مستوى المعنوية	0.060	0.012	0.099	0.059

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية"SPSS".

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H0: نقبل فرضية العدم **H0** في حالة أن مستوى المعنوية لإحصائية **(Kolmogorov-Smirnov)** أكبر من 0.05 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H1: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة **H1** في حالة أن مستوى المعنوية لإحصائية **(Kolmogorov-Smirnov)** أقل من 0.05 أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل من المحور الأول والثالث أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وأما بالنسبة للمحور الثاني فإن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدعونا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

وبالتالي لا يتبع المحور الثاني التوزيع الطبيعي، ولكن بالنسبة للاستبيان ككل فمستوى المعنوية هو أكبر من 0.05، وهذا يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، ومن خلال برنامج "**SPSS**" تبين أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا ننتقل **إلى** اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمحاور الاستبيان.

الفرضية 1:

0H: لايوجد تقيد والتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية من قبل الوكالات البنكية المعنية بالدراسة.

1H:هناك تقيد والتزام الوكالات البنكية بمبادئ الحوكمة المصرفية.

الفرضية 2:

0H: لايوجد التزام بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر من طرف الوكالات البنكية بولاية المدية.

1H: هناك التزم من طرف الوكالات البنكية بولاية المدية بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر.

الفرضية 3:

0H: لا توجد فعالية للأداء من طرف الوكالات البنكية بولاية المدية.

1H:هل توجد فعالية للأداء من طرف الوكالات البنكية بولاية المدية.

لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار **one semple t test** وذلك نظرا لأن البيانات توزع توزيعا طبيعيا.

الجدول رقم (3-18): جدول يمثل اختبار one semple t test.

المحاور	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية	القبول أو الرفض
1- مدى تقيد والتزام البنك بمبادئ الحوكمة	7.371	0.000	33	مقبول
2-التزام البنك بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر	7.196	0.000	33	مقبول
3- فعالية أداء البنك	7.545	0.000	33	مقبول

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج "spss".

من خلال نتائج الجدول رقم **(3-18)** تم اثبات مايلي:

الفرضية 1:

مستوى دلالة الفرضية الأولى (sig =0.000) وهو أقل من 5% ومن جهة أخرى T المحسوبة (7.371) أكبر من T الجدولية (1.69)، وعليه نقبل الفرضية البديلة **1H** ونرفض الفرضية الصفرية **H0** وعليه يمكن القول أن هناك تقيد والتزام الوكالات البنكية بمبادئ الحوكمة المصرفية.

الفرضية 2:

مستوى دلالة الفرضية الثانية (sig =0.000) وهو أقل من 5% ومن جهة أخرى T المحسوبة (7.196) أكبر من T الجدولية (1.69)، وعليه نقبل الفرضية البديلة **1H** ونرفض الفرضية الصفرية **H0** وعليه يمكن القول أن هناك التزام من طرف الوكالات البنكية بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر.

الفرضية 3:

مستوى دلالة الفرضية الثالثة (sig =0.000) وهو أقل من 5% ومن جهة أخرى T المحسوبة (7.545) أكبر من T الجدولية (1.69)، وعليه نقبل الفرضية البديلة **1H** ونرفض الفرضية الصفرية **H0** وعليه يمكن القول أن هناك فعالية للأداء للوكالات البنكية محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.

H0:لا يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر المصرفية وتفعيل الأداء في الوكالات البنكية بولاية المدية عند مستوى دلالة 0.05.

H1: يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر المصرفية وتفعيل الأداء في الوكالات البنكية بولاية المدية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم(3-19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

البيان	R معامل الارتباط	R-Deux معامل التحديد	D	B	SIG		
يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر المصرفية وتفعيل الأداء في الوكالات البنكية بولاية المدية	0.954	0.977	666.16	0.373	0.015	الثابت constants	مبادئ الحوكمة مع المخاطر
				0.892	0.000	المخاطر	
	0.993	0.986	2355.46	0.042	0.626	الثابت constants	مبادئ الحوكمة مع الأداء
				0.980	0.000	الأداء	

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي"SPSS".

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتباط قوي بين مبادئ الحوكمة وتقليل المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية المدية، هذا ما يفسره معامل الارتباط الذي بلغ 95.4% عند مستوى معنوية 5% في حين بلغ معامل التحديد 0.977 أي 97.7% من التغير في المتغير المستقل تقليل المخاطر البنكية ناتجة عن التغير في المتغير التابع عملية إدارة المخاطر والباقي أي 3.7% ناتج عن متغيرات أخرى، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة D 666.16 وهي دالة إحصائيا لأن مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05.

كما أن هناك ارتباط قوي بين مبادئ الحوكمة وتفعيل الأداء في الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية المدية، هذا ما يفسره معامل الارتباط الذي بلغ 99.3% عند مستوى معنوية 5%، في حين بلغ معامل التحديد 0.986 أي 98.6% من التغير في المتغير المستقل تفعيل الأدء البنكي ناتجة عن التغير في المتغير التابع عملية تفعيل الأداء والباقي أي 1.4% ناتج عن متغيرات أخرى، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة D 2355.46 وهي دالة إحصائيا لأن مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05 .

كما يبين هذا الجدول قيمة الميل b الذي بلغ 0.892 وهو يعني أن أي زيادة في تطبيق لمبادئ الحوكمة البنكية بدرجة واحدة يقابلها تقليل المخاطر البنكية وإدارتها بمقدار 0.892، وللمعلمة كذلك مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 ما يشير إلى دلالتها.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (**constants**) فقد بلغت 0.373 تحت مستوى معنوية 0.015 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى دلالتها هي الأخرى، وبالتالي فظهور معنوية معلمتي نموذج الانحدار يدل على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر وتقليلها في الوكالات البنكية بولاية المدية، أما بالنسبة لمتغير تفعيل الأداء فإن قيمة الميل b قد بلغ 0.980 وهو يعني أن أي زيادة في تطبيق لمبادئ الحوكمة البنكية بدرجة واحدة يقابلها تفعيل الأداء البنكي بمقدار 0,980، وللمعلمة كذلك مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 ما يشير إلى دلالتها، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (**constants**) فقد بلغت 0.042 تحت مستوى معنوية 0,626 وهي أكبر من 0.05 مما لا يشير إلى دلالتها، وبالتالي فظهور معنوية معلمتي نموذج الانحدار يدل على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء في الوكالات البنكية بولاية المدية.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه كلما كان هناك نجاح أكبر في تطبيق الحوكمة كلما أدى ذلك إلى إدارة المخاطر وتقليلها، وتفعيل الأداء في الوكالات البنكية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة **H1** القائلة بأنه يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تقليل المخاطر وتفعيل الأداء في الوكالات البنكية بولاية المدية عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على ما إذا كانت الحوكمة المصرفية تساهم في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة **(BNA,BADR,CNEP,BNP PARIBAS,NATIXIS)** وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من ثلاث متغيرات لمحاور نموذج الدراسة، حيث قدر حجم عينة الدراسة **34** فردا، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برمجية "**SPSS**"، ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تمت الاستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصاء الاستدلالي.

وقد تم التوصل إلى أن الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة تطبق مبادئ الحوكمة إلى حد ما، وهذا ما ينعكس بشكل واضح ومباشر على إدارة المخاطر و فعالية الأداء فيها.

خاتمة

خاتمة

لقد أصبح الحكم على سلامة الاقتصاد هو تطور القطاع المصرفي وصلابة أوضاعه، والذي يعتبر الهيكل المتين الذي يعطي للاقتصاد القدرة على جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية، ولمقابلة هذا التطور الهائل في الصناعة المصرفية وخاصة المخاطر المرتبطة بها، أصبح من الضروري الإهتمام بمفهوم الحوكمة المصرفية باعتبارها أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة البنك، حيث بات من الواضح أن الهدف من تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية هو تقليل المخاطر المصرفية وتحسين الأداء للبنوك التجارية.

لهذا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على مدى تقيد والتزام البنوك بمبادئ الحوكمة وكذا مدى التزامها بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر وتفعيل الاداء بها، وهذا بإجراء دراسة ميدانية بالوكالات البنكية "**BNA,BADR,BNP PARIBAS,CNEP,NATIXIS**" بولاية المدية بالاعتماد على أداة الاستبيان التي كانت موجهة للعاملين بالوكالات البنكية.

أولا:نتائج اختبار الفرضيات.

انطلاقا من محتوى الدراسة يمكن اختبار الفرضيات التي تم وضعها كما يلي:

الفرضية الأولى: والتي تنص على أن الأزمات المالية و التعثرات التي تتعرض لها البنوك كانت سببا في الاهتمام بالحوكمة المصرفية، فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الدراسة النظرية، وهذا لأن الأزمات المالية و التعثرات المصرفية من بين أهم الأسباب التي تدعو للاهتمام بالحوكمة المصرفية، بالإضافة إلى أسباب أخرى.

الفرضية الثانية: والتي تنص على أن هناك مخاطر داخلية وأخرى خارجية تتعرض لها البنوك، فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الدراسة النظرية وهذا لأن البنوك فعلا تتعرض لمخاطر خارجية مثل: مخاطر التشغيل، أخطار التسيير الداخلي،...إلى آخره، وأخرى داخلية مثل: مخاطر أسعار الصرف، مخاطر أسعار الفائدة،....إلى آخره.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه يوجد تقيد والتزام من طرف الوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة بمبادئ الحوكمة المصرفية، فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الدراسة التطبيقية وهذا لأن مستوى دلالة الفرضية الثالثة (sig =0.000) وهو أقل من 5% ومن جهة أخرى T المحسوبة (7.371) أكبر من T الجدولية (1.69)

الفرضية الرابعة: والتي تنص على أن هناك التزام بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر من طرف الوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة، فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الدراسة التطبيقية وهذا لأن مستوى دلالة الفرضية الرابعة (sig =0.000) وهو أقل من 5% ومن جهة أخرى T المحسوبة (7.196) أكبر من T الجدولية (1.69).

الفرضية الخامسة: والتي تنص على وجود فعالية للأداء من طرف الوكالات البنكية التجارية قيد الدراسة، فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الدراسة التطبيقية وهذا لأن مستوى دلالة الفرضية الخامسة (sig =0.000) وهو أقل من 5% ومن جهة أخرى T المحسوبة (7.545) أكبر من T الجدولية (1.69).

وكإجابة للفرضية الرئيسية:

فقد تم إثبات صحة الفرضية، من خلال الفصل التطبيقي وهذا لأن المعنوية كانت مساوية ل 0.000 وهي أقل من0.05، وبالتالي قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة والتي تقول يساهم تطبيق الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتفعيل الأداء للوكالات البنكية قيد الدراسة.

ثانيا: نتائج الدراسة.

لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي القائم والمتعلق بمساهمة الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء في الوكالات البنكية محل الدراسة، ويمكن ابراز النتائج فيما يلي:

1.أظهرت النتائج أن اتجاهات الأفراد نحو محور تقليل المخاطر كانت ايجابية بدرجة كبيرة مما يدل فيها على أهمية تقليل المخاطر وإدارتها بالنسبة للبنوك وأهداف العاملين ؛

2.تطبيق الوكالات البنكية بولاية المدية "**BNA,BADR,BNP BARIBAS,CNEP,NATIXIS**" إلى حد مقبول لمبادئ الحوكمة كان لها تأثيرها على إدارة المخاطر؛

3.وجود إدارة جيدة للمخاطر في الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة والذي يؤكده الانخفاض المستمر لمستوى المخاطر سنة بعد سنة؛

4.تطبيق الوكالات البنكية "**BNA,BADR,BNP BARIBAS,CNEP,NATIXIS**" إلى حد مقبول بولاية المدية لمبادئ الحوكمة كان لها تأثيرها إيجابي على فعالية أدائها.

5.كان لتطبيق مبادئ الحوكمة المتعارف عليها إسهام كبير في تقليل المخاطر المصرفية وتفعيل أداء الوكالات البنكية"**BNA,BADR,BNP BARIBAS,CNEP,NATIXIS**" بولاية المدية.

ثالثا: الاقتراحات.

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

1.تعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق بالنسبة للبنوك التجارية، ذلك أنها تعتبر بمثابة إنذار سابق للمخاطر والأزمات، مما يتيح التصدي والاستعداد لهذا الوضع في الوقت المناسب؛

2. ضرورة اهتمام بنك الجزائر بتشجيع البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية فيها، وأن تبادر إلى إصدار دليل القواعد الأساسية للحوكمة المصرفية الذي يساهم في تشجيع البنوك على التطبيق الأمثل والفعال لمبادئ الحوكمة، وبما يتلاءم مع البيئة الاقتصادية والتشريعية الجزائرية؛

3.التوجه نحو زيادة الوعي داخل الإدارة العليا وعلى المستويات المختلفة بأهمية مفهوم الحوكمة، واعتبارها عنصرا مهما لتحسين الأداء، وأداة فعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة والمساهمين على حد سواء؛

4.تشكيل لجان مستقلة في كل بنك تختص بوضع وتطبيق نظم التعيين والتقييم والترقية وتحديد التعويضات، على أن يكون من مهامها التأكد من أن التعويضات متوافقة مع أهداف البنك؛

5.إعداد وتنفيذ دورات وبرامج تكوين في مجال الحوكمة على مستوى البنك المركزي والبنوك العمومية وذلك من خلال تأهيل الكادر البشري؛

6.السعي نحو إنشاء إدارة في بنك الجزائر يكون من صلاحياتها المتابعة والإشراف على التنفيذ الفعال للحوكمة في القطاع المصرفي؛

7.العمل على تحسين مستويات الإفصاح والشفافية لإعادة الثقة في البنوك الجزائرية؛

8.تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية من خلال تطوير التشريعات وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها وفقا لأفضل الممارسات الدولية.

رابعا: آفاق الدراسة.

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

1.أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على ربحية البنوك؛

2.واقع الحوكمة المصرفية في البنوك الاسلامية؛

3.دور الحوكمة المصرفية في جلب الاستثمار الأجنبي؛

4.دراسة مقارنة بين حوكمة البنوك الإسلامية وحوكمة البنوك الربوية.

قائمة المراجع.

قائمة المراجع.

المراجع باللغة العربية.

أولا: الكتب.

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

2.أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتامين، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

3.إبراهيم منير هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996.

4.حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، .2011

5.حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss ، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.

6.خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2001.

7.سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.

8.صلاح حسن، "تحليل وادارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011.

9.طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر– أفراد– شركات– بنوك، مخاطر الإئتمان والإستثمار والمشتقات المالية وأسعار الصرف، الدار الجامعية ،2007.

10.طارق حماد عبد العال ، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

11. طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات– المفاهيم– المبادئ– التجارب– تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.

12.عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف والسياسات المصرفية: تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية للبنوك الإسلامية والتجارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر،2002.

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

14.علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

15.غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الدارة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2005.

16.فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2000.

17.فهد نصر حمود مزنان، أثر السياسات الإقتصادية في أداء البنوك التجارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

18.محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء ومجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

19.محمد مصطفي سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

20.نبيل حشاد، دليلك إلى المخاطر المصرفية، الطبعة الأولى، إتحاد المصارف العربية ، بيروت، لبنان، 2005.

ثانيا:المذكرات:

1.بوقريط ايمان، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية وفقا لمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (BNA , BEA, BADR) مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسير، جامعة أم البواقي، 2015/2014.

ثالثا: الرسائل والأطروحات.

الأطروحات:

1.زبير عياش، "تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة -ولاية أم البواقي"، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2011-2012.

2.محمد داود عثمان، أثر مخففات مخاطر الإئتمان على قيمة البنوك، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية باستخدام معادلة Tobin's Q، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة في تخصص مصارف، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكادمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن 2008.

الرسائل:

3.أحمد محمد مصبح، "إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل"، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

4.ابراهيم اسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة-دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطين- مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة 2009 منشورة على الموقع http://www.kantakji.com/media/1282/381.pdf.

5.جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3، 2009 / 2010.

6.حنوف عبد الرحمان، "الحوكمة المؤسسية في المصارف الجزائرية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية–دراسة حالة BEA فرع جيجل"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010–2011.

7.خلوف عقيلة، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي، رسالة ماجستير، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.

8.عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000–.2002

9.عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال" مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.

10.هشام بحري، "تسيير رأس مال البنك"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.

رابعا: التقارير والأبحاث.

1.جوناثان تشاركهام، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، إرشادات لأعضاء مجلس البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005.

2.سلطة النقد الفلسطينية، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، 2009، متوفر على الموقع الالكتروني: http://www.hawkama.ps/banks-gov-records/81.pdf

3.شعبان فرج، "العمليات المصرفية وإدارة المخاطر"، دروس موجهة لطلبة الماستر، تخصصات نقود ومالية واقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014–2013.

خامسا: المجلات، الملتقيات، والمؤتمرات.

❖المجلات.

1.السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد1، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

2.بن ذهيب ليلي، تعزيز حوكمة البنوك في اطار اتفاقيات بازل، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13، 2018.

3.بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

4.حبار عبد الرزاق، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي–حالة دول شمال إفريقيا"–، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

5.رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المالي للمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد31، جامعة بغداد، العراق، 2012.

6.عبد الصاحب نجم عبد، مدى امكانية وضع أسس ومعايير لتقويم أداء أجهزة الرقابة المالية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد1، المجلد1، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2006، تاريخ الإطلاع: 2019/03/23، انظر الموقع: http/www.iasj.net/iasj .

7.محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى بنوك الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة الشلف،الجزائر، 2009.

❖الملتقيات.

1.أبوبكر خوالد، أمال عياري، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة– الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6 و7 ماي 2012.

2.جمعة محمد، مسراتي يمينة، اتفاقية لجنة بازل 3 كآلية لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول انعكاسات تكيف المؤسسات المالية مع مؤشرات الملاءة على الإستقرار المالي في الجزائر يومي 24– 25 أكتوبر 2018 جامعة يحي فارس المدية.

3.سلام عبد الرزاق، سمية خليفي، أهمية حوكمة البنوك التجارية في التقليل من حدة الفساد في الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى الدولي الخامس حـــول انعكاسات تكيف المؤسسات المالية مع مؤشرات الملاءة على الاستقرار المالي في الجزائر، يومي 24–25 أكتوبر2018، بالمدية.

4.شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20–21 أكتوبر، 2009.

5.صالح خالص، "تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"، ملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية–الواقع والتحديات– ، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 14–15 ديسمبر 2004.

6.عبد الحليم فضيلي، كمال رزيق، أنظمة التأمين على الودائع بين تشجيع التدهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي (الواقع، التجربة والدروس)، مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14 –15 ديسمبر 2004.

7.فاتح مجاهدي، مرايمي محمد،" إدارة مخاطرة البيئة التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسات : أفاق وتحديات، جامعة الشلف، نوفمبر، 2008.

8.محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-أيام 15، 16، 17 ديسمبر 2012، متوفر على الموقع الالكتروني، http://www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/50.pdf.

❖المؤتمرات:

1.أحمد ملاوي، شراطي نسيمة، حوكمة البنوك مدخل لتعزيز سلامة الجهاز المصرفي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث الحاكمية والفساد الإداري والمالي، كلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية، إربد، الأردن، 18-2014/11/19.

2.حمزة سايح، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث الحاكمية والفساد الإداري والمالي بكلية إدارة الأعمال، إربد، الأردن، 18-11/19/ 2014.

المراجع باللغة الأجنبية.

1- Houssem Rachidi, "La gouvernance Bancaire :un Survey de littérature", Université El Manar, Tunisia.

2- Philipe .Charles, Economie et gestion bancaire, Edition Dunod, Paris, 1999.

3- Peong Kwee Kim and Devinaga Rasiah, Relationship between corporate governance and Bank Performance in Malaysia during the pre and post asian financial srisis, European Journal of Economoics Finance and Administrative sciences, issue 21, June 2010, http://www.eurojournals.com/ejefas_21_04.pdf; consulté le 05-03-2019.

الملاحق.

الملحق رقم(01): الاستبيان.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس- المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان مذكرة ماستر حول دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتفعيل أداء البنوك

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة.

لقد أعددنا هذا الاستبيان في إطار القيام بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة مالية بهدف التعرف على دور الحوكمة المصرفية في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنك. لذا أرجو من سيادتكم الإجابة على عبارات الاستبيان وذلك بوضع علامة(x) أمام جميع العبارات، وفي الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بصدق وموضوعية.

علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة، غاية علمية بحتة وسوف يتم التعامل مع إجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يقصد بإدارة المخاطر المصرفية: كافة الإجراءات والسياسات التي تقوم بها الإدارة من خلال تحليل وتقييم المخاطر التي يتعرض لها البنك، بغية التقليل منها والحد من آثارها السلبية.

يقصد بالحوكمة المصرفية: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال البنك ومراقبتها على أعلى مستوى بما يحقق أهدافه، ويضمن حماية حقوق كل الأطراف.

شكرا مسبقا لحسن تعاونكم

الطالبان:

***عليلوش اسماعيل.**

***يهيمي عبد الكريم.**

تحت إشراف: د.شراطي نسيمة

السنة الجامعية 2018-2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر ☐ **أنثى** ☐

2.الفئة العمرية:

18-30 سنة ☐ **31-40 سنة** ☐

41-50 سنة ☐ **أكبر من 50** ☐

3. المستوى العلمي:

ثانوي ☐ **جامعي** ☐ **دراسات** ☐

4.سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ **من 6 إلى 10** ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ **أكثر من 16س** ☐

5.طبيعة المنصب:

دائم ☐ **مؤقت** ☐

6.التخصص العلمي:

اقتصاد ☐ **محاسبة** ☐ **مالية** ☐

بنوك ☐ **إدارة الأعمال** ☐ **أخرى** ☐

الجزء الثاني: محاور وعبارات الدراسة

المحور الأول: مدى تقيد والتزام البنك بمبادئ الحوكمة

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.					
2	يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.					
3	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.					
4	مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.					
5	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.					
6	يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك.					
7	يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.					
8	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.					
9	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.					
10	تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.					

المحور الثاني: التزام البنك بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر.

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موفق	غير موافق تماما
1	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.					
2	تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.					
3	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر تم إدارتها بشكل سليم.					
4	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.					

5	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.					
6	يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفير البيانات حول المخاطر.					
7	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.					
8	يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.					

المحور الثالث: فعالية أداء البنك

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.					
2	اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.					
3	تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.					
4	الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.					
5	مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.					
6	مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.					
7	البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.					
8	مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.					
9	مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.					
10	مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الإمضاء
محمد بولصنام	أستاذ محاضر " أ "	
نسيمة شراطي	أستاذة محاضرة " أ "	
وردة موساوي	أستاذة محاضرة " ب "	

مخرجات spss

الملحق رقم: (03) جداول تبين إجابات الأفراد حسب سلم ليكارت الخماسي (عبارات المحور الأول).

Frequency Tabl

لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	5.9	5.9	5.9
	موافق	22	64.7	64.7	70.6
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	موافق	25	73.5	73.5	76.5
	موافق تماما	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
	محايد	3	8.8	8.8	17.6
	موافق	20	58.8	58.8	76.5
	موافق تماما	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	3	8.8	8.8	14.7
	موافق	19	55.9	55.9	70.6
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	4	11.8	11.8	17.6

	موافق	19	55.9	55.9	73.5
	موافق تماما	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	8.8	8.8	11.8
	محايد	5	14.7	14.7	26.5
	موافق	17	50.0	50.0	76.5
	موافق تماما	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	5	14.7	14.7	20.6
	موافق	15	44.1	44.1	64.7
	موافق تماما	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
	محايد	2	5.9	5.9	14.7
	موافق	19	55.9	55.9	70.6
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	4	11.8	11.8	17.6
	موافق	19	55.9	55.9	73.5
	موافق تماما	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	2	5.9	5.9	11.8
	موافق	20	58.8	58.8	70.6
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملحق رقم: (04) جداول تبين إجابات الأفراد حسب سلم ليكارت الخماسي (عبارات المحور الثاني).

يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
	محايد	3	8.8	8.8	17.6
	موافق	18	52.9	52.9	70.6
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	2	5.9	5.9	11.8
	موافق	16	47.1	47.1	58.8
	موافق تماما	14	41.2	41.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	2	5.9	5.9	11.8
	موافق	16	47.1	47.1	58.8
	موافق تماما	14	41.2	41.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9

	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	2	5.9	5.9	11.8
	موافق	17	50.0	50.0	61.8
	موافق تماما	13	38.2	38.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
	محايد	2	5.9	5.9	14.7
	موافق	20	58.8	58.8	73.5
	موافق تماما	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفير البيانات حول المخاطر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
	محايد	2	5.9	5.9	14.7
	موافق	17	50.0	50.0	64.7
	موافق تماما	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	4	11.8	11.8	17.6
	موافق	16	47.1	47.1	64.7
	موافق تماما	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	2	5.9	5.9	11.8
	موافق	19	55.9	55.9	67.6

	موافق تماما	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملحق رقم: (05) جداول تبين إجابات الأفراد حسب سلم ليكارت الخماسي (عبارات المحور الثالث).

احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	17.6	17.6	17.6
	موافق	18	52.9	52.9	70.5
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	موافق	21	61.8	61.8	64.7
	موافق تماما	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
	محايد	3	8.8	8.8	17.6
	موافق	15	44.1	44.1	61.8
	موافق تماما	13	38.2	38.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	3	8.8	8.8	14.7
	موافق	21	61.8	61.8	76.5
	موافق تماما	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9

	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	2	5.9	5.9	11.8
	موافق	20	58.8	58.8	70.6
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8.8	8.8	8.8
	محايد	6	17.6	17.6	26.5
	موافق	12	35.3	35.3	61.8
	موافق تماما	13	38.2	38.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	5	14.7	14.7	20.6
	موافق	15	44.1	44.1	64.7
	موافق تماما	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
	محايد	2	5.9	5.9	14.7
	موافق	19	55.9	55.9	70.6
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	4	11.8	11.8	17.6
	موافق	19	55.9	55.9	73.5
	موافق تماما	9	26.5	26.5	100.0

لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	5.9	5.9	5.9
	موافق	22	64.7	64.7	70.6
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	2	5.9	5.9	11.8
	موافق	20	58.8	58.8	70.6
	موافق تماما	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الملحق رقم (06) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	34	3	5	4.12	.686
اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.	34	1	5	4.26	.751
تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.	34	1	5	4.09	.996
الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.	34	1	5	4.00	.853
مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	34	1	5	4.09	.866
مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	34	2	5	4.03	.969
البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.	34	1	5	4.06	.952
مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	34	1	5	4.03	.937
مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.	34	1	5	4.00	.888
مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	34	1	5	4.09	.866
الأداء	34	1.30	5.00	4.0765	.83196
Valid N (listwise)	34				

الملحق رقم:(07) اختبار فرضيات محاور الاستبيان باستعمال T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المبادئ	34	4.0382	.82131	.14085
المخاطر	34	4.1103	.89969	.15430
الأداء	34	4.0765	.83196	.14268

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
المبادئ	7.371	33	.000	1.03824	.7517	1.3248
المخاطر	7.196	33	.000	1.11029	.7964	1.4242
الأداء	7.545	33	.000	1.07647	.7862	1.3668

الملحق رقم: (08) معامل الارتباط بين عبارات المحور الأول مع بعضها البعض باستعمال معاملSpearman's rho.

Nonparametric Correlations

Correlations

			لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.
Spearman's rho	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	34
	يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	Correlation Coefficient	.850**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.	Correlation Coefficient	.827**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.	Correlation Coefficient	.938**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.	Correlation Coefficient	.876**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك.	Correlation Coefficient	.806**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك	Correlation Coefficient	.838**

	المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.	Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	Correlation Coefficient	.935**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.	Correlation Coefficient	.876**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	Correlation Coefficient	.955**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	المبادئ	Correlation Coefficient	.869**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.
Spearman's rho	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.	Correlation Coefficient	.850**	.827**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	Correlation Coefficient	1.000	.868**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.	Correlation Coefficient	.868**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.	Correlation Coefficient	.800**	.905**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.	Correlation Coefficient	.826**	.963**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي	Correlation Coefficient	.829**	.941**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000

	للبنك.	N	34	34
	يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.	Correlation Coefficient	.712**	.857**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	Correlation Coefficient	.800**	.906**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.	Correlation Coefficient	.826**	.963**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	Correlation Coefficient	.815**	.882**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	المبادئ	Correlation Coefficient	.796**	.917**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.
Spearman's rho	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.	Correlation Coefficient	.938**	.876**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	Correlation Coefficient	.800**	.826**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.	Correlation Coefficient	.905**	.963**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.	Correlation Coefficient	1.000	.940**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.	Correlation Coefficient	.940**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.

		N	34	34
	يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك.	Correlation Coefficient	.876**	.914**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.	Correlation Coefficient	.895**	.886**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	Correlation Coefficient	.999**	.940**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.	Correlation Coefficient	.940**	1.000**
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	Correlation Coefficient	.978**	.917**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	المبادئ	Correlation Coefficient	.927**	.930**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك.	يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.
Spearman's rho	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.	Correlation Coefficient	.806**	.838**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	Correlation Coefficient	.829**	.712**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.	Correlation Coefficient	.941**	.857**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.	Correlation Coefficient	.876**	.895**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000

		N	34	34
	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.	Correlation Coefficient	.914**	.886**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك.	Correlation Coefficient	1.000	.869**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.	Correlation Coefficient	.869**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	Correlation Coefficient	.877**	.894**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.	Correlation Coefficient	.914**	.886**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	Correlation Coefficient	.863**	.875**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	المبادئ	Correlation Coefficient	.960**	.965**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.
Spearman's rho	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.	Correlation Coefficient	.935**	.876**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	Correlation Coefficient	.800**	.826**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف البنك.	Correlation Coefficient	.906**	.963**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي	Correlation Coefficient	.999**	.940**

	تجاه سير الخطط الموضوعة.	Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.	Correlation Coefficient	.940**	1.000**
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك.	Correlation Coefficient	.877**	.914**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.	Correlation Coefficient	.894**	.886**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	Correlation Coefficient	1.000	.940**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.	Correlation Coefficient	.940**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	Correlation Coefficient	.979**	.917**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	المبادئ	Correlation Coefficient	.927**	.930**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

			تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	المبادئ
Spearman's rho	لدى أعضاء مجلس الإدارة المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمهامهم.	Correlation Coefficient	.955**	.869**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم مجلس إدارة البنك بوضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	Correlation Coefficient	.815**	.796**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يضع مجلس إدارة البنك حدود واضحة للمستويات والمهام بما يخدم أهداف	Correlation Coefficient	.882**	.917**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000

	البنك.	N	34	34
	مجلس الإدارة على دراية بدوره الرقابي تجاه سير الخطط الموضوعة.	Correlation Coefficient	.978**	.927**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم البنك بنشر التقارير المالية بشفافية وفي الوقت المناسب.	Correlation Coefficient	.917**	.930**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يتحقق مجلس الإدارة والإدارة العليا من تماثل القوائم المالية والوضع المالي للبنك.	Correlation Coefficient	.863**	.960**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يراعي مجلس الإدارة العامة للبنك المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.	Correlation Coefficient	.875**	.965**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يوفر البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين.	Correlation Coefficient	.979**	.927**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقر مجلس الإدارة باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.	Correlation Coefficient	.917**	.930**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تقوم الهيئات الرقابية في البنك بواجبها بأسلوب مهني نزيه وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	Correlation Coefficient	1.000	.910**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	المبادئ	Correlation Coefficient	.910**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

الملحق رقم: (09) معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع بعضها البعض باستعمال معاملSpearman's rho.

Nonparametric Correlations

Correlations

			يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.
Spearman's rho	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	34
	تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.	Correlation Coefficient	.841**
		Sig. (1-tailed)	.000

		N	34
	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر تم إدارتها بشكل سليم.	Correlation Coefficient	.841**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.	Correlation Coefficient	.867**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.	Correlation Coefficient	.942**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفير البيانات حول المخاطر.	Correlation Coefficient	.914**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.	Correlation Coefficient	.933**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	Correlation Coefficient	.927**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	المخاطر	Correlation Coefficient	.952**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

			تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر تم إدارتها بشكل سليم.
Spearman's rho	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.	Correlation Coefficient	.841**	.841**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.	Correlation Coefficient	1.000	1.000**
		Sig. (1-tailed)	.	.
		N	34	34
	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر تم إدارتها بشكل سليم.	Correlation Coefficient	1.000**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.	.
		N	34	34

	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.	Correlation Coefficient	.960**	.960**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.	Correlation Coefficient	.814**	.814**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفير البيانات حول المخاطر.	Correlation Coefficient	.912**	.912**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.	Correlation Coefficient	.902**	.902**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	Correlation Coefficient	.886**	.886**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	المخاطر	Correlation Coefficient	.952**	.952**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

			يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.
Spearman's rho	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.	Correlation Coefficient	.867**	.942**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.	Correlation Coefficient	.960**	.814**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر تم إدارتها بشكل سليم.	Correlation Coefficient	.960**	.814**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.	Correlation Coefficient	1.000	.840**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر	Correlation Coefficient	.840**	1.000

	لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.	Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفير البيانات حول المخاطر.	Correlation Coefficient	.946**	.893**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.	Correlation Coefficient	.933**	.875**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	Correlation Coefficient	.920**	.901**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	المخاطر	Correlation Coefficient	.948**	.924**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

			يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفير البيانات حول المخاطر.	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.
Spearman's rho	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.	Correlation Coefficient	.914**	.933**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.	Correlation Coefficient	.912**	.902**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر تم إدارتها بشكل سليم.	Correlation Coefficient	.912**	.902**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.	Correlation Coefficient	.946**	.933**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.	Correlation Coefficient	.893**	.875**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفير البيانات حول المخاطر.	Correlation Coefficient	1.000	.982**
		Sig. (1-tailed)	.	.000

		N	34	34
	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.	Correlation Coefficient	.982**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	Correlation Coefficient	.943**	.926**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	المخاطر	Correlation Coefficient	.955**	.966**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

			يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	المخاطر
Spearman's rho	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة مختلف المخاطر.	Correlation Coefficient	.927**	.952**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تقوم إدارة البنك بصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.	Correlation Coefficient	.886**	.952**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر تم إدارتها بشكل سليم.	Correlation Coefficient	.886**	.952**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر البنكية.	Correlation Coefficient	.920**	.948**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يهتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.	Correlation Coefficient	.901**	.924**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يقوم البنك بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفير البيانات حول المخاطر.	Correlation Coefficient	.943**	.955**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر	Correlation Coefficient	.926**	.966**

	بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري البنك.	Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	Correlation Coefficient	1.000	.932**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	المخاطر	Correlation Coefficient	.932**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

الملحق رقم: (10) معامل الارتباط بين عبارات المحور الثالث مع بعضها البعض باستعمال معامل Spearman's rho.

Nonparametric Correlations

Correlations

			احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.
Spearman's rho	احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (1-tailed)	.
		N	34
	اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.	Correlation Coefficient	.821**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.	Correlation Coefficient	.902**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.	Correlation Coefficient	.895**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.949**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.864**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.	Correlation Coefficient	.914**
		Sig. (1-tailed)	.000

		N	34
	مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	.972**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.962**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	.949**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34
	الأداء	Correlation Coefficient	.933**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

			اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.	تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.
Spearman's rho	احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	Correlation Coefficient	.821**	.902**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.	Correlation Coefficient	1.000	.878**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.	Correlation Coefficient	.878**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.	Correlation Coefficient	.747**	.820**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.845**	.859**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

	مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.856**	.965**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.	Correlation Coefficient	.912**	.952**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	.836**	.882**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.787**	.876**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	.845**	.859**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	الأداء	Correlation Coefficient	.874**	.954**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.	مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.
Spearman's rho	احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	Correlation Coefficient	.895**	.949**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.	Correlation Coefficient	.747**	.845**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.	Correlation Coefficient	.820**	.859**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.	Correlation Coefficient	1.000	.895**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34

	مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.895**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.789**	.835**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.	Correlation Coefficient	.829**	.875**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	.923**	.979**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.936**	.917**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	.895**	1.000**
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	الأداء	Correlation Coefficient	.892**	.904**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.
Spearman's rho	احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	Correlation Coefficient	.864**	.914**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.	Correlation Coefficient	.856**	.912**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.	Correlation Coefficient	.965**	.952**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به	Correlation Coefficient	.789**	.829**

	لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.	Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.835**	.875**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	1.000	.941**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.	Correlation Coefficient	.941**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34
	مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	.852**	.894**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.839**	.886**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	.835**	.875**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	الأداء	Correlation Coefficient	.974**	.959**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.
Spearman's rho	احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	Correlation Coefficient	.972**	.962**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.	Correlation Coefficient	.836**	.787**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت	Correlation Coefficient	.882**	.876**

	ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.	Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.	Correlation Coefficient	.923**	.936**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.979**	.917**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.852**	.839**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.	**Correlation Coefficient**	**.894****	**.886****
		Sig. (1-tailed)	**.000**	**.000**
		N	**34**	**34**
	مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	**Correlation Coefficient**	**1.000**	**.940****
		Sig. (1-tailed)	.	**.000**
		N	**34**	**34**
	مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.	**Correlation Coefficient**	**.940****	**1.000**
		Sig. (1-tailed)	**.000**	.
		N	**34**	**34**
	مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	**Correlation Coefficient**	**.979****	**.917****
		Sig. (1-tailed)	**.000**	**.000**
		N	**34**	**34**
	الأداء	**Correlation Coefficient**	**.921****	**.924****
		Sig. (1-tailed)	**.000**	**.000**
		N	**34**	**34**

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

			مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	الأداء
Spearman's rho	احترام البنك لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء البنك ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد.	**Correlation Coefficient**	**.949****	**.933****
		Sig. (1-tailed)	**.000**	**.000**
		N	**34**	**34**
	اعتماد مبدأ المسؤولية والمسائلة يحقق	**Correlation Coefficient**	**.845****	**.874****

	المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه.	Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	تطبيق الحوكمة يعمل على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.	Correlation Coefficient	.859**	.954**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	الثقة المتزايدة في البنك الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء البنك.	Correlation Coefficient	.895**	.892**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	1.000**	.904**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.835**	.974**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	البنك الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعدة سنة.	Correlation Coefficient	.875**	.959**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	.979**	.921**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر الفوائد المحصلة إلى أصوله تطور خلال السنوات الأخيرة.	Correlation Coefficient	.917**	.924**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	34	34
	مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	Correlation Coefficient	1.000	.904**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	34	34
	الأداء	Correlation Coefficient	.904**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

الملحق رقم:(11) العلاقة بين مبادئ الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر باستعمال ANOVA

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[a] المخاطر	.	Enter

a. All requested variables entered.

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[a] المخاطر	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المبادئ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977[a]	.954	.953	.17856

a. Predictors: (Constant), المخاطر

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.240	1	21.240	666.168	.000[a]
	Residual	1.020	32	.032		
	Total	22.260	33			

a. Predictors: (Constant), المخاطر

b. Dependent Variable: المبادئ

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.373	.145		2.568	.015
	المخاطر	.892	.035	.977	25.810	.000

a. Dependent Variable: المبادئ

الملحق رقم:(12) العلاقة بين مبادئ الحوكمة المصرفية وفعالية الأداء باستعمال ANOVA

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[a] الأداء	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المبادئ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.993[a]	.986	.986	.09865

a. Predictors: (Constant), الأداء

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.949	1	21.949	2255.467	.000[a]

	Residual	.311	32	.010		
	Total	22.260	33			

a. Predictors: (Constant), الأداء

b. Dependent Variable: المبادئ

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.042	.086		.491	.626
	الأداء	.980	.021	.993	47.492	.000

a. Dependent Variable: المبادئ

الملحق رقم:(13) اختبار الثبات باستعمال معامل Alpha Cronbach's .

الجدول رقم:(01) اختبار ثبات المحور الأول باستعمال معامل Alpha Cronbach's .

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	10

الجدول رقم:(02) اختبار ثبات المحور الثاني باستعمال Alpha Cronbach's .

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.992	8

الجدول رقم:(03) اختبار ثبات المحور الثالث باستعمال معامل Alpha Cronbach's .

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	10

Scale: ALL VARIABLES

الجدول رقم:(04) اختبار الثبات للاستبيان ككل باستعمال معامل Alpha Cronbach's.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.996	28

الملحق رقم:(14) اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة باستعمال (جودة المطابقة) Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المبادئ	المخاطر	الأداء	الاستبيان
	N	34	34	34	34
Normal Parameters[a,,b]	Mean	4.0382	4.1103	4.0765	4.0750
	Std. Deviation	.82131	.89969	.83196	.84718
Most Extreme Differences	Absolute	.227	.275	.210	.228
	Positive	.176	.161	.154	.137
	Negative	-.227-	-.275-	-.210-	-.228-
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.325	1.602	1.225	1.328
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.060	.012	.099	.059

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.