جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع

دور الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري

مدخل:الرقابة وإدارة المخاطر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

– تخصص العلوم المالية –

من إعداد الطالبة:

قادري إيمان

تحت إشراف:

أ.د. خليل عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. رميدي عبد الوهاب	جامعة المدية	رئيسا
أ.د. عبد القادر خليل	جامعة المدية	مقررا
د.داود خيرة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
د.بلعيد ذهبية	م.د.ع.ت. بالقليعة	عضوا ممتحنا
د.هدروق أحمد	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
د.شلالي عبد القادر	جامعة البويرة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021/2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع

دور الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري

مدخل:الرقابة وإدارة المخاطر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

– تخصص العلوم المالية –

من إعداد الطالبة:

قادري إيمان

تحت إشراف:

أ.د. خليل عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. رميدي عبد الوهاب	جامعة المدية	رئيسا
أ.د. عبد القادر خليل	جامعة المدية	مقررا
د.داود خيرة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
د.بلعيد ذهبية	م.د.ع.ت. بالقليعة	عضوا ممتحنا
د.هدروق أحمد	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
د.شلالي عبد القادر	جامعة البويرة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقني لإتمام هذا العمل

فهو نعم المولى ونعم النصير.

اعترافا بالفضل والجميل أتوجه بخالص الشكر وعميق التقدير والامتنان إلى الأستاذ

الدكتور عبد القادر خليل

الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل على كل ما قدمه من تعليمات وتوجيهات ومعلومات

التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل

فجزاه الله عني كل خير.

وأتوجه كذلك بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف تقييمهم

لهذا العمل، وإلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان.

كما لا يفوتني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في

إعداد هذا العمل في جميع مراحله.

وإلى كل من أسهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد...

قادري إيمان

الإهداء

إلى منبع الحب الصافي ومصدر الشوق الدافي...أمي الغالية

إلى سندي وعوني في هذه الحياة ومصدر قوتي...أبي الغالي

إلى من أشد بهم أزري...إخوتي الأعزاء

إلى من كانت صحبتهم شرف ورفقتهم أمان...صديقاتي الغاليات

إلى من تجري دمائهم في عروقي...كل أفراد عائلتي

إلى كل من علمني حرفا وأنار لي دربا وكان على الصعاب معينا

أهدي هذا العمل.

إيمان قادري

الملخص

تناولنا في هذه الأطروحة أثر الحوكمة على أداء البنوك من خلال الرقابة وإدارة المخاطر كركيزتين أساسيتين من ركائز الحوكمة، انطلاقا من بيان العلاقة بين الحوكمة وكل من الرقابة وإدارة المخاطر، ومن ثم تأثير هذه العلاقة على أداء البنك الوطني الجزائري. وتم الاعتماد في الدراسة الميدانية على تصميم استبيان وتحليله باستخدام "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية–SPSS"، من أجل إظهار النتائج المختلفة للدراسة، كما تم الاعتماد على برنامج AMOS v 23 من أجل اختبار النموذج المقترح للدراسة. وقد **توصلنا** إلى جملة من النتائج، أهمها أن النموذج المقترح غير متطابق مع النموذج النظري، نظرا لوجود علاقة سلبية بين الرقابة والأداء بسبب ضعف الهيكل التنظيمي للبنك من حيث تحديد المهمات والمسؤوليات، ما من شأنه أن يؤدي إلى فشله وعدم قدرته على تحقيق أهدافه على النحو المرجو منه، في حين هناك علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والأداء وهذا نظراً لاهتمام البنك الوطني الجزائري بإنشاء هيكل مسئول عن إدارة المخاطر تطبيقا للقوانين، كما أن هناك التزام بمسؤوليات مجلس الإدارة في البنك في وضع الأهداف والإشراف على سلامة تطبيقها، بالإضافة إلى الإشراف على الإدارة التنفيذية، مما يدل على الالتزام بالإشراف على كافة أنشطة إدارة المخاطر، وضمان وجود أنظمة وسياسات وإجراءات لإدارتها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة البنكية، إدارة المخاطر، الرقابة البنكية، الأداء البنكي، البنك الوطني الجزائري.

Abstract

In the current thesis, we tackled the impact of governance on banks' performance through control and risk management as two main governance pillars. In addition, this study aimed to apply this relationship to the National Bank of Algeria. A questionnaire is designed and adopted in the applied study. Hence, Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and AMOS are used to analyze the collected data and test the study model.

Findings show that the applied model is different from the literature review because there was a negative relationship between the control and performance due to weakness at bank organization structure mainly in tasks and responsibilities level. However, there was a positive relationship between risk management and performance because the current bank gives importance to risk management structure establishment. Moreover, the bank Board of directors committed goals set, goals application, and line management supervision. In other words, the bank board of directors manages all risk management activities and ensures their procedures and policies.

Keywords: bank governance, risk management, bank control, bank performance, National Bank of Algeria.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر وتقدير	I
الإهداء	II
مستخلص	III
فهرس المحتويات	IV
قائمة الأشكال	VII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء البنكي	
تمهيـــد	02
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للحوكمة	03
المطلب الأول : نشأة الحوكمة ومفهومها	03
المطلب الثاني : الحاجة إلى الحوكمة وأهدافها	08
المطلب الثالث : أهمية الحوكمة ومزايا تطبيقها في البنوك	12
المبحث الثاني : أساسيات الحوكمة	17
المطلب الأول : المبادئ الأساسية للحوكمة	17
المطلب الثاني : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة	23
المطلب الثالث : محددات الحوكمة وركائزها	28
المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء البنكي	34
المطلب الأول : ماهية الأداء	34
المطلب الثاني : مفهوم الأداء البنكي	39
المطلب الثالث : تقييم الأداء البنكي	44
خلاصة الفصل	49
الفصل الثاني: الرقابة وإدارة المخاطر البنكية	
تمهيـــد	51

المبحث الأول : المخاطر البنكية : مفاهيم وأساسيات	52
المطلب الأول : مفهوم المخاطر البنكية	52
المطلب الثاني : أنواع المخاطر البنكية	55
المطلب الثالث : مصادر المخاطر البنكية والعوامل المؤثرة فيها	64
المبحث الثاني : لمحة حول إدارة المخاطر البنكية	67
المطلب الأول : ماهية إدارة المخاطر البنكية	67
المطلب الثاني : خطوات إدارة المخاطر البنكية	69
المطلب الثالث : الإستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر البنكية	73
المبحث الثالث: مدخل حول الرقابة البنكية	79
المطلب الأول : ماهية الرقابة البنكية	79
المطلب الثاني : أنواع الرقابة البنكية وأساليبها	84
المطلب الثالث :أدوات الرقابة البنكية	88
خلاصة الفصل	92
الفصل الثالث : الرقابة وإدارة المخاطر البنكية كمدخل لتحسين أداء البنوك	
تمهيـــد	94
المبحث الأول : أدوات الحوكمة وعلاقتها بأداء المؤسسات المالية	95
المطلب الأول : أدوات حوكمة النظام البنكي	95
المطلب الثاني : طبيعة الأثر بين أدوات الحوكمة والأداء	99
المطلب الثالث : الحوكمة وأداء المؤسسات المالية	102
المبحث الثاني : التأثير غير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر على تحسين الأداء	104
المطلب الأول : علاقة إدارة المخاطر البنكية بالحوكمة	104
المطلب الثاني: علاقة الرقابة البنكية بالحوكمة	109
المطلب الثالث : الحوكمة ودورها في تحسين الأداء	112
المبحث الثالث : التأثير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر على تحسين الأداء	120
المطلب الأول : تحسين الأداء البنكي	120
المطلب الثاني : الرقابة ودورها في تحسين الأداء	124
المطلب الثالث : إدارة المخاطر البنكية ودورها في تحسين الأداء	128
خلاصة الفصل	131

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لدور الحوكمة البنكية في تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري	
تمهيـــد	133
المبحث الأول : واقع الرقابة وإدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري	134
المطلب الأول : نبذة تعريفية عن البنك الوطني الجزائري	134
المطلب الثاني : تشخيص إدارة المخاطر بالبنك الوطني الجزائري	140
المطلب الثالث : تشخيص الرقابة بالبنك الوطني الجزائري	143
المبحث الثاني : منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	146
المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة	146
المطلب الثاني : أداة الدراسة	147
المطلب الثالث : نموذج الدراسة	151
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	153
المطلب الأول : تحليل وصفي لنتائج الخصائص الشخصية للعينة	153
المطلب الثاني : تحليل نتائج محوري الحوكمة والأداء	155
المطلب الثالث : تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة	166
المطلب الرابع : اختبار النموذج المقترح لتأثير الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر في تحسين الأداء في البنك الوطني	170
خلاصة الفصل	176
خاتمة	177
قائمة المراجع	186
الملاحق	204

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
1-1	أهداف الحوكمة	11
2-1	استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	16
3-1	مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية 1999م	20
4-1	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة	27
5-1	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	30
6-1	ركائز حوكمة المؤسسات	33
7-1	تصنيف الأداء	39
8-1	العوامل المؤثرة على أداء البنوك	44
1-2	أنواع المخاطر البنكية	53
2-2	العوامل المؤثرة في المخاطر البنكية	66
3-2	مراحل إدارة المخاطر البنكية	72
4-2	مصفوفة الخطر	76
1-3	أدوات حوكمة النظام البنكي	199
2-3	طبيعة الأثر بين الرقابة وإدارة المخاطر البنكية كمدخلين للحوكمة والأداء	101
3-3	نموذج تحسين الأداء	123
4-3	مساهمة إدارة المخاطر في تحسين الأداء	130
1-4	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	139
2-4	الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير المخاطر بالبنك الوطني الجزائري	141
3-4	نموذج الدراسة	152
4-4	النموذج المقترح لتأثير الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري	173

قائمة الجداول

الرقم	العنـــوان	الصفحة
1-2	استراتيجيات إدارة المخاطر	77
1-3	العناصر والأطراف الرئيسية ومسؤولياتهم في الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر	108
1-4	توزيع أفراد العينة حسب المديريات والأقسام	146
2-4	تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة	147
3-4	معاملات الارتباط (الاتساق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	150
4-4	ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ	151
5-4	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	153
6-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الرقابة	156
7-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد إدارة المخاطر	158
8-4	نتيجة اختبار الإشارة للحوكمة وأبعادها	162
9-4	إجابات الأفراد عن محور الأداء	163
10-4	نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس	167
11-4	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى للعمر	168
12-4	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى للتأهيل العلمي	168
13-4	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى للمركز الوظيفي	169
14-4	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة	170
15-4	المؤشرات المعتمدة للنمذجة	172
16-4	النموذج المقترح لتأثير الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري	174

قائمة الملاحق

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
01	استبيان لدراسة دور الحوكمة في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري مدخل : الرقابة وإدارة المخاطر	205
02	تحديث الرسم الخاص بخريطة المخاطر	209
03	جدول المخاطر الإجمالية	210
04	مخرجات برنامج spss	210

مقدمة

تمهيد:

برزَ مفهوم الحوكمة في علم الإدارة تزامناً مع التطورات الحاصلة في الفكر الإداري، حيث أصبح من المواضيع الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العالم، وقد تعاظم الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، في أعقاب الانهيارات المالية والاقتصادية التي شهدها العالم خلال العقود القليلة الماضية. فمن أهم العوامل التي ساهمت في اندلاعها ضعف معايير الحوكمة والممارسات غير السليمة، وبالتالي تم التأكيد على أهمية تطبيق معايير الحوكمة السليمة في البنوك، ويتجلى ذلك من خلال مسارعة الحكومات والمنظمات الدولية للمساهمة بأفكار جديدة حول الحوكمة، على غرار ما قامت به لجنة بازل للرقابة البنكية على مدار سنوات، ودعما منها للحوكمة قامت لجنة بازل بإصدار مجموعة من الإرشادات التي تنظم عمل البنوك، من خلال إقرارها بمبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل ضمان أمن وسلامة النظام البنكي العالمي، والتغلب على الاضطرابات المالية التي من الممكن أن تحول دون تحقيق الاستقرار للنظام المالي والبنكي العالمي.

كما أن استقرار النظام البنكي وسلامته، مرتبط بمدى التزام البنوك بالقواعد الأساسية للوقاية من الأزمات والتصدي لها، خاصة أن البنوك تعتبر المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي للدول، وفي ظل ما يشهده العالم من تطورات في العولمة البنكية وما نتج عنها من تحرير للأسواق وحرية في تنقل رؤوس الأموال، وما أفرزته من اندماج وخوصصة، بالإضافة إلى ظهور البنوك الالكترونية والمشتقات المالية. وأصبحت البنوك تعاني من الضغوط والمنافسة، حيث تتواجد البنوك في بيئة محفوفة بالمخاطر التي يجب عليها التأقلم معها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف عن طريق ما يسمى إدارة المخاطر، وهي بمثابة صمام أمان البنوك للوقاية من المخاطر والتحكم فيها، ومنه أصبح تسيير البنوك يقتضي تحديد المخاطر والتقليل منها، وبالتالي سوف تتزايد أهمية تطوير الدور الذي يجب أن تقوم به نظم الرقابة البنكية في مواجهة الأخطار، وتحسين فعالية وكفاءة البنوك.

وتعدُّ نظم الرقابة البنكية جزءاً لا يتجزأ من النظام البنكي، نظرا لأن قوة وفعالية أجهزة الرقابة لدى البنوك تعتبر مرآة عاكسة لنجاح النظام البنكي، ولذا سعت مختلف المنظمات الدولية والسلطات النقدية إلى وضع نظم للرقابة والإشراف، بهدف استقرار النظام البنكي من جهة، وضمان كفاءته بما يتلاءم مع التطورات والمستجدات البيئية المتجددة من جهة أخرى، وذلك من خلال توفير الآليات اللازمة لحماية المتعاملين وزيادة الثقة في التعامل مع البنوك، وبالتالي حماية النظام البنكي من المخاطر ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة

على الآثار السلبية لهذه لمخاطر، ومن ثم إدارتها بطريقة سليمة، ومنه نستطيع القول أن تحقيق السلامة والاستقرار في البنوك يعتبر من أولويات الرقابة وإدارة المخاطر.

ونجاح عملية الرقابة وإدارة المخاطر في أي بنك، يعتمد اعتمادا كليا على مدى التزامه بالأنظمة الداخلية والتشريعات السارية وبالأطر المحددة، وتعتبر الحوكمة وسيلة مهمة من شأنها الكشف بل وتجنب التلاعبات وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في المؤسسة، بفضل مبادئها التي تعمل على تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها، وبالتالي فهناك عمل متكامل للرقابة وإدارة المخاطر في إطار الحوكمة لتحسين فعالية وكفاءة البنوك، وتسعى البنوك جاهدة على رفع التحدي في البحث عن أفضل الطرق والأساليب لرصد ومتابعة عملياتها، من قبل مختلف الأجهزة والهيئات المكلفة بالرقابة، بهدف الحفاظ على السير الحسن للنظام، وتعزيز وتقوية قدرات البنك للنهوض بأدائها إلى مستويات عالية، بما يضمن لها الاستمرارية، إذ أن الأداء يُمثّل الهدف الأساسي الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحسينه، لكونه يعكس مستوى النجاح الذي حققته أو تسعى إلى تحقيقه.

سعيا منها لزيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي والعالمي، سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى بذل جهود معتبرة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، من خلال تبني نظام محاسبي جديد يتوافق مع المستجدات الدولية الراهنة ومع معايير المحاسبة الدولية، فضلا عن قيامها بعقد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في 2007، والذي شكل فرصة ملائمة لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، حيث انبثقت عنه فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد كمسعى إلى تطبيق الحوكمة على أرض الواقع، كما تم تأسيس مركز حوكمة الجزائر والذي يعتبر منبرا لمساعدة المؤسسات الجزائرية، ورفع الوعي الجماهيري بأهمية الحوكمة، بالإضافة إلى تبني برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر، في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، والذي يهدف في الأساس لتعزيز سيادة القانون، ومكافحة الفساد وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية .

الإشكاليـــة:

بناءً على كل ما سبق، سوف نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في السؤال الجوهري التالي: **ما مدى مساهمة الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري من خلال تعزيز الرقابة وإدارة المخاطر به؟**

الأسئلة الفرعية:

تتفرع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. ما هي العوامل التي أدت إلى ظهور الحوكمة ونشأتها التاريخية؟
2. فيما تكمن أهمية الرقابة وإدارة المخاطر في البنوك؟
3. هل توجد علاقة للرقابة وإدارة المخاطر من منظور الحوكمة بتحسين أداء البنوك؟
4. ما مدى تطبيق البنك الوطني الجزائري للرقابة وإدارة المخاطر من منظور الحوكمة، من وجهة نظر موظفين البنك الوطني الجزائري؟
5. ما مستوى الأداء في البنك الوطني الجزائري، من وجهة نظر موظفيه؟
6. هل هناك فروق في إجابات موظفين البنك الوطني الجزائري، حول دور الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري من مدخل الرقابة وإدارة المخاطر، تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟
7. إلى أي مدى تؤثر الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري من خلال بعديها المتمثلين في الرقابة وإدارة المخاطر؟

فرضيات البحث:

تمّ الاعتماد على مجموعة من الفرضيات للإجابة على الأسئلة المطروحة وهي كالتالي:

1. ظهرت الحوكمة خلال العقود القليلة الماضية، كحل لسلسلة الأزمات والانهيارات الاقتصادية العالمية، نتيجة لتفشي الفساد الإداري و الغش والتلاعبات بالحسابات والأرقام؛
2. تكمن أهمية الرقابة في البنوك في التأكد من سير العمليات والالتزام بالقوانين والقواعد المحاسبية، أما إدارة المخاطر فتظهر أهميتها في تحديد المخاطر والرقابة عليها للتقليل من حدوثها، وتساعد المؤسسة على اتخاذ القرار المناسب للتعامل مع مختلف المخاطر ومعالجتها بالطريقة المناسبة؛
3. هناك علاقة للرقابة وإدارة المخاطر من منظور الحوكمة بتحسين أداء البنوك، باعتبارهما ركيزتين أساسيتين للحوكمة ؛
4. لا يوجد تطبيق فعلي للرقابة وإدارة المخاطر من منظور الحوكمة، من وجهة نظر موظفين البنك الوطني الجزائري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).
5. لا يوجد مستوى جيد للأداء في البنك الوطني الجزائري من وجهة نظر موظفيه، عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في تقديرات موظفين البنك الوطني الجزائري، حول دور الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري من مدخل الرقابة وإدارة المخاطر، تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.
7. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في تقديرات موظفين البنك الوطني الجزائري للحوكمة ببعديها (الرقابة وإدارة المخاطر) في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الحوكمة من كونها تهدف إلى تحسين الأداء من خلال الرقابة وإدارة المخاطر، حيث تمثل هذه الدراسة خطوة تحسيسية بأهمية تبني البنوك لمبادئ الحوكمة كوسيلة لتعزيز الثقة في القطاع البنكي وتوفير عامل الاستقرار، لضمان استمرارية البنك في بيئة دائمة التغير ودائمة التعرض للأزمات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تزداد أهمية الرقابة وإدارة المخاطر البنكية في الوقت الراهن كونهما من أهم السبل لتعظيم عوائد البنوك وتجنب الأزمات، وتعتبران آليتان لقياس أداء البنوك الذي يعكس نجاح البنك، ويمكنه من معرفة وضعيته وتدارك الأخطاء وتجنب المشاكل والأزمات.

تؤثر الرقابة وإدارة المخاطر بشكل مباشر على أداء مختلف المؤسسات والبنوك كل منهما على حدى، وكلٌ حسب المهام المسندة إليها، غير أنّ هذا التأثير لا يرقى إلى المستوى المطلوب ما لم يحصل اندماج وتنسيق بين هاتين الوظيفتين، نظرا لتداخل مهامهما بشكل كبير، ومن هنا تظهر أهمية الدراسة من خلال بيان أهمية الرقابة وإدارة المخاطر كركيزتين للحوكمة والتنسيق بينهما للعمل ضمن إطارها.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى محاولة توضيح أثر الحوكمة على أداء البنوك من خلال الرقابة وإدارة المخاطر كركيزتين أساسيتين من ركائز الحوكمة، انطلاقا من بيان العلاقة بين الحوكمة وكل من الرقابة وإدارة المخاطر، ومن ثم تأثير هذه العلاقة على أداء البنك الوطني الجزائري.

انطلاقا من الهدف الرئيسي، يمكن تحديد الأهداف الفرعية كما يلي:

- ✓ بيان عوامل الاهتمام بكل من الحوكمة والأداء؛
- ✓ محاولة الإحاطة بالجوانب النظرية لكل من الحوكمة والأداء؛
- ✓ القاء الضوء على الرقابة وإدارة المخاطر كمقومين أساسيين للحوكمة البنكية؛

- ✓ توضيح العلاقة بين كل من الرقابة وإدارة المخاطر بتحسين أداء البنوك؛
- ✓ دراسة وتحليل واقع كل من الرقابة وإدارة المخاطر من منظور الحوكمة وتأثيرهما على أداء البنك الوطني الجزائري.

أسباب اختيار البحث:

يعود اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، نوجزها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

تم اختيار الموضوع بدافع الميول الشخصي للاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالبنوك، والرغبة في تطوير المكتسبات والمعارف الذاتية حول هذا الوضوع لما له من أهمية، بالإضافة إلى الرغبة في اختيار موضوع ضمن التخصص المدروس.

الأسباب الموضوعية:

- ✓ إعطاء قيمة مضافة إلى الدراسات السابقة لهذا النوع من المواضيع، بالتطرق الى أهم الجوانب التي لم تدرس كفاية سابقا؛
- ✓ الأهمية البالغة التي أصبحت تعنى بها قضية الحوكمة والرقابة في البنوك لدى الهيئات المالية الدولية، وذلك في أعقاب الأزمة المالية والانهيارات الاقتصادية التي شهدها العالم، ومحاولة معرفة واقعها في الجزائر؛
- ✓ الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في وضع سياسات مثلى ذات أهداف محددة، للتوصل إلى وسائل للتحكم في الخطر، والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك، مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر بأقل تكاليف ممكنة، وبالتالي تجنب الأزمات؛

الدراسات السّابقة:

إذا تتبّعنا الدراسات السابقة الخاصة بالحوكمة البنكية ودورها في تعزيز الرقابة، والذي ينعكس على إدارة المخاطر، نجد أن بعض الباحثين في هذا المجال تناولوا مواضيع مشابهة كل بطريقته، ونذكر بعض هذه الدراسات فيما يلي:

1. دراسة (محمد معاريف وآخرون، 2019): موسومة ب: "الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر البنكية في البنوك"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01.

استهدفت الدراسة دور الحوكمة في ترشيد وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك؛ وقد **تناولت** هذه الدراسة تحديد العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك، بالاعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل الدور الذي من الممكن أن تلعبه الحوكمة في دعم إدارة المخاطر البنكية، وترشيد عملها لتحقيق حوكمة المخاطر في البنوك. ومن بين أهم **النتائج** المتوصل إليها من خلال هاته الدراسة، إلزامية الحوكمة في البنوك بين جميع الأطراف نظرا لأن آليات الحوكمة المتمثلة في لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي والخارجي، وهيكل الملكية، والهيكل الاداري وكذا الالتزام باللوائح والتشريعات بمثابة دعائم أساسية لإدارة المخاطر ما ينتج عنه حماية لحقوق جميع المساهمين والمودعين. **وتختلف** هذه الدراسة عن دراستنا في كون الباحثين ربطوا الحوكمة مع إدارة المخاطر كمتغير تابع، أما في دراستنا يتم ربط الحوكمة مع أداء البنك كمتغير تابع، من خلال إدارة المخاطر كآلية من آليات الحوكمة إضافة إلى الرقابة البنكية.

2. دراسة (فطيمة الزهرة نوي، 2017): موسومة ب: "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2017.

تناولت الدراسة معالجة الإشكالية المتعلقة بالربط بين تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية وتطبيق آليات الحوكمة المؤسسية، وذلك خلال الفترة (2004-2014) لعينة تتكون من سبعة البنوك الجزائرية. وللوصول إلى أهداف الدراسة **اعتمدت** على دراسة إحصائية باستعمال البرنامج SPSS أين تمت دراسة إحصائية وصفية لمتغيرات النماذج. وقد **خلصت** هذه الدراسة إلى أن هناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية بين هيكل الملكية كآلية داخلية للحوكمة وبين الأداء المالي، أما بالنسبة للآليتين حجم مجلس الإدارة وازدواجية المدير التنفيذي، فقد تبين إنهما لا يؤثران على الأداء المالي، تبقى الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية التي تعكس علاقة البنك مع محيطه وقدرته على تخفيض المخاطر خاصة مخاطر القروض، هي الأخرى لا تؤثر بالمستوى المطلوب على الأداء المالي. ويكمن **الاختلاف** بين هذه الدراسة ودراستنا، في أن هذه الدراسة ركزت على أثر الحوكمة من جانب آلياتها الداخلية والخارجية على أداء، في حين ترتكز دراستنا على أثر الحوكمة من جانب ركائزها المتمثلة في الرقابة وإدارة المخاطر.

3. دراسة (أرشد فؤاد مجيد ابراهيم وازهر عبد الفتاح عطا، 2014): موسومة ب "أثر تركيبة حوكمة البنك الداخلية في أدائه دارسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية"، مقالة لمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس.

تناولت الدراسة إشكالية تحديد أثر تركيبة حوكمة البنك الداخلية في أدائه. وقد **استعرضت** دراسة قياسية تمكن خلالها استخدام الانحدار المتعدد ضمن برنامج (Eviews)، وذلك اعتمادا على التقارير المالية السنوية للبنوك عينة البحث للفترة (2000-2010)، ونشرات وتقارير بورصة عمان للأوراق المالية للفترة (2000-2010)، ونشرات وتقارير هيئة الأوراق المالية ولنفس الفترة. ومن بين أهم **النتائج** المتوصل إليها من خلال هاته الدراسة، أهمية تركيبة الحوكمة الداخلية في البنوك في التأثير على أداءها، كونها تعبر عن سلوك كبار المساهمين وممارسات الإدارة العليا الممثلة في مجلس الإدارة نحو إتباع سياسات استثمارية، تؤثر في النهاية على الأداء الشامل للشركة في الأجل الطويل، **ولا تتوافق دراستنا** مع هذه الدراسة، في كونها ركزت على أثر الحوكمة من خلال تركيبتها المكونة من أعضاء مجلس الإدارة وملكية كبار المساهمين في البنك، بينما دراستنا تركز على أثر الحوكمة من خلال بعدين مختلفين ألا وهما الرقابة وإدارة المخاطر البنكية.

4. دراسة (زيدان محمد، 2013): موسومة ب " الحوكمة البنكية كآلية للحد من الأزمات المالية والبنكية في البنوك العربية"، مقالة لمجلة آفاق اقتصادية المجلد 123.

استهدفت الدراسة مدى تنبني مبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل والهيئات الدولية الأخرى وإلزام البنوك بتطبيق أسسها في الدول العربية. وقد **اعتمد** الباحث في دراسته هذه على الدراسة التحليلية. كما **توصلت** الدراسة إلى بعض النتائج، منها أهمية الحوكمة وإرساء أسسها ومبادئها في البنوك والمؤسسات المالية للحد من الأزمات البنكية والمالية، على اعتبار أن البنوك عادة ما تكون مصدر أو ناقل لهذه الأزمات، كما هو الحال بالنسبة للأزمة المالية لعام 2008. ويظهر جليا أنّ **الاختلاف** بين هذه الدراسة ودراستنا يتمثل في كون الباحث ركز على دور الحوكمة كآلية للحد من الأزمات، بينما دراستنا فتركز على دور الحوكمة كآلية لتحسين أداء البنك.

5. Vincent Aebia , Gabriele Sabatob , Markus Schmi, Risk Management, Corporate Governance and Bank Performance in the Financial Crisis, Journal of Banking & Finance, 2011.

تطرقت الدراسة إلى علاقة كل من الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر وانعكاسها على أداء البنوك، حيث اعتمدت على الدراسة التحليلية لحل هذه الإشكالية. وقد **توصلت** الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن البنوك يجب عليها أن تحسن إلى حد كبير نوعية ومواصفات وظيفة إدارة المخاطر، وأن تضمن الحوكمة المناسبة لهاته البنوك، وبالتالي ضمان الأداء الجيد والسليم للبنك، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الربط بين كل من

الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر وأداء البنك. **وتختلف** معها في كون دراستنا تضيف الرقابة البنكية كآلية للحوكمة إضافة الى إدارة المخاطر وانعكاسات ذلك على أداء البنك، وذلك كون الرقابة عامل مهم في هذا التأثير.

6. joseph zuva, tranos zuva, corporate governance and organisational performance, international journal of business and management studies, vol 10, no 1, 2018.

تناولت الدراسة مسألة تطوير إطار حوكمة المؤسسات لتعزيز أداء المؤسسات، من خلال المزج بين النظريات التالية: نظرية الوكالة، النظرية الأخلاقية، نظرية أصحاب المصلحة، نظرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونظرية ستيوارد. **وسعت** هذه الدراسة أيضا إلى متابعة إطار حوكمة المؤسسات المثالي للنمو في الأداء التنظيمي من حيث العائد على الاستثمار، وزيادة ثقة المساهمين وزيادة أرباح المساهمين، من خلال دراسة تحليلية. وقد تم **التوصل** إلى أن مزيج النظريات سابقة الذكر مع بعضها ينتج إطارًا لحوكمة المؤسسات، يعزز ويعترف بأصحاب المصلحة وأخلاقيات الحكم الثابت والعادل المؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. **وتختلف** هذه الدراسة عن دراستنا في كونها ركزت على الجانب التنظيمي للأداء فقط، أما بالنسبة للحوكمة فقد اعتمدت على مجموعة النظريات المرتبطة بها لتطوير إطار فعال لتعزيز الأداء.

حدود البحث:

تتمثل حدود الموضوعية والمكانية والزمنية للبحث فيما يلي:

– **الحدود الموضوعية:** هذه الدراسة تخص المؤسسات البنكية بشكل عام، والبنك الوطني الجزائري بشكل خاص، حيث سيتم التركيز في هذه الدراسة على الحوكمة من جانب ركائزها المتمثلة في الرقابة وإدارة المخاطر، باستثناء السلوك الأخلاقي نظرا لصعوبة قياسه وقلة تأثيره بالشكل المطلوب، وأيضا سيتم التركيز على عملية الرقابة بشكل عام باختلاف الأساس الذي صنفت على أساسه داخلية أو خارجية، كما سيتم التركيز على الأداء من كافة الجوانب وليس من جانب معين.

– **الحدود المكانية:** ترتبط هذه الدراسة بالبنك الوطني الجزائري، فيما يخص دراسة دور الحوكمة البنكية في تعزيز الرقابة وإدارة المخاطر بالبنك، وانعكاس ذلك على أدائه من خلال إجراء استبيان في البنك محل الدراسة.

– **الحدود الزّمنية:** تم إنجاز الجانب التطبيقي خلال الفترة الممتدة بين 2018-2020.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في البحث:

تماشياً مع متطلبات الدراسة، تم الاعتماد في الجزء النظري على **المنهج الوصفي** الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات والآراء والحقائق، بهدف سرد الأفكار والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج **الاستقرائي**، باستخلاص نتائج الدراسة التطبيقية ومحاولة إسقاطها على البنوك المشابهة للبنك محل الدراسة، وتم الاعتماد في الدراسة الميدانية على **منهج دراسة الحالة** باستخدام "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية-SPSS" من جهة، ومن جهة أخرى سيتم الاستعانة بالمنهج **التحليلي**، وذلك من أجل إظهار النتائج المختلفة للدراسة، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وُجِد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي **الاستبيان**، وعليه تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان " الإطار النظري للحوكمة والأداء البنكي "، ويتناول بعض المفاهيم الأساسية للحوكمة والأداء البنكي من خلال ثلاثة مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للحوكمة من نشأة ومفهوم، بالإضافة إلى أهداف وأهمية الحوكمة، بينما يتناول المبحث الثاني أساسيات الحوكمة المتمثلة في مبادئ الحوكمة وأهمية تطبيقها، وأيضا الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، كما يستعرض أهم المحددات التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة، وكذا ركائزها لما لها من تدعيم للحوكمة، أما المبحث الثالث فيتناول الإطار النظري للأداء البنكي، من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء وتصنيفاته المختلفة وبيان أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء وأهدافه.

الفصل الثاني تحت عنوان " الرقابة وإدارة المخاطر البنكية "، ويتطرق إلى الجوانب النظرية للرقابة وإدارة المخاطر، وينقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى مفهوم المخاطر البنكية، أنواعها، والعوامل المؤثرة فيها، بينما يعرض المبحث الثاني لمحة حول إدارة المخاطر البنكية من مفهوم وأهمية وأهداف، كما يستعرض أهم خطوات إدارة المخاطر، وكذا أهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر البنكية، أما بالنسبة للمبحث الثالث فهو يتناول عرضا عاما لماهية الرقابة البنكية وأهميتها، أنواع الرقابة البنكية وأساليبها، وطرق الرقابة البنكية.

الفصل الثالث تحت عنوان " الرقابة وإدارة المخاطر البنكية كمدخل لتحسين أداء البنوك " ويتناول مجموعة من العلاقات المتداخلة بين متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى أدوات الحوكمة المتمثلة في الشفافية والإفصاح، الرقابة، وإدارة المخاطر وعلاقتها بأداء المؤسسات المالية، بينما يتناول المبحث الثاني بيان للتأثير غير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر كركيزتين للحوكمة على تحسين الأداء، حيث يستعرض علاقة الحوكمة بكل من الرقابة وإدارة المخاطر وانعكاس ذلك على أداء البنوك، أما المبحث الثالث فيحاول توضيح التأثير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر على تحسين الأداء، من خلال توضيح الدور الذي تلعبه كل منهما في تحسين الأداء.

الفصل الرابع تحت عنوان " دراسة ميدانية لدور الحوكمة البنكية في تحسين الأداء البنكي "، ويتطرق لمحاولة التّقصي عن الحوكمة البنكية وأثرها على تعزيز الرقابة وإدارة المخاطر في البنوك، وانعكاس ذلك على أداء البنك الوطني الجزائري، وينقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى واقع مدخلي الرقابة وإدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري، ويتضمن إطار تعريفي بالبنك الوطني الجزائري، بالإضافة إلى تشخيص كل من الرقابة وإدارة المخاطر البنكية بالبنك الوطني الجزائري، بينما يعرض المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة حيث يستعرض مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة المعتمدة، ثم نموذج الدراسة المقترح وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثالث فيتضمن عرض لنتائج الدراسة حول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا تحليل النتائج المتعلقة بواقع الحوكمة في البنك الوطني الجزائري، إضافة إلى النتائج المتعلقة بالأداء في هذا البنك، ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة وتحديد دور الحوكمة في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري من خلال مدخلي الرقابة وإدارة المخاطر.

صعوبات البحث:

يوجد مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بدراستنا، ومن أبرز هذه الصعوبات ما يلي:

- ✓ صعوبة الإجابة على أسئلة الاستبانة من قبل أفراد العينة نظرا لقلة إدراكهم لمضمون الحوكمة، وتدارك ذلك من خلال المقابلة الشخصية؛
- ✓ صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بعملية الرقابة، نظرا لسرية هذه العمليات الرقابية بالبنك حسب ما يرونها؛
- ✓ صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات الرقمية المتعلقة بأداء البنك الوطني الجزائري تخدم البحث بشكل مباشر، بحجة توفرها على الموقع الرسمي للبنك.

الفصل الأول:

الإطار النظري للحوكمة والأداء البنكي

تمهيد:

أصبحت حوكمة المؤسسات مركز اهتمام الحكومات وكذا المؤسسات بمختلف أنواعها ولو بدرجات متفاوتة، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول العالم، ونتيجة لهذا التزايد في الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر الممارسات السليمة للحوكمة على أداء البنوك، وذلك لما تلعبه الحوكمة من دور كبير في جذب المستثمرين وتخفيض المخاطر وزيادة القدرة التنافسية للبنك، وكذلك التنبؤ باستمراره أو فشله على المدى الطويل. ونحاول ضمن هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للحوكمة والأداء البنكي، من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

- **الإطار المفاهيمي للحوكمة؛**
- **أساسيات الحوكمة؛**
- **الإطار النظري للأداء البنكي.**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

يحظى موضوع الحوكمة البنكية بأهمية كبيرة بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية الدولية، نتيجة الاختلال الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمات الاقتصادية، وهذا ما أعطى دفعة قوية لظهور الحوكمة البنكية ووضعها في المقدمة. وندرس ضمن هذا المبحث نشأة الحوكمة ومفهومها، أهداف الحوكمة البنكية، وأهمية الحوكمة البنكية.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة ومفهومها

قبل التطرق إلى مفهوم الحوكمة بشكل عام والحوكمة البنكية بشكل خاص، نعطي لمحة عن نشأة الحوكمة البنكية وتطورها عبر مختلف المراحل، ويتناول هذا العنصر عرضا مختصرا لنشأة حوكمة المؤسسات كمدخل للحديث عن الحوكمة البنكية.

أولا: نشأة الحوكمة

مصطلح الحكم ذو أصل يوناني (kubemân) وعرف باللاتينية ب (gubernare) كان يستخدم في الفرنسية القديمة في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحوكمة "*gouvernement*" (طريقة وفن الإدارة) وانتقل للغة الإنجليزية في القرن الرابع عشر (*governance*)[1]. ومصطلح حوكمة المؤسسات (Governance) عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، ولا سيما أولئك العاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية[2].

تستمد حوكمة المؤسسات جذورها التاريخية من نظرية الوكالة والتي بلورها (Mens & Berls) عام 1932م، وذلك في أعقاب الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة، وظهور مؤسسات المساهمة وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية، والمساهمين

[1] Lamine mandiang, réflexions autour du concept de gouvernance, Communication présentée dans projet «consolider et élargir la communication citoyenne pour une gouvernance démocratique au Sénégal », Dakar, CESTI: 06-09 mai 2008, p:3, cite web: https://www.yumpu.com/fr/user/registration?utm_source=yumpu&utm_medium=unknown&utm_term=reg-pdf-download le 14/09/2017.

[2] حكيم حمود فليح الصاعدي وعباس حميد يحي التميمي، عوامل نشوئها وأساليبها وسبل الحد منها: إدارة الأرباح، جامعة بغداد، ط1، 2015، ص116.

وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، ومن هنا تنشأ مشاكل الوكالة نتيجة عدم قدرة الموكل على رقابة أداء الوكيل (الإدارة) [1].

يتفق الباحثون على أن تنظيم العلاقة بين الأطراف المكونة لمشروع ما أمر ضاربة جذوره في التاريخ، وأما تنظيم هذه العلاقة في إطارها التشريعي الحديث، فيرجعونه إلى الربع الأخير من القرن الماضي وبالتحديد سنة 1970م، أين أدرجت اللجنة الفدرالية الأمريكية للأوراق المالية والمبادلات (The Federal Securities and Exchange Commission (SEC)) موضوع حوكمة المؤسسات ضمن خطتها الإصلاحية، وفي سنة 1974م تم تداول مصطلح حوكمة المؤسسات بدلالاته القانونية في حل بعض النزاعات التي حدثت بين شركات سكك الحديد والمؤسسات العقارية وغيرها من المؤسسات، وكذا ظهور اختلاسات ورشاوي[2].

في عام 1989م، قدم البنك الدولي لأدبيات التنمية تقريرا عن الدول الإفريقية جنوب الصحراء، بعنوان "إفريقيا من الأزمة إلى النمو المستدام" وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، وأرجع أسباب فشل الإصلاح الاقتصادي والتكييف الهيكلي بهذه الدول إلى الفشل في تنفيذ السياسات وليس إلى السياسات نفسها، وقد وصف البنك الدولي آنذاك الحوكمة على أنها الحالة التي تكون فيها مؤسسات القطاع العام خاضعة للمساءلة وقادرة على تحقيق تنمية مستدامة، ومع طرح هذا المفهوم من قبل البنك الدولي، فإن العديد من المؤسسات الدولية الأخرى بدأت في تناول هذا المفهوم الجديد بدرجات متفاوتة[3].

قامت مؤسسات دولية على غرار منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ولجنة بازل للرقابة المصرفية، وعدد من المستثمرين الدوليين ومنذ عام 1990م بصياغة ونشر مبادئ للحوكمة الرشيدة، وجاءت صياغة هذه المبادئ في معظم الأحيان كردة فعل على أزمات اقتصادية وفضائح مالية كبرى[4]، وعلى إثر الأزمات التي حدثت بعد انهيار بورصة أسيا، مثل فقاعة الدوت كوم أو فقاعة تكنولوجيا المعلومات سنة 2000م، وفضيحة

[1] ريم بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة ورقلة، 2012، ص03.

[2] حليمة بوكروشة وسعيد بوهراوة، حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية: تجربة البنك المركزي الماليزي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015، ص106.

[3] شعبان فرج، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر (2000-2010)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، 2012، ص03.

[4] عبير رياض تقي الدين، الحوكمة الرشيدة: متهيتها، معاييرها الدولية، وخطوات القطاع البنكي اللبناني لتعزيزها، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص356.

شركة الطاقة أنرون التي تورط فيها محاسبو ومراجعو الشركة سنة 2001م، أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نسخة معدلة لمبادئ الحوكمة سنة 2004م بعد أن أصدرت تقريرها سنة 1999م ثم بعدها تقرير أكتوبر 2010م، وأصدرت بعدها لجنة بازل للرقابة المصرفية معيار "تعزيز حوكمة شركات الرقابة البنكية" سنة 2006م[1].

خرجت الحوكمة من بين أوضاع وتناقضات الأزمات المالية التي اجتاحت العالم بأكمله، والتي بلغت حدا بالغ الضخامة من التناقض ما بين انتهاز الفرص الاستثمارية، وما بين أخلاقيات الممارسات الواجبة التطبيق، والذي أظهرته حوادث كثيرة أصابت العديد من المؤسسات، وأظهرت كيف أصابها الفساد ومناخ اللامسؤولية وعدم وجود ثقافة الالتزام، وما أدت إليه أزمات الديون المتعثرة وتعثر المؤسسات والبنوك وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وما ظهر من ممارسات خاطئة من جانب أصحاب العلاقة في هذه المؤسسات والبنوك، كل هذا وغيره أوجب استخدام الحوكمة كعلاج وإدارة ووسيلة معالجة متعددة المجالات والجوانب[2].

ثانيا: مفهوم الحوكمة والحوكمة البنكية

على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والأكاديميين لمفهوم حوكمة المؤسسات، ويرجع ذلك إلى تداخله مع العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل[3].

وعليه، فقد اختلفت الاجتهادات في تقديم مفهوم واضح لحوكمة المؤسسات، على الرغم من انتشاره بشكل واضح على المستوى العالمي، وذلك وفقا لاختلاف وجهات نظر المختصين والمهتمين بتطبيقه وعلى رأسهم أهم المؤسسات والهيئات الدولية، وعلى هذا الأساس توجد مجموعة من التعريفات المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات يمكن استعراضها كما يلي:

*يَعتبر التعريف الكلاسيكي حوكمة المؤسسات أنها "مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية التي تعمل على مراعاة مصالح المديرين التنفيذيين مع مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وغالبا ما يرجع شرح

[1] حليمة بوكروشة، مرجع سبق ذكره، ص107.

[2] حسين عبد الجليل آل غزوي ووليد ناجي الحيالي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص47- 48. .

[3] عبد الله جوهر، الادارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص205.

مفهوم الحوكمة إلى الانفصال بين الملكية والإدارة، ويصف طبيعة العلاقة التي تربط مختلف أصحاب المصلحة بما في ذلك الإدارة والمساهمين" [1].

* عرف **البنك الدولي (IB)** الحوكمة بأنها "الطريقة التي تمارس بها السلطة لأجل تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة بغية التنمية، وهو مرادف للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل"[2].

* عرفت **مؤسسة التمويل الدولية (IFC)** الحوكمة "بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" [3].

* كما **تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** بأنها" مجموعة من العلاقات فيما بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات العلاقة" [4].

* أيضًا يمكن تعريف حوكمة المؤسسات بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة. فحوكمة الشركات تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسئول والمسؤولية" [5].

من التعاريف السابقة، يمكن القول أنّ مفهوم الحوكمة يرتبط ارتباطا واضحا بالقوانين والقرارات والأنظمة، التي تنظم مختلف العلاقات القائمة بين القائمين على إدارة المؤسسات ومجلس الإدارة والمساهمين وباقي أصحاب المصالح، وذلك بهدف التسيير الاقتصادي الفعال والأمثل. هذا فيما يخص حوكمة المؤسسات بشكل عام، أما فيما يخص الحوكمة المتعلقة بالمؤسسات البنكية فيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بمفهومها:

[1] Soumiya ladjouzi, La bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie, Journal de la performance des institutions algériennes, No: 05, 2014, p26.

[2] لمياء بوعروج ولبجيري نصيرة، إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية، (د.ت)، ص02.

[3] بلال ميتاني وآخرون، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرية – دراسة ميدانية أربد– ، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 03، 2016، ص44.

[4] أمال يوب، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية — دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية–، مجلة آفاق وعلوم الإدارة والاقتصاد، العدد 01، 2017، ص90.

[5] ممدوح محمد العزايزة، مدى تطبيق البنوك الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة البنوك في فلسطين، قدمت هذه مذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2009.

* عرفت **لجنة بازل للرقابة المصرفية** الحوكمة البنكية على" أنَّها الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا، بما في ذلك كيفية قيامه بوضع استراتيجية البنك وأهدافه، تحديد احتمال تعرض البنك للخطر، وإنجاز عمليات البنك اليومية" [1].

* وتعرف أيضا على أنها "مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية، التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ،ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساسا من منظومة حوكمة البنوك، ولكن أيضاً أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للبنوك، ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في جزء أو كل السوق الذي يعمل فيها القطاع البنكي" [2].

* وتعرف على أنَّها " تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تحدِّد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز البنكي، ومراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين" [3].

* كما تعرف أيضا على أنها "مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. وتنطبق الحوكمة في الجهاز البنكي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة" [4].

مما سبق، يمكن القول أنه وبرغم تعدد التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالحوكمة البنكية واختلافها، إلا أنها تتفق في مجملها على معنى واحد تقريبا ألا وهو أن الحوكمة البنكية تُعد أسلوبا لإدارة البنك من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا من خلال مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية، مما يساعد على تطوير الهياكل الداخلية للبنك بما يؤدي إلى تحقيق الرقابة والشفافية في الأداء وكذا حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

---

[1] أنيسة سدرة، حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990 – 2010، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: نقود وبنوك، جامعة الجزائر 3، 2012، ص92.

[2] أرشد فؤاد مجيد ابراهيم وزاهر عبد الفتاح عطا، أثر تركيبة حوكمة البنك الداخلية في ادائه دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الاردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014، ص275.

[3] أنيسة سدرة، مرجع سبق ذكره، ص92.

[4] فاتح دبلة ومحمد جلاب، الحوكمة البنكية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد الافتتاحي، جامعة بسكرة، (د.ت)، ص201.

المطلب الثاني: الحاجة الى الحوكمة وأهدافها

كان لسلسلة الأزمات المالية المتتالية التي شهدها العالم الأثر البالغ في ظهور الحوكمة، نظرا للحاجة لنظام محكم لتجنب هذه الأزمات والحد من مخلفاتها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى ظهور الحاجة إلى الحوكمة والأسباب التي أدت لذلك، وكذا أهدافها.

أولا: الحاجة إلى الحوكمة

ظهرت الحاجة إلى 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 التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002م. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي[1].

أدى غياب نظام الحوكمة المنظم إلى سوء إدارة المؤسسات وتفشي الاحتيال والفساد ومجموعة من فضائح المؤسسات العديدة[2]، حيث تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء المؤسسات بأسلوب علمي وعملي، يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات، بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والمؤسسات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم[3]، ويمكن إجمال الأسباب التي أدت إلى ظهور الحوكمة فيما يلي[4]:

- حالات الفشل المؤسسي في أمريكا وروسيا ودول آسيا؛
- الفجوة بين مكافآت الإدارة وأداء المؤسسة؛
- عدم فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية، التي لا يمكنها اكتشاف ومنع المشاكل؛

---

[1] محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، مقال منقول من الموقع الالكتروني: http:// www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads ، تاريخ الاطلاع: 2017/04/15، على الساعة 15.00.

[2] Joseph Zuva tranos zuva, Corporate governance and organisational performance, International journal of business and management studies, vol 10, no 1, 2018, p17.

[3] ممدوح محمد العزايزة، مرجع سبق ذكره، ص20.

[4] عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية بصنعاء، ط1، 2020، ص13.

- ضعف مجلس الإدارة الذي يمكن أن يؤثر على الإدارة التنفيذية والعليا، وقد تعاني من القصور في قدرتها على القيام بممارسات إدارية ناجحة؛
- عدم توفر الدقة والشفافية في إعداد الحسابات الختامية؛
- ضعف قدرات المستثمرين على تحليل ومقارنة فرص الاستثمار المحتملة؛
- ضعف الأطراف الخارجية في رقابتها على المؤسسات، كالقائمين على وضع القوانين ومراجعي الحسابات؛
- الممارسات غير الأخلاقية من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين.

ثانيا: أهداف الحوكمة

وتسعى الحوكمة للعديد من الأهداف أهمها شفافية الإدارة، وتحقيق أقصى قدر من المشاركة من جانب المؤسسة في تنظيم الأسواق المالية[1]، ويمكن إجمال الأهداف الرئيسية للحوكمة فيما يلي[2]:

- وضع منظومة للمحاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة؛
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال، بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال، فضلا عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة؛
- إيجاد حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة المؤسسة في متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة المؤسسة؛
- توفير مركز تنافسي للمؤسسة قياسا بمثيلاتها في سوق رأس المال، بما يؤدي إلى زيادة قدرتها في اجتذاب المستثمرين الذين بإمكانهم تدعيم النمو المالي للمؤسسة؛
- تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق رأس المال؛
- إعطاء مزيد من الاهتمام بالقضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع واتخاذ القرار؛
- تحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين، وتنمية الصورة الإيجابية عن المؤسسة سواء لدى العاملين فيها، أو لدى المتعاملين معها، أو عند المجتمع بصفة عامة.

[1] Felix Palacio & Christian C. Johnson, Corporate Governance -A Global Perspective, Presented to: Latin America looks East, November 16, 2006, p07.

[2] ممدوح محمد العزايزة، مرجع سبق ذكره، ص20.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك أهداف أخرى للحوكمة تتمثل في ما يلي[1]:

- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي؛
- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة؛
- ✓ إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛
- ✓ تمكين المؤسسات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

بتحليل الآراء السابقة نخلص إلى أن الأهداف السابق عرضها يوجد بينها نوع من التشابه والتكامل، وبالتالي يمكن القول أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها، ويمكن تصنيفها وفق المستويات التالية[2]:

أولا: أهداف الحوكمة على مستوى الأفراد: وتتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال؛
- حماية أموال المساهمين؛
- تحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين؛
- وضع الأنظمة الكفيلة لتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح.

ثانيا: أهداف الحوكمة على مستوى المؤسسة: وتتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

- إيجاد حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة الشركة في متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة الشركة؛
- توفير مركز تنافسي للمؤسسة قياسا بمثيلاتها في سوق رأس المال؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة؛
- تعظيم أداء الوحدة الاقتصادية.

ثالثا: أهداف الحوكمة على مستوى الدولة: وتتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

- تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق رأس المال؛
- إعطاء مزيد من الاهتمام بالقضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع واتخاذ القرار؛

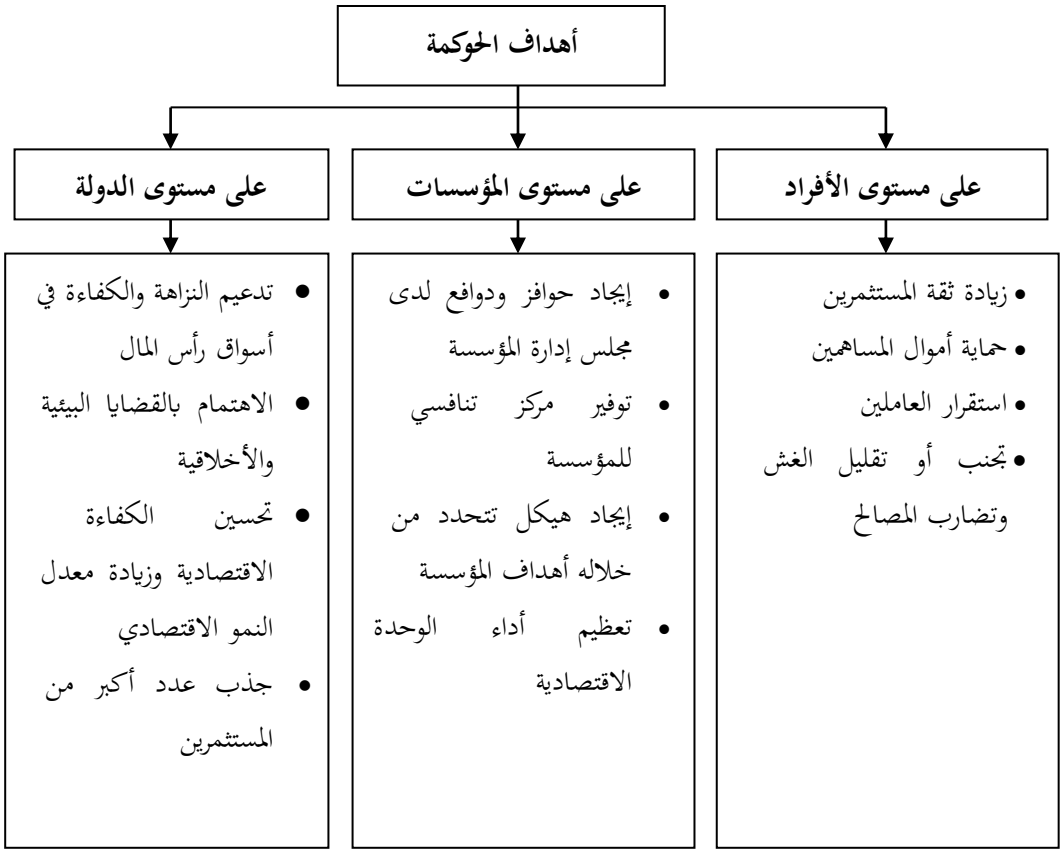
[1] فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية دراسة حالة بنك فلسطين، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية – غزة، 2008، ص17.

[2] ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص14.

- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي؛
- جذب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

مما سبق، يمكن القول أنّ جميع الأهداف المتطرق لها سابقا هي أهداف حوكمة المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المالية والبنوك بشكل خاص. والشكل الموالي رقم (1 -1) يوضح أهداف الحوكمة حسب التصنيفات السابق ذكرها:

شكل رقم (1-1) : أهداف الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على : ريم بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة ورقلة، 2012، ص15.

المطلب الثالث: أهمية الحوكمة ومزايا تطبيقها في البنوك

تكتسي الحوكمة أهمية بالغة في الوقت الراهن نتيجة لعدة عوامل، وأهميتها في البنوك لا تقل عن أهميتها في المؤسسات بشكل عام، حيث أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية والبنكية له عدة مزايا وإيجابيات، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الحوكمة ومزايا تطبيقها، وسنقوم باستعراضها كما يلي:

أولا– أهميتها

اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة، برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم خاصة ما حدث في جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، نتيجة الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية، وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني الأخلاقي، مما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لمؤسسات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال[1].

ويمكن القول أنّ أهمية الحوكمة في المؤسسات ظهرت نتيجة العديد من العوامل نلخصها فيما يلي:

- منذ العام 1997م، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة المؤسسات، والأزمة المالية المشار إليها يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات في ما بين منشآت الأعمال والحكومة[2].
- تصاعد قضايا الفساد الشهيرة مثل"إنرون" وغيرها، بدأ الحديث عن حوكمة الوحدات الاقتصادية حيث تبين أن القوائم المالية لهذه الوحدات لم تكن تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الوحدات الاقتصادية العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة[3]، مما أدى إلى تزايد التطورات الجديدة في الممارسات المحاسبية بعد انهيار الرهن العقاري في الولايات المتحدة، الذي أدى بدوره إلى تزايد الوعي والحاجة إلى التقنيات والهياكل المناسبة داخل المؤسسات المالية[4].

---

[1] علاء فرحان وايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للبنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص33.

[2] ممدوح محمد العزايزة، مرجع سبق ذكره، ص19.

[3] جبر ابراهيم الداعور و محمد نواف عابد، مدى التزام البنوك العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد1، 2013، ص256.

[4] Vincent Aebi, Gabriele Sabato, Markus Schmid, Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis, Journal of Banking & Finance, 2011, p01.

- ❖ اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الحرة، وتبني فكرة التوجه نحو اقتصاد السوق والتحرير، التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي[1].
- ❖ ازدادت حدة الدعوة إلى الحوكمة مع ازدياد مساهمة الوحدات الاقتصادية متعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ أو الاندماج على الوحدات الاقتصادية الأخرى من أجل السيطرة على الأسواق العالمية[2].
- ❖ اكتسب مفهوم الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة في دول العالم الثالث، نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة[3] .

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات بصفة عامة فيما يأتي[4]:

- ✓ حل التضارب والتعارض في المصالح بين الإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح الأخرى (المستثمرين/ الممولين) وحفظ مصالح كل طرف؛
- ✓ تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وأهدافها؛
- ✓ تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها، ذلك من خلال ضمان تطبيق أفضل الممارسات في نظام الرقابة الداخلي، والالتزام التنظيمي، والمحاسبة والتدقيق، وإدارة المخاطر، والإفصاح، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

لذلك فإن لحوكمة المؤسسات أهمية خاصة في البنوك، كونها تشكل نظام يضبط أعمالها بشكل عام وذلك لأهمية البنوك في عصرنا الحاضر، ولهذا يمكن تلخيص أهمية حوكمة المؤسسات في البنوك في النقاط التالية [5] :

- تعتبر حوكمة المؤسسات نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛

[1] لمياء بوعروج، مرجع سبق ذكره، ص04.

[2] جبر ابراهيم الداعور، مرجع سبق ذكره، ص256.

[3] عبد الله جوهر، مرجع سبق ذكره، ص233.

[4] حليمة بوكروشة، مرجع سبق ذكره، ص7.

[5] خالد عيسى سعيد النعيمات، دور الحوكمة في الحد من اساءة استخدام الاحتياطات السرية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في الأردن، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة جرش، 2013، ص15.

- تمثل حوكمة المؤسسات عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وسوء هذه الحوكمة وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي؛
- تعمل حوكمة البنوك على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها البنوك ومن ثم الدول.
- رفع مستوى الأداء للبنوك ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة؛
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها لاتخاذ القرار؛

ثانيا: مزايا تطبيق الحوكمة في البنوك

إضافة إلى العديد من المزايا التي تحققها الحوكمة في المؤسسات، فإن لها أثرا إيجابيا واضحا على البنوك من خلال ما يلي[1]:

- زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد؛
- التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيع المؤسسات التي تقترض منها على تطبيق **مبادئ الحوكمة**[2]، والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، مما يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر؛
- تمكن الحوكمة البنوك من الاستفادة من رفع حجم الاستثمارات في القطاع الخاص، والاستفادة من حجم السيولة النقدية الموجودة في الدول؛
- نشر الوعي ودعم المبادرات التي تخدم تطبيق الحوكمة يجذب الاستثمارات الخارجية ويخلق بيئة تنافسية؛
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يلعب دورا رئيسياً في اندماج البنوك في سيرورة الإقتصاديات العالمية خاصة تلك التي تعاني من عدم اللحاق بركب البنوك العالمية العملاقة؛
- في عصر العولمة أصبح لزاماً على البنوك أن تطور أنظمة الحوكمة فيها من أجل بلورة استراتيجياتها وآليات صنع القرار فيها بالكيفية والسرعة اللازمتين للتعامل مع العالم الخارجي، بما في ذلك البنوك الدولية؛

[1] محمد جلاب، حوكمة الشركات في المنظومة البنكية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر "3" ، 2010، ص109.

[2] سيتم التطرق الى مبادئ الحوكمة لاحقا بالتفصيل في المبحث الموالي من الفصل الأول.

- وضع معايير لتأطير العلاقة بين مجالس الإدارة والمساهمين عن طريق تنظيم وتحديد وتوزيع المسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- تطبيق الحوكمة من شأنها الوصول إلى تحقيق أهداف البنوك والمؤسسات عموماً عبر الممارسات التي تتسم بالشفافية، وتحديد المسؤولية والمساءلة، وهي أساس لبناء الثقة مع المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بما فيها الجهات الإشرافية.

يضاف إلى ذلك أن المساهمة في تطبيق الحوكمة يحسن من إدارة البنوك من خلال ما يلي[1] :

✓ وضع استراتيجية البنك؛

✓ تحديد أهداف البنك وكيفية تحقيقها؛

✓ تحفيز المديرين والعاملين على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.

مما سبق، يمكن اختصار المزايا السابقة في مجموعة من النقاط نذكرها في ما يلي[2] :

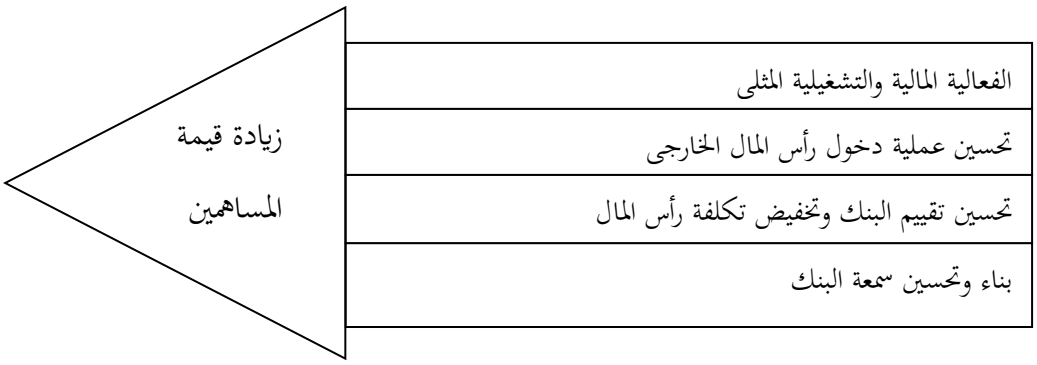
- الفعالية المالية والتشغيلية المثلى؛
- تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي؛
- تحسين تقييم البنك وتخفيض تكلفة رأس المال؛
- بناء وتحسين سمعة البنك.

[1] ابراهيم اسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العاملة في فلسطين، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية-غزة، 2009، ص18.

[2] عقيلة خلوف، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع : النقود والمالية، جامعة الجزائر 2010، ص121.

يمكن توضيح المزايا السابقة في الشكل رقم (1- 2) الموالي :

شكل رقم (1-2) : استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة البنكية



المصدر: عقيلة خلوف، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع : النقود والمالية، جامعة الجزائر 2010، ص121.

بالطبع، هناك نقاط مشتركة بين حوكمة البنوك وحوكمة المؤسسات مثل حماية حقوق المستثمرين وجذب العملاء للبنك وغيرها من النقاط المهمة، التي تجعل من البنك مكانا آمنا للمعاملات والاستثمار، وللبنوك أهمية خاصة واختلاف عن المؤسسات الأخرى، وذلك كونها تشكل العصب المالي في أي دولة في العالم [1].

[1] خالد عيسى سعيد النعيمات، مرجع سبق ذكره، ص16.

المبحث الثاني: أساسيات الحوكمة

تؤدي الحوكمة السليمة للمؤسسات إلى رفع الأداء وتقليل المخاطر، ونتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بمبادئ الحوكمة وأطرافها، كما نستعرض أهم محدداتها.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية للحوكمة

تُعد الحوكمة في المؤسسة أداة تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وكذا كافة أطراف التعامل، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن آليات الحوكمة تعمل على تحسين أداء المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولهذا تسعى جل المؤسسات إلى تطبيق نظام الحوكمة وذلك من أجل التحسين في منتجاتها وأدائها وصورتها[1]. وسنتناول من خلال هذا المطلب كل من مبادئ منظمة التعاون التنمية الاقتصادية، ومبادئ مؤسسة التمويل الدولية، وكذا مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية.

أولا: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والتي أقرها وزراء منظمة التعاون الاقتصادية في عام 1999م، أصبحت منذ ذلك الحين معيارا دوليا لصانعي السياسة والمستثمرين والشركات وغيرها من أصحاب المصلحة على نطاق العالم، وذلك تحت مسمى"مبادئ حوكمة المؤسسات"[2]. ويمكن تلخيص المبادئ سابقة الذكر في النقاط التالية:

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يؤكد هذا المبدأ دور إطار إدارة الشركات في تعزيز شفافية وعدالة الأسواق، وتحقيق الكفاءة في توزيع الموارد، وهو يركز أيضا على تحسين نوعية واتساق مختلف عناصر النظام التي تؤثر على ممارسات إدارة الشركات وتقسيم المسؤوليات بين السلطات الاشرافية والتنفيذية المختلفة[3].

[1] صفية بربار و عثمان بوزيان، أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر حالة – NCA رويبة، مراجعة المغرب للاقتصاد والإدارة، المجلد 04، العدد 02، 2017.

[2] OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publications Service, 2004, p03.

[3] G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, September 2015, p05.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

يشير مبدأ حقوق المساهمين إلى أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، وتأمين أساليب تسجيل الملكية، ونقل أو تحويل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، والمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصص من أرباح الشركة، والحق في المشاركة والتعديلات في النظام الأساسي والأسهم الإضافية وأي معلومات قد تسفر عن بيع الشركة[1]، فالحوكمة هي الطريقة الأكثر فاعلية للإشراف على عمليات المؤسسة وضمان الاهتمام بالهدف الرئيسي لها لتعظيم ثروة المساهمين، والحد من سوء التسيير من قبل المؤسسات وتنفيذ السياسات والقرارات التي تهدف إلى ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين[2].

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة المساهمين

من خلال هذا المعيار يتم العمل على توفير المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم، حتى وإن كانوا ينتمون إلى الأقلية الذين يجب أن تعطى لهم نفس الحقوق مع باقي حملة الأسهم، والمتعلقة بالدفاع على حقوقهم ومن ثم ضمان تحقيق المساواة بين حملة الأسهم 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[3].

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح، في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة[4].

---

[1] سيد عبد الرحمن عباس بله، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الابداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد12، 2012، ص55.

[2] Lin Honghui, the effect of corporate governance on performance of firms listed on the nairobi securities exchange, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, School of business, University of Nairobi, December, 2017, p01.

[3] عبد القادر بريش ومحمد حمو، البعد السلوكي والاخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول: الازمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 2009، ص03.

[4] سمير كريم ترجمة عن جون سوليفار وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، اصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص150.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يعد هذا المعيار من أهم أهداف حوكمة المؤسسات، حيث أنها تعمل على ضمان الشفافية والإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل البيانات والمعطيات المالية المتعلقة بالمؤسسة، ويدرج مع هذه المعطيات الأداء والوضع المالي للمؤسسة. ومن خلال الإفصاح عن المعلومات الهامة يتم التطرق إلى دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والمتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل هذه المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون أي تأخير وأي تكلفة أو أقل تكلفة ممكنة[1].

المبدأ السادس: مسئوليات مجلس الإدارة

تشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية[2]، لابد أن يتيح الإطار الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات ويكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين[3].

مما سبق، ومن خلال عرض المبادئ التي أعدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يلاحظ أن هذه المبادئ توفر إطارا إرشاديا مهما للعمل به، يحدد الواجبات والمسؤوليات للمؤسسة والأطراف ذات العلاقة بها ما من شأنه أن يضمن أسس سليمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أيضا مبادئ لهذه المنظمة أصدرتها سنة 2004م وعددها سبعة مبادئ.

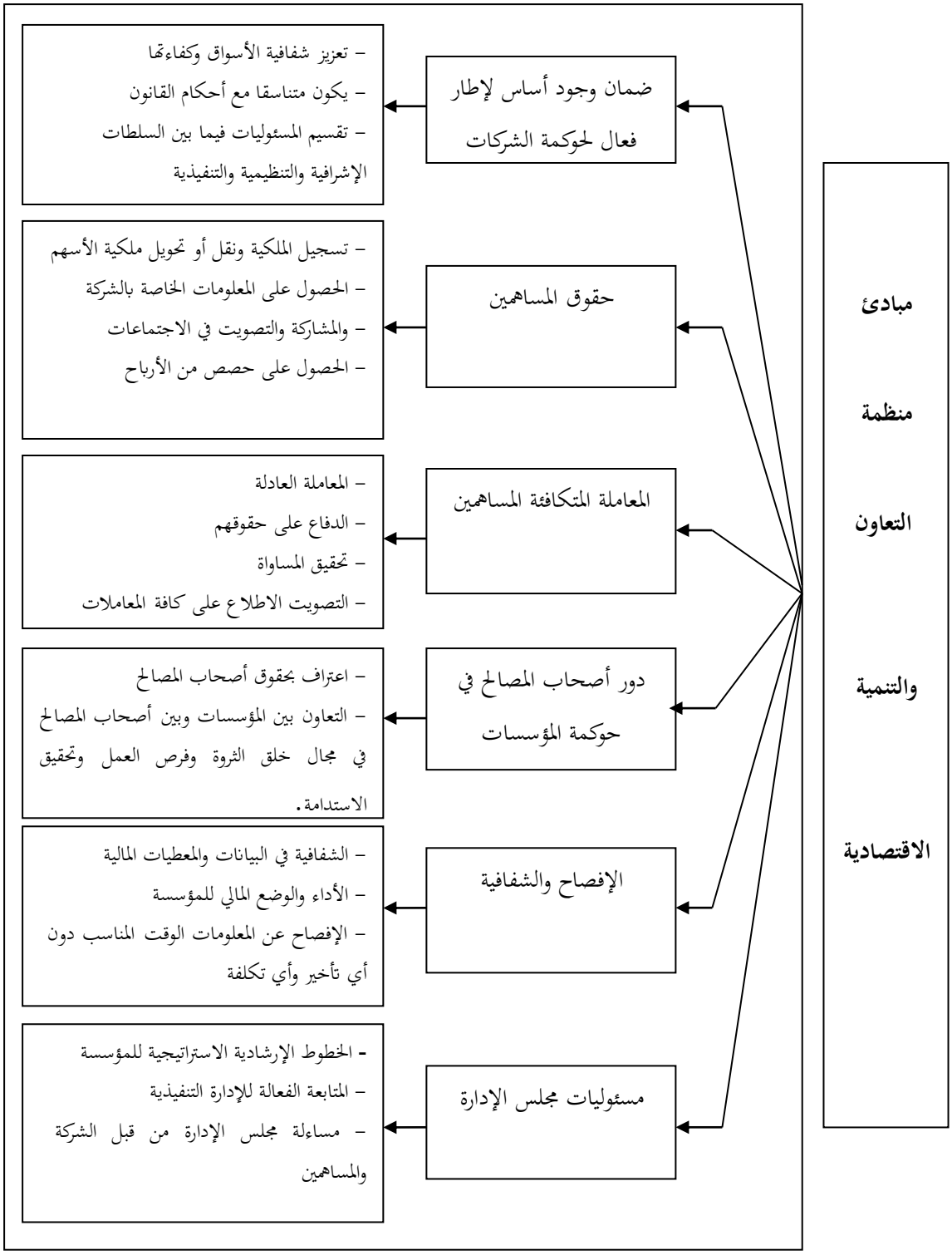
ويتضح ذلك بيانيا في الشكل التالي رقم (1-3):

[1] عبد القادر بريش وحمو محمد، مرجع سبق ذكره، ص03.

[2] أبو بكر سالم وسعاد صلاح، التدقيق الداخلي ضمن إطار الحوكمة ودوره في إدارة المخاطر البنكية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 3، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص199.

[3] سيد عبد الرحمن عباس بله، مرجع سبق ذكره، ص56.

شكل رقم (1–3) : مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 1999م



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على : محمد جلاب، حوكمة الشركات في المنظومة البنكية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر "3" ، 2010، ص66.

ثانيا: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003م موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواءا كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي[1]:

- الممارسات المقبولة للحوكمة الجيدة؛
- خطوات إضافية لضمان الحوكمة الجيدة والجديدة؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحوكمة الجيدة محليا؛
- القيادة.

ثالثا: مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

كان الهدف من هذه المبادئ هو ضمان استمرار أهمية المبادئ الأساسية للإشراف البنكي الفعال فى جميع البلدان على مر الزمن وتغير البيئات [2]. وسنحاول التعرف على هذه المبادئ التي تم إصدارها عام 2006م فيما يلي:

1) ينبغي على أعضاء مجالس الإدارة أن يكونوا مؤهلين، وذلك من خلال التدريب لمناصبهم، كما ينبغي أن يكون لديهم دور واضح لدورهم في حوكمة البنوك، ويكونوا قادرين على الحكم السليم والموضوعي عن شؤون البنك[3]؛

2) يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل، آخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين، وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة، وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم، ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفضيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة

[1] هبة محمد زرقان الفرخ، دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة دراسة مقارنة بين البنوك العاملة في سوريا، مذكرة أعدت للتسجيل بدرجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014، ص89- 90.

[2] Basel Committee on Banking Supervision, Core Principles for Effective Banking Supervision, Bank for International Settlements, 2012, p01.

[3] أسامة محمد بيطار، دور المعايير المحاسبية الدولية في تعزيز الحوكمة البنكية في سورية – دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، 2015، ص36.

للعاملين الذين يعدون تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة[1]؛

3) يجب على مجلس الإدارة تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية له وللإدارة التنفيذية بوضوح، والإشراف على تصرفات الإدارة التنفيذية ومدى اتفاقها مع سياسات مجلس الإدارة، ومسؤولياتها عن تفويض السلطات إلى الموظفين ووضع هيكل إداري يعزز المساءلة وفقا للمسؤوليات[2]؛

4) يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وأن يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعماله، وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية[3]؛

5) 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[4] ؛

6) تُعدّ الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعاً لدليل لجنة بازل فإنه من الصعب على المساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق، أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، ويعد الإفصاح العام ملائماً وضرورياً وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق[5]؛

7) يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل في إطارها، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر، عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر[6].

وتحقق المبادئ سابقة الذكر عددا من الأهداف نذكر منها[7] :

---

[1] محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز الحوكمة في القطاع البنكي بالإشارة الة البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009، ص17.

[2] ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص41.

[3] جبر ابراهيم الداعور ومحمد نواف عابد، مرجع سبق ذكره، ص260.

[4] محمد جلاب، مرجع سبق ذكره، ص112.

[5] جبر ابراهيم الداعور ومحمد نواف عابد، مرجع سبق ذكره، ص261.

[6] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص19.

[7] فاتح دبلة، مرجع سبق ذكره، ص206.

- ✓ العدالة والشفافية وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومسألة الإدارة؛
- ✓ حماية مصالح المساهمين سواء كانوا أغلبية أم أجانب؛
- ✓ مراعاة مصالح العمال والمجتمع؛
- ✓ ضمان مراجعة وتقييم الأداء ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على **المسؤولية الاجتماعيةرر**.

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة

يقع تطبيق الحوكمة على عاتق العديد من الأطراف والمسؤولين المكلفين بذلك، وسنتطرق في هذا المطلب للأطراف الداخلية والخارجية المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة نوردها فيما يلي:

أولا: الأطراف الداخلية

تقع المسؤولية الأكبر في تطبيق الحوكمة على الأطراف الداخلية وتتمثل فيما يلي:

1) المساهمون

هم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في المؤسسة، وذلك في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وأيضًا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم[1].

2) مجلس الإدارة

هم يمثلون المساهمين وأيضا أصحاب الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين[2]، ويجب أن يتمتع مجلس الإدارة باستقلالية عالية وأن يتمتع أعضاؤه بمستوى عال من الكفاءة العلمية والخبرة العلمية في الإدارة، ومن مهماته ما يلي[3]:

- الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية الذي هو جزء منها وذلك عن طريق المحافظة على حقوق المساهمين، والمعاملة العادلة لهم ولحقوق الأقلية والأجانب، واحترام دور أصحاب المصالح، وتوفير معلومات مناسبة وكافية، وبدقة عالية، وبالوقت المناسب؛

[1] عبد العظيم بن محسن الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص42.

[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ط1، 2020، ص13.

[3] خالد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص26.

- التوجيه الاستراتيجي للمنشأة وذلك عن طريق وضع الرؤيا والرسالة ومراجعة واعتماد الخطط الاستراتيجية العامة؛
- اختيار الإدارة التنفيذية التي تقوم بترجمة الخطط الاستراتيجية على أرض الواقع، وتعتبر هذه الإدارة بمثابة مفوض عن مجلس الإدارة للقيام بإدارة أعمال المؤسسة بشكل يومي؛
- القيام بمراقبة ومراجعة تطبيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية من البداية، والتدخل بفاعلية إذا كانت هناك حاجة للتغيير.

3) الإدارة

هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين[1].

وتعتبر الإدارة العليا مكونا رئيسيا لحوكمة البنوك، والتي يتعيَّن عليها في إطار مسئوليتها المباشرة أمام مجلس الإدارة أن تمارس دورا رقابيا مناسبا على الإدارة التنفيذية في بعض الوظائف والأنشطة المحددة، و ذلك بمشاركة أكثر من شخص مع تجنُّب انخراط كبار الموظفين "مدراء الإدارة العليا" في الأعمال التي تستنزف معظم وقتهم، بالإضافة إلى تجنب تولي المهام الوظيفية لغير المؤهلين لها التأهيل الكافي، واستبعاد المدراء غير الراغبين في ممارسة الرقابة على بعض أصحاب المصالح الأساسيين خوفا من فقدان علاقاتهم الشخصية، أما الإدارة التنفيذية، فهي المسئولة عن إدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلاءم مع السياسات التي وضعها مجلس الإدارة باعتباره الجهة المكلفة بتعيينهم ومساءلتهم[2].

4) لجنة المراجعة المراجعون الداخليون: امتداد لوظيفة إدارة المخاطر الخاصة بالمجلس

تُعدّ المراجعة أداة قيمة لمساعدة الإدارة على التعرف على نواحي المخاطرة والتعامل معها في المؤسسات المعقدة. وينبغي أن يكون بيان رسالة لجنة المراجعة المنظمة طبقا للمبادئ الحديثة على النحو التالي: "تعظيم

[1] هاني زياد أحمد دراوشة، مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحكم لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج المنازعات الضريبية بكلية الدراسات في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2014، ص22.

[2] أنيسة سدرة، مرجع سبق ذكره، ص110- ص111.

إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى المجموعة بأسرها". ويترتب على ذلك أن أهداف وظيفة المراجع الداخلي ينبغي أن تكون كالتالي[1] :

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

ثانيا: الأطراف الخارجية

زيادة على الفاعلين الخارجيين، فإنه من الضروري وجود أطراف خارجية تلعب أدوار إشرافية ورقابية على أعمال وأنشطة البنوك، نلخصها فيما يلي:

1) أصحاب المصالح

هم مجموعة من الأطراف الذين لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة المؤسسة على الاستمرار[2]، هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالمؤسسة، فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة[3].

2) السلطات التنظيمية والرقابية

تخضع النظم البنكية لسلطة تنظيمية ورقابية واحدة على الأقل، ومع ذلك فتختلف مسؤولياتها من بلد لآخر ويرجع هذا إلى اختلاف البيئة القانونية والاقتصادية في كل بلد، والدوافع السياسية للقرارات المتصلة بالسلطات التنظيمية والرقابية في بعض الأحيان، وفي معظم الدول يتم إسناد مهمة التنظيم والرقابة على القطاع

[1] عقيلة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص114.
[2] عبد العظيم بن محسن الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص44.
[3] إبراهيم اسحاق نسمان، مرجع سبق ذكره، ص17.

البنكي للبنك المركزي، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه بورصة الأوراق المالية في تشجيع البنوك على الالتزام بمبادئ الحوكمة، فيها وتشمل ما يلي[1]:

أ) البنك المركزي: الذي تنبع صلاحيته في الرقابة من خلال قانونه الخاص وقانون البنوك وغيرها من الأنظمة والتعليمات والمذكرات والبلاغات الصادرة، بحيث تستهدف رقابة البنك المركزي التأكد من التزام البنوك في أعمالها بأحكام قانون البنك المركزي، التأكد من سلامة المراكز المالية والائتمانية للبنوك، وتحقيق الاستقرار النقدي وأفضل معدلات نمو.

ب) الرقابة المكتبية (الرقابة على أساس المستندات): تشمل مراجعة وتحليل البيانات المالية التي يتم تقديمها إلى السلطة الرقابية من قبل البنوك، بما يمكن من معرفة المشاكل التي قد تطرأ على أعمالها، بالإضافة إلى ذلك تشمل الرقابة المكتبية مقارنة أداء البنوك إزاء بعضها البعض.

ج) الرقابة الميدانية (بعين المكان): التي تتمثل في تأكد السلطات الرقابية من أن البنوك العاملة تقوم بممارسة أعمالها وفقا للقوانين والتشريعات السائدة، بالإضافة إلى ذلك تغطي الرقابة الميدانية بعض القضايا التي لا تكون الرقابة المكتبية مفيدة في تحليلها مثل قدرة الإدارة ومخاطر التشغيل.

د) بورصة الأوراق المالية: يرتبط نجاح الحوكمة بتنظيم البورصة من خلال ما تقوم به من رقابة في متابعة تلك المؤسسات، وما تمارسه من سبل لتفعيل سوق رأس المال، كما يرتبط بحسن أداء السماسرة لدورهم سواء تعلق الأمر بدورهم التقليدي أو بتحليل المعلومات وإيضاحها للمستثمرين.

3) المراجعون الخارجيون

أهمية المراجع الخارجي تنبع من حاجة الملاك (المساهمين) في المؤسسات البنكية لمعرفة سلامة ودقة الأوضاع المالية والإدارية المعروضة عليهم في تلك المؤسسات، وتتمثل في [2]:

- يتعين عليه أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال مهنة المراجعة؛
- يجب التقيد بالسرية التامة وألا يفشي المعلومات التي حصل عليها؛
- عليه تقديم تقرير بعد اطلاع السلطة الرقابية للجمعية العامة للبنك يبين فيه أن مراجعته تمت وفق لمعايير وأدلة المراجعة الدولية وعن مدى تعبير المعلومات المالية؛

عليه بيان في تقريره عن أية مخالفة لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذا لها.

[1] أنيسة سدرة، مرجع سبق ذكره، ص119- 120

[2] عقيلة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص118.

4) دور العامة: ويشمل التالي[1]:

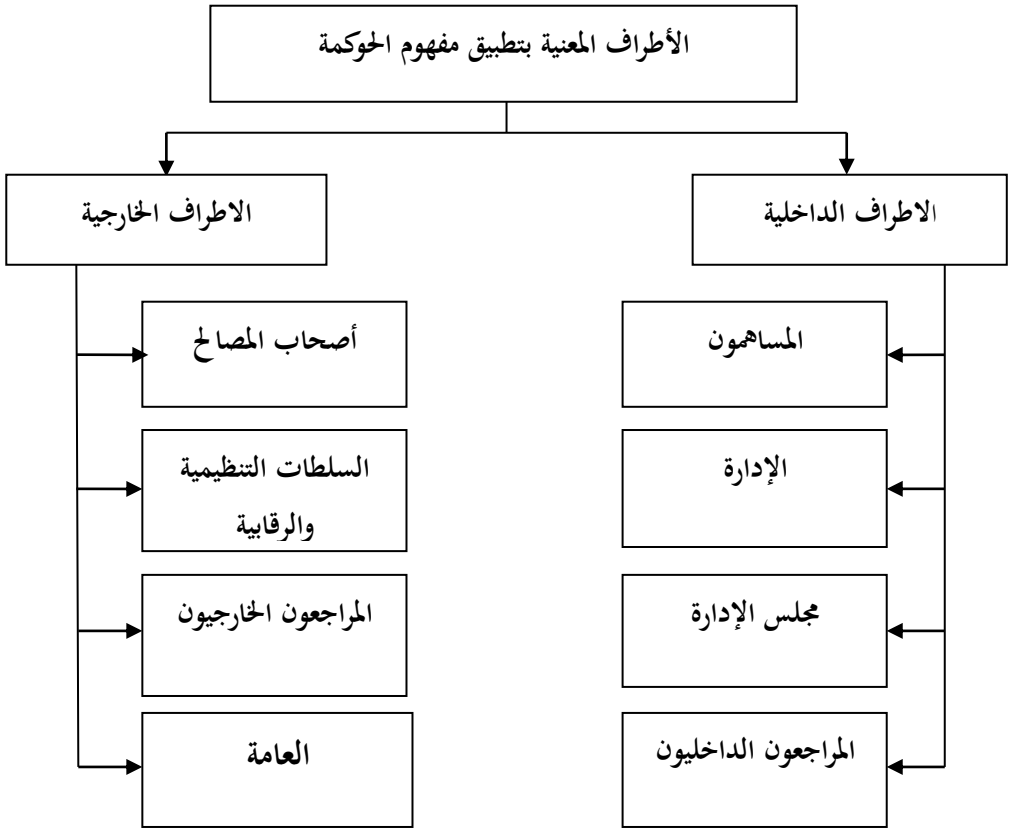
أ) المودعون: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز البنكي، وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

ب) مؤسسات 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 أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

ج) وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات، ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.

والشكل الموالي رقم (1-4)، يوضح الأطراف سابقة الذكر:

شكل رقم (1-4) : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة.

[1] أسامة محمد بيطار، مرجع سبق ذكره، ص44.

المطلب الثالث: محددات الحوكمة وركائزها

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتين من المحددات هي المحددات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى توافر مجموعة من الركائز التي تساعد في ذلك، حيث سنتناول من خلال هذا المطلب كل من محددات الحوكمة وركائزها.

أولا: محددات الحوكمة

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة، وفي حال عدم توفر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه[1] .

وهناك نوعين من المحددات، محددات داخلية وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف، ومحددات خارجية تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة [2]، ونوجزها في ما يلي:

1) المحددات الداخلية

تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار، وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين، بما يؤدي إلى نخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف، وتشمل الأطراف الداخلية[3]:

- **حملة الأسهم**: يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء المؤسسات بصفة عامة، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك.
- **مجلس الإدارة**: وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.
- **الإدارة التنفيذية**: لابد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة البنك، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

---

[1] ريم بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص15.

[2] حياة نجار، إدارة المخاطر البنكية وفق اتفاقيات بازل دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2014، ص80.

[3] عيسى نبوية وآخرون، دور الحوكمة في الرفع من أداء المؤسسة البنكية – دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان –، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص41.

- **المراجعين الداخليين**: أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

2)المحددات الخارجية

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (قوانين سوق المال والمؤسسات، تنظيم المنافسة، منع الممارسات الاحتكارية، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال)، في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية الأسواق وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات[1].

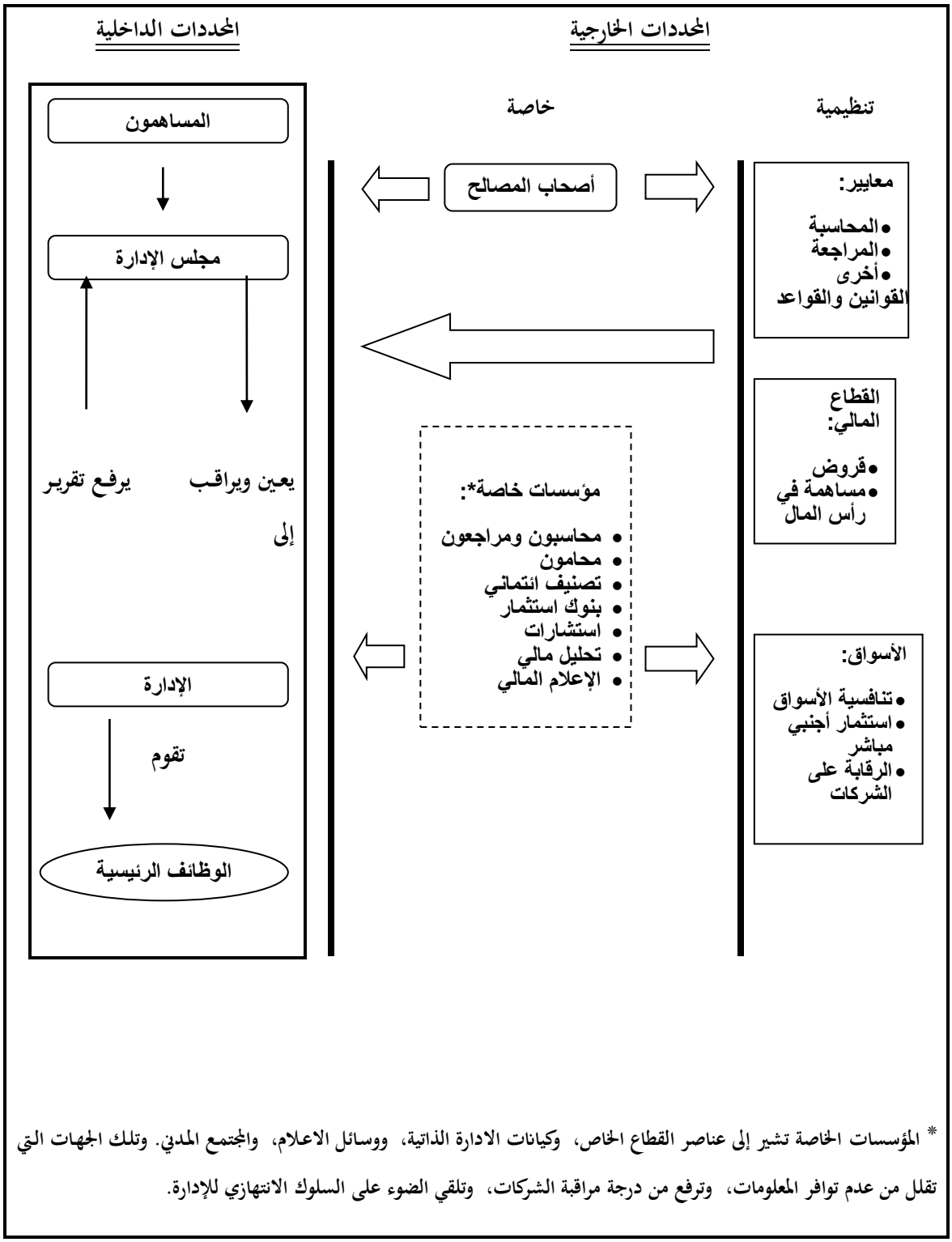
ذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) [2].

ويمكن أن نلخص هذه المحددات الداخلية والخارجية في الشكل التالي رقم (1-5) :

[1] عقبة خضير وآخرون، دراسة تحليلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في سوق عمان للأوراق المالية، مجلة المنهل الإقتصادي، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 02، 2018، ص199.

[2] فكري عبد الغني محمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص21.

شكل رقم (1–5): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



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

المصدر : عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام البنكي، الملتقى العلمي حول : الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، ص05.

ثانيا: ركائز الحوكمة

تُعتبر الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم للحوكمة، وتتمثل في السلوك الأخلاقي من خلال ضمان الالتزام السلوكي، ويتم تفعيل الركيزة الثانية والهامة للحوكمة وهي الرقابة والمساءلة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية، أما الركيزة الثالثة فهي إدارة المخاطر ونظام إدارة المخاطر، وتتمثل في الكشف عن الخطر وتوصيلها للمساهمين وأصحاب المصالح بالبنك في الوقت المناسب[1]، ويمكن تلخيص الركائز سابقة الذكر كما يلي:

1) السلوك الأخلاقي

يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المؤسسات، وتجدر الإشارة هنا إلى إيضاح ما تعنيه القيم الخاصة، إذ تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات، فضلا عن كونها تمنع الفساد وتعاطي الرشوة في التعاملات سواءا على المستوى الداخلي أو الخارجي للعمليات[2]، وتتمثل أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات جراء التزامها بالسلوك الأخلاقي في العمل فيما يلي[3]:

- ❖ لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضًا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الربح المادي، وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية وكأنَّها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي، ففي إطار المنظور الحديث نجد ارتباطا إيجابيا بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة؛
- ❖ قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية بل والإجرامية في بعض الأحيان؛
- ❖ تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المؤسسة؛
- ❖ ترى التوجهات الحديثة أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة، في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية الواسعة.

[1] ابراهيم اسحاق نعمان، مرجع سبق ذكره، ص24.
[2] علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص52.
[3] أنيسة سدرة، مرجع سبق ذكره، ص130.

2)الرقابة والمساءلة

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المؤسسات، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوفر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء الحوكمة، [1] وتتمثل الرقابة في مجموعة من الإجراءات التي توضع للتأكد من مطابقة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، ودراسة أسباب الانحراف بهدف مساءلة المتسبب أو علاج نقاط الضعف ومنع تكرار الخطأ[2].

3) 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، مما أدى إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على حد سواء، وهناك العديد من الأغراض لإدارة المخاطر نذكر منها ما يلي[3] :

– التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تتأتى منها؛

– إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها بغرض منع الخسائر أو التقليل منها؛

– حماية صورة المؤسسة من خلال توفير الثقة بتعزيز قدرتها الدائمة على توليد الأرباح على الرغم من أية خسائر عارضة قد تؤدي الى عدم تحقيق الأرباح أو عدم تحقيقها.

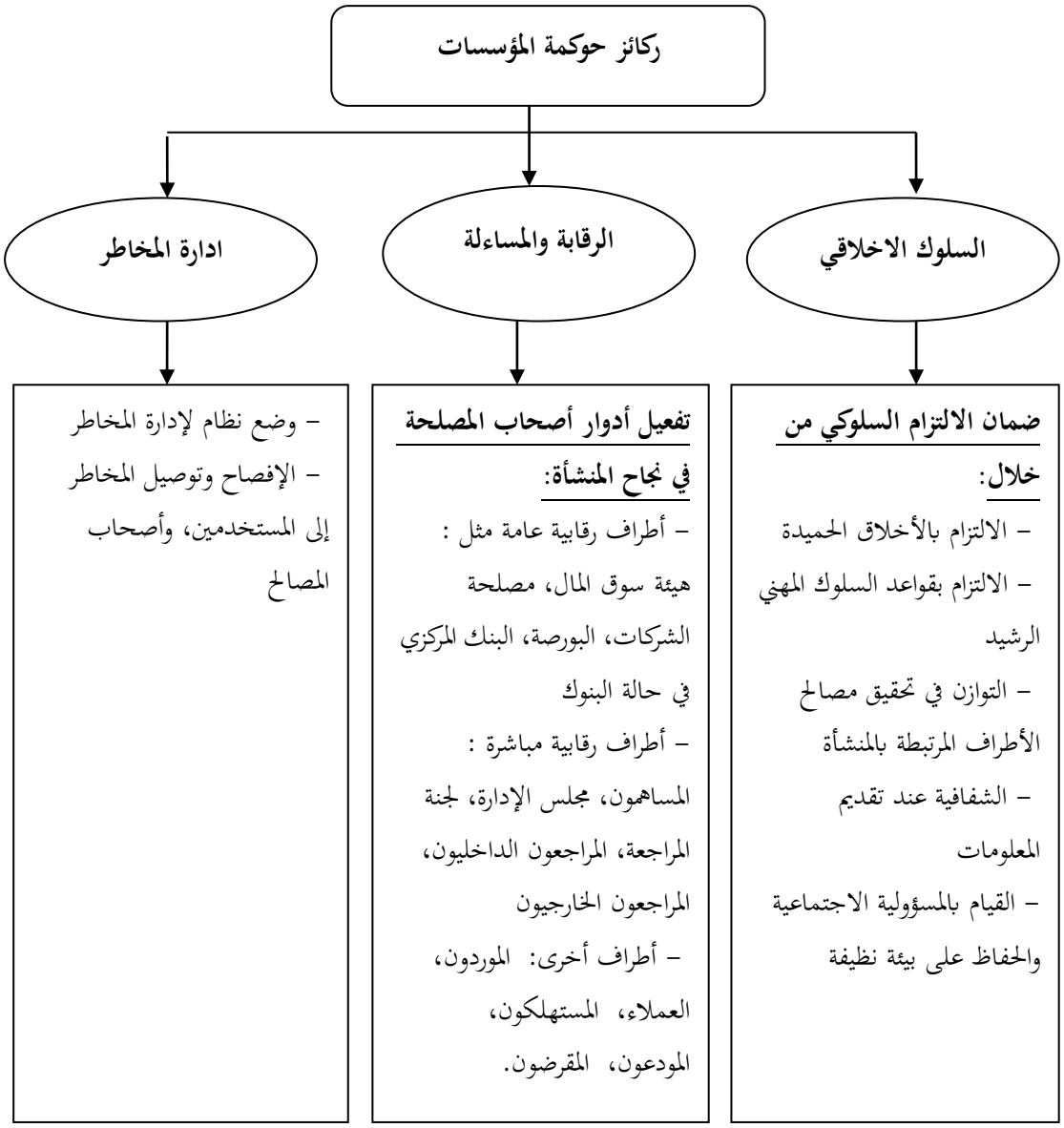
[1] علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص52.

[2] أنيسة سدرة، مرجع سبق ذكره، ص131.

[3] علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص54.

والشكل الموالي رقم (1-6) يبين الركائز سابقة الذكر:

شكل رقم (1-6): ركائز حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات " المفاهيم – المبادىء – التجارب " تطبيقات الحوكمة في البنوك، جامعة عين شمس، 2005، ص56.

المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء البنكي

يُعدُّ مفهوم الأداء عموما وأداء البنك خصوصا من أكثر المفاهيم الإدارية سعةً وشمولاً، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي بنك، ولكي يقاس الأداء بشكلٍ عام يجب توفر العديد من المعايير التي تساعد في معرفة وضع أداء البنك وهو ما يسمى بعملية تقييم الأداء، وسنتناول في هذا المبحث ماهية الأداء مع التطرق لمفهوم الأداء البنكي وتقييمه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يُعتبر الأداء مفهوما جوهريا في عالم الإدارة والمؤسسات، وقد تطور هذا المفهوم مع تطور تلك المؤسسات ليصبح على ما هو عليه اليوم، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأداء ومعاييره وتصنيفه.

أولا: مفهوم الأداء

يرجع مصطلح الأداء إلى الأصل اللاتيني (performare) بمعنى إنهاء نشاط أو فعالية محددة مسبقاً، وقد اشتق منهُ المصطلح في اللغة الانكليزية الفعل يؤدي (to perform)، والذي يشير إلى إنجاز شيء يتطلب قدرة أو مهارة معينة، وعُرف مصطلح الأداء بشكل متكرر خلال عملية التطور الاجتماعي وهو لا يزال في تطور مستمر، من دون الوصول إلى اتفاق بشأن تعريفهِ، بسبب وجود سلسلة متعددة من العوامل التي تؤثر على الأداء بشكل مباشر أو غير مباشر، مثل الأنشطة المؤداة من قبل المؤسسة، واهتمامات وأهداف كل وحدة اقتصادية[1]، وتهدف أنظمة إدارة الأداء إلى تنفيذ الأهداف الرئيسية للمؤسسة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات[2].

يختلف الباحثون حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، إلا أنهم يتفقون على أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً، سواءا في المجال البحثي التجريبي والنظري أم في المجال الإداري، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة، وهو الفعل الذي تسعى الأطراف في المؤسسة كافة إلى تعزيزه[3]. ورغم كثرة البحوث والدراسات المتناولة

[1] براهيم قدري، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: د راسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2015، ص62.

[2] Joseph Falzon, Bank Performance, Risk and Securitization ,Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions Macmillan Distribution Ltd, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS, England, 2013, p75.

[3] إياد مالك حاتم، تفسير ممارسات إعداد الموازنات باستخدام المدخل الشرطي وأثرها على الأداء (دراسة تجريبية في المنشآت الزراعية السورية)، أطروحة أعدت لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة قسم المحاسبة، جامعة تشرين، 2014، ص100.

للأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، وعلى هذا الأساس نخص بالذكر التعاريف التالية:

*عرّف القاموس التجاري الأداء على أنّه "إنجاز مهمة معينة، تقاس بموجب معايير محدّدة مسبقاً للدقّة والاكتمال والتكلفة والسرعة" [1].

* ويعرف على أنه "هو نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن عمليات الإنتاج، فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها" [2].

* يعرَّف أيضاً بأنه "مخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات، وهذا التعريف ينظر إلى المؤسسة بأنها نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، والأداء هو مخرجاته المتمثلة في شكل سلع وخدمات ذات قيمة، ويشير أيضا الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوِّنة لوظيفة الفرد" [3].

* جرى تعريفه بأنه "الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له" [4].

* وهناك تعريف أشمل للأداء كما يلي: "الأداء بصفة عامة هو درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، حيث أن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المحققة بكفاءة وفعالية"[5].

مما سبق، يلاحظ أن هناك العديد من المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء، ومن بين هذه المصطلحات نذكر ما يلي[6] :

– **الكفاءة:** هي القدرة على أداء العمل بأفضل استخدام للموارد المتاحة، أي تمثل عدد الوحدات المستخدمة في أي مورد لإنجاز عمل أو تحقيق خدمة.

[1] وفاء حسين بلان، تقويم أداء إدارة الرقابة الداخلية في جهات القطاع العامّ في سورية مع التطبيق على مؤسسات المياه، دراسة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، 2015، ص25.

[2] علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 64.

[3] راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 215.

[4] نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني – دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق– ، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق، 2016، ص113.

[5] درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات–الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 5.

[6] خيري كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 32–36.

– **الفاعلية:** هي قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة، أي إنجاز الأشياء الصحيحة وتحقيق النتائج المطلوبة من أول مرة.

– **الأهداف:** هي النهايات أو النتائج التي تبتغي المؤسسة تحقيقها ضمن غرضها، أو هي تلك الأحوال المرغوب فيها التي يسعى النظام إلى تحقيقها عن طريق تخطيطها وتنظيمها ومراقبتها، ويقوم الأفراد بوضعها أو الجماعات داخل التنظيم.

– **الإنتاجية:** الإنتاجية تشير إلى تحسين عملية الإنتاج عن طريق تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات[1]، أو هي مقياس للعلاقة بين محصول معين والوسائل المستخدمة في إنتاجه[2].

ثانيا: معايير الأداء

يجب أن يتوفر للمؤسسة معايير يمكن عن طريقها إجراء مقارنة بينها وبين الأداء الفعلي للحكم على مستوى الأداء، وهناك أربعة أنواع من المعايير شائعة الاستخدام وهي[3]:

1) المعايير التاريخية

يتم هنا مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق، وتعتبر هذه الطريقة فعالة في حالة الرغبة في معرفة مدى التقدم أو التأخر في الأداء، ولكنها لا تحدد هل يعتبر الأداء مرضي أم لا.

2) معايير الأداء المطلوبة

تعتبر هذه المعايير أهداف مطلوبة تضعها المنظمة في ظل ظروف بيئية معينة، ويعتبر إعداد الموازنات من أكثر هذه الأنواع استخداماً.

3) المعايير الخاصة بالمتنافسين

يتم عند استخدام هذه المعايير مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات الأخرى المنافسة، ويعتبر من أهم مزايا هذا النوع هو ربط أداء المنظمة بأداء المنافسين بصورة مباشرة، مما يعطي مؤشرا قويا لقدرة المؤسسة التنافسية في السوق.

[1] جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 13.

[2] علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص13.

[3] طارق عبد العال حماد، تقييم الأداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 102.

4) معايير الأداء المطلقة

يوضع هذا النوع من المقاييس على ضوء المعايير النظرية مثل معيار الجودة، وقد تكون هذه المعايير من الصعب تحقيقها في الواقع العلمي، ولكنها تظل أهدافا مطلوبة يمكن عن طريقها تحديد المستوى التحسين المطلوب.

ثالثا: تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، نوجزها فيما يلي:

1) حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي[1] :

أ) الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة.

2) حسب معيار الشمولية

يُعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية و الشمولية، أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة، أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها، وتتلخص في [2]:

[1] محمد سليماني، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة :مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع: تسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص117.

[2] عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: تسويق، جامعة الجزائر، 2012، 25.

أ) الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ب) الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة. والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن مؤسسة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.

3) حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة كما يلي[1]:

أ) أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

ب) أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين ...الخ.

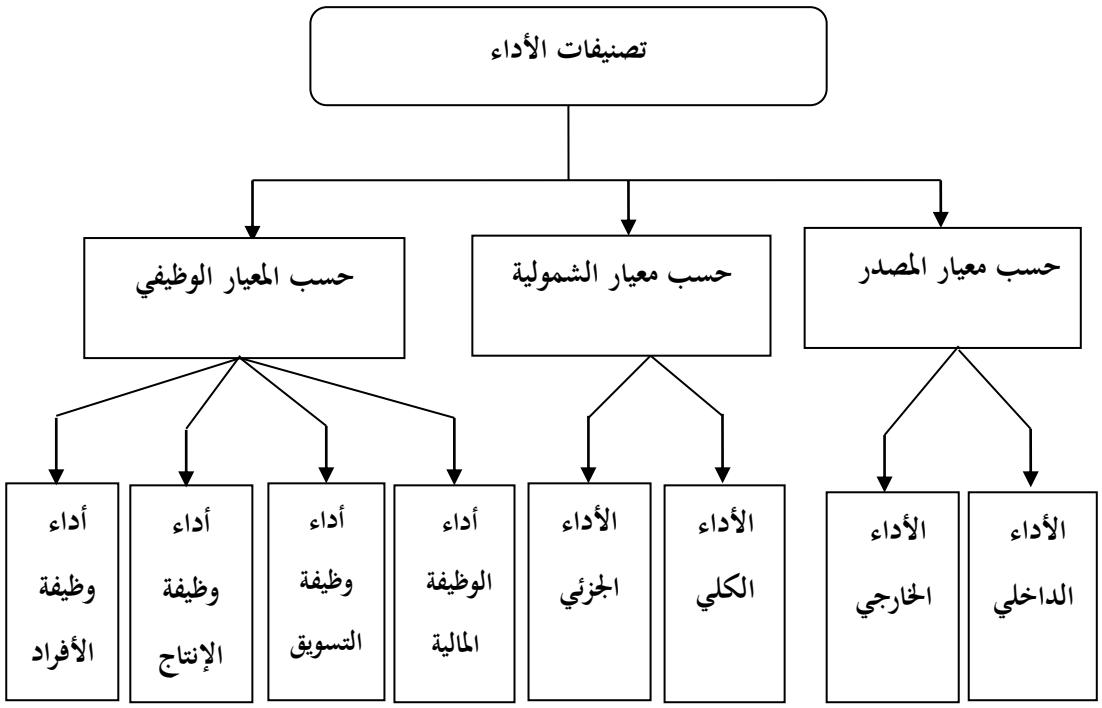
ج) أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات.

د) أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها، وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية، حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

[1] محمد سليماني، مرجع سبق ذكره، ص118.

ويمكن توضيح التصنيفات السابقة الذكر في الشكل رقم (1-7) الموالي:

الشكل رقم (1-7) : تصنيف الأداء



المصدر : من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني : مفهوم الأداء البنكي

يُعتبر أداء البنك مؤشرا عاليا على نجاحه وتميزه، فكلما كان الأداء جيدا كان البنك ناجحا وذا سمعة جيدة، وسنستعرض في هذا المطلب مجموعة من التعاريف المتعلقة بالأداء البنكي وأهميته، وأيضا أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها، مع التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة على الأداء البنكي بما فيها العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

أولا: تعريف الأداء البنكي

*إن الأداء البنكي لا يختلف عن معنى أداء المؤسسات الأخرى، حيث يقصد به الأهداف أو المخرجات التي يسعى نظام أي مؤسسة إلى تحقيقها باستخدام القدرات البشرية، المادية، والمالية[1].

[1] سماح مهيوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للبنوك الفرنسية – حالة نشاط البنك عن بعد – ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص22.

* يمكن تعريف أداء البنك على أنه: مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة البنكية التي تحقق الأهداف[1].

* هو استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال التي تمارسها البنوك، ويساهم في إتاحة الموارد المالية، وتزويد البنك بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم[2].

* هو وصف لوضعية البنك الحالية وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمها للوصول إلى الأهداف، من خلال دراسة الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، صافي الثروة[3].

ثانيا: أهمية الأداء البنكي

بشكل عام يمكن حصر أهمية أداء البنك في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية [4]:

- تقييم ربحية البنك والهدف منه تعظيم قيمة البنك؛
- تقييم سيولة البنك والهدف منه تحسين قدرة البنك في الوفاء بالتزاماته؛
- تقييم تطور نشاط البنك؛
- تقييم مديونية البنك؛
- تقييم تطور حجم البنك من أجل تحسين القدرة الكلية له؛
- يعتبر أحد أهم الركائز التي تبني عليها المراقبة والضبط في البنك؛
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة القوة والضعف في البنك؛
- يفيد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية؛
- يعد من أهم دعائم رسم السياسات العامة، سواء على مستوى البنك أو على مستوى القطاع، أو على المستوى الدولي.

[1] حاكم محسن محمد و حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 146.

[2] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، عمان، 2009، ص 45.

[3] علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[4] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ثالثا: أهداف الأداء البنكي

تسعى البنوك بشكل عام إلى تحقيق الإستمرارية من خلال تطوير أداءها، ويمكن حصر الأهداف التي يسعى أداء البنك لتحقيقها فيما يلي[1]:

- التوازن المالي وهدفه يمس الاستقرار المالي للبنك؛
- نمو البنك؛
- الربحية والمردودية؛
- السيولة وتوازن الهيكل المالي.

رابعا: العوامل المؤثرة على أداء البنوك

نستطيع التمييز بين نوعين من العوامل وهي العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية نذكر منها ما يلي:

1) العوامل الداخلية

يسهل التحكم في العوامل الداخلية أفضل من العوامل الخارجية التي تواجهها جميع المؤسسات، لذلك يجب على البنوك الاهتمام بالعوامل الداخلية لتحقيق أداء أفضل[2]، وأهم هذه العوامل المؤثرة على أداء البنوك هي: الحجم، ورأس المال، وجودة الأصول، والسيولة، وفيما يلي عرض كل منها كالآتي[3] :

أ) الحجم: يمكن للبنوك الكبيرة تحقيق أداء أكبر من البنوك الصغيرة، وذلك لما تمتلكه البنوك الكبيرة من علاقات مميزة. فغالبا ما تكون بعض الأنشطة في البنوك الكبيرة تتطلب درجة عالية من التخصص التكنولوجي الحديث مقارنة بالبنوك الصغيرة. كل هذه العوامل قد تؤدي إلى تحقيق البنوك الكبيرة أداء أكبر من البنوك الصغيرة.

ب) مخاطر الائتمان: ترتبط **جودة محفظة الأصول**[4] بالأداء، وترجع الدراسات السابقة العلاقة الموجبة إلى أنه كلما زادت مخاطر الائتمان زاد الأداء حتى يستطيع البنك تغطية نفقات هذه المخاطر.

ج) مخاطر السيولة: يكون هناك تأثير سالب للسيولة على الأداء، لأن قدرة الأصول على تحقيق العائد تزيد

[1] سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 247.

[2] Rina Adi Kristianti & Yovin, Factors Affecting Bank Performance: Cases of Top 10 Biggest Government and Private Banks in Indonesia in 2004 - 2013, Review of Integrative Business & Economics Research , Vol 5(4), 2016, p372.

[3] عائشة بوقليمينة وبهاز لويزة، تأثير العوامل الداخلية على أداء البنوك العمومية الجزائرية دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول الأساليب الحديثة للمخاطر البنكية، ص05.

[4] تعكس **جودة الأصول** مخاطر الائتمان التي ترتبط بالقروض ومحفظة الاستثمارات والأصول الأخرى.

مع انخفاض السيولة. كما أن ارتفاع نسب السيولة يؤدي إلى ضياع فرص استثمارية مربحة، مما ينعكس سلبيا على الأداء، كما قد تكون علاقة موجبة بين نسب السيولة والأداء. حيث قد يرجع ذلك إلى إتباع البنوك سياسة ائتمانية متشددة، واختيارها للاستثمارات الأكثر ضمانا والأكثر قدرة على الوفاء بالالتزامات.

د) العمليات: إن التكاليف الكلية للبنك تنقسم إلى تكاليف العمليات التي تنتج عن إدارة البنك ونفقات أخرى مثل الضرائب والاهتلاك وغيرها. حيث تعكس تكاليف العمليات الاختلافات في جودة الخدمات، وقد تعكس الاختلافات في الأعمال وتنويع المنتجات فالعلاقة سالبة بين تكاليف العمليات والأداء، لأن جزء فقط من التكاليف يمكن تمريره إلى عملاء البنك والباقي من التكاليف يؤثر سلبيا على الأرباح.

هـ) رأس المال: تفسر العلاقة الموجبة بين رأس المال والأداء، بأن رأس مال البنك قد يجعله يواجه تكاليف إفلاس أقل، مما يؤدي إلى معدلات أداء أفضل وفي الاتجاه المعاكس، وتوصلت الدراسات إلى وجود علاقة سالبة بين رأس المال والأداء، حيث تفسر هذه العلاقة السالبة بأن ارتفاع نسب رأس المال قد يؤدي إلى انخفاض كل من المخاطر والعائد المتوقع من الاستثمارات. بالإضافة إلى انخفاض الوفورات الضريبية من نفقات الفائدة والتي قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

2) العوامل الخارجية

من المهم مراعاة العوامل الخارجية للبنك فقد يكون لها تأثير قوي عليه والاهتمام بها يمكن أن يساهم في حل مشكلة الفشل البنكي[1]، وتتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في ربحية البنوك التجارية في ما يلي[2] :

أ) الظروف الاقتصادية والسياسية: تتأثر البنوك بمدى استقرار الظروف السياسية والاقتصادية للدول.

ب) التشريعات القانونية والضوابط البنكية: تؤثر التشريعات القانونية والضوابط البنكية بدرجة كبيرة في أداء البنوك بشكل عام، فتعليمات الجهات الرقابية والضوابط البنكية تهدف إلى ضبط الأداء البنكي للمحافظة على سلامته المالية وحماية أموال المودعين، الأمر الذي قد يترتب عليه التزامات إضافية على بعض البنوك، تتمثل في قيود على حركة وحجم التسهيلات والاحتفاظ بقدر أكبر من السيولة وتكوين المخصصات الإضافية وغيرها.

[1] Pooran Lall, Factors affecting U.S. Banking Performance: Evidence From the 2007-2013 Financial Crisis, International Journal of Economics, Finance and Management, VOL. 3, NO. 6, October 2014, p292.

[2] منذر مرهج وآخرون، تحديد العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية باستخدام التحليل المتعدد المتغيرات دراسة ميدانية في البنك التّجاري السّوري بمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد2 ، 2014، ص334.

ج) **السياسة النقدية**: تلعب السياسة النقدية للبنوك المركزية في الدول دورا بالغ الأهمية في التأثير في سياسات البنوك فيما يتعلق بإدارة موجوداتها ومطلوباتها، وبالتالي فإن ذلك يكون ذو تأثير في ربحيتها، وهنالك العديد من الأدوات لتلك السياسة سواء كانت أدوات الرقابة الكمية أو النوعية أو الرقابة المباشرة، يستخدمها البنك المركزي بهدف إحكام سيطرته على الائتمان البنكي، وبالتالي إحكام سيطرته على عرض النقد من أجل الوصول للأهداف النهائية المتوخاة، وتختلف إجراءات السياسة النقدية للبنك المركزي من حيث أنها إجراءات تقليدية، أو تتسم بطابع من التخفيف وذلك تماشياً مع الظروف والأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد.

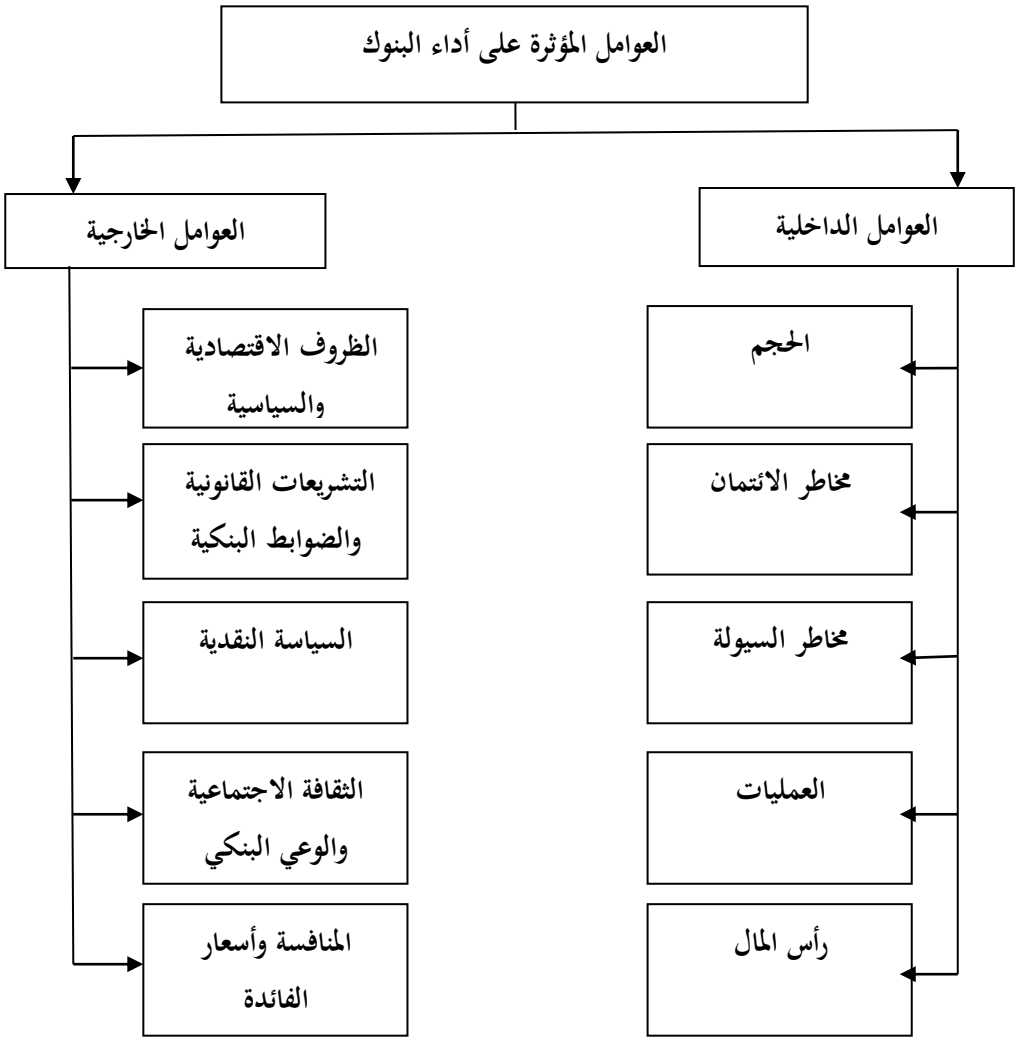
د) **الثقافة الاجتماعية والوعي البنكي**: تؤثر الثقافة الاجتماعية والوعي البنكي في البنوك، حيث تتأثر الحصة السوقية للبنوك التجارية من الودائع والقروض، نتيجة تعامل بعض العملاء مع البنوك الإسلامية دون البنوك التقليدية، مما يؤثر على ربحية البنوك التجارية. كما أن قوة الجهاز البنكي ومتانته، وتوفر القناعة الكافية لدى الجمهور بهذه القوة سوف يؤدي إلى زيادة تعاملهم مع هذه البنوك، وكذلك زيادة ثقتهم بالتعامل معها، مما قد ينعكس بدوره على ربحية هذه البنوك.

هـ) **المنافسة**: تؤثر المنافسة بين البنوك التجارية في ربحيتها، وذلك بسبب محدودية الموارد المتاحه لهذه البنوك، واضطرارها نتيجة لذلك إلى دفع معدلات فائدة عالية للحصول على هذه الموارد، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض هامش العوائد، وبالتالي التأثير في صافي الأرباح ومعدلات الربحية.

و) **أسعار الفائدة**: تزداد ربحية البنوك التجارية كلما ازدادت أسعار الفائدة على القروض، خصوصاً عندما تكون أسعار الفائدة على الودائع منخفضة، بمعنى أن الربحية تزداد كلما ازداد هامش سعر الفائدة، وتلعب أسعار الفائدة دورا فاعلاً في التأثير في استثمارات البنوك.

والشكل الموالي رقم (1-8) يوضح العوامل المؤثرة على أداء البنوك:

شكل رقم (1-8) : العوامل المؤثرة على أداء البنوك



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء البنكي

تُعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة بالنسبة للبنك بالنظر لما توفره له، فهي تساعده في معرفة نقاط قوته والوقوف على نقاط ضعفه، كما تخضع هاته العملية لعديد من العوامل المؤثرة. ونتناول في هذا المطلب مفهوم تقييم الأداء وأهدافه، وأيضا القواعد الأساسية لتقييم الأداء البنكي، مع التطرق لتحديد معايير الأداء البنكي، واستعراض فوائده.

أولا: مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية، وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب، للتأكد من أن كل الموارد قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة، لإنجاز الأهداف[1].

* يعرف بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع، بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة، بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة في الغالب تكون سنة[2].

* بصورة أدق فإن تقييم الأداء هو عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات وغيرها للوقوف على الحالة المالية للبنك، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة[3].

*يعرف على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا[4].

* هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأعمال[5].

* يعرف بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه[6].

ونلخص مما تقدم أن تقييم الأداء يعني: مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني...الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخرات أو المورد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص10.

[2] حمزة محمود الزوبيري، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 85.

[3] مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الدار المناهج للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، ط1، 2007، ص 31.

[4] دانية النابلسي، إمكانية إعداد الموازنات التخطيطية على أساس النشاط للرقابة على الأداء – دراسة تطبيقية، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2012، ص44.

[5] أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371.

[6] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 322.

مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، بالإضافة إلى تحسين درجة نجاحها وتغلبها على الصعوبات التي تعترضها[1].

ثانيا: أهداف تقييم الأداء البنكي

يهدف تقييم الأداء في البنوك إلى تنمية المنافسة والتشجيع على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المفتوحة، وتشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها[2] ، وتتمثل أهداف عملية تقييم الأداء تتمثل عموما فيما يلي[3]:

– تسمح عملية تقييم الأداء باختبار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق أهداف المسطرة؛

– اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة عن سوء التسيير في المستقبل، والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة؛

– يساعد نظام تقييم الأداء السليم الذي يتميز بالشمولية ومرونة أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا، وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف.

بالإضافة إلى ما سبق، توجد أهداف متعلقة بالتخطيط والرقابة على الأعمال وتتمثل في الآتي[4] :

1– الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛

2– الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلاقيها مستقبلا؛

3– تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح، بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير واقعية.

[1] صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 355.

[2] عبد الرحمن توفيق، منهج النظم والأساليب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط 1، 2004، ص3.

[3] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[4] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ثالثا: القواعد الأساسية لتقييم الأداء البنكي

هناك مجموعةٌ من القواعد الأساسية تتطلبها عملية تقييم الأداء حيث يمكن تلخيصها في[1]:

1- تحديد الهدف

حتى تتم عملية تقييم الأداء بصورة جيدة، يتطلب ذلك التعرف على الأهداف التي نريد تحقيقها، والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها، وحجم ونوع السلع والخدمات التي تنتجه، فالمؤسسة عندما ترسم السياسات على الهدف العام لنشاطها يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفضيلية لها.

2- وضع برنامج لإنجاز الأعمال

في ضوء الأهداف السابقة الذكر، يتم وضع خطة متكاملة لإنجاز الأعمال بشكل تفصيلي لكل مجال من مجالات النشاطات في البنك، توضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة له، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية، التي تتبعها في الإدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة، وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبها.

وقد يتطلب الأمر وضع خطط مساندة للخطة العامة كل منها تمثل نشاط فرعي في الوحدة، على أن يجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها، كما يجب أن تكون منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.

3- تحديد مراكز المسؤولية

يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات، التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها. وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقا مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية، لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وأسباب الانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو عدة مراكز.

[1] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

رابعا: تحديد معايير الأداء البنكي

إن عملية تقييم الأداء تستوجب وضع مجموعة من المقاييس والنسب والأسس، التي يقاس بها ما حققته الشركة، حيث تعرف بالمعايير والتي يتم وفقها متابعة وتقييم الأداء، سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفروع والأقسام، ويجب مراعاة ما يلي عند اختيار المعايير[1]:

- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، حيث يتمكنون من تطبيقها ببساطة؛
- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف الموضوعة؛
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة، تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.

خامسا: فوائد تقييم الأداء البنكي

يمكن تلخيص أهم الفوائد التي يجنيها البنك من تقييمه للأداء بصفة مستمرة في العناصر التالية [2]:

1- يُعتبر من أهم وأنجع الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط، فهو يساعد بصورة مباشرة في التعرف على المشكلات وحلها، وكذا على مواطن القوة والضعف في البنك؛

2- يُساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات السليمة والفعالة للبنك، سواء كانت متعلقة بالتطور أو الاستثمار أو اجراء بعض التغييرات الجوهرية؛

3- المساعدة في وضع الاستراتيجيات التجارية (الخدمة، العملاء، التسويق، والمنافسة) للبنك؛

4- الكشف عن التطور الذي حققه البنك من خلال الكشف عن مستوى الأداء الفعلي؛

5- يظهر تقييم أداء البنك المركز الاستراتيجي له ضمن البيئة البنكية، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغير المطلوبة لذلك؛

6- يوضح تقييم الأداء البنكي كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة له؛

7- يساعد في الافصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية؛

8- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك، مما يساهم في تحسين الأداء فيه.

[1] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[2] سماح ميهوب، مرجع سبق ذكره، ص23-ص24.

خلاصة الفصل الأول

الحوكمة البنكية هي 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، وتعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء المؤسسات بأسلوب علمي وعملي، يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات، بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والمؤسسات، ولذلك فإن لحوكمة المؤسسات أهمية خاصة في البنوك، كونها تشكل نظام يضبط أعمالها بشكل عام وذلك لأهمية البنوك في عصرنا الحاضر.

أصبحت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات، حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي أهمها مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومبادئ مؤسسة التمويل الدولية، ومبادئ لجنة بازل للرقابة البنكية، ولا يمكن تطبيق هذه المبادئ إلا بوجود أطراف ومحددات داخلية وخارجية تتعاون فيما بينها، وترتكز الحوكمة على ثلاثة عناصر أساسية وتتمثل في السلوك الأخلاقي يتم من خلال ضمان الالتزام السلوكي، الرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر.

للحوكمة البنكية أهمية كبيرة على مختلف الجوانب المتعلقة بالبنوك وخاصة المتعلقة بالأداء البنكي، ويقصد بهذا الأخير مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة البنكية التي تحقق الأهداف، وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة بالنسبة للبنك بالنظر لما توفره له، فهي تساعده في معرفة نقاط قوته والوقوف على نقاط ضعفه، وإضافة للأداء البنكي للحوكمة البنكية أهمية كبيرة في إدارة مخاطر البنوك والرقابة عليها، وهو ما **سنتناوله في الفصل الثاني** تحت عُنوان: "الرقابة وإدارة المخاطر البنكية ".

الفصل الثاني:
الرقابة وإدارة المخاطر البنكية

تمهيد:

يُعد القطاع البنكي من أكثر القطاعات الاقتصادية تعاملا مع المخاطر، حتى أصبحت جزءا لا يتجزأ من نشاطه، باعتبار البنوك التجارية من أهم المؤسسات المالية التي باستطاعتها إتاحة فرص استثمارية أمام المستثمرين خاصة الصغار منهم، و هذا ما يجعل البنك يواجه العديد من المخاطر البنكية التي تؤثر سلبا على الاقتصاد ككُل، مما أوجب على القطاع البنكي التركيز بشكل أساسي على إدارة المخاطر البنكية، وذلك من خلال تطوير الأساليب والأدوات التي تمكنه من التعامل مع هذه المخاطر بكفاءة، حيث أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل، ووضع الإجراءات الرقابية اللّازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة بما يخدم أهدافها. ونحاول ضمن هذا الفصل التطرق لالرقابة وإدارة المخاطر البنكية من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المخاطر البنكية: مفاهيم وأساسيات؛**
- **لمحة حول إدارة المخاطر البنكية؛**
- **مدخل حول الرقابة البنكية.**

المبحث الأول: المخاطر البنكية: مفاهيم وأساسيات

يُواجه النشاط البنكي مجموعة من المخاطر التي تختلف عن طبيعة المخاطر التي تواجهها الفروع الأخرى من النشاط الاقتصادي، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في الصناعة البنكية، حيث سنحاول في هذا الجزء التعرف على بعض المفاهيم والأساسيات الخاصة بالمخاطر البنكية، وندرس ضمن هذا المبحث: مفهوم المخاطر البنكية، أنواعها، والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر البنكية

قبل أن نتعرف على مفهوم المخاطر البنكية، لابد من أن نتطرق أولا إلى تعريف الخطر كمدخل للحديث عن المخاطر البنكية، وسيتناول هذا المطلب تعريف الخطر، وتعريف المخاطر البنكية وأسباب تفاقمها.

أولا: تعريف الخطر

هناك العديد من التعريفات المقبولة للمخاطر قيد الاستخدام، والمفهوم المشترك في جميع هذه التعريفات هو عدم اليقين بشأن النتائج[1]، نستهل عرضها على النحو التالي:

* ورد تعريف كلمة خطر في قاموس أكسفورد الحديث بأنها "إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه" [2].

*ويعرف على أنه "ضرر متوقع الحدوث مبني على الاحتمالات التي تتفاوت فيما بينها بين احتمالات متعلقة بالأشخاص، أو احتمالات متعلقة بالممتلكات" [3].

* عرفه **معهد المدققين الداخليين الأمريكي** على أنه "مفهوم يُستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون الأثر سلبياً فيُطلق عليه خطر أو تهديد، أما إذا كان إيجابياً فيُطلَق عليه فرص" [4].

---

[1] Heinz-Peter Berg, Risk management: procedures, methods and experiences, RT & A 2(17), (Vol.1), June 2010 , p79.

[2] عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر مدخل مالي، دار إي-كتب، لندن، 2018، ص23.

[3] محمد رفيق المصري، التأمين وإدارة الخطر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص11.

[4] موسى عمر مبارك أبو حميد، مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للبنوك الإسلامية من خلال معيار بازل II، أطروحة دكتوراه استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة في تخصص البنوك الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والبنكية، 2008، ص17.

* يعرف الخطر بأنه "تلك الحالة التي يكون فيها احتمال حدوث الانحراف عن تحقيق نتيجة مرغوبة يتم توقعها، أو هنالك أمل في تحقيقها" [1].

* يُعرف الخطر في المعنى الاقتصادي بأنه "إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهو في نفس الوقت يعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه، أما في المعنى القانوني فهو احتمالية وقوع حادث مستقبلا، أو حلول أجل غير معين خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه" [2].

وحتى يتضح معنى الخطر بدقة هناك مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بشكل مباشر بمفهوم الخطر نذكر منها ما يلي[3]:

1) احتمال الخسارة: ويُقصد بها عدد مرات تكرار حدوث الخسارة.

2) مصدر الخطر: وهو المصدر الأساسي لوجود الخطر أو المسبب الرئيسي للخسارة المادية المحتملة.

3) مسببات الخطر: هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر، أو زيادة احتمال حدوث الخسارة.

4) الحادث: هو التحقق المادي الملموس لمسبب الخطر والذي يكون نتيجة تحقق خسارة مادية للشخص أو الشيء المعرض للخطر.

5) الخسارة: تُعرف بأنها النقص الكلي أو الجزئي في قيمة الممتلكات أو الأشياء نتيجة وقوع حادث معين.

ثانيا: تعريف المخاطر البنكية

كما لاحظنا سابقا لا يوجد تعريف مُوحَّد للخطر بحد ذاته، وعليه فلا يوجد أيضا تعريف موحد للخطر البنكي بحيث لم يتم الاتفاق على تعريف مُوحَّد وشامل، وتعددت التعاريف المتعلقة بالمخاطر البنكية ونذكر منها ما يلي:

* عَرَّفت **لجنة التنظيم البنكي،** المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية المخاطر بأنَّها "احتمال حصول الخسارة إمَّا بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تَحُد من قدرة البنك على تحقيق أهدافه وغاياته، حيث أنّ مثل هذه القيود تؤدِّي إلى إضعاف قُدرة البنك على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة، وتَحُد من قُدرته

[1] زهية بركان، إدارة المخاطر بين تطبيق معايير بازل 2 وحوكمة البنوك، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 03، 2011، ص251.

[2] بلعزوز بن علي، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث – العدد **07**، جامعة ورقلة، 2010، ص331.

[3] عيد أحمد أبو بكر ووليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص32- ص38.

على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل البنكي من جهة أخرى" [1]. ونلاحظ أن هذا التعريف ركّز في مُجمله على ارتباط المخاطر بالخسارة سواء كانت خسارة مباشرة أو غير مباشرة.

* تُعرف المخاطر البنكية بأنها "احتمال تعرُّض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخططة أو تذبذب العائد المتوقع من استثمار معين، أي أنّ هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المدققين الداخليين والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار السلبية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع، ولها القدرة في التأثير على تحقيق أهداف البنك وتنفيذ استراتيجياته بنجاح" [2]. ونلاحظ أن هذا التعريف ركّز على ارتباط المخاطر باحتمال وقوع حدث مفاجئ في المستقبل لم يُخطط له سابقًا.

* وتعرف على أنها "التأثير السلبي على الربحية والتي تتميز بالعشوائية وعدم التأكد من المكاسب والخسائر، نتيجة حدوث تغيرات في محيط البنك" [3]. ونلاحظ هنا أن التعريف ركّز على ارتباط المخاطر بالربحية وتأثرها بالتغيرات المحيطة بالبنك.

* تعرف أيضا على أنها "حالة عدم التأكد من استرجاع الأموال المقرَضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة" [4].

* المخاطر البنكية هي درجة الاختلافات في التدفق النقدي الفعلي للمقترح الاستثماري، عن التدفق النقدي المقدر أو المتوقع" [5].

مما سبق، نلاحظ أن التعاريف التي تم ذكرها قد اتفقت في مجملها على مجموعة من العناصر نلخصها في التعريف التالي: "المخاطر البنكية هي إمكانية تعرض البنك لخسائر محتملة، نتيجة للانحرافات التي تنشأ عن عدم تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المخطط لها سابقا، وعدم التأكد من استرجاع الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة".

---

[1] هاجر زرارقي، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة سطيف، 2012، ص31.

[2] إيهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية–غزة، 2012، ص31.

[3] عبد المجيد ماجي وليلى أولاد إبراهيم، إدارة المخاطر البنكية – رؤية شاملة–، الملتقى الوطني الثاني حول: الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر البنكية –الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية–، جامعة غرداية، 2015، ص03.

[4] نعيمة خضراوي، إدارة المخاطر البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية — حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الجزائري –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع: نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2009، ص03.

[5] حياة نجار، إدارة المخاطر البنكية وفق اتفاقيات بازل — دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014، ص49.

ثالثا: أسباب تفاقم المخاطر البنكية

من أهم الأسباب التي أدت إلى تفاقم المخاطر البنكية نجد[1]:

1- عدم تطابق المعلومات المتاحة بين المقرض والمقترض: حيث يجب أن يكون هناك تطابق معلوماتي من طرفين متعاملين في أي مجال اقتصادي معين، ويقصد بالتطابق هو أن تكون المعلومات المتوفرة هي نفسها بين الطرفين، حيث يمكن أن يكون الطرفان هما المسير والمستثمر على مستوى المؤسسة الاقتصادية مثلا، أو كذلك بين المؤسسة الاقتصادية والعميل الذي يتعامل معه، وهذا ما يجب أن يتوفر أيضا لعلاقة البنك بالفرد أو المؤسسة الاقتصادية في مجال منح القروض.

2- **عدم التزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقرض:** من العوامل المعبرة عن مشكلة أخلاقيات المقترض حيال القروض الممنوحة له من البنك ما هو مرتبط بالعوامل الذاتية البحتة، وأخرى موضوعية قد تشكل بالنسبة للمقترض المبرر الكافي في عدم تسديد مستحقات الدين، فالمسير على مستوى المؤسسة الاقتصادية ذات المسؤولية المحدودة مثلا، عادة ما يلجأ إلى التصريح بنتائج أرباح المؤسسة بأرقام مغايرة للواقع بحيث تسمح له بتجنب الالتزام بالتسديد.

المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية

نظرا للمحيط البنكي وكذا طبيعة الأنشطة البنكية فالمهام البنكية تتحمل مخاطر لا تُعد ولا تُحصى، ويتضمن هذا المطلب أهم مخاطر القطاع البنكي نشير إليها فيما يلي:

أولا: المخاطر المالية

هي المخاطر المتعلقة بإدارة أصول وخصوم البنك وينجم عنها خسائر مالية، ويتطلب هذا النوع من المخاطر رقابة وإشرافاً مستمرين من قِبَل إدارة البنك، وفقاً لتوجه السوق وحركة الأسعار والأوضاع الاقتصادية والعلاقة بالأطراف ذات الصلة [2]. وتصنف إلى ثلاثة أقسام هي:

[1]. سليم بن رحمون وسميحة بوحفص، التأصيل النظري للحوكمة البنكية ودورها كآلية لإدارة المخاطر البنكية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 06، 2018، ص102.

[2] هاجر زرارقي، مرجع سبق ذكره، ص64.

1) المخاطر الائتمانية

تُعرف المخاطر الائتمانية بوجه عام بأنها المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته المتعهد بها مما يؤدي بالبنك إلى الوقوع في الخطر [1]، أو هي خطر عدم استرجاع مجموع التزامات العملاء، أي عدم قدرة المدين على سداد ما عليه وفق الشروط المتفق عليها [2].

إن عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته يعود لعدة أسباب، منها ما هو متعلق به ومنها ما هو خارج نطاق سيطرته، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[3]:

أ. المخاطر الفردية (أو الخاصة بالمؤسسة): وهي مخاطر مرتبطة بالمقترض كوضعيته المالية أو قدرته المالية على رد القرض، الوضعية التجارية للمؤسسة، مصادر السداد، الوضعية العامة للمؤسسة كنقص الموارد التي تؤدي لعدم كفاية رأس المال العامل، إضافة لطبيعة العملية الممولة ومدتها ومبلغها.

ب. المخاطر القطاعية: وتسمى كذلك بالمخاطر المهنية وهي متعلقة بفرع النشاط، وهي تكمن في التحولات السريعة التي يمكن أن تحدث في شروط الاستغلال التجاري أو الصناعي لنشاط معين، تبعا لأحداث محددة (كانهيار الآسعار، تشبع الأسواق، منافسة منتجات أجنبية ذات جودة عالية...)، وهذه التحولات قد تسبب انكماشا في أسواق المؤسسة، ويهدد هذا الخطر البنوك الملتزمة ماليا بشكل كبير في قطاع ما.

ت. المخاطر العامة: وهو مرتبط بحدوث أزمات سياسية أو اقتصادية داخلية أو بظواهر طبيعية مثل: الجفاف، الفيضانات والزلازل، والتي تلحق الضرر بالنشاط الاقتصادي ككل.

ث. مخاطر البلد: يتعلق خطر البلد بالقروض الموجهة لتمويل عمليات التجارة الخارجية، وهو يعرف بأنه: "خطر عدم القدرة على التسديد الكلي أو الجزئي للالتزامات خارج الميزانية والمتعلقة بعميل مقيم في بلد آخر، نتيجة ظروف اقتصادية وسياسية سائدة في بلد المقترض والتي تؤثر على وفائه بالتزاماته".

---

[1] أسما طهراوي وعبد الرزاق بن حبيب، إدارة المخاطر في الصيرفة الاسلامية في ظل معايير بازل، دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد 19، العدد 1، ص61.

[2] مريم بونيهي، مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية – دراسة حالة الجزائر – ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد ومالية دولية، جامعة المدية، 2011، ص15.

[3] الويزة أوصغير، استخدام أدوات التحليل المالي كآلية للتنبؤ بالمخاطر الائتمانية للمؤسسات الاقتصادية في البنوك الجزائرية– دراسة حالة على مستوى بنك سوسيتي جنرال الجزائر (وكالة برج بوعريريج)–، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد: 05، 2018، ص26.

وللمخاطر الائتمانية عدة صور من أهمها نذكر ما يلي [4]:

أ) المخاطر المتعلقة بالمُقترض: تشمل المخاطر المتعلقة بأهلية المقترض، السمعة الائتمانية للمقترض وكذا مركزه المالي، بالإضافة إلى المقدرة الانتاجية للمقترض.

ب) المخاطر الخاصة بالنشاط الذي يزاوله المقترض: تختلف طبيعتها وأسبابها بحسب الأنشطة الاقتصادية التي تتفاوت في ظروفها الإنتاجية والتسويقية.

ت) المخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها: تختلف هذه المخاطر بحسب طبيعة كل عملية ائتمانية وظروفها وضماناتها، فمخاطر الاقتراض بضمان بضائع تختلف عن مخاطر الاقتراض بضمان أوراق مالية وعن مخاطر تمويل عمليات المقاولات وإصدار خطابات الضمان المرتبطة بها.

ث) المخاطر المتعلقة بالظروف العامة: تشمل المخاطر الاقتصادية ومن أمثلة ذلك أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وما يطرأ عليها من تعديلات، والظروف السياسية والاجتماعية والقانونية بحيث تتعدد مخاطرها ويتفاوت تأثيرها، ومن أمثلة ذلك ما ينجم عن مخاطر الحروب وقطع العلاقات مع دول معينة، وصدور بعض التشريعات التي قد تسمح بتأجيل بعض الديون البنكية الممنوحة للعملاء.

ج) **المخاطر الناشئة عن أخطاء البنك:** تنشأ بعض المشاكل عن عدم متابعة البنك أحكام اتفاقيات القروض بدقة، أو تطورات قيمة الضمان والمحافظة عليه، أو الإفراج بالخطأ عن بعض الضمانات كالبضائع أو الأوراق المالية أو الودائع.

ح) **المخاطر الناجمة عن فعل الغير:** من أمثلة ذلك إفلاس أحد كبار مديني العميل، أو نشر معلومات غير حقيقية عن العميل توحي بسوء مركزه، يكون من نتيجتها قيام البنوك المتعاملة معه بالحد من التسهيلات الائتمانية الممنوحة له على نحو يؤثر على نشاطه.

[4] شريف مصباح أبو كرش، إدارة مخاطر الائتمان البنكي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005، ص06- ص10.

2) مخاطر السيولة

قبل التطرق لمخاطر السيولة، لابد من تحديد مفهوم السيولة، فالسيولة تعني مدى امتلاك البنك لأموال متاحة لمواجهة ومقابلة طلبات النقد من قبل المقترضين، وسحوبات الودائع من قبل المودعين[5]، أما مخاطر السيولة فهي المخاطر المرتبطة باحتمال أن تواجه المؤسسة مصاعب في توفير الأموال اللازمة لمقابلة التزاماتها، وتظهر هذه المخاطر عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية الالتزامات الخاصة بمدفوعاتها في مواعيدها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، أي أنها تتمثل في عجز المؤسسة عن تدبير الأموال اللازمة بتكلفة عادية[6]،

لذلك على البنك الاحتفاظ بأموال مناسبة وكافية للوفاء بالتزامات السيولة الحالية والمستقبلية، مع إدارة استخدام الأموال لتحقيق عائد مناسب في ظل ظروف السوق السائدة[7]، وتعتبر السيولة من المسائل الهامة بالنسبة لأي مشروع، فبدون السيولة لا تستطيع المؤسسات دفع التزاماتها المالية، ولا تستطيع تنفيذ استثماراتها، وفي بعض الحالات فإن نقص السيولة قد يؤدي إلى الإفلاس[8].

وترتبط قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته على عاملين أساسيين هما: سيولة أصوله وسيولة السوق، ومن هنا يمكن التمييز بين مفهومين للسيولة[9]:

أ– سيولة نقدية (جاهزة): وهي الأرصدة النقدية الموجودة تحت تصرف البنك، وتشمل كل من:

- النقدية بالعملة الوطنية والعملات الأجنبية؛
- الودائع لدى البنوك الأخرى والبنوك المركزية والشيكات تحت التحصيل.

ب – سيولة شبه نقدية: وهي الأصول التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسهولة وسرعة، سواء عن طريق البيع أو الرهن، وتشمل كل من :

- أذونات الخزينة؛
- الكمبيالات المخصومة والأوراق المالية من أسهم وسندات.

---

[5] صادق راشد الشمري، إستراتيجية المخاطر البنكية وأثرها في الأداء المالي للبنوك التجارية، دار اليازوردي، 2016، ص56.

[6] فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية – العدد الاقتصادي 35(01)، جامعة الجلفة، 2018، ص416.

[7] Bangkok Bank Public Company Limited, Risk factors and risk management, annual report 2008, p47

[8] سلمان حسين الحكيم، تحليل القوائم المالية – مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والائتمانية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2017، ص223.

[9] مريم بونيهي، الإدارة الحديثة لمخاطر السيولة البنكية وفق مقررات لجنة بازل للرقابة البنكية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 25، المجلد 02، 2016، ص217.

تساهم بعض العوامل الداخلية والخارجية في التعرض لمخاطر السيولة، نذكرها فيما يلي[10] :

أ- العوامل الداخلية

- ✓ 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.

ب- العوامل الخارجية

- ✓ حالة الركود الإقتصادي أو الكساد الذي يطرأ على الاقتصاد الوطني، وما يتتبعه من تعثر بعض المشروعات وعدم قدرتها على سداد التزاماتها للبنوك الدائنة في مواعيد استحقاقاتها؛
- ✓ الأزمات الحادة التي تنتاب الأسواق المالية.

3) مخاطر السوق

تُعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق[11]، أو هي مخاطر الخسارة بسبب التحركات في السوق والتعديلات في أسعار السوق[12]، وتشمل مخاطر السوق مجموعة من المخاطر أهمها ما يلي:

أ) مخاطر تقلبات أسعار الصرف: وهي ناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقتضي إلمامًا كاملاً ودراسات وافية عن أسباب تقلبات الأسعار[13].

ب) مخاطر أسعار الفائدة: هي عبارة عن الخسائر التي يتحملها البنك نتيجة تقلبات أسعار الفائدة في السوق، والتي يكون لها الأثر السلبي على عائدات البنك وقيمة أصوله[14].

---

[10] نورة زبيري وفاروق فخاري ، الإدارة السليمة لمخاطر السيولة البنكية-بالإشارة لحالة النظام البنكي الجزائري، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة المجلد (02) العدد (02)، 2018، ص179.

[11] إيهاب ديب مصطفى رضوان، مرجع سبق ذكره، ص32.

[12] Hakan Turan, The Weighting of Factors Affecting Credit Risk in Banking, Procedia Economics and Finance, 2016, p50.

[13] عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية: مدخل الهندسة المالية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2012، ص13.

[14] فاروق فخاري، أهمية النماذج الرياضية في إدارة المخاطر السوق مع الإشارة لتجربة استخدام نموذج القيمة المعرضة للخطر var على مستوى البنوك المصرية، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد (01)، المجلد (08)، 2020، ص180.

ت) مخاطر التسعير: تنشأ عن التغيرات في أسعار الأصول وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية، وهناك عوامل خارجية وداخلية تؤثر في مخاطر التسعير حيث تتمثل العوامل الخارجية في الظروف الاقتصادية المحلية وظروف الصناعة، أما العوامل الداخلية فتتعلق بالمؤسسة نفسها[1].

ثانيا: مخاطر الأعمال

تحدث مخاطر الأعمال نتيجة النشاط البنكي الممارس، وينتج عنها مجموعة من المخاطر هي:

1) المخاطر التشغيلية

عرفت **لجنة بازل للرقابة المصرفية** المخاطر التشغيلية على أنها: مخاطر الخسارة المباشرة أو غير المباشرة الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، الأشخاص، والأنظمة أو من أحداث خارجية [2]، ويشير فحص الخسائر الرئيسية الناتجة عن المخاطر التشغيلية إلى أن معظمها ناتج عن ممارسات احتيالية أو عدم كفاية الرقابة داخل النشاط التجاري للبنوك، وفي معظم الحالات يكون لهذه الخسائر تأثير سلبي على سمعة البنك المعني وأحيانًا تؤدي إلى الإفلاس، كما ترتبط المخاطر التشغيلية بالأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ العمليات، العمليات غير الفعالة ، والتكنولوجيا[3].

وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية، وتفسير كل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة 2003، والمعدة من قبل لجنة بازل:

أ) تنفيذ وإدارة العمليات: وهي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة لعمليات البنك، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، مثل: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخسائر بسبب الإهمال وإتلاف أصول العملاء[4].

[1] إيهاب ديب مصطفى رضوان، مرجع سبق ذكره، ص33.

[2] Chiara Cornalba, Paolo Giudici, Statistical models for operational risk management, Physica A 338, 2004, p167.

[3] Sirine Toumi, l'impact des mecanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques « cas de la F]rance, l'Allemagne et Japon ,these de doctorat en cotutelle internationale presentee en vue de l'obtention du grade de docteur de l'universite N ̈ice Sophia Antipolis et de docteur de l'universite de Tunis discipline sciences economiques, 2016, p95.

[4] مصداع راضية، إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاقية بازل 20 في البنوك التجارية الجزائرية– دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد(13)، المجلد (07)، 2017، ص14.

ب) العنصر البشري: الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات، أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة المؤسسة من قبل المسؤولين والموظفين، وكذلك الخسائر الناتجة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية وأي طرف ثالث[1].

ت) الأنظمة الآلية والإتصال: الخسائر الناتجة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة، وتشمل: انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الإتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسوب[2].

ث) **مخاطر الأحداث الخارجية:** الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة البنك في مواصلة العمل، وتشمل الاحتيال[3].

2) المخاطر القانونية

تنشأ هذه المخاطر في حالة عدم الالتزام بالقوانين أو القواعد التنظيمية، أو التعليمات المقررة من قبل السلطات الإشرافية، والتي يمكن أن تضر حاليا أو مستقبلا بأرباح البنك وسمعته بشكل عام، مثل فرض غرامات مالية نتيجة غموض بنود اتفاقيات مبرمة[4].

3) المخاطر السياسية

وهي المخاطر الناتجة عن القوانين والتشريعات الصادرة من الدولة أو السلطات الحكومية، كفرض الضرائب، تغير السياسات النقدية أو التمويلية، وغيرها. كما تنجم المخاطر السياسية من الاضطرابات والمقاطعات والتأميم والعولمة[5].

---

[1] طه عبد العظيم محمد، الإصلاح البنكي في البنوك الإسلامية والتقليدية في ضوء مقررات بازل 3، دار التعليم الجامعي، مصر، 2020، ص129.

[2] آدم حديدي، دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية– دراسة ميدانية، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد (03)، المجلد (07)، 2016، ص10

[3] نرجس معمري وسمير آيت عكاش، لجنة بازل 3 وتغطية المخاطر التشغيلية، مجلة معارف، العدد (02)، المجلد (13)، 2018، ص282.

[4] عبد المجيد ماجي وليلى أولاد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص05.

[5] هاجر زرارقي، مرجع سبق ذكره، ص68.

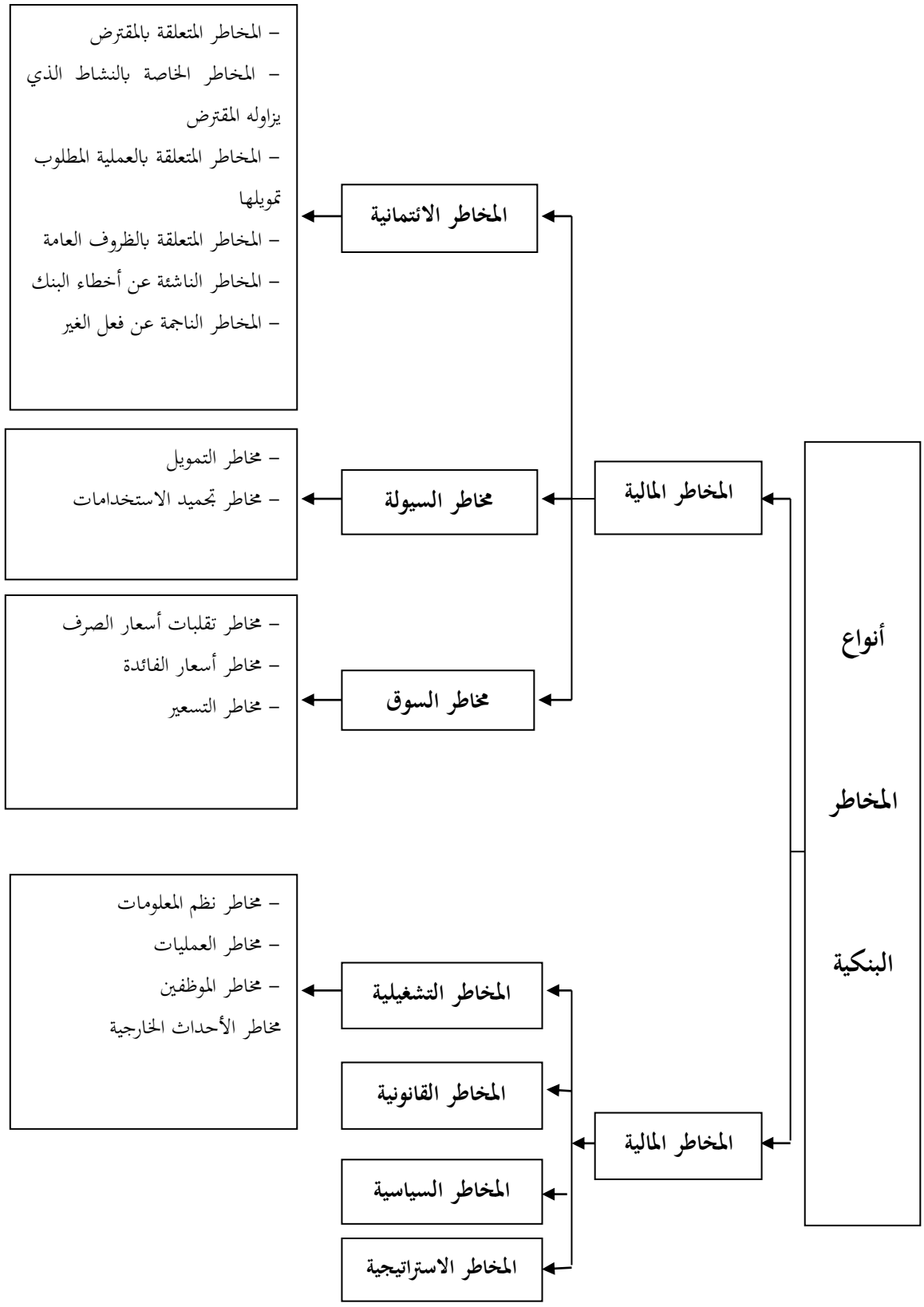
4) المخاطر الاستراتيجية

هي تلك المخاطر التي تنشأ نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع البنكي، ويتحمل مجلس إدارة البنك المسؤولية الكاملة عن المخاطر الاستراتيجية وكذلك إدارة البنك العليا، التي تتمثل مسؤوليتها في ضمان وجود إدارة مخاطر استراتيجية مناسبة للبنك[1].

والشكل الموالي رقم (2-1) يوضح أنواع المخاطر البنكية حسب التصنيفات السابق ذكرها:

[1] مريم بونيهي، مرجع سبق ذكره، ص16.

شكل رقم (2–1): أنواع المخاطر البنكية



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: مصادر المخاطر البنكية والعوامل المؤثرة فيها

تنشأ المخاطر البنكية نتيجة العديد من العوامل كما تتأثر أيضا بالعديد من العوامل، وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مصادر المخاطر البنكية وكذا العوامل المؤثرة فيها.

أولا: مصادر المخاطر البنكية

تواجه البنوك مختلف المخاطر لأسباب تنتج نتيجة العديد من العوامل، والمخاطر البنكية ترجع إلى مصدرين هما:

1) المخاطر النظامية

يُطلق عليها المخاطر العامة وهي تؤثر بشكل مباشر على النظام البنكي ككل، لأنها مرتبطة بحالة عدم التأكد والتنبؤ الدقيق بما يستجد من أحداث وتطورات مستقبلية، نتيجة عوامل بصعب التحكم فيها مثل: زيادة حِدّة التضخم والتوجه نحو العولمة البنكية وغيرها[1].

2) المخاطر غير النظامية

يُطلق عليها المخاطر الخاصة ويقصد بها حالات عدم التأكد التي تنشأ بسبب ظروف خاصة أو عوامل متعلقة بمؤسسة معينة أو اقتصاد معين، حيث أنها تكون مستقلة عن مخاطر النشاط الاقتصادي، وعادة ما يسمى هذا النوع من المخاطر بالمخاطر الاستثنائية، ومن أمثلة هذه الظروف ضعف الإدارة، الأخطاء الإدارية، الإضرابات العمالية وغيرها [2].

ثانيا: العوامل المؤثرة في المخاطر البنكية

هناك خمسة عوامل تمارس تأثيرها على المخاطر البنكية يمكن تلخيصها فيما يلي[3]:

1) التغيرات القانونية والإشرافية

تعتبر هذه التغيرات داعمة لمعايير إدارة الائتمان السليمة، كما أن وضع رقابة رسمية على مركز المخاطرة يعكس نوع المعايير التي تلتزم بتطبيقها الإدارة البنكية.

---

[1] نعيمة خضراوي، مرجع سبق ذكره، ص04.

[2] مريم بونيهي، مرجع سبق ذكره، ص75.

[3] حياة النجار، مرجع سابق الذكر، ص49- ص50.

2) تذبذب العوامل الخارجية

إن التغيرات والتقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف، تؤثر بشكل كبير على ميزانية المؤسسات، حيث أنها قد تحول أرباحها إلى خسائر، كما أنها تؤثر على خزينة البنك، وذلك لأن البنك حساس للتغيرات في أسعار الفائدة.

3) تزايد حجم الموجودات خارج الميزانية

إن بعض النشاطات المالية للبنك لا تظهر في الميزانية على شكل أصول أو التزامات، بالرغم أن لها أثر واضح على عوائد ومخاطر البنوك. وتتمثل هذه النشاطات في:

أ) تلك النشاطات التي تدر أرباحا أو مصاريفا دون امتلاك أصول أو خلق التزامات، مثال ذلك عمل البنك كسمسار حيث يتقاضى أجراً على توفير الأموال لطالبيها دون منح قروض أو زيادة الودائع لديه، أو أن يحصل على أجر لقاء قيامه الودائع لديه، أو أن يحصل على أجر لقاء قيامه بإدارة النقد دون الحاجة إلى أصول أو ترتيب الالتزامات؛

ب) التعهدات أو الالتزامات الطارئة، وهو ما يُقصد به تعهد البنك بالقيام بعمل معين مستقبلا مقابل أجر يتقاضاه.

4) الضغوط التنافسية

إن البيئة التنافسية التي تعمل بها البنوك تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المخاطرة، وعليه فإن البنوك تعد نفسها لمواجهة المنافسة.

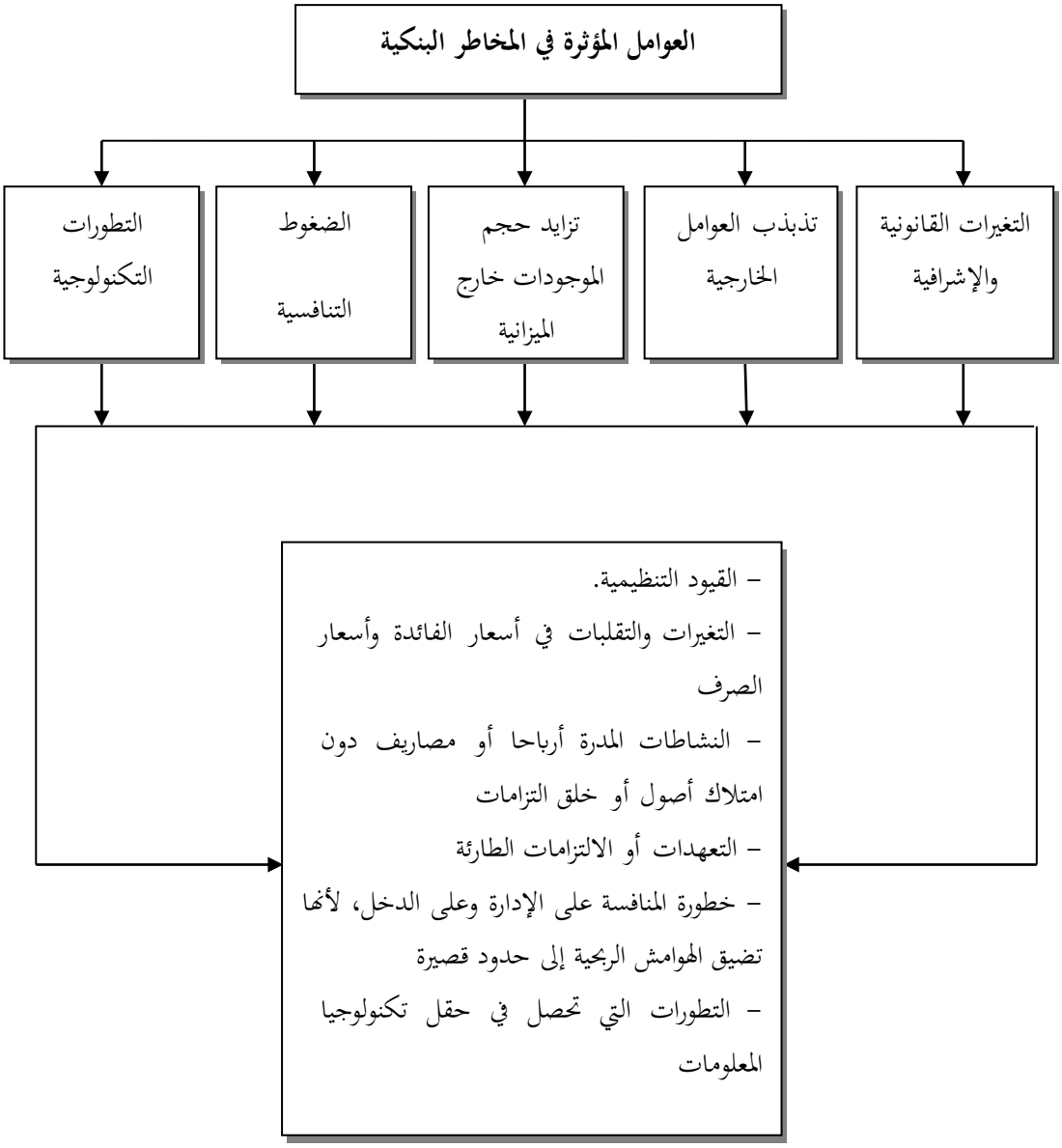
5) التطورات التكنولوجية

إن التطورات التي تحصل في حقل تكنولوجيا المعلومات تؤثر على العملية الكلية التي تشمل تحديد قياس وإدارة المخاطر، حيث تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحديد مزايا المنافسة بين المؤسسات المختلفة، كما أن تحليل وإدارة المخاطر مبنيان على أساس معالجة المعلومات.

وبالتالي، فإن فعالية وسلامة قرارات البنك تتوقف على قدرته على معرفة المخاطر وتحديد طبيعتها أو التكيف معها، وهو ما يستوجب من البنك ضرورة معرفة مختلف الأنواع الرئيسية للمخاطر البنكية وتحديد مصادرها، حتى يتمكن مُتخذ القرار من الوصول إلى قرارات سليمة وموضوعية.

والشكل الموالي رقم (2-2) يوضح العوامل المؤثرة في المخاطر البنكية حسب ما ذكرناه سابقا:

شكل رقم (2-2): العوامل المؤثرة في المخاطر البنكية



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: لمحة حول إدارة المخاطر البنكية

أدت زيادة الخدمات البنكية وتنوعها إلى تعقدها أكثر، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بإدارة المخاطر البنكية لمواجهة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به، كما أدت الإخفاقات والأزمات البنكية المتكررة في السنوات الأخيرة إلى التأكيد على أهمية إدارة المخاطر البنكية بطريقة سليمة وفعالة، وسنتناول في هذا المبحث ماهية إدارة المخاطر البنكية وخطواتها، مع التطرق إلى أهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارتها.

المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر البنكية

أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل البنكي، وكذلك وضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف إدارة المخاطر البنكية، أهدافها، وأهميتها.

أولا: تعريف إدارة المخاطر البنكية

لإدارة المخاطر العديد من التعاريف المختلفة والمتنوعة نذكر منها ما يلي:

* عرفتها **لجنة التنظيم البنكي وإدارة المخاطر** المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر، وتحديدها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، والإطار الموافق عليه من قبل مجلس إدارة البنك للمخاطر [1].

* هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك من خلال اكتشاف وتحليل وقياس هذه المخاطر وتحديد وسائل مجابهتها، وذلك من خلال اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب [2].

*يقصد بإدارة المخاطر إمكانية التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر، والحد من تكرار تحقق حدوثه، والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك، مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر عند صاحب الخطر أو مديره، كل ذلك بأقل تكلفة ممكنة[3].

[1] موسى عمر، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2] محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم المالية والبنكية، جامعة حلب، 2014، ص15.

[3] عيد أحمد أبو بكر ووليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوردي، الأردن، 2016، ص41.

* تمثل إدارة المخاطر البنكية مختلف الأعمال التي تقوم بها إدارة البنك، للحد من بعض الآثار السلبية الناتجة عن هذه المخاطر[1].

مما سبق، ورغم تعدد التعاريف المتعلقة بإدارة المخاطر البنكية إلا أنه يمكن استخلاص تعريف شامل لها على أنها: " مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تهتم بتحديد مختلف المخاطر البنكية وقياسها ومراقبتها وكذا الرقابة عليها من خلال أسلوب علمي، ومن ثم اختيار أنسب الوسائل التي من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسارة، وذلك باستخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة ".

ويمكن القول، بأن إدارة المخاطر البنكية هي علم وفن في آن واحد[2]:

- **علم**، لكونه يتبع عمليات التحليل الواقعي والبناء العقلاني لهيكل المخاطر والاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية، وكذلك الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر.
- **فن**، لكونه يتطلب اختيار النموذج المناسب ومحاولة تعميمه بنجاح وفاعلية في المؤسسات البنكية، مع الالتزام بالحذر اتجاه المخاطر بما يجعل إدارتها دائما من الفنون القائمة على المعرفة الحقيقية المكتسبة من خلال الكفاءة المهنية، ومن جراء الخبرة الطويلة في العمل البنكي.

ثانيا: أهداف إدارة المخاطر البنكية

يمكن أن يتم تلخيص أهداف إدارة المخاطر المالية كما يلي [3]:

- 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؛

[1] إيهاب ديب مصطفى رضوان، مرجع سيق ذكره، ص34.

[2] عبد المجيد ماجي وليلى ولاد ابراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص08.

[3] عبد الحميد بوخاري وعبد القادر قطيب، أساليب إدارة المخاطر كأداة للتقليل من المخاطر المالية، الملتقى الوطني الثاني حول: الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر البنكية –الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية–، جامعة غرداية، 2015، ص06.

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

– إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما 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، نستنتج أن كل أهداف إدارة المخاطر محصورة تحت عملية البحث عن جميع المخاطر ودراستها وتحديد آثارها وطرق السيطرة عليها، والعمل على إيجاد طرق جديدة فاعلة ومناسبة للتقليل منها ومعالجتها.

ثالثا: أهمية إدارة المخاطر البنكية

تعتبر إدارة المخاطر طريقة فعالة للغاية لإدارة المواقف الحرجة وبناءً على ذلك، يتم اتخاذ تدابير إيجابية لتقليل عواقب تحقق المخاطر[1]، وتتمثل أهمية إدارة المخاطر في البنوك فيما يلي[2]:

– تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك؛

– المساعدة في تشكيل رؤية واضحة يتم بناءً عليها تشكيل خطة وسياسة العمال واتخاذ قرارات التسعير؛

– تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية؛

– مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا لمقترحات لجنة بازل.

المطلب الثاني: خطوات إدارة المخاطر البنكية

تقوم إدارة المخاطر البنكية على مجموعة من الخطوات أو المراحل المتسلسلة والمترابطة فيما بينها، والتي تلعب دورا هاما في مواجهة المخاطر، وتساعد المؤسسة على اتخاذ القرار المناسب للتعامل مع مختلف المخاطر ومعالجتها بالطريقة المناسبة، ومن ثم الاستفادة منه مستقبلا، ويتناول هذا المطلب أهم الخطوات المتبعة في إدارة المخاطر البنكية والمتمثلة فيما يلي:

[1]Vlăduț-Severian Iacob, risk management and evaluation and qualitative method within the projects, Ecoforum Journal , Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, volume 3, issue 1 (4), 2014, p62.

[2] هاجر زرارقي، مرجع سبق ذكره ، ص77.

أولا: تحديد الأهداف

إن أول خطوة في كيفية تحديد إدارة المخاطر، هي تحديد الأهداف وتحديد احتياجات المؤسسة من برامج إدارة المخاطر، حيث تحتاج المؤسسة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج إدارة المخاطر، وتعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الأداء فيما بعد[1].

ثانيا: التعرف على المخاطر وتحديدها

تحتاج المؤسسة إلى معرفة المخاطر التي تواجهها، كخطوة أولى في بناء ملف تعريف مخاطر المؤسسة، والاحتفاظ به أمر بالغ الأهمية لإدارة فعالة للمخاطر[2]، وهذه الخطوة أهم مرحلة لإدارة المخاطر، حيث تظهر أهميتها في اكتشاف المخاطر المحيطة بالبنك، لغرض تصنيفها ووضعها في مجموعة مخاطر ملائمة بما يُسهل تقييمها والسيطرة عليها لاحقا، إذ أن الخطر غير المعروف لا يمكن تقييمه وإدارته، ويتضمن تحديد المخاطر الأبعاد التالية[3]:

1) تشخيص طبيعة المخاطر وذلك بتحديد كل أنواع المخاطر وأهميتها بالنسبة للبنك، فكل خدمة يقدمها البنك تنطوي على العديد من المخاطر، فالتشخيص الجيد يضمن تحقيق الأهداف المرجوة (معالجة المخاطر وتقليل احتمال وقوع الخسارة)؛

2) تحديد مصادر المخاطر وعدم التأكد المرتبط بها، والمقاييس الرئيسة، وأثرها على البنك؛

3) تقييم كيفية ارتباط المخاطر مع بعضها وكيف يمكن تصنيفها وتجميعها لأغراض التقييم.

ثالثا: تحليل المخاطر

الغرض من خطوة تحليل المخاطر هو تكوين فهم للمخاطر أو الفرص من أجل القيام بعملية التقييم واتخاذ القرارات[4]، يُقصد بتحليل المخاطر تجزئتها بغية فهمها وقياسها وتقديم معلومات لتسهيل عملية تقييمها، وذلك من خلال معايير احتمال محددة مسبقا، ويتضمن هذا التحليل تحديدا دقيقا لمصادر الخطر المسببة للمخاطر ودرجة المجازفة الموجودة، ويعتمد تحليل المخاطر على الأحكام والافتراضات التي تنطوي على عنصري

[1] عيد أحمد أبو بكر ووليد اسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص48.

[2] Ana-Maria Dinu, Modern Methods of Risk Identification in Risk Management, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, November 2012, Vol. 1, No. 6, p69.

[3] حياة نجار، مرجع سبق ذكره ، ص67.

[4] The university Of Vermont, Guide to Risk Assessment & Response, Enterprise Risk Management Program, August 16, 2012, p08.

عدم التأكد والمعلومات غير الكاملة، لذلك ينبغي استخدام أفضل ما هو متاح من مصادر المعلومات والتقنيات كلما كان ذلك ممكنا [1].

رابعا: قياس المخاطر

بعد التعرف على المخاطر وتحليلها يجب القيام بتقييمها، وعندئذ يكون تقييم المخاطر على أساس عاملين رئيسيين وهما حجم الخسارة المحتملة واحتمال حدوث تلك الخسارة[2].

خامسا: دراسة البدائل واختيار الأسلوب

من أجل دراسة البدائل وتحديد أفضل أسلوب للتعامل مع المخاطر نعتمد على ما يلي[3]:

1)التنبؤ: يتم ذلك من خلال تحديد أسبقيات معقولة في التعامل مع عملية التعرض للخسارة، حيث يحتاج البنك إلى ثلاثة أنواع من التنبؤات: التنبؤ بتكرار الخسارة وشدتها التي يمكن توقعها، التنبؤ بالآثار المحتملة، التنبؤ بتكاليف طرق التعامل مع المخاطر (الموازنة بين العائد والتكلفة لكل بديل).

2) تحديد المعيار المناسب الذي يقيس مساهمة كل بديل في تحقيق أهداف البنك: يوجد هناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها اختيار أسلوب التعامل مع المخاطر التي يتعرض لها البنك، ويتم تحديد المعيار على أساس الفاعلية والاقتصاد.

سادسا: تنفيذ القرار أو معالجة المخاطر

بعد دراسة الطرق المختلفة لإدارة المخاطر، واختيار الطريقة المناسبة التي يستقر عليها البنك، يتم تنفيذ القرار المتخذ، فإذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخطر (وسائل الوقاية والمنع)، فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرنامج الوقاية والحد من وقوع الخطر وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة، أما إذا استقر الرأي على نقل الخطر فإنه يجب دراسة جميع الظروف المحيطة بالمؤمّن بما يكفل الحصول على أفضل تغطية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة[4].

[1] هاجر زرارقي، مرجع سبق ذكره ، ص81.

[2] NT Worksafe ACT, six steps to risk management, 2016, p08, at: www.worksafe.act.gov.au.

[3] هاجر زرارقي، مرجع سبق ذكره، ص82.

[4] عيد أحمد أبو بكر ووليد اسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره ، ص62.

سابعا: التقييم والمراجعة

أيًا كانت طريقة التحكم في الخطر فمن الضروري أن يتم تقييم تأثيره في المستقبل لتفادي إدخال خطر جديد، من الضروري أيضًا أن يتم إبلاغ جميع الأشخاص المعنيين بالتغييرات في المؤسسة وأن يتم تزويدهم عند الضرورة بالمعلومات المناسبة والإشراف لضمان سلامتها[1].

ويمكن تلخيص خطوات إدارة المخاطر البنكية في الشكل (2– 3) التالي:

الشكل رقم (2– 3): **مراحل إدارة المخاطر البنكية**



المصدر: عبد المجيد ماجي وليلى أولاد إبراهيم، إدارة المخاطر البنكية – رؤية شاملة–، الملتقى الوطني الثاني حول: الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر البنكية –الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية–، جامعة غرداية، 2015،، ص08.

[1] Work Safe ACT, steps to risk management, produced by Work Safe ACT, 2012, p14.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر البنكية

تجتهد كل مؤسسة باعتماد ما تراه مناسبا لها من رؤى واستراتيجيات في كل جانب من جوانب عملها، ومن أهم تلك الجوانب ما يمكن أن تعتمده المؤسسات من استراتيجيات في مواجهة المخاطر المحتمل وقوعها، ومواجهتها من قبل المؤسسة، وتختلف هذه الاستراتيجيات باختلاف رؤية المؤسسة للمخاطر المحتمل وقوعها من جهة، وإلى طبيعة وحجم تلك المخاطر من جهة أخرى[1].

إن محدودية الإستراتيجيات التقليدية في التنبؤ بالشعور والإحساس بالمخاطر البنكية أدى بالبنوك إلى اللجوء لأساليب أكثر دقة من سابقتها، وبالتالي ازدادت اهتماماتها بالبحث عن طرق جديدة تمكنها من تقليص حِدَّة المخاطرة إلى أدنى حدٍّ ممكن، والتي بإمكانها إعطاء صورة أوضح لمدى التنبؤ بالمخاطر بالمؤسسات البنكية، وهناك عدة تقنيات وأساليب لإدارة المخاطر المالية، وتختلف هذه التقنيات والأساليب باختلاف المخاطر [2]، وهي تنقسم إلى نوعين سنتطرق إليها ضمن هذا المطلب، ونلخصها في ما يلي:

أولا: استراتيجيات للمخاطر السلبية (التهديدات)

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في التعامل مع المخاطر السلبية نذكر منها:

1) تجنب المخاطرة

يرفض الفرد (المؤسسة) أحيانا قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، مثل ذلك تجنب الاستثمار في وعاء ادخاري معين وتفضيل وعاء ادخاري آخر أقل خطورة، وعدم شراء سيارة لتجنب حوادث السيارات، ومن أمثلة ذلك في المؤسسات المالية امتناع البنك عن منح القروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية، أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة[3].

يُعد تفادي المخاطرة أحد أساليب التعامل مع المخاطرة، ولكنه تقنية سالبة وليست إيجابية ولهذا السبب يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع مخاطر كثيرة، فلو استخدم تفادي المخاطر بشكل مكثف لحُرمت المؤسسات أو المستثمرين من فرص كثيرة لتحقيق الربح ولربما عجزوا عن تحقيق أهدافهم[4].

---

[1] عامر طوقان، الاستثمار وأسواق رأس المال ودراسات الجدوى، دار البيروني للنشر والتوزيع، 2018، ص32.

[2] عبد الحميد بوخاري وعبد القادر قطيب، مرجع سبق ذكره ، ص13.

[3] بعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص335.

[4] عبد الحميد بوخاري وعبد القادر قطيب، مرجع سبق ذكره ، ص14.

2) تقليل المخاطرة

يمكن كذلك إدارة المخاطر من خلال تقليلها وذلك بطريقتين[1]:

* من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها، وما برامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق منع حدوث الخسارة أو تقليل فرص حدوثها، وبعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة، في حين البعض الآخر يكون الهدف منها التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت، ويقال أن منع الخسارة هو الوسيلة المرغوبة أكثر للتعامل مع المخاطرة، فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فإن المخاطرة سيتم القضاء عليها أيضا. ومع ذلك فإن منع حدوث الخسارة يمكن أيضا أن يكون مدخلا للتعامل مع المخاطرة، فمهما حاولت واجتهدت في المحاولة لن تستطيع أبدا أن تمنع جميع الخسائر، بالإضافة إلى ذلك فإنه في بعض الأحيان قد يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها.

* المخاطرة يمكن أيضا تقليلها بشكل إجمالي من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة، فعن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما، وبناءً على هذه التقديرات يمكن لمؤسسة مثل شركة تأمين أن تفترض إمكانية حدوث خسارة نتيجة لمثل هذا التعرض ولا تواجه بعد نفس احتمال الخسارة.

3) الاحتفاظ بالمخاطرة

تشمل المخاطر المتبقية التي لا تزال قائمة بعد تجنب، نقل، وتخفيف المخاطرة، كما تشمل المخاطر البسيطة التي لا ينتج عنها تحمل تكلفة أكبر بالمقارنة مع التكلفة المحتملة، ويجب الاعتراف والقبول بهذه المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة حدوثها[2].

الاحتفاظ بالمخاطرة قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ويتم الاحتفاظ الشعوري بالمخاطرة، عندما لا يتم إدراك المخاطرة فيتم استفاؤها لا شعوريا، وفي هذه الحالات يحتفظ الشخص المعرض للمخاطرة بالعواقب المالية للخسارة المحتملة دون إدراك أنه يفعل ذلك، كما قد يكون طوعيا ويتميز بإدراك وجود المخاطرة ووجود اتفاق أو موافقة ضمنية على تحمل الخسائر ذات الصلة، ويتم اتخاذ قرار الاحتفاظ بمخاطرة ما طوعية لأنه لا توجد

[1] لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته scis سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص20.

[2] David Hillson, Developing Effective Risk Responses, Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium Philadelphia, Pennsylvania, USA: Papers Presented October 10 to 16, 1999, p04.

بدائل أخرى أكثر جاذبية، أما الاحتفاظ غير الطوعي بالمخاطرة فيحدث عندما يتم الاحتفاظ لا شعوريا بالمخاطرة وأيضا عندما لا يكون بالإمكان تحاشي المخاطرة أو تحويلها أو الإقلال منها [1].

4) تحويل المخاطر

تختلف طريقة تحويل الخطر عن طريقة الاحتفاظ بالخطر حيث أنه في حالة نقل الخطر من المفيد عدم تحمل نتائج الخطر من خسارة، ولهذا يتم الاستعداد لدفع تكلفة نقل هذا العبء مقدما إلى طرف آخر، سواء تحقق الحادث في المستقبل ووقعت الخسارة أو لم يتحقق ولم تقع الخسارة[2].

5) اقتسام المخاطرة

يعني اقتسام الخطر العمل على توزيع الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها الفرد أو المؤسسة، إلى أكبر عدد ممكن من الوحدات، بحيث تكون وطئة الخطر(الخسارة) أقل ما يمكن على كل وحدة، ومن أمثلة ذلك شركات الأشخاص والتي يقع عبء الخسارة على كل الأفراد المشاركين، عكس ما هو عليه الأمر لو كانت المؤسسة فردية[3].

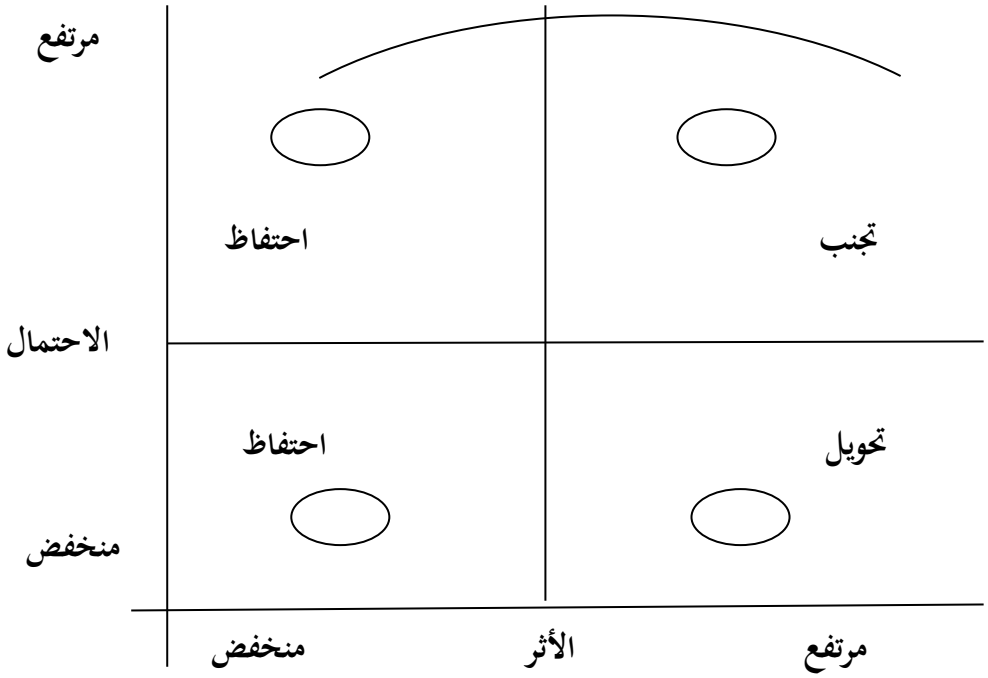
تستخدم عدة معايير في الحكم على ما إذا كان مستوى المخاطر مرتفعا أو منخفضا، مثل احتمال حدوث الخطر غير المرغوب فيه ودرجة خطورته، وتأثير الخطر في حالة حدوثه، و من هنا يتم تقييم المخاطر بناءً على معيارين رئيسيين هما: الاحتمال وهو احتمال وجود الخطر غير المرغوب فيه، والتأثير وهو درجة جدية وحجم التأثير على الأنشطة الأخرى إذا حدث خطر غير مرغوب فيه، ويمكن التعبير عن ما سبق ذكره بما يسمى مصفوفة الخطر وهي على الشكل التالي رقم (2 – 4):

[1] عبد الحميد بوخاري وعبد القادر قطيب، مرجع سبق ذكره ، ص14.

[2] لطيفة عبدلي، مرجع سابق الذكر، ص21.

[3] عبد الكريم قندوز، مرجع سبق ذكره، ص120.

شكل رقم (2– 4): مصفوفة الخطر



Source: Salman Azhar and Kamalesh Panthi, Risk Matrix as a Guide to Develop Risk Response,p03, Available on: http://ascpro0.ascweb.org/archives/cd/2007/paper/CPRT145002007.

ثانيا: استراتيجيات للمخاطر الايجابية (الفرص)

تشمل عملية الاستجابة للفرص، ويمكن أن تشمل عملية الاستجابة أحد هذه العناصر أو مزيج منها: التعزيز، الاستغلال، التجاهل، والاقتسام، ونوجزها فيما يلي[1]:

1) التعزيز: إتاحة الفرصة ما يعادل "تخفيف" الخطر، وهذه الاستراتيجية تسعى لزيادة احتمال هذه الفرصة من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من المشروع.

2) الاستغلال: يوازى "تجنب" الخطر حيث أن الاتجاه العام هو قطع الشك باليقين، هذه استراتيجية تسعى إلى جعل الفرصة مؤكدة الحدوث من خلال اتخاذ التدابير اللازمة للاستفادة من هذه الفرصة كي تتحقق من المشروع.

[1] Guide to Risk Assessment & Response Enterprise risk management, the University of Vermont, p14.

التجاهل: مثل "قبول" الخطر وهذه الاستراتيجية تسعى للقيام بتدابير نشطة للتعامل مع المخاطر المتبقية وإغفال الفرص، وإتباع المنهج القائم على رد الفعل دون إجراءات واضحة.

الاقتسام: "التحويل"، وتسعى هذه الاستراتيجية إلى إيجاد شريك قادر على إدارة الفرص والذي يمكنه زيادة فرصة حدوثه أو زيادة الفوائد المحتملة.

ويمكن تلخيص جميع الاستراتيجيات التي تم ذكرها في الجدول رقم (2 – 1) كالتالي:

جدول رقم (2 – 1): استراتيجيات إدارة المخاطر

استراتيجيات التهديدات	استراتيجيات الفرص
التجنب: ويمكن تجنب المخاطر عن طريق إزالة سبب الخطر أو تنفيذ المشروع بطريقة مختلفة مع الاستمرار في تحقيق أهداف المشروع، ولا يمكن تجنب جميع المخاطر أو إلغاؤها، وقد يكون هذا النهج مكلفا للغاية أو مستهلكا للوقت ومع ذلك ينبغي أن تكون هذه هي الاستراتيجية الأولى التي تم اللجوء إليها.	**الاستغلال:** والهدف من ذلك هو ضمان تحقيق هذه الفرصة، وتسعى هذه الاستراتيجية إلى القضاء على عدم اليقين المرتبط بمخاطر معينة من خلال إتاحة الفرصة بشكل مُؤكد، والاستغلال هو استراتيجية المحافظة على تلك "الفرص الذهبية" ذات احتمال كبير وأثر كبير.
التحويل: ينطوي تحويل المخاطر على إيجاد طرف آخر يكون على استعداد لتحمل المسؤولية عن إدارته، والهدف من ذلك هو ضمان امتلاك وإدارة المخاطر من قبل الطرف الأكثر قدرة على التعامل معها بشكل فعال، وعادة ما ينطوي على دفع قسط ويجب أن تؤخذ الفعالية من حيث التكلفة في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن اعتماد استراتيجية نقل.	**الاقتسام:** تخصيص ملكية الفرصة لطرف آخر يكون أفضل قدرة على زيادة احتمالية حدوثها وزيادة الفوائد المحتملة إذا حدثت، وتحويل التهديدات وتقاسم الفرص متشابه في استخدام طرف ثالث، أما أولئك الذين تُحوَّلُ إليهم التهديدات فيتحملون المسؤولية ويتاح لهم ما يتاح لهم في الفرصة للمشاركة في المنافع المحتملة.
التقليل: تقلل هذه الاستراتيجية من احتمالية وتأثير حدث خطر سلبي إلى حد مقبول، باتخاذ إجراءات مبكرة للحد من احتمال وتأثير الخطر وغالبا ما تكون أكثر فعالية من محاولة إصلاح الضرر بعد وقوع المخاطر، وقد يتطلب التخفيف من المخاطر موارد أو وقتا.	**التعزيز:** وتهدف هذه الاستجابة إلى تعديل "حجم" المخاطر الإيجابية، وتعزز هذه الفرصة بزيادة احتمالاتها وتأثيرها، مما يزيد من الفوائد المحققة للمشروع، فإذا كان يمكن زيادة الاحتمال إلى مئة في المئة، وهذا هو فعليا استراتيجية الاستغلال.

الاحتفاظ: وتُعتمد هذه الاستراتيجية عندما لا يكون ممكنا القيام بما تنطوي عليه الاستراتيجيات الأخرى، وعندما يتم اتخاذ القرار بالاحتفاظ بالمخاطر تتم معالجة المخاطر في حال حدوثها، ويمكن وضع خطة للطوارئ، خطة بديلة، أو احتياطي طوارئ لهذا الاحتمال.	**التجاهل**: هذه الاستراتيجية تسعى للقيام بتدابير نشطة للتعامل مع المخاطر المتبقية وإغفال الفرص، واتباع المنهج القائم على رد الفعل دون إجراءات واضحة.

المصدر:

Source: Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fourth -Edition, p 01.

المبحث الثالث: مدخل حول الرقابة البنكية

يواجه النشاط البنكي العديد من التحديات والصعوبات التي تستلزم على المسؤولين عن إدارة البنوك الإحاطة بها ومواجهتها، وهذا نتيجة التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وسنستعرض من خلال هذا المبحث ماهية الرقابة البنكية، أنواع الرقابة البنكية وأساليبها، وأدوات الرقابة البنكية.

المطلب الأول: ماهية الرقابة البنكية

الإشراف البنكي هو جانب أساسي في النظم المالية التي تسعى بشكل حاسم للرقابة من أجل حماية المودعين، وسلامة الاقتصاد ككل لتفادي تعرض البنك للخسارة وعواقبها[1]، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الرقابة البنكية، وأهميتها، وكذا أهدافها.

أولا: مفهوم الرقابة البنكية

يمكن تعريف الرقابة البنكية كما يلي :

* تعرف على أنها "وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم والتصحيح" [2].

* عرفها **هنري فايول** من رواد علم الإدارة بأنها "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات الصادرة والمبادئ المتفق عليها، وموضوعها هو اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها" [3].

[1] Philip Davis and Ugochi Obasi, The Effectiveness of Banking Supervision, Economics and Finance Working Paper Series , Brunel University London , June 2009, p03.

[2] محمد أحمد عبد النبي، الرقابة البنكية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص35.

[3] عيسى بن سند بن غنام السحيمي المطيري، الرقابة الداخلية والمؤسسات المالية الإسلامية وأصرها في الوقاية من الجرائم المالية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العدالة الجنائية تخصص التشريع الجنائي الإسلامي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص49.

* تعرف أيضا على أنها "قياس وتحديد أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها" [1].

* تعرف كذلك على أنها "القيام بمجموعة الأنشطة التي تُمكِّن من الوقوف على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، فضلا على الوقوف على مدى تحقيق الأهداف تمهيدا لاتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالات الانحراف عن تحقيق الأهداف المحددة مسبقا" [2].

* وتعرف على أنها "عبارة عن وسيلة يمكن بواسطتها التأكد من مدى تحقق الأهداف بكفاية وفاعلية في الوقت المحدد" [3].

أي أن الرقابة تمثل محور الارتكاز الذي تسعى من خلاله الإدارة إلى ضبط النشاط التنظيمي في المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة، من خلال قياسها للنتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير المرسومة، ثم تشخيص أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة[4].

يدخل تحت مظلة الوظيفة الرقابية أربعة عناصر هي[5]:

1) أنَّ الرقابة تحدد المعايير كالأهداف والخطط والسياسات التي تستخدم كمرشد للأداء؛

2) الرقابة تقيس النشاط الجاري (الأداء) كميا كلما أمكن ذلك؛

3) أن الرقابة تقيم المدخلات والأداء الجاري حسب الأهداف والخطط والسياسات كمعايير؛

4) أن الرقابة تتخذ الإجراءات التصحيحية في شكل قرارات تصحيحية فورية.

[1] ملخص إبراهيم المبارك، دور البنوك التجارية في الرقابة على عمليات غسا الأموال دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص31.

[2] فضيلة بوطورة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي – بنك، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: علوم التسيير، جامعة بالمسيلة، 2007، ص04.

[3] حمزة عبد الكريم محمد حماد، الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص29.

[4] رنا فاروق العاجز، دور البنوك في الرقابة على عمليات غسيل الأموال دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية في قطاع غزة ، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية–غزة ، 2008، ص28.

[5] أحلام موسى مبارك، آلية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية دراسة حالة بنك الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005، ص16.

ثانيا: أهمية الرقابة البنكية

تلعب البنوك دورا مهما في الاقتصاد وتعتبر حجر الزاوية في التبادلات، لذا وجب تنظيم هذا القطاع من خلال اللوائح الاحترازية، حتى يمكن التحكم في النظام المالي بشكل أفضل من قبل مختلف السلطات الوطنية والمنظمات الدولية التي تم إنشاؤها لهذا الغرض[1]، وتُعدّ الرقابة إحدى مكونات العملية الإدارية الهامة، وهي ليست نشاطا مستقلاً بل هي نشاط متداخل مع جميع الأنشطة الأخرى، كما أن الرقابة نشاط مستمر مع العملية الإدارية فاستمرار العملية الإدارية يجعل من الرقابة أيضا نشاطا مستمراً [2]، وذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع نحو التوازن وتحقيق الأهداف بسهولة وبتكلفة مناسبة [3].

تنبع أهمية الرقابة البنكية من طبيعة الخدمات المالية التي يقدمها هذا القطاع، باعتباره الوسيط بين المدخرين والمستثمرين، و لارتباطه الوثيق مع بقية الأنشطة الاقتصادية وإسهامه في الحفاظ على الثقة بالنظام النقدي، و يتم ذلك من خلال إعداد القوائم المالية والالتزام بالمبادئ المحاسبية و القوانين التشريعية المعمول بها، وتقديم معلومات موثوقة للمستثمرين والمدخرين، كما تنبع أهمية الرقابة البنكية من صحة المعلومات المقدمة للحفاظ على النظام النقدي والاقتصادي بشكل عام، والمحافظة على حقوق الأطراف الذين تربطهم علاقة بالبنك، وتمثل في نفس الوقت أساس يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات رشيدة [4].

كذلك تظهر أهمية الرقابة على أداء الجهاز البنكي بأنها عنصر حيوي وهام بالنسبة لكافة العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط، تنظيم، وتوجيه[5]. وأكبر دليل على أهمية الرقابة على أي نظام بنكي قائم هو توسع إطار الاهتمام بها وإمكانيات تقوية التعاون في هذا المجال على المستوى الإقليمي، وطُرحت فكرة إيجاد ترتيبات للرقابة الإقليمية خاصة من جانب الحكومات المتقاربة في وجهات النظر، والتي كان لها الاستعداد التام والرغبة الكافية لإنشاء آليات دفاع إقليمية لمواجهة ظروف عدم الاستقرار العالمي واحتمال انتشار عدوى

[1] Jessica Adeimi, Lecadre juridique desupervision bancaire et dérégulation prudentielle : Durisque souverain aux politiques budgétaires d'austérité, Droit, Université Côted'Azur, 2018, p13.

[2] سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، مصر، ص386.

[3] علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1، ص34.

[4] علي سنوسي، مطبوعة بعنوان: مواضيع مختارة في مقياس ندوة بنكية، جامعة المسيلة، 2016، ص245.

[5] منير معمري، دور نظم الرقابة في تحسين أداء البنك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة باتنة، 2013، ص14.

الاضطرابات المالية. وتوسّع هذا الإطار ليأخذ طابعا دوليا، حيث تم وضع مبادئ ومعايير دولية للرقابة البنكية لتطبق في مختلف دول العالم بهدف تحقيق استقرار النظام المالي الدولي[1].

نظرا للأهمية التي تمّت الإشارة إليها سابقاً تخضع البنوك لرقابة كبيرة بخلاف غيرها النشاطات الاقتصادية وذلك للأسباب التالية[2]:

1) تحتل البنوك مركزاً مهماً في نظام الدفع الذي يستخدمه من الأفراد والحكومة والفعاليات الاقتصادية الأخرى؛

2) تقبل البنوك الودائع التي تشكل جزء من ثروة المجتمعات المالية؛

3) تلعب البنوك دوراً مهماً في التوزيع الأمثل للموارد المالية، وذلك بالقيام بدور الوسيط بين المودعين الذين لديهم فائض في الأموال وبين المقترضين الذين هم في حاجة إلى الأموال.

نظرا لما ينطوي على ذلك من مخاطر، فإنه يمكن القول أن المبرر الأساسي للرقابة على البنوك هو الحد من مخاطر البنوك التي تؤدي إلى ضياع الودائع وبالتالي الحفاظ على ثقة الجمهور في الجهاز البنكي.

ثالثا: أهداف الرقابة البنكية

الرقابة البنكية فن وليست علم، لا يمكن ولا ينبغي أن تتسم بالفشل حيث تركيزها الأساسي على سلامة النظام ككل[3]، ويمكن القول أنّ هدف الرقابة هو التحقق من أن الموارد حصلت وفقا لما هو مقرر وأنها استخدمت أفضل استخدام[4].

وعليه، الرقابة البنكية ترمي إلى العديد من الأهداف من أهمها نذكر ما يلي:

1) بالنسبة للمستثمرين يُعتبرون أكثر الأطراف المرتبطة بالبنك تعرضا للمخاطرة، كما أنهم أكثر الأطراف التي تجني المكاسب في حالة نجاح المؤسسة، وفي نفس الوقت أكثر الأطراف تحملا للخسائر في حالة فشل المؤسسة، ولذلك فإن الرقابة المستمرة للبنك تضع المستثمرين (الحاليين و المرتقبين) في صورة واضحة، تمكنهم من تقييم فرص الاستثمار المتاحة، والمفاضلة بين البدائل الاستثمارية، واتخاذ القرارات المستمرة، وتقدير

[1] أحلام موسى مبارك، سبق ذكره ، ص20.

[2] إبراهيم كراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية صندوق النقد الدولي، أبو ظبي، 2006، ص02.

[3] Kévin Spinassou, Supervision bancaire et contraintes en capital : hiérarchie des régulateurs et arbitrage optimal des instruments, Economies et finances, Université de Limoges, 2015, p13.

[4] عوف محمد الكفراوي، الرقابة المالية بين النظرية والتطبيق، مطبعة الانتصار لطباعة الأزفست، الإسكندرية–مصر، ط2، 2004، ص23.

الاحتمالات المستقبلية، لتقرير كيف تسير الأمور و لتحديد ما إذا كان يزيد من الاستثمارات أو يخفضها أو يتحول إلى مشروع آخر [1].

2) الاطمئنان إلى التزام البنوك بالقوانين والتشريعات البنكية، حيث تقوم كل دولة بإصدار بعض القوانين والتشريعات المتخصصة بالعمل البنكي بهدف ضبط الأداء البنكي والمالي، ولتحديد الإطار العام للعمل النقدي فيها وبالتالي فإن الدولة تسعى لأن تسود هذه القوانين والتشريعات، ليس من زاوية هدف الحفاظ على الجهاز البنكي وحمايته فقط، بل من ناحية بسط سيادتها على هذا القطاع الهام. لذا فهي تتأكد من التزام وإذعان البنوك لقراراتها وتعليماتها[2].

3) تهدف الرقابة على البنوك أساسا إلى حماية المصلحة العامة، وذلك من خلال حماية الدائنين والمودعين لدى البنك لا سيما الذين أودعوا أموالهم لديها على أساس الثقة والائتمان حتى في حالة وجود جهاز ضمان الودائع، فتضمن حماية الجهاز البنكي والمالي للصالح العام من التلاعب والاستغلال والاختلاس وفوضى التسيير وضمان استقراره[3].

4) تحتاج الجهات الحكومية بصفة عامة إلى المعلومات لأماكن رسم بعض السياسات على المستوى الوطني، ومن أهم الجهات التي تحتاج إلى معلومات عن البنوك المكونة للجهاز البنكي البنك المركزي، ذلك لإمكانية قيامه بدوره الإشرافي و الرقابي على أكمل وجه، وكذلك يحتاج مراقب الحسابات إلى الحصول على كافة المعلومات والإيضاحات الكافية لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى إظهار القوائم المالية للبنك لكافة الحقائق والمعلومات بعدالة وموضوعية، و أنها أُعدت في ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، و يمثل تقرير مراقب الحسابات عنصر ثقة في القوائم المالية التي يعدها البنك [4].

5) تطلب البنوك المركزية، وكجزء من آليات ووسائل الرقابة على البنوك، قيام هذه البنوك بتزويدها بالبيانات المالية بشكل دوري إما شهرياً أو فصلياً أو نصف سنوي، ويقوم المفتشين المكتبيين في إدارة مراقبة البنوك بتحليل هذه البيانات بهدف الوصول لتقييم الوضع المالي للبنك والاطمئنان على سلامته، وبالتالي الاطمئنان

[1] علي سنوسي، مرجع سبق ذكره ، ص246.

[2] محمد صالح السيقلي، المبادئ الأساسية للرقابة البنكية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة البنكية سنة 1997 "دراسة تطبيقية على سلطة النقد الفلسطينية"، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسك إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص43.

[3] عبد الحق شيح، الرقابة على البنوك التجارية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون فرع قانون الأعمال، جامعة بومرداس، 2010، ص32.

[4] علي سنوسي، مرجع سبق ذكره ، ص247.

على سلامة الأداء البنكي للبنك، إذ يشكل الأداء المالي السليم لكل بنك على حدة قاعدة للاطمئنان لسلامة الجهاز البنكي ككل[1].

6) من ناحية أخرى توجد أهداف للرقابة كوظيفة إدارية نذكرها فيما يلي[2]:

أ) توفير المعلومات الواقعية عن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه في وظيفة التقويم؛

ب) التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها؛

ت)كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواءا كانت بالنسبة للأداء أو السلوك وإيجاد الحلول المناسبة لعلاجها؛

ث)كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنشطة وإحاطة الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

وعليه، فإن هدف الرقابة الأساسي هو تجنب الأخطاء وتصحيحها في حال وقوعها، ووضع الأنظمة الكفيلة التي تمنع من تكرارها في المستقبل.[3]

المطلب الثاني: أنواع الرقابة البنكية وأساليبها

هناك أنواع من الرقابة التي تمارسها السلطات الرقابية على البنوك، كما توجد عدة أساليب للرقابة البنكية سنتطرق إليها ضمن هذا المطلب.

أولا: أنواع الرقابة البنكية

تحتاج البنوك إلى رقابة مستمرة وشاملة على نشاطاتها، لكي يسير عملها في ظروف جيدة وقانونية لتشمل جميع النواحي، وبالتالي فإن الرقابة البنكية لا تنحصر في نوع واحد، بل لها أوجه مختلفة ومتعددة، وهناك العديد من المعايير التي يمكن على أساسها القيام بتصنيف الرقابة البنكية، إلا أنه سيتم التركيز على أهمها ونذكرها في ما يلي:

[1] محمد صالح السيقلي، مرجع سبق ذكره ، ص44.

[2] رنا فاروق العاجز، مرجع سبق ذكره ، ص28.

[3] عبد الكريم طيار، الرقابة البنكية سلسلة دروس في علم الاقتصاد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1988، ص06.

1) الرقابة حسب الزمن

تنقسم الرقابة البنكية حسب هذا التقسيم إلى[1]:

أ) الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على منع حدوث الأخطاء والانحراف، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهته والحيلولة دون حدوثه.

ب) الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولا بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته، فتقيس الأداء الحالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا لمنع استفحال أثره.

ت) الرقابة اللاحقة: لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفا في الخطة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لمعالجتها.

2) حسب الجهة التي تتولى عملية الرقابة

تنقسم الرقابة البنكية حسب هذا التقسيم إلى[2]:

أ) الرقابة الداخلية: هي جزء من نظام الرقابة الإدارية والتي يتم ممارستها من داخل المؤسسة ومن موظفيها، وتهدف إلى حماية أصول المؤسسة ومنع الأخطاء والتجاوزات، وتُشجع على الكفاءة والفاعلية في العمليات من خلال فحص السياسات والإجراءات المتبعة ومدى إمكانية تطويرها، والتأكد من تطبيق القوانين والأنظمة المفروضة.

ب) الرقابة الخارجية: تتم بواسطة أطراف من خارج المؤسسة بحيث يكون مستقلا عن إداراتها، ويهدف إلى التحقق من قانونية الإجراءات المطبقة داخل المؤسسة والتي تسير وفق الخطط والسياسات العامة التي تحكم نشاطات هذه المؤسسات.

[1] وسيم الهابيل وعماد المصري، أثر تطبيق مبدأ الرقابة الإسلامية في إنجاح أداء البنوك الإسلامية في قطاع غزة "دراسة حالة البنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني"، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد1، ص08.

[2] رنا فاروق العاجز، مرجع سبق ذكره ، ص28.

3) الرقابة حسب الهدف الذي تقوم به

تنقسم الرقابة البنكية حسب هذا التقسيم إلى[1]:

أ) الرقابة الإيجابية: تهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والأنظمة المعمول بها حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

ب) الرقابة السلبية: تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصيُّدها لمنع حدوث المخالفات، والتصدي لسوء استعمال السلطة وبالتالي معاقبة مرتكبي هذه المخالفات.

4) الرقابة من حيث التخصص

تنقسم الرقابة البنكية حسب هذا التقسيم إلى[2]:

أ) الرقابة الإدارية: تهدف إلى تحقيق أكبر كفاءة في العمل وضمان تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، حيث تُعتبر وسيلة لمد الإدارة بالعديد من المعلومات من خلال متابعة الأداء وتقيمه، والتأكد من حسن سير العمل لجميع الوحدات الرقابة المحاسبية.

ب) الرقابة المحاسبية: هي الرقابة التقليدية التي تهدف إلى التحقق من صحة المعاملات المالية وأنها تمت وفقا للقانون، من خلال مراجعة الإيرادات والمصروفات، والتأكد من صحة المستندات والنماذج المستخدمة، كما تهدف إلى بذل أقصى جهد لاكتشاف الأخطاء الفنية والغش والتزوير والمخالفات المالية.

5) الرقابة حسب تنظيمها

تنقسم الرقابة البنكية حسب هذا التقسيم إلى[3]:

أ) الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة، وبدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

ب) الرقابة الدورية: وهي التي تُنفذ في كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

[1] ملخص إبراهيم المبارك، مرجع سبق ذكره، ص34.

[2] رنا فاروق العاجز، مرجع سابق الذكر، ص29.

[3] وسيم الهابيل وعماد المصري، مرجع سابق الذكر، ص08.

ج) الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

6) أنواع أخرى للرقابة البنكية

توجد العديد من الأنواع الأخرى للرقابة البنكية غير التي تم ذكرها سابقا نذكر منها:

أ) الرقابة الشاملة: ويُقصد بها الخطة التنظيمية الشاملة للرقابة والتي تتضمن أُسس ونُظم وأساليب وإجراءات الرقابة على كل أنشطة البنك، بهدف المساعدة على الحفاظ على الأموال وتنميتها وتقديم البيانات والمعلومات التي يُعتمد عليها في اتخاذ القرارات وبيان أوجه القصور والتجاوزات، وتقديم الإرشادات والتوصيات لعلاج أوجه القصور وتذليل العقبات حتى يحقق البنك أهدافه بأقصى كفاءة ممكنة[1].

ب) الرقابة الكمية والرقابة النوعية: يُقصد بالرقابة الكمية الرقابة الخاصة بكمية الائتمان وسعره، وتتضمن الحدود التي تلتزم بها البنوك بالنسبة لحجم القروض التي تمنحها وسعر الفائدة التي تُقرض به...الخ، أما الرقابة النوعية فهي تتضمن وضع حدود للأنواع المختلفة من القروض قصد التأثير على حجم الائتمان الموجه لقطاع أو قطاعات ما، وكذلك تعمل على الحد من حرية ممارسة المؤسسات المالية لبعض الأنشطة كمّاً ونوعاً ووضع قيود على استثمارات البنوك[2].

ث) رقابة الأداء: يطلب البنك المركزي من البنوك العاملة في الجهاز البنكي تزويده بكشوفات شهرية أو فصلية أو نصف سنوية أو سنوية بشأن الأوضاع المالية للبنك، وكذلك ببعض المعلومات التي تتعلق بعمله البنكي كالتعليمات الداخلية أو تقارير التدقيق الداخلي، ويهدف البنك المركزي من وراء الاطلاع وتحليل هذه البيانات والمعلومات إلى الاطمئنان على المركز المالي للبنك، وحماية حقوق المودعين، ومدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والضوابط التي يضعها للبنوك[3].

[1] مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، نحو منهج متكامل للرقابة على البنوك الإسلامية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة مكتب القاهرة، 2012، ص27.

[2] أحلام موسى مبارك، مرجع سبق ذكره ، ص20.

[3] محمد صالح السيقلي، مرجع سبق ذكره ، ص45.

ثانيا: أساليب الرقابة البنكية

وفقا للتحديات والمستجدات التي واجهت النظام البنكي ومقترحات لجنة بازل، ينبغي أن يتم إجراء الرقابة البنكية من خلال أسلوبين على النحو التالي[1]:

1) الرقابة المكتبية

يتم ذلك من خلال البيانات الدورية سواء تعلق الموضوع بالوضع المالي وبالمتطلبات الرقابية، والتي يتعين على كل بنك موافاة السلطة الرقابية بها، وذلك على أساس بيانات البنك فقط أو على أساس مجموعة البنك على أن تَرِد البيانات الأخيرة من خلال البنك الأم للمجموعة أو كليهما، كما تطلب السلطة الرقابية بيانات عن المؤسسات التابعة غير البنكية.

2) الرقابة الميدانية

الرقابة الميدانية مسؤولة عن التحقق من صحة البيانات الدورية التي قُدمت إلى السلطة الرقابية، والوقوف على مدى كفاية نظم وإدارة المخاطر بالبنك وسلامة نظم الرقابة الداخلية، وكذلك الوقوف على مدى جودة الأصول فضلا عن التحقق من استمرار التزام البنك بالشروط التي منح الترخيص على أساسها، ويتم تحديد مختلف نقاط الضعف التي يتم اكتشافها ومتابعة البنك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

في حالة إسناد مهمة الرقابة الميدانية إلى مراقبي حسابات خارجيين، فيتعين توافر المؤهلات العلمية الكافية لهؤلاء المراقبين بالإضافة إلى حق السلطة الرقابية في الاعتراض على تعيين أي منهم، وعلى السلطة الرقابية أن تحدد من المتطلبات الرقابية ما ينبغي تطبيقه على أساس:

- البنك فقط؛
- المجموعة فقط؛
- البنك والمجموعة كل على حده.

المطلب الثالث: أدوات الرقابة البنكية

تتعلق بالرقابة البنكية العديد من الأدوات المعتمدة في تقييم سلامة البنوك، وكان مسؤولون مراقبة البنوك في البلدان الحديثة السباقون في استخدام النسب كأدوات رقابية، وقد اهتموا بجميع القياسات كما لم يستغنوا عن السياسات النقدية كأدوات رقابية، وسيتناول هذا المطلب أهم هذه الأدوات الرقابية.

[1] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره ، ص43.

1) النسب

تتضمن هذه النسب ما نذكره فيما يلي[1]:

أ) كفاية رأس المال

المقصود به تقييم فائدة رأس المال أو القيمة الصافية بدرجة تعرض البنك للخطر، وتُعتبر قاعدة رأس المال حماية داخلية لمجابهة ضغوط مالية غير متوقعة وبأحجام بالغة الأهمية.

ب) نوعية الموجودات

تكون القروض العوامل الأساسية في تقدير نوعية الموجودات وذلك لأن القروض هي بدون منازع الموجودات المربحة الرئيسية لدى البنك.

ت) الإدارة والأرباح

تُقاس تقديرات الأرباح وعلاقتها بالإنجاز الإداري بشكل مترابط مع الأنشطة التجارية الأخرى.

ث) السيولة

هي عامل أساسي، حيث يجب على البنوك أن تكون قادرة على مواجهة النقص الاعتيادي والاستثنائي المتوقع في التدفقات النقدية، وعلى الرغم من أن مهمة الإسناد لدى البنك المركزي قد تبرز في تحليل السيولة النقدية لدى البنوك، إلا أن أنظمة الرقابة لا تزال تعتمد على اختيار الأوضاع العقلانية للبنوك.

2) السياسة النقدية كأداة للرقابة البنكية

يمكن تعريف السياسة النقدية عموما على أنها سياسة البنك المركزي التي تتبلور في تلك التوجهات والإجراءات الهادفة إلى تنظيم كمية النقود (وسائل الدفع)، ومراقبة عرض الائتمان واستخدامه في الاقتصاد على النحو الذي يحقق الاستقرار الاقتصادي[2].

وبالتالي، فالسياسة النقدية هي عبارة عن الإجراءات التي تمكن السلطات النقدية من ضبط عرض النقود أو التوسع النقدي ليتماشى وحاجة المتعاملين الاقتصاديين، وهذا هدف أو ما يصبو إليه البنك المركزي في ممارسته الرقابة على النقود، وعلى معدلات الفائدة وعلى شروط القروض[3].

---

[1] أيمن بن عبد الرحمان، الرقابة البنكية في الجزائر دراسة من خلال مقررات بازل 1 و2، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، 2001، ص27.

[2] ليلى أسمهان بقبق، آلية تأثير السياسة النقدية في الجزائر ومعوقاتها الداخلية دراسة قياسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: نقود، مالية وبنوك، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2015، ص15.

[3] أيمن بن عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ، ص29.

تعتمد السياسة النقدية على مجموعة من الأدوات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة فيها سواءً كانت أولية أو وسيطة أو نهائية وتنقسم إلى قسمين هما الأدوات الكمية والأدوات الكيفية وهي كما يلي:

أ) الأدوات الكمية (غير المباشرة)

هي مجموعة الإجراءات التي تهدف بشكل غير مباشر للتأثير على مستوى الائتمان، في إطار اقتصاد ما بهدف التأثير على تكلفة الحصول على الأموال والتأثير على مستوى السيولة البنكية، من أجل إحداث تغيير في كمية النقود المتداولة ويتعلق الأمر في هذه الحالة بكل من[1]:

- **سياسة معدل إعادة الخصم**

يُعرّف سعر إعادة الخصم بأنه سعر الفائدة الذي يتقاضاه البنك المركزي من البنوك التجارية عند الاقتراض، أو طلب إعادة خصم ما لديها من أوراق تجارية والتي سبق وأن خصمتها للغير، وتُعتبر هذه الأداة من أقدم الأدوات التي استخدمتها البنوك المركزية لرقابة الائتمان، فإذا أرادت السلطات النقدية التوسع أو تقييد حجم الائتمان فإنها تلجأ إلى خفض أو رفع معدل الخصم، أما عندما تلجأ إلى التخفيض من هذا السعر فإنها ترغب في زيادة حجم الائتمان.

- **سياسة السوق المفتوحة**

يُقصد بسياسة السوق المفتوحة تدخُّل البنك المركزي في السوق النقدية من أجل تخفيض أو زيادة حجم الكتلة النقدية، عن طريق بيع أو شراء الأوراق المالية والتجارية بصفة عامة والسندات الحكومية بصورة خاصة، فإذا نزل البنك المركزي بائعا لبعض الأصول المالية والتجارية، فإنه يهدف من وراء ذلك إلى ابتلاع وامتصاص فائض العملة الرائجة، أما إذا رغب في زيادة حجم المعروض النقدي فما عليه إلا أن ينزل إلى السوق مشتريا لهذه الأصول ويصب مقابل ذلك نقودا في السوق.

- **سياسة معدل الاحتياطي الإجباري**

تتمثل هذه الأداة في إلزام أو إجبار البنوك التجارية بالاحتفاظ بنسبة معينة من الودائع على شكل رصيد دائن لدى البنك المركزي، دون أن يتقاضى على ذلك أي سعر فائدة، وفي بلدان معينة يتم يدفع فوائد متدنية كدعم للبنوك، فعندما تظهر في الاقتصاد تيارات تضخمية فإن البنك المركزي يقوم برفع نسبة الاحتياطي النقدي الإجباري إلى الحد الذي تقوم فيه البنوك التجارية باستدعاء بعض القروض، مما يؤثر على حجم النقود

[1] لونيس إكن، السياسة النقدية و دورها في ضبط العرض النقدي في الجزائر خلال الفترة (2000 -2009)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد، فرع: نقود و بنوك، جامعة الجزائر 03، 2011، ص50- 55.

المتداولة وبالتالي التأثير على عملية خلق النقود وانخفاض حجم الائتمان، أما في حالة الانكماش فإن البنك المركزي يقوم بتخفيض نسبة الاحتياطي مثلا، فتزداد قدرة البنوك التجارية بشكل مضاعف على خلق النقود و منح الائتمان فيزداد المعروض النقدي.

ب) الأدوات الكيفية (المباشرة)

الهدف الأساسي من هذا النوع من الأدوات هو التأثير على أوجه استخدام الائتمان، علما أنّ هذه الأدوات لم يعد يعتمد عليها في إطار التحرير المالي الذي يطبق الأدوات المباشرة فقط، ومن أهم هذه الأدوات المباشرة ما يلي[1]:

- **سياسة تأطير القروض**

تتمثل هذه السياسة في تدخل السلطة النقدية للتأثير على خلق الكتلة النقدية عن طريق فرض رقابتها على نشاط البنوك التجارية وتوزيع القروض، وفق إجراءات إدارية وقانونية يتم بمقتضاها تحديد معايير القروض لمدة معينة قد تكون سنة أو أكثر، واحترام هذه المعايير يعتمد على بعض العقوبات التي قد تترتب على البنوك التجارية في حالة تجاوزها أو عدم احترامها لهذه المعايير، كفرض احتياطات إضافية عليها ترتبط بمقدار التجاوزات الملاحظة.

- **سياسة أسعار الفائدة**

حتى يكون الاستثمار مربحا بالنسبة للبنك لابد أن تتجاوز الفوائد المقبوضة الفوائد ومجموع التكاليف المدفوعة من طرف البنك، وتدخُّل البنك المركزي في تنظيم معدلات الفائدة ووضع ضوابط لها كتحديد أسقف لمعدلات الفائدة مثلا، إنما الهدف منه هو التأثير على الإقراض البنكي تبعا للحالة الاقتصادية، والأهداف المرجوة بالإضافة إلى حماية البنك ومنافسي البنك وكذا حماية المدخرين.

[1] ليلى أسمهان بقبق، مرجع سبق ذكره، ص35- 38.

خلاصة الفصل الثاني

المخاطر البنكية هي إمكانية تعرض البنك لخسائر محتملة، نتيجة للانحرافات التي تنشأ عن عدم تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المخطط لها سابقا، وتتعدد أنواعها بين المخاطر المالية وبين مخاطر الأعمال، وتتأثر المخاطر البنكية بالعديد من العوامل المحيطة منها التغيرات التنظيمية والإشرافية والمنافسة وكذا التطورات التكنولوجية وغيرها، ولمواجهة المخاطر في البنوك كان لابد من الاستعانة بإدارة المخاطر، والمتمثلة في مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تهتم بتحديد مختلف المخاطر البنكية وقياسها، مراقبتها، وكذا الرقابة عليها، من خلال أسلوب علمي، ومن ثم اختيار أنسب الوسائل لمنعها أو التقليل منها، وذلك عبر العديد من المراحل بدءً من تحديد الأهداف وصولا إلى عملية التقييم والمراجعة، كما تتنوع الاستراتيجيات المستخدمة بين استراتيجيات الفرص واستراتيجيات التهديدات.

تُعدّ الرقابة إحدى مكونات العملية الإدارية الهامة، والرقابة البنكية هي التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات الصادرة والمبادئ المتفق عليها، وتقوم على اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقييمها ومنع تكرارها، وتتعدد أنواع الرقابة حسب الزمن والهدف والتخصص، وحسب الجهة التي تتولى عملية الرقابة، وكذا حسب تنظيمها، وينبغي أن يتم إجراء الرقابة البنكية من خلال أسلوبين هما الرقابة المكتبية والرقابة الميدانية، كما تتعلق بعملية الرقابة البنكية بمختلف أنواعها جهات متخصصة قد تكون من داخل البنك وقد تكون من خارجه، وتُعتبر النسب والسياسة النقدية من أهم الأدوات المعتمدة في الرقابة البنكية.

تسعى كل من الرقابة وإدارة المخاطر البنكية إلى تدارك الخطر وتصحيح الانحرافات الناشئة عن مختلف الأخطاء المرتكبة أثناء قيام البنك بنشاطه، مما ينعكس إيجابا على أداء البنك ومردوده المالي، وهو ما **سنتناوله في الفصل الثالث** تحت عُنوان: "الرقابة وإدارة المخاطر كمدخل لتحسين أداء البنوك".

الفصل الثالث:

الرقابة وإدارة المخاطر البنكية كمدخل لتحسين أداء البنوك

تمهيد:

تؤدي الممارسة السليمة لمبادئ الحوكمة إلى دعم وسلامة المؤسسات بمختلف أنواعها، عبر تدعيم النزاهة والكفاءة وإضفاء المصداقية والشفافية على مختلف نشاطاتها وأعمالها، مما يستدعي وجود مجموعة من الأدوات الفعالة التي تعتبر من الركائز الضرورية والهامة للحوكمة، من أجل القيام بمهامها على أكمل وجه، والرقابة وإدارة المخاطر الفعالة هي من بين هذه الأدوات والتي تُعتبر مساعدة ومكملة للحوكمة في نفس الوقت، حيث لها دور مهم في ضمان السير الجيد للأعمال والرقابة والسيطرة على المخاطر وتحقيق التوازن والحفاظ على استقرار المؤسسات، وكذا التزامها بالقوانين والتشريعات بما يخدم أهدافها وينعكس على أداءها الإجمالي، وبالتالي هناك علاقات متداخلة بين كل من الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر وكذا الأداء.

نحاول ضمن هذا الفصل التطرق إلى طبيعة العلاقات سابقة الذكر من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

- **أدوات الحوكمة وعلاقتها بأداء المؤسسات المالية؛**
- **التأثير غير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر على تحسين الأداء؛**
- **التأثير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر على تحسين الأداء.**

المبحث الأول: أدوات الحوكمة وعلاقتها بأداء المؤسسات المالية

تُعتبر الحوكمة وسيلة لتحقيق أهداف البنوك والمؤسسات بشكل عام عبر الممارسات التي تتسم بالشفافية وتحديد المسؤولية، وكذا رفع مستوى أداءها، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات، وندرس ضمن هذا المبحث أدوات حوكمة النظام البنكي بما فيها الرقابة وإدارة المخاطر، ومن ثم طبيعة الأثر بين هذه الأدوات وأداء المؤسسات المالية.

المطلب الأول: أدوات حوكمة النظام البنكي

نظراً للمناخ الذي يميز المؤسسات البنكية بشكل عام والذي يتسم بالمخاطر والأزمات، فإن أدوات الحوكمة ذات الأولوية والأسبقية بالنسبة للبنوك تتمثل في الشفافية والإفصاح من جهة، والرقابة من جهة أخرى وإدارة المخاطر من جهة ثالثة، سنتطرق إليها ضمن هذا المطلب.

أولا: الشفافية والإفصاح

يُعدّ هذا المعيار من أهم أهداف حوكمة المؤسسات، حيث أنها تعمل على ضمان الشفافية والإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل البيانات والمعطيات المالية المتعلقة بالمؤسسة، ويدرج مع هذه المعطيات الأداء والوضع المالي للمؤسسة.

1) طبيعة الشفافية والإفصاح

من المكونات الأساسية لحوكمة المؤسسات نجد الحاجة إلى معلومات يُعول عليها ويُوثق بها، وطُرح في البدء مفهوم الإدارة المنظورة لتشير إلى نمط الإدارة التي تعرض سياستها وخططها ونتائج أعمالها للآخرين، ثم طُرحت فكرة سياسة الباب المفتوح لتشير إلى الأبواب المفتوحة بلا عوائق أمام الآخرين من أصحاب المصالح، والآن الشفافية فهي كلمة تُستعمل في علم الإدارة للتعبير عن ضرورة تحرر الإدارة من غموضها وانغلاقها، أيضا الشفافية مفهوم يقوم على فلسفة إدارية يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

أ) المساءلة: حيث أن الشفافية هي روح المساءلة التي تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء والكفاءة.

ب) الأخلاقيات: الإدارة المسئولة اجتماعيا وأخلاقيا ليس لديها ما تخشاه، خلافا للإدارة الفاسدة، فالشفافية هي الميزة الأولى اجتماعيا وأخلاقيا وتهديدا صارخا للثانية.

[1] عبد القادر بادن، دور حوكمة النظام البنكي في الحد من الأزمات المالية والبنكية – بالإشارة إلى حالة الجزائر –، مذكرة نهاية الدراسة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة الشلف، 2008، ص162.

ت) توفر المعلومات عن البنك: إن الشفافية تعني توفر المعلومات للزبائن والجمهور العام حول سياسات البنك وقيمه وخططه وقراراته، بما يعطي لها مضمونا حقيقيا في مدى تطابق الأقوال والأفعال ومدى الالتزام بالقيم والسياسات في القرارات والأنشطة.

ويُفيد الإفصاح في تحديد الاتجاهات والموضوعات الرئيسية التي لها أهمية نظرا لتزايد الطلب علي المزيد من الإفصاح من قبل المستخدمين المختلفين للمعلومات[1]، ويتمثل أصحاب المصالح المستفيدون من المعلومات التي تفصح عنها البنوك في[2]:

أ) المودعون والمقرضون: يحتاج المودعون إلى التعرف على المركز المالي (الميزانية) للبنك قبل إيداع أموالهم، إضافة إلى ربحية البنك والمخاطر المحيطة بأعماله، لهذا يتوجب على البنوك تقديم كافة المعلومات وعرضها خاصة تلك المتعلقة بالقوائم المالية؛

ب) المستثمرون (المساهمين): يُعتبر المستثمر أكثر الأطراف المرتبطة بالبنك تعرضا للمخاطرة، كما أنه أكثر الأطراف جنيا للمكاسب في حالة نجاح البنك، لذلك يحتاج إلى معلومات بصفة مستمرة ليتمكن من تقييم فرص الاستثمار المتاحة والمفاضلة بين البدائل المتاحة، حيث توجد علاقة وثيقة بين المنافع والمخاطر التي يتعرض لها أصحاب حقوق الملكية؛

ت) الجهات الحكومية: تحتاج الحكومة وهيئاتها خاصة السلطات النقدية إلى المعلومات، بهدف رسم السياسة النقدية والقيام بالدور الإشرافي والرقابي لها على بقية البنوك؛

ث) محافظي الحسابات (المراجعين الخارجيين): يحتاج محافظ الحسابات إلى الحصول على كافة المعلومات والإيضاحات الكافية لإبداء رأيه الفني المحايد، عن مدى إظهار القوائم المالية التي يعدها وينشرها البنك عن الحقائق والمعلومات بعدالة وموضوعية.

وبهذا يكون مفهوم الإفصاح نشر المعلومات الضرورية للفئات التي تحتاجها، إذْ أن الفئات المختلفة تحتاج إلى المعلومات لتقييم درجة المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة، للوصول إلى القرار الذي تستطيع من خلاله تحقيق أهدافها والتي تتناسب مع درجة المخاطرة التي ترغب بها[3].

---

[1] سعيدي عبد الحليم، محاولة تقييم إفصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالية دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص :محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص176.

[2] عبد القادر بادن، مرجع سبق ذكره، ص164.

[3] سعيدي عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص177.

2) دعائم الشفافية والإفصاح

من بين دعائم الشفافية والإفصاح ذات الفاعلية، نجد المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المراجعة الدولية نذكرها فيما يلي[1]:

أ) معايير المحاسبة الدولية

يقوم الإفصاح العام عن المعلومات على وجود معايير محاسبية جيدة ومنهج إفصاح كافٍ توفره هذه المعايير، إضافة إلى تضمنها نشر معلومات كمية ونوعية وثيقة الصلة في التقارير المالية السنوية، والتي تكملها في الغالب قوائم مالية نصف سنوية.

ب) معايير المراجعة الخارجية

برزت أهمية المراجعة الخارجية التي ينفذها محافظي الحسابات، وهذا من خلال التقارير التي يعدها المحافظين بعد انتهاء عملية المراجعة. فهذه التقارير في حد ذاتها تعتبر أحد أدوات الشفافية في يد مختلف أصحاب المصالح، لمعرفة الوضعية المالية والأداء المتعلق بالبنك، ولتوحيد عمل المراجعين الخارجيين، تم التفكير في إصدار مجموعة من المعايير الدولية التي تنظم وتضبط عملية المراجعة وسلوك المراجع في نفس الوقت.

تتمثل أهمية هذه المعايير في تعزيز الشفافية والإفصاح بتوضيح، الكيفية التي تم من خلالها تقديم التقارير المالية بشكل عادل إلى مستخدميها، وكذلك الكيفية التي يؤشر بها المراجع الخارجي على مصداقية التقارير والقوائم المالية المنشورة لعموم الجمهور.

ثانيا: الرقابة البنكية

تلعب البنوك دورا هاما في الحياة الاقتصادية كونها تخدم العديد من الأطراف من أصحاب المصالح، والذين يهمهم أن يظل البنك سائرا في نشاطاته على أحسن حال، ومن هنا تنبع أهمية الرقابة والإشراف في البنوك، في كشف الغش والتلاعب بالحسابات من جهة، وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح والقواعد التنظيمية من جهة أخرى.

[1] عبد القادر بادن، سبق ذكره ، ص167 –171.

ويمكن أن تكون الرقابة من داخل البنك عن طريق الهياكل المصممة لهذا الغرض كمصلحة الرقابة والمراجعة الداخلية، كما يمكن أن تكون من الخارج والتي تأتي من البنك المركزي بمختلف مصالحه وهو ما يدعى بالرقابة الميدانية أو التفتيش الدوري، إضافة إلى رقابة متأتية من المراجع الخارجي بحكم القانون البنكي، ولكي يكون منهج الإشراف على البنك القائم أصلا على المخاطر فعالا، يجب أن يتم توفير معلومات مفيدة لكل من المشرفين، المساهمين، المقرضين، المودعين، والدائنين الآخرين[1].

ثالثا: إدارة المخاطر

ينبع الاهتمام بإدارة المخاطر من الاهتمام بحماية حقوق أصحاب المصالح، وذلك في ضوء الاهتمام المتزايد بقيمة أصحاب المصالح واعتبار المساهمين والمودعين من أهم هذه الأطراف، وخصوصية البنك في تحمله لمخاطر متعددة وذات أثار سلبية على باقي الأطراف. وإن إدارة المخاطر لكل مؤسسة مالية يجب أن يشتمل على العناصر الرئيسة التالية[2]:

1) رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا: تتطلب إدارة المخاطر إشرافا فعليا من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة وطبيعة مخاطرها ودرجة تحملها للمخاطر، أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجهات الاستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة، كما أن عليها أن تحدد خطوة واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها.

2) **كفاية السياسات والحدود:** على المجلس والإدارة العليا بالبنك العمل على ضرورة أن تتناسب إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في البنك، وضرورة العمل على اتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر.

3) كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات: رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة والمجلس بالتقارير.

4) كفاية أنظمة الضبط (الرقابة الداخلية): لهياكل الرقابة الداخلية دور حاسم في ضمان حسن سير أعمال البنك على وجه العموم وإدارة المخاطر على وجه الخصوص.

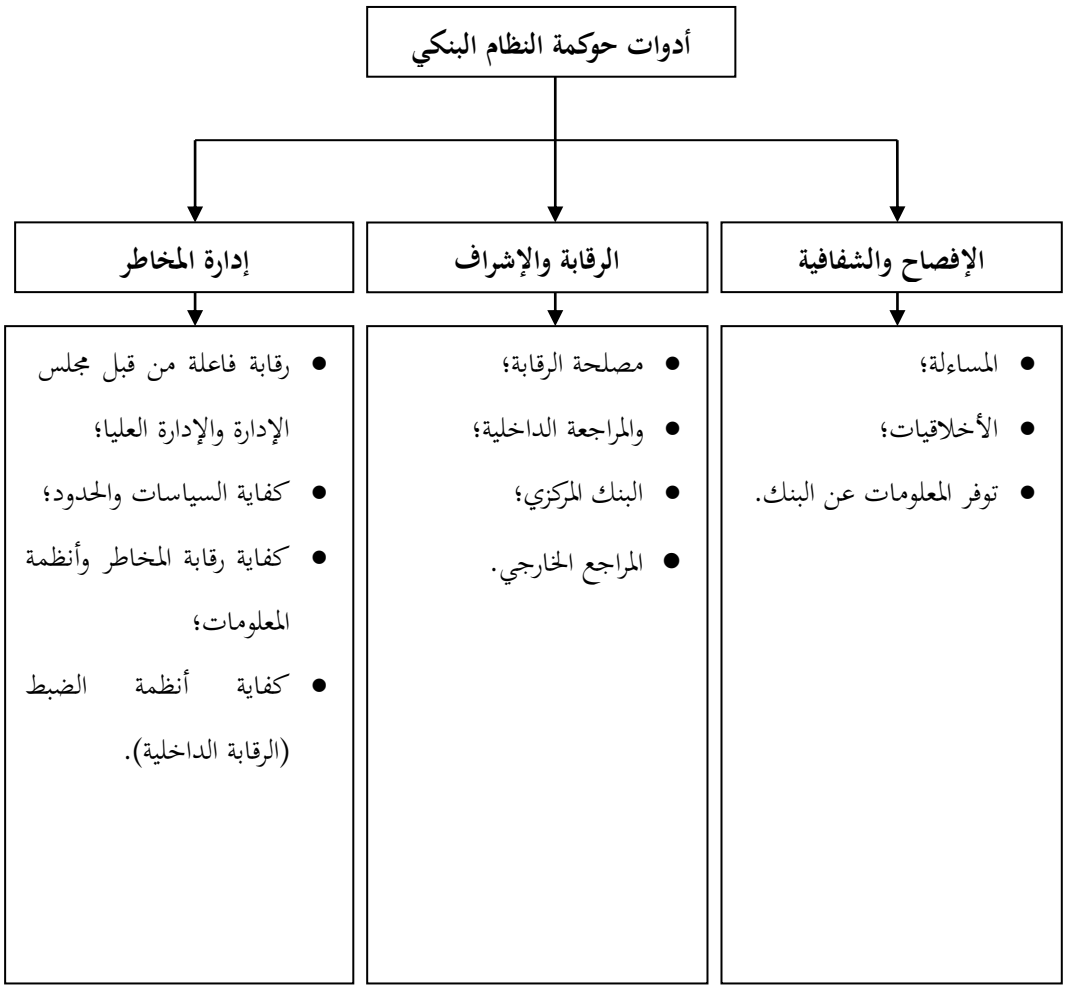
---

[1] عبد القادر بادن، سبق ذكره، ص175.

[2] إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية صندوق النقد العربي، الطبعة الثانية، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص44.

والشكل الموالي رقم (3 – 1)، يوضح أدوات الجهاز البنكي بشكل مختصر كما يلي:

شكل رقم (3 – 1): أدوات حوكمة النظام البنكي



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: طبيعة الأثر بين أدوات الحوكمة والأداء

ترتبط أدوات الحوكمة ارتباطا وثيقا بأداء البنوك، وسندرس ضمن هذا المطلب طبيعة الأثر بين أدوات الحوكمة والأداء.

أولا: أدوات الحوكمة وارتباطها بتطوير الأداء

تُعد كل من الرقابة وإدارة المخاطر من أهم أدوات الحوكمة، حيث تعمل هذه الأدوات مع بعضها في نفس الوقت على الرفع من أداء البنوك وحماية أصحاب المصالح، وقد أظهرت أنظمة حوكمة المؤسسات حول العالم تفاوتا كبيرا من خلال التطبيق والالتزام بالمبادئ التي أقرتها العديد من المنظمات والهيئات ومع العديد من

الفروقات بين الدول[1]، وهذا التنوع في السياسات الخاصة بالحوكمة له تأثير كبير على أداء المؤسسات والنمو الاقتصادي لها،

من هنا تم تناول موضوع حوكمة المؤسسات، وعلاقته مع الأداء وارتباطه بدرجة ممارسة الرقابة وتأثيره على حوكمة المؤسسات، كإشراف المساهمين وإشراف مجلس الإدارة ولجان التدقيق والترشيحات والمكافآت، وأيضا إشراف ورقابة المدقق الخارجي[2].

وحوكمة المؤسسات الجيدة تؤدي إلى تعظيم قيمة المساهمين مع ضمان العدالة والشفافية لكل أصحاب المصالح، من عملاء المؤسسة والموظفين والمستثمرين، كما أنها تعزز أداء المؤسسات من خلال خلق بيئة تحفز المديرين على تحقيق أقصى قدر من العوائد على الاستثمار، وتعمل أيضا على تعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان نمو الإنتاجية على المدى الطويل، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تجذب أفضل الكفاءات على المستوى العالمي، كما تتضمن التوافق مع مصالح المستثمرين و المجتمع، من خلال خلق العدالة والشفافية والمساءلة في الأنشطة التجارية بين الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة بشكل محدد[3].

فالمؤسسات التي تُدار بشكل جيد يكون أداؤها أفضل، وبالتالي تستطيع ان تجتذب المستثمرين الذين يسعون للاستثمار طويل الأجل، ومن المتوقع أيضا أن تتحسن إدارتها وتضمن أن القرارات السليمة تتم لأسباب سليمة، وإن نظم منح مكافآت العاملين فيها مبنية على أساس تميز الأداء، ومن المهم أن تقلل من احتمالات تعرضها للمخاطر المختلفة والتصرف بمسؤولية ليتاح لها بناء علاقات مثمرة طويلة الأجل مع كل أصحاب المصالح[4].

[1] عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013، ص42.

[2] Mohammad I Azim, Corporate governance mechanisms and their impact on company performance: A structural equation model analysis, Australian Journal of Management, vol 37, no 03, 2012, p02.

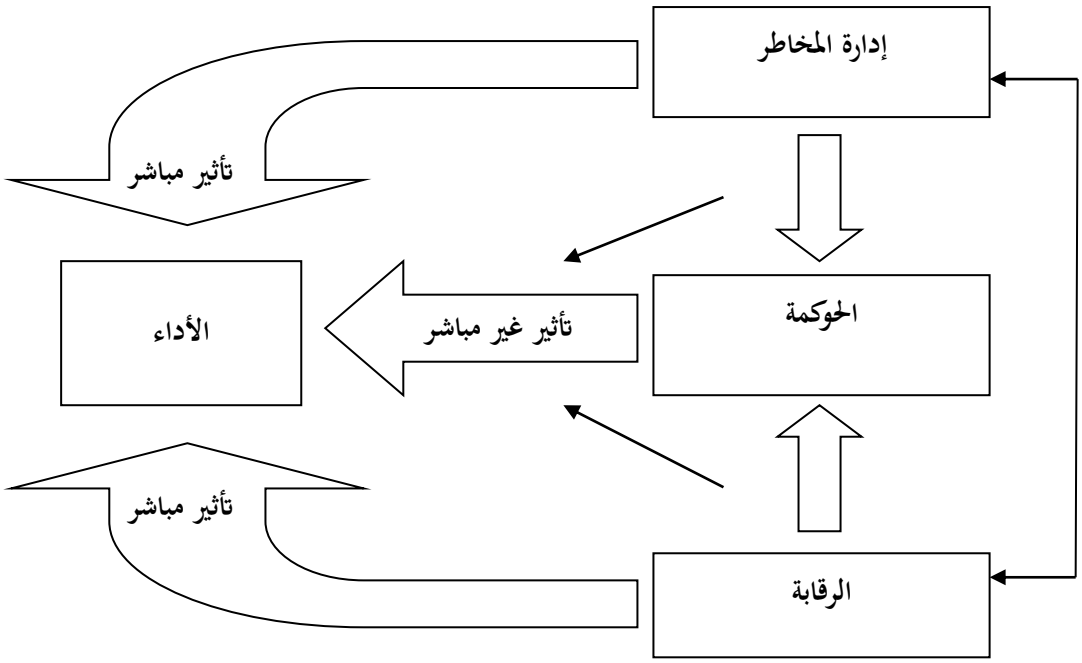
[3] Nikhil Chandra Shil, Accounting for Good Corporate Governance, JOAAG, Vol. 3. No. 1, 2008, p23.

[4] عمر عيسى فلاح المناصير، مرجع سبق ذكره، ص44.

ثانيا: نموذج الأثر بين أدوات الحوكمة والأداء

الشكل (3-2) يمثل طبيعة الأثر بين الرقابة وإدارة المخاطر البنكية كمدخلين للحوكمة والأداء:

شكل (3- 2): طبيعة الأثر بين الرقابة وإدارة المخاطر البنكية كمدخلين للحوكمة والأداء



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من الشكل رقم (3- 2) ما يلي:

1) يوجد تأثير لالرقابة وإدارة المخاطر على الأداء من خلال طريقتين:

- ✓ التأثير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر على الأداء؛
- ✓ التأثير غير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر على الأداء من خلال الحوكمة كوسيط باعتبارهما أداتين مهمتين من أدوات الحوكمة[1]؛

2) يوجد تأثير متبادل بين الرقابة وإدارة المخاطر.

[1] سيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الرابع، المبحث الثالث، المطلب الرابع.

المطلب الثالث: الحوكمة وأداء المؤسسات المالية

للحوكمة أهمية لا يستهان بها في دفع عجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة على مستوى المؤسسات والدول، سواء تعلق الأمر بحوكمة المؤسسات أو حوكمة المؤسسات المالية على حد سواء، وسنتناول من خلال هذا المطلب علاقة الحوكمة بالأداء التنافسي للمؤسسات، وكذا علاقتها بأداء المؤسسات المالية.

أولا: الحوكمة وعلاقتها بالأداء التنافسي للمؤسسات

يمكن إيجاد تفسير لنجاح بعض المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها وفشل البعض الآخر، من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها، ونقول أن المؤسسة ذات أداء فعال إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في استراتيجيتها، والتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات الناتجة عنه، فتطبيق هذه المبادئ يؤثر على درجة ومستوى الإفصاح المحاسبي، فإذا كان الإفصاح هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن إطار الإجراءات الحاكمة للمؤسسات يجب أن يتم بأسلوب يتفق ومعايير الجودة، وللحوكمة دور كبير في تعزيز الأداء التنافسي من خلال عدة طرق و أساليب أهمها[1]:

- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية، إذ أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها؛
- إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء المؤسسة؛
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات البنكية؛
- إن تطبيق الحوكمة يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة، ويساعد على ضمان تحقيق المؤسسة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية.

[1] أمينة دداش وبوزيان عثمان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 03، العدد 06، 2017، ص241.

ثالثا: علاقة الحوكمة بأداء المؤسسات المالية

توجد علاقة إيجابية بين الحوكمة وأداء المؤسسات المالية، حيث أن هذه الأخيرة لم تعد قادرة على تجاهل ضغوط المستثمرين فيما يتعلق بممارسات الحوكمة، ومع ذلك فإنه لا يوجد مقياس محدد للحوكمة مما أدى إلى استخدام مجموعة واسعة من المداخل لتقييم مكونات الحوكمة[1].

والمؤسسات التي تخضع للحوكمة هي أكبر قيمة من تلك التي لا تمارس الحوكمة بصورة صحيحة، وذلك لأن الحوكمة تقلل من تكاليف نظرية الوكالة والفوائد الخاصة لمديري المؤسسات المالية، مما سيدفع بالمستثمرين إلى دفع المزيد من أجل تلك المؤسسات المالية وبالتالي تعزيز رفاهية المساهم[2]، وهنالك علاقة بين حقوق المساهمين وأداء المؤسسات المالية، فقد تم التوصل إلى أن مؤشر الحوكمة يمكن اعتباره كميزان للقوى ما بين المدراء والمساهمين[3].

[1] ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 06، ص66.

[2] Daine R.M, Does Delaware Law Improve Firm Value?, Journal of Financial Economics. 62, 2001, p530.

[3] ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره، ص66.

المبحث الثاني: التأثير غير المباشر للرقابة وإدارة المخاطر على تحسين الأداء

تسعى كل من الرقابة وإدارة المخاطر البنكية إل ى رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع أنظمة الرقابة عليه، من خلال التزام المؤسسات بالممارسات السليمة للحوكمة، مما ينعكس بشكل غير مباشر على أداء تلك المؤسسات، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث لعلاقة كل من الرقابة وإدارة المخاطر البنكية بالحوكمة وانعكاس هذا الأثر على الأداء.

المطلب الأول: علاقة إدارة المخاطر البنكية بالحوكمة

يرتبط موضوع تطبيق الحوكمة البنكية ارتباطا وثيقا بالتحديات والمستجدات العالمية في المجال البنكي، والتي من أهم مظاهرها تزايد الأزمات المالية والبنكية، حيث يُعتبر تطبيق الحوكمة من الوسائل المساعدة على المحافظة على السلامة البنكية وسلامة النظام البنكي ككل، وسيتناول هذا المطلب علاقة تطبيق الحوكمة بإدارة المخاطر، والعناصر الرئيسية للحوكمة لإدارة مخاطر فعالة.

أولا: علاقة تطبيق الحوكمة بإدارة المخاطر

1) إدارة المخاطر والحوكمة

تمثّل إدارة المخاطر أحد الأركان الأساسية لنظام حوكمة المؤسسات، في ظل النظام السائد لإدارة المؤسسات، والناتج عن تدخل العديد من النظريات لتفسير العلاقة بين الإدارة والملاك وبقية الأطراف المستفيدة، يجب أن تصل هذه الأطراف المختلفة إلى قناعة بمستوى قدرة المؤسسة على التنبؤ وتحديد المخاطر التي تواجهها المؤسسة، في سبيل تعظيم المنافع لجميع المستفيدين[1].

كما ترتبط إدارة المخاطر بمهام مجلس الإدارة، وتشكل علاقة ثنائية مع ما يعرف بنظام تحسين الرقابة الداخلية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال تنفيذ إجراءات نظامية ينتج عنها تحسين نظام إدارة المخاطر، الرقابة، والحوكمة[2]، ومنه يمكن القول أن الحوكمة الجيدة تؤدي بالضرورة إلى إدارة مخاطر جيدة، فهناك علاقة سلبية بين الحوكمة والمخاطر التي تشير إلى أن الحوكمة الجيدة يمكن أن تخفض المخاطر البنكية[3]،

[1] عامر بن محمد الحسيني، إدارة المخاطر في الشركات المساهمة .. الرؤية والتطبيق، مقال منشور يوم الأربعاء 13/أفريل/2011، جريدة الاقتصادية على الموقع الالكتروني: http://www.aleqt.com/2011/04/13/article_525973.html، تاريخ الاطلاع: 2017/08/27 على الساعة: 11:20.

[2] سارة بركات، دور الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة البنكية دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاديات النقود، البنوك والأسواق المالية، جامعة بسكرة، 2015، ص139.

[3] Eduardus Tandelilin, Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?, Final Report of an EADN Individual Research Grant Project, May 2007, p79.

فالحوكمة تتعلق باتخاذ القرار المناسب، والخطر هو التوقع والفهم والعمل حول العواقب المترتبة عن تلك القرارات[1].

2) دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر

نظرا لارتباط ممارسة الأعمال البنكية بدرجة عالية من المخاطر، وباعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا أهم السلطات الإدارية على مستوى البنك، فإنّ لهما ارتباط كبير بممارسة الحوكمة الجيدة[2]، وتتمثل مسؤولياتهم الأساسية فيما يلي:

أ) مسؤولية مجلس الإدارة المتعلق بإدارة المخاطر

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح البنكية مجالا للشك، في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر، وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة[3]:

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

[1] john c. shaw, Corporate Governance and Risk, A Systems Approach, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003, p75.

[2] شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص92.

[3] فاتح دبلة ومحمد جلاب، مرجع سبق ذكره، ص210.

- ✓ تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الاستراتيجية 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 من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت؛
- ✓ إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.

ب) مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

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

- ✓ وضع والتوصية بخطط استراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها؛
- ✓ تنفيذ الخطط والسياسات الاستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها؛
- ✓ إرساء ثقافة مؤسسة 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 والتقيد بالحدود والإجراءات؛
- ✓ تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك؛
- ✓ ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين، وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

[1] سليم بن رحمون وسميحة بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص120.

ت) مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

يطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر، وذلك بخلاف إدارة المخاطر الاستراتيجية، ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى.

وبخلاف المخاطر الاستراتيجية، هناك نوعان رئيسيان من المخاطر[1]:

- ✓ مخاطر العملية البنكية، ويطلق عليها أحيانا مخاطر التشغيل؛
- ✓ مخاطر المعاملات البنكية، وهي تنطوي على مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بما يلي:

- التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي، مع مراعاة الإجراءات التي أقرتها الإدارة لمنح القروض أو امتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين، وأنه لم يتجاوز السلطات التقديرية المخولة على كل المستويات، وأن كل الموظفين والمديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها، وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها التأكد من طلبات الحصول على قروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية مصحوبة بأحدث القوائم المالية والقروض السابق الحصول عليها؛
- مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وقفا لما يقتضيه الأمر على 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.

[1] فاتح دبلة ومحمد جلاب، مرجع سبق ذكره، ص213

ثانيا: العناصر الرئيسية للحوكمة لإدارة مخاطر فعالة

توفر الحوكمة هيكلا منضبطا ومنظما يضع البنك من خلاله أهدافه وسبل تحقيق كل منها، وكذلك الطرق الكفيلة بمراقبة أداء أو تحقيق هذه الأهداف، وتُعتبر إدارة المخاطر مسؤولية أطراف رئيسية عديدة في هيكل حوكمة البنوك، وكل طرف رئيسي مسؤول عن أبعاد إدارة المخاطر.

تشتمل الحوكمة على مجموعة من العناصر المهمة التي من شأنها التقليل والتحكم في مختلف المخاطر التي تهدد البنك، والجدول التالي رقم (3-1)، يوضح العناصر والأطراف الرئيسية ومسؤولياتهم في الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر:

جدول رقم (3-1): العناصر والأطراف الرئيسية ومسؤولياتهم في الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر

الأطراف الرئيسية	المسؤولية عن إدارة المخاطر	الأهمية	
		مستوى السياسات	المستوى التشغيلي
في مجال النظم سلطات قانونية وتنظيمية	التعظيم والتحسين	حاكمة	
مشرفو البنك	المراقبة	غير مباشرة	غير قابلة للتطبيق غير مباشرة
مؤسسون حملة الأسهم	تعيين الأطراف الأساسية	غير مباشرة	غير مباشرة
مجلس الإدارة	وضع السياسة	حاكمة	غير مباشرة
الإدارة التنفيذية	تنفيذ السياسة	حاكمة	حاكمة
لجنة المراجعة/ المراجعة الداخلية	اختبار مدى التقيد بسياسات مجلس الإدارة وتوفير تأكيد بشأن حوكمة الشركات والنظم الرقابية وعملية إدارة المخاطر	غير مباشرة (تقييم)	

المراجعون الخارجيون	التقييم وإبداء الرأي	غير مباشرة (تقييم)	
المستهلك أطراف خارجية	التصرف بشكل مسئول	غير قابلة للتطبيق	غير مباشرة

المصدر: زهية بركان، إدارة المخاطر بين التطبيق معايير بازل 2 وحوكمة البنوك، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 3، ماي 2011، ص257.

المطلب الثاني: علاقة الرقابة البنكية بالحوكمة

تُعد الرقابة من أحد الركائز الأساسية الداعمة لنظام الحوكمة، ويُستهدف من ورائها حماية حقوق المودعين والمساهمين من جهة، ومن جهة أخرى الحد من المخاطر التي تواجهها البنوك وما قد تؤول إليه من تهديدات فعلية تمس باستقرارها واستمراريتها، وسنتناول من خلال هذا المطلب الرقابة والمساءلة في البنوك والمؤسسات المالية، و آليات الرقابة ودور لجان المراجعة في الحوكمة.

أولا: الرقابة والمساءلة في البنوك والمؤسسات المالية

على البنوك والمؤسسات المالية تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب إقامتها، لا سيّما الأنظمة المتعلقة بتقدير وتحليل المخاطر والأنظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم فيها على ما يلي[1]:

1) نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: يهدف نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية، خاصة في أحسن الظروف الأمنية والمصداقية والشمولية إلى:

– مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية والتنظيمية للمقاييس والأعراف والعادات المهنية والأدبية ولتوجيهات هيئة التداول؛

– مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر من كل نوع والتقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي، لا سيّما إذا تعلق الأمر بمعايير التسيير على شكل حدود قصوى؛

– مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية، سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي او لهيئة التداول؛

[1] عبد الرزاق مولاي لخضر و محمد عجيلة، الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، المؤتمر العلمي حول :إصلاح النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، (دت)، ص11 –12.

– مراقبة شروط تقييم، تسجيل، حفظ، ووفرة المعلومات المحاسبية والمالية، لا سيّما بضمان مسار التدقيق في حالة العمليات المعالجة عن طريق المعلوماتية؛

– مراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

2) تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات: يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية، نوعية، ومصداقية المعلومات وكذا مناهج التقييم والمحاسبة.

3) أنظمة تقييم المخاطر والنتائج: يجب أن تقيم البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير وتحليل وتكييف المخاطر مع طبيعة وحجم عملياتها، بغرض ارتقاب المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات، لا سيّما المخاطر المرتبطة بالقروض، بالسوق، بمعدلات الفائدة، بالسيولة وبالتسوية.

4) أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر: يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض، معدلات الفائدة، معدلات الصرف، السيولة والتسوية التي تبين الحدود الداخلية والشروط التي يتم في إطارها، احترام هذه الحدود. كما يجب ان تُخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياتية والمخاطر القانونية.

5) نظام التوثيق والإعلام: تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد وثائق الإجراءات المتعلقة بأنشطتها المختلفة، ويجب أن تتضمن هذه الوثائق على الأقل كيفية التسجيل، المعالجة واسترداد المعلومات، المخططات المحاسبية وإجراءات الشروع في العمليات.

ثانيا: آليات الرقابة ودور لجان المراجعة في الحوكمة

وتعني نظم الرقابة الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا ومجلس الإدارة، من أجل التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ويقدم نظام الرقابة نوعين من الآليات الرقابية[1]:

- تختص بآلية الرقابة الداخلية من خلال مجلس الإدارة وهيئات التدقيق الداخلي؛
- تختص بآلية الرقابة الخارجية من خلال الأنظمة الحكومية والتشريعات، الإعلام، المنافسة، والتدقيق، الخارجي.

[1] سعاد بوهلالة، دور آليات الرقابة ولجان المراجعة ذات البعد الأخلاقي في زيادة فعالية الحوكمة بإدارة منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية، جامعة الوادي، العدد 10، الجزء 02، 2017، ص256.

1) مكونات أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في عملية الحوكمة

تُعتبر الرقابة الداخلية في البنوك من أبرز أدوات الإدارة للحكم على مدى سلامة الأنظمة والعمليات، وكفاية أداء العاملين والتزامهم بالسياسات والإجراءات الإدارية الموضوعة، فهي مجموعة العمليات التي تنفذ بواسطة مجلس الإدارة والإدارة العليا وكل الموظفين الآخرين، ولكي تتم عملية الرقابة الداخلية في البنوك على أكمل وجه لابد من تلاحم مجموعة من الأنظمة من أهمها[1]:

أ) لجنة المراجعة: تنصب أفضل ممارسة لمفهوم الرقابة البنكية على دور لجنة المراجعة، لكونها محور الارتكاز في تطوير التقارير المالية في ظل آلية الرقابة الشاملة. فهي تقوم بدور مراقبة الإدارة، المراجع الداخلي، والمراجع الخارجي من أجل حماية مصالح المودعين أساسا، الأمر الذي يخفف من مشكلة عدم تماثل المعلومات بين هيئتي الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، لكون أن طبيعة العلاقة بينهما تمثل أحد مؤشرات الرقابة البنكية الفعالة.

ب) نظام المراجعة الداخلية: يُنظر لوظيفة المراجعة الداخلية على أنها نشاط مستقل، وتأكيد موضوعي استشاري مصمم لزيادة قيمة البنك وتحسين عملياته، ومساعدته على بلوغ أهدافه بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقويم وتحسين فاعلية إجراءات الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة، حيث تؤدي هذه الوظيفة دورا فعالا في تعزيز عملية الحوكمة من خلال الدور الذي تلعبه في منع واكتشاف الغش والتزوير.

ت) نظام الضبط الداخلي: يُقصد بالضبط الداخلي توزيع المسؤوليات والسلطات بطريقة تمكن من إجراء ضبط تلقائي أو ذاتي على العمليات الروتينية للعمل اليومي، حيث يشمل هذا النظام الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة، إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستخدام، وذلك عن طريق مراجعة العمل الذي يؤديه شخص معين بواسطة شخص آخر بطريقة تلقائية، أو أن العمل الذي يتم بواسطة شخص معين أو قسم معين في البنك يتم إتمامه بواسطة شخص أو قسم آخر.

2) دور المراجعة الخارجية في الحوكمة ومسؤولية المراجع الخارجي

تُعتبر المراجعة الخارجية بمثابة جرس الإنذار المبكر للمؤسسات، كونها تقوم ببيان الانحرافات المالية والإدارية، وذلك من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان وموضوعية وتدقيق الحسابات، فذلك سيؤدي لا محالة إلى كشف مواطن الضعف والخلل في الوقت المناسب، والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل

[1] إيمان بركان ودعبد الجليل بوداح، أهمية أنظمة الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات البنكية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 43، مجلد أ، جامعة قسنطينة، جوان 2015، ص28 – ص29.

انتشاره، وهذا يبين أنه بتطبيق المراجعة الخارجية سوف يكون هناك مزيدا من الرقابة، والحد من الغش والتزوير والمساهمة في دعم وإرساء الحوكمة[1].

المطلب الثالث: الحوكمة ودورها في تحسين الأداء

تساهم الحوكمة بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات، وسيتناول هذا المطلب علاقة الحوكمة البنكية والأداء المالي، والتدقيق الداخلي ضمن الحوكمة ودوره في تحسين الأداء.

أولا: الحوكمة البنكية والأداء المالي

لقي الأداء المالي الكثير من الاهتمام عبر العصور، فليس لمؤسسة أن تستمر في النشاط دون أن يكون أداءها المالي على المستوى البعيد خاصة جيداً وعليه، فإن الاهتمام بمختلف الظواهر التي تؤثر عليه يُعتبر أمراً هاما جدًا، وعلى اعتبار المؤسسات وُجدت حتى تضمن التسيير والرقابة الجيدين للمؤسسات، فإن تأثيرها على الأداء المالي كبير ومهم للغاية[2].

ويُعد توفير التمويل عنصرا أساسيا لاستمرار وبقاء المؤسسات، إلا أن توفيره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات استثمارية وإنتاجية، وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه المؤسسات للاستمرار والبقاء والذي يمكن تقييمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسساتية والتشريعية التي تضمن له حماية استثماراته، ومن هنا تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق التي من خلالها يتم[3]:

- طمأنة المستثمرين على عائد استثماراتهم؛
- تمكن الممولين من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح؛
- تأكد المستثمرين أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في المؤسسة؛
- التأكد من أن المؤسسة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.

---

[1] سعاد بوهلالة، مرجع سبق ذكره، ص257.

[2] خليصة مجيلي وعبد الناصر روابحي، أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الاداء المالي للشركات دراسة تطبيقية على بعض الشركات ذات الأسهم الجزائرية، مجلة معارف قسم: العلوم الاقتصادية، العدد 21، 2016، ص429.

[3] ليلى بوحديد وإلهام يحياوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالرويبة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014، ص65.

إن الممارسات السليمة للحوكمة المؤسسية ستساعد البنوك والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، والرفع من الأداء المالي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل[1]، وذلك من خلال[2]:

- إجراءات الحوكمة المؤسسية تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء المؤسسة؛
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات البنكية؛
- نوعية المعلومات المتاحة لمجموع المستثمرين ترجع إلى أن الحوكمة الجيدة هي انعكاس لنوعية الإدارة، مما يعني أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات إنما تولد إدارة ذات كفاءة عالية تتجه نحو الحصول على عوائد عالية على رأس المال المملوك، ونسب عالية للقيمة الاقتصادية المضافة، وبالتالي رفع أداء أسعار الأسهم بسوق الأوراق المالية؛
- تحقيق الرقابة الداخلية والمحاسبية لحماية أصول البنك من الضياع الناتجة عن تفويض السلطة الغير المسئولة أو عن طريق الاختلاس، أو عدم تكامل نظام المعلومات، هذا يساهم في تنفيذ أهداف البنك والمتمثلة في تعظيم الربحية وتحقيق أهداف الأمان والنمو.

أما فيما يتعلق بدور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء، وتتمثل هذه القنوات في الآتي[3]:

1) زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي

إن التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام المؤسسات للوصول لمصادر التمويل الخارجية، وهما:

– عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي؛

[1] عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص56.

[2] فطيمة الزهراء نوي، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2017، ص123.

[3] نعيمة يحياوي وحكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 2012، ص12 –13.

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

2) زيادة قيمة المؤسسة

لا تؤدي الحوكمة إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة المؤسسة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم المؤسسات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القُطر، بحيث تجعل منه قطراً أكثر جذباً للاستثمار.

3) تخفيض مخاطر الأزمات المالية

يعود السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذباً عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة للحوكمة المؤسسية.

4) تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح

إن كل طرف من هذه الأطراف يراقب ويؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلى 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.

كما تعزز الحوكمة الأداء المالي للبنك من خلال مجموعة من الضوابط، وهي كالآتي[1]:

- التأكد من استلام تقارير دورية حول الوضع المالي للبنك وكفاءته في الأداء بشكل واضح ومناسب وضمان المهل الزمنية التي تتناسب مع طبيعة العمل؛
- مراقبة تطور عمل البنك في سبيل تحقيق أهدافه؛

[1] فطيمة الزهراء نوي، مرجع سابق الذكر، ص123.

- التأكد من ضبط العمليات بشكل سليم ومن وجود سياسة تفسح المجال أمام المحاسبة والمساءلة والإدارة، بحيث يتم الإفصاح عن المخاطر المحتملة؛
- التأكد من وجود أنظمة متطورة لأخذ القرارات وضبطها، بحيث يتم التحقق من فعاليتها وكفاءتها وإعداد تقارير عن هذه الفحوصات بشكل دوري؛
- التأكد من وجود نظام ضبط داخلي ذو كفاءة عالية، يؤدي إلى رفع التقارير إلى المدير التنفيذي مع الحفاظ على حق رئيس مجلس الإدارة بالتواصل مع لجنة التدقيق الداخلي في كافة الأوقات؛
- استلام تقارير مدققي الحسابات والإدارة ولجنة التدقيق عن الانتهاكات والمخالفات القانونية ومخالفات الأنظمة وتعليمات الرقابة، والتأكد من أن الإدارة تأخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها؛
- التأكد من أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار كافة معايير الأمان وتستند في تخطيط وتطبيق هذه المعايير على أداء خبراء متخصصين في شؤون وضع معايير الأمان وتصميم إجراءاته وأنظمته، بحيث تتم تغطية كافة الجوانب المتعلقة بحماية الأصول الملموسة والتقنية المتعلقة بعمليات البنك؛
- وضع أنظمة مكتوبة حول الاستثمارات وطلب تقارير منتظمة حولها بشكل مستمر؛
- التأكد من فرض الأنظمة المكتوبة لتجنب عمليات الاحتيال والتعامل مع أي مخالفة بشكل حذر؛
- التأكد من العمليات الخارجية ومراقبتها وضبطها بشكل مستمر.

ثانيا: التدقيق الداخلي ضمن الحوكمة ودوره في تحسين الأداء

للتدقيق الداخلي دور وأهمية كعنصر هام من عناصر الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة، باعتباره نشاط مصمم لإثراء وتطوير عملياتها بما يساهم في تحقيق أهدافها بطريقة منهجية ومنظمة، وكذا مساعدتها على القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفعالية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب[1].

[1] Ahmed Zaghdar and Boualem Salhi, Internal Auditing as a Main Mechanism for Corporate Governance to Enhance the Organization's Performance, Revue Algérienne de la mondialisation et des politiques économiques, N°06, 2015, p10.

1) تعريف التدقيق الداخلي

هناك عدة تعاريف للتدقيق الداخلي من أهمها نذكر ما يلي:

- يعرفه **معهد المدققين الداخليين** على أنه "نشاط تأكيدي استشاري وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين عمليات إدارة الخطر، الرقابة وحوكمة المؤسسة" [1].

- يعرفه **المعهد الفرنسي للتدقيق و الرقابة الداخلية** على أنه "وظيفة مسؤولة عن تدقيق دوري للوسائل (الإمكانيات) الموجودة تحت تصرف الإدارة و المسيرين على جميع المستويات، من أجل إدارة ومراقبة المؤسسة، هذه الوظيفة تؤمن من طرف مصلحة تابعة للإدارة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى، ومن أهدافها الرئيسية في إطار التدقيق الدوري التحقق من أن الإجراءات تشمل الضمانات الكافية، المعلومات الصحيحة، العمليات الشرعية، التنظيمات الفعالة والهياكل الواضحة والمناسبة" [2].

2) التدقيق الداخلي في ظل الحوكمة

وظيفة التدقيق الداخلي تمثل بيئة بحثية فريدة، لأنها تخدم أطرافا تمارس دورا هاما في عملية حوكمة المؤسسات مثل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدقق الخارجي، وفضلا عن ذلك وظيفة التدقيق الداخلي تخدم وتضيف قيمة للخاضعين لحوكمة المؤسسات، مثل الإدارة والوحدات التنظيمية كالإدارة المالية وإدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة العمليات[3].

وفي هذا السياق، إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعدان آليتان مهمتان من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية، ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير، وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها[4].

---

[1] ابو بكر سالم، التدقيق الداخلي ضمن إطار الحوكمة ودوره في إدارة المخاطر البنكية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 3، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص200.

[2] لخضر أوصيف، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، الرقابة وإدارة المخاطر الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص159.

[3] عمر شريقي، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015، ص127.

[4] عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، مقال متاح على الموقع الالكتروني: http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=8603، تاريخ الاطلاع: 2018/09/01، على الساعة: 16:04.

أ) دور التدقيق الداخلي في الرفع من فعالية وكفاءة نظام الحوكمة بالمؤسسة

إن المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي جعل منه أحد مكونات نظام الحوكمة السليمة في المؤسسة، وذلك من خلال تقييم وتحسين هذا النظام والرفع من فعاليته، فالتدقيق الداخلي يجب أن يقوم بعملية الحوكمة في المؤسسة، ويقدم التوصيات اللازمة والملائمة لتحسينها، وفي هذا المجال، يقوم التدقيق الداخلي بتحديد ما إذا كانت عملية الحوكمة تحقق الأهداف التالية[1]:

- تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة في المؤسسة؛
- ضمان التسيير الفعال لأداء المؤسسة والمساءلة التنظيمية؛
- تبليغ المصالح المعنية في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة؛
- تزويد مجلس الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة بالمعلومات المناسبة، وضمان التنسيق لأنشطتهم؛

ب) التدقيق الداخلي كأحد آليات الحوكمة

يساعد التدقيق الداخلي بما يقوم به من مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية، والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، من أجل الرقابة وإدارة المخاطر عليها في عملية حوكمة المؤسسات، من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة[2]، إذ أن جميع المحاولات التي قُدمت من قبل الجمعيات العلمية والمنظمات المهنية والمتعلقة بأعمال التدقيق الداخلي، كانت تهدف إلى دعم حوكمة المؤسسات، ويمكن التدليل على ذلك بأعمال المدقق الداخلي التي تؤدي إلى دعم الحوكمة وذلك بالنظر لمفهومه الجديد والتي تتلخص بالآتي[3]:

- نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة وذلك بسبب الرغبة في أن تكون تبعيتها إلى لجنة التدقيق الخاصة بالمؤسسة، كما تقوم بعرض تقاريرها على هذه اللجنة وأيضا على المساهمين والمالكين عند الضرورة؛

[1] عمر شريقي، مرجع سابق الذكر، ص131.

[2] مريم عمارة وحامد نورالدين، التدقيق الداخلي للتثبيتات في المؤسسة الاقتصادية، دار زهران للنشر، 2016، ص133.

[3] مصطفى محمد صديق وآخرون، تفعيل دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات دراسة ميدانية لعدد من البنوك الخاصة في محافظة نينوي، مجلة التقني، المجلد 29، العدد 01، 2016، ص151.

- أنها تعتبر نشاطا موضوعيا يتم تنفيذه من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية، سواءً من داخل أو خارج المؤسسة، والسماح للأطراف الخارجية بتقديم خدمة التدقيق الخارجي، يؤكد على دعم جودة هذه الخدمة من ناحية، ومن ناحية أخرى دعم موثوقية المعلومات المالية وغير المالية وإرساء قواعد الشفافية؛
- توسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشمل الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وهناك تأكيد صريح على خدمة المساهمين والزبائن قد تخطت المهام التقليدية، ويدخل في إدارة تقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة المؤسسات؛
- وجود استراتيجية للتدقيق الداخلي تستهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، أكثر من إضافة القيمة للإدارة التنفيذية للمؤسسة؛
- فصل الكفاءة المهنية للمدققين الداخليين على المعرفة والمهارة عن عنايتهم المهنية المبنية عن قدرتهم في التركيز على أهداف العمل، وتبني استراتيجيات صريحة وشفافة وتنفيذ الأنشطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛
- ضرورة قيام المدقق بمراجعة مبادئ حوكمة المؤسسات والمتصلة بحماية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين وبدور أصحاب المصالح وبالشفافية والإفصاح المالي وبمسؤوليات مجلس الإدارة، وبذلك توفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر مبادئ الحوكمة لأي مؤسسة مع التركيز على تحديد نقاط الضعف في نظام وهيكل البنك موضوع البحث.

3) دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في البنوك

يُعد التدقيق الداخلي أداة مستقلة عن الإدارة التنفيذية ومسؤولياته تتمثل في التأكد من حماية أصول البنك وضبط إدارة المخاطر ومنها أيضا[1]:

- تقديم نصائح وتوصيات للإدارة عن الأمور التي تتطلب اهتمام داخل البنك؛
- إعداد خطة عمل سنوية للسير عليها مع التركيز على البنود ذات المخاطر العالية؛
- تصميم جداول زمنية وبرامج عملية لكل مهمة التدقيق؛
- إعداد تقرير التدقيق ورفعه إلى الإدارة العليا في البنك؛

[1] سليمان عبد الله حمادي وداود سليمان سلطان، التدقيق الداخلي في البنوك التجارية أداة لتقييم الأداء وتقنية لتصحيح الانحرافات، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، 2018، ص115.

- القيام بمهمات مخصصة بناءاً على طلب الإدارة العليا بخصوص مشاكل ومخالفات تتطلب المزيد من التحقيق؛
- المساعدة في تطوير النظم وحل المشكلات في بدايتها قبل أن تتفاقم؛
- التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في البنك؛
- تسيير الامتثال لقوانين حوكمة المؤسسات وتقديم تقارير بشكل مستقل إلى لجنة التدقيق؛
- التأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح داخل البنك؛
- زيادة الثقة في القوائم المالية للبنك.

المبحث الثالث: التأثير المباشر للرقابة وإدارة المخاطر على تحسين الأداء

تُعتبر كل من الرقابة وإدارة المخاطر البنكية أداتين فعالتين من أدوات الحوكمة، بحيث لهما تأثير قوي ومباشر على أداء المؤسسات باختلاف أنواعها بما فيها المؤسسات البنكية، وندرس ضمن هذا المبحث تحسين الأداء البنكي، ودور كل من الرقابة وإدارة المخاطر البنكية في ذلك.

المطلب الأول: تحسين الأداء البنكي

هناك العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر، وفي ظل هذه التحديات أصبح من الضروري على المؤسسات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير أداءها في المجالات المختلفة[1]، وعادة يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة بتحسين أداء المؤسسة إما عندما يكون الأداء المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل والتميز[2]، وسنتناول من خلال هذا المطلب مفهوم تحسين الأداء ودوافعه، ونموذج تحسين الأداء، مع التطرق للأداء المالي وآليات تحسينه بالمؤسسات.

أولا: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء ما يلي[3]:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

[1] فطيمة الزهرة نوي، مرجع سبق ذكره ، ص87.

[2] إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص47.

[3] مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة–، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص54.

كما أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات رئيسية وهي[1]:

1 – تحليل الأداء: وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

2 – البحث عن الجذور والمسببات: وهنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي.

3 – اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته.

4 – التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ ويصمم نظاما للمتابعة.

5– مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، حيث يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

ثانيا: دوافع تحسين الأداء

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر:

1) **دوافع التحسين المستمر:** يرتكز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة[2]:

- ✓ **معدلات التغير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.
- ✓ **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي لها بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

[1] فطيمة الزهرة نوي، مرجع سبق ذكره، ص86.

[2] منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014، ص29.

- ✓ **الاهتمام بالجودة** : إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة، لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.
- ✓ **المنافسة** : تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية والهادفة إلى التحسين من أداء المؤسسة[1]:

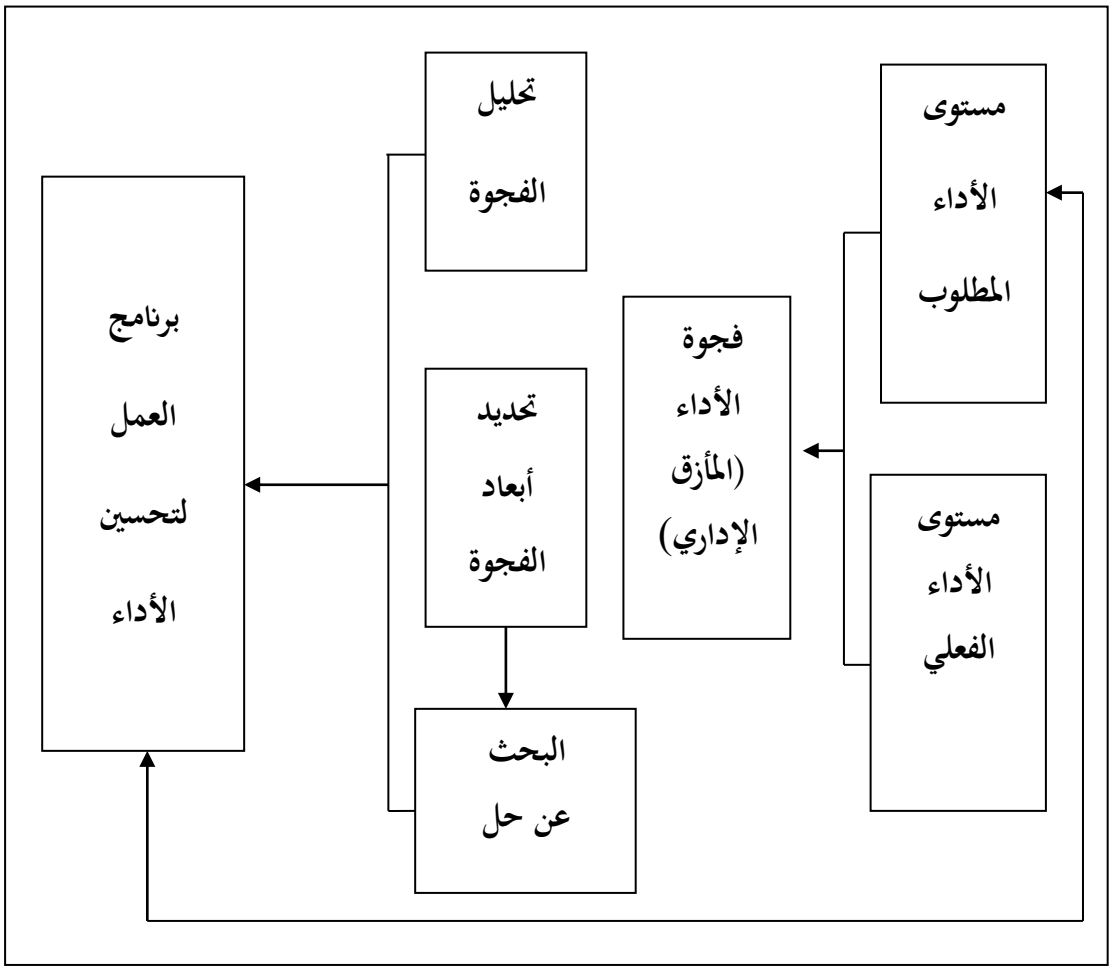
- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة؛
- تحفيز العمال وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

[1] نبيلة شطارة وسارة لبرش، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، ص10.

ثالثا: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف[1]، وفيما يلي شكل رقم (3 – 3) يوضح نموذج تحسين الأداء:

شكل رقم (3 – 3): نموذج تحسين الأداء



المصدر: مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة–، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2012،، ص57.

[1] مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص57.

رابعا: الأداء المالي وآليات تحسينه بالمؤسسات

يتم اللجوء إلى آليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة، إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق عدة آليات أهمها[1]:

1) التحسين المستمر

تتمثل فلسفة هذه الآلية في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة. ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو كعملية تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل، ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية، لابد من تطبيق المؤسسة الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء الزبائن باستمرار.

2) القياس المقارن

يُعتبر القياس المقارن عملية قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، وتتضح أهمية القياس المقارن في أنه يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والمتميزة، ويمثل نقطة البداية لعملية التطوير، حيث يساعد المؤسسة للبقاء على قمة المنافسة بمتابعة التطورات الجارية خارجها ويعجل تحسين الأداء لمواجهة المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها.

المطلب الثاني: الرقابة ودورها في تحسين الأداء

هناك علاقة قوية بين عناصر نظام الرقابة وأداء المؤسسات، حيث أن عناصر الرقابة الداخلية تهدف بالدرجة الأساسية لحماية أصول وموارد المؤسسة، وتأمينها من أي مخاطر قد تتعرض لها، وأن عملها يتم وفق أسس وقواعد علمية تحكمها سياسات وإجراءات معينة مبنية على معلومات دقيقة وصادقة سوف تؤدي إلى رفع أداء الأنظمة في تلك المؤسسات[2]، وسنتطرق ضمن هذا المطلب إلى أهمية كل من نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية تحسين الأداء.

[1] ليلى بوحديد وإلهام يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص64.

[2] عبد الوهاب احمد عبد الله مسعود عياش، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة الناصر، العدد الرابع، 2014، ص179.

هناك أهمية كبيرة للرقابة بمختلف أنواعها سواء الرقابة الداخلية أو المراجعة الخارجية، لخدمة الأطراف ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وتطوير أداءها، ومما يؤكد هذه الأهمية النظر إلى عملية الرقابة باعتبارها أحد أهم عناصر النشاط الإداري في المؤسسات.

أولا: أهمية نظام الرقابة الداخلية في عملية تحسين الأداء

يُعتبر نظام الرقابة الداخلية الأساس المعتمد في متابعة تنفيذ الخطط المرسومة للمؤسسات الاقتصادية، كما أنه ذو أهمية كبيرة لتحقيق السير السليم والمحكم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

1) تعريف نظام الرقابة الداخلية

هو ذلك النظام الذي يضم مجموعة من السياسات والإجراءات المتخذة من طرف مجلس الإدارة، المسيرين والسلطات المعنية في المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهدافها بدرجة من الانتظام والكفاءة مع الحفاظ على أصولها[1].

ويمكن تلخيص مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء، من خلال إبراز أهداف وأهمية هذا النظام في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة فيما يلي[2]:

- ✓ إدارة العمل بالمؤسسة بشكل منظم وكفء، بما يساعد في خلق رقابة على جميع العناصر بما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ حماية أصول المؤسسة من السرقة والتلف والاختلاس والضياع؛
- ✓ التوفيق بين تصرفات العاملين وأهداف الوحدة الاقتصادية التشغيلية والإنتاجية التي تسعى لتحقيقها؛
- ✓ التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.

[1] بلال برابح، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية دراسة عينية من المراجعين الداخليين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: محاسبة، جامعة بومرداس، 2015، ص06.

[2] عامر حاج دحو وجيلالي قالون، تقدير مخاطر الرقابة الداخلية كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دارسة حالة مؤسسة فيلامب، مجلة الحقيقة، العدد 42، ص672.

2) دور الرقابة الداخلية كأداة لتحقيق الرقابة وتحسين الأداء

ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأدوات المتنوعة نذكر منها ما يلي:

أ) الموازنات التخطيطية

لقد تطور دور الموازنة التخطيطية خلال السنوات الأخيرة، وأصبحت تمثل أداة مهمة تساعد الادارة في أداء وظائفها الرئيسية، بالإضافة إلى أهميتها بالنسبة لمعالجة المشاكل والتوجيه اللاحق للأنشطة والخطط والأهداف.

ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الآتي[1]:

- التنسيق بين الأهداف من خلال توفير خطط تفصيلية وشاملة للأنشطة كافة؛
- الاستخدام الأمثل للامكانيات المتاحة في سبيل تحقيق تلك الأهداف؛
- المقارنة وتحليل النتائج المحققة بالأهداف المخططة لنفس المدة أو بمدد سابقة.

بمعنى اتخاذ الاجراءات التصحيحية لغرض توجيه الأهداف والأنشطة والخطط، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والوصول إلى الأهداف المخططة.

ب) محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء

عموماً يمكن القول أنّ نظام محاسبة المسؤولية عبارة عن أسلوب رقابي محاسبي لخدمة الإدارة، في تقييم أداء المسؤولية في المستويات الإدارية من حيث مدى التزامها بالتكليف والأهداف من خلال التقارير[2]. ولكي يتم تطبيق محاسبة المسؤولية فإنه لابد من تقييم الأداء لأنه محور مسؤولية الفرد اتجاه المهمات الملقاة على عاتقه، فالأداء هو المسؤولية والواجب وله أبعاد كثيرة يمكن عكسها في شيئين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، ويُعتبر حلقة هامة من حلقات الرقابة بمفهومها الشامل، فالتقييم لا يقتصر على الانجازات والنتائج النهائية بل عملية مستمرة تمتد لتقييم الأنشطة والجهود المبذولة لتحقيق تلك النتائج[3].

[1] وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2010، ص170 – ص171.

[2] صباح هاشم جابر، محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء في معاهد هيئة التعليم التقني، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، المجلد21، العدد 01، 2013، ص84.

[3] وجدان علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص175.

ت) المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة داخل المؤسسات، تابعة تنظيميا لأعلى سلطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يقوم بها أشخاص مؤهلون تتمثل نشاطاتهم الأساسية في تقديم تقارير للإدارة العليا على مدى سير العمليات، وتعمل على تجسيد السياسات لتحقيق الأهداف مع اقتراح مجموعة من التحسينات والاقتراحات التي من شأنها أن تزيد فعالية وكفاءة المؤسسة[1].

وُتعتبر المراجعة الداخلية من أدوات الرقابة الداخلية التي تساعد على متابعة ومراقبة كافة العمليات والأقسام، وتتمثل مسؤولياتها في فحص وتقييم كفاية وفعالية الأداء ولتحقيق ذلك يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بالتالي[2]:

- ✓ مراجعة وتقييم مدى كفاءة وفاعلية وسائل الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
- ✓ التحقق من حماية ممتلكات وأصول المؤسسة والمحاسبة عنها؛
- ✓ تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية بالمؤسسة.

ثانيا: أهمية المراجعة الخارجية في تحسين الأداء

المراجعة الخارجية تعني التحقق الموضوعي الحيادي المستقل من الكفاءة الاقتصادية والإدارية لعمليات المؤسسة، ومطابقتها مع الأهداف المرجوة، وتبليغ الجهات المعنية في الوقت المناسب وبصيغة منطقية موضوعية هادفة بنتائج المراجعة[3].

ومن ضمن الخطوات التي يقوم بها المراجع الخارجي لإبداء رأيه حول نظام الرقابة الداخلية التوصل إلى فهم تصميم الرقابة الداخلية، ويقوم بإجراء اختبار الرقابة لتحديد ما إذا كانت أساليب الرقابة التي تعمل على تحقيق أهداف المراجعة المرتبطة بالعمليات المالية قد تم اتباعها، وبعد ذلك يتم تقييم نتائج فهم واختبارات الرقابة وهو تقييم نهائي لأساليب الرقابة وأوجه القصور بها، ثم إعداد التقرير[4].

[1] كريم قوبة، أثر تطور مهنة المراجعة الداخلية في دعم حوكمة الشركات، مجلة معارف قسم: العلوم الاقتصادية، العدد 22، 2017، ص131.

[2] وجدان علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص183 –184.

[3] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2010، ص53.

[4] رشا حسين صالح محمد صالح، دور المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على ديوان المراجع القومي، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2016، ص54.

والتقرير الذي يعده المراجع الخارجي يعتبر وسيلة تستخدمها الإدارة لمعرفة جوانب الخلل في الإدارة وإمكانية تحسينه، خصوصا أن المراجع يستخدم التحليل في المراجعة، مما يتيح معرفة جوانب الضعف، بالإضافة إلى قيام المراجع بكشف التلاعب والغش والاختلاس إن وجد، وكل المعلومات التي تمكن الإدارة من تحسين الأداء في المؤسسة[1].

إن تقرير المراجع الخارجي الذي يقدمه، يبين فيه رأيه على ضوء الأدلة التي توصل إليها حول نظام الرقابة الداخلية ومدى وجود حالات غش أو أي خطأ، فإنّ الإدارة تعمل على تحسينه على ضوء تقرير المراجع مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتلافي التغيرات في نظام الرقابة الداخلية، وبذلك المحافظة على أصولها وحسن استخدامها وكل هذا يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة يكل جوانبه الإدارية والمالية[2].

المطلب الثالث: إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء

يمكن اعتبار إدارة المخاطر كأسلوب استراتيجي في حماية ووقاية الموارد وتحسين الأداء في المؤسسات، هذا الأخير من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالانجازات لكافة المؤسسات بأنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك، وهذا ما سنتطرق إليه ضمن هذا المطلب.

وتُعتبر إدارة المخاطر الوسيلة الفعالة لتجنب المخاطر في البنوك، كما أنها أداة تسهم في تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر، وهي مهمة في عمل البنوك، لأنها تساعد في فهم الجوانب الايجابية والسلبية التي تؤثر على عملها فتزيد احتمالات النجاح وتقلل احتمالات الفشل[3].

إضافة إلى ما سبق، تُسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي بخفض التباينات في الأرباح التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى، وهو هدف مرغوب في حد ذاته فخفض التباين في الأرباح يمكن أيضا أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى يكون أقل

[1] وجدان علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص188.

[2] رشا حسين صالح محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص55.

[3] محمد حنفي محمد نور تبيدي ومحمد نور الله ادم عبد الوهاب، دور إدارة المخاطر في تحقيق أهداف البنوك التجارية (دراسة حالة بنك أم درمان الوطني – السودان)، مجلة جامعة زالنجي للعلوم التطبيقية والآداب، العدد السادس، السودان، 2017، ص21.

عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت[1]، فيمكن القول أن إدارة المخاطر هي منهج علمي للتعامل مع المشكلات التي يمكن ان تواجه البنك عبر سلسلة من الخطوات المنطقية من ضمنها عملية تقييم الأداء[2].

تقوم إدارة المخاطر بدورها في ذلك انطلاقا من الاستراتيجيات المعدة من قبل البنك من جهة، والسياسات الموجهة للعمل البنكي من قبل إدارة البنك من جهة أخرى، ويكون ذلك كما يلي[3]:

- ✓ وجود استراتيجية موحدة للبنك للتعامل مع المخاطر، ترتكز على مبادئ بازل للحد من المخاطر، بالإضافة إلى ذلك يجب القيام بمراقبة ومتابعة الأداء بالبنك؛
- ✓ يجب أن تقوم إدارة المخاطر في البنك على أسس وقواعد علمية، بالإضافة إلى توفر أدوات القياس والضبط والمصحوبة بدرجة عالية من الشفافية في التعامل مع المخاطر، كل ذلك في ظل رقابة مستمرة من قبل إدارة البنك؛
- ✓ أن يضم البنك في هياكله الإدارية المختلفة كوادر وعناصر بشرية ذات مستوى متقدم من التأهيل المعرفي وأصحاب خبرات عالية وخاصة في مجال إدارة المخاطر؛
- ✓ بذل المزيد من الجهود لنشر ثقافة التعامل مع المخاطر في أوساط العاملين بالبنك، وذلك بغرض رفع الوعي في هذا المجال تجويدا وتطويرا للأداء البنكي؛
- ✓ وجود نظم وسياسات تعمل على مواكبة التغيرات التي تحدث في الإطار الاقتصادي للدولة بصفة عامة، والتحولات التي تحدث في القطاع الاقتصادي بصفة خاصة؛
- ✓ وجود تعاون وتكامل في الأدوار بين الإدارات المختلفة للبنك للحد من المخاطر التي تواجه البنك.

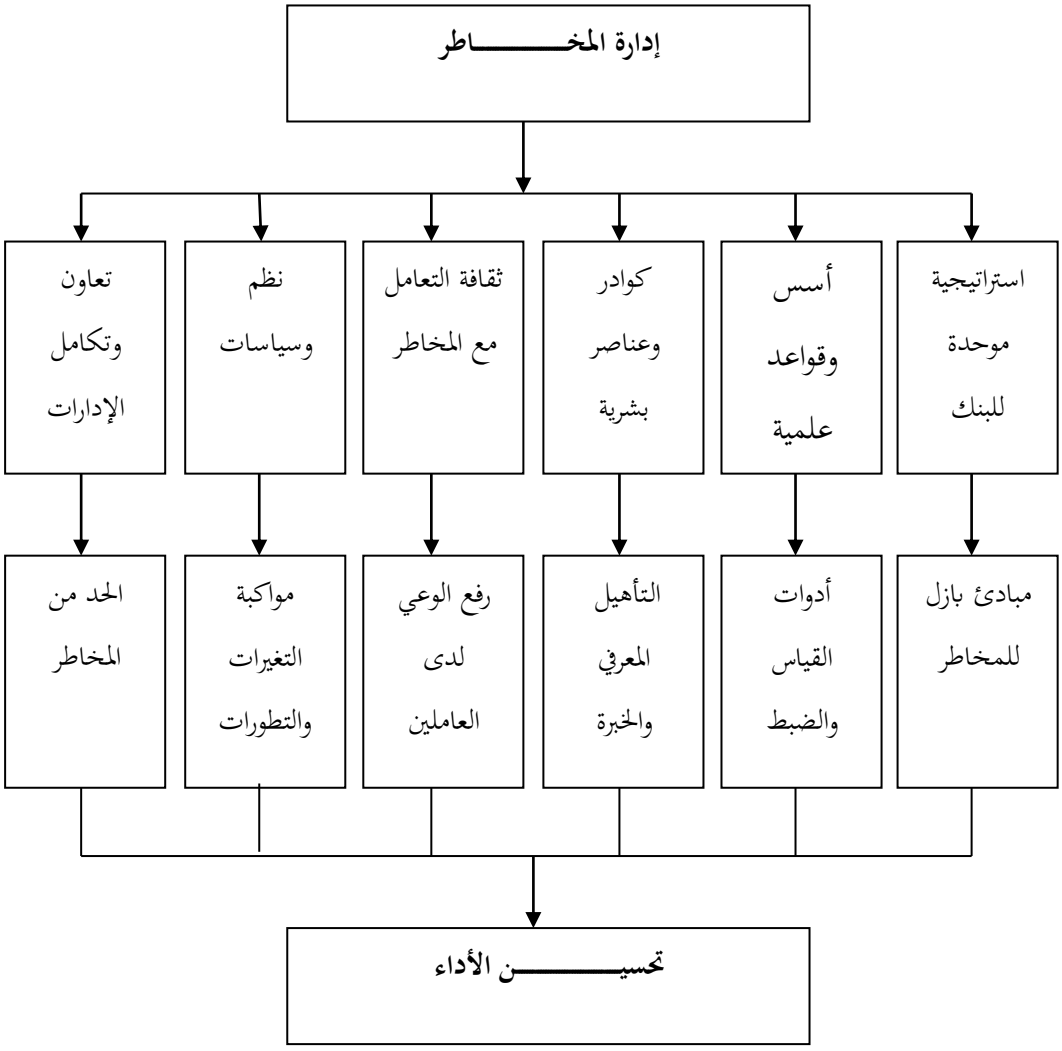
والشكل الموالي رقم (3 – 4) يبين مساهمة إدارة المخاطر في تحقيق الأداء الجيد في المؤسسات من خلال مجموعة من الإجراءات كما يلي:

[1] عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص58.

[2] بلسم حسين رهيف، إدارة المخاطر البنكية ومدى التزام البنوك العراقية بمتطلبات بازل 2، دراسة تطبيقية في بنكي الرشيد والشرق الأوسط، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والأربعون، 2015.

[3] مشيرة عمر الصاوي حمزة، دور إدارة المخاطر في تطوير الأداء البنكي ببنك البركة السوداني، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات البنكية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص120.

شكل رقم (3 – 4): مساهمة إدارة المخاطر في تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الثالث

تقوم الحوكمة بعملها باستخدام مجموعة من الأدوات تتمثل في الشفافية والإفصاح، والرقابة والإشراف، وإدارة المخاطر، هذه الأخيرة هي أحد الأركان الأساسية لنظام الحوكمة من خلال مهام مجلس الإدارة والإدارة العليا باعتبارهما أهم السلطات الإدارية، فإنّ لهما ارتباطاً كبيراً بممارسة الحوكمة الجيدة بمساعدة لجنة إدارة المخاطر، كما تُعد الرقابة هي الأخرى أحد الركائز الأساسية الداعمة لنظام الحوكمة، من خلال الرقابة الداخلية الممارسة من طرف الإدارة العليا ومجلس الإدارة، فهي من أبرز أدوات الإدارة للحكم على مدى سلامة الأنظمة والعمليات وأداء العاملين والتزامهم بالسياسات والإجراءات الإدارية الموضوعة، إضافة إلى المراجعة الخارجية التي تقوم ببيان الانحرافات المالية والإدارية، وتطبيق قواعد العناية المهنية وتدقيق الحسابات.

تسعى الحوكمة إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع أنظمة الرقابة عليها عبر ممارساتها السليمة بما في ذلك المؤسسات المالية، خصوصا فيما يتعلق بالأداء المالي لما له من أهمية من خلال مجموعة من القنوات والضوابط، وقد تكون مساهمة الحوكمة بشكل غير مباشر من خلال التدقيق الداخلي كعنصر هام من عناصر الحوكمة، بالإضافة إلى الرقابة وإدارة المخاطر البنكية كأداتين فعالتين من أدوات الحوكمة لهما تأثير قوي ومباشر على أداء المؤسسات باختلاف أنواعها.

تفعيل إطار حوكمة المؤسسات بالبنوك هي من صميم عمل الإدارة العليا ومجلس الإدارة بقيامهم بدورهم الإشرافي والرقابي، وكذا بمسؤولياتهم المتعلقة بتقليل المخاطر، الشيء الذي ينتج عنه تحسين أداءها، وهو ما **سنتناوله في الفصل الرابع** تحت عُنوان: "دراسة ميدانية لدور الحوكمة البنكية في تحسين الأداء البنك".

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لدور الحوكمة البنكية في تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري

تمهيد:

يُعتبر القطاع البنكي المرآة العاكسة للنظام الاقتصادي، حيث يحتلّ الجهاز البنكي ضمن الهيكل المالي للاقتصاد مركزًا حيويّا، ويُعد محركا للنّشاط الاقتصادي وأداة فعّالة في عملية تمويل التنمية الاقتصادية، ويَعرف القطاع البنكي في الجزائر العديد من المشاكل والصعوبات، مما يشكل تأخره حاجزا أمام تطور ونمو المؤسسات الاقتصادية.

يُعد البنك الوطني الجزائري أول بنك تجاري تأسس في الجزائر، ويُعتبر من بين أهم البنوك الرائدة في هذا القطاع، مما يحتم عليه مواكبة مختلف التطورات والاستفادة من مزايا مختلف المنتجات المالية الحديثة، مع التركيز على كفاءة الأداء، وهذا ما يستدعي الرقابة الشاملة والمستمرة في ظل المخاطر والتغيرات حفاظا على سلامة المركز المالي لهذا البنك.

وعليه، سنتناول في هذا الفصل التطبيقي ما يلي:

- **واقع الرقابة وإدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري؛**
- **منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية؛**
- **عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛**

المبحث الأول: واقع الرقابة وإدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري

يُعدّ البنك الوطني الجزائري أحد البنوك التي أنشأت بعد الاستقلال، وهو بنك عمومي يختص بالقيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو في الخارج. سنحاول في هذا المبحث تقديم نبذة تعريفية عن البنك الوطني الجزائري، ثم تشخيص كل من الرقابة وإدارة المخاطر البنكية بهذا البنك.

المطلب الأول: نبذة تعريفية عن البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم تم إنشاءه بعد تأميم النظام البنكي الجزائري، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على نشأته وخدماته، وكذا هيكله التنظيمي، من خلال ما يلي[1]:

أولاً: التعريف والنشأة

هو أول بنك تجاري وطني أنشئ بتاريخ 13 جوان 1966م، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي، وفي 1986م تمت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير القطاع الفلاحي.

في سنة 1988م، صدر القانون رقم 01-88، المؤرخ في 12 جانفي 1988م، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، وكانت له تأثيرات على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:

- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها؛
- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك؛
- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

في سنة 1990م، صدر القانون رقم 10-90 المؤرخ في 14 أفريل 1990م المتعلق بالنقد والقرض، الذي سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، ووضع هذا القانون أحكاما أساسية من بينها انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي. وعلى غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي يؤدي كمهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الجمهور وتسييرها.

[1] الموقع الالكتروني : http://www.bna.dz/index.php/ar/، تاريخ الاطلاع : 2018/10/08، على الساعة : 14:47.

ثانيا: منتوجات وخدمات البنك الوطني الجزائري

من بين الخدمات والنشاطات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري ما يلي[1]:

1) صيغ التمويل: تتمثل في الآتي:

أ) القروض الاستهلاكية والقروض العقارية.

ب) القروض المقدمة من طرف الدولة والمتمثلة في:

- ✓ القرض المصغر (ANGEM): يُمنح لفئة المواطنين الذين هم من دون مدخول و/ أو لديهم مدخول غير منتظم، وهو مخصص لخلق نشاطات جديدة بما في ذلك الأنشطة الممارسة منزليا، قصد شراء المعدات والمواد الأولية للشروع في العمل؛
- ✓ تنظيم قرض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): هو قرض موجه للشباب البطالين الذين تتراوح أعمارهم بين 19- 35 سنة، والحائزين على مؤهل مهني له علاقة بالعمل المراد تمويله، و لديهم القدرة على توفير مساهمة ذاتية محددة قصد تمويل المشروع؛
- ✓ قرض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC): هو قرض استثماري مدته 08 سنوات أو أكثر، يسمح بتمويل المشاريع التي يقدمها الشباب البطال لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهو موجه أساسا لشراء تجهيزات جديدة أو مجددة وبالأخص شراء المواد الأولية ومعدات أخرى بعد انطلاق المشروع.

ت) قروض طويلة المدى: هي قروض تتجاوز مدتها 07 سنوات موجهة لتمويل الاستثمارات الضخمة، مثل بناء الهياكل الأساسية، مع فترة تأجيل الدفع تتلاءم مع النشاط قد تصل حتى 05 سنوات، والقروض متوسطة المدى تتراوح مدتها من 02 إلى 07 سنوات، مع فترة تأجيل الدفع تتناسب مع النشاط الممارس تتراوح مدتها من سنة إلى 03 سنوات؛

ث) القرض الإيجاري بتأجير العقار لمدة تتناسب على العموم مع الفترة الاستهلاكية، مع امكانية شراء العقار عند نهاية العقد.

ج) قروض بإمضاءات: يمكن للبنك الوطني الجزائري أن يكون ضامنا، من خلال الضمان الاحتياطي أو الكفالة؛

ح) قروض الصندوق قصيرة المدى: متوفرة في عدة صيغ وهي تسهيلات الصندوق، خصم الأوراق التجارية، السحب على المكشوف والتسبيق على الصفقات؛

[1] الموقع الالكتروني : http://www.bna.dz/index.php/ar/، تاريخ الاطلاع : 2018/10/08، على الساعة : 14:47.

ح)قروض الصندوق قصيرة المدى: متوفرة في عدة صيغ وهي تسهيلات الصندوق، خصم الأوراق التجارية، السحب على المكشوف والتسبيق على الصفقات؛

خ) القروض الموجهة لفئة الأطباء: هي قروض موجهة لتمويل فتح عيادة طبية جديدة (إنشاء جديد)، أو توسيع عيادة موجودة أصلا، وهو قرض استثماري متوسط أو طويل المدى.

2) التوفير والادخار:

- الإيداع لأجل؛
- الإيداع الحر: من خلال دفتر التوفير الخاص بالبنك الوطني الجزائري.

3) التجارة الخارجية:

يتكفل البنك الوطني الجزائري بعمليات التجارة الخارجية مستعينا في ذلك بشبكته الواسعة، فروعه وشركائه في كل من الجزائر والخارج، وكذا شبكته المتنوعة من المراسلين البنكيين الأجانب. إضافة إلى ما سبق، هناك خدمات عن بعد كالخدمات الالكترونية والخدمات عن طريق الهاتف، وتبادل المعطيات المرقمنة وخدمة الدفع الالكتروني عبر الانترنت، وكذلك تقديم الخدمات الائتمانية عن طريق الدفع الالكتروني والبطاقة البنكية الدولية، كما وتمتد خدمات البنك الوطني الجزائري إلى التأمين البنكي كالتأمين على الأشخاص والممتلكات.

ثالثا : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

يتكون البنك الوطني الجزائري من الهياكل التالية[1] :

1) الهياكل الملحقة بالمديرية العامة :

- الأمانة العامة؛
- مفتشية الرقابة العامة؛
- المفتشية العامة؛
- مديرية التدقيق الداخلي؛
- مديرية تسيير الأخطار؛
- مديرية المطابقة.

[1] الموقع الالكتروني : http://www.bna.dz/index.php/ar/، تاريخ الاطلاع : 2018/10/08، على الساعة : 14:47.

2) الهياكل التابعة للقسم الدولي:

- DMFE : مديرية التحركات المالية مع الخارج؛
- DRICE : مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية؛
- DOD : مديرية العميات المستندية.

3) الهياكل الملحقة بقسم الاستغلال والعمل التجاري:

- DER : مديرية تأطير الشبكات؛
- DMC : مديرية التسويق و الاتصال؛
- DIPM : مديرية وسائل الدفع و النقد.

4) الهياكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام:

- DDEP : مديرية تطوير الدراسات و المشاريع؛
- DTA : مديرية التكنولوجيات و الهندسة؛
- DPS : مديرية الإنتاج و الخدمات.

5) الهياكل الملحقة بقسم التغطية والدراسات القانونية والمنازعات:

- DSERC : مديرية المتابعة و التغطية وتحصيل القروض؛
- DEJC : مديرية الدراسات القانونية و المنازعات؛
- DRG : مديرية تحصيل الضمانات.

6) الهياكل الملحقة بقسم الالتزامات:

- DGE : مديرية المؤسسات الكبرى؛
- DPME : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- DCPS : مديرية القروض للأفراد و القروض الخاصة.

7) الهياكل الملحقة بقسم المالية:

- DC : مديرية المحاسبة؛
- DOMP : مديرية تنظيم المناهج و الإجراءات؛
- DCG : مديرية مراقبة التسيير؛
- DMF : مديرية السوق المالي.

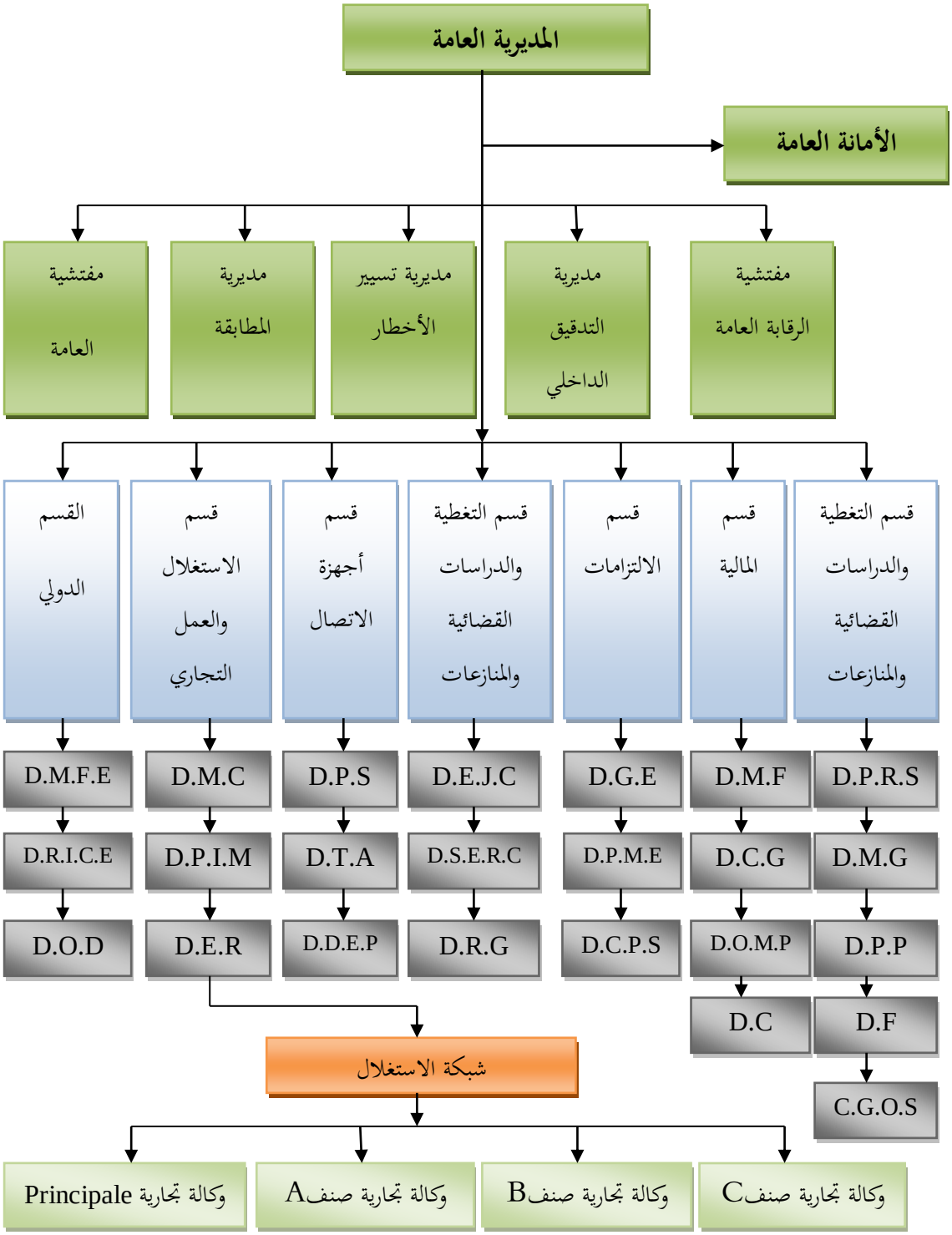
8) الهياكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية:

- DPRS : مديرية الموظفين و العلاقات الاجتماعية؛
- DMG : مديرية الوسائل العامة؛
- DPP : مديرية المحافظة على التراث؛
- DF : مديرية التكوين؛
- CGOS : مركز تسيير الخدمات الاجتماعية.

9) شبكة الاستغلال

تضم شبكة الاستغلال بالبنك الوطني الجزائري 17 مديرية جهوية للاستغلال تشرف على 211 وكالة تجارية من مختلف الفئات، موزعة على كافة التراب الوطني. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري من خلال الشكل (4 – 1) كما يلي :

شكل رقم (4–1) : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر : /http://www.bna.dz/index.php/ar

المطلب الثاني: تشخيص إدارة المخاطر بالبنك الوطني الجزائري

تم انشاء مديرية تسيير المخاطر بالبنك تطبيقا للائحة البنكية الجزائرية رقم 02-03 بتاريخ 2002/11/14، بشأن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية الذي يتطلب إنشاء هيكل مسئول عن إدارة المخاطر، نظرا لأن البنك يتعرض لسلسلة من المخاطر، والغرض من هذا التعميم هو تحديد المهام، تخصيص وتنظيم قسم إدارة المخاطر، وسنحاول من خلال هذا المطلب القيام بتشخيص لإدارة المخاطر بالمديرية.

أولا: مهام مديرية تسيير المخاطر

توكل إلى مديرية تسير المخاطر بالبنك الوطني الجزائري عدة مهام، نذكرها فيما يلي:

- القيام بتطوير وتقديم الاقتراحات وضمان تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر؛
- تحديد طرق وإجراءات وأدوات لتحديد ومراقبة المخاطر؛
- القيام بتحليل محفظة مخاطر البنك؛
- التأكد من جودة وفعالية إجراءات إدارة المخاطر ومتابعتها؛
- التنبؤ وتقييم مختلف المخاطر بالإضافة إلى القيام بعمليات التخطيط؛
- الالتزام بعمليات المتابعة والتحديث مرة في السنة على الأقل؛
- تأسيس برنامج مهام الرقابة بما يلائم الأهداف السنوية الثابتة من قبل السلطة التنفيذية؛
- إعداد التقرير السنوي عن إدارة المخاطر في البنك وصياغة التوصيات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير المخاطر

تتكون مديرية تسيير المخاطر من ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

1) قسم مخاطر القروض (الائتمان): يتكون هذا القسم من مجموعة من الموظفين الذين يختصون بمراقبة مخاطر القروض بشكل خاص، ومن بين مهامها تحديد المخاطر المتعلقة بوظيفة الائتمان بالتعاون مع الهياكل المرتبطة بها، ووضع إطار لتقييم المخاطر المشتركة للعملاء، وإنشاء نظام مستقل للمركزية ومراقبة المخاطر، وكذا آليات مراقبة تطبيق جميع عمليات الائتمان، بالإضافة إلى التأكد من الامتثال لقواعد منح القروض وضمان المتابعة الصارمة للعملاء المعرضين للمخاطر، ودراسة وتشكيل الضمانات قبل القرار وإصدار القروض.

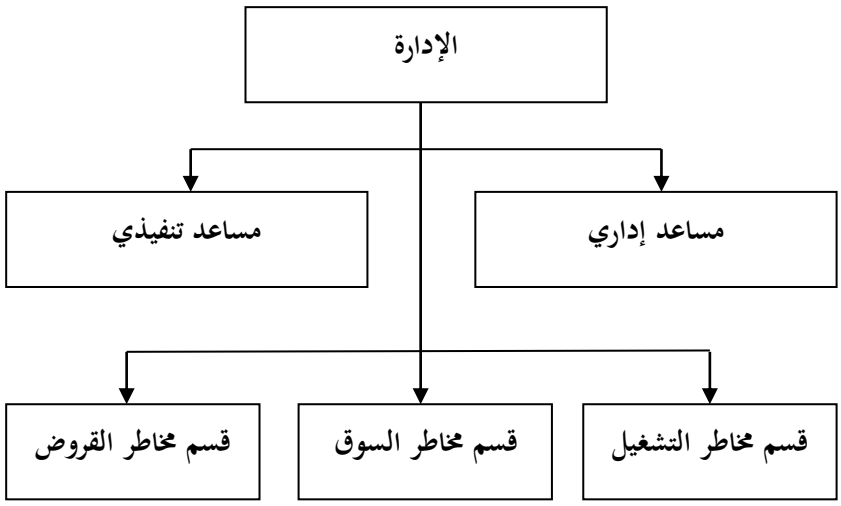
2) قسم مخاطر السوق: يتكون هذا القسم من مجموعة من الموظفين الذين يختصون بمراقبة مخاطر السيولة ومعدلات الصرف، وهو مكلف بتحديد المخاطر المتعلقة بالسوق وإنشاء نظام لتقييم وقياس المخاطر وتغطيتها، وإنشاء أجهزة لمراقبة الإجراءات المتبعة لتنفيذ العمليات في السوق، مع تلقي المعلومات بانتظام عن

عمليات الصرف من الهياكل المعنية بذلك، وأيضاً تلك المتعلقة بمحفظة التداول والنتائج المحققة، لقياس تعرض البنك لمخاطر تبديل العملات.

3) قسم مخاطر التشغيل: يتكون هذا القسم من مجموعة من الموظفين الذين يختصون بمراقبة الاستراتيجية التشغيلية للبنك، وهو مكلف بتحديد مسبق للمخاطر الداخلية للبنك الناتجة عن عيوب التنظيم والعوامل الخارجية، ووضع الإجراءات والآليات المناسبة لكل نوع من أنواع المخاطر، وكذا الاحتياطات اللازمة في حالة حدوث أي مخاطر جديدة وتقييم فعاليتها ونتائجها، بالإضافة إلى بناء قاعدة بيانات على مستوى كل نوع من المخاطر.

والشكل الموالي رقم (4– 2)، يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير المخاطر بالبنك الوطني الجزائري:

شكل رقم (4– 2) : الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير المخاطر بالبنك الوطني الجزائري



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري.

ثالثا : تقارير مديرية تسيير المخاطر

تقوم مديرية تسيير المخاطر بالبنك الوطني الجزائري بتقديم نوعين من التقارير نذكرهما كما يلي:

1) التقارير الداخلية: تتضمن تقارير على مستوى المديرية، تقارير عن مؤشرات مراقبة المخاطر، تقارير عمليات التجارة الخارجية، تقارير الإشراف على عمليات الشيكات البنكية، وتقارير حول إلغاء الحظر عن القروض.

2) الأنشطة المحددة للمديرية: تتضمن تقرير سنوي عن قياس المخاطر ورصدها، يُقدم إلى الإدارة العامة للبنك، هذه الأخيرة تنقلها بدورها إلى الأمين العام للجنة البنكية والمفتشية العامة لبنك الجزائر، كما تتضمن تحديث لخرائط (البطاقة الفنية) المخاطر، وهي بمثابة تقدير للمخاطر المتعلقة بالنشاط على الشكل التالي:

أ) تقييم المخاطر الاجمالية Canevas 1 : القيم المخصصة للمخاطر الإجمالية حسب النشاط، وتمثل مستوى قلق المسئولين قبل تنفيذ نظام إدارة المخاطر.

ب) تقييم نظام إدارة المخاطر Canevas 2: القيم المعينة لجهاز إدارة المخاطر، وتمثل مستوى كفاءة وسائل هذا الجهاز والتحكم المضبوط.

رابعا: خطوات تسيير المخاطر في مديرية تسيير المخاطر

رسم الخرائط هو أداة لصنع القرار، ويقدم تحديثه نظرة عامة على حدوث المخاطر فيما يتعلق بجميع الأنشطة البنكية قبل وبعد تطبيق التدابير الوقائية، ولوضع هذا التحديث السنوي تقوم مديرية تسيير المخاطر بالتعاون مع رؤساء الهياكل المركزية.

1) تحديد المخاطر حسب البنية المركزية: تعكس اللوحات المرسومة من طرف الهياكل المركزية، التقاطع بين تصنيف المخاطر التي يتكبدها البنك وجميع أنشطة الهياكل المعنية بهذه المخاطر، في هذه الأطر يتم تحديد قيمة لقياس حدوث كل خطر، بوضع المخاطر على شكل مصفوفة.

2) تقييم المخاطر:

أ) تصنيف المخاطر الإجمالية: من المهم معرفة أنه عندما يكون معدل المخاطرة الإجمالي مرتفعًا يمكن اعتبار الخطر كمصدر للقلق، وبالتالي يتطلب تطبيق الإجراءات الوقائية بطريقة أكثر صرامة، ويتم ترتيب التقييمات المختلفة لمديري الهياكل والذي يعكس مستوى مخاوفهم، ثم القيام بتوحيد البيانات في جدول واحد حيث يُعطى لكل نوع من أنواع المخاطر قيمة ووزن معين، وتجدر الإشارة إلى أن تصنيف المخاطر المتبقية يتم لتحديد الإجراءات ذات الأولوية التي ينبغي اتخاذها والتدابير الوقائية لتغطية و/ أو تقليل المخاطر الكبرى.

ب) تغطية المخاطر الجسيمة والمتبقية: بعد القيام بالمقارنة المتعلقة ببيانات تقييم المخاطر، يتم تغطية المخاطر الجسيمة والمتبقية التي تم التعبير عنها، وينبغي أن تركز الأولويات على تحسين مستوى تغطية مخاطر السوق، مع اتخاذ إجراءات وقائية للحد من الأثر على الديون المتوسطة والطويلة، ولذلك من المهم أن تضمن الهياكل المعنية بهذا الخطر تقليله عن طريق تحسين ومضاعفة إجراءات المراقبة.

3) جغرافيا المخاطر حسب الهيكل: يتم تقسيم المخاطر التي يتم النظر فيها لتغطيتها من قبل كل هيكل، من أجل تقييم جودة إجراءات الرقابة التي تم اتخاذها مما يعكس كفاءتها أو عدم كفاءتها، ويجب أن تضاعف الهياكل ذات معدل المخاطر الصافي المتوسط جهودها لتعزيز نظام التحكم فيها.

المطلب الثالث: تشخيص الرقابة البنكية بالبنك الوطني الجزائري

يخضع البنك الوطني الجزائري على غرار بنوك الجهاز البنكي لعملية ضبط وتنظيم وتوجيه للقيام بنشاطاته، كما يخضع للرقابة ولمجموعة من الإجراءات القانونية اللازمة لحماية استقرار النظام البنكي ككل، ويخضع البنك الوطني لنوعين من الرقابة وهما الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، سنتطرق إليها ضمن هذا المطلب.

أولا: الرقابة الداخلية

تمّ إنشاء قسم الرقابة والمطابقة في البنك الوطني الجزائري في السنة المالية 2018، وفقًا للنظام 11-08 بتاريخ 2011/11/28 المتعلقة بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وذلك بهدف تطوير نظام الرقابة الدائمة حيث يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- إعداد وإرسال التقرير السنوي إلى بنك الجزائر حول رصد ومراقبة المخاطر؛
- التحيين السنوي للخريطة الإجمالية للمخاطر،
- إعداد ومتابعة التقارير الداخلية المتعلقة بالرقابة الدائمة المقدمة للهيئة التنفيذية وللجنة التدقيق؛
- إعداد التقارير الفصلية المتعلقة بتنفيذ توصيات المدققين الخارجيين ومحافظي الحسابات المقدمة للمساهمين والهيئات المعنية؛
- اعتماد صيغة التصفية والتنميط الآلي (SMART AML / FATCA) المكونة من وحدتين هما (SMART-INPUT) و(SMART-AML)، متصلتان بالنظام المعلوماتي للبنك وتحت إدارة قسم المطابقة، حيث تسمح بإحداث إشعارات تتعلق بالمعاملات غير العادية، مع تحليل واستهداف المعاملات المشبوهة؛
- إعداد التقرير السنوي عن الحوادث الكبرى التي تحدث على مستوى البنك خلال السنة المالية وتقديمها إلى محافظي الحسابات، وزارة المالية، وكذا المديرية العامة للخزينة، و إعداد التقارير الشهرية للحوادث الكبرى التي سجلت على مستوى البنك خلال السنة وتقديمها إلى الأمين العام لوزارة المالية؛

- إعداد و إرسال التقرير الخاص بمكافحة تبييض الأموال إلى اللجنة البنكية، محافظي الحسابات، والمفتشية العامة لبنك الجزائر (DGIG / BA)؛
- تعزيز نظام مراقبة العملاء والمعاملات من خلال توحيد نظام مراقبة العمليات التي تتجاوز العتبة المحددة مسبقا، والمراقبة الدائمة للتدفقات الكبيرة والحسابات المحفوفة بالمخاطر، وتحليل تدفقات التحويلات المالية من الخارج و كذا مراجعة التقارير السرية بعد تحليل التدفقات.

ثانيا: الرقابة الخارجية

عرف النظام البنكي الجزائري مند الاستقلال عدة إصلاحات من ضمنها القانون 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990م المتضمن قانون النقد والقرض، ونظرا للأزمات والانهيارات التي مست البنوك الجزائرية استدعى الأمر من السلطات العمومية إلغاء القانون 10/90 وتعويضه بالأمر 11/03 المؤرخ في 2003، الذي أرسى العديد من الأحكام المتعلقة بإلزامية الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية، ومراقبة مدى التزام البنوك والمؤسسات المالية بالأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة عليها، وتتمثل فيما يلي[1]:

1) الرقابة على إنشاء البنوك والمؤسسات المالية

تخضع البنوك والمؤسسات المالية لرقابة تسبق ممارستها للأعمال البنكية تسمى برقابة الإنشاء، وقد خول قانون النقد والقرض مهام القيام بها لهيئات مستحدثة على مستوى بنك الجزائر، باعتباره منظم السياسة النقدية في البلاد، تتمثل في كل من محافظ بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض وتتضمن شروط إنشاء البنوك والمؤسسات المالية كطلب الترخيص والاعتماد، والهيئات المكلفة بالرقابة على إنشاء البنوك والمؤسسات المالية هي محافظ بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض.

2) الرقابة على نشاط البنوك والمؤسسات المالية

أسند الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض المعدل والمتمم مهام الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية إلى هيئات لها دور في تدعيم النظام البنكي والمالي.

أ) اللجنة البنكية

أسست اللجنة البنكية بموجب المادة 143 من القانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض، ورغم إلغاء القانون 10/90 بالأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض، إلا أنه أبقى على وجود هذه اللجنة بموجب نص المادة

[1] محمد الطاهر سعيود، الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية في التشريع الجزائري، مجلة القانون والأعمال، بحث متوفر على الموقع: https://www.droitetentreprise.com/الرقابة-على-البنوك-والمؤسسات-المالية/، تاريخ الاطلاع 2019/07/02، على الساعة 16:41.

105، الذي اعترف للجنة البنكية باختصاصات ضبط واسعة في المجالات المرتبطة بها، وكذلك بسلطات واسعة فيما يخص توقيع العقوبات في حالة مخالفة القوانين والأنظمة التي تحدد قواعد السير الحسن للمهنة.

ب) المصالح المشتركة لبنك الجزائر

تمثل المصالح المشتركة لبنك الجزائر الدعم الحقيقي للبنوك والمؤسسات المالية بالمعلومات وتعتبر كوسيلة للرقابة وتقدير أعمالها، وتحقيق السير الحسن للجهاز البنكي، وتتمثل هذه المصالح في مركزية المخاطر، مركزية المستحقات غير المدفوعة، مركزية مكافحة إصدار الشيكات بدون رصيد، مركزية الموازنات، المديرية العامة للمفتشية العامة في بنك الجزائر.

ت) محافظ الحسابات

تلتزم البنوك والمؤسسات المالية وفروع البنوك الأجنبية بتعيين محافظين اثنين للحسابات على الأقل ويخضعان لرقابة اللجنة البنكية، التي يمكنها تسليط العقوبات على محافظ الحسابات دون الإخلال بالملاحقات التأديبية والجزائية.

تتمثل مهمة محافظ الحسابات في التحقق من الدفاتر والأوراق المالية، وفي مراقبة انتظام حسابات الشركة وصحتها، كما يدقق في صحة المعلومات المقدمة في تقرير مجلس الإدارة أو مجلس المديرين حسب الحالة، وفي الوثائق المرسلة إلى المساهمين حول الوضعية المالية للشركة وحساباتها، ويجوز له الاطلاع في أي وقت وفي عين المكان على السجلات المحاسبية والموازنات والمراسلات والمحاضر وأن يقوم بالتفتيشات التي يراها مناسبة.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

نقوم في هذا المبحث بشرح كل ما يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، بدءا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة المعتمدة، ثم نموذج الدراسة المقترح وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لتقييم مدى مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري، يتطلب الأمر تحديد مجتمع الدراسة المناسب لاختبار هذا التأثير وتقييمه، والذي يتم من خلال ضبط العينة المناسبة والتي تسهل هذا الاختبار، سنتطرق إليها ضمن هذا المطلب.

أولا: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفين البنك الوطني الجزائري في مقره الرئيسي الموجود في الجزائر العاصمة، أما عينة الدراسة فتتمثل في موظفي وإطارات البنك من رؤساء مصالح، وموظفي قسم الرقابة وإدارة المخاطر، وكذا المدراء وأعضاء مجلس الإدارة، وتم تحديد عينة الدراسة من هذه المراتب لأن شاغليها في الغالب ذوي مؤهلات عالية ومن أصحاب الخبرة حتى تكون النتائج ذات مصداقية، ولكونهم على اطلاع على قواعد الحوكمة في البنك واللازمة لأداء مهامهم، كما أنهم على دراية بجميع الأمور التي تحدث في مؤسستهم.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المديريات والأقسام كالتالي:

جدول رقم (4-1): توزيع أفراد العينة حسب المديريات والأقسام

المديريات والأقسام	حجم العينة
قسم مخاطر التشغيل	9
قسم مخاطر السوق	9
قسم مخاطر القروض	8
قسم الرقابة	23
المدراء	3
رؤساء الأقسام	13
المجموع	65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على احصائيات المؤسسة.

قمنا بتوزيع الاستبيانات والبالغ عددها (65) استبيان على العينة التي تم تحديدها، ويمكن توضيح تعداد الاستبيانات في الجدول التالي:

جدول رقم (4-2): تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة

الاستبيانات	العدد	النسبة
الموزعة	65	%100
المسترجعة	64	%98
المستبعدة	4	%6
المدروسة	60	%92

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات التي يُراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وُجِد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، من أجل تقييم الواقع الحالي للحوكمة في البنك الوطني الجزائري وقياس أثرها على الأداء بهذا البنك، وسنتناول ضمن هذا المطلب وصف أداة الدراسة، خطوات بناء الاستبيان، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، مع التطرق إلى صدق و ثبات أداة الدراسة.

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات التي تناولت المواضيع المتعلقة بالموضوع، ويتكون الاستبيان الخاص بالدراسة من (28) فقرة بعد تحكيمها وإجراء تعديل في فقراتها، والملحق رقم (01) يوضح الأداة في صورتها النهائية، وتضمن الاستبيان ثلاث أجزاء على النحو التالي:

المحور الأول: تضمن هذا المحور الفقرات المتعلقة بالبيانات الشخصية، والغرض منه تجميع البيانات الشخصية حول المجيب على الاستبيان من حيث الجنس، العمر، التأهيل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: يتعلق هذا المحور بفقرات تشخيص الحوكمة في البنك الوطني الجزائري من مدخل الرقابة وإدارة المخاطر، وتضمن (18) فقرة، وتتوزع فقرات هذا الجزء حسب الرقابة وإدارة المخاطر كالتالي:

- الرقابة : تشمل (07) فقرات؛
- إدارة المخاطر : تشمل (11) فقرة؛

المحور الثالث: مخصص لقياس الأداء، ويتضمن (10) فقرات.

وكانت الإجابة على فقرات الاستبيان تتم على سلم وفق مقياس ليكارت "LIKERT" خماسي التدريج، وهو يعد من أكثر المقاييس استخداما للقياس نظرا لسهولة فهمه، حيث يتضمن السلم خمسة درجات هي:

- غير موافق بشدة ويحصل على الدرجة (1)؛
- غير موافق ويحصل على الدرجة (2)؛
- محايد ويحصل على الدرجة (3)؛
- موافق ويحصل على الدرجة (4)؛
- موافق بشدة ويحصل على الدرجة (5).

أمّا طريقة الإجابة، فهي أن يضع المجيبون علامة أمام واحد من المقاييس الخمسة السابقة، والتي يرون أنّها تتوافق مع إدراكهم للفقرات الموضوعة.

ثانيا: خطوات بناء الاستبيان

كأساس لبناء الاستبيان، تم الاعتماد على دراسات سابقة على صلة بموضوع الدراسة وبالتحديد دراسة (حماد، الطاهر محمد أحمد محمد، 2014) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء البنوك التجارية السودانية: دراسة واقع البنوك العاملة بولاية الخرطوم"، ودراسة (سعيّد ثريا وأحلام بوعبدلي، 2015) بعنوان "إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة حالة لعيّنة من البنوك التجارية في الجزائر"، فقد تم الاستفادة من أدوات التشخيص والقياس التي أتت بهما هاتان الدراستان، وبالتالي الحصول على نموذج أولي لاستبيان الدراسة يتضمن (28) فقرة، تم عرضها على المشرف ومناقشتها معه.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لمعالجة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا (SPSS) إصدار 20، ونبرز أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة كما يلي:

1-معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crombach) لقياس ثبات الاستبيان؛

2-معامل الارتباط (Spearman Corrélation) لقياس صدق الاتساق الداخلي بين المتغيرات والمحاور والاستبيان ككل، واختبار الفرضيات؛

3-التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛

4-الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يُعتبر مقياسا ترتيبيا[1]، وتتمثل في:

- اختبار الإشارة (Sign Test) : اختبار فرضيات حول متوسط مجتمع واحد؛
- اختبار مان وتني (Mann-Whitney U) : اختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة ؛
- اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis H) : اختبار فرضيات مقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

6-برنامج (Spss amos) : قياس أثر الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر على تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري.

رابعا: صدق أداة الدراسة

1-الصدق الظاهري: تم اختبار الصدق الظاهري، من خلال عرض الاستبيان في شكله الأولي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال وموضوع الدراسة، حيث كان الهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، من حيث سلامة بناء الفقرات ومدى وضوحها وملاءمتها للواقع، ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر.

[1] معظم الاختبارات اللامعلمية ترتكز على مبدأ حساب الرتبة (Ranking) للبيانات، بمعنى إعطاء رتب أو قيم للمشاهدات من الأقل إلى الأكثر، وهكذا فإن القيم الأصغر في البيانات ستأخذ الرتب الأقل، والقيم الأكبر ستأخذ الرتب الأكبر، ويتم بعد ذلك إجراء الاختبار المطلوب باستخدام الرتب المعطاة بدلا من القيم الفعلية للبيانات، **نقلا عن:** رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في spss، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2020، ص193.

– الاختبارات اللامعلمية تناسب البيانات التي على الصورة "الاسمية والرتبية" والتي تفشل في معالجتها الأساليب المعلمية، **نقلا عن:** أحمد الرفاعي غنيم ونصر محمود صبري، تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص243.

– إذا كانت المتغيرات التابعة مقاسة بمقياس اسمي أو رتبي، أو عندما لا نتمكن من الإيفاء بافتراضات الاختبارات المعلمية، فإنه يمكن استخدام الاختبارات اللامعلمية لأنها لا تتطلب أية افتراضات حول المجتمعات الإحصائية مثل التوزيع الطبيعي وتجانس التباين واختبار العينة من المجتمع عشوائيا، **نقلا عن:** نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، 2015، ط1، ص351.

– الاختبارات اللامعلمية يمكن تطبيقها في حالة وجود بيانات مقاسة بمقياس أضعف من المقاييس المطلوبة لتطبيق الأساليب المعلمية مثل (المقياس الاسمي، المقياس الترتيبي، مقياس الفترة، المقياس النسبي)، وتصلح لتحليل البيانات التي تكون على صورة رتب دون الحاجة إلى معرفة التوزيع في المجتمع الأصلي للبيانات، **للمزيد انظر:** إسماعيل الفقي وآخرون، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss-win، العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2013، ص175-ص176.

2-صدق المتغيرات الفرعية: يتم التأكد من صدق أداة الدراسة حسب هذه الطريقة، من خلال حساب معامل الارتباط (Spearman Corrélation Coefficient) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور المكونة له.

جدول رقم (4-3): معاملات الارتباط (الاتساق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المحاور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط (سبيرمان)	مستوى الدلالة
المحور الاول الحوكمة	الرقابة	7	0.966	*0,000
	إدارة المخاطر	11	0.408	*0,000
	إجمالي المحور1	18	0.975	*0,000
المحور الثاني- الأداء	إجمالي الأداء	10	0.493	*0,000

* دال إحصائيًا عند مستوى 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق، أنّ معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.966) لبعد "الرقابة" و(0.408) لبعد "إدارة المخاطر"، وذلك بالنسبة لإجمالي الاستبيان، وكانت درجة ارتباط البعد الثاني أقل مقارنة بالبعد الأول.

وعلى مستوى المحور ككل بلغ معامل ارتباط المحور الأول "الحوكمة" بالدرجة الكلية للاستبيان (0.975)، بينما بلغ معامل ارتباط المحور الثاني "الأداء" بالدرجة الكلية للاستبيان (0.493)، والعلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا (أقل أو تساوي 0.01)، وتعتبر العلاقة الارتباطية متواضعة بالنسبة للمحور الثاني.

وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ويشير ذلك لوجود درجة ممتازة من صدق البيانات التي تم جمعها من الفئة المستهدفة، الأمر الذي يدلّ على وجود اتساق داخلي بين كل من الأبعاد والمحاور، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

خامسا : ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Crombach)، لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (0.787)، وهي قيمة ثابتة مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، لأن قيمة

آلفا كرونباخ أكثر من (60%) وهي النسبة المعيارية المقبولة[1]. والجدول رقم (4-5) يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (4-4) : ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول (الحوكمة)	الرقابة	7	0.771
	إدارة المخاطر	11	0.646
	الكلي	18	0.766
المحور الثاني (الأداء)	الكلي	10	0.609
الاستبيان	الكلي	28	0.787

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت جيدة بشكل عام لجميع أبعاد ومحاور الاستبيان حيث تجاوزت القيمة (0.60) إلا أنه على مستوى الأبعاد الخاصة بالمحور الأول تراوحت معاملات الثبات بين (0.646) لإدارة المخاطر و(0.771) للرقابة، وعلى مستوى المحاور نجد أن محور "الحوكمة" بلغ (0.766)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني "الأداء" قيمة (0.609)، وهي قيم مقبولة إحصائيا، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.787) وهي قيمة تدل على ثبات جيد تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (78.7 %) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

لحل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها يتطلب الأمر بناء نموذج خاص بالدراسة يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة، بالإضافة إلى توضيح أبعاد تلك المتغيرات، ونموذج الدراسة لأي مشكلة اقتصادية أو إدارية ما هو إلاّ الشكل المبسط لهذه المشكلة. وسيتناول هذا المطلب المقصود بنموذج الدراسة، وتمثيله.

[1] أحمد اسماعيل المعاني، ناصر محمود سعود جرادات، عبد الرحمان حمود المشهداني، أساليب البحث العلمي والإحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 320.

أولا: المقصود بنموذج الدراسة

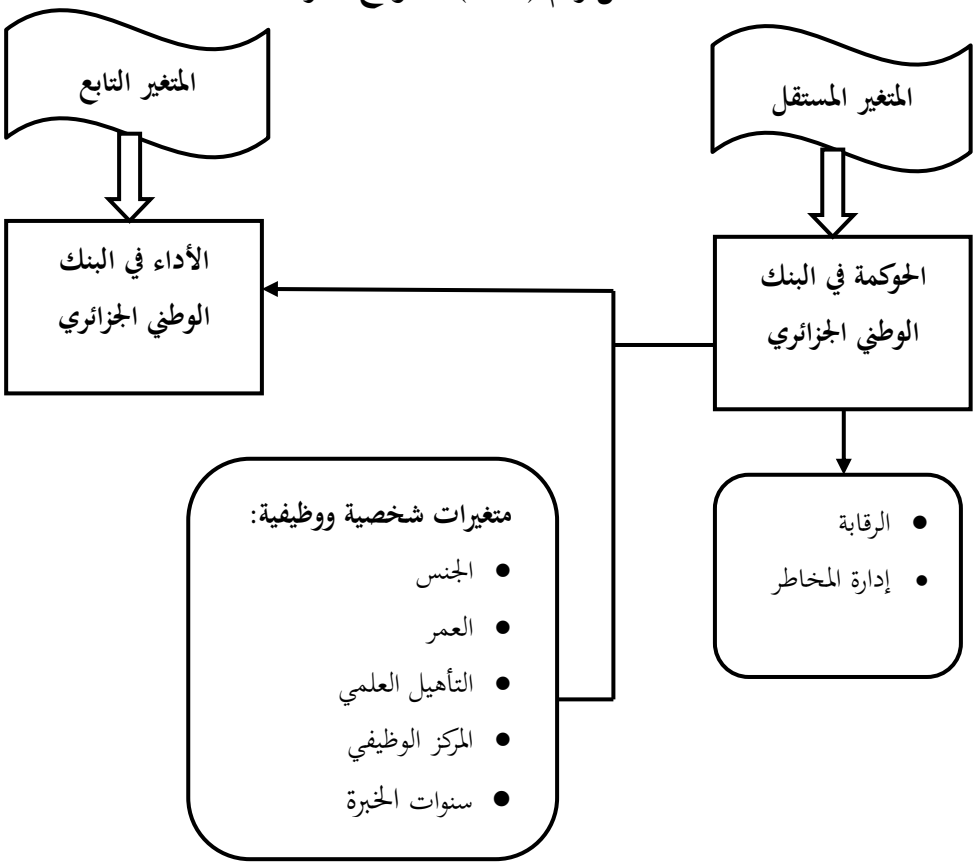
يُقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل.

ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل هو الحوكمة والثاني تابع هو الأداء في البنك الوطني الجزائري، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، العمر، التأهيل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

ثانيا : تمثيل نموذج الدراسة :

يمكننا تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (4–3) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة حول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا تحليل النتائج المتعلقة بواقع الحوكمة في البنك الوطني الجزائري، إضافة إلى النتائج المتعلقة بالأداء في هذا البنك، ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة وتحديد دور الحوكمة في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري.

المطلب الأول: تحليل وصفي لنتائج الخصائص الشخصية للعينة

تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمتغيرات الشخصية، للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وسيتضمن هذا المطلب تحليلا وصفيا لنتائج الخصائص الشخصية للعينة، حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (4-5) الموالي:

جدول رقم (4-5): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	%60
	أنثى	24	%40
العمر	أقل من 30 سنة	12	%20
	31-39 سنة	24	%40
	40 - 49سنة	18	%30
	50 سنة فأكثر	6	%10
التأهيل العلمي	ديبلوم	5	%8.3
	شهادة ليسانس/ماستر	45	%75
	دراسات عليا	6	%10
	شهادة مهنية	4	%6.7
المركز الوظيفي	عضو مجلس إدارة	1	%1.7
	مدير	2	%3.3
	رئيس قسم	13	%21.66
	موظف بقسم إدارة المخاطر	23	%38.3
	موظف بقسم الرقابة	21	%35
سنوات الخبرة	من 01- 05 سنوات	3	%5
	من 05-10 سنوات	17	%28.3
	أكثر من 10 سنوات	40	%66.7

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يُلاحظ من الجدول رقم (4 – 5) ما يلي:

- **الجنس**: نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغت نسبتهم 60%، في حين بلغت نسبة الإناث 40%، مما يشير إلى أنّ هناك زيادة في توظيف الذكور مقارنة بالإناث، وهذا راجع إلى أن الذكور هم الأكثر نجاحاً في مسابقة التوظيف الخاصة بالبنك مقارنة بالإناث، حسب مقابلة مع أحد موظفي البنك الوطني الجزائري.
- **العمر**: أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم في الفئتين بين 31 و 39 سنة وبين 40 و49 سنة، بنسبة 40% و30% على التوالي، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 20%، في حين كانت النسبة المتبقية من العينة تتركز في الفئة الرابعة التي يتجاوز عمرها 50 عامًا. وهذا ما يشير إلى التنوع في أعمار العينة، ويفسر التركز العمري الواقع في بين 31 و39 سنة، لاهتمام البنك بمجموعة الشباب في عملية الاستقطاب والتوظيف، وكذلك الحفاظ على شريحة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة.
- **التأهيل العلمي**: تشير النتائج أنَّ الغالبية العظمى من العينة من حاملي شهادتي الليسانس والماستر بنسبة 75%، ثم تليها حاملي الشهادات العليا بنسبة 10% ثم حاملي الدبلومات بنسبة 8.3%، والشهادات المهنية بأقل نسبة بلغت6.7%. ويُفسر ذلك باهتمام البنك بتوظيف أصحاب الشهادات والمتخرجين من الجامعة.
- **المركز الوظيفي**: فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب المركز الوظيفي، تُوضح النتائج أن عينة الدراسة تتميز بالتنوع بين موظفي قسم إدارة المخاطر وموظفي قسم الرقابة بنسبة 38.3% و35% على الترتيب، ثم فئة رؤساء الأقسام بنسبة 21.66% يليها بعد ذلك نسبة المدراء 3.3%، أما أعضاء مجلس الإدارة فنسبتهم تكاد تكون معدومة 1.7 %، مما يدعم الثقة في المعلومات المقدمة من قبل المستجوبين.
- **سنوات الخبرة**: أظهرت النتائج أن ما نسبته 66.7% من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، والذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات نسبتهم 28.3% أما الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فنسبتهم 5%. وتعكس هذه النسب اهتمام الإدارة البنكية بقدماء الموظفين ودفعهم إلى البقاء وتشغيل الخبرات المتراكمة في تولي مناصب أعلى.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محوري الحوكمة والأداء

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد، سنتناول تحليل درجة تطبيق الحوكمة في البنك الوطني الجزائري من خلال بعدين هما الرقابة وإدارة المخاطر، وكذا تحليل درجة وجود أداء جيد في نفس البنك، وسيتضمن هذا المطلب تحليلا لنتائج محوري الحوكمة ببعديها المتمثلين في الرقابة وإدارة الرقابة والأداء.

أولا: درجة تطبيق الحوكمة وفقا لبعدي الرقابة وإدارة المخاطر

من أجل التأكد من درجة تطبيق الحوكمة في البنك الوطني الجزائري قمنا باستخدام اختبار الإشارة (sign Test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية التالية: درجة موافقة المستقصين حول مدى تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري من وجهة نظر موظفيه تساوي درجة الحياد وهي 3، وهذا من خلال استخدام الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.01)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق الحوكمة في البنك الوطني الجزائري لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

1-درجة ممارسة الرقابة في البنك الوطني الجزائري:

يتكون هذا البعد من 07 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا **اختبار الإشارة** لكل واحدة منها على حدى، والجدول رقم (4-6) يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار:

جدول رقم (4–6): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الرقابة

رقم الفقرة	الترتيب	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عد الاشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة الحقيقة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1	1	تتوفر لدى البنك سياسات وعمليات منضبطة وشاملة للحوكمة تشمل منظومة الرقابة	53	3	4	6.548-	0.000	4	موافق
2	2	يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الموضوعة	39	10	11	4.000-	0.000	4	موافق
3	6	يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك أنظمة رقابية داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة	18	14	28	0.530-	0.596	3	محايد
4	7	يقوم الهيكل التنظيمي للبنك بتحديد المهمات والمسؤوليات بما فيها التفويض الواضح للسلطة وسياسات وعمليات صنع القرار	17	15	28	1.77-	0.860	3	محايد
5	3	يوفر البنك إجراءات مناسبة تُمكّن العاملين به من الإبلاغ عن أي مخالفات محتملة	34	14	12	2.742-	0.006	3.	محايد
6	4	تقوم لجنة المراجعة بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في البنك	26	10	24	2.500-	0.012	3	محايد
7	5	يطبّق البنك معايير لجنة بازل للرقابة البنكية	10	19	31	1.486-	0.137	3	**محايد**
الترتيب		**بعد الرقابة**	**38**	**20**	**2**	**2.232–**	**0.026**	**3**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-6)، أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من موظفي البنك الوطني حول درجة ممارسة الرقابة كان محايداً، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة غير المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.026) أكبر من (0.01)، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط آراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد(3). وهذا بسبب التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا البعد بين الموافقة، عدم الموافقة، والحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه، يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالرقابة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا ا رجع لأن 53 فردا من مجموع 60 فردا بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار **موافق أو موافق بشدة**، مما يدل على وجود سياسات وعمليات منضبطة وشاملة للحوكمة تشمل منظومة الرقابة؛

2. جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا راجع لأن 39 فردا من مجموع 60 فردا بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار **موافق أو موافق بشدة**، مما يؤكد أن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية الشاملة عن البنك بما في ذلك وضع الأهداف والإشراف على سلامة تطبيقها؛

3. جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الثالثة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.006)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة لهم رأيا **لا يختلف عن درجة الحياد** فيما يخص إمكانية المستقصين من الإبلاغ عن أي مخالفات محتملة؛

4. جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الرابعة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.012)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن للمستقصين رأيا **محايدا** حول قيام لجنة المراجعة بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في البنك؛

5. جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الخامسة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.137)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على تحقق **الحيادية** فيما يخص تطبيق البنك معايير لجنة بازل للرقابة البنكية؛

6. جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة السادسة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.596)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن للمستقصين رأيا **محايدا** حول وجود أنظمة رقابية داخلية مستقلة ذات سلطات وصلاحيات واضحة يتضمنها الهيكل التنظيمي؛

7. جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة السابعة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.860)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على تحقق **الحيادية** فيما يخص قيام الهيكل التنظيمي للبنك بتحديد المهمات والمسؤوليات بما فيها التفويض الواضح للسلطة وسياسات وعمليات صنع القرار.

2-درجة ممارسة إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري:

يتكون هذا البعد من 11 عبارة، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول رقم (4- 7) يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار :

الجدول رقم (4- 7) : نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد إدارة المخاطر

رقم الفقرة	الترتيب	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عد الاشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة الحقيقة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1	1	هناك قسم يختص بإدارة المخاطر في البنك	57	1	2	7.222-	0.000	4	موافق
2	2	إدارة المخاطر هي مسؤولية أطراف رئيسية في هيكل حوكمة البنك	42	3	15	5.665-	0.000	4	موافق
3	5	تقوم السلطات التنظيمية والقانونية بتوفير قواعد إرشادية حول إدارة المخاطر	28	5	27	3.830-	0.000	3	محايد

4	4	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من أن نظم إدارة المخاطر تطبق بشكل جيد في جميع الأوقات	30	2	28	4.773-	0.000	4	موافق
5	3	يوجد بالبنك لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات وسياسات المخاطر	36	9	15	3.876-	0000	4	موافق
6	6	تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر	32	10	18	3.240-	0.001	3	محايد
7	8	ترفع اللجنة تقارير دورية عن طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك	25	10	25	2.366-	0.018	3	محايد
8	7	تقوم إدارة المخاطر في البنك بتقييم المخاطر الحالية والمتوقعة	19	5	36	-	0.007	3	محايد
9	9	تعمل إدارة المخاطر على مراجعة مدى الالتزام بسياسات المخاطر في البنك	17	11	32	0.945-	0.345	3	محايد
10	11	يعمل البنك على زيادة رأس المال إلى الحد الذي يمكنه من مواجهة المخاطر المحتملة	16	42	2	3.283-	0.001	2	غير موافق
11	10	يتوافق حجم رأس مال البنك مع حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك	14	19	27	0.696-	0.486	3	محايد
الترتيب		**إدارة المخاطر**	**48**	**9**	**3**	**5.033-**	**0.000**	**4**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتّضح من خلال الجدول (4-7)، أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من موظفي البنك الوطني حول درجة ممارسة الرقابة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.28)، إذ أن 48 فردا من مجموع 60 فرد من أفراد العينة كان رأيهم حول هذا البعد أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.01)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأفراد المستقصين ودرجة الحياد 3.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه، يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بإدارة المخاطر تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا ا رجع لأن 57 فردا من مجموع 60 فردا بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار **موافق أو موافق بشدة،** وهذا تأكيد لوجود مديرية تسيير المخاطر بالبنك؛

2. جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا ا رجع لأن 42 فردا من مجموع 60 فردا بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار **موافق أو موافق بشدة،** مما يدل على موافقة المستقصين على أن إدارة المخاطر هي مسؤولية أطراف رئيسية في هيكل حوكمة البنك؛

3. جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الثالثة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا ا رجع لأن 36 فردا من مجموع 60 فردا بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار **موافق أو موافق بشدة،** مما يدل على وجود لجنة للمخاطر بالبنك تراجع استراتيجيات وسياسات المخاطر؛

4. جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الرابعة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا ا رجع لأن 30 فرد من مجموع 60 فرد بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار **موافق أو موافق بشدة،** مما يدل على قيام مجلس الإدارة بالتأكد من أن نظم إدارة المخاطر تطبق بشكل جيد في جميع الأوقات؛

5. جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الخامسة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة لهم رأيا **لا يختلف عن درجة الحياد** فيما يخص قيام السلطات التنظيمية والقانونية بتوفير قواعد إرشادية حول إدارة المخاطر؛

6. جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة السادسة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.001)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة لهم **رأيا محايدا** حول مراقبة لجنة المخاطر استخدام قسم إدارة المخاطر بالبنك للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر؛

7. جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة السابعة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.007)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على **تحقق الحيادية** فيما يخص قيام قسم إدارة المخاطر في البنك بتقييم المخاطر الحالية والمتوقعة؛

8. جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثامنة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.018)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن للمستقصين رأيا **محايدا** حول رفع اللجنة تقارير دورية عن طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك؛

9. جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة التاسعة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.345)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على **تحقق الحيادية** فيما يخص عمل إدارة المخاطر على مراجعة مدى الالتزام بسياسات المخاطر في البنك؛

10. جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة العاشرة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.486)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن للمستقصين رأيا **محايدا** حول توافق حجم رأس مال البنك مع حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك؛

11. جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الحادية عشر، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة (0.001)، وهذا ا رجع لأن 42 فردا من مجموع 60 فرد بعينة الدراسة لهم رأيا **أقل من درجة الحياد** بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار **غير موافق أو غير موافق بشدة**، مما يدل على عدم موافقة المستقصين على أن البنك يعمل على زيادة رأس المال إلى الحد الذي يمكنه من مواجهة المخاطر المحتملة.

وتأسيساً على ما سبق، وللحكم وتقدير درجة تطبيق الحوكمة في البنك الوطني الجزائري، وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر، نلخص النتائج المتوصل إليها سابقا في الجدول (4 – 8) :

جدول رقم (4 – 8) : نتيجة اختبار الإشارة للحوكمة وأبعادها

الترتيب	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عد الاشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة الحقيقة	الوسيط العام
2	**الرقابة**	38	20	2	2.232-	0.026	3
1	**إدارة المخاطر**	48	9	3	5.033-	0.000	4
	الحوكمة	**43**	**15**	**2**	**3.545-**	**0.000**	**4**

المصدر :تمّ إعداده اعتمادا على مخرجاتSPSS.

نلاحظ من الجدول (4– 8) أن بعدي المحور الأول للاستبيان يقعان ضمن مستوى متقارب، ويعني هذا أن أي واحد منهما لم يأخذ درجة شاذة، والسبب أن هذين البعدين متكاملين ومرتبطين، وقد جاء ترتيب البعدين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من موظفي البنك الوطني الجزائري كالآتي:

المرتبة (1) : بعد إدارة المخاطر: وافق أفراد عينة الدراسة على بعد إدارة المخاطر، ويرجع ذلك إلى اهتمام البنك الوطني الجزائري بإنشاء هيكل مسئول عن إدارة المخاطر تطبيقا للقوانين، والغرض منه تحديد المهام وتخصيص وتنظيم قسم إدارة المخاطر نظرا لأن البنك يتعرض لسلسلة من المخاطر المختلفة، كما أن هناك التزام بمسؤوليات مجلس الإدارة في البنك، بحيث يمكن القول أن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية الشاملة عن البنك بما في ذلك وضع الأهداف، والإشراف على سلامة تطبيقها بالإضافة إلى الإشراف على الإدارة التنفيذية، وعمل الإدارة العليا ومجلس الإدارة وينتج عنه وعي من قبل الموظفين في البنوك، مما يدل على الالتزام بالإشراف على كافة أنشطة إدارة المخاطر وضمان وجود أنظمة وسياسات وإجراءات لإدارتها.

المرتبة (2): بعد الرقابة: كان لأفراد عينة الدراسة رأيا **محايدا،** وفي نظرنا هذا راجع إلى ضعف الهيكل التنظيمي للبنك، من حيث تحديد المهمات والمسؤوليات، بما فيها التفويض الواضح للسلطة وسياسات وعمليات صنع القرار، وكذا من حيث تضمنه لأنظمة رقابية داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة، فيظهر جلياً التأخر في تقديم التقارير والمستندات للهيئات الرقابية في آجالها، مما يؤدي إلى تعطيل عملية الرقابة البنكية، وترجع أسباب ضعف العمليات الرقابية إلى ضعف قدرة وتكوين القائمين عليها لاسيما الموظفين، وعدم تماشيه مع ثقل وحجم المعاملات البنكية التي تتسم بالتشعب والتعقيد مما يستلزم تكوينا مستمرا يتماشى والتطور الحاصل على الساحة البنكية الوطنية والعالمية.

وأيضا ممارسة توصيات لجنة بازل، يتطلب عددا من المقومات في النظم المحاسبية، وذلك للتمكن من تطبيق الأساليب الأكثر تقدما، كما أن البنك يجد صعوبات في فهم المناهج التي اقترحتها لجنة بازل، وذلك لفقدان المهارات البشرية التي لها دراية وخلفية بالنماذج المقترحة.

ثانيا : مستوى الأداء في البنك الوطني الجزائري

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد، سنتناول تحليل مستوى الأداء في البنك الوطني الجزائري، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار الإشارة (**sign Test**)، وهذا بغرض اختبار الفرضية التالية: درجة موافقة المستقصين حول مستوى الأداء في البنك الوطني الجزائري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

والجدول التالي يبين نتائج الاختبار التي تحصلنا عليها كما يلي:

جدول رقم (4 – 9) : إجابات الأفراد عن محور الأداء

رقم الفقرة	الترتيب	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عد الاشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة الحقيقة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1	2	يحقق البنك أرباحاً على استثمارات المساهمين تلبي توقعاتهم	30	1	29	5.029-	0.000	4	موافق
2	1	تعمل الإدارة التنفيذية في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعة	41	8	11	4.571-	0.000	4	موافق
3	5	تتناسب العوائد التي يحققها البنك مع عملياته	40	14	6	3.402-	0.001	3	محايد
4	8	ترتكز الإدارة التنفيذية على تميز البنك في جودة ونوعية الخدمات المقدمة	26	15	19	1.562-	0.118	3	محايد
5	6	يقدم البنك خدمات بنكية جيدة تحقق رضا العملاء	39	17	4	2.806-	0.005	3	محايد

6	9	يعمل البنك على الوفاء بحاجات العملاء للخدمة في الوقت المناسب	36	18	6	2.313-	0.021	3	محايد
7	7	يلتزم البنك في عملياته الداخلية بالعمل وفقاً لإجراءات وسياسات العمل البنكي	26	12	22	2.109-	0.035	3	محايد
8	10	تقوم أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل	26	11	23	2.302-	0.021	3	محايد
9	3	يعمل البنك على إعداد دورات تدريبية للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم	49	8	3	5.298-	0.000	4	موافق
10	4	يهتم أعضاء مجلس الإدارة بمعرفة وإدراك التغيرات الجديدة في التشريعات والسياسات البنكية	35	6	19	4.373-	0.000	3	محايد
الترتيب		**الأداء**	**34**	**22**	**4**	**1.470-**	**0.142**	**3**	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (4– 9)، أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من موظفي البنك الوطني حول الأداء كان **محايداً**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة غير المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.142) أكبر من (0.01)، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط آراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد(3). وهذا بسبب التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا البعد بين الموافقة، عدم الموافقة، والحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه، يمكن ترتيب عبارات المحور الثاني تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الأولى، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا ا رجع لأن 41 فردا من مجموع 60 فردا بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار **موافق أو موافق بشدة، مما** يدل على استغلال الإدارة التنفيذية في البنك كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعة؛

2. جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الثانية، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا ا رجع لأن 30 فردا من مجموع 60 فردا بعينة الدراسة

لهم رأيا **يفوق درجة الحياد**، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق أو موافق بشدة، وهذا يدل على موافقة المستقصين على أن البنك يحقق أرباحاً على استثمارات المساهمين تلبي توقعاتهم؛

3. جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة الثالثة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا ا رجع لأن 49 فردا من مجموع 60 فردا بعينة الدراسة لهم رأيا **يفوق درجة الحياد**، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار **موافق أو موافق بشدة**، وهذا لوجود مديرية للتكوين تابعة للبنك الوطني الجزائري تعمل على إعداد دورات تدريبية للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم؛

4. جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الرابعة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم **رأيا محايدا** حول اهتمام أعضاء مجلس الإدارة بمعرفة وإدراك التغيرات الجديدة في التشريعات والسياسات البنكية؛

5. جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الخامسة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على تحقق الحيادية فيما يخص تناسب العوائد التي يحققها البنك مع عملياته؛

6. جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة السادسة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.005)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة لهم رأيا **لا يختلف عن درجة الحياد** حول تقديم البنك خدمات بنكية جيدة تحقق رضا العملاء؛

7. جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة السابعة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.035)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة لهم رأيا **محايدا** فيما يخص التزام البنك في عملياته الداخلية بالعمل وفقاً لإجراءات وسياسات العمل البنكي؛

8. جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الثامنة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.118)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن للمستقصين رأيا **محايدا** حول ارتكاز الإدارة التنفيذية على تميز البنك في جودة ونوعية الخدمات المقدمة؛

9. جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة التاسعة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.021)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على تحقق **الحيادية** فيما يخص عمل البنك على الوفاء بحاجات العملاء للخدمة في الوقت المناسب؛

10. جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة العاشرة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة (0.021)، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا يدل على أن للمستقصين رأيا **محايدا** حول قيام أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل.

تأسيساً على النتائج المبينة في الجدول (4– 9)، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن آراء أفراد العينة اتسمت **بالحياد** في مجملها مركزة على جانب جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف البنك، وتحقيق رضا العملاء والعمل على الوفاء بحاجاتهم للخدمة في الوقت المناسب، وذلك راجع في نظرنا لكون البنوك العمومية بشكل عام لم تستطع الخروج من الإطار التقليدي الذي فرضته عليها الأوامر الحكومية، من خلال وضع العملاء أمام واقع مرير بالقوانين والإجراءات البيروقراطية المعقَّدة التي لا تشجِّع المواطنين إطلاقاً على التعامل مع البنوك، وأيضا في ما يتعلق بالمعاملات باستلام أو إرسال الأموال بالعملة الصعبة من وإلى الخارج، حيث يتعذَّر وأحياناً يستحيل ذلك، ناهيك عن انتظار مدّة طويلة جدا قبل استلام تلك الأموال من الخارج عبر تلك البنوك، بالإضافة إلى أنّها تفتقر تماماً إلى الأساليب الحديثة في استقطاب المستثمرين وأصحاب المشاريع الذين يخدمون الاقتصاد الوطني ويساهمون في تحسين نموّه.

المطلب الثالث: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة

سنحاول ضمن هذا المطلب، تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك للإجابة على الفرضية السابعة للدراسة، التي جاءت على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في تقييم موظفين البنك الوطني الجزائري حول مدى مساهمة الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر في تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية ؛

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في تقييم موظفين البنك الوطني الجزائري حول مدى مساهمة الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر في تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية.

للإجابة على الفرضية الثانية للدراسة استخدمنا:

- اختبار **مان وتني** (Mann-Whitney U)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من(0.01) نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح؛
- اختبار **كروسكال ولاس** (Kruskal-Wallis H) : لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من(0.01)نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينات الثلاث متساوية وعليه فالفروق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

أولا: مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر وانعكاس ذلك مستوى الأداء

لقياس ذلك، قمنا بإجراء **اختبار مان ويتني**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4– 10) : نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار	مستوى
	العينة **01** (ذكور)	العينة **02** (إناث)	الاحصائي **z**	الدلالة
بعد الرقابة	28.56	33.27	-1.008	0.313
بعد إدارة المخاطر	29.56	31.92	-0.516	0.606
الأداء	26.78	36.08	-2.027	0.043

المصدر : تمّ إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (4– 10)، أن مستوى الدلالة الحقيقي لبعدي الحوكمة وكذا محور الأداء أكبر من (0.01)، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (الموظفين ذكور) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينة الثانية (الموظفات)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر ومستوى الأداء من وجهة نظر موظفي البنك الوطني الجزائري تعزى لجنس المستقصى.

ثانيا : مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر وتأثيرها على مستوى الأداء

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال ولاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4– 11) : نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى للعمر

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الاحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
بعد الرقابة	28.63	29.75	33.69	27.67	0.952	0.813
بعد إدارة المخاطر	28	31.85	31.56	26.92	0.718	0.869
الأداء	36.92	25.38	32.75	31.42	4.023	0.259

المصدر :تمّ إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (4– 11)، أن مستوى الدلالة الحقيقي لبعدي الحوكمة وكذا محور الأداء أكبر من (0.01)، وبالتالي فإن متوسطات درجات الرقابة وإدارة المخاطر في مختلف مستويات العمر متساوٍ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر وتأثير ذلك على مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي البنك الوطني الجزائري تعزى لعمر المستقصى.

ثالثا : مدى تأثير متغير التأهيل العلمي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر وتأثير على مستوى الأداء

لقياس ذلك قمنا بإجراء **اختبار كروسكال ولاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4– 12) : نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى للتأهيل العلمي

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الاحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
بعد الرقابة	31	30.40	33.58	26.38	0.420	0.936
بعد إدارة المخاطر	23.60	30.74	35.83	28.83	1.427	0.699
الأداء	34.60	31.28	30.08	17.25	2.685	0.443

المصدر : تمّ إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (4- 12)، أن مستوى الدلالة الحقيقي لبعدي الحوكمة وكذا محور الأداء أكبر من (0.01)، وبالتالي فإن متوسطات درجات الرقابة وإدارة المخاطر في مختلف مستويات التأهيل العلمي متساو، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر وتأثير ذلك مستوى الأداء، من وجهة نظر موظفي البنك الوطني الجزائري تعزى للتأهيل العلمي للمستقصى.

رابعا : مدى تأثير متغير المركز الوظيفي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر وتأثير ذلك على مستوى الأداء

لقياس ذلك قمنا بإجراء **اختبار كروسكال ولاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4- 13) : نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى للمركز الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الاحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
بعد الرقابة	34.50	28	31.27	32.61	27.76	0.980	0.913
بعد إدارة المخاطر	15.5	26	24.73	34.87	30.43	3.779	0.437
الأداء	7.5	33.75	36.35	37	20.55	13.337	0.1

المصدر : تمّ إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (4- 13)، أن مستوى الدلالة الحقيقي لبعدي الحوكمة وكذا محور الأداء أكبر من (0.01)، وبالتالي فإن متوسطات درجات الرقابة وإدارة المخاطر في مختلف مستويات المركز الوظيفي متساوٍ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر وتأثير ذلك على مستوى الأداء، من وجهة نظر موظفي البنك الوطني الجزائري تعزى للمركز الوظيفي للمستقصى.

خامسا : مدى تأثير متغير سنوات الخبرة على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر وتأثير على ذلك مستوى الأداء

لقياس ذلك قمنا بإجراء **اختبار كروسكال ولاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4– 14) : نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة

الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الاحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
بعد الرقابة	23.33	28.85	31.74	0.866	0.649
بعد إدارة المخاطر	23.5	29.68	31.38	0.628	0.730
الأداء	34.67	28.94	30.85	0.324	0.850

المصدر :تمّ إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (4– 14)، أن مستوى الدلالة الحقيقي لبعدي الحوكمة وكذا محور الأداء أكبر من (0.01)، وبالتالي فإن متوسطات درجات الرقابة وإدارة المخاطر في مختلف مستويات سنوات الخبرة متساوٍ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر وتأثير ذلك على مستوى الأداء، من وجهة نظر موظفي البنك الوطني الجزائري تعزى لسنوات خبرة المستقصى.

المطلب الرابع : اختبار النموذج المقترح لتأثير الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر في تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري

من أجل اختبار النموذج المقترح للدراسة، سيتم استخدام برنامج AMOS v 23 من خلال التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات البنائية، وسنحاول التعرف ضمن هذا المطلب على النمذجة بالمعادلة البنائية، ونموذج القياس في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية، بالإضافة إلى خطوات تطبيق النموذج المقترح وتحديده، ومن ثم اختبار صدق النموذج البنائي المقترح.

أولا: ماهية النمذجة بالمعادلة البنائية

شاع استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في البحوث والدراسات في السنوات القليلة الماضية، نظرا لما توفره من إمكانات للباحث من جهة، ومن جهة أخرى وجود بعض البرمجيات الحاسوبية التي سهلت العمليات الحسابية المرتبطة بها[1].

1) تعريف النمذجة بالمعادلة البنائية

تعددت تعريفاتها في الأدبيات، فهي تُعدّ مدخلاً إحصائياً شاملاً لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات؛ كما تُعرَّفُ على أنها طريقة للنمذجة الإحصائية تستخدم على نحو واسع في العلوم السلوكية، ومحور اهتمامها عادة هو البُنى النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر إليها كتوليفة تضم تحليل المسار، تحليل الانحدار، والتحليل العاملي التوكيدي)[2].

2) نموذج القياس في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية

يمثل "المعادلة البنائية أو جزء منها، ويتكون من المتغيرات الكامنة ومؤشرات قياسها ليحدد فيما بينها، كما يوضح صدق وثبات المتغيرات المشاهدة (مؤشرات القياس)"، وتقوم فكرة النمذجة على أساس المطابقة بين النموذج النظري (الافتراضي) والبيانات المجمعة من القياس، بالاستناد لمجموعة من المؤشرات تنقسم إلى قسمين[3]:

أ) مؤشرات حسن المطابقة: تشمل المؤشرات التالية:

- **مربع كاي ($Cmin$)**والذي ينبغي أن يكون أصغر ما يمكن (قيمة غير دالة) ؛
- مؤشر حسن المطابقة (GFI) ؛
- مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) ؛
- مؤشر المطابقة النسبي (RFI) ؛

[1] رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريريج–، أطروحة مقدمة في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2016، ص109.

[2] حياة طهراوي، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2017، ص405.

[3] عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2016، ص70- ص71.

- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ؛
- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) ؛
- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) ؛
- مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR).

ب) مؤشرات التعديل: تمثل الطريقة والإجراءات التي يسمح بها البرنامج، ويَلجأ إليها الباحث لتعديل أو حذف المؤشرات (الفقرات) التي تعطي أحسن مطابقة للنموذج مع البيانات، ولكي تكون كاي مربع غير دالة إحصائيا، أي تكون فيمتها المحسوبة أصغر ما يمكن.

جدول رقم (4– 15) : المؤشرات المعتمدة للنمذجة

المؤشر	أحسن مطابقة
مربع كاي $CMIN$ أو χ^2	أصغر ما يمكن (غير دالة)
درجات الحرية df	df
النسبة $(CMIN/\mathrm{DF})$	$CMIN/\mathrm{DF} < 5$
الصدق المتوقع الزائف $ECVI$	
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI =1 مطابقة تامة، GFI >0.90 مطابقة
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI =1 مطابقة تامة، NFI >0.90 أحسن مطابقة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI =1 مطابقة تامة، CFI >0.95 أحسن مطابقة
مؤشر المطابقة المصحح $(AGFI)$	$AGFI$ =1 مطابقة تامة، $AGFI$ >0.90 أحسن مطابقة
مؤشر توكر لويس (TLI)	TLI =1 مطابقة تامة، TLI >0.90 أحسن مطابقة
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	IFI =1 مطابقة تامة، IFI >0.90 أحسن مطابقة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي $(RMSEA)$	$RMSEA$ =1 تطابق تام، GFI >0. 05 أفضل تطابق
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي $(SRMR)$	$SRMR$ =1 تطابق تام، GFI >0.05 أفضل تطابق

المصدر : عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2016، ص71.

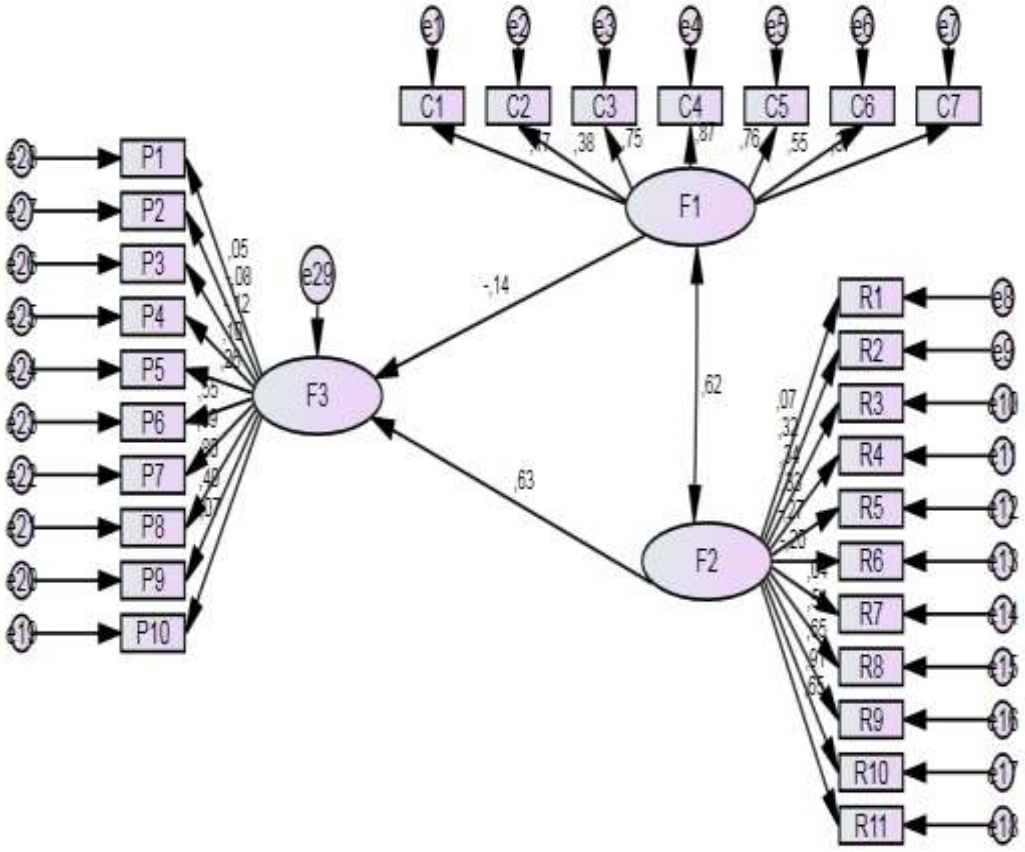
ثانيا : خطوات تطبيق النموذج المقترح

لإجراء تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وبالتحديد استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتعرف على أثر الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري، اعتمدنا لتقدير معاملات النموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج، انطلاقا من AMOS على برنامج الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

1- تحديد النموذج المقترح

يتكون النموذج المقترح من متغير مستقل هو الحوكمة ويتم قياسه عن طريق بعدين: الرقابة(F1)، إدارة المخاطر (F2)، ومتغير تابع يتمثل في الأداء ونرمز له ب (F3). والشكل الآتي يوضح النموذج المفترض الذي يجمع بين المتغيرات السالفة الذكر.

شكل رقم (4- 9) : النموذج المقترح لتأثير الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج AMOS v 23

نلاحظ من الشكل رقم (4- 3) ما يلي :

- السهم المتبادل ذو الاتجاهين بين أبعاد المتغير المستقل تقيس التغاير بين هذه المتغيرات؛
- الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تقيس مقدار التباين المباشر الذي تفسره هذه المتغيرات.

2- اختبار صدق النموذج البنائي المقترح

للتأكد من صدق النموذج المقترح استخدمنا أسلوب نمذجة المعادلات البنائية، لاختبار معاملات التحليل العاملي التوكيدي، مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة، والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي رقم (4-16):

جدول رقم (4- 16) : نتائج تقدير النموذج المقترح لتأثير الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري

النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df $(CMIN/\mathrm{DF})$	10.849
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.520
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.261
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.272
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.211
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.281
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي $(RMSEA)$	0.203

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

نلاحظ من الجدول (4- 16) ما يلي :

- ✓ قيمة النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df أكبر من 5، فهي تدل على عدم تطابق النموذج المقترح مع النموذج النظري؛
- ✓ قيمة مؤشر حسن المطابقة أقل من 0.9، ويدل ذلك على عدم جودة النموذج؛
- ✓ قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي أكبر من 0.08، تدل على عدم تطابق النموذج مع بيانات العينة ؛

قيمة مؤشر المطابقة المعياري غير قريبة من 1، تدل على عدم تطابق النموذج مع بيانات العينة؛

- ✓ قيمة مؤشر المطابقة المقارن غير قريبة من 1، تدل على عدم تطابق النموذج مع بيانات العينة؛

- ✓ قيمة مؤشر المطابقة المتزايد غير قريبة من 1، تدل على عدم تطابق النموذج مع بيانات العينة؛
- ✓ قيمة مؤشر توكر لويس غير قريبة من 1، تدل على عدم تطابق النموذج مع بيانات العينة.

بناءً على ما سبق، هذا النموذج تميّز بعدم تطابق قيم المؤشرات الإحصائية السبعة مع بيانات العينة، وعليه توجد فروق بين النموذج المقترح والنموذج النظري، نظرا لوجود علاقة سلبية بين الرقابة والأداء (-0.14)، أي ما نسبته 14% كما هو ملاحظ في الشكل رقم (4- 9)، وهذا راجع في نظرنا إلى ضعف الهيكل التنظيمي للبنك من حيث تحديد المهمات والمسؤوليات، (كما توصلنا إليه سابقا في نتائج اختبار الفرضيات) [1]، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى فشله وعدم قدرته على تحقيق أهدافه على النحو المرجو منه، حيث أن فاعلية نظم الرقابة وتطبيقها بطريقة جيدة ومناسبة، يعكس بالمقابل واقع الأداء، ويساهم في إعطاء صورة واضحة عن النشاط البنكي، ويزيد من كفاءته في تقييم الأداء البنكي.

في حين هناك علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والأداء بنسبة (0.63)، أي 63% ، وهذا نظراً لاهتمام البنك الوطني الجزائري بإنشاء هيكل مسئول عن إدارة المخاطر تطبيقا للقوانين، كما أن هناك التزام بمسؤوليات مجلس الإدارة في البنك في وضع الأهداف والإشراف على سلامة تطبيقها، بالإضافة إلى الإشراف على الإدارة التنفيذية، (كما توصلنا إليه سابقا في نتائج اختبار الفرضيات)[2]، مما يدل على الالتزام بالإشراف على كافة أنشطة إدارة المخاطر، وضمان وجود أنظمة وسياسات وإجراءات لإدارتها، مع وجود تأثير غير مباشر للرقابة على الأداء، من خلال العلاقة المتبادلة بين الرقابة وإدارة المخاطر كوسيط بنسبة 0.62، أي 62%.

[1] تم التطرق إليها سابقا في الفصل الرابع، ص162.

[2] تم التطرق إليها سابقا في الفصل الرابع، ص162.

خلاصة الفصل الرابع

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول اتجاهات عينة من موظفي البنك الوطني الجزائري في دور الحوكمة البنكية –وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر– في تحسين الأداء في البنك محل الدراسة، وتبعا لذلك قمنا بتصميم استبيان وفقا لمقياس **ليكرت الخماسي**، وقمنا أولا باختبار جودة أداة الدراسة من خلال **صدقها الظاهري** بعرضها على مجموعة من المحكمين، ثم قياس **الاتساق الداخلي** لجميع عبارات الاستبيان، والذي أظهر نتائج إيجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات الجيد للاستبيان، وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة.

من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، **توصّلنا** من خلال المحور الأول إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان بدرجة "**موافق**" حول إدارة المخاطر، فيما كان بدرجة "**محايد**" بالنسبة الرقابة؛ وبخصوص المحور الخاص بالأداء وجدنا أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان رأيهم بدرجة "**محايد**". وبالنسبة لاختبار **فرضية** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة حقيقي ($\alpha \leq 0.01$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل **المتغيرات الشخصية والوظيفية** بالنسبة لمحور الحوكمة، وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجميع المتغيرات، أما بالنسبة لمحور **الأداء** وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

عند دراسة تأثير الحوكمة –وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر– على تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري، وجدنا **علاقة إيجابية** بين إدارة المخاطر والأداء بنسبة (0.63)، أي 63%، بينما توجد **علاقة سلبية** بين الرقابة والأداء (–0.14)، أي ما نسبته 14%، مع وجود تأثير غير مباشر للرقابة على الأداء من خلال العلاقة الإيجابية المتبادلة بين الرقابة وإدارة المخاطر كوسيط بنسبة 0.62، أي 62%.

خاتمـــة

تناولت إشكالية دراستنا "دور الحوكمة في تحسين الأداء البنكي خلال تعزيز الرقابة وإدارة المخاطر"، وقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة في **الجانب النظري** إلى الإطار النظري للحوكمة وكذلك بالنسبة للأداء البنكي، كما تطرقنا أيضا إلى الجوانب النظرية للرقابة وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة وبيان العلاقة بين الرقابة وإدارة المخاطر كمكونين للحوكمة وتحسين أداء البنوك. فتم تناول أدوات الحوكمة المتمثلة في الرقابة والإشراف وإدارة المخاطر وعلاقتها بأداء المؤسسات المالية، ثم توضيح التأثير غير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر كركيزتين للحوكمة على تحسين الأداء، من حيث علاقة الحوكمة بكل من الرقابة وإدارة المخاطر وانعكاس ذلك على أداء البنوك، ثم توضيح التأثير المباشر لالرقابة وإدارة المخاطر على تحسين الأداء، من خلال توضيح الدور الذي تلعبه كل منهما في تحسين الأداء. أما في **الجانب التطبيقي**، فقدمنا أولا عرضا عن البنك الوطني الجزائري، ثم استعرضنا الدراسة الاستطلاعية لآراء عينة من موظفي البنك الوطني الجزائري، حول إشكالية دور الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري من مدخلي الرقابة وإدارة المخاطر. وقد أبرزت النتائج أن الحوكمة تؤثر على الأداء بشكل جزئي فيما يخص ممارساتها المتعلقة بإدارة المخاطر فقط، نظرا لوجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والأداء، وهذا راجع للالتزام بمسؤوليات مجلس الإدارة في البنك في وضع الأهداف والإشراف على سلامة تطبيقها، والاشراف على الإدارة التنفيذية وكافة أنشطة إدارة المخاطر، أما فيما يخص ممارسات الحوكمة المتعلقة بالرقابة، فتبين وجود علاقة سلبية بين الرقابة والأداء نظراً لضعف الهيكل التنظيمي للبنك من حيث تحديد المهمات والمسؤوليات.

أولاً–اختبار الفرضيات

بناء على نتائج الدراسة، تم التوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات، وهي كما يلي:

1. تستمد حوكمة المؤسسات جذورها التاريخية من نظرية الوكالة والتي بلورها (Mens & Berls) عام 1932م، في أعقاب الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية، والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، ما يعني أن تنظيم العلاقة بين الأطراف المكونة لمشروع ما أمر ضاربة جذوره في التاريخ، **مما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى ؛**

2. تظهر أهمية الرقابة في البنوك من خلال إعداد القوائم المالية والالتزام بالمبادئ المحاسبية و القوانين التشريعية المعمول بها، وتقديم معلومات موثوقة للمستثمرين والمدخرين، والمحافظة على حقوق الأطراف الذين تربطهم علاقة بالبنك، وتمثل أساسا يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات رشيدة، فيما تظهر أهمية إدارة المخاطر في كونها

تمثل طريقة فعالة في التقليل من عواقب تحقق المخاطر، وتقديرها والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك، ويساعده على تنمية وتطوير ميزته التنافسية، **مما يثبت صحة الفرضية الثانية؛**

3. تستخدم الحوكمة مجموعة من الأدوات كوسيلة لتحقيق أهداف البنوك والمؤسسات عبر ممارساتها السليمة، وتتمثل هذه الأدوات في الرقابة وإدارة المخاطر، حيث تُعتبر إدارة المخاطر الوسيلة الفعالة لتجنب المخاطر من خلال معاجتها، وفهم الجوانب الايجابية والسلبية التي تؤثر على عملها،كما تسعى الأنظمة الرقابية لحماية أصول وموارد المؤسسة وتأمينها من أي مخاطر وفق أسس وقواعد علمية، تؤدي إلى رفع أداء الأنظمة في تلك المؤسسات، **مما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛**

4. حسب آراء أفراد العينة من موظفي البنك الوطني الجزائري، تم نفي الفرضية الرابعة بشكل جزئي، إذ وجدنا بأنهم موافقين على بعد إدارة المخاطر، فيما كان رأيهم محايدا حول بعد الرقابة، **مما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة؛**

5. حسب آراء أفراد العينة من موظفي البنك الوطني الجزائري، وجدنا أن لهم رأيا محايدا بخصوص مستوى الأداء في البنك الوطني الجزائري، مما يعني أنهم غير موافقين تماما على جودة الأداء في البنك محل الدراسة، **مما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة؛**

6. حسب تقديرات موظفين البنك الوطني الجزائري، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري من مدخل الرقابة وإدارة المخاطر، تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية، **مما يثبت صحة الفرضية السادسة؛**

7. حسب آراء أفراد عينة الدراسة من موظفي البنك الوطني الجزائري تم نفي الفرضية السابعة بشكل جزئي، إذ وجدنا بأنهم موافقين على بعد إدارة المخاطر، فيما كان رأيهم محايدا حول بعد الرقابة وكذلك بالنسبة للأداء، وعند دراسة تأثير الحوكمة على تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري من خلال مدخلي الرقابة وإدارة المخاطر، وجدنا علاقة سلبية بين الرقابة والأداء (-0.14)، في حين هناك علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والأداء بنسبة (0.63)، **مما يثبت صحة الفرضية السابعة**.

ثانياً–نتائج الدراسة

أبرزت هذه الدراسة أهمية الحوكمة في تحسين الأداء البنكي، من خلال التطبيق السليم لركائز الحوكمة المتمثلة في الرقابة وإدارة المخاطر البنكية، وتم التوصل إلى جملة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

1–يرتبط مفهوم الحوكمة ارتباطا واضحا بالقوانين والقرارات والأنظمة التي تنظم مختلف العلاقات القائمة بين القائمين على إدارة المؤسسات ومجلس الإدارة والمساهمين وباقي أصحاب المصالح، وبذلك فإن الحوكمة البنكية تعدّ أسلوبا لإدارة البنك من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا من خلال مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية، مما يساعد على تطوير الهياكل الداخلية للبنك، بما يؤدي إلى تحقيق الرقابة والشفافية في الأداء وكذا حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛

2–تُعتبر ركائز الحوكمة ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم للحوكمة، وتتمثل أولا في السلوك الأخلاقي الذي يتم من خلال ضمان الالتزام السلوكي، وثانيا الرقابة والمساءلة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية، أما الركيزة الثالثة فهي إدارة المخاطر وتتمثل في الكشف عن المخاطر وتوصيلها للمساهمين وأصحاب المصالح بالبنك في الوقت المناسب؛

3–يُعبّر الأداء عن درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، ويُعتبر مؤشراً عالياً على نجاحه وتميزه، كما تُعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وأنجع الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط، للتعرف على المشكلات وحلها، وكذا على مواطن القوة والضعف في البنك، واتخاذ القرارات السليمة والفعالة ووضع الاستراتيجيات التجارية المناسبة، والكشف عن المركز الاستراتيجي للبنك ضمن البيئة البنكية والتطور الذي حققه من خلال الكشف عن مستوى الأداء الفعلي؛

4–تُعد إدارة المخاطر أسلوبا فعالا للسيطرة على المخاطر البنكية المختلفة، من خلال مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تهتم بتحديد هذه المخاطر وقياسها ومراقبتها، وكذا الرقابة عليها من خلال أسلوب علمي، ومن ثم اختيار أنسب الوسائل التي من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسارة، وذلك باستخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة؛

5–تمثل الرقابة البنكية محور الارتكاز الذي تسعى من خلاله الإدارة إلى ضبط نشاطها التنظيمي لتحقيق أهدافها المنشودة، من خلال قياسها للنتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير المرسومة، ثم تشخيص أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتكمن أهمية الرقابة البنكية في سعيها لضمان صحة المعلومات

المقدمة للحفاظ على النظام النقدي والاقتصادي بشكل عام، والمحافظة على حقوق الأطراف الذين تربطهم علاقة بالبنك، وتمثل في نفس الوقت أساس يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات رشيدة؛

6-تعمل أدوات الحوكمة بما فيها الرقابة والإشراف وإدارة المخاطر مع بعضها في نفس الوقت، على الرفع من أداء البنوك، فالحوكمة الجيدة تؤدي إلى تعظيم قيمة المساهمين مع ضمان العدالة والشفافية بين الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة ولكل أصحاب المصالح، وتعمل أيضا على تعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان نمو الإنتاجية على المدى الطويل، فالمؤسسات التي تُدار بشكل جيد يكون أداؤها أفضل؛

7-يشتمل هيكل الحوكمة على مجموعة من الأطراف المهمة المسؤولة عن إدارة المخاطر، من أهم هذه الأطراف مجلس الإدارة والإدارة العليا باعتبارهما من أهم السلطات الإدارية على مستوى البنك، ولجنة المراجعة الداخلية والمراجعون الخارجيون، وغيرها من العناصر من شأنها التقليل والتحكم في مختلف المخاطر التي تهدد البنك؛

8-تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة، من خلال التدقيق الداخلي كعنصر هام من عناصر الحوكمة، باعتباره نشاط مصمم لإثراء وتطوير عملياتها، بما يساهم في تحقيق أهدافها بطريقة منهجية ومنظمة، وكذا مساعدتها على القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفعالية، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛

9-هناك علاقة قوية بين عناصر نظام الرقابة بنوعيها وأداء المؤسسات، حيث أن عناصر الرقابة الداخلية تهدف بالدرجة تقييم أداء المسؤولية في المستويات الإدارية، من حيث مدى التزامها بالتكليف والأهداف من خلال التقارير، المراجعة الداخلية، وفحص وتقييم كفاية وفعالية الأداء، أما الرقابة الخارجية فتتمحور حول تقرير المراجع الخارجي حول نظام الرقابة الداخلية، فإن الإدارة تعمل على تحسينه على ضوء تقرير المراجع، وبذلك المحافظة على أصولها وحسن استخدامها، وكل هذا يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بكل جوانبه الإدارية والمالية؛

10-يمكن اعتبار إدارة المخاطر كأسلوب استراتيجي في حماية ووقاية الموارد وتحسين الأداء في المؤسسات، انطلاقا من الاستراتيجيات المعدة من قبل البنك من جهة، والسياسات الموجهة للعمل البنكي من قبل إدارة البنك من جهة أخرى؛

11-تقوم مديرية تسيير المخاطر بالبنك الوطني الجزائري، والتي تم انشائها تطبيقا للقوانين المتطلبة لإنشاء هيكل مسئول عن إدارة المخاطر، بالقيام بتطوير وتقديم الاقتراحات وضمان تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر وتحديد طرق وإجراءات وأدوات لتحديد ومراقبة المخاطر، التنبؤ، وتقييم مختلف المخاطر بالإضافة إلى القيام بعمليات التخطيط، وإعداد التقرير السنوي عن إدارة المخاطر في البنك وصياغة التوصيات؛

12–يقوم البنك الوطني الجزائري بعمليات الرقابة، من خلال قسم الرقابة والمطابقة الذي تم انشاءه وفقًا للقوانين المتعلقة بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وذلك بهدف تطوير نظام الرقابة الدائمة، حيث يقوم هذا القسم بإعداد وإرسال مختلف التقارير من بينها التقارير التي تقدم إلى بنك الجزائر حول رصد ومراقبة المخاطر، التقارير الداخلية المتعلقة بالرقابة الدائمة المقدمة للهيئة التنفيذية وللجنة التدقيق، التقارير الفصلية المتعلقة بتنفيذ توصيات المدققين الخارجيين ومحافظي الحسابات المقدمة للمساهمين والهيئات المعنية؛

13–أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة، اتفاقها على ممارسة الحوكمة المتعلقة ببعد إدارة المخاطر، بينما اختلفوا بخصوص ممارسة بعد الرقابة مما نتج عنه رأيا محايد بخصوصها؛

14– موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد إدارة المخاطر راجع في نظرهم إلى اهتمام البنك الوطني الجزائري بإنشاء هيكل مسئول عن إدارة المخاطر تطبيقا للقوانين، بالإضافة إلى التزام مجلس الإدارة في البنك بمسؤولياته، بحيث يمكن القول أن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية الشاملة عن البنك بما في ذلك وضع الأهداف، والإشراف على سلامة تطبيقها بالإضافة إلى الإشراف على الإدارة التنفيذية، وعمل الإدارة العليا ومجلس الإدارة وينتج عنه وعي من قبل الموظفين في البنوك، مما يدل على الالتزام بالإشراف على كافة أنشطة إدارة المخاطر وضمان وجود أنظمة وسياسات وإجراءات لإدارتها.

15– كان لأفراد عينة الدراسة رأيا محايدا بالنسبة للرقابة، وهذا راجع إلى ضعف الهيكل التنظيمي للبنك، من حيث تحديد المهمات والمسؤوليات، بما فيها التفويض الواضح للسلطة وسياسات وعمليات صنع القرار، وكذا من حيث تضمنه لأنظمة رقابية داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة، كما ترجع أسباب ضعف العمليات الرقابية إلى ضعف قدرة وتكوين القائمين عليها لاسيما الموظفين، وعدم تماشيه مع ثقل وحجم المعاملات البنكية التي تستلزم تكوينا مستمرا يتماشى والتطورات البنكية الوطنية والعالمية، خاصة فيما يتعلق بممارسة توصيات لجنة بازل، يتطلب عددا من المقومات في النظم المحاسبية، وذلك للتمكن من تطبيق الأساليب الأكثر تقدما، كما أن البنك يجد صعوبات في فهم المناهج التي اقترحتها لجنة بازل، وذلك لفقدان المهارات البشرية التي لها دراية وخلفية بالنماذج المقترحة.

16– اتسمت آراء أفراد العينة بالحياد في مجملها فيما يخص الأداء في البنك الوطني الجزائري، مركزة على جانب جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف البنك، وتحقيق رضا العملاء والعمل على الوفاء بحاجاتهم للخدمة في الوقت المناسب، وذلك راجع في نظرنا لكون البنوك العمومية بشكل عام لم تستطع الخروج من الإطار التقليدي، الذي يتميز بالقوانين والإجراءات البيروقراطية المعقَّدة التي لا تشجِّع المواطنين إطلاقاً على التعامل مع البنوك، وأيضا في ما يتعلق بالمعاملات باستلام أو إرسال الأموال بالعملة الصعبة من وإلى الخارج،

حيث يتعذَّر وأحياناً يستحيل ذلك، بالإضافة إلى افتقارها إلى الأساليب الحديثة في استقطاب المستثمرين وأصحاب المشاريع الذين يخدمون الاقتصاد الوطني ويساهمون في تحسين نموّه.

17-تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اسمي ($\alpha \leq 0.01$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول تطبيق الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر ومستوى الأداء، من وجهة نظر موظفي البنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية؛

18-تبين من خلال نتائج مؤشرات حسن المطابقة، أن النموذج المقترح لتأثير الحوكمة وفقا لمدخلي الرقابة وإدارة المخاطر في تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري، غير مطابق للنموذج النظري، وذلك نظرا لعدم تطابق قيم المؤشرات الإحصائية السبعة مع بيانات العينة والمتمثلة في: النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df ($CMIN/\mathrm{DF}$) والبالغة (10.489)، وهي أكبر من 5 مما يدل على رفض النموذج، مؤشر حسن المطابقة (GFI)، مؤشر المطابقة المعياري (NFI)، مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر توكر لويس (TLI)،مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، بلغت قيمها على التوالي (0.520، 0.261، 0.272، 0.211، 0.281)، وكلها قيم بعيدة عن 1 تدل على عدم تطابق بين النموذج المقترح والمفترض؛

19-أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأثر الحوكمة ببعديها في تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري، إلى وجود علاقة سلبية بين الرقابة والأداء (-0.14)، في حين هناك علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والأداء بنسبة (0.63)، مع وجود تأثير غير مباشر للرقابة على الأداء من خلال العلاقة المتبادلة بين الرقابة وإدارة المخاطر كوسيط (0.62).

ثالثاً-الاقتراحات

من خلال نتائج الدراسة، خرجنا بجملة من الاقتراحات على نحو يهتم بتعزيز إدارة المخاطر وتدعيم الرقابة البنكية، ضمن ممارسات الحوكمة الفعالة، بما يخدم أداء البنوك في الجوانب المختلفة، نذكرها فيما يلي:

1-تفعيل ممارسات الحوكمة السليمة في البنوك باعتبارها عنصرا مهما في تحقيق الأهداف والجودة والتميز في الأداء، من خلال تطبيق القوانين والقرارات والأساليب الفعالة، التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء؛

2-تقوية الهيكل التنظيمي للبنوك، وتدعيمه أكثر بأنظمة رقابية داخلية مستقلة، لها سلطات وصلاحيات واضحة، بالشكل الذي يسمح للهيكل التنظيمي للبنك بتحديد المهمات والمسؤوليات، بما فيها التفويض الواضح للسلطة وسياسات وعمليات صنع القرار؛

3–تفعيل دور لجنة المراجعة ودعمها بذوي الكفاءات العلمية، ممن يتمتعون بالاستقلالية والنزاهة والخبرة المهنية، للعمل على تقييم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في البنك؛

4–ضرورة التزام البنوك بمعايير لجنة بازل المتعلقة بكفاية رأس المال ومبدأ الشفافية، مع ضرورة تكييفها مع متطلبات بازل 3 لتعزيز الرقابة البنكية؛

5–توفير المزيد من القواعد الإرشادية حول إدارة المخاطر من قبل السلطات التنظيمية والقانونية، مع ضرورة إصدار نصوص جديدة إذا استعدت الضرورة، لمجاراة المستجدات التي تطرأ على المجال البنكي سواءً على المستوى المحلي أو الدولي؛

6–ضرورة القيام بعملية تقييم المخاطر الحالية والمتوقعة، من أجل التصدي لها بالأساليب المناسبة، مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تضمن نجاح البنك وتحقيق الأهداف المطلوبة؛

7–يجب على البنوك القيام بمراجعة للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر، والتأكد من مدى الالتزام بها بالشكل الذي يسمح لها بمواكبة مختلف التغيرات والظروف الطارئة في هذا المجال؛

8–التركيز على تميّز البنوك من حيث جودة ونوعية الخدمات المقدمة، بحيث يجب عليها تقديم باقة متكاملة من الخدمات البنكية والابتكار في الأنشطة التمويلية، من خلال الاستثمار في العنصر البشري بعمليات التدريب والدورات التكوينية النظرية والتطبيقية، لاكتساب الخبرات والتشجيع على الابتكار والتطوير في الخدمات المقدمة؛

9–التزام البنوك في عملياتها الداخلية بالعمل وفقاً لإجراءات وسياسات العمل البنكي، من خلال قيام أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل، كأسلوب واضح ومتكامل لتطوير أداءها؛

10–ضرورة تحقيق التوزان بين ركائز الحوكمة والاهتمام بتطويرها دون إهمال أحد جوانبها، حتى تعمل مع بعضها بشكل متكامل لتحسين الأداء، وبالتالي تقوم بما هو مطلوب منها على أكمل وجه.

رابعاً–آفاق الدراسة

حاولنا من خلال دراستنا هذه معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، كما تم تناول بعض النقاط بشكل مختصر بما يخدم الدراسة، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، ولهذا نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تكون نقطة انطلاق لدراسات جديدة، آفاقٍ لأبحاث جديدة، نذكر منها ما يلي:

1-التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة ودوره في إدارة المخاطر البنكية؛

2-أهمية إدارة المخاطر في تسيير الأزمات المالية في البنوك الإسلامية؛

3-علاقة الحوكمة البنكية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر.

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

I-الكتب

1. أحمد اسماعيل المعاني وناصر محمود سعود جرادات وعبد الرحمان حمود المشهداني، أساليب البحث العلمي والإحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
2. أحمد الرفاعي غنيم ونصر محمود صبري، تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2019.
3. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. إسماعيل الفقي وآخرون، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss-win، العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2013.
5. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
6. جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
7. حاكم محسن محمد وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
8. حسين عبد الجليل آل غزوي ووليد ناجي الحيالي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
9. حكيم حمود فليح الصاعدي وعباس حميد يحي التميمي، عوامل نشوئها وأساليبها وسبل الحد منها: إدارة الأرباح، جامعة بغداد، ط1، 2015.
10. حمزة عبد الكريم محمد حماد، الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
11. حمزة محمود الزوبيري، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
12. خيري كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
13. درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
14. رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في spss، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2020.
15. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
16. سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، مصر.
17. سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.

18. سلمان حسين الحكيم، تحليل القوائم المالية –مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والائتمانية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2017.

19. سمير كريم ترجمة عن جون سوليفار وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، اصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشطن، 2003.

20. صادق راشد الشمري، إستراتيجية المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوردي، 2016.

21. صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.

22. طارق عبد العال حماد، تقييم الأداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

23. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات " المفاهيم – المبادىء – التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف، جامعة عين شمس، 2005.

24. طه عبد العظيم محمد، الإصلاح المصرفي في البنوك الإسلامية والتقليدية في ضوء مقررات بازل 3، دار التعليم الجامعي، مصر، 2020.

25. عامر طوقان، الاستثمار وأسواق رأس المال ودراسات الجدوى، دار البيروني للنشر والتوزيع، 2018.

26. عبد الرحمن توفيق، منهج النظم والأساليب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط 1، 2004.

27. عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية بصنعاء، ط1، 2020.

28. عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر مدخل مالي، دار إي–كتب، لندن، 2018.

29. عبد الله جوهر، الادارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسات شباب الجامعة، الاسكندرية–مصر، 2014.

30. علاء فرحان وايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، ط1، 2011.

31. علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

32. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.

33. عوف محمد الكفراوي، الرقابة المالية بين النظرية والتطبيق، مطبعة الانتصار لطباعة الأزفست، الإسكندرية– مصر، ط2، 2004.

34. عيد أحمد أبو بكر ووليد اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

35. عيد أحمد أبو بكر ووليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوردي، الأردن، 2016.

36. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الدار المناهج للنشر و التوزيع، عمان–الأردن، ط1، 2007.

37. محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.

38. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ط1، 2020.

39. محمد رفيق المصري، التأمين وإدارة الخطر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

40. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، عمان، 2009.

41. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

42. مريم عمارة وحامد نورالدين، التدقيق الداخلي للتثبيتات في المؤسسة الاقتصادية، دار زهران للنشر، 2016.

43. نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، ط1، 2015.

II–الأطروحات والمذكرات الجامعية

44. ابراهيم اسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية– غزة، 2009.

45. ابراهيم قدري، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2015.

46. أحلام موسى مبارك، آلية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية دراسة حالة بنك الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005.

47. أسامة محمد بيطار، دور المعايير المحاسبية الدولية في تعزيز الحوكمة المصرفية في سورية – دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، 2015.

48. إياد مالك حاتم، تفسير ممارسات إعداد الموازنات باستخدام المدخل الشرطي وأثرها على الأداء (دراسة تجريبية في المنشآت الزراعية السورية)، أطروحة أعدت لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة قسم المحاسبة، جامعة تشرين، 2014.

49. أيمن بن عبد الرحمان، الرقابة المصرفية في الجزائر دراسة من خلال مقررات بازل 1 و2، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، 2001.

50. إيهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012.

51. بلال برابح، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية دراسة عينية من المراجعين الداخليين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: محاسبة، جامعة بومرداس، 2015.

52. حياة طهراوي، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2017.

53. حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2014.

54. خالد عيسى سعيد النعيمات، دور الحوكمة في الحد من اساءة استخدام الاحتياطات السرية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة جرش، 2013.

55. دانية النابلسي، إمكانية إعداد الموازنات التخطيطية على أساس النشاط للرقابة على الأداء – دراسة تطبيقية، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2012.

56. رشا حسين صالح محمد صالح، دور المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على ديوان المراجع القومي، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2016.

57. رنا فاروق العاجز، دور المصارف في الرقابة على عمليات غسيل الأموال دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، 2008.

58. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريريج-، أطروحة مقدمة في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2016.

59. ريم بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة ورقلة، 2012.

60. سارة بركات، دور الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاديات النقود، البنوك والأسواق المالية، جامعة بسكرة، 2015.

61. سعيدي عبد الحليم، محاولة تقييم إفصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالية دراسة عينة من المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص :محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

62. سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية – حالة نشاط البنك عن بعد –، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2014.

63. شعبان فرج، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر (2000–2010)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، 2012.

64. عبد الحق شيح، الرقابة على البنوك التجارية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون فرع قانون الأعمال، جامعة بومرداس، 2010.

65. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: تسويق، جامعة الجزائر، 2012.

66. عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2010.

67. عبد القادر بادن، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية – بالإشارة إلى حالة الجزائر –، مذكرة نهاية الدراسة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة الشلف، 2008.

68. عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

69. عقيلة خلوف، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع: النقود والمالية، جامعة الجزائر 2010.

70. عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الأردن،(دت).

71. عيسى بن سند بن غنام السحيمي المطيري، الرقابة الداخلية والمؤسسات المالية الإسلامية وأصرها في الوقاية من الجرائم المالية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العدالة الجنائية تخصص التشريع الجنائي الإسلامي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

72. فضيلة بوطورة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي – بنك، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: علوم التسيير، جامعة بالمسيلة، 2007.

73. فطيمة الزهراء نوي، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2017.

74. فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية – غزة، 2008.

75. لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته scis سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012.

76. لونيس إكن، السياسة النقدية ودورها في ضبط العرض النقدي في الجزائر خلال الفترة (2000 – 2009)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد، فرع: نقود وبنوك، جامعة الجزائر 03، 2011.

77. ليلى أسمهان بقبق، آلية تأثير السياسة النقدية في الجزائر ومعوقاتها الداخلية دراسة قياسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: نقود، مالية وبنوك، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2015.

78. محمد صالح السيقلي، المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 1997 "دراسة تطبيقية على سلطة النقد الفلسطينية"، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسك إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2005.

79. محمد جلاب، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر "3" ، 2010.

80. محمد سليماني، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة :مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع: تسويق، جامعة المسيلة، 2007.

81. محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، 2014.

82. مريم بونيهي، مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية – دراسة حالى الجزائر – ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد ومالية دولية، جامعة المدية، 2011.

83. مشيرة عمر الصاوي حمزة، دور إدارة المخاطر في تطوير الأداء المصرفي ببنك البركة السوداني، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

84. مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، نحو منهج متكامل للرقابة على المصارف الإسلامية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة مكتب القاهرة، 2012.

85. ملخص إبراهيم المبارك، دور البنوك التجارية في الرقابة على عمليات غسا الأموال دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

86. منير معمري، دور نظم الرقابة في تحسين أداء البنك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة باتنة، 2013.

87. موسى عمر مبارك أبو حميد، مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل II، أطروحة دكتوراه استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة في تخصص المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.

88. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة –، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2012.

89. نعيمة خضراوي، إدارة اللمخاطر البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية – حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الجزائري –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2009.

90. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني –دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق–، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق، 2016.

91. هاجر زرارقي، إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة سطيف، 2012.

92. هاني زياد أحمد دراوشة، مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحكم لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها، قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج المنازعات الضريبية بكلية الدراسات في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2014.

93. هبة محمد زرقان الفرخ، دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا، مذكرة أعدت للتسجيل بدرجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014.

94. وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2010.

95. وفاء حسين بلان، تقويم أداء إدارة الرقابة الداخلية في جهات القطاع العامّ في سورية مع التطبيق على مؤسسات المياه، دراسة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، 2015.

III– المجلات والدوريات

96. أبو بكر سالم، التدقيق الداخلي ضمن إطار الحوكمة ودوره في إدارة المخاطر المصرفية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 3، المجلد 06، العدد 01، 2017.

97. آدم حديدي، دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية–دراسة ميدانية، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد (03)، المجلد (07)، 2016.

98. أرشد فؤاد مجيد ابراهيم وزاهر عبد الفتاح عطا، أثر تركيبة حوكمة البنك الداخلية في ادائه دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الاردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014.

99. أسما طهراوي وعبد الرزاق بن حبيب، إدارة المخاطر في الصيرفة الاسلامية في ظل معايير بازل، دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد 19، العدد 1.

100. إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

101. أمال يوب، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية–، مجلة آفاق وعلوم الإدارة والاقتصاد، العدد 01، 2017.

102. أمينة دداش وبوزيان عثمان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 03، العدد 06، 2017.

103. أنيسة سدرة، حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990 – 2010، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: نقود وبنوك، جامعة الجزائر 3، 2012.

104. إيمان بركان ودعبد الجليل بوداح، أهمية أنظمة الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات المصرفية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 43، مجلد أ، جامعة قسنطينة، جوان 2015.

105. بلال ميتاني وآخرون، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرية –دراسة ميدانية أربد–، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 03، 2016.

106. بلسم حسين رهيف، إدارة المخاطر المصرفية ومدى التزام المصارف العراقية بمتطلبات بازل 2، دراسة تطبيقية في مصرفي الرشيد والشرق الأوسط، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والأربعون، 2015.

107. بلعزوز بن علي، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث – العدد 07، جامعة الشلف، 2010.

108. ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 06، (دت).

109. جبر ابراهيم الداعور ومحمد نواف عابد، مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15 ، العدد 1، 2013.

110. حليمة بوكروشة وسعيد بوهراوة، حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية: تجربة البنك المركزي الماليزي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015.

111. خليصة مجيلي وعبد الناصر روابحي، أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الاداء المالي للشركات دراسة تطبيقية على بعض الشركات ذات الأسهم الجزائرية، مجلة معارف قسم: العلوم الاقتصادية، العدد 21، (دت).

112. زهية بركان، إدارة المخاطر بين تطبيق معايير بازل 2 وحوكمة البنوك، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 03، 2011.

113. سعاد بوهلالة، دور آليات الرقابة ولجان المراجعة ذات البعد الأخلاقي في زيادة فعالية الحوكمة بإدارة منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية، جامعة الوادي، العدد 10، الجزء 02، 2017.

114. سليم بن رحمون وسميحة بوحفص، التأصيل النظري للحوكمة المصرفية، ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 06، مارس 2018.

115. سليمان عبد الله حمادي وداود سليمان سلطان، التدقيق الداخلي في البنوك التجارية أداة لتقييم الأداء وتقنية لتصحيح الانحرافات، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، 2018.

116. سيد عبد الرحمن عباس بله، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الابداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2012.

117. صباح هاشم جابر، محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء في معاهد هيئة التعليم التقني، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 01، 2013.

118. صفية بربار وعثمان بوزيان، أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر حالة -NCA رويبة، مراجعة المغرب للاقتصاد والإدارة، المجلد 04، العدد 02، 2017.

119. عامر حاج دحو وجيلالي قالون، تقدير مخاطر الرقابة الداخلية كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دارسة حالة مؤسسة فيلامب، مجلة الحقيقة، العدد 42، (دت).

120. عبد الكريم أحمد قندوز، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية: مدخل الهندسة المالية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2012.

121. عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2016.

122. عبد الوهاب احمد عبد الله مسعود عياش، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة الناصر، العدد الرابع، 2014.

123. عبير رياض تقي الدين، الحوكمة الرشيدة: ماهيتها، معاييرها الدولية، وخطوات القطاع المصرفي اللبناني لتعزيزها، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 02، 2017.

124. عقبة خضير وآخرون، دراسة تحليلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في سوق عمان للأوراق المالية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 02، 2018.

125. عمر شريقي، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015.

126. عيسى نبوية وآخرون، دور الحوكمة في الرفع من أداء المؤسسة المصرفية – دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان –، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، المجلد 04، العدد 02، 2019.

127. فاتح دبلة ومحمد جلاب، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد الافتتاحي، جامعة بسكرة، (دت).

128. فاروق فخاري، أهمية النماذج الرياضية في إدارة المخاطر السوق مع الإشارة لتجربة استخدام نموذج القيمة المعرضة للخطر var على مستوى البنوك المصرية، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد (01)، المجلد (08)، 2020.

129. فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية –العدد الاقتصادي 35(01)، جامعة الجلفة، 2018.

130. كريم قوبة، أثر تطور مهنة المراجعة الداخلية في دعم حوكمة الشركات، مجلة معارف قسم: العلوم الاقتصادية، العدد 22، 2017.

131. لخضر أوصيف، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.

132. ليلى بوحديد وإلهام يحياوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) الرويبة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014.

133. محمد حنفي محمد نور تبيدي ومحمد نور الله ادم عبد الوهاب، دور إدارة المخاطر في تحقيق أهداف البنوك التجارية (دراسة حالة بنك أم درمان الوطني – السودان)، مجلة جامعة زالنجي للعلوم التطبيقية والآداب، العدد السادس، السودان، 2017.

134. محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة الة البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009.

135. مريم بونيهي، الإدارة الحديثة لمخاطر السيولة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 25، المجلد 02، 2016.

136. مصداع راضية، إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاقية بازل 20 في البنوك التجارية الجزائرية–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد(13)، المجلد (07)، 2017.

137. مصطفى محمد صديق وآخرون، تفعيل دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات دراسة ميدانية لعدد من المصارف الخاصة في محافظة نينوي، مجلة التقني، المجلد 29، العدد 01، 2016.

138. ممدوح محمد العزايزة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2009.

139. منذر مرهج وآخرون، تحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية باستخدام التحليل المتعدد المتغيرات دراسة ميدانية في المصرف التّجاري السّوري بمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد2 ، 2014.

140. منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014.

141. نرجس معمري وسمير آيت عكاش، لجنة بازل 3 وتغطية المخاطر التشغيلية، مجلة معارف، العدد (02)، المجلد (13)، 2018.

142. نورة زبيري وفاروق فخاري، الإدارة السليمة لمخاطر السيولة البنكية-بالإشارة لحالة النظام البنكي الجزائري، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة المجلد (02) العدد (02)، 2018.

143. وسيم الهابيل وعماد المصري، أثر تطبيق مبدأ الرقابة الإسلامية في إنجاح أداء البنوك الإسلامية في قطاع غزة"دراسة حالة البنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني"، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد1، 2011.

144. الويزة أوصغير، استخدام أدوات التحليل المالي كآلية للتنبؤ بالمخاطر الائتمانية للمؤسسات الاقتصادية في البنوك الجزائرية-دراسة حالة على مستوى بنك سوسيتي جنرال الجزائر (وكالة برج بوعريريج)-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018.

IV- الملتقيات، الندوات والمؤتمرات

145. شريف مصباح أبو كرش، إدارة مخاطر الائتمان المصرفي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الوطني الأول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005.

146. عائشة بوقليمينة وبهاز لويزة، تأثير العوامل الداخلية على أداء البنوك العمومية الجزائرية دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول الأساليب الحديثة للمخاطر المصرفية.

147. عبد الحميد بوخاري وعبد القادر قطيب، أساليب إدارة المخاطر كأداة للتقليل من المخاطر المالية، الملتقى الوطني الثاني حول: الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر المصرفية -الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية-، جامعة غرداية، 2015.

148. عبد الرزاق مولاي لخضر ومحمد عجيلة، الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، المؤتمر العلمي حول :إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، (دت).

149. عبد القادر بريش ومحمد حمو، البعد السلوكي والاخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول: الازمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 2009.

150. عبد المجيد ماجي وليلى أولاد إبراهيم، إدارة المخاطر المصرفية –رؤية شاملة–، الملتقى الوطني الثاني حول: الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر المصرفية –الدروس المستفادة من الأزمة المالية العالمية–، جامعة غرداية، 2015.

151. عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف،2009.

152. نبيلة شطارة وسارة لبرش، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02،(دت).

153. نعيمة يحياوي وحكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 2012.

V–التقارير والمنشورات

154. إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية صندوق النقد العربي، الطبعة الثانية، الإمارات العربية المتحدة، 2010.

155. إبراهيم كراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية صندوق النقد الدولي، أبو ظبي، 2006.

156. أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، ورقة مقدمة في الاجتماع السنوي الثاني والعشرين للجنة الذي عقد في أبو ظبي، 2012.

157. عامر بن محمد الحسيني، إدارة المخاطر في الشركات المساهمة .. الرؤية والتطبيق، مقال منشور يوم الأربعاء 13 أفريل 2011، جريدة الاقتصادية على الموقع الالكتروني:
http://www.aleqt.com/2011/04/13/article_525973.html.

158. عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، مقال متاح على الموقع الالكتروني:
http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=8603.

159. عبد الكريم طيار، الرقابة المصرفية سلسلة دروس في علم الاقتصاد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1988.

160. علي سنوسي، مطبوعة بعنوان: مواضيع مختارة في مقياس ندوة بنكية، جامعة المسيلة، 2016.

161. لمياء بوعروج ولبجيري نصيرة، إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية، (دت).

162. محمد الطاهر سعيود، الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية في التشريع الجزائري، مجلة القانون والأعمال، بحث متوفر على الموقع : https://www.droitetentreprise.com/ الرقابة-على-البنوك-والمؤسسات-المالية/.

163. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، مقال منقول من الموقع الالكتروني:

http:// www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads.

164. محمد عمر شابرا وطارق الله خان، الرقابة والاشراف على المصارف الاسلامية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، ورقة مناسبات رقم 3، جدة – السعودية، 2000.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Books

165. john c. shaw, Corporate Governance and Risk, A Systems Approach, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003.

166. Joseph Falzon, Bank Performance, Risk and Securitization ,Palgrave

167. Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions Macmillan Distribution Ltd, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS, England, 2013.

II. Theses

168. Jessica Adeimi, Lecadre juridique de supervision bancaire et derégulation prudentielle: Durisque souverain aux politiques budgétaires d'austérité, Droit, Université Côted'Azur, 2018.

169. Lin Honghui, the effect of corporate governance on performance of firms listed on the nairobi securities exchange, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, School of business, University of Nairobi, December, 2017.

170. Sirine Toumi, l'impact des mecanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques « cas de la F]rance, l'Allemagne et Japon ,« these de doctorat en cotutelle internationale presentee en vue de l'obtention du grade de docteur de l'universite N]ice Sophia Antipolis et de docteur de l'universite de]unis discipline sciences economiques, 2016.

III. Periodicals and Reports

171. Bangkok Bank Public Company Limited, Risk factors and risk management, annual report 2008.

172. Basel Committee on Banking Supervision, Core Principles for Effective Banking Supervision, Bank for International Settlements, 2012.

173. David Hillson, Developing Effective Risk Responses, Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars & Symposium Philadelphia, Pennsylvania, USA: Papers Presented October 10 to 16, 1999.

174. Eduardus Tandelilin, Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?, Final Report of an EADN Individual Research Grant Project, May 2007.

175. Felix Palacio & Christian C. Johnson, Corporate Governance -A Global Perspective, Presented to: Latin America looks East, November 16, 2006.

176. G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, September 2015.

177. Guide to Risk Assessment & Response Enterprise risk management, the university of vermont.

178. OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publications Service, 2004.

179. Philip Davis and Ugochi Obasi, The Effectiveness of Banking Supervision, Economics and Finance Working Paper Series , Brunel University London , June 2009.

180. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fourth -Edition.

181. The university of vermont, Guide to Risk Assessment & Response, Enterprise Risk Management Program, August 16, 2012

182. Work Safe ACT, steps to risk management, produced by Work Safe ACT, 2012.

IV. Review

183. Ahmed Zaghdar and Boualem Salhi, Internal Auditing as a Main Mechanism for Corporate Governance to Enhance the Organization's Performance, Revue Algérienne de la mondialisation et des politiques économiques, N°06, 2015.

184. Chiara Cornalba, Paolo Giudici, Statistical models for operational risk management, Physica A 338, 2004.

185. Daine R.M, Does Delaware Law Improve Firm Value?, Journal of Financial Economics. 62, 2001.

186. Mohammad I Azim, Corporate governance mechanisms and their impact on company performance: A structural equation model analysis, Australian Journal of Management, vol 37, no 03, 2012.

187. Nikhil Chandra Shil, Accounting for Good Corporate Governance, JOAAG, Vol. 3. No. 1, 2008.
188. Soumiya ladjouzi , La bonne gouvernance bancaire: une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie, Journal de la performance des institutions algériennes, No: 05, 2014.
189. Vlăduț-Severian Iacob, risk management and evaluation and qualitative method within the projects, Ecoforum Journal , Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, volume 3, issue 1 (4), 2014.
190. Ana-Maria Dinu, Modern Methods of Risk Identification in Risk Management, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, November 2012, Vol. 1, No. 6.
191. Heinz-Peter Berg, Risk management: procedures, methods and experiences, RT & A 2(17), (Vol.1), June 2010.
192. Vincent Aebi & Gabriele Sabato & Markus Schmid, Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis, Journal of Banking & Finance, 2011.
193. Rina Adi Kristianti & Yovin, Factors Affecting Bank Performance: Cases of Top 10 Biggest Government and Private Banks in Indonesia in 2004 - 2013, Review of Integrative Business & Economics Research , Vol 5(4), 2016**.**
194. Pooran Lall, Factors affecting U.S. Banking Performance: Evidence From the 2007-2013 Financial Crisis, International Journal of Economics, Finance and Management, VOL. 3, NO. 6, October 2014.
195. Hakan Turan, The Weighting of Factors Affecting Credit Risk in Banking, Procedia Economics and Finance, 2016.
196. Joseph Zuva tranos zuva, Corporate governance and organisational performance, International journal of business and management studies, vol 10, no 1, 2018.
197. Kévin Spinassou, Supervision bancaire et contraintes en capital : hiérarchie des régulateurs et arbitrage optimal des instruments, Economies et finances, Université de Limoges, 2015.

V. Ouvrages eléctroniques

198. Lamine mandiang, réflexions autour du concept de gouvernance, Communication présentée dans projet «consolider et élargir la communication citoyenne pour une gouvernance démocratique au Sénégal », Dakar, CESTI: 06-09 mai 2008, p:3, cite web: https://www.yumpu.com/fr/user/registration?utm_source=yumpu&utm_medium=unknown&utm_term=reg-pdf-download
199. NT Worksafe ACT, six steps to risk management, 2016, p08, at: www.worksafe.act.gov.au
200. Salman Azhar and Kamalesh Panthi, Risk Matrix as a Guide to Develop Risk Response,p03, Available on :

http://ascpro0.ascweb.org/archives/cd/2007/paper/CPRT145002007.

ثالثا: المواقع الالكترونية

201. http://www.albayan.ae/one-world/2002-02-15-1.1291468
202. http://www.aleqt.com/2011/04/13/article_525973.htm
203. http://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/
204. http://www.bna.dz/index.php/ar/،
205. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/about+ifc_new/aboutifc-arabic
206. http://www.kantakji.com/

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان لدراسة دور الحوكمة في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري مدخل : الرقابة وإدارة المخاطر

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيـــــــان

(الملحق1)

حضرة السيد المحترم :

تحية طيبة وبعد...

تقوم الطالبة بإجراء دراسة ميدانية حول "**دور الحوكمة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري مدخل : الرقابة وإدارة المخاطر**"، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم المالية قسم العلوم التجارية بجامعة المدية.

إنّ تقديمكم للمعلومات المطلوبة، سوف يؤدي إلى مساعدة الطالبة في تحقيق فائدة الدراسة والحصول على نتائج أفضل وأكثر فائدة، وإننا نقدر لكم تعاونكم في سبيل إنجاح هذه المهمة من خلال الإجابة على الاستبيان المرفق بوضع العلامة (X). ونؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها، ستُعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المشرف:

الأستاذ الدكتور : خليل عبد القادر

الطالبة:

إيمان قادري

المحور الأول : معلومات شخصية

اختر الإجابة بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

1. الجنس: ☐ ذكر. ☐ أنثى.

2. العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ 31-39 سنة

☐ 40 - 49سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. التأهيل العلمي :

☐ دبلوم ☐ شهادة ليسانس/ماستر ☐ دراسات عليا ☐ شهادة مهنية

4. المركز الوظيفي :

☐عضو مجلس إدارة ☐مدير ☐رئيس قسم ☐موظف إدارة المخاطر ☐ موظف الرقابة

5. سنوات الخبرة :

☐ من 01-05 سنوات ☐ من 06-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : الحوكمة في البنك الوطني الجزائري من مدخل الرقابة وإدارة المخاطر

أرجو التكرم بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

	العبـــــــــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القسم الأول : الرقـــــــــــــابة						
1.	تتوفر لدى البنك سياسات وعمليات منضبطة وشاملة للحوكمة تشمل منظومة الرقابة.					
2.	يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالإستراتيجيات والسياسات والإجراءات الموضوعة.					
3.	يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك على أنظمة رقابية داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات واضحة.					
4.	يقوم الهيكل التنظيمي للبنك بتحديد المهمات والمسؤوليات بما فيها التفويض الواضح للسلطة وسياسات وعمليات صنع القرار.					
5.	يوفر البنك إجراءات مناسبة تُمكّن العاملين به من الإبلاغ					

	عن أي مخالفات محتملة.					
6.	تقوم لجنة المراجعة بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية المطبقة في البنك.					
7.	يطبّق البنك معايير لجنة بازل للرقابة البنكية.					
القســـــــــم الثـــــاني : إدارة المخـــــــــــــاطر						
8.	هناك قسم يختص بإدارة المخاطر في البنك.					
9.	إدارة المخاطر هي مسؤولية أطراف رئيسية في هيكل حوكمة البنك.					
10.	تقوم السلطات التنظيمية والقانونية بتوفير قواعد إرشادية حول إدارة المخاطر.					
11.	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من أن نظم إدارة المخاطر تطبق بشكل جيد في جميع الأوقات.					
12.	يوجد بالبنك لجنة للمخاطر تراجع استراتجيات وسياسات المخاطر.					
13.	تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر.					
14.	ترفع اللجنة تقارير دورية عن طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك.					
15.	تقوم إدارة المخاطر في البنك بتقييم المخاطر الحالية والمتوقعة.					
16.	تعمل إدارة المخاطر على مراجعة مدى الالتزام بسياسات المخاطر في البنك.					
17.	يعمل البنك على زيادة رأس المال إلى الحد الذي يمكنه من مواجهة المخاطر المحتملة.					
18.	يتوافق حجم رأس مال البنك مع حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك.					

المحور الثالث : أداء البنك الوطني الجزائري

	العبـــــــــــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	يحقق البنك أرباحاً على استثمارات المساهمين تلبي توقعاتهم.					
2.	تعمل الإدارة التنفيذية في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعة.					
3.	تتناسب العوائد التي يحققها البنك مع عملياته.					
4.	ترتكز الإدارة التنفيذية على تميز البنك في جودة ونوعية الخدمات المقدمة.					
5.	يقدم البنك خدمات بنكية جيدة تحقق رضا العملاء.					
6.	يعمل البنك على الوفاء بحاجات العملاء للخدمة في الوقت المناسب.					
7.	يلتزم البنك في عملياته الداخلية بالعمل وفقاً لإجراءات وسياسات العمل البنكي.					
8.	تقوم أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل.					
9.	يعمل البنك على إعداد دورات تدريبية للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم.					
10.	يهتم أعضاء مجلس الإدارة بمعرفة وإدراك التغيرات الجديدة في التشريعات والسياسات البنكية.					

الملحق رقم (02): تحديث الرسم الخاص بخريطة المخاطر

ACTUALISATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Direction de la Gestion des Risques

Préambule

La cartographie constitue un outil d'aide à la décision, son actualisation permet d'avoir une vision d'ensemble sur la survenance des risques par rapport à toutes les activités bancaires avant et après l'application des mesures préventives.

Pour élaborer cette actualisation annuelle, notre structure fait appel à la collaboration des responsables des structures centrales. Ils apportent leurs appréciations sur la mesure des risques liés à leurs activités « principe d'autoévaluation» mais cette méthode reste subjective.

Toutefois, une normalisation s'impose par la mise en place définitive d'une cartographie des risques opérationnels, celle-ci est tributaire de l'élaboration d'une cartographie unique des processus. Cette tâche a été confiée à un cabinet externe, d'où la création d'un comité de pilotage et d'un comité de projet au sein de la banque par décision PDG N° 334/2016 du 25/10/2016, chargés de suivre les travaux.

L'actualisation de la cartographie des risques pour 2016 s'est articulée autour de la consolidation et l'exploitation des deux (02) canevas renseignés par les responsables des structures centrales et regroupant les différentes activités de chaque structure :

- canevas n°1 : le poids des risques bruts a été autoévalué sur une échelle de gravité de cinq (5) niveaux (de « 0 » : l'unité n'est pas concernée par le risque à « 4 » : l'unité positionne ce risque au plus haut de ses préoccupations),
- canevas n° 2 : la qualité du dispositif de maitrise des risques (dispositif de contrôle mis en œuvre par les structures) est mesurée sur une échelle à trois (3) niveaux (« 0 » : qualifiant le dispositif d'inexistant ou de très insuffisant, « 1 » : de dispositif amélioré et « 2 » : de dispositif satisfaisant)

I. Identification des risques par structure centrale
II. Evaluation des risques
II.1 Classement des risques bruts
II.2. Couverture des risques bruts et résiduels
III. Géographie des risques par structure

الملحق رقم (03): جدول المخاطر الإجمالية

Tableau « 1 » : Les risques bruts

Risques	Valeur Risque Brut	poids du risque brut
Risques liés aux moyens (qualité/quantité des effectifs)		
Risques liés aux moyens (retards de productions)		
Risques liés aux moyens (informatiques)		
Risques liés aux moyens (mauvaise traçabilité des opérations - archives)		
Risques réglementaires (lié au non respect des obligations légales ou réglementaires)		
Risques liés aux moyens (non poursuite d'activité)		
Risque d'image		
Risques liés au personnel (manquements à la déontologie)		
Risque de fraude externe		
Risques liés au personnel (fraude interne)		
Risques liés aux moyens (sécurité des biens et des personnes)		
Risque juridique et / ou fiscal		
Risques réglementaires (non fiabilité des informations comptables)		
Risque de contrepartie		
Risque commercial		
Risques réglementaires (lié au blanchiment)		
Risque de marché (taux)		
Risque de marché (change)		
Total		
moyenne		

(*)Représente la sommation des notes, attribuées par l'ensemble des structures, pour chaque risque brut.

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	28

Test[a]

	C1 - Neutre	C2 - Neutre	C3 - Neutre	C4 - Neutre	C5 - Neutre	C6 - Neutre	C7 - Neutre
Z	-6,548	-4,000	-,530	-,177	-2,742	-2,500	-1,486
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,596	,860	,006	,012	,137

a. Test des signes

Test[a]

	R1 - Neutre	R2 - Neutre	R3 - Neutre	R4 - Neutre	R5 - Neutre	R6 - Neutre	R7 - Neutre	R8 - Neutre	R9 - Neutre	R10 - Neutre	R11 - Neutre
Z	-7,222	-5,665	-3,830	-4,773	-3,876	-3,240	-2,366		-,945	-3,283	-,696
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,018		,345	,001	,486
Signification exacte (bilatérale)								,007[b]			

a. Test des signes

b. Distribution binomiale utilisée.

Test[a]

	P1 - Neutre	P2 - Neutre	P3 - Neutre	P4 - Neutre	P5 - Neutre	P6 - Neutre	P7 - Neutre	P8 - Neutre	P9 - Neutre	P10 - Neutre
Z	-5,029	-4,571	-3,402	-1,562	-2,806	-2,313	-2,109	-2,302	-5,298	-4,373
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,001	,118	,005	,021	,035	,021	,000	,000

a. Test des signes

Test de Mann-Whitney

Rangs

	sexe	N	Rang moyen	Somme des rangs
C	homme	36	28,65	1031,50
	femme	24	33,27	798,50
	Total	60		
R	homme	36	29,56	1064,00
	femme	24	31,92	766,00
	Total	60		
P	homme	36	26,78	964,00
	femme	24	36,08	866,00
	Total	60		

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	age	N	Rang moyen
C	moin de 30	12	28,63
	entre 31 et 39	24	29,75
	entre 40 et 49	18	33,69
	plus de 50	6	27,67
	Total	60	
R	moin de 30	12	28,00
	entre 31 et 39	24	31,85
	entre 40 et 49	18	31,56
	plus de 50	6	26,92
	Total	60	
P	moin de 30	12	36,92
	entre 31 et 39	24	25,38
	entre 40 et 49	18	32,75
	plus de 50	6	31,42
	Total	60	

Rangs

	niveau	N	Rang moyen
C	dip	5	31,00
	lis/mas	45	30,40
	etudes super	6	33,58
	chahada	4	26,38
	Total	60	
R	dip	5	23,60
	lis/mas	45	30,74
	etudes super	6	35,83
	chahada	4	28,38
	Total	60	
P	dip	5	34,60
	lis/mas	45	31,28
	etudes super	6	30,08
	chahada	4	17,25
	Total	60	

Rangs

	duré d'operation avec la banque	N	Rang moyen
C	moin de 5 ans	3	23,33
	entre 05 et 10 ans	17	28,85
	plus de 10 ans	40	31,74
	Total	60	
R	moin de 5 ans	3	23,50
	entre 05 et 10 ans	17	29,68
	plus de 10 ans	40	31,38
	Total	60	
P	moin de 5 ans	3	34,67
	entre 05 et 10 ans	17	28,94
	plus de 10 ans	40	30,85
	Total	60	

Rangs

	profession	N	Rang moyen
C	nom de ca	1	34,50
	dir	2	28,00
	chef service	13	31,27
	font de GR	23	32,61
	foct de C	21	27,76
	Total	60	
R	nom de ca	1	15,50
	dir	2	26,00
	chef service	13	24,73
	font de GR	23	34,87
	foct de C	21	30,43
	Total	60	
P	nom de ca	1	7,50
	dir	2	33,75
	chef service	13	36,35
	font de GR	23	37,00
	foct de C	21	20,55
	Total	60	