جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

دور إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات المالية
-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

من إعداد الطالبان:

- عبد العزيز طرشي
- بوبكر قاسمي

تحت إشراف الأستاذة:

د. سارة مولاي مصطفى

أعضاء لجنة التقييم

أ.د غزازي عماد	أستاذ	جامعة المدية	**ممتحنا**
د. مولاي مصطفى سارة	أستاذ مساعد "ب"	جامعة المدية	**مشرفا**
د.حميدي كلثوم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

دور إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات المالية
-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

من إعداد الطالبان:

- عبد العزيز طرشي
- بوبكر قاسمي

تحت إشراف الأستاذة:

د. سارة مولاي مصطفى

أعضاء لجنة التقييم

	جامعة المدية		**ممتحنا**
د. مولاي مصطفى سارة	جامعة المدية		**مشرفا**
	جامعة المدية		**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمَّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ...

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وأخيراً.

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة،

وفي مقدمتهم أستاذتنا المشرفة على الرسالة فضيلة الدكتورة **مولاي مصطفى سارة**.

التي لم تدَّخر جهداً في مساعدتنا، كما هي عادتها مع كل طلبة العلم،

كانت تحثّنا على البحث، وترغِّبنا فيه، وتقوّي عزيمتنا عليه.

فلها من الله الأجر ومنا كل التقدير حفظها الله ومتّعها بالصحة والعافية ونفع بعلومها.

كما نشكر القائمين على جامعة يحي فارس بالمدية ووفقهم لكل خير لما يبذلون من اهتمام.

وطلاب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة.

وطلاب جامعة يحي فارس بصفة عامة.

إهـــــداء

إلى من أُفضِّلها على نفسي، ولِمَ لا؛ فلقد ضحَّت من أجلي.

ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام.

(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليَّ طيلة حياته.

(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،

وفي أصعدة كثيرة.

أُقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن يحوز على رضاكم.

عبد العزيز

إهـــــداء

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي.

إلى والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عونا وسندا لي

وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى

ترسو على هذه الصورة.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع، سائلا الله العلي

القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

بوبكر

ملخص:

تهدف دراستنا هذه إلى **معرفة** دور **إدارة المخاطر** في تطوير **أداء المؤسسات المالية** من وجهة نظر عينة من عمال البنك الخارجي الجزائري وكالة المدية، ولتحقيق هذا الهدف أسقطنا دراستنا على عينة من عمال البنك الخارجي بالمدية، حيث اعتمدنا **المنهج** الوصفي التحليلي، كذلك صممنا استبيان ووزعناه على عينة الدراسة المتمثلة في 35 عامل من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتحليلها. وفي نهاية تحصلنا على مجموع 30 استمارة صالحة للدراسة.

وبعد جمع المعلومات ومعالجتها بواسطة برنامج **SPSS** توصلنا إلى مجموعة من **النتائج** أهمها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا وكفاية السياسات والحدود وكذا الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، إدارة المخاطر المصرفية، الأداء، المؤسسات المالية،

Abstract :

This study aims to know what is the role of risk management in developing the performance of financial institutions from the point of view of a sample of workers of the external bank and the agency of the tidal, and to achieve this goal, we dropped our study on a sample of the workers of the external bank of the tide bank, where we adopted the descriptive analytical approach, we also designed a questionnaire and distributed it to The study sample consisted of 35 workers in order to collect and analyze the necessary information for the study. In the end, we obtained a total of 30 valid forms for the study.

After collecting and processing the information using the SPSS program, we reached a set of results, the most important of which is that there is a statistically significant effect of effective control by senior management, adequacy of policies and limits, as well as control over risks and information systems in the development of banking performance in the Algerian Foreign Bank and the Medea Agency.

Keywords: risk management, banking risk management, performance, financial institutions.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	I
إهداء	II
الملخص	III
فهرس المحتويات	VI
قائمة الأشكال	IX
قائمة الجداول	X
قائمة الملاحق	XI
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية	
تمهيد	02
المبحث الأول: عملية إدارة المخاطر	03
المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر	03
المطلب الثاني: أدوات وخطوات إدارة المخاطر	06
المطلب الثالث: إستراتجية وتقنيات إدارة المخاطر	08
المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية	15
المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر المصرفية.	15
المطلب الثاني: عناصر والمراحل التي تمر بها إدارة المخاطر المصرفية	17
المطلب الثالث: مبادئ ومسؤولية القيام بعملية إدارة المخاطر المصرفية	20
المبحث الثالث: لجنة بازل وإدارة المخاطر المصرفية	23
المطلب الأول: لجنة بازل للرقابة المصرفية	23
المطلب الثاني: إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل	25
المطلب الثالث: التحديات الناتجة عن تطبيق لجنة بازل	37
خلاصة الفصل:	39
الفصل الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسات المالية	
تمهيد	41

المبحث الأول: ماهية المؤسسات المالية	42
المطلب الأول: نشأة مفهوم المؤسسات المالية	42
المطلب الثاني: أهداف المؤسسات المالية	44
المطلب الثالث: خصائص ووظائف المؤسسات المالية	45
المبحث الثاني: ماهية الأداء	47
المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه	47
المطلب الثاني: مكونات ومحددات الأداء	50
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء	52
المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية	54
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي، أهميته وأهدافه	54
المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه	57
المطلب الثالث: قواعد ومراحل تقييم الأداء المالي والصعوبات التي تواجهها	61
خلاصة الفصل	65
الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري – وكالة المدية–	
تمهيد	67
المبحث الأول: عرض عام للبنك الخارجي الجزائري	68
المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وأهدافه.	68
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للبنك الخارجي الجزائري	69
المطلب الثالث: دراسة وكالة البنك الخارجي الجزائري	71
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	75
المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة	75
المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة	76
المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة	76
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة.	79
المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة	79
المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة	82
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة	87
خلاصة الفصل	92

خاتمة	94
قائمة المراجع	99
الملاحق	105

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	خريطة الخطر	13
2-1	تصور لنموذج المحاكاة	14
1-3	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	70
2-3	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية سنة 2009	73
3-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	79
4-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	80
5-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	80
6-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.	81
7-3	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	82

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الأوزان الترجيحية داخل الميزانية	26
2-1	أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية	27
3-1	تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل والخدمات المصرفية المقدمة	33
1-3	قائمة الأساتذة المحكمين	77
2-3	الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	77
3-3	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	79
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	79
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب السن	80
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	80
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	81
8-3	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	82
9-3	مقياس ليكارت الخماسي	83
10-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول	84
11-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول	85
12-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول	86
13-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني	87
14-3	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	88
15-3	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	89
16-3	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	90
17-3	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	91
18-3	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	92

فهرس الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	106
02	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	109
03	نتائج الاتساق الداخلي	109
04	نتائج توزيع عينة الدراسة	110
05	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	111
06	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	112
07	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	113
08	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	114
09	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	114

مقدمـــــــة

تواجه مختلف المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن العديد من المخاطر في ممارسة أعمالها مما أدى إلى تعرضها للعديد من الأزمات، هذا ما دفعها إلى الظهور بمفهوم جديد ألا وهو إدارة المخاطر، فإدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة، لذلك نجد أن الإدارة الاستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات ومن أجل تقليص حالات عدم التأكد وهذا ما يجعلها تبحث دوما عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها بالتنبؤ بما يمكن أن تتعرض له من مخاطر ومعوقات في المستقبل بالإضافة إلا أنها ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد، ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة.

إن التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على هذه الأخطار وتقدير حجمها ومعالجتها حيث أنها تساعد علي فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر علي المؤسسة وباعتبار إدارة المخاطر كعلم : فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكلية المخاطر والاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية، وباعتبارها كفن: تتطلب اختيار النموذج المناسب، ومحاولة تعميمه بنجاح وفاعلية في المؤسسة، مع اعتبار الحيطة والحذر، لأن هناك ارتباط عضوي بين المخاطر وبين تحقيق النتائج، فكلما قبلت شركة أن تتعرض لقدر أكبر من المخاطر، تفترض تحقيق جانب أكبر من النتائج، ومع احتمال أن تكون النتائج خسائر في حال عدم درايتها الفعلية بحدود الخطر، ولذلك لم تعد هناك أهمية كبيرة لاكتشاف المؤسسة مخاطر عملها بهدف مواجهتها بقدر ما هناك أهمية لاحتواء هذه المخاطر والتعامل معها .

والمؤسسات المالية كغيرها من المؤسسات تواجه مجموعة من المخاطر عند ممارسة أعمالها، تتمثل عموما في حالة عدم التأكد، ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه هذه الإدارة هو معرفة المخاطر وتقييمها وإدارتها، والمحافظة على هامش الأمان، فإن كان دخول المصرف في مخاطرة المقصود بها الحصول على أرباح أعلى إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائدات والفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

وبهدف إدارة هذه المخاطر بكفاءة يتم صياغة استراتيجية إدارة المخاطر في سبيل توفير بيئة عمل تضمن تحقيق أعلى عوائد بأقل درجة ممكنة من الأخطار وترشيد القرارات المتخذة في ضوء الأخطار المحيطة، وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه، لذا اتجهت المصارف إلى العمل على تحسين أدائها، إذ يعتبر تقييم أداء

المصارف التجارية عملية ضرورية وملحة نظرا لما يشهده القطاع المصرفي من تحولات وإصلاحات والتي كان لها تأثير على أداء هذه المصارف.

والمصارف الجزائرية على غرار باقي المصارف تمارس نشاطها في بيئة خاصة، والتي تجبرها أن تتعرض إلى مخاطر يوميا من أجل زيادة الربحية، لذا وجب عليها الاهتمام بالموضوعات التي تستحوذ على الاهتمام المعاصر وهي الإدارة المتكاملة للمخاطر والإدارة الشاملة للمخاطر، وكذا الاشراف من خلال المخاطر، وتصنيف سلامة المركز المالي للمصرف من خلال تقييم أداء المصرف.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة لهذا البحث على شكل التساؤل التالي:

ما هو دور إدارة المخاطر المصرفية في تطوير أداء المؤسسات المالية؟

الأسئلة الفرعية:

من خلال هذا التساؤل العام، يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل تأثر إدارة المخاطر المصرفية في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية؟
- ✓ هل تأثر كفاية السياسات والحدود في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية؟
- ✓ هل تأثر كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية؟

الفرضيات:

لمعالجة الإشكالية وتسهيل الإجابة على الأسئلة الفرعية، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المصرفية في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاية السياسات والحدود في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب أدت بنا إلى اختيار الموضوع وهي:

- **الأسباب الذاتية:**

- نظرا للتناقض الملاحظ في تصرف غالبية المؤسسات الجزائرية فيما يخص الاستعداد والتحضير لمختلف المخاطر، وبين تزايد حجم المخاطر التي تتعرض لها، ظهرت لدينا رغبة ملحة للقيام بهذه الدراسة والتعرف على أسباب هذا التناقض؛
- محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة المختلفة؛
- التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني.

- **الأسباب الموضوعية:**

- تزايد تعرض المصارف الجزائرية لمخاطر متعددة، فرضت إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال، تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هاته المخاطر؛
- عدم اهتمام المصارف الجزائرية بضرورة استحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر يكون هدفها التصدي لمختلف المخاطر التي تواجهها ومعالجتها معالجة علمية وفق أسس تقنية واضحة.
- عدم إدراك الكثير من مسيري المصارف الجزائرية بالدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المصرف اتجاه كل ما قد يعترضها من مخاطر يمكن أن تعصف بها.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر المصرفية في تطوير أداء المصارف، وعلى ضوء هذه الدراسة يمكن صياغة الأهداف التالية:

- تحديد وتعريف المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على تقييم الأداء المالي وأهم المؤشرات المالية؛
- تشجيع البنك الخارجي فرع المدية بشكل خاص والمؤسسات الاقتصادية بشكل عام على تطبيق إدارة المخاطر المالية وتنظيمها ضمن هياكلها التنظيمية استنادا إلى المبررات العلمية والعملية التي ستتوصل إليها الدراسة وبما يسهم في تقييم الأداء المالي.

أهمية الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تتجلى لنا أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها موضوعا حيويا ألا وهو العلاقة بين إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي؛
- دور إدارة المخاطر المالية في استخدام مؤشرات الأداء المالي للتقليل من المخاطر؛
- توجه المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والبنك الخارجي فرع المدية بشكل خاص على الاهتمام بإدارة المخاطر ومحاولة العمل على تبني استراتيجية واضحة لتقييم أدائها المالي.

حدود الدراسة:

لقد قمنا بدراسة الحالة في البنك الخارجي الجزائري وكالة المدية في مدة شهر من 2022/04/04 إلى غاية 2022/05/04 حاولنا من خلالها التعرف أكثر على كيفية التعامل مع مختلف المخاطر التي تعترضها.

منهجية الدراسة:

لقد اتبعنا في دراستنا منهجين رئيسيين هما: المنهج **الوصفي** والمنهج **التحليلي** لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة وكذا على منهج **دراسة الحالة** من خلال إجراء مقابلات شخصية، وإعداد استبيان فرض علينا استخدام بعض الأساليب الإحصائية في جمع وتفريغ البيانات.

أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات:

- المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال؛
- النشرات والمجلات العلمية المتخصصة؛
- البحث عن طريق مواقع الانترنيت؛
- مقابلات شخصية واستبيان وزع على عمال البنك الخارجي الجزائري فرع المدية.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات أثناء البحث نذكر منها:

- قلة الكتب المتخصصة في هذا المجال؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة؛

- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في البنك الخارجي الجزائري؛
- صعوبة استخدام برنامج SPSS.

الدراسات السابقة:

1.مذكرة ماجيستير تحت عنوان "**إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH** " من إعداد الطالب بوزيدي لمجد، جامعة أحمد بوقرة بومرداس (2008-2009)، تناول إشكالية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأخطار المحيطة بها وكيفية التعامل معها وتجنبها مستقبلا، أي أن موضوعه أولى أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة إدارة مخاطرها.

2.مذكرة ماجستير تحت عنوان « **Management des risques dans le BTP, cas de ligne de chemin de fer Mecheria-Bechar** »، في تخصص Management Engineering Civil من إعداد الطالب حمزاوي فتحي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، (2007-2008) حيث تناول إشكالية إدارة المخاطر في مشاريع الأشغال العمومية، حيث قدم المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر وبعض الطرق الشائعة في التعامل مع المخاطر إلا انه ركز على مشاريع البناء والأشغال العمومية.

3.ملتقى دولي حول "**استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**" والمنظم يومي 25-26 نوفمبر 2008 بجامعة شلف، تناول الملتقى عدة مواضيع تخص الطرق والأساليب والإجراءات المتبعة في إدارة الخطر بالمؤسسة الاقتصادية، كما ركزت أغلب مداخلاته على كيفية التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.

هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدارسة والإجابة على أسئلتها قسمنا هيكل البحث إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية، حيث تناول المبحث الأول عملية إدارة المخاطر، والمبحث الثاني إدارة المخاطر المصرفية أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه لجنة بازل وإدارة المخاطر المصرفية.

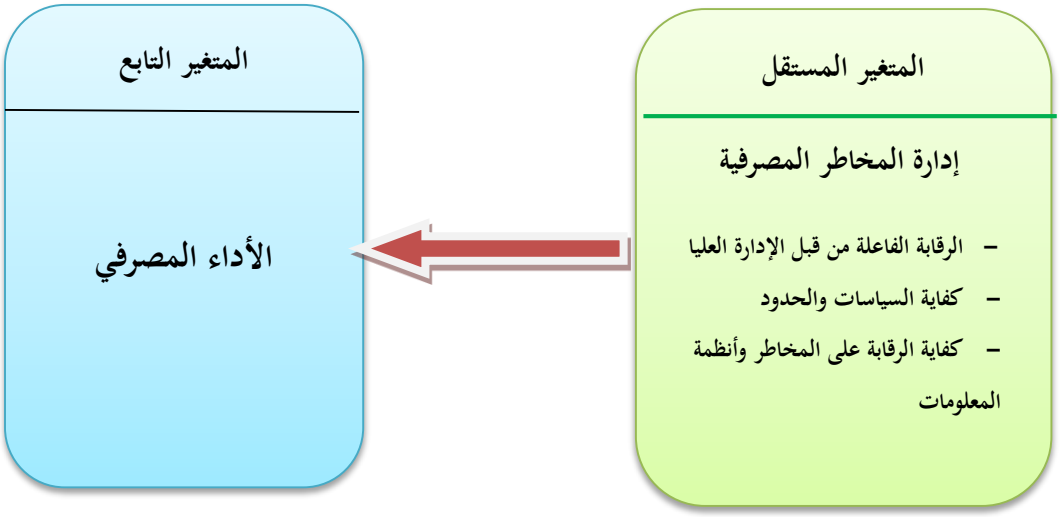
الفصل الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسات المالية، حيث تناول المبحث الأول ماهية المؤسسات المالية، والمبحث الثاني ماهية الأداء أما بالنسبة للمبحث الثالث فتناولنا فيه تقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية.

الفصل الثالث: فخصص للجانب التطبيقي لتوضيح دور إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات المالية دراسة حالة البنك الخارجي وكالة المدية من خلال التطرق إلى تقديم عام للبنك الخارجي الجزائري، عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفي الأخير تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة.

وانتهينا في **الخاتمة** إلى تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض **الاقتراحات**.

نموذج الدراسة:

يكون نموذج الدراسة كما يلي:



الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية

تمهيد:

عرفت الصناعة المصرفية تطوراً في شتى الميادين وخاصة من خلال استخدام وسائل الإعلام الآلي المتقدمة، أدى إلى زيادة وتنوع الخدمات التي تقدمها كما أدى إلى تعقيد العمليات المصرفية التي تقوم بها، مما جعلها تحقق عوائد مرضية بأقل قدر ممكن من المخاطرة، ذلك لأن المؤسسات المالية حاليا تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية والتحكم في كل هذه المتغيرات صعب إن لم يكن مستحيلا. خاصة وأنها تعمل في سوق يتسم بشدة المنافسة، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل المصرفي ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة بما يخدم أهداف المصرف، ومنه يمكن القول بأن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح المصارف وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود منه تحقيق أعلى عائد، إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان هذه العوائد، ومن أجل الفهم الصحيح لإدارة المخاطر المصرفية والتقويم الذاتي لها سعت العديد من المنظمات الدولية إلى تحديد إطار يمكن من خلاله التحكم في المخاطر، ومن بين هذه المنظمات لجنة بازل للرقابة المصرفية التي قامت بإصدار توصيات متعددة تمثلت في اتفاقية بازل الأولى الثانية والثالثة محاولة بذلك إيجاد أفضل السبل لإدارة المخاطر التي تواجه المصرف.

ومن هذا المنطلق قسمنا الفصل إلى المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: عملية إدارة المخاطر؛

المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية؛

المبحث الثالث: لجنة بازل وإدارة المخاطر المصرفية.

المبحث الأول: عملية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر أو إدارة المجازفة أو إدارة الخطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها، حيث تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة، وسنتعمق فيها أكثر من خلال هذا المبحث الذي نتناول فيه ماهية إدارة المخاطر، وسائل وخطوات إدارة المخاطر، إضافة إلى استراتيجيات وتقنيات إدارة المخاطر.

المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر

للإحاطة بماهية إدارة المخاطر بشكل دقيق وجب المرور أولاً بنشأتها، ثم تعريفها وتحديد أهدافها فيما يلي:

أولاً: نشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد.

حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيسنز ريفو عام 1956 حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة، ومن بين أولى المؤسسات التي قاست بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي المصارف التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها[1].

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع إن ظهور إدارة المخاطر كان إيذانا بحدوث تحول دراسي وثوري في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغير في الاتجاهات نحو التأمين بالنسبة لمدير

[1]عصماني عبد القادر،**أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف،20 -21اكتوبر،2009، ص4.

التأمين، وكان التأمين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين أو الاحتفاظ ومنع الخسائر) إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين على أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على أنه الاستثناء لهذه القاعدة.

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الو.م.أ.

لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري، حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "**إدارة المخاطر**" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات المساعدة لمديري المخاطر بالإضافة إلى ذلك قام معهد التامين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر"، لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه[1].

ثانيًا: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر

سنتطرق فيما يلي إلى تقديم مفهوم لإدارة المخاطر وإبراز أهدافها.

1. **مفهوم إدارة المخاطر**: إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى[2].

- **التعريف الأول**:" 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، كل ذلك بأقل تكلفة ممكنة"[3]؛

[1]طارق حماد عبد العال، **إدارة المخاطر، (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص50.

[2]كارين أ.هورش، **أساسيات إدارة المخاطر المالية**، مكتبة الحرية، القاهرة، مصر، 2008، ص 52.

[3]عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة المخاطر والتأمين**، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 47.

التعريف الثاني: "هي تحديد، تحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع"[1].

التعريف الثالث: "هي عملية تحديد وتقويم المخاطر، واختيار وإدارة التقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها، وتعتبر ذلك الفرع من علوم الإدارة الذي يتعلق بالآتي[2]:

- ✓ المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين والمستثمرين؛
- ✓ إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطرة في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها، كالقروض، السندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛
- ✓ تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطرة وعلى جميع مستوياتها، وتقويم إدارة المنشأة والعمليات التي تقوم بها يوما بيوم؛
- ✓ العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن؛
- ✓ إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع محاولة تحديد أية مخاطرة يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تؤدي إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطرة؛
- ✓ حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، الدائنين والمستثمرين بحماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أية خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحققها.

ممَّا سبق نخلص إلى أنَّ إدارة المخاطر هي:" **الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح المصرف من خلال تقليل فرص الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أو الأخطاء البشرية أو الأحكام القضائية**".

2. أهداف إدارة المخاطر: تهدف إدارة المخاطر إلى:

- ✓ درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره؛
- ✓ التقليل من حجم الخسائر عند حدوثها؛
- ✓ دراسة أسباب حدوث كل خطر لمنع حدوثه مستقبلا.

[1] خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن،2009، ص 10.

[2] سمير عبد الحميد رضوان، **المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندية المالية في صناعة أدواتها**، الطبعة الأولى، دار المنشر للجامعات، مصر، 2005، ص ص 307-309.

إضافة إلى[1]:

- ✓ **استمرارية النمو**: فالنمو هدف تنظيمي هام، وتُعتبر الوقاية من التهديدات التي تواجهه أحد أهداف إدارة المخاطر، واستراتيجيات هذه الأخيرة، يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو؛
- ✓ **استقرار الأرباح أو المكاسب**: ينبع هذا الهدف من التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات الواسعة في المكاسب، حيث يفضل المساهمون الأرباح المستقرة عن المكاسب التي تتقلب بشكل واسع، ولأن المستثمرين يفضلون عموما التدفق المستمر للدخل، فإن إدارة المخاطر يمكن أن تسهم بخفض التباينات في الدخل، التي تنتج من الخسائر، فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تعظيم الاقتطاعات الضريبية عن الخسائر، وتقليل الضرائب؛
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية**: يقلل هذا الهدف من التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص، فتدابير منع الخسارة تعتبر جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر، لأنه عندما تشهر الشركة إفلاسها يتضرر الموظفون، والملاك، أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة الشركة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتداعياته.

المطلب الثاني: أدوات وخطوات إدارة المخاطر

من أجل التعمق أكثر في علم إدارة المخاطر وجب التطرق إلى أدواتها والخطوات التي تمر بها.

أولاً: أدوات إدارة المخاطر

إن الجزء الجوهري والأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى، ويمكن تصنيف التقنيات العريضة المستخدمة في إدارة المخاطر إلى:[2]

[1] عبد القادر شلالي، علال قاشي، **مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية**، الملتقى الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي أمحند أولحاج، البويرة، الجزائر، يومي 26-27 نوفمبر 2013، ص 5.

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، كلية التجارة، عين شمس ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007، ص 102.

1.التحكم في المخاطرة:

وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة، تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة، حتى من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية.

2.تمويل المخاطرة:

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر)، وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة أن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.

ثانيًا: خطوات عملية إدارة المخاطر

تحتل وظيفة إدارة المخاطر أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبارها الركن الأساسي الذي يكون من ورائه المصرف في مأمن من التعرض للأخطار المحيطة به، لذلك فإن هذه الوظيفة تحتاج إلى جملة من الأدوات الفعالة القادرة على جعل الخطر في أدنى مستوى ممكن من خلال إتباع خطوات مضبوطة هدفها جعل إدارة المخاطر عملية مبنية على العقل وأكثر منهجية، وذلك عن طريق وضع جملة من الخطوات الرشيدة التي من ورائها يمكن تتبع مسار الخطر والقضاء عليه، وهذا ما سنوضحه فيما يلي[1]:

1. **التحضير**: يتضمن التخطيط للعملية، ورسم خريطة نطاق العمل والأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر، وكذلك تعريف إطار العملية وأجندة للتحليل؛
2. **تحديد المخاطر**: في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية التي تؤدي إلى مشاكل، وعليه يمكن أن يتعرف على المخاطر من خلال تحديد مصدر هذه المشكلة بحد ذاتها، وعندما تُعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى المشكلة يمكن البحث فيها؛
3. **التعرف على المخاطر**: يتم ذلك عن طريق الخطوات التالية:

[1] كمال محمود جبرا، **التأمين وإدارة الخطر**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015، ص ص 238-239.

أ. **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن المصارف والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة؛

ب. **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذل فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة؛

ج. **التحديد المعتمد على التصنيف:** وهو عبارة عن تفضيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر؛

د. **مراجعة المخاطر الشائعة:** في العديد من المصارف هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

4. **التقييم:** بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجري عملية تقييم لها من حيث شِدَّتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، أحيانا يكون من السهل قياس هذه الكميات، وأحيانا يتعذر قياسها، تكمن صعوبة تقييم المخاطر في تحديد معدل حدوثها، حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة، وكذلك فان تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

المطلب الثالث: استراتيجية وتقنيات إدارة المخاطر

بالرغم من أن الأعمال بصورة عامة تواجه أنواعا متعددة من المخاطر، إلا أن ذلك لا يعني عدم إمكانية التخطيط لها وإدارتها، بل توجد عدة طرق لأخذ المخاطر بالحسبان وتطوير أساليب إدارتها والتحكم فيها والتقليل من آثارها.

أولاً: استراتيجية إدارة المخاطر

باستقراء الكتابات العديدة التي ركزت على موضوع إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة يمكن تحديد ثلاثة استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر المالية، وهي[1]:

1. **استراتيجية ترك الموقف مفتوح:** ويُقصد بذلك الاحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه، ويمكن أن تعتمد الشركة على هذه الإستراتيجية حينما يكون مستوى الخطر منخفض بشكل لا يبرر التكلفة المتوقعة لإدارته، وتندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسة قبول الخطر؛

2. **استراتيجية تحمل مخاطر محسوبة:** هي تحديد مستويات الخطر التي يمكن تحملها بالمؤسسة، ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسات تخفيض الخطر مثل: التنويع في خطوط منتجات المؤسسة (هيكل الاستثمار) والتغيير

[1] فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008، ص ص 138 -139.

في مستوى الرافعة التشغيلية تبعا لظروف المؤسسة، والتغيير في مستوى الرائعة المالية (هيكل التمويل)، واستخدام الأدوات المالية المشتقة للحماية ضد مخاطر الأسعار؛

3. استراتيجية تغطية كل الخطر: بمعنى تحديد مصدر الخطر بالنسبة للمؤسسة، أي تدنية الخطر إلى الصفر، ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسات تحويل الخطر مثل: التغطية الكاملة أو التأمين ضد الخطر باستخدام أدوات الهندسة المالية، تحويل الخطر المالي إلى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين، والتجنب التام للأنشطة التي ينشأ عنها الخطر، وقد تستخدم عمليات إعادة الهيكلة –بشكل خاص–لأجل إنقاذ المؤسسة من حالة فشل مالي تمر بها، إلا أنها أصبحت إحدى الاستراتيجيات المالية الرئيسية للمؤسسات المختلفة منذ الثمانينات وحتى الآن. ويمكن تقسيم عمليات إعادة الهيكلة المالية للمنشآت إلى مجموعتين[1]:

أ. إعادة هيكلة الأصول : وتسمى أيضا هندسة الأصول، وهي تتضمن الأساليب المالية التي تغير من هيكل أصول المؤسسة لأجل تحقيق الاستخدام الأعلى قيمة (الأكفأ) لموارد المؤسسة، أو لتوفير الضرائب، أو للتخلص من التدفق النقدي الزائد (غير المطلوب الفرص الاستثمارية) يدفعه إلى المساهمين، وتجرى إعادة هيكلة الأصول بواسطة عمليات البيع المختلفة ، مثل بيع جزء من الأصول Sell–offs أو طرح أسهم إحدى الشركات التابعة إلى سوق رأس المال للاكتتاب العام Equity curve–out أو فصل شركة تابعة بأحد الأساليب الثلاثة: Spin–offs, Split–ups, Split–offs، أو من خلال عمليات التصفية، وقد تقوم الشركة بإعادة هيكلة وحدات النشاط بالاعتماد على إستراتيجية النمو، سواء بالاستحواذ أو بالمشروعات المشتركة .

ب. إعادة هيكلة التمويل: وتركز هذه الإستراتيجية على تغيير هيكل الملكية بالمؤسسة، وذلك من أجل إدارة المخاطر المالية –وبخاصة لتدنية خطر الإفلاس، أو مشكلة تكاليف الوكالة–المرتبطة بخصائص هيكل الخصوم ورأس المال الخاص بالمؤسسة، ويمكن تنفيذ استراتيجية إعادة هيكلة التمويل للمؤسسة بطريقة أو أكثر من الطرق التالية:

– طرح شكل جديد من التمويل الأقل خطورة على المؤسسة (مثل: السندات القابلة للتحويل، أو السندات القابلة للاستدعاء، أو الأسهم الممتازة بدلاً من السندات العادية).

– استبدال الأوراق المالية الحالية بأوراق مالية ذات خصائص مختلفة.

– إعادة شراء الأسهم نقداً "من السوق المفتوح".

[1] المرجع السابق، صص140–141.

وبمراجعة أدوات إعادة الهيكلة للمنشأة يمكن القول أنها جميعاً تقع ضمن استراتيجية تحمل مخاطر محسوبة، حيث أنها تسعى إلى تخفيض مستوى المخاطر المالية بالمؤسسة (كما هو الحال عند إعادة الهيكلة المالية)، أو تسعى إلى تكوين محفظة استثمارات ذات كفاءة بحيث يتناسب عائدها مع المخاطر الخاصة بها (كما هو الحال عند إعادة هيكلة الأصول). وأيا كانت الأدوات المستخدمة فإن الهدف النهائي لعمليات إعادة الهيكلة للمؤسسة يتمثل في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وهو ما يتوافق مع الإطار العام لنظرية التمويل ومدخل خلق القيمة[1].

وعلى ضوء نظرية التمويل، ينبغي إدراك أن إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة –باعتبارها تسعى إلى تغيير شكل العلاقة بين العائد والخطر بهدف تعظيم القيمة– ترتبط بجميع القرارات والممارسات المالية التي تتم بالمؤسسة، كما أنها ترتبط بجميع البنود التي تشملها الميزانية سواء في جانب الأصول (هيكل الاستثمار)، أو في جانب الخصوم ورأس المال (هيكل التمويل).

ثانيًا: تقنيات إدارة المخاطر

هناك عدة تقنيات لإدارة المخاطر نذكر منها:

1.التقنيات غير الكمية لإدارة المخاطر: إن الجزء الجوهري والأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى، ويمكن تصنيف التقنيات العريضة المستخدمة في إدارة المخاطر إلى ما يلي:

أ. **تحاشي أو تفادي المخاطر**: يتم تحاشي المخاطر عندما يرفض الفرد أو المصرف قبولها ولو للحظة إن التعرض للمخاطر غير مسموح له بأن يدخل حيز الوجود ويتحقق ذلك عن طريق عدم القيام بالعمل المنشئ للمخاطر، فإذا أردت عدم المخاطرة بفقد مدخرات كفي مشروع فيه مجازفة، عليك أن تختار مشروعا ينطوي على مخاطر أقل، وإذا أردت تحاشي المخاطر المرتبطة بحيازة ملكية لا تشتري الأملاك بل استأجرها أو أجرها بدلا من ذلك وإذا كان من المحتمل استخدام منتج ما محفوفة بالمخاطر فلا تصنعه ولا تبيعه، ويعد نفاد المخاطر أحد تقنيات التعامل مع المخاطر ولكنه تقنية سالبة وليست إيجابية ولهذا السبب يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع المخاطر الكثيرة[2].

[1]فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 142.

[2]لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضممن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،2012/2011، ص 19.

ب. **تقليل المخاطر**: بعد التأكد من وجود الخطر والقيام بقياس أهميته من المنطقي أن يتدبر أمر استئصاله كليًا أو تقليله إلى الحد الذي يصبح فيه ضمن فئة أدنى من فئات الحجم، بوسائل تنظيمية وبكلفة اقتصادية معقولة[1].

ج. **تحويل الخطر** :التحويل وسيلة لتقليل التعرض لمخاطر معينة باتخاذ ترتيبات يتحمل بمقتضاها طرف آخر عبء هذه المخاطر كله أو جزء منه، ويمكن الوصول إلى ذلك بإبرام شروط تعاقدية تفرض على الطرف الآخر التعويض عن أنواع معينة من المسؤولية أو الخسائر أو الضرر، ومن الضروري إذا لجأنا إلى هذا الحل أن نتأكد أن الطرف الآخر سيكون في وضع يمكنه فيه الوفاء بالتزاماته إذا ما تطلب الأمر منه ذلك، وما لم يتم ذلك فإن المخاطر ربما تكون في الحقيقة قد حولت على الورق فحسب، وقد يعود ليهدد المؤسسة التي قد تكون غير مستعدة لمواجهته نظرا لاعتمادها المفرط على فعالية عملية التحويل، إن أكثر أنواع تحويل الخطر التعاقدي شيوعا هو التأمين حيث يوافق المؤمن على تحمل مخاطر معينة محددة مقابل قسط يدفعه المؤمن له[2].

د. **اقتسام المخاطر**: يعد اقتسام المخاطر حالة خاصة للتحويل، وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطر وعندما يتم اقتسام المخاطر، يتم تحويل احتمال الخسارة من المفرد إلى المجموعة، ومع ذلك فالاقتسام أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظلها لاحتفاظ بالمخاطر المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين[3].

2. **التقنيات الكمية لإدارة المخاطر**: تقوم إدارة المخاطر على مجموعة من التقنيات الكمية والمتمثلة في:

أ. **قانون الأعداد الكبيرة**: يقوم هذا القانون على أساس التوقع والتنبؤ بمختلف المخاطر، ولقد كان الفرنسي بواسونPOISSON أو لمن اكتشف هذا القانون في سنة1975و ينص هذا القانون على أنه كلما زاد عدد الوحدات التي يجري عليها التجربة كلما آلت نسبة الاحتمال المتوقع إلى الاحتمال المحقق لهذه التجربة إلى الواحد الصحيح، ويجيب هذا القانون على السؤال التالي :كيف يؤدي تجميع الأخطار إلى تقليلها؟، أي أن القانون يعتمد على قدرة المؤسسة على

جمع أكبر قدر منا لمعلومات عن السلوكيات المختلفة للمخاطر خلال فترات زمنية سابقة بطريقة يسهل عليها معرفة سلوكياتها الحالية وأبعاد تأثيرها على نشاط المصرف وسيرورة العمل داخله.[4]

---

[1]سامان زيدان، **إدارة الخطر والتأمين**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 94.

[2]زيل كروكفورد، ترجمة تيسير حمد التريكي ومصباح كمال، **مدخل إدارة الخطر**، الطبعة الثالثة، ووداد –فلوكنار قومبريدج،2007، ص ص 56 – 57.

[3]لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص22 .

[4]المرجع السابق، ص 94.

ب.سلاسل ماركوف: تلعب سلاسل ماركوف دورا كبيرا في التنبؤ بالخطر في المصرف بشكل يعمل على ضمان مبدأ الاستقرار والبقاء في مواجهة متغيرات المحيط، فأسلوب تحليل ماركوف أخذ اسم مكتشفه "أندري ماركوف"، وهو أسلوب يتعامل مع احتمالات حدوث حدث معين في المستقبل مستند إلى تحليل بعض الاحتمالات، أي أنه أسلوب علمي لدراسة وتحليل ظاهرة في الفترة الحالية للتنبؤ بسلوكها في المستقبل، ويستند تحليل ماركوف إلى أربعة افتراضات هي:

- ✓ أن هناك عدد محدود ونهائي من المواقف الممكنة؛
- ✓ أن احتمالات تغير الموقف من وقت لآخر تظل كما هي ثابتة دون تغيير؛
- ✓ أنه يمكنها التنبؤ بأي موقف في المستقبل من خلال مصفوفة لتغيير ومعرفة الموقف الحالي؛
- ✓ حجم النظام الذي تستخدمه هو التنبؤ دون تغيير خلال قيامنا بعملية التحليل.

من خلال هذا يتبين لنا أن تحليل ماركوف يهدف إلى[1]:

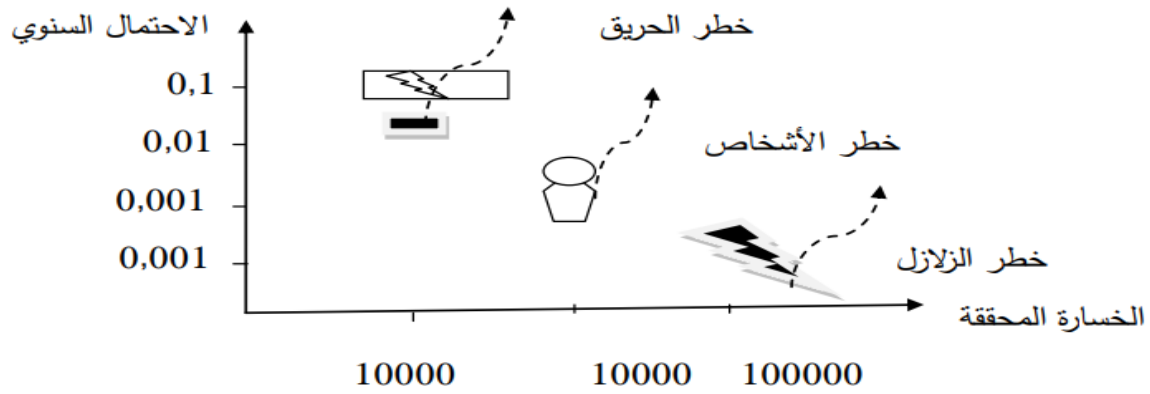
- ✓ يعتبر تحليل ماركوف طريقة حسابية وتحليلية تساعد المصرف على معرفة وضعه في المستقبل والتنبؤ بالمخاطر التي قد تواجهه؛
- ✓ يساعد تحليل ماركوف المصرف على إدارة المخاطر التي قد تواجهها من خلال اكتشافها قبل وقوعها؛
- ✓ يمكن للمصرف إذا كان قويا أن يحافظ على وضعيته الجيدة من خلال البحث عن نقطة التوازن التي تكون لصالحه وذلك بالاعتماد على تحليل ماركوف؛
- ✓ يتم تطبيق تحليل ماركوف في المصارف التي تتمتع بقدرة الحصول على المعلومات بشكل كبير لأن هذا التحليل يعتمد على دراسة واقع المصارف وترجمته في شكل نسب تمكنها من حساب قيم متغيرات في المستقبل.

ج. خرائط الخطر: تعتبر خرائط الخطر أداة من أدوات إدارة المخاطر، وهي رسم بياني لاحتمال تحقق الخطر والتعرض للخسارة، حيث أن معرفة سلوك الأخطار التي تواجه المصرف هي مفتاح فهم كيفيات إدارتها وهذا عن طريق الاحتمال والنتائج المالية لتحقق الخطر ووقوع الخسارة، والتي تكون واضحة من خلال خرائط الخطر ولكي ندرك بالكامل سلوك الخطر والتعرض للخسارة وكيف يجب التعامل معها يجب أن ندخل نوع من الديناميكية على خرائط الخطر[2]، والموضحة في الشكل التالي:

[1] لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص95.

[2] المرجع السابق، ص102.

شكل رقم (1-1): خريطةالخطر



المصدر: لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجيستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص103.

حيث يوضح الاحتمال السنوي في أحد المحاور والخسارة المتوقعة في المحور الثاني ويتم عادة مزج توابع التعرض للخسارة على الخريطة وتعطي المشاهد التوقع الكامل للأخطار التي تواجه المؤسسة إضافة إلى أهميتها النسبية ويتم الحصول على التقديرات الاحتمالية والخسائر المصاحبة من خلال مصادر تشمل معلومات وبيانات ناتجة عن دراسات وأراء للخبراء حول كل خطر وتتمثل مداخلات خرائط الخطر في الاحتمالات ونتائج تحقق الخطر والخسارة ومخرجاتها في إعطاء صورة واضحة لما نتوقعه عن كيفية تطور حالات التعرض للخسارة والتطورات الحاصلة في الخطر(سلوك الخطر).

د. محاكاة مونتكارلو(Mont Carlo simulation): جاءت هذه التسمية من عملية المقامرة في كازينو موناكو(Monaco) إذ يستخدم الروليت لتوليد أرقام عشوائية، وتطبق الفكرة في نماذج محاكاة مونتكارلو إذ يحدد متخذ القرار التوزيع الاحتمالي الذي يعكس المكون العشوائي للنظام تحت الدراسة وتمهيد الأخذ العينات العشوائية من التوزيع الاحتمالي، وكلما ازداد عدد الملاحظات كانت النتيجة أكثر قربا إلى النظام الحقيقي، وتأخذ العينات من خلال استخدام أرقام عشوائية ويمكن تلخيص الخطوات الأساسية في العملية كالتالي[1]:

- ✓ تحديد التوزيع الاحتمالي لكل مكون عشوائي في النظام؛
- ✓ تخصيص مدى لأرقام عشوائية تابعة للتوزيع الاحتمالي؛
- ✓ الحصول على الأرقام العشوائية التي تحتاجها الدراسة؛

[1] أحمد عبد إسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف التميمي، **بحوث العمليات تطبيقات على الحاسوب**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2007،ص ص568 - 569 .

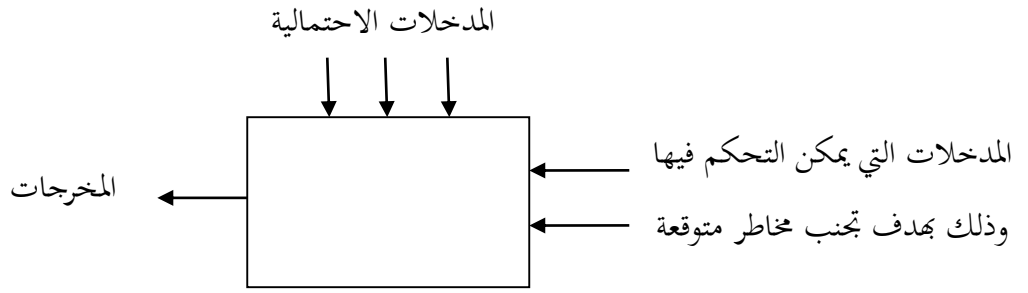
✓ تفسير النتائج.

وغالبا ما يتم الحصول على الأرقام العشوائية المستخدمة في محاكاة مونتكارلو من مصدرين هما:

- الحاسوب: إذ تعتمد الدراسات الكبيرة على الحاسوب لتوليد أرقام عشوائية؛
- فيما تعتمد الدراسات الصغيرة على جدول يحتوي على أرقام عشوائية.

كما تُعتبر المحاكاة أسلوب من أساليب تحليل وإدارة الخطر وهي تتضمن بناء النموذج الرياضي الذي يحاول أن يشرح الموقف الحقيقي في عالم الواقع، إذ يهدف هذا النموذج إلى إشراك المتغيرات المهمة ومالها من علاقات مشتركة بالطريقة التي نستطيع بها دراسة التغيرات الإدارية المؤثرة على كامل النظام داخل المصرف[1]، والشكل التالي يبين ذلك:

شكل رقم(1-2): تصور لنموذج المحاكاة



المصدر: لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجيستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2012/2011،ص103.

[1]لطيفية عبدلي، مرجع سابق، ص104.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية

تختلف إدارة المخاطر المصرفية من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة المجال التي تنشط فيه كما أن معرفة المخاطر وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح أي مصرف وازدهاره وتحقيق أهدافه حيث يهدف إلى تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل مخاطرة ممكنة، حيث أصبح لزاما على المصارف أن تضع إجراءات لتحديد المخاطر وتقييمها ومحاولة التقليل منها حيث أن عدم إدارتها بالشكل الصحيح قد يؤدي إلى فشل في تحقيق أهداف المصرف، وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة المخاطر المصرفية (مفهومها وعناصرها)، وكذا المراحل التي تمر بها إدارة المخاطر المصرفية، وفي المطلب الثالث نتناول مبادئ ومسؤولية القيام بعملية إدارة المخاطر المصرفية.

المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر المصرفية

بعد تعرفنا على إدارة المخاطر بصفة عامة سوف نتعرف في هذا المطلب على إدارة المخاطر المصرفية بصفة خاصة من خلال عرض مفهومها أهدافها وأهميتها فيما يلي:

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

✓ **التعريف الأول:** تعرف إدارة المخاطر المصرفية بأنها:" عملية التفكير بشكل منهجي في جميع المخاطر المحتملة أو المشاكل قبل حدوثها ووضع إجراءات من شأنها أن تجنب هده المخاطر والتخلص منها أو الحد من أثرها أو تعامل مع هذه الآثار حيث تمكن هده العملية من معرفة المخاطر وإعداد استراتيجية للسيطرة عليها"[1].

✓ **التعريف الثاني:** كما عرفتها لجنة التنظيم المصرفي عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: "تلك العملية التي تتم من خلالها رصد المخاطر وتحديدها وقياسها ومراقبة والرقابة عليها وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن حدود المقبولة والإطار الموافق عليها من قبل مجلس الإدارة المصرف المخاطر[2].

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن "**إدارة المخاطر المصرفية هي تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد المخاطر وقياسها ومراقبتها وإعداد استراتيجية للسيطرة عليها.**"

---

[1] محمد داود عثمان، **إدارة تحليل الائتمان ومخاطره**، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، دمشق، سوريا، 2013، ص 219.

[2] شوقي بورقبة، هاجر زرارقي، **إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية –دراسة تحليلية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص120 -121.

ثانيًا: أهمية وأهداف إدارة المخاطر المصرفية

سوف نوضح أهمية وأهداف إدارة المخاطر المصرفية من خلال ما يلي:

1. أهمية إدارة المخاطر المصرفية: إن إدارة المخاطر ظاهرة جديدة لكن أهميتها تناولت بشكل واسع في الوقت الحاضر بعد الأزمات المالية العديدة التي حدثت كأزمة جنوب شرق أسيا والمكسيك والأرجنتين وأثرها المالية العالمية، مما بدأ بالسلطات الرقابية والجهات الإشرافية الدولية وبنك التسويات الدولية أن تعمل بجد للوصول إلى نظام إدارة المخاطر ذي هيكلة جديدة[1].

لذلك فإن أهمية إدارة المخاطر تبرز من خلال ما يلي[2]:

– إن المخاطر تزداد عبر الزمن في الأعمال وخصوصا في بيئة المعلومات في الصناعة المالية والمصرفية؛

–تساعد في تشكيل رؤية مستقلة وواضحة في ضوئها تحدد الخطة وسياسة العمل المصرفي؛

– تقدير المخاطر التحوط بما يؤثر في ربحية المصرف من خلال استخدام أدوات إدارة المخاطر؛

– تنمية وتطوير ميزة التنافسية المصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية؛

– مساعدة المصرف على حساب معدل كفاية رأس المال وفقا لمقترحات بازل.

2. أهداف إدارة المخاطر المصرفية: يمكن القول أنَّ نظام إدارة المخاطر يجب أن يعمل على تحقيق العناصر التالية[3]:

– إعطاء مجلس الإدارة والمدرين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي يوجهها المصرف؛

– وضع نظام رقابة داخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات؛

– الحيلولة دون وقوع الخسائر المحتملة؛

– التأكد من حصول المصرف على العائد مناسب للمخاطر التي قد يوجهها؛

– استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي؛

– المساعدة على اتخاذ القرار المناسب؛

– ضمان البقاء من خلال تعظيم العائد وتقليل المخاطر في ضل قيود رأس المال؛

– التعرف على مصدر الخطر وقياس احتمالية وقوع وسيطرة عليه؛

– إدارة المخاطر تساعد في تحقيق استقرار التدفقات النقدية ودعم تعاظمها تعطى المصرف ميزة التنافسية.

---

[1]صادق الراشد شمري، **إدارة العمليات المصرفية**، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص46-47.

[2]شوقي بورقبة، هاجر زرارقي، مرجع سابق، 2015، ص127.

[3]محمد أحمد عبد النبي، **الرقابة المصرفية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن،2010، ص 57.

المطلب الثاني: عناصر والمراحل التي تمر بها إدارة المخاطر المصرفية.

إدارة المخاطر في المصرف مثلها مثل باقي الإدارات لا تستطيع العمل في عزلة، بل تحتاج إلى رقابة من طرف مجلس الإدارة وكذا إلى سياسات فاعلة ومتناسبة وطبيعة المخاطر التي يتعرض لها المصرف وأيضا إلى نظام معلوماتي كفء، كذلك تمر بعدة مراحل سوف نوجزها في هذا المطلب.

أولاً: عناصر إدارة المخاطر المصرفية

إن إدارة المخاطر لكل بنك يجب أن يشتمل على العناصر الرئيسة التالية[1]:

1. رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا: تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف، استراتيجيات، سياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمصرف، طبيعة مخاطره ودرجة تحمله للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك المواصفات على كافة مستويات المصرف المعني بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

أمَّا الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجهات الإستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة كما أن عليها أن تحدد خطوة واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها، كذلك ضرورة التأكد من استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر وأن يتبع مباشرة لمجلس الإدارة العليا خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطرة.

2. كفاية السياسات والحدود: على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المصرف، وكذا ضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، قياسها، تخفيفها، مراقبتها، الإبلاغ عنها والتحكم فيها، ولذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة، وسقوف وإجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة وبما يتناسب مع نطاق وطبيعة أنشطة المصارف.

3. كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات: إن الرقابة الفعالة لمخاطر المصرف تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وفي الوقت المناسب حول أوضاع المصرف المالية، الأداء وغيرها.

---

[1] إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية صندوق النقد العربي، الطبعة الثانية، أبوظبي، 2010، ص ص 44-45.

4. كفاية أنظمة الضبط: إن هيكل وتركيبة أنظمة الضبط في المصرف هي حاسمة بالنسبة إلى ضمان حسن سير أعمال المصرف على وجه العموم وعلى إدارة المخاطر على وجه الخصوص، إن الاستمرار في تطبيق أنظمة الرقابة والضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة المصرف، في الحقيقة فإن مهمة فصل الوظائف تعتبر الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر، وفي حال عدم وجود مثل هذا الفصل فإن مصير ومستقبل المصرف سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل، وهذا في الحقيقة يتطلب تدخل من قبل السلطات الرقابية من أجل تصويب هذا الوضع[1].

ثانيًا: المراحل التي تمر بها إدارة المخاطر المصرفية

إنَّ عملية إدارة المخاطر يجب أن تمر بسلسلة منطقية من الخطوات التي تميل إلى الاندماج مع بعضها البعض في الواقع العملي، حيث تتمثل هذه الخطوات في[2]:

1. تقرير الأهداف: تتمثل الخطوة الأولى لعملية إدارة المخاطر في تقرير ما يود المصرف أن يحققه برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، وذلك للحصول على أقصى منفعة من النفقات المتعلقة بإدارة المخاطر، ولذلك يلزم وضع خطة دقيقة وإلا نشأ اعتقاد بأن إدارة المخاطر هي عبارة عن سلسلة من المشاكل الفردية المنعزلة وليست مشكلة واحدة.

وهناك العديد من الأهداف المحتملة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل أساسا الحفاظ على بقاء المصرف، وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة كإصابات العمال، وفي العديد من الأوقات يتم تجاهل هذه الخطوة، ولذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة وغير متسقة.

ومن ناحية مثلي، يجب أن تصدر الأهداف وسياسة إدارة المخاطر عن مجلس الإدارة حيث أن المسئولية النهائية عن الحفاظ على أصول الشركة تقع على عاتقهم.

2. التعرف على المخاطر: من الواضح أنه قبل القيام بأي فعل يجب التعرف على الأخطار التي تواجه المصرف، حيث يجب أن يكون مدير المخاطر على دراية ووعي بها، ومن الصعب إيجاد تصميمات بشأن المخاطر التي يتعرض لها المصرف، لأن اختلاف العمليات والأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة، حيث يكون بعضها واضحا، في حين أن بعضها الآخر يمكن أن يتم تجاهله.

[1] المرجع السابق، ص 45.

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص59- 63.

وتوجد العديد من الأدوات للتعرف على المخاطر، ومن أهمها السجلات الداخلية للمصرف، وقوائم مراجعة بواليص التأمين واستقصاءات تحليل المخاطر، خرائط العمليات وتحليل القوائم المالية...الخ.

وأفضل منهج مطبق للتعرف على المخاطر هو منهج الدمج، وذلك بتطبيق مختلف أدوات التعرف على المخاطر، وهنا تبرز أهمية نظام المعلومات الفعال في المصرف.

إن عملية تحديد الخطر تفرض على المصرف أن يعرف جيدا مختلف المخاطر ومصادرها، وهذا حتى يتمكن من قياسها ومتابعتها ومراقبتها، لأنه في بعض الحالات يكون التمييز بين المخاطر غير واضح وهذا من خلال المعرفة العامة لها، وبالتالي يصعب تحديدها وقياسها[1].

3. تقييم المخاطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب على مدير المخاطر أن يقوم بتقييمها، ويتضمن ذلك قياس حجم الخسارة المحتملة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم يتم بناء على ذلك ترتيب أولويات العمل، وعادة ما تصنف المخاطر ضمن ثلاث مجموعات:

أ.المخاطر الحرجة: كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة كارثية وسوف ينتج عنها الإفلاس؛

ب. المخاطر الهامة: ظروف التعرض للمخاطرة التي لن ينتج عن خسائرها المحتملة الإفلاس، ولكنها سوف تستلزم من المصرف الاقتراض لمواصلة نشاطه؛

ج.المخاطر الأقل أهمية: ظروف التعرض للمخاطرة التي يمكن تعويض الخسارة المحتملة الناتجة عنها بالاعتماد على الأصول الحالية للمنظمة أو دخلها دون أن يتسبب ذلك في ضائقة مالية.

إن توزيع ظروف التعرض للمخاطرة على واحدة من هذه المجموعات يتطلب تقرير مبلغ الخسارة المالية التي تنشأ من تعرض معين، وتقييم قدرة المصرف على استيعاب مثل هذه الخسائر، ويتضمن ذلك قياس مستوى الخسارة غير المؤمن ضدها والممكن تحملها دون اللجوء للاقتراض، والوقوف على القدرة الائتمانية القصوى للمصرف.

4. دراسة البدائل واختيار أسلوب التعامل مع المخاطر: تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وتمثل هذه المرحلة مشكلة في اتخاذ القرار، بعبارة أكثر تحديدا تقرير أي التقنيات المتاحة ينبغي استخدامها في التعامل مع كل مخاطرة، وتتفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من مصرف لآخر.

[1]Eric Manchon, **Analyse bancaire de l'entreprisse**, Economica, Paris,2005 p. 232.

وعند محاولة تقرير ماهية التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب على مدير المخاطر الأخذ بالاعتبار مدى أولوية المخاطرة، ثم يتم إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج، ثم يتم اتخاذ القرار بناء على أفضل المعلومات المتاحة وبالاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر في الشركة.

5.تنفيذ القرار: في هذه المرحلة يتم وضع البديل المقرر موضع التنفيذ، حيث يجب وجود تكامل بين جميع إدارات المنظمة وذلك لضمان اتخاذ الإجراءات التي تساهم في تنفيذ القرار.

6. التقييم والمراجعة : إن هذه العملية مهمة جداً لضمان نجاح برنامج إدارة المخاطر، و يجب إدراجها في البرنامج لسببين:

الأول: أن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ، فالتغيير مستمر حيث تظهر مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون مناسبة هذا العام، والانتباه المتواصل مطلوب.

الثاني: فهو أن الأخطاء ترتكب أحياناً، ويسمح إجراء تقييم ومراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات واستكشاف الأخطاء و تصحيحها قبل أن تصبح باهظة التكاليف.

ويمكن أن تتم عملية المراجعة إما من قبل مدير المخاطر في المصرف أو في بعض المصارف يتم استقدام استشاريين من الخارج للقيام بعملية المراجعة.

يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر شاملة ومتكاملة تغطي كل الإدارات والأقسام التابعة للمصرف حتى يكون هناك إدراك ووعي بهذه الإدارة، حيث تهدف إدارة المخاطر بشكل رئيسي إلى التأكد من استيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات، وحصر إجمالي التعرض للمخاطر، بالإضافة إلى تحديد تركز المخاطر وتفاديه[1].

المطلب الثالث: مبادئ ومسؤولية القيام بعملية إدارة المخاطر المصرفية.

فعالية ونجاعة إدارة المخاطر في أي مصرف تستوجب الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تضبط طريقة عملها، وأيضا إلى تحديد واضح لمسؤولياتها في المصرف حتى تحقق الأهداف المنشودة.

[1]سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر،2005، ص 20.

أولاً: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية

إن حسن إدارة المخاطر بالمصارف تستوجب الالتزام بالمبادئ الأساسية الآتية[1]:

1. أن يكون لدى كل مصرف لجنة مستقلة تسمى (لجنة إدارة المخاطر) تحتم بإعداد السياسة العامة أما الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر فتتولى تنفيذ تلك السياسات، كما تقوم بمراقبة وقياس المخاطر بشكل دوري؛
2. تعيين(مسئول مخاطر) لكل نوع من المخاطر الرئيسية تكون لديه خبرة كافية في المجال المصرفي؛
3. وضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر في كل بنك لتحديد مستوى كل نوع من المخاطر التي يمكن قياسها وبشكل دقيق لمعرفة وتحديد تأثيرها على ربحية المصرف وملاءته الرأسمالية وتحديد الأسقف الاحترازية للائتمان والسيولة والسوق؛
4. تقييم موجودات كل مصرف وخاصة الاستثمارية كمبدأ أساسي لقياس المخاطر والربحية؛
5. استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ووضع ضوابط أمان ملائمة لها؛
6. ضرورة وجود وحدة تدقيق داخلي مستقلة بالمصارف تتبع مجلس الإدارة بالمصرف مباشرة وتقوم بالتدقيق لجميع الأعمال بما فيها إدارة المخاطرة؛
7. تقع مسؤولية إدارة المخاطر بشكل أساسي على معانق مجلس الإدارة لكل مصرف، الذي بعدد المساهمين المسؤولين عن أعمال المصرف، وهو ما يستوجب فهم المخاطر التي يواجهها والتأكد من أنها تدار بأسلوب فعال وكفء؛
8. على مجلس الإدارة إقرار استراتيجية إدارة المخاطر وتشجيع القائمين على الإدارة إلى قبول وأخذ المخاطر بعقلانية في إطار هذه السياسات والعمل على تجنب المخاطر التي يصعب عليهم تقييمها؛
9. وضع ضوابط أمان لجميع الأنظمة المعلوماتية الرئيسة لكل مصرف من أجل الحفاظ على صحة وسلامة وسرية المعلومات؛
10. وضع خطط للطوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات يتم الموافقة عليها من قبل المسؤولين للتأكد من أن المصرف قادر على تحمل أي أزمة.

[1] نبراس محمد عباس العامري، صلاح الدين محمد أمين الإمام، **استعمال أنموذج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر (RAROC)في إدارة المخاطر المصرفية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الرابع، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص ص 179-180

ثانيًا: مسؤوليات إدارة المخاطر المصرفية

يمكن إبراز مهام إدارة المخاطر المصرفية فيما يلي[1]:

1. وضاع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛
2. التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
3. بناء الوعي الثقافي داخل المصرف، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر؛
4. إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
5. اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي؛
6. تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛
7. قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة؛
8. اختبار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

[1] إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2011، ص ص37-38.

المبحث الثالث: لجنة بازل وإدارة المخاطر المصرفية

نظرا لاكتساب إدارة المخاطر المصرفية أهمية بالغة في تعزيز سلامة النظام المصرفي، أدى ذلك إلى سعي وجهود دولية لتحسينها، وهذا ما جاءت به مقررات لجنة بازل الرقابة المصرفية من خلال اتفاقياتها الثلاثة محاولة في كل اتفاقية استدراك النقائص التي جاءت بها الاتفاقية السابقة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية، إدارة المخاطر المصرفية وفق لجنة بازل، وفي الأخير التحديات الناتجة عن لجنة بازل.

المطلب الأول: لجنة بازل للرقابة المصرفية

يجب الإلمام بلمحة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية في الآتي.

أولاً: تعريف لجنة بازل

تعرف لجنة بازل بأنها لجنة الإشراف والرقابة المصرفيين، تكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة*، وذلك مع نهاية عام 1974م تحت إشراف بنك التسويات الدولية، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم نسبة الديون المشكوك في تحصيلها، التي منحتها المصارف العالمية، وتعثر بعض المصارف ويضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب المصارف اليابانية للمصارف الأمريكية والأوروبية بسبب نقص رؤوس أموال تلك المصارف[1].

وتجدر الإشارة أنَّ لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أي اتفاقية دولية وإنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية وتجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا ويساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على المصارف، ولذلك فان قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة "فعلية" كبيرة وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة وضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على المصارف مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المنادي والمعايير والاستفادة من هذه الممارسات[2].

*الدول الصناعية العشرة بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا ولوكسمبورج.

[1]عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار العامية النشرة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 80.

[2]منار حنينة، **المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها في الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر،2014، ص28.

كذلك تلجأ بعض المنظمات الدولية، فضلا عن بعض الدول إلى ربط مساعدتها للدول الأخرى بمدى احترامها لهذه القواعد والمعايير الدولية وتتضمن برامج الإصلاح المالي للصندوق والمصرف الدوليين في كثير من الأحوال شروط بإلزام الدول بإتباع القواعد والمعايير الدولية في مجال الرقابة على المصارف وغيرها من قواعد ومعايير الإدارة السَّليمة، فالقواعد التي تصدرها لجنة بازل تتمتع بهذا الإلزام الأدبي والذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم الانصياع له[1].

وتقوم اللَّجنة منذ عدة سنوات ببحث أفضل السُّبل لتوقيع نطاق الإشراف المصرفي في كل الدول ولتقويته بوجه خاص في الدول الأعضاء، هذا وتعتبر المصارف والتعليمات الرقابية بمثابة العناصر الأساسية للتنمية والاستمرار المالي في الدول، حيث أن ضعف الإدارة وعدم فعالية الرقابة يؤدي إلى ضعف في إدارة المخاطر وبالتالي حدوث أزمات عالية تؤثر على النظام بكامله[2].

ثانيًا: أهداف لجنة بازل

الهدف الرئيسي للجنة بازل هو: "**تعزيز ممارسات التنظيم والإشراف المصرفي في العالم من أجل تعزيز الاستقرار المالي**"، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية[3]:

- ✓ تحديد المخاطر التي تهدد النظام المالي العالمي الناشئ من خلال تبادل المعلومات في مجال الخدمات المصرفية والأسواق المالية؛
- ✓ تعزيز التفاهم المتبادل وتحسين التعاون عبر الحدود؛
- ✓ إنشاء وتعزيز المعايير العالمية للتنظيم والإشراف على المصارف عن طريق إصدار المبادئ التوجيهية؛
- ✓ سد النقص في النظم الرقابية التي تُشكل خطرا على الاستقرار المالي؛
- ✓ مراقبة تنفيذ المعايير الصادرة عن اللجنة في البلدان الأعضاء؛
- ✓ تفعيل دور البنوك المركزية والسلطات الرقابية المصرفية في الدول غير الأعضاء من أجل تحفيزها على اعتماد القواعد الصادرة عن اللجنة؛
- ✓ التنسيق والتعاون مع الهيئات التنظيمية في القطاع المالي والمنظمات الدولية التي تعزز الاستقرار المالي.

---

[1] المرجع السابق، ص29.

[2] ماجدة أحمد سلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل**، الدليل الإلكتروني القانوني العربي، مصر، ص 26، أطلع عليه يوم: 2022/04/07، على الساعة 12:20، على الموقع: www.arablawinfo.com

[3] Rachida Hennani, **De Bale 1 à Bale III les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient**, LAMETA, Montpellier, France, 2015, p6.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل

عرفت الرقابة المصرفية اهتمام كبير بإدارة المخاطر مما استدعى وضع المخاطر الدولية الخاصة بها، وقد تبنت لجنة بازل وضع هذه المعايير وكذلك اتفاقيات لهذا الغرض، وهذا ما سوف نعرضه في هذا المطلب.

أولاً: إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل 1

1. الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل 1: انطوت اتفاقية بازل 1 على العديد من الجوانب والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

أ. التركيز على المخاطر الائتمانية: تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال مع الأخذ بعين الاعتبار مخاطر عدم الوفاء المدين بالتزامه من القرض وفوائده بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حد ما؛

ب. تعميق الاهتمام بنوعية الأموال وكفاية المخصصات الواجب تكوينها: ذلك من خلال الاهتمام بنوعية الأصول ومستوى المخصصات التي يجب تكوينها للديون المشكوك في تحصيلها، لأنه لا يمكن أن يفوق معيار رأس المال الحد الأدنى المقرر بينما لا تتوافر لديه المخصصات الكافية في نفس الوقت من الضروري كفاية المخصصات أولا ثم تأتي بعد ذلك تطبيق معيار كفاية رأس المال؛

ج. تقسيم دول العالم إلى مجموعتين:دول منطقة التعاون الاقتصادي والتنمية ودول ذات ترتيبات خاصة معFMIوهي دول ذات مخاطر أقل من باقي الدول وتضم الدول الكاملة العضوية في منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية، والدول التي لها ترتيبات خاصة مع صندوق النقد الدوليFMI وهي بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، لوكسمبورغ، هولندا، السويد، سويسرا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، أيسلندا، أيرلندا، البرتغال، اليونان، كما أنه يوجد شرط وهو استبعاد أي دولة لمدة خمس سنوات إذا أقامت بإعادة جدولة الدين العام الخارجي .

مجموعة الدول الأخرى وهي باقي دول العالم التي تعتبر ذات مخاطر أكبر من المجموعة الأولى وبالتالي لا تتمتع بتخفيضات.

د. وضع مكونات رأس المال: يتكون من شريحتين:

الشريحة الأولى: وهي تسمى برأس المال الأساسي وتقصر هذه الشريحة على:

- حقوق المساهمين الدائمة وهي الأسهم العادية المصدرة والمدفوعة بالكامل؛

[1]أوصغير اللويزة، سعدي بلقاسم، **دراسات اتجاهات المصرف المركزي في تطبيق مقررات بازل وأثرها على البنوك التجارية، دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس ومصر**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2018، ص ص 66-71.

– الاحتياطات المعلنة هي تلك الاحتياطات التي تنشأ من خلال تخصيص أجزاء من الأرباح المحتجزة أو الأرباح الأخرى من المتبقي؛

– يشمل ما يسمى بحصة الأقلية برؤوس أموال الشركات التابعة وهي تظهر في الميزانيات العمومية الموحدة.

– الشريحة الثانية: تسمى برأس المال المساند وتقتصر هذه الشريحة على:

– الاحتياطات الغير معلنة؛

– احتياطات إعادة التقييم الأصول؛

– مخصصات مكونة لمواجهة أي مخاطر عامة غير المحددة؛

– القروض المساندة؛

– أدوات رأس مالية أخرى .

هـ. وضع وتوازن ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول: الوزن الترجيحي يختلف باختلاف الأصل واختلاف الملتزم فعند حساب معدل الكفاية ترجع الأصول بأوزان التالية :0، 10%، 20%،50%، 100%، وكل وزن ترجيحي له الأصول الخاصة به[1].

جدول رقم (1–1): الأوزان الترجيحية داخل الميزانية

0	أ	النقدية تمثل العملة المحلية والأجنبية .
	ب	المطلوب من الحكومة المركزية والبنوك المركزية مقومة بالعملة الوطنية.
	ج	المطلوبات الأخرى من الحكومة المركزية لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECDوبنوكها المركزية .
	د	المطلوبات المقررة بضمانات نقدية أو للحكومات المركزية في دولOECD.
10	أ	المطلوبات من القطاع العام باستثناء الحكومة المركزية والقروض المضمونة .
20	أ	المطلوب من بنوك التنمية مثل المصرف الدولي وبنك التنمية الإفريقي والأسيوي، وبنك الاستثمار الأوربي أو المطلوبات المضمونة من البنوك المحلية .
	ب	القرض المضمونة من البنوك المحلية
	ج	المطلوبات من البنوك دول خارجة عن دولOECDوالتي هي أقل سنة واحدة وكذلك القروض التي تبقى من جلها أقل من سنة .
	د	

[1] المرجع السابق، ص70.

		المطلوبات من المؤسسات القطاع العام غير مسجلة في دول OEDCباستثناء الحكومة والقروض المضمونة من تلك المؤسسات .
50	أ	القروض المضمونة بالكامل برهانات العقارات السكنية المشغولة أو التي ستشغل من قبل المقترض أو تلك التي تؤجل .
100	أ ب ج د هـ و	المطلوبات من القطاع الخاص المطلوبات من البنوك المسجلة خارجOECDباستحقاقات متبقية تزيد على السنة الواحدة. المطلوبات على الحكومات المركزية خارجOECDما لم تكن مقومة بالعملة الوطنية وممولة لها. المباني والآلات والمعدات وغير من الموجودات الثانية . العقارات والاستشارات الأخرى بما في ذلك المساهمات في شركات أخرى غير موحدة في ميزانيتها . أدوات رأس المال المصدرة من قبل البنوك الأخرى ما لم تمن مطروحة من رأس المال . جميع الموجودات الأخرى .

المصدر: أوصغير اللويزة، سعدي بلقاسم، **دراسات اتجاهات المصرف المركزي في تطبيق مقررات بازل وأثرها على البنوك التجارية، دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس ومصر**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، ص 71 .

تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات العرضية (التعهدات خارج الميزانية) كما يلي[1]:

يتم ضرب قيمة الالتزام في معامل ترجيح الخطر (حسب الجدول اللاحق) ثم يتم ضرب الناتج في معامل الترجيح للالتزام الأصلي (المدين) أو المقابل له في أصول الميزانية.

معامل الترجيح للالتزام الأصلي × معامل ترجيح الخطر × الإلتزام = أوزان المخاطرة للالتزامات العريضة

ومعاملات الترجيح للتعهدات خارج الميزانية هي كالآتي[1]:

جدول رقم (1-2): أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية

أوزان المخاطر	البنود
%100	بنود مثيلة للقروض (مثل الضمانات العامة للقروض)
%50	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان، تنفيذ عمليات مقاولات أو توريدات)
%20	بنود مرتبطة بمعاملات بمخاطر قصيرة الأجل تتم بالتصفية الذاتية (الاعتمادات المستندية)

[1]أو صغير اللويزة، سعدي بلقاسم، مرجع سابق،ص 71 .

المصدر: أو صغير اللويزة، سعدي بلقاسم، **دراسات اتجاهات المصرف المركزي في تطبيق مقررات بازل وأثرها على البنوك التجارية، دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس ومصر**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018،ص 71 .

2.مقترحات بازل 1 : تم انطلاق بازل 1 في جويلية 1988 وتحسينها عدة مرات خلال السنوات 1991، 1995 ليصادق عليها نهائيا في سبتمبر 1988 وتعمل على تحقيق هدفين[1]:

أ. وقف الهبوط الملاحظ في رأس مال المصارف خلال القرن العشرين خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وتسوية الأوضاع بين المصارف العاملة على المستوى الدولي .

ب. تحقيق استقرار في النظام العالمي مع تفاقم الديون الخارجية لدول النامية، وارتفاع الديون المعدومة لبعض البنوك في أمريكا اللاتينية وأسيا وإفريقيا التي تحولت إلى أوراق مالية .

ولقد جاءت مقترحات بازل في إطار مجموعة من المبادئ تشكل المعايير الأساسية للرقابة المصرفية، يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ✓ تحديد الشروط المسبقة للرقابة المصرفية الفعالية، لتحديد المسؤوليات والأهداف، استقلالية الإدارة، توفير موارد مالية كافية تم إقامة نظام التبدل المعلومات بين المؤسسة والمصرفين مبني على ثقة والحماية؛
- ✓ منح تراخيص من السلطات لفتح المصرف محلي وموافقة على التغيرات الهيكلية، بتوافر الشروط مثل الحد الأدنى لرأس المال، خطة العمل، نضام المعلومات، نضام الرقابة الداخلية المخاطر الناجمة عنها وعن السوء لإدارتها ومتابعتها، مع ضمان نظام مراجعة مستقل داخلي وخارجي للحسابات؛
- ✓ تطبيق أساليب الرقابة المستمرة الداخلية والخارجية بالاتصال مع الإدارة لتوفر لهم التقارير والاحتياطات اللازمة، والسلطة في الفحص الداخلي، أو استعانة بمراجعين الخارجين؛
- ✓ توفير المعلومات المطلوبة، والتي يحتاجها المراقبون عن الوضع المالي للمصرف من خلال الاحتفاظ بالتسجيلات والقوائم في ميزانية وحسابات بشكل منتظم؛
- ✓ إعطاء الصلاحيات الرسمية لمراقبين المصرفية لتمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة عند إحلال المصارف بمعايير الرقابة؛

[1]بن صلحه صليحة، معوشي بوعلام، **دور معيار لجنة بازل في إدارة المخاطر**، مجلة علوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد31،2015، ص ص 141-143.

- ✓ إجراء العمليات عبر الحدود لتطبيق أساليب الرقابة العالمية الموحدة والشاملة في الفروع الأجنبية والمصارف التابعة تستدعي قنوات الاتصال بين الجهات الرقابة المحلية والأجنبية.

ثانيًا: إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل 2

جاءت مقررات بازل 2 لتنفي الأخطاء الحاصلة في مقررات بازل 1.

1. مقررات بازل 2: تنص على ما يلي :

- ✓ عدم مراعاة النظام الحالي (مقررات بازل عام 1988) أوان المخاطر باختلاف درجة التصنيف بين حين وآخر،م نغير المناسب الاستمرار في التفرقة بين الأول على أساس كونهاOECDأو NON-OECD تحسين الأساليب المتبعة من قبل المصارف لقياس إدارة المخاطر؛
- ✓ توافر أدوات للسيطرة على المخاطر الائتمانية؛
- ✓ ظهور مخاطر جديدة مثل[1]: مخاطر تقلبات أسعار الفائدة بالنسبة للأصول والالتزامات والعمليات خارج الميزانية بغرض الاستثمار طويل الأجل؛
- ✓ مخاطر أخرى مثل مخاطر التشغيل .

2. الدعائم الأساسية لبازل 2: ركزت اتفاقية بازل 2 على ثلاثة دعائم أساسية وهي:

أ. متطلبات الدنيا لرأس المال: أو قياس الحد الأ دنى لدرجة الملائمة (وهو المبدأ الوحيد الذي تضمنته بازل1)، وقد لُخِص هذا المبدأ بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال}}{\text{المخاطر التشغيلية} + \text{المخاطر السوقية} + \text{المخاطر الائتمانية}}$$

وقد استحدث المعيار طريقة جديدة لحساب كفاية رأس المال المرجح بأوزان المخاطرة، واللازم لمواجهة مختلف المخاطر، حيث جاءت بتغيرات جوهرية في معالجة مخاطر الائتمان، دون إدخال تعديلات تذكر على المخاطر السوقية وقدمت تغطية شاملة لمخاطر التشغيل التي لم يكن لها أي حساب في اتفاقية بازل[2].

ب. المراجعة الرقابية: تعالج الدعامة الثانية لجنة بازل الثانية بعض الإخطار والجوانب التي لم تمس من طرف الدعامة الأولى، على سبيل المثال: خطر التركيز في القرض، خطر سعر الفائدة في المحافظ المصرفية، خطر

[1] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشاة الناشر للمعارف، مصر، 2005، ص 240 .

[2] عادل عبد الفضيل عيد، **احتياطات مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011، ص482.

استراتيجي، كما تهدف هذه الدعامة إلى تكثيف العمل المصرفي فيما يخص تطبيق المناهج المتقدمة والمعقدة لدعامة الأولى.

ومنها منهج التقييم الداخلي لخطر القرض ومنهج القياس المتقدم للمخاطر التشغيلية ومنه يتوجب على السُّلطات الرقابية ضان توافر هذه العناصر عدد منحها اعتماد المصارف، بناء على ما سبق فأنه يستوجب على السُّلطات الرقابية الحكم على مدى جودة الإجراءات المتبعة من قبل المصارف المختلفة من مخاطر مناسبة أم لا، والتدخل عند اللزوم، دون أن تحل هذه السلطات محل مهم مديري المصارف هم الأكفأ والأفضل في مسالة تقييم وتقدير المخاطر التي توجهها المصارف التي يقومون بإدارتها، ولهدا يتوجب عليهم في النهاية إدارة تلك المخاطر والتعامل معها[1].

ج. انضباط السوق: وما يرتبط بها من شفافية فينشر المعلومات ومما يساعد على زيادة كفاءة وإدارة المخاطر[2].

ويأخذ معيار الملاءة الجديد بالحسبان مخاطر الائتمان والسوق والمخاطر التشغيلية ولم يتطرق إلى رأس المال، وأعتمد على نماذج لقياس المخاطر مطورة من قبل المصارف والجهات الرقابية تقوم بمراجعة هذه النماذج، وتعد وسائل للقياس الجديدة، أكثر حساسية للمخاطرة مقارنة بالوسائل القديمة[3].

3. قياس وإدارة المخاطر المصرفية وفقا لمعايير بازل 2: يتطلب الوصول لمعدل كفاية رأس المال قياس كل من مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل ومخاطر السيولة، لذا حددت مقررات بازل طرق قياسها.

أ. أساليب معالجة المخاطر الائتمانية: يطرح اتفاق بازل 2 ثلاث طرق أو أساليب لقياس المخاطرة الائتمانية تتمثل في:

– أسلوب التصنيف الداخليIRB: يُعدُّ أسلوب التصنيف الداخلي بمثابة نظام صمم خصيصا للمصرف، ويعكس منهجية وممارسات المصرف في إدارة أنواع المخاطر المختلفة التي يتعرض لها، يسمح هذا الأسلوب للمصارف باستخدام تقديراتها الداخلية للملاءة المالية للمقترض، بُغية قياسِ مخاطر الائتمان لدى تلك المصارف، وتخضع هذه التقديرات إلى معايير منهجية،حيث يقوم المصرف بتقدير أهلية الإقراض لكل عميل، ثم يقوم بترجمة

[1]عبد الرزاق جبار، **المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل**، مذكرة ماجستير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف،2005، ص66.

[2]عبد المطلب عبد الحميد، **الإصلاح المصرفي مقررات بازل 3**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2013، 260.

[3]عادل عبد الفضيل عيد، مرجع سابق، ص483.

تلك الملاءة إلى تقديرات، لتقدير الخسائر المستقبلية المحتملة والتي تشكل الأساس لمتطلب الحد الأدنى لرأس المال، وهذه الصيغة يمكن تطبيقها باستخدام طريقتين هما[1]:

- **المنهج الأساسي**: يتطلب تقسيم محفظة القروض إلى ما لا يقل عن سبعة أحزمة مختلفة، بحيث توفر المصارف تصنيفاتها الذاتية لاحتمال التعثر، وتوفر السلطات الرقابية تقديرات مكونات المخاطر المعنية الأخرى؛
- **المنهج المتقدم**: الذي يقوم على نفس المنهجية المطبقة في المنهج الأساسي، باستثناء أن المصارف تقرر تصنيفاتها الداخلية بناء على الخبرة الداخلية.

– **الأسلوب المعياري**: من خلال هذا المنهج يتم تقييم المصرف من طرف إحدى وكالات التقييم الخارجية المتخصصة، وقدتم تعديل أوزان المخاطرة فيما يتعلق بالتقييم السيادي للدول وتقييم المصارف والمؤسسات لتتراوح بين(0%، 10%، 20%، 50%، 100%،150%).

ب. أساليب معالجة مخاطر السوق: وهي كالآتي[2]:

– **طريقة سلم الاستحقاق**: يتم مقارنة التدفقات النقدية الداخلية والخارجة في فترات زمنية محددة للوصول إلى الفجوات، وبناء عليه يتم وضع الخطط المناسبة لهذه الفجوات، كما يمكن وضع نسب للفجوات التراكمية السالبة، مثل :الاستثمارات المطلقة من يوم إلى 7 أيام (10%) من الملكية، الاستثمارات المطلقة من يوم إلى شهر (20%) من الملكية .

– **طريقة مؤشرات السيولة**: هناك مجموعة من المؤشرات التي تم استخدامها لقياس مخاطرة السيولة وهي :

$$\frac{\text{النقد والأرصدة المملوكة لدى المصارف}}{\text{إجمالي الموجودات}} \leq \mathbf{25\%}$$

يُعدُّ هذا المؤشر واحد من المعايير المستخدمة لقياس مخاطرة السيولة في المصارف، إذ يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى انخفاض المخاطرة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الأرصدة النقدية التي يواجه المصرف التزاماته المختلفة .

[1]زديري سارة، **أساليب إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية في ظل مقررات لجنة بازل–دراسة حالة بنك الجزائر الخارجيBEA**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر،2016 ، ص 24.

[2]طيبة عبد العزيز، مرابعي محمد، **بازل 2 وتسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: "إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 11 –12 مارس2008 ، ص 13 .

$$\% = \frac{\text{الموجودات النقدية والاستثمارات}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

يُشير ارتفاع هذا المؤشر إلى انخفاض المخاطرة على اعتبار أنذلك يعكس زيادة الموجودات النقدية والاستثمارات التي يواجه المصرف التزاماته المختلفة .

$$\% = \frac{\text{التسهيلات الائتمانية}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

كما يُعدُّ هذا المؤشر واحد من المعايير المستخدمة في قياس المخاطرة الائتمانية في المصارف التجارية ويشير ارتفاع هذا المؤشر إلى ارتفاع المخاطرة الائتمانية للمصرف على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة القروض التي على المصرف مواجهتها في حالة عدم سدادها من قبل المقترضين في مواعيدها المحددة.

$$\% = \frac{\text{الموجودات الحساسة لسعر الفائدة}}{\text{المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة}}$$

ويقيس هذا المؤشر مخاطرة سعر الفائدة في المصارف فإذا كانت قيمة هذا المؤشر أكثر من القروض التي على المصرف كان عائد المصرف أعلى إذا ارتفعت أسعار الفائدة والعكس صحيح[1].

ج. أساليب معالجة المخاطر التشغيلية:

– منهج المؤشر الأساسي: وفق هذا المنهج يتم احتساب متطلبات رأس المال بناء على مؤشر واحد وهو إجمالي الدخل لآخر ثلاث سنوات، حيث يتم الوصول لرأس المال اللازم عبر حاصل ضرب إجمالي الدخل في نسبة ثابتة والتي تم تحديدها من قبل لجنة بازل في الورقة الإرشادية بـ **15%** ويتم الاحتساب وفق المعادلة التالية :

متطلبات رأس المال = متوسطات إجمالي الدخل لآخر ثلاث سنوات×ألفا

$$\boldsymbol{KBIA = \left(\sum (GI_{1\ldots n} \times \propto)\right)/n}$$

حيث:

KBIA: متطلب رأس المال

[1] أحلام بوعبدلي، حمزة عمي سعيد، **دعم تسيير مخاطر السيولة المصرفية في ظل إسهامات اتفاقية بازل الثالثة**، مجلة الوحدات والبحوث، الجلد 7،العدد 2، جامعة غرداية، 2014، ص ص 107-108

GI: الدخل الإجمالي السنوي لآخر3سنوات

n: عدد السنوات

∝: النسبة الثابتة (ألفا) وحددتها اللجنة بنسبة **15%**

ويعرف الاتفاق إجمالي الدخل على أنه إجمالي دخل الفوائد وغير الفوائد قبل طرح أي مخصصات أو مصروفات تشغيلية والمصاريف المدفوعة مقابل خدمات.الإسناد، (Outsourcing) ولكن يستثنى من إجمالي الدخل أية إيرادات استثنائية مثل دخل الاستثمارات في الأوراق المالية، أو دخل بيع شركة تابعة، أو التعويضات من التأمين .

– المنهج المعياري: تعكس هذه الطريقة المراجعة المستمرة والتنقيح للطرق المستخدمة في احتساب متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تعتمد أيضا عوامل ثابتة كنسبة من إجمالي الدخل إلا أنها تسمح للمصارف بتقسيم العوامل حسب وحدات العمل (خطوط العمل) وبالتالي تكون أكثر مرونة من منهج المؤشر الأساسي .

وتحتسب متطلبات رأس المال بناء على عدة مؤشرات (الدخل الإجمالي لوحدات العمل) بحيث يتم تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل الخدمات المصرفي UnitsBusiness وحسب الخدمات المنتجات المصرفية المقدمة LinesBusiness وفقا للجدول التالي[1]:

جدول رقم (1–3): تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل والخدمات المصرفية المقدمة

وحدات العمل المصرفية	المنتجات المصرفية (النشاط)	المؤشرات	معامل رأس المال
الاستثمار	تمويل الشركات	الدخل الإجمالي	1 = 18%
	تمويل التجارة والتداول	الدخل الإجمالي	2 = 18%
الأعمال المصرفية	الخدمات المصرفية بالتجزئة	الدخل الإجمالي	3 = 12%
	الخدمات المصرفية التجارية		4 = 15%
	المدفوعات والتسويات		5 = 18%
	خدمات الوكالة		6 = 15%
أخرى	خدمات إدارة الأصول	الدخل الإجمالي	7 = 12%
	خدمات الوساطة المالية		8 = 12%

[1] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، نفس المرجع السابق، ص120.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية دراسة عينة من البنوك في الجزائر**، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية – عدد03–،جامعة غرداية الجزائر، 2015، ص120.

وتحتسب متطلبات كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر كل نوع من المنتجات المصرفية بحاصل ضرب المؤشر في معامل رأس المال (بيتا)، بحيث يكون مجموعها هو الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية .

وبذلك تكون عناصر المعادلة هي :

- ✓ إجمالي الدخل لوحدات العمل الثمانية لآخر ثلاث سنوات
- ✓ وهي نسبة ثابتة يتم ضربها بإجمالي الدخل لكل منتج (نشاط) مصرفي .

وتكتب المعادلة بالشكل التالي:

متطلبات رأس المال = [(متوسط إجمالي الدخل لكل وحدة عمل) × (بيتا لكل نشاط)]

$$KTSA = \left[\sum years_{1-3} Max(GI_{1-8} \times \beta_{1-8})\right]/3$$

حيث أن:

KTSA: متطلبات رأس المال

GI: الدخل الإجمالي السنوي في سنة محددة لكل نشاط من الأنشطة الثمانية

β: النسبة الثابتة (بيتا) وحددتها اللجنة بنسبة محدد لكل نشاط كما هو مبين في الجدول أعلاه.

ج. طرق القياس المتقدمة AMA: يُعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب تقدما ويعتمد على قيام المصرف بتصميم نظام تصنيف خاص به لقياس مخاطر التشغيل، ومن الجدير بالذكر أن لجنة بازل قد وضعت بعض الشروط التي يجب توفرها لدى المصرف حتى يسمح له بتطبيق أسلوب القياس المتقدم.

على سبيل المثال أن يكون لدى المصرف إدارة مستقلة لإدارة مخاطر التشغيل تكون مسؤولة عن وضع وتنفيذ إطار إدارة مخاطر التشغيل للمصرف وأن يكون النظام الداخلي لقياس مخاطر التشغيل مرتبطا بشكل وثيق ومتكامل مع العمليات اليومية لإدارة المخاطر بالمصرف وأن تقدم تقارير منتظمة عن التعرض لمخاطر التشغيل وعن حالات الخسائر المادية[1].

[1]أحلام بوعبدلي، نفس المرجع السابق، ص121.

ثالثًا: إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل 3

1.أسباب اتفاقية بازل 3: كان لحدوث الأزمة المالية في أمريكا وامتدادها إلى دول العالم بعد فترة قصيرة من تطبيق بازل 2 حافزا لإعادة النظر في ركائز هذه الاتفاقية، الأمر الذي عجل إجراء مراجعة عميقة وشاملة للأنظمة والتشريعات المالية المصرفية، حيث تم إعادة مراجعة عميقة وشاملة لها، وتم إعادة تشخيص مسببات الأزمة ومحاولة الوصول إلىالجوانب التي تستدعي إجراء التعديلات التي فرضتها تلك الأحداث بتطورات حول تطوير آليات مراقبة المخاطر المصرفية قبل ووقوعها لذلك كشفت على عدة مسببات أهمها[1]:

أ. نقص رؤوس الأموال الملائمة: أظهرت الأزمة المالية العالمية أن المصارف في مختلف دول العالم لا يوجد لديها القدر الكافي من الأموال الخاصة ذات النوعية الجديدة لتغطية المخاطر التي هددت العمل المصرفي والمقصود بها في الشريحة الأولى بالتحديد التي تعتبر صغيرة جدا مقارنة مع حجم المخاطر الكثيرة التي تتعرض لها المصارف، ويعود السبب للصعوبات التي وجدتها المصارف في تكوين المكون الرئيسي لشريحة الأموال الخاصة في الوقت الحرج للازمة.

ب. دعم كفاية شفافية السوق: انعدم كفاية مستوى الإفصاح المصرفي أدى إلى حدوث نقص في شفافية السوق، المر الذي أدى إلى صعوبة تقييم الأموال الخاصة ومقارنتها من مصرف لآخر.

ج. إهمال بعض أنواع المخاطر: بالرغم من اتفاقية بازل 3 جاءت بمفهوم واسع لمخاطر المصرفية، إلا أن هناك العديد من المخاطر للمحافظ المالية لتفاوض، المخاطر الكبرى مرتبطة بالعمليات على المشتقات والتي شكلت نسبة هامة من نشاط المصارف نظرا للتطوير الكبير الذي عرفته السُّوق المالية في السنوات الأخيرة واستعمال مشتقات كوسيلة لإدارة المخاطر.

د. نقص في سيولة المصارف: قيام المصارف في الدول المتقدمة لتوظيف واستغلال فترة رواج السُّوق في معظم أرباحها إهمالها لتغطية السيولة، ما كان له انعكاسا سلبيا عليها.

المبالغة في عمليات التوريق المعقدة كان من أسباب ظهور بازل 3 من الجرد الكثير من المصارف إلى تخفيض متطلبات رأس المال من خلال التوريق وإعادة توريق الأصول من داخل الميزانية إلى خارجها مظهرة بدلك معدل رأس المال أعلى من الواقع.

[1] حمدي محمد حمدي مصبح، **واقع تطبيق الجهاز المصرفي الفلسطيني لاتفاقية بازل وتطورها**، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية بالغزة، فلسطين، 2018، ص ص47-48.

هـ. **الإفراط في المديونية:** لجأت المصارف إلى بناء مديونية داخل وخارج الميزانية من أجل زيادة أثر الرفع المالي وزيادة أثر الرفع المالي وزيادة مردوديتها مما ترافق ذلك مع مشتري ونوعية قاعدة رأس المال.

2.محاور اتفاقية بازل 3: إن اتفاقية بازل الثالثة جاءت لتعزز متانة وصلابة النظام المصرفي الذي عرف العالم مدى هشاشته عقب الأزمة المالية العالمية 2008، فجاء نص الاتفاقية: حيث تتكون اتفاقية بازل الثالثة من خمسة محاور هامة وهي[1]:

- **المحور الأول:** ينص على تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رساميل المصارف، وتجعل مفهوم رأس المال الأساسي مقتصرا على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة من جهة مضافا إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها. أما رأس المال المساند فقد يقتصر بدوره على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على المصرف. وأسقطت بازل 3كل ماعدا ذلك من مكونات رأس المال التي كانت مقبولة عملا بالاتفاقات السابقة؛
- **المحور الثاني:** ينص على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين وعمليات من خلال فرض متطلبات رأس مال إضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق.
- **المحور الثالث:** دخلت نسبة جديدة تقيس مضاعف الرساميل وهي نسبة الرافعة المالية والتي تحسب بقسمة إجمالي المخاطر داخل وخارج الميزانية على رأس المال بالمفهوم الضيق الذي ورد في المحور الأول .

وتحسب الرافعة المالية كما يلي:

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{رأس المال الأساسي}}{\text{تعرضات داخل الميزانية وخارجها}} \geq 3\%$$

- **المحور الرابع:** يتكلم أساسا عن نظام يهدف إلى حث المصارف على ألا تربط عمليات الإقراض التي تقوم بشكل كامل بالدورة الاقتصادية لأن ذلك يربط نشاطها، ففي حالة النمو والازدهار تنشط المصارف بشكل كبير فيما يخص تمويل الأ نشطة الاقتصادية، أما في حالة الركود الاقتصادي يتراجع نشاط الإقراض فتتسبب في إطالة فترة هذا الركود.

[1]نشرة توعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية، السلسلة الخامسة –العدد 5، الكويت، ديسمبر ،2010 ص ص 3-4.

➢ **المحور الخامس:** ينص على معايير جديدة لإدارة ومراقبة مخاطر السيولة في المصارف نظرا لأهميتها في القطاع المصرفي خاصة بعد حدوث الأزمة العالمية ولقد جاءت بنسبتين للسيولة، النسبة الأولى في الأجل القصير والثانية في الأجل المتوسط والطويل، وتحسب كما يلي :

$$\frac{\text{نسبة سيولة الأصول المرتفعة}}{\text{صافي التدفقات النقدية خلال } \mathbf{30} \text{ يوم}} \geq \mathbf{100\%}$$

المطلب الثالث: التحديات الناتجة عن تطبيق لجنة بازل

تواجه الجهات الرقابية والمصارف تحديات جمة حيث عليها الوفاء بإطار بازل التدريجي في نظمها التشريعية والتنظيمية من خلال تنفيذ اللائحة الجديدة بدءا من سنة 2013 لتكتمل بحلول سنة 2019، حيث ستواجه المصارف تحديات تتمثل فيما يلي[1]:

- ✓ سوف تواجه المصارف التحدي المتمثل في التماشي مع متطلبات بازل الجديدة والحفاظ في الوقت ذاته على مستوى ربحية أعمالها مما قد يشكل صعوبة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي يمر بها العالم، بالإضافة إلى زيادة تكلفة رأس المال وتكلفة السيولة مع ارتفاع الأصول المرجحة بأوزان المخاطر مما سيؤثر سلبا على هوامش الربح عبر جميع القطاعات؛
- ✓ تكوين جزء من رأس المال كهامش للحماية من أي ضغوط مستقبلية يضع على المصارف قيودا على توزيع الأرباح وصرف المكافآت وعمليات إعادة شراء الأسهم؛
- ✓ نسبة السيولة الجديدة ستفرض على المصارف ما يلي[2]:
  - التنافس الشديد لجذب ودائع التجزئة والشركات.
  - إدراج نسبة أعلى من الأصول السائلة ضمن أصول المصرف.
- ✓ سوف تلجأ المصارف إلى منح قروض وتسهيلات ذات أجال قصيرة أقل من سنة حتى تتمكن من الالتزام بنسبة صافي التمويل المستقر؛

[1] اتحاد المصارف العربية، **إدارة المخاطر في المستجدات العالمية مفاهيم وتحديات**، بيروت، لبنان، 2014، ص ص31-32.

[2] المرجع السابق، ص 32.

- ✓ عدم وصول نسبة الرافعة المالية إلى 3 % سيؤدي حتما إلى الاحتياج إلى ضخ رأس مال جديد، والحد من التعرض أو مزيج من كليهما؛
- ✓ تحسين عمليات إدارة مخاطر السيولة بما في ذلك اختبارات التحمل ووضع خطط لطوارئ التمويل؛
- ✓ سوف تصبح عمليات منح الائتمان أكثر صرامة وتعديل أسعار الفائدة على القروض، وهذا يتوقف على المنافسة في قطاعات محددة والأهمية الإستراتيجية كل قطاع للمصرف، مما يعكس ارتفاع تكاليف رأس المال والسيولة من خلال المزيد من المخاطر الحساسة للتسعير وقياس الأداء؛
- ✓ التحول إلى قطاعات أقل مخاطرة في المحفظة، مع عدد أقل من عمليات التوريق، انكماش في التوظيف بمحفظة المتاجرة وانخفاض الأنشطة مثل المشتقات، اتفاقيات إعادة الشراء وتمويل الأوراق المالية.

خلاصة الفصل :

يمكن القول أنَّ معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسة في نجاح المؤسسات المالية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على أرباح وعوائد أعلى، إلا أنَّ عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائدات والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف، وتُعتبر اتفاقيات بازل للرقابة المصرفية سواء منها الأولى أو التعديلات التي أدخلت عليها أو الثانية أو حتى الثالثة أهم التطورات التي مست القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة، خاصة مع تنوع المخاطر التي تتعرض لها المصارف تماشيا مع تطورات نشاطها والمنتجات التي تتعامل بها. ويمكن القول إن معرفة جوهر المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات الاستثمارية لتحقيق أهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة هدفه الحصول على أرباح أعلى فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائدات والفشل في تحقيق الأهداف المرجوة لهذه الشركات.

الفصل الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسات المالية

تمهيد:

يتمثل هدف الإدارة المالية في العمل على تحقيق المهام الموكلة إليها تماشياً مع مصالح الأطراف الأساسية في المؤسسة المالية، فهي تعمل على تحقيق أداء جيد يمكنها من بلوغ الهدف الذي أنشأت من أجله، في ظل توزيع مواردها في المجال والوقت المناسب، ومن أجل وقوف الإدارة على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، يجب عليها أن تقوم بعملية تقييم الأداء المالي بالتركيز على استخدام نسب ومؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف للمؤسسة.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات المالية

المبحث الثاني: ماهية الأداء

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية

المبحث الأول: ماهية المؤسسات المالية

تكتسي المؤسسات المالية أهمية قصوى في حياة الفرد والجماعات، فهي بذلك جزء من النظام المالي الذي يخدم المجتمع. ولهذا فهي تكتسي أهمية قصوى في حياة الفرد والجماعات، فهي تعد من مؤسسات الإيداع المالية. ولهذه الغاية وبصورة متطورة جاءت العلاقات العامة لتضبط سير هذه المؤسسات وتحقق الانسجام بين الجماعات المختلفة والتابعة لها، وسنتناول في هذا المبحث نشأة مفهوم المؤسسات المالية، أهدافها، خصائص ووظائف المؤسسات المالية.

المطلب الأول: نشأة مفهوم المؤسسات المالية

تعتبر المؤسسات المالية قديمة النشأة، وقد جاءت لحل مشكل الوساطة المالية بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز، فهي بذلك جزء من النظام المالي الذي يخدم المجتمع.

أولاً: نشأة المؤسسات المالية

اقترن قيام ونشوء المؤسسات المالية والنقدية مع تطور الإنتاج تاريخياً للسلع والخدمات، وعلى مرحلتين:[1]

الأولى: نشأة النظام المصرفي التنافسي في ظل الرأسمالية الصناعية: بعد انبثاق الثورة الصناعية وبعدها الثورة التجارية ثم المعلوماتية.

الثانية: ابتداءً من منتصف القرن التاسع عشر: في المرحلة الأولى أصبح للنظام المصرفي الانكليزي وجود فعلي وتوسع نشاطه على المستوى العالمي قبل منتصف القرن الثامن عشر: وكان التعامل بالربا من قبل اليهود رغم أنه محرم من قبل الكنيسة والقانون، وقد أُتيح للملوك الاقتراض من كبار التجار وكبار الشركات التجارية ومع تطور رأس المال التجاري، ثم بدأ التعامل بالفائدة اعتبارًا من عام (1545)م واستمر هذا التعامل حتى عام (1672)م حين أنكر الملك شارل الثاني الدين العام، والذي أدى إلى فقدان ثقة التجار بالحكومة، وامتناعهم عن منح الائتمان ليتحولوا إلى مصارف فردية تعمل في لندن، وحتى منتصف القرن الثامن عشر حيث ارتبط أول تنظيم لأنشطة المصارف بالدين العام اللازم لتمويل الحروب الاستعمارية للسيطرة على بعض البلدان المستهدفة، وقد تطلب ذلك التوسع في الاقتراض وتعبئة الموارد لتمويل الحروب من قبل (انكلترا) و(فرنسا)، وبعدها منحت الدولة المقرضين امتيازات وسمحت لهم بتنظيم أنفسهم على نحو شركة مساهمة تقوم بإصدار الأوراق النقدية

[1] رائد عبد الخالق العبيدي، خالد أحمد المشهداني، **إدارة المؤسسات المالية والمصرفية**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2015، ص ص23-24.

في(لندن) ومن هنا كانت نشأة (مصرف انكلترا) في عام (1694)م، ومع زيادة التعاملات وتوسع النشاط الاقتصادي النقدي، أدى ذلك إلى ظهور أنواع أخرى من الشركات، مصارف فردية في لندن ومصارف الأقاليم في المناطق البعيدة عن مصرف انكلترا، أي النظام المصرفي الانكليزي بمكوناته الثلاث: مصارف فردية في لندن، ومصرف انكلترا، ومصارف الأقاليم، وقد عملت هذه المؤسسات على قاعدة المعادن في القرن الثامن عشر وقاعدة الذهب في القرن التاسع عشر، هذا في فترة ساد فيها الصراع التنافسي بين رؤوس الأموال وتحول رأس المال نحو وضعه الاحتكاري .

تميز تطور النظام المصرفي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر بظهور مجموعة من المصارف تجد شكلها التنظيمي من خلال الشكل القانوني لمصرف انكلترا كشركة مساهمة، وهو شكل ظهر بعد تراكم رأس المال على مستوى كبير نسبياً، وفي ظل هذه التحولات النقدية من المدخرات النقدية أمكن تجميعها في صكوك مالية وأسهم، وقد تراكمت في إطار الجهاز المصرفي عدة عوامل دفعت إلى الاتجاه نحو ضرورة أخذ المصرف الشكل القانوني عند إنشائه، كذلك أدى سوء العمل لبعض المصارف الفرعية إلى اختفائها بسبب الأزمات المالية التي بدأت تفرض نفسها على الاقتصاد المالي أو الرقمي، وهذا ما عجل بظهور وحدات مصرفية كبيرة تأخذ شكل شركات مساهمة، وهو الشكل الذي كان محتكراً من طرف مصرف انكلترا .

وبعد أزمة عام (1826)م دفع بالحكومات إلى إصدار قانون برقم (1826) الذي أجاز قيام مصارف في شكل شركات مساهمة وعلى هذا النحو تم إنشاء وتطوير المصارف لتصبح وحدات ومؤسسات تنظم حتى المصارف الفردية الكبيرة والقوية والتي تتمتع بهيئة وثقة كبيرتين، حيث تستطيع مواجهة صعوبات الحاجات الاقتصادية، وبدأ النظام المصرفي يشهد تطوراً كبيراً وخطيراً يتمثل في: ازدياد قوة المصارف ودرجة سيطرتها على الاقتصاد المالي أو الرقمي من خلال منح الائتمان أو القروض أو قبول الودائع ....الخ، أي أن النظام المصرفي قد تطور وتغير من عدد من المصارف الفردية إلى مؤسسات مالية ونقدية ضخمة بسبب التحولات الناتجة عن استثمارات رأس المال التجاري إلى رأس المال الصناعي ثم إلى رأس المال المصرفي وهذا ما هو عليه حالياً بصفة عامة، حيث أن تطور النقود تاريخياً كان له الأثر الكبير في تطور النظام المصرفي بشكل عام[1].

[1] المرجع السابق، ص 24.

ثانيا: مفهوم المؤسسات المالية

المؤسسة المالية منشأة أعمال تتمثل أصولها في أصول مالية مثل القروضوالأوراق المالية بدلا من المباني والآلات والمواد الخام والتي تمثل الأصول فيالشركات الصناعية. كما تتمثل خصومها أيضا في خصوم مالية مثل الودائع والمدخرات بأنواعها[1].

المؤسسات المالية هي مكان التقاء العرض والطلب على الأموال (النقود) سواء كان هذا المكان مصارفا أو شركات أو سوق مالي (بورصة)، إذن المؤسسات المالية هي بعبارة أخرى مكان تدخله نقود وتخرج منه نقود، أي أن محور التعامل فيه ليس السّلعة ولا الخدمة وإنما النقد[2].

كما يمكن إعطاء تعريف آخر للمؤسسات المالية على أنها:"منشأة أعمال سواء كانت مصارف أو شركات تأمين، أو أسوق مالية مثل البورصة وتعتبر المؤسسات المالية آليات للنمو الاقتصادي ككل فمعرفة أنواعها وفهم أنشطتها المتمثلة في إقراض العملاء وتسويق الأوراق المالية وتقديم الخدمات المصرفية الأخرى كالتأمين وخطط التقاعد...الخ وكذلك تحديد عناصر أصولها وخصومها[3].

المؤسسة المالية وحدة مالية تقوم بتجميع الموارد الادخارية من الأفراد والمشروعات وتعدها تحت تصرف هذه المجموعات نفسها إذا ما احتاجت لها لغرض التوظيف الاستثماري، فهذه المؤسسات تتخصص في الحصول على مدخرات الوحدات ذات الفائض وفي تمويل الوحدات ذات العجز[4].

المطلب الثاني: أهداف المؤسسات المالية

إن هدف الربحية أو تعظيم ثروة الملاك هو الهدف الرئيسي الذي يجب أن يسعى مدراء هذه المؤسسات إلى تحقيقه، فيقع على إدارة هذه المؤسسات الحصول على المدخرات بأقل تكلفة ممكنة واستخدام الأموال سواء في حالة القرض أو الاستثمار بطريقة تحقق أعلى عائد ممكن أي تدنية تكلفة الموارد وتعظيم عائد اتخاذ القرارات وهي[5]:

---

[1] محمد صالح الحناوي، السيد عبد الفتاح عبد السلام، **المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001، ص 198.

[2] شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 09.

[3] رائد عبد الخالق العبيدي، خالد أحمد المشهداني، نفس المرجع السابق، ص 24-25.

[4] مصطفى رشيد شيخة، **الاقتصاد النقدي والمصرفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،1982، ص 29.

[5] رائد عبد الخالق العبيدي، خالد أحمد المشهداني، نفس المرجع السابق، ص ص25-26.

1. إدارة الأصول والخصوم: تركز الإدارة هنا على زيادة الفرق بين التكلفة المدفوعة للمدخرين أو المودعين وبين العائد المتحقق من القروض والاستثمار، وهذا الفرق يسمى هامش صافي الربح أو هامش صافي الفائدة فكل مؤسسة مالية يجوز لها أن تقدم أقل عائد للمدخرين وتحصيل على أعلى عائد من المقترضين وأن تكون مهمة الإدارة هي الحفاظ على هامش موجب بين العائد والتكلفة حتى تظل في السوق وإدارة الأصول والخصوم، تتطلب الأخذ بعين الاعتبار درجة المخاطرة التي يمكن التعرض لها مثل خطر السيولة وخطر الإفلاس .

2. إدارة رأس المال: مخاطر الإفلاس تجعل هناك اهتمام متزايد بإدارة رأس المال فيحاول ملاك المؤسسات بقدر الإمكان تخفيض رأس المال إلى حد ممكن والاعتماد على أموال الغير لزيادة العائد الذي يحصلون عليه وهو ما يسمى بالمتاجرة بالملكية.

3. الرقابة على المصروفات: تعتبر الرقابة على المصروفات عامل مهم لزيادة الربحية رغم أن المنافسة بين المؤسسات لجذب المدخرات غالبا ما تؤدي إلى زيادة المصروفات نتيجة لزيادة معدلات الفائدة المدفوعة للمدخرين إلا أن هناك طرق في الآليات والتكنولوجيا الحديثة، قد تساعد على تخفيض المصروفات.

4. السياسة التسويقية: والتي تهتم بسعر الخدمات المالية والتركيز على معركة رغبات العملاء والأسواق الجديدة والإعلان عن الخدمات الجديدة كوسائل لجذب المدخرات وتقديم القروض .

المطلب الثالث: خصائص ووظائف المؤسسات المالية

تمثل الأموال الشريان الحيوي الذي يحقق النمو والاستقرار لأي نشاط اقتصادي، وذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها المؤسسات المالية، كما أن للمؤسسات المالية مجموعة من الخصائص نوجزها في:

أولاً: خصائص المؤسسات المالية

تتمثل خصائص المؤسسات المالية[1]:

- ✓ خلافا للمصارف التجارية في أن معظم أصولها هي رأسمالها الذي يملكه المساهمون لأن المؤسسات المالية يحضر عليها تلقي الودائع من الجمهور؛
- ✓ المؤسسات المالية تختص بالقدرة على الإقراض وتعتمد في ذلك على أصولها؛
- ✓ المؤسسات المالية ووفقا لمبدأ التدرج تأتي في الدرجة الثانية بعد البنك المركزي الذي يباشر رقابة عليها بواسطة هيئاته؛

[1] بلقرع شوقي، **الرقابة المالية على الأنشطة البنكية والمؤسسات المالية**، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص 17.

✓ تكون المؤسسات وتنشأ في إطار شركات مساهمة ورأسمالها محدد مسبقا.

ثانيًا: وظائف المؤسسات المالية:

تقوم المؤسسات المالية بالوظائف والعمليات التي تقوم بها البنوك التجارية، باستثناء تلقي الودائع من الجمهور كما أشرنا سابقا وإدارة وسائل الدفع ووضعها تحت تصرف الزبائن ونذكر من الأعمال التي تقوم بها المؤسسات المالية ما يلي[1]:

- ✓ القيام بعمليات الصرف والعمليات على الذهب والمعادن الثمينة والقطع المعدنية الثمينة؛
- ✓ توظيف القيم المنقولة وكل منتوج مالي، واكتتابها وشرائها وتسييرها وحفظها؛
- ✓ الاستشارة والمساعدة في مجال تسيير الممتلكات؛
- ✓ الإشارة والتسيير المالي والهندسة المالية والإقراض.

[1] بلقرع شوقي، نفس المرجع السابق، ص ص17-18.

المبحث الثاني: ماهيـــة الأداء

يُعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، وهذا ما سنراه في هذا المطلب من تعريف للأداء وأنواعه، مكونات الأداء، وكذا العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه

إنَّ الأداء كغيره من المصطلحات الاقتصادية له مجموعة من التعاريف، كذلك له أنواع كثيرة نوضحها فيما يلي:

أولاً: تعريف الأداء

فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performanceالتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ ا التنظيم أهدافه[1]. وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"[2].

ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"[3].

فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة.

ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة عناصر[4]:

1. **المتعامل**: والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل(الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
2. **المسيرين**: الذين يُلقى على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة؛

---

[1]عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001، ص 86.

[2]سناء عبد الكريم الخناق، **مقال بعنوان مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 -09 مارس 2005، ص 35.

[3]حاتم عثمان محمد خير، **مقال بعنوان أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان –**، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-08 مارس 2005، ص 1.

[4]عادل عيشي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001-2002، ص 51.

3. **الموظفين:** فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف؛

4. **الدولة:** التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي.

ثانيـــا: أنـــواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب خمسة معايير وهي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار الوظيفة ومعيار السلوك، وسنتطرق إليها بالتفصيل[1]:

1. معيار المصدر: ويقسم الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

أ. الأداء الداخلي: وهو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

2. معيار الشمولية: والذي يقسم الأداء في المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

أ. الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو المنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. التعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة.

ب. الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

3. معيار الطبيعة: تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء الإداري نتناولها فيما يلي:

أ. الأداء الاقتصادي: بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

ب. الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تؤثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل الجهد من اجل التوصل إلى مقاييس عدة لتقييم الأداء الاجتماعي.

[1] عادل عيشي، نفس المرجع السابق، ص 51.

ج. الأداء الإداري: الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلي المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

4. معيار الوظيفة: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى[1]:

أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة الأزمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

ب. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.

ج. أداء وظيفة الموارد البشرية: تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

د. أداء وظيفة التسويق: ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

5. معيار السلوك: وهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني:

أ. أداء المهمة: وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالآتي:

- ✓ الأنشطة التي تحول الموارد الخام إلى سلع وخدمات التي تنتجها المؤسسة؛
- ✓ الأنشطة التي تساعد عملية تحويل موارد الخام، توزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

ب. الأداء الضمني: ويتمثل في تلك السُلوكيات التي تساهم في فاعلية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة بين تلك السلوكيات مثلا: المساعدة والتعاون مع الآخرين، التطوع لإنجاز أنشطة غير رسمية أي لا تعتبر جزء من الوظيفة، المواظبة والغياب النادر.

[1] عادل عيشي، نفس المرجع سابق، ص53.

المطلب الثاني: مكونات ومحددات الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم مكونات ومحددات الأداء

أولا: مكونـــات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول" الكفاءة "والثاني" الفعالية"، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة، ولذلك فإنه من المفيد أن نعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي[1]:

1. الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد أعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها.

وعرفت بأنها القدرة على تحقيق النشاط، وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة، وهذا يطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة...الخ.

ويستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة،كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين: **الأولى**: نسبة الأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة، وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف أما **الثانية** :تعتمد على النسبة بين الإمكانات المستخدمة إلى الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج.

2.الكفاءة: لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلة...الخ، وسنعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة.

[1]إبراهيم المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013، ص ص109-110.

فقد عرفت بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات، أما الكفاءة في تعريف آخر فعرفت بالقدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفء هو الأقل كلفة.

حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل.

كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، وهنا كتعريف آخر ينظر إلى الكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى. وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات[1].

وعليه نستنتج من التعاريف السابقة أن الكفاءة **تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف، بمعنى أخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة .وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.**

ثانيا: محددات الأداء.

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة والتي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية أن تأثر على الأداء.

ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل كشخص وسميناها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميناها المحددات الخارجية.أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:

1.المحددات الداخلية: وتتمثل في:[2]

أ. الجهد: وهو الجهد الناتج من الحصول على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب،

[1] إبراهيم المحاسنة،نفس المرجع السابق، ص105.

[2] المرجع السابق، ص 106.

وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل تضبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء، فهو أي الجهد سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب. القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي التي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما.

ج. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العمل.بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

2.المحددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

أ. متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب. البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب .

ج. البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفاية ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

لقد ساد ولفترة من الزمن أن الظروف المادية للعمل هي المحدد الأساسي لمدى تقبل العامل لعمله وبالتالي مستوى الإنتاجية وأدائه ولكن النتائج في هذا الميدان أثبتت أنه توجد عوامل أخرى غير الظروف المادية التي لها الأثر الكبير على أداء نذكر من بين هذه العوامل ما يلي[1]:

[1] ديسلر جاري، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص 233.

أولا: الإشراف

وهو من أبرز العمليات الرئيسية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية وهذا ما دعمته الكثير من التجارب والدراسات في ميدان علم الاجتماع الصناعي، فالممارسة اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلبًا أو إيجاباً حيث يوفر المشرف المحيط الملائم لتحفيز العمال، تنظيم العمل وبث روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه رفع الروح المعنوية للعامل وبالتالي تحسين أداء العمال في المنظمة، وقد قام العديد من الباحثين والعلماء بعدد هائل من التجارب والبحوث لإبراز أثر نماذج الإشراف في وسائل الإنتاج والأداء والرضا.

ثانيا: الحوافز

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيز الأفراد بكفاءة عالية ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجهه بما يتماشى وأهداف المؤسسة، ويبقى للحافز المادي التأثير البارز على أداء العامل فمهما يكن فإن كل واحد منا يعمل من أجل تحقيق منفعة مادية معينة خاصة في الظروف الاقتصادية القاهرة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية

إن أداء المؤسسات من الناحية المالية يعتبر من المواضيع الحديثة، حيث نجد العديد من الدراسات تطرقت لمواضيع لها علاقة بالمردودية المالية وتقييم الأداء المالي، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم، أهمية وأهداف الأداء المالي، كذلك محدداته، معايير ومؤشرات تقييمه، وفي الأخير العوامل المؤثرة فيه والصعوبات التي يواجهها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي، أهميته وأهدافه.

يُعد الأداء المالي شمولياً وهامًا وضرورياً لأي شركة وهذا يعكس مدى نجاحها أو فشلها ويعتبر مؤشرا مهما حيث يعكس مدى تحقيقها لأهدافها كونه يرتبط بالجانب المالي الذي يعتبر من أكثر الجوانب الحساسة داخل الشركة.

أولا: مفهوم الأداء المالي.

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم[1].

كما يعرف أيضا بأنه المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة[2].

ويعرف أيضا بأنه قياس النتائج المحققة المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة[3].

كما يعرف كذلك على أنه "مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة[4].

---

[1] عادل عشي، نفس المرجع السابق، ص02.

[2] علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسة–والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف–**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص68.

[3] دادان عبد الغاني، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2007/2006، ص34.

[4] عباسي عصام، **تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2012/2011، ص61.

يتمثل الأداء المالي في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد ما عليها من التزامات وتحقيق معدل مردودية جيد بأقل تكلفة[1].

ومما سبق فإن الأداء المالي[2]:

- ✓ أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.
- ✓ أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
- ✓ أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.

ثانيا: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

كذلك تتمثل أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة[3].

ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في النقاط التالية[4]:

- ✓ تقييم ربحية المؤسسة والهدف منه تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم؛
- ✓ تقييم سيولة المؤسسة والهدف منه تحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات؛
- ✓ تقييم تطور نشاط المؤسسة وذلك بغية معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح؛
- ✓ تقييم مديونية المؤسسة من خلال معرفة مدى اعتمادها على التمويل الخارجي؛

---

[1] تالي رزيقة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، المركز الجامعي أكلي محند أولحاج البويرة، 2012/2011، ص8.

[2] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص37.

[3] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص ص47- 46.

[4]- شهرزاد قاسمي، **الرفع المالي لمؤشر الأداء المالي للمؤسسة**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 12.

✓ تقييم تطور حجم المؤسسة من أجل تحسين القدرة الكلية لها.

وكخلاصة لما سبق، فإن الأداء المالي يعتبر واجهة المؤسسة، اتجاه تعامليها لأنه يمس مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة وبالتالي تتحدد القرارات البعيدة المدى من خلاله.

ثالثًا: أهداف الأداء المالي

يتمثل الهدف الأول للأداء المالي للمؤسسة في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة مقارنة بما هو مخطط أو التعديل إذا لزم الأمر، حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية: [1]

✓ يمكن للمستثمر متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والحالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم؛

✓ يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسات، ويقوم الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:[2]

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المعتمدة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فائض القيمة والأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

كما من أهدافه أيضا:[3]

✓ متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعتها؛

✓ متابعة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة؛

✓ المساعدة على إجراء عملية التحليل والمقارنة للبيانات المالية؛

✓ المساعدة في فهم البيانات المالية ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة .

[1] محمد محمود الخطيب، نفس المرجع السابق، ص47.

[2] دادان عبد الغاني، نفس المرجع السابق، ص 41.

[3] مفاتيح فاطمة الزهراء، **تسيير مخاطر الاستغلال وأثرها على الأداء العالي**، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة ،2011، ص9.

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

إن معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي هي كمية تسهل عملية حسابها، وهي في مجملها مؤشرات مالية أو نقدية وهذا يعود إلى طبيعة المعلومات المعتمد عليها في تقييم الأداء المالي.

أولاً: معايير ومؤشرات الأداء المالي

1. معايير الأداء المالي

توجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير الجيدة التي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء المالي، وهي كالتالي:[1]

أ. **الواقعية:** بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل يحث الأطراف على بدل المزيد من الجهد، ولا تكون مبالغا فيها حيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.

ب. **الارتباط بالنشاط:** المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

ج. **المرونة:** عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف.

د. **عدم المغالاة في عدد المعايير:** حيث ذلك قد يعقد من العملية الرقابية.

هـ. **الثبات:** يتعلق بالمقياس وليس بالأداء، لأن الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.

2. مؤشرات الأداء المالي:

إن عملية تقييم الأداء المالي لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة معايير التي تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات وتشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس الذي تستند عليه عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات وهي كالآتي:[2]

- **المعايير التاريخية:** وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.
- **المعايير المطلقة:** وتأخذ هذه المعايير شكل لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات، وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل نسبة التداول.

[1]Robert le Duff, **Encyclopédie de la gestion et du management,** Edition Dalloz, paris 1999, p 22.
[2]أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس المحلية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 78.

- **المعايير القطاعية:** يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير المالية في رقابة الأداء، وهي معايير تمثل متوسط لأداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.
- **المعايير المستهدفة:** وهي نسب تهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط)، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ولا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها، ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات المعايير حاول الباحثون وضع طريق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة والطريقة التي يرتكز عليا في أغلب المرات تتمثل في إتباع ثلاثة مراحل أساسية:[1]

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والمهام الأساسية.

المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح التي يرتكز عليها المسؤولين من أجل بلوغ الأهداف المرسومة ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح.

تعتبر الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوازن المالي، المردودية، السيولة، هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة، ومعيار المردودية بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة والمراكز المسؤولة عنها، تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير المال اللازم و بأفضل تكلفة والذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به، لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط، في حقيقة الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار لأن مؤشراته توزع بين التوازن المالي و السيولة فدراسة هذين الآخرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل.

بتعبير آخر فإن دراسة التوازن المالي والسيولة يعني ضمنيا دراسة نشاط التمويل لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة ماليا ويتمثل عامل النجاح الذي ترتكز عليه لتحقيق هذا

[1]- تالي رزيقة، نفس المرجع السابق، ص ص21-20.

الهدف هو تمويل الاستخدامات طويلة الأجل بموارد دائمة وتحقيق فائض موجب بينما تتحصل عليه من نقد وما تدفعه نقدا.

المؤشرات التي تسمح بمتابعة ومراقبة العامل السابق هي عموما: رأس مال العامل، احتياج رأس المال العامل والخزينة.

إن هدف السيولة من الأهداف التي يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولي له الأهمية الكافية، لأن المساس بهذا الهدف يؤدي بالمؤسسة إلى سحب الثقة منها أو الإفلاس ولبلوغ هذا الهدف لابد للمؤسسة (كعامل ناجح) أن تحقق كاف من السيولة لمواجهة الالتزامات القصيرة وتوليد تدفقات نقدية معتبرة لمواجهة الالتزامات طويلة الأجل والمؤشرات التي يمكن الارتكاز عليها لمعرفة ما إذا تحكمت المؤسسة في هذا العامل، هي تلك التي تعتمد في حسابها على المقارنة بين الأصول السائلة، باعتبارها هي المصدر الأساسي والأول للسيولة والالتزامات قصيرة الأجل، والمقارنة أيضا بين التدفقات النقدية والالتزامات الطويلة الأجل.

إن هدف المردودية الذي يرتبط دائما بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف للمؤسسة ككل، فتحقيق هذا الهدف لا يتم إلا بتضافر جهود جميع الوظائف وعامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

المؤشرات التي تمكن من قياس المردودية هي تلك تقارن بين النتيجة والوسائل المستخدمة في ذلك، فالمؤسسة التي استطاعت أن تحسن نتيجتها مع بقاء الوسائل المستخدمة على حالها أي دون زيادة نقول عنها أنها حسنت مردوديتها.

ثانيًا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

هناك عدة عوامل داخلية إدارية وفنية مؤثرة على الأداء المالي والتي سنلخصها فيما يلي[1]:

1. **الهيكل التنظيمي**: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

[1]– زبيدي البشير، **دور التقارير المالية في تحسين الأداء للمؤسسة دراسة ميدانية في مجمع صيدال**، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة، غير منشورة، أكتوبر،2011، ص72.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية[1].

2. المناخ التنظيمي: هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطا بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات[2].

3. التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لابد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية[3].

4. الحجم: يقصد بالحجم وتصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية.

[1]- محمد محمود الخطيب، نفس المرجع السابق، ص49-48.

[2] زبيدي البشير، نفس المرجع السابق، ص73.

[3] محمد محمود الخطيب، نفس المرجع السابق، ص50.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث إن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وإن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية[1].

المطلب الثالث: قواعد ومراحل تقييم الأداء المالي والصعوبات التي تواجهها

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة داخل المنظمة على جميع مستوياتها ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في الأقسام والوحدات، ولكي تتحقق عملية التقييم يتطلب وجود قواعد ومراحل يجب الالتزام بها من أجل تفادي مجموعة من الأخطاء التي قد تحث أثناء أو بعد عملية التقييم.

أولاً: القواعد الأساسية لتقييم الأداء:

وتتمثل أهم القواعد المتعلقة بتقييم الأداء المالي فيما يلي[2]:

1. تحديد الأهداف: هي الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء لذا يجب على المؤسسة تحديد أهدافها ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ولا يقتصر الأمر على الهدف العام للوحدة الاقتصادية إنما تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها، والتي تصنف إلى أهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى وأهداف رئيسية وأخرى فرعية.

2. وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل :بعد تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلا، يتم وضع الخطط التفصيلية للعمل لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بالموارد اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ومن ناحية أخرى يتم تحديد الكيفية التي تستخدم بها تلك الموارد بشكل يحقق أقصى عوائد ممكنة .

3. تحديد مراكز المسؤولية :حيث يتم وضع لكل قسم من أقسام البنك مسؤول خاص من أجل الرقابة والإشراف في عملية تقييم الأداء هنا تتطلب إيضاح اختصاصات كل من مركز مسؤولية، وكذلك تبيان العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز

[1] المرجع السابق، ص51.

[2] عمر تيمجغدين، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013/2012، ص ص62-63.

الأخرى، كما يسهل ركن تحديد مراكز المسؤولية في عملية الكشف عن الانحرافات وتفسيرها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

4. تحديد معايير ومؤشرات واضحة للأداء: وتتمثل في تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بأكملها أو على مستوى مراكز المسؤولية فيها، وهي أكثر صعوبة في الوقت نفسه وهذا فيظل وجود عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، كذلك اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء، كما تختلف هذه المعايير من وحدة لأخرى وهذا حسب طبيعة نشاط كل وحدة.

ثانيًا: مراحل عملية تقييم الأداء

تتمثل مراحل عملية تقييم الأداء فيما يلي:

1. **جمع المعلومات الضرورية:** تعتبر المعلومات شيء ضروري ومورداً أساسياً في عملية التقييم، حيث لا يمكن اتخاذ القرار دون توفر المعلومات الكافية وبالجودة العالية وفي الوقت المناسب، ويمكن الحصول على المعلومات من ثلاث مصادر وهي[1]:

أ. الملاحظة الشخصية: تتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان العمل والملاحظة شخصياً ما يجري فيه، حيث يشعر هنا المسؤولون بالرضا على قيامهم بالملاحظة، فهذه الطريقة تعتبر من أقدم الوسائل للحصول على المعلومة، مع كل هذا توجد فيها عدة عيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

ب. التقارير الشفوية: تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يتم من خلالها التعرف على أهم الانجازات والمشاكل التي تعترض مختلف الأعمال، وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها.

ج. التقارير الكتابية: تقدم التقارير الكتابية معلومات ومعطيات كاملة في شكل إحصاءات مفصلة، ولها عدة أنواع فبعضها وصفية والبعض الآخر إحصائية، ومن مصادر المعلومات الكتابية نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج...إلخ .

[1] عادل عشي، نفس المرجع السابق، ص ص 16-17.

2. قياس الأداء الفعلي: هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، حيث تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءاتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها مجموعة مؤشرات ومعايير وعليه فإن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يتبنى من خلاله الانحرافات إن وجدت[1].

3. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة، وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن أسبابها قد حددت، والحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل[2].

4. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: والتي حدثت في الخطة الإنتاجية، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة[3].

ثالثًا: الصعوبات أو الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء

إن طبيعة تقييم الأداء تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وأي خطأ متضمن في هذا الحكم قد يجعل تقييم الأداء غير موضوعي وغالباً ما تكون هذه الأخطاء نابعة إما من المقوم للأداء أو نظام التقييم في حد ذاته، والتي تؤثر على نجاح عملية التقييم .

1. الأخطاء المتعلقة بالمقوم (القائم بالتقييم): ومن بين هذه الأخطاء نجد[4]:

أ. الانطباع الشخصي: والذي يتمثل في حكم المقوم على الفرد العامل بحكم مسبق قبل إجراء عملية التقييم سوءاً بالسلب أو الإيجاب.

ب. شخصية القائم بتقييم الأداء: إما أن يكون متساهلاً أو متشدداً أثناء عملية التقييم وهذا يؤثر على عملية التقييم.

---

[1]إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2006، ص487.

[2]فؤاد مجيد الكرخي، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية**، الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 39.

[3]المرجع السابق، الصفحة السابقة.

[4]السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، دون السنة، ص ص 75- 76.

ج. التحيز الشخصي: والذي يتمثل في ميل المقوم إلى بعض العمال لأسباب تكون خارجة عن عمله، سواء كانت هناك علاقة شخصية أو اجتماعية بين العامل والقائم بالتقييم ومن بين هذه العلاقات نجد مثلا: الزمالة والصداقة والعلاقات العائلية...إلخ .

د. إعطاء المقوم تقديرات عالية لسلوك وأداء العامل في الفترة الأخيرة وإهماله لسلوكه وأدائه قبل كذلك.

هـ. عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير عن تقييم أداء مرؤوسيهم: أي عدم القيام بوظيفة التقييم بأكمل وجه، وهذا يدخل في اللامبالاة.

2. أخطأ متعلقة بنظام التقييم: ومن بين الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم والتي تؤثر على عملية تقييم الأداء ومنها:

أ. عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ب. عدم كفاءة نماذج التقييم: فوجود نماذج معقدة وغامضة يؤدي إلى تهرب المقومين من إعداد عملية التقييم.

ج. استخدام طريقة للتقييم موحدة وهذا خطأ حيث وجود طريقة موحدة لا يتناسب مع كل الوظائف والمهن داخل المؤسسة.

د. قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء.

خلاصة الفصل:

إن اعتماد قياس وتقييم الأداء المالي من قبل المؤسسة المالية يتيح لها إمكانية تحديد الأخطاء والانحرافات وكذلك تحديد أسبابها والبحث عن الطريقة أو الكيفية لمعالجتها، بالإضافة إلى رسم سياسات مناسبة لرفع وتحسين مستوى الأداء، على عكس في حالة عدم ممارسة التقييم داخل المؤسسة وخاصة في ظل التطورات والظروف السائدة في اقتصاد السوق والمنافسة والتقلبات والأزمات، فتقييم الأداء بمثابة سياسة للتحوط من الوقوع في الأخطاء التي قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة المالية، وهذا ما سنحاوله إبرازه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري -وكالة المدية-

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي الخاصة بدور إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات المالية" – دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المدية وكذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية على موظفي البنك الخارجي الجزائري.

ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات أو عدمها توجب علينا اللجوء إلى الدراسات الميدانية التي أوصى بها الباحثون، وباعتماد منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان المناسبة للدراسة الكمية والوصول إلى قياس الدور قياسا كميا باعتماد الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول**: عرض عام للبنك الخارجي الجزائري؛
- ✓ **المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- ✓ **المبحث الثالث**: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة.

المبحث الأول: عرض عام للبنك الخارجي الجزائري

نقوم في هذا المبحث بتقديم البنك الخارجي الجزائري أهدافه وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وأهدافه

أولا: نشأة البنك الخارجي الجزائري

تأسس البنك الخارجي بالمرسوم رقم67-204 في الأول من أكتوبر1967، برأس مال قدره 20 مليون جزائري، وقد ورث خمسة بنوك أجنبية وهي[1]:

- القرض الليوني Crédit Lyonnais .
- المؤسسة العامة Société Générale.
- قرض الشمال Crédit du Nnord.
- البنك الصناعي الجزائري المتوسط Banque Industrielle de l'Algerie et de Méditerané .
- بنك بركليز Barclys bank .

ولم يحصل البنك على هيكله النهائي إلا في جوان 1986، وأصبح مستقلا بموجب نص القانون 01/88 الصادر في 17 جانفي 1988، وبعدها تحول البنك الأول إلى مؤسسة ذات أسهم مع حفاظه على نفس الهدف الذي حدده القرار 01 أكتوبر 1967.

وقد ورث البنك الخارجي الجزائري مجموعة فعاليات لعدة مؤسسات، فبالرغم من أنه ينتمي إلى القطاع العمومي فإنه يعمل للقانون التجاري، وبالتالي لقواعد المنافسة وذلك لإضافة نزعته الخاصة والمتمثلة في التجارة الخارجية، ويتدخل في جميع العمليات البنكية ولقد كان تأسيس بمثابة الحلقة الأخيرة من إجراءات تأميم البنوك.

وفي هذا البنك قسمان، واحد للائتمان (ودائع وإقراض)، والثاني للعمليات الأجنبية، ويتضمن تمويل التجهيز المقرر في الخطة بالإضافة إلى مواضيع النفط والتعدين، وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970، فهو الذي لديه حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميادين المحروقات (سونطراك،نفطال) والكيميائية والبتروكيميائية والتعجين والنقل البحري ومواد البناء، وهو الذي يمدها بالقرض. وقد ساهم البنك بالفعل في تمويل وتطوير حقول حاسي الرمل وحاسي مسعود. وأنشأ أنابيب النفط والغاز ومصافي سكيكدة وعنابة وسطيف، ومصانع الإسمنت في الشلف والحجاز، وفي الحصول على ناقلات النفط والغاز والبضائع والركاب.

[1] من إعداد الطالب بناء على معطيات البنك الخارجي الجزائري.

بالإضافة إلى المقر الرئيسي بالعاصمة فإن له 8 مديريات جهوية و90 فرع (وكالة) موجودة في المناطق الكبرى، وفي المناطق الصناعية ومناطق إنتاج البترول.

ثانيا: أهداف البنك الخارجي الجزائري

للبنك الخارجي أهداف عديدة يسعى إلى تحقيقها من أهمها ما يلي:

- تحفيز وتشجيع وتمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم؛
- تسهيل تنمية الإصلاح الاقتصادية بين الجزائر والخارج؛
- يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية؛
- ضمان التنفيذ الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول والجماعات المحلية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للبنك الخارجي الجزائري

تنقسم المديرية العامة للبنك الخارجي الجزائري إلى عدة مديريات مختلفة وهي[1]:

– **المديرية الفرعية التجارية:** وتعمل على التنسيق بين مختلف الوكالات في مجال الاتصال والإعلام.

– **المديرية الفرعية للعلاقات الدولية:** وتعمل على تنظيم ومتابعة ومراقبة مختلف العمليات مع الخارج (عمليات الاستيراد والتصدير).

– **المديرية الفرعية للمالية:** ويكمن دورها في إعداد مختلف ميزانيات البنك ومراقبة جميع الحسابات وكذا مراقبة التسيير الداخلي للبنك.

– **المديرية الفرعية للتنظيم:** ومهمتها أساسا تكمن في تنظيم العتاد ومختلف الآليات الخاصة بالبنك.

– **المديرية الفرعية للتعهدات:** ويكمن دورها في مراقبة ومتابعة جميع القروض الممنوحة للزبائن.

– **المديرية الفرعية لإدارة الأعمال:** وتعمل على مراقبة جميع ممتلكات البنك وكذا إدارة شؤون العاملين.

– **المديريات الجهوية:** وتعمل على مراقبة جميع نشاطات الوكالات التابعة.

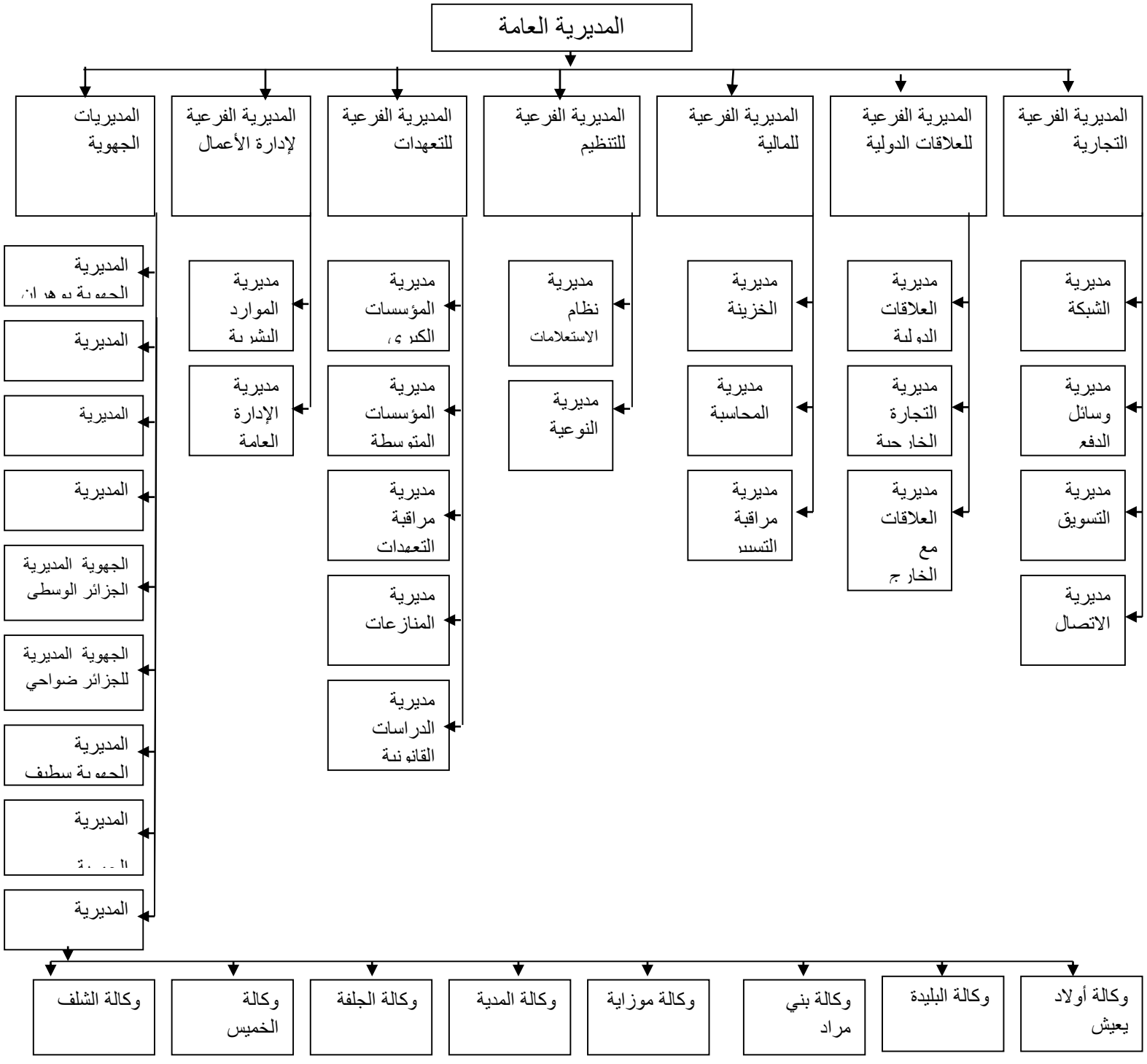
– **المفتشية العامة:** ويكمن دورها أساسا في مراقبة نشاطات الوكالات دوريا.

– **الكتابة العامة:** وهي السكريتاريا الخاصة بنشاطات رئيس المديرية العامة.

وكل هاته المديريات تنقسم إلى مديريات فرعية حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

[1] من إعداد الطالب بناء على معطيات البنك الخارجي الجزائري.

شكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر : وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية

المطلب الثالث: دراسة وكالة البنك الخارجي الجزائري

لكل بنك مديرية عامة تنقسم إلى مديريات جهوية ووكالات، ومن بين وكالات البنك الخارجي الجزائري وكالته بالمدية، وهي محطة دراستنا التطبيقية.

أولا: تعريف الوكالة ونشاطاتها

1. **تعريف الوكالة:** وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية هي واحدة من بين ثمانية وكالات تابعة بالمديرية الجهوية بالبليدة، تأسست سنة 1982 بهدف توسيع مجال نشاط البنك وخدمة زبائنه الموجودين بالولاية.
2. **مهام ونشاط الوكالة:** تقوم الوكالة بعدة نشاطات من أهمها ما يلي:

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص.
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك، والمتعلقة بعمليات التوظيف والتحصيل وجميع عمليات البنك.
- يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض بضمانات أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
- توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
- يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات، الدفعات.
- يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى.
- التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات، استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق التجارة الأخرى.
- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة التي تخص نشاط الوكالة أو المتعاملين.
- العمل لصالحه أو لصالح زبائنه بصفة مباشرة أو غير مباشرة، والقيم بالعمليات التي تدخل ضمن أهدافه بالجزائر وبالخارج بأي شكل من الأشكال.

الوكالة تقوم بجميع المهام مهما كان شكلها، والتي لها فوائد متعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية كانت أو أجنبية، وتسعى إلى تحقيق أهدافها وتطوير الأعمال الخاصة بها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية

تتواجد بالوكالة المصالح التالية:

1. **مصلحة الصندوق:** تنقسم هذه المصلحة إلى مصالح فرعية تؤدي عدة احتياجات منها:

- التحصيلات بأنواعها.

- عمليات السحب والدفع.
- عمليات التحويل.
- عمليات المقاصة.
- عمليات المحفظة.

2. **مصلحة التجارة الخارجية:** من بين المهام الرئيسية التي تؤديها هذه المصلحة هي:

- عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة.
- التحصيلات بالعملة الصعبة.
- عمليات التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد).

3. **مصلحة التعهدات:** تعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- دراسة القروض.
- دراسة التعهدات القانونية والتحصيل.
- الاهتمام بقضايا المنازعات.
- العمل على تكوين ملف وتحليله وتسيير الملفات وطلبات القروض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الصناعية والمؤسسات الفردية والأعمال الحرة.
- تعمل على تقديم القروض حسب نوع الوكالة وحسب الامتيازات المقدمة للبنك، ومن حيث نوع القرض وقيمته وأهميته.
- القيام بدراسات ميدانية للتأكد من سلامة طلب القرض.
- إجراء المقابلات مع العملاء، والتفاوض معهم على مختلف النقاط الخاصة بطلب القرض.

4. **مصلحة التسيير الإداري:** تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

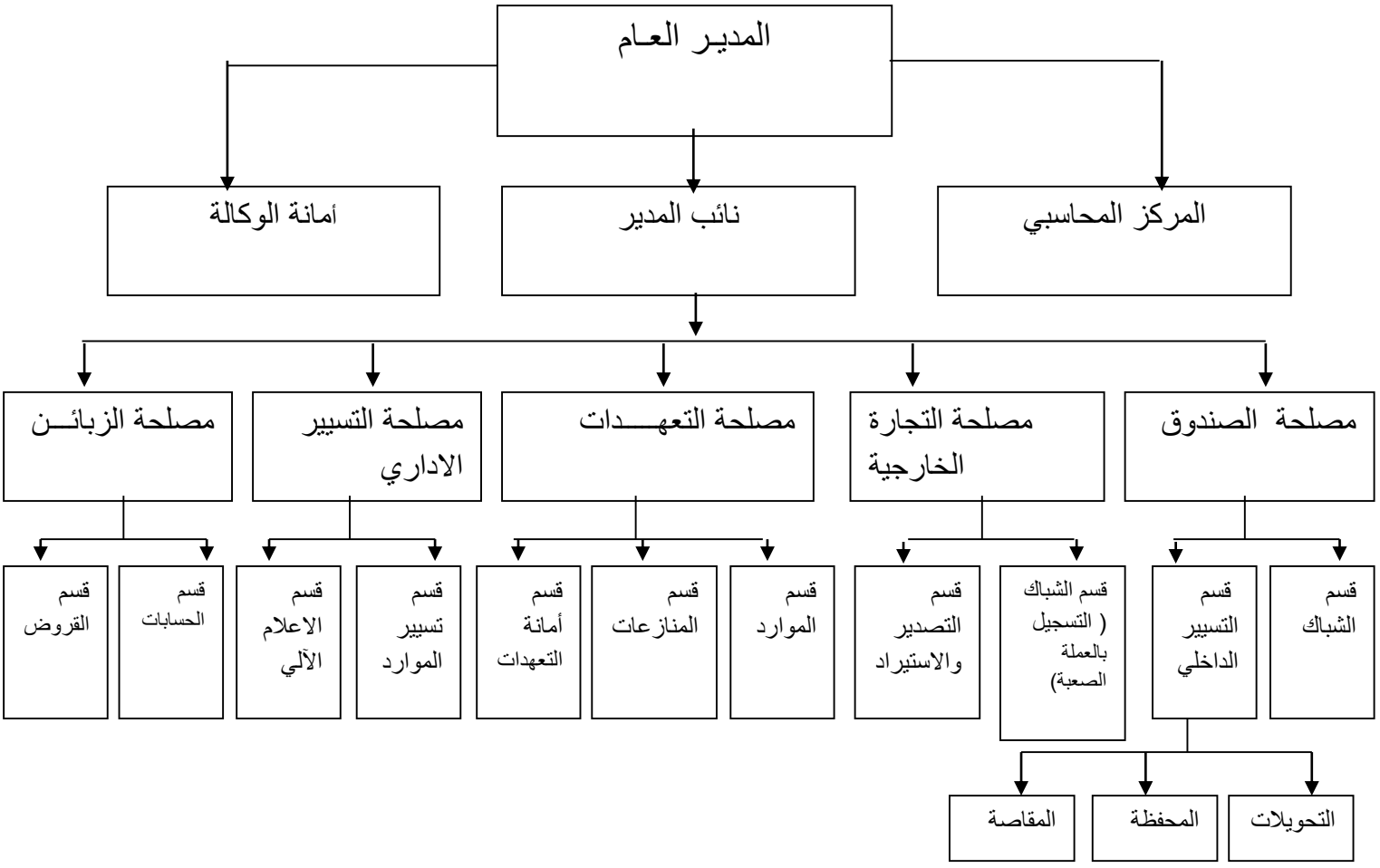
- تسيير موارد الوكالة.
- الاهتمام بالتنظيم والرقابة.
- التسيير الآلي للعمليات.

5. **مصلحة الزبائن:** تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- دراسة ملفات القروض.

ويمكن توضيح هذه المصالح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3–2): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية سنة 2009.



المصدر: وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية

ثالثا: إدارة مخاطر قروض البنك محل الدراسة

سنحاول التعرف على كيفية إدارة مخاطر القروض الممنوحة من قبل الوكالة

1. **مخاطر قروض الأسرة وكيفية مواجهتها**: قروض الأسرة هي قروض موجهة عادة للأجراء، سواء قروض الاستهلاك أو قروض الاقتناء السيارات أو قروض لاقتناء مسكن، وقروض الأسرة هي قروض قصيرة الأجل وبالتالي هي نوع من أنواع قروض الاستغلال.

ويواجه البنك عند منح القروض مشكلة إمكانية تعرضه لمخاطر مختلفة، ويحاول البنك التحكم فيها، أو التخفيف من حدة آثارها التي قد تمتد إلى عدم تحقيق العائد المتوقع من القرض ، وإنما خسارة الأموال المقرضة ذاتها.

فالبنك إذن يجازف بأمواله عند منحه للقروض لأن كل الضمانات التي يلجأ إليها لا تعيق ظهور هذه المخاطر، وإنما يخفق من حدوثها، والخطر الأساسي الذي يتعرض له البنك هو خطر عدم التسديد، والذي يعتبر حاليا قليل بسبب مبلغ الضمان المقدم وصندوق التأمين على البطالة.

في حالة عدم تسديد الزبون لقيمة القرض، يرسل الإنذار الأول، وإن لم تكن هناك استجابة يرسل الإنذار الثاني، وفي حالة العجز الكامل عن السداد، يقدم الملف إلى صندوق التأمين على البطالة، فيقوم بتعويض 80% من مبلغ القرض، أو يقوم الصندوق بمساعدة طالب القرض على السداد.

أما الخطر الآخر الموجود فهو خطر الإدارات والتلاعب، ويعتبر هذا الخطر قليل جدا لوجود رقابة مشددة و صارمة، على العموم المخاطر التي يتعرض لها البنك جزءا من هذا القرض قليلة جدا.

2. مخاطر قروض الاستثمار وكيفية مواجهتها: قروض الاستثمار هي قروض مخصصة عادة للمشاريع الكبرى والتجهيزات وهي عبارة عن قروض طويلة الأجل تفوق 7 سنوات وهاته القروض تمثل التسهيلات الممنوحة للمشاريع والمؤسسات الإنتاجية بغرض توفير متطلبات الاستثمار والانتاج من عقارات فنية وتقنية، وهذا ما يثبت أن القرض الاستثماري طويل الأجل إيراداته تستحق في الآجال الطويلة.

تسهر الوكالة على مراقبة عمليات الإقراض والملفات وطلبات القروض من خلال الدراسة المعمقة والكاملة لملف القرض قبل منحه، حيث تتبع نظام المخاطر والنتائج وذلك من خلال:

✓ تحليل مخاطر القروض عن طريق دراسة معمقة وكاملة لملف القرض قبل منحه وتقييم المشروع من حيث المردودية واستخدام مؤشرات التحليل المالي. ودراسة الضمانات عن طريق ملف خاص يقيم مختلف أنواع الضمانات وكذا متابعتها.

✓ متابعة تحصيل القروض.

ويبقى خطر عدم التسديد هو الهاجس الكبير الذي يهدد الوكالة. وفي حالة تأخر طالب القرض عن التسديد ، تضطر الوكالة أن تمدد له في فترة السداد ، أما إذا انتهت هاته الفترة ولم يسدد طالب القرض فإن الوكالة تلجأ للضمانات المقدمة وتقوم بحجز الرهونات وترفع دعوى لدى مجلس القضاء وبالخصوص لدى قسم المنازعات .

ويعتبر هذا النوع من القروض هو الأهم بالنسبة للبنوك، كما أن عدم التسديد يعرض البنك إلى هزات عنيفة في توازنه المالي، لذا يجب الأخذ بعين بمبدأ الحيطة والحذر والتقيد ببعض المقاييس الوقائية وفقا لما جاء في قانون النقد والقرض.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة وجهة نظر عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

أولا: عينة الدراسة

تمثلث عينة الدراسة في موظفي البنك الخارجي، حيث تم توزيع 35 استمارة على شكل ورقي بعنوان دور إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات المالية" – دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المدية–بعد استرجاع والفرز وتبين لنا أنه 30 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين 5 استمارات تم إلغاءها لأنها لم تستوف البيانات اللازمة للدراسة، وتم توزيع الاستبيانات مباشرة باليد وجمعت بنفس الطريقة، ثم قمنا بتحليل النتائج على أساس هذا العدد.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودِّقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري، وأيضا الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المخاطر المصرفية وأداء المصارف، بالإضافة إلى اقتراحات الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة المختصين، ومدى وضوح أسئلة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية، وخلصنا إلى بناء الاستبيان الذي تضمن الأجزاء التالية:

1. **الجزء الأول**: يتضمن **البيانات الشخصية** المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والوظيفة.
2. **الجزء الثاني**: يشتمل على **متغيرات الدراسة**، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

- **المحور الأول**: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **إدارة المخاطر المصرفية** الذي تضم الأبعاد التالية:

- **البعد الأول**: الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا، والذي تناولنا فيه **05** عبارات؛
- **البعد الثاني**: كفاية السياسات والحدود، ويتضمن **04** عبارات؛

- **البعد الثالث:** كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات، ويتضمن أيضا **03** عبارات؛

➢ **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **الأداء المصرفي** والذي احتوى على **10** عبارات.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على السُّلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكارت **Likert Scale** المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات، حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولا: الأساليب الوصفية

- **التكرار والنسب المئوية:** للتعرف بالتفصيل على السِّمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانيا: الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

أولا: صدق فقرات الاستبانة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين: تم استخدام أسلوب الصِّدق الظاهري للتحقق من صدق الاستبيان كأداة لجمع البيانات، عن طريق التحكيم من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة[1] المتخصصين بجامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وذلك للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان وصحة العبارات المستخدمة ووضوح عناصرها ومصطلحاتها.

وقد وافق المحكمون على فقراتها، مقترحين إجراء بعض التعديلات، وهو ما قمنا به رفقة الأستاذة المشرفة، واعتبرت موافقة غالبية المحكمين على الفقرات مؤشراً على صدق الأداة.

2. صدق الاتساق البنائي للمحاور: تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، لمعرفة مدى صدق المحاور لقياس أهداف الدراسة، وأنَّ محتوى كل محور من محاور الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة **0.05**، كما يوضح الجدول الموالي (أنظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (3–1): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	
	Pearson Correlation	Sig
البعد الأول: الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا	0.553**	0.000
البعد الثاني: كفاية السياسات والحدود	0.820**	0.000
البعد الثالث: كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات	0.580**	0.000
المحور الأول: إدارة المخاطر المصرفية	**0.818****	**0.000**
المحور الثاني: أداء المصرفي	**0.913****	**0.000**
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V25**

[1] الأساتذة المحكمين هم: أ.**د غزازي عماد، د. بلكحل محمد أمين، د.باصور رضوان.**

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول إدارة المخاطر من خلال أبعاد (**البعد الأول**: الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا؛ **البعد الثاني**: كفاية السياسات والحدود؛ **البعد الثالث**: كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة **0.05**، ومنه أبعاد المحور الأول إدارة المخاطر المصرفية صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه،كما يتبين لنا أنه هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول إدارة المخاطر والمحور الثاني الميزة التنافسية حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (**Sig=0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

ثانيا: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

الجدول رقم (3–2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
22	**0.827**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين من الجدول رقم (3-2) أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي **0.827** أي **82.7%** بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل **0.60** ما يدل على ثبات أداة الدراسة، هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة (أنظر الملحق رقم02).

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

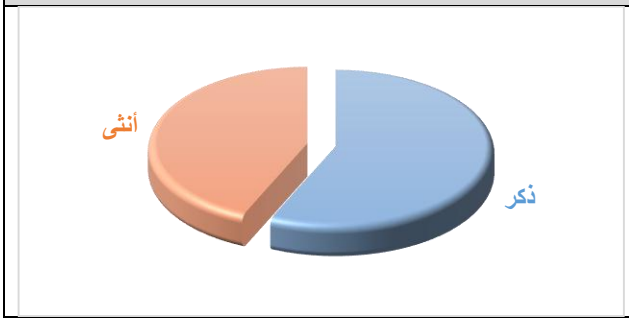
سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي (أنظر الملحق رقم 04):

1. **توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:** نوضح جنس عينة البحث بالجدول والشكل التالي:

الجدول رقم (3–3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	56,7
أنثى	13	43,3
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم (3–3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

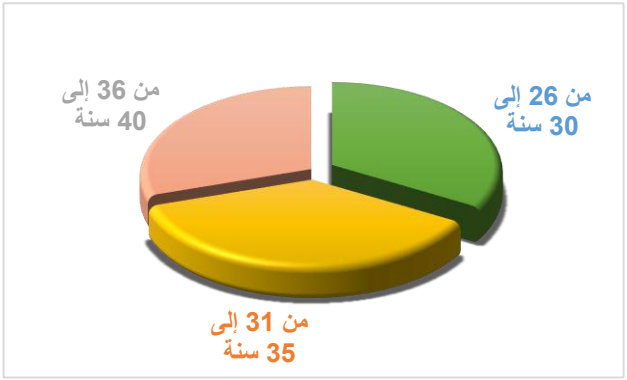
نلاحظ من الجدول رقم (3-3) أنَّ عينة الدراسة المستجوبة تتوزع حسب متغير الجنس كما يلي: **56.7%** لصالح الذكور في حين **43.3%** لصالح الإناث من المجموع الإجمالي، وذلك لأن مجتمع العينة أصلا كان نسبته الأكبر مكونًا من الذكور، و**تُفسّر** سيطرة الحصة الذكورية من الإجابات إلى خصائص المجتمع الجزائري الذي يشتغل فيه الذكور بنسبة أكبر من الإناث، أي أنَّ الذكور تُسَيطر على سُوق العمل في المصارف.

2. **توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:** وهذا مبين في الشكل الآتي:

الجدول رقم (3–4): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 26 إلى 30 سنة	10	33,3
من 31 إلى 35 سنة	11	36,7
من 36 إلى 40 سنة	9	30
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم (3–4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

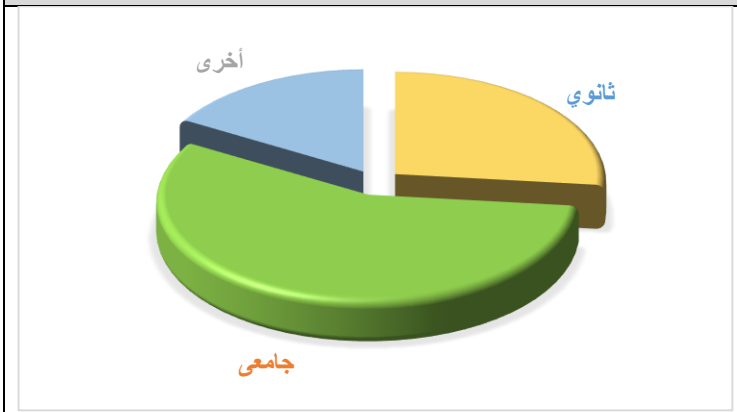
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية المستجوبة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 11 ونسبة **36.7%**، تليها الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة بعدد 10 ونسبة**33.3%** في حين الفئة العمرية من 36 إلى40 سنة بعدد 9 ونسبة **30%** من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه، **ويفسر** التمركز العمري الواقع بين 31 و35 عاماً لعناية المصارف قيد الدراسة بالحالة الشبابية وتوجهها نحو فئة الشباب في عملية الاستقطاب والتعيين، كما تهتم بسنوات الخبرة السَّابقة عند اختيار الأفراد للعمل في المصارف.

3. **توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:** مثلما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (3–5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	8	26,7
جامعي	17	56,7
أخرى	5	16,7
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم (3–5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

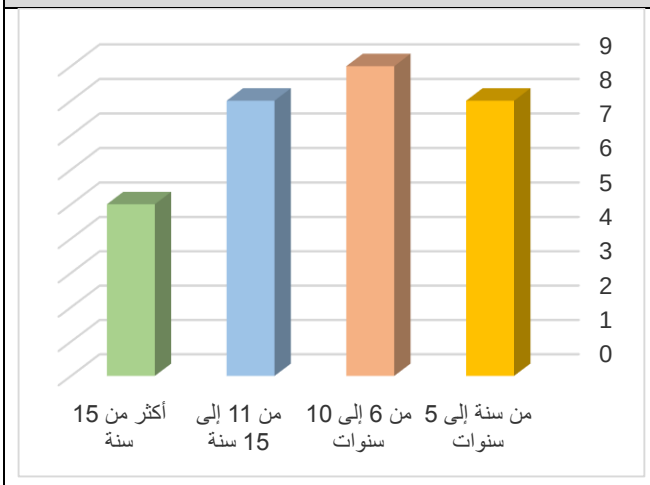
تشير معطيات الجدول أعلاه رقم (3-5) أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي جامعي بعدد 17 ونسبة **56.7%** يليها كل من المستوى التعليمي ثانوي ودراسات أخرى بنسبة متقاربة على التوالي: **26.7%**؛ **16.7%** من المجموع الإجمالي للنسب، مما يعني أن الأفراد المستجوبين يتمركزون حول فئة الجامعيين، وهذه النتيجة تعكس اهتمام المصارف بتوظيف أصحاب الشهادات والمتخرجين من الجامعات، ولاحظنا من خلال زيارتنا للمصرف أن أصحاب المناصب العليا كلهم يحملون شهادات عليا رغم صغر سنهم وقصر مدة خبرتهم، أي يتم ربط المناصب الإدارية بالمؤهلات العلمية أكثر من الخبرة.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية: تبين من خلال تفريغ البيانات نسب الخبرة المهنية في المصرف كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (3–6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
من سنة إلى 5 سنوات	8	26,7
من 6 إلى 10 سنوات	9	30,0
من 11 إلى 15 سنة	8	26,7
أكثر من 15 سنة	5	16,7
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم (3–6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بأغلبية من 6 إلى 10 سنوات بعدد 9 ونسبة **30%** تليها كل من سنة إلى 5 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة بنسبة متساوية على التوالي: **26.7%** أما أكثر من 15 سنة بعدد 5 ونسبة 16.7% من المجموع الإجمالي للنسب.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الوظيفة:

الجدول رقم (3–7): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير	1	3,3
موظف	23	76,7
إطار	2	6,7
تقني سامي	4	13,3
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم (3–7): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الوظيفة بأغلبية موظفين بعدد 23 ونسبة **76.7%** تليها تقني سامي بعدد 4 ونسبة **13.3%** في حين إطار بعدد 2 ونسبة **6.7%** أما مدير بنسبة **3.3%** من المجموع الإجمالي للنسب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراســة وذلك من خلال تقييم دور إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات المالية" – دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المدية وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (3–8): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة	الاتجاه العام للعينة
[1 – 1.79]	منخفض جدا
[1.80 – 2.59]	منخفض
[2.60 – 3.39]	متوسط
[3.40 – 4.19]	مرتفع
[4.20 – 5]	مرتفع

المصــدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد الســلام محمود، **تحليل البرنامج الإحصــائي SPSS**، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22

أولا: تحليل عبارات المحور الأول" إدارة المخاطر المصرفية "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات إدارة المخاطر المصرفية من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 05).

1. البعد الأول: الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا

الجدول رقم (3–9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الاول

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	توفر إدارة المخاطر السياسات والإجراءات المتبعة التي تتناسب مع الوضع المالي للبنك لديكم.	3,83	0,085	**1**	مرتفع
2	توجه إدارة المخاطر الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بمراقبة المخاطر؛	3,70	0,022	**4**	مرتفع
3	يساهم مجلس الإدارة في متابعة الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر؛	3,33	0,184	**5**	مرتفع
4	يشرف مجلس الادارة على وضع الاستراتيجيات وإجراءات إدارة المخاطر؛	3,76	0,935	**2**	مرتفع
5	يحدد مجلس الادارة طبيعة المخاطرة ودرجة تحمله للمخاطرة.	3,73	0,980	**3**	مرتفع
	البعد الأول: الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا	**3,67**	**0,776**		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.67) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.33– 3.83) حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.83) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه توفر إدارة المخاطر السياسات والإجراءات المتبعة التي تتناسب مع الوضع المالي للبنك، أما "العبارة رقم 04"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.70) ما يدل على أنه يشرف مجلس الادارة على وضع الاستراتيجيات وإجراءات إدارة المخاطر، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يحدد مجلس الادارة طبيعة المخاطرة ودرجة تحمله للمخاطرة " بمتوسط حسابي (3.73) ، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.70) ما يدل على أنه توجه إدارة المخاطر الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بمراقبة المخاطر، وأخيرًا نجد العبارة رقم 03 بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي(3.33) أي يساهم مجلس الإدارة في متابعة الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

2.البعد الثاني: كفاية السياسات والحدود

الجدول رقم (3–10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
6	يعمل مجلس الإدارة على تنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر؛	3,23	0,040	**2**	متوسط
7	يعمل مجلس الإدارة على قياس المخاطر ومراقبتها؛	3,10	0,093	**4**	متوسط
8	يسعى مجلس الإدارة إلى الإبلاغ عن كافة المخاطر التي يُواجهها المصرف؛	3,23	0,971	**3**	متوسط
9	يقدم مجلس الإدارة تقارير دورية عن المخاطر التي تواجه المصرف.	3,63	0,718	**1**	مرتفع
	البعد الثاني: كفاية السياسات والحدود	**3,30**	**0,708**		**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني كفاية السياسات والحدود وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.30) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.10– 3.63) حيث "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.63) أي يقدم مجلس الادارة تقارير دورية عن المخاطر التي تواجه المصرف، أما"العبارة رقم 06"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.23) ما يدل على أنه يعمل مجلس الادارة على تنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يسعى مجلس الادارة إلى الإبلاغ عن كافة المخاطر التي يُواجهها المصرف" بمتوسط حسابي (3.23)، تليها العبارة رقم 07 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.10) ما يدل على أنه يعمل مجلس الادارة على قياس المخاطر ومراقبتها.

البعد الثالث: كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات

الجدول رقم (3–11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
10 يقوم مجلس الإدارة بوضع نظم تكنولوجية لمراقبة المخاطر؛	3,20	0,961	**2**	متوسط
11 يوفر مجلس الإدارة التحليل المالي وفق معايير قياس محددة؛	2,80	0,030	**3**	متوسط
12 يحدد مجلس الإدارة الصلاحيات والوظائف مع دراسة المخاطر المحتملة؛	3,20	0,960	**1**	متوسط
13 نوعية المخاطر واضحة ومفهومة لدى المعنيين بالبنك وتسهل مهامهم .	2,40	0,894	**4**	متوسط
البعد الثالث: كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات	**2,90**	**0,705**		**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3-13) أن عبارات البعد الثالث كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.90) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.40 – 3.20) حيث "العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.20) أي يحدد مجلس الإدارة الصلاحيات والوظائف مع دراسة المخاطر المحتملة، أما"العبارة رقم 10"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.20) ما يدل على أن مجلس الإدارة يقوم بوضع نظم تكنولوجية لمراقبة المخاطر، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يوفر مجلس الإدارة التحليل المالي وفق معايير قياس محددة " بمتوسط حسابي (2.80) ، أما العبارة رقم 13 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.40) ما يدل أن نوعية المخاطر واضحة ومفهومة لدى المعنيين بالبنك وتسهل مهامهم.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني" الأداء المصرفي"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور الأداء المصرفي من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (3–12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
14 يتم قياس الأداء وفق معايير علمية واضحة ومكتوبة.	2,63	0,033	7	متوسط
15 يتم قياس الأداء المصرفي من خلال الكشوفات المالية للسنوات السابقة	3,00	0,082	4	متوسط
16 يتم وضع موازنات تقديرية للمقارنة بين الوضع السابق ووضع الحالي	2,93	0,014	5	متوسط
17 تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين مردوديتها والتكاليف المحتملة	3,10	0,124	3	متوسط
18 تدمج المؤسسة التكنولوجيا في معاملاتها الإدارية من أجل تحسين أداءها المصرفي	2,83	0,056	9	متوسط
19 توفر المؤسسة مناخ عمل جيد لتحسين خدماتها وزيادة مردوديتها	2,93	0,019	6	متوسط
20 يتم تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات على مستوى وظيفة التخطيط والتي حدثت في الخطة الإنتاجية	3,20	0,961	2	متوسط
21 يتم تقيم الأداء الفعلي بشكل دوري في البنك.	3,36	0,098	1	متوسط
22 تساهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي من خلال معالجة الأخطاء المالية	2,83	0,053	8	متوسط
المحور الثاني: الأداء المصرفي	**2,98**	**0,643**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني **الأداء المصرفي** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.98) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.83–3.36) حيث العبارة رقم 21 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.36) أي يتم تقيم الأداء الفعلي بشكل دوري في البنك، أما" العبارة رقم 20"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.20) ما يدل على أنه يتم تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات على مستوى وظيفة التخطيط والتي حدثت في الخطة الإنتاجية. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين مردوديتها والتكاليف المحتملة " بمتوسط حسابي (3.10)، تليها العبارة رقم 15 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.00) ما يدل على أن يتم قياس الأداء المصرفي من خلال الكشوفات المالية للسنوات السابقة، وأخيرًا نجد العبارة رقم 18 وبمتوسط حسابي(2.83) أي تدمج المؤسسة التكنولوجيا في معاملاتها الإدارية من أجل تحسين أداءها المصرفي.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولا: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج:

الجدول رقم (3–13): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

محاور الدراسة	Shapiro-Wilk	
	قيمة Z	Sig
المحور الأول: إدارة المخاطر المصرفية	0.968	0.485
المحور الثاني: الأداء المصرفي	0.974	0.663

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.485 والمحور الثاني: 0.663 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعيا، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج الدراسة التطبيقية من خلال اختبار فرضيات الدراسة من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية سنعتمد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) على النحو التالي:

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: تأثر إدارة المخاطر المصرفية في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المصرفية في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية
- **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المصرفية في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية

- **الجدول رقم (3–14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية**

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.724	0.004	0.262	9.960	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 0.589+0.724x+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.724) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التفسير قد بلغ (R^2=0.262) وهذا يدل أن على أن إدارة المخاطر المصرفية تساهم بنسبة (26.2%) في تطوير الأداء المصرفي بالبنك محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=9.960) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الرئيسية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المصرفية في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية.**

2.نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: تأثر الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية

- **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية

الجدول رقم (3–15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.727	0.000	0.361	11.027	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 1.069+0.727x_1+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.727$) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.361$) وهذا يدل على أن الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا تساهم بنسبة (36.1%) في تطوير الأداء المصرفي بالبنك محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=11.027$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية.**

3.نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: تأثر كفاية السياسات والحدود في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية كفاية السياسات والحدود في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية
- **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية كفاية السياسات والحدود في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية

الجدول رقم (3–16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.496	0.003	0.276	10.660	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 1.335+0.496x_2+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.496) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التفسير قد بلغ (R^2=0.276) وهذا يدل على أن كفاية السياسات والحدود تساهم بنسبة (27.6%) في تطوير الأداء المصرفي بالبنك محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=10.660) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاية السياسات والحدود في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية.**

3.نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: تأثر كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية؛
- **الفرضية البديلة (H_1)**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدي

الجدول رقم (3–17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.509	0.002	0.289	11.374	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 1.498+0.509x_3+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.509) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التفسير قد بلغ (R^2=0.289) وهذا يدل على أن كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات تساهم بنسبة (28.9%) في تطوير الأداء المصرفي بالبنك محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=11.374) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية.**

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا دور إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات المالية" – دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المدية من خلال بالبنك من حيث النشأة وتقسيمات الهيكل التنظيمي واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بشكل ورقي تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـــ SPSS لنتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت على أنه تساهم إدارة المخاطر المصرفية في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وكالة المدية من خلال كل من الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا؛ كفاية السياسات والحدود؛ كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات

خاتمـــــــــة

إن التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة كعلم هو التعرف على هذه الأخطار وتقدير حجمها ومعالجتها حيث أنها تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على الأشخاص والمؤسسات، وباعتبار إدارة المخاطر كعلم: فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكلة المخاطر والاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية وباعتبارها كفن: تتطلب اختيار النموذج المناسب، ومحاولة تعميمه بنجاح وفاعلية في المؤسسة، مع اعتبار الحيطة والحذر، لأن هناك ارتباط عضوي بين المخاطر وبين تحقيق النتائج، فكلما قبلت شركة أن تتعرض لقدر أكبر من المخاطر، تفترض تحقيق جانب أكبر من النتائج، ومع احتمال أن تكون النتائج خسائر في حال عدم درايتها الفعلية بحدود الخطر، ولذلك لم تعد هناك أهمية كبيرة لاكتشاف المؤسسة مخاطر عملها بهدف مواجهتها بقدر ما هناك أهمية لاحتواء هذه المخاطر والتعامل معها.

لذا تقتضي علم إدارة المخاطر وجود خطة محكمة تسمى خطة إدارة المخاطر، حيث تهدف هذه الخطة إلى وضع مجموعة من التنبؤات الخاصة بالمخاطر المحدقة بالمنظمة خلال الفترات الزمنية المستقبلية، كما تساعد على وضع بعض السياسات والإجراءات المتعلقة بمواجهة تلك المخاطر في حالة وقوعها بحيث يتم تحجيم الأضرار الناجمة على وقوع هذه المخاطر إلى أقل نسبة ممكنة، وغالبا ما تكون خطة إدارة المخاطر على شكل وثيقة تحتوي على التهديدات المحتملة، ويتم التصريح بهذه الوثيقة للأطراف التي تعنى بمواجهة هذه المخاطر، كما يتم دراسة خطة إدارة المخاطر مسبقا بشكل تحليلي لتقييم إذا ما كانت هذه الخطة متناسبة مع طبيعة المنظمة وما يهددها مخاطر. ومن أبرز ما يجب أن تتميز به خطة إدارة المخاطر المرونة العالية بحيث تكون قادرة على تقدير حجم الأضرار المترتبة على كل نوع من المخاطر المحتملة، ليتم مقاومة أضرارها بأفضل الطرق المتاحة، فهناك أضرار ذات تأثير طفيف، وأضرار أخرى ذات تأثير مرتفع، كما يجب أن يتم إجراء تحديثات وفق ما تقتضيه الظروف والحاجة على خطة إدارة المخاطر، لتكون هذه الخطة متكاملة وقادرة على التجاوب مع جميع المستجدات الفعلية التي لم تكن في الحسبان سابقا، كما يدخل في تعريف إدارة المخاطر ما يعرف بسياسات الاحتياط أو التحوط، والتي تكون على شكل عقود يتم فيها تشارك حجم الضرر بواسطة عقود تأمين أو معاملات تحوط خاصة.

كما أن توسع المصارف في أنشطتها، والتي ترتبط بشكل مباشر بالمخاطرة، وجعلها عرضة للعديد من المخاطر، وهو ما دفع بها لوضع الخطط والإجراءات اللازمة والكفيلة بإدارة هذه المخاطر، وذلك بهدف تفاديها أو التقليل من حجم الخسائر التي قد تتسبب فيها.

نتائج البحث:

من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج نظرية وتطبيقية، أهمها:

- ✓ تأثر الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا وكفاية السياسات والحدود وكذا الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات في تطوير الأداء المصرفي بالبنك الخارجي الجزائري وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى؛
- ✓ ينتج الخطر أساسا من عدم التأكد والتي تجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم معرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه نابعة من تجارب سابقة مرت بها المؤسسة بظروف مماثلة؛
- ✓ إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناء على عدة طرق ليتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها.
- ✓ فرضت الأوضاع والتغيرات البيئية المتسارعة على المؤسسات ضرورة وضع خطة لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر، تحديد نوع وطبيعة الخطر، تقييم البدائل، التحليل والسيطرة عليه، المعالجة والمراقبة وفق هذه المراحل يمكن القول أن المخاطر أديرت بطريقة علمية ومنهجية تكفل للمؤسسة قوة تحكم عالية في المخاطر وهذا ما يوفر لها البدائل الممكنة في الوقت المناسب؛
- ✓ تلعب النماذج الإدارية والأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دورا كبيرا في مساعدة متخذ القرار فيها من خلال توفير الأرضية الصحيحة التي تمكنه من رسم الاستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة وبالتالي فهي تؤدي دور جد فعال في السيطرة على المخاطر والتقليل من حدتها؛
- ✓ إن بناء ثقافة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية وقابلية مواجهة الخطر تقبلها أمر لابد منه في المؤسسة خصوصا في ظل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذلك من خلال تحسيس العمال بضرورة التحلي بروح المسؤولية الجماعية والعمل على مجابهة الأخطار التي تواجه مؤسستهم بكل ما يملكون من وسائل وموارد.

الاقتراحات:

من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

- ✓ على المصرف تغيير مختلف السلوكات الخاطئة لدى الأفراد في كيفية التعامل مع المخاطر كونهم يعتقدون أن تخطيهم لخطر ما يمكنهم من تخطي أي خطر كان في المستقبل، وهذا غير صحيح لان عدم معالجة الأخطار في وقتها يمكن أن يقضي على استمرارية المؤسسة وبقاءها مستقبلا؛
- ✓ تتطلب إدارة المخاطر الفعالة ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد، والاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهتها، أي غرس ثقافة إدارة الخطر في قيم ومعتقدات الموظفين؛
- ✓ ينبغي على الشركة مواكبة المستجدات في عالم التسيير بما فيها تسيير المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال توفير دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر التي يمليها المحيط الخارجي والداخلي؛
- ✓ تعدد وتنوع المخاطر التي يتعرض لها البنك فرضت عليها ضرورة استحداث قسم جديد يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر بصفة فعالة وأكثر مرونة في التعامل مع التقلبات والتغيرات المتسارعة في المحيط؛
- ✓ ضرورة بناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف المخاطر التي يتعرض لها البنك وكذا المراحل العملية لمعالجتها، أي أن يكون هناك دليل ترجع إليه الشركة حين تعرضها لأي خطر؛
- ✓ على البنك الاهتمام بعنصر الاتصال باعتباره الأداة الرئيسة القادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات، بشكل يضمن انتقال المعلومات المرتبطة بالمخاطر المختلفة بانسيابية تامة تضمن سهولة فهمها، ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة.
- ✓ تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة المخاطر من خلال بنائها على قاعدة تكنولوجية جيدة تعتمد على مختلف نظم المعلومات المتطورة، وكذا على أحدث البرامج المستعملة للتوقع والتنبؤ بالخطر، بشكل ينعكس مباشرة على فعالية أعلى في التعامل مع مختلف المخاطر؛
- ✓ إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية يكون هدفها الأساسي تحليل كل المستجدات الجديدة في بيئة الأعمال وكذا رصد أي خطر قد يشكل حالة من عدم الاستقرار للشركة؛
- ✓ ضرورة بناء استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تكون مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية؛ وكذا تصور لمختلف السيناريوهات التي قد تكون عليها المخاطر مستقبلا بشكل يضمن للشركة النجاح والاستمرارية، فإدارة الأعمال اليوم أصبحت بكل المقاييس إدارة المخاطر المتنوعة والتي أصبحت عامل رئيسي في بيئة الأعمال المعاصرة.

آفاق الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- ✓ دور إدارة المخاطر في صياغة استراتيجية المؤسسة.
- ✓ التقنيات الكمية لتوقع الخطر وتحليله.
- ✓ أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

أ/ الكتب:

1.إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية صندوق النقد العربي، الطبعة الثانية، أبوظبي، 2010.

2.إبراهيم المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013.

3.أحمد عبد إسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف التميمي، **بحوث العمليات تطبيقات على الحاسوب**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2007.

4.إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2006.

5.أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية الأسس المحلية والتطبيقية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

6.اتحاد المصارف العربية، **إدارة المخاطر في المستجدات العالمية مفاهيم وتحديات**، بيروت، لبنان، 2014.

7.خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن،2009، ص 10.

8.ديسلر جاري، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003.

9.رائد عبد الخالق العبيدي، خالد أحمد المشهداني، **إدارة المؤسسات المالية والمصرفية**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2015.

10.زيل كروكفورد، ترجمة تيسير حمد التريكي ومصباح كمال، **مدخل إدارة الخطر**، الطبعة الثالثة، ووداد – فلوكنار قومبريدج،2007

11.سامان زيدان، **إدارة الخطر والتأمين**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

12.السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.

13.سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.

14.سمير عبد الحميد رضوان، **المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندية المالية في صناعة أدواتها**، الطبعة الأولى، دار المنشر للجامعات، مصر، 2005.

15.شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

16.شهرزاد قاسمي، **الرفع المالي لمؤشر الأداء المالي للمؤسسة**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

17.شوقي بورقبة، هاجر زرارقي، **إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية –دراسة تحليلية**، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

18.صادق الراشد شمري، **إدارة العمليات المصرفية**، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

19.طارق حماد عبد العال، **إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

20.طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

21.عادل عبد الفضيل عيد، **احتياطات مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011.

22.عبد المطلب عبد الحميد، **الإصلاح المصرفي مقررات بازل 3**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2013.

23.عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار العامية النشرة، الإسكندرية، مصر، 2015.

24.عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001.

25.علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسة–والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف–**دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

26.عمر تيمجغدين، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013/2012.

27.عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة المخاطر والتأمين**، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

28.فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008.

29.فؤاد مجيد الكرخي، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية**، الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن، 2001.

30.كارين أ.هورش، **أساسيات إدارة المخاطر المالية**، مكتبة الحرية، القاهرة، مصر، 2008.

31.كمال محمود جبرا، **التأمين وإدارة الخطر**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015.

32.محمد أحمد عبد النبي، **الرقابة المصرفية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن،2010.

33.محمد داود عثمان، **إدارة تحليل الائتمان ومخاطره**، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، دمشق، سوريا، 2013.

34.محمد صالح الحناوي، السيد عبد الفتاح عبد السلام، **المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001.

35.محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

36.مصطفى رشيد شيخة، **الاقتصاد النقدي والمصرفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،1982.

ب/ رسائل وأطروحات ومذكرات:

1.إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية–غزة، فلسطين،2011.

2.أو صغير اللويزة، سعدي بلقاسم، **دراسات اتجاهات المصرف المركزي في تطبيق مقررات بازل وأثرها على البنوك التجارية**، دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس ومصر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2018.

3.بلقرع شوقي، **الرقابة المالية على الأنشطة البنكية والمؤسسات المالية**، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014-2015.

4.تالي رزيقة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، المركز الجامعي أكلي محند أولحاج البويرة،2012/2011.

5.حمدي محمد حمدي مصبح، **واقع تطبيق الجهاز المصرفي الفلسطيني لاتفاقية بازل وتطورها**، مذكرة ماجستير،جامعة الإسلامية بالغزة، فلسطين، 2018.

6.دادان عبد الغاني، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2007/2006.

7.زبيدي البشير، **دور التقارير المالية في تحسين الأداء للمؤسسة دراسة ميدانية في مجمع صيدال**، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة، غير منشورة، أكتوبر،2011.

8.زديري سارة، **أساليب إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية في ظل مقررات لجنة بازل–دراسة حالة بنك الجزائر الخارجيBEA**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر،2016.

9.السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، دون السنة.

10.عادل عيشي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001-2002.

11.عباسي عصام، **تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2012/2011

12.عبد الرزاق جبار، **المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل**، مذكرة ماجستير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 2005.

13.لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضممن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،2012/2011.

14.مفاتيح فاطمة الزهراء، **تسيير مخاطر الاستغلال وأثرها على الأداء العالي**، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2011.

15.منار حنينة، **المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها في الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر،2014.

ج/ جرائد ومجلات

1.أحلام بوعبدلي، حمزة عمي سعيد، **دعم تسيير مخاطر السيولة المصرفية في ظل إسهامات اتفاقية بازل الثالثة**، مجلة الوحدات والبحوث، الجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، 2014.

2.بن صلحه صليحة، معوشي بوعلام، **دور معيار لجنة بازل في إدارة المخاطر**، مجلة علوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد،2015.

3.نبراس محمد عباس العامري، صلاح الدين محمد أمين الإمام، **استعمال أنموذج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر (RAROC)في إدارة المخاطر المصرفية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الرابع، جامعة بغداد، العراق، 2012.

و/ملتقيات والمؤتمرات:

1.سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 -09 مارس 2005.

2.طيبة عبد العزيز، مرايمي محمد، **بازل 2 وتسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: "إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 11 -12 مارس2008 .

3.عبد القادر شلالي، علال قاشي، **مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية**، الملتقى الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي أمحند أولحاج، البويرة، الجزائر، يومي 26-27 نوفمبر 2013.

4.عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف،20 - 21اكتوبر،2009.

5.ماجدة أحمد سلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل**، الدليل الإلكتروني القانوني العربي، مصر، ص 26، أطلع عليه يوم: 2022/04/07، على الساعة 12:20، على الموقع: www.arablawinfo.com

ثانيًا: مراجع باللغة الأجنبية

1.Eric Manchon**, Analyse bancaire de l'entreprisse**, Economica, Paris,2005.
2.Rachida Hennani, **De Bale 1 à Bale III les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient**, LAMETA, Montpellier, France, 2015
3.Robert le Duff, **Encyclopédie de la gestion et du management**, Edition Dalloz, paris 1999.

الملاحـــــــق

الملحق رقم (01):الاستبيان

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

تخصص مالية المؤسسة

استبيـــــان

إلى السيد الموظف (ة) بالبنك الخارجي الجزائري المحترم (ة)

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع" **دور إدارة المخاطر في تطوير أداء المؤسسات المالية" – دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المدية-** وذلك في إطار التحضير لشهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية المؤسسة، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

من إعداد: **إشراف الأستاذ(ة):**

–طرشي عبد العزيز **د. مولاي مصطفى سارة**

–قاسيمي بوبكر

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع إشارة (×) أمام العبارة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- **الجنس:**

- ذكر ☐ -أنثى ☐

- **السن:**

- من 18 إلى 25 سنة ☐ -من 26سنة إلى 30سنة ☐
- من 31 إلى 35سنوات ☐ -من 36 إلى 40 سنة ☐
- أكثر من 40 سنة ☐

- **سنوات الخبرة المهنية**

– من سنة إلى 5 سنوات ☐ -من 6 إلى 10 سنوات ☐

– من 11 إلى 15 سنوات ☐ -أكثر من 15 سنوات ☐

- **الوظيفة**

- مدير ☐ -موظف ☐

- إطار ☐ -تقني سامي ☐

- **المستوى التعليمي:**

– ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: إدارة المخاطر المصرفية

عبارات المحور الأول	درجة الموافقة				
البعد الأول: الرقابة الفاعلة من قبل الإدارة العليا	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
توفر إدارة المخاطر السياسات والإجراءات المتبعة التي تتناسب مع الوضع المالي للبنك لديكم.					
توجه إدارة المخاطر الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بمراقبة المخاطر؛					
يساهم مجلس الإدارة في متابعة الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر؛					
يشرف مجلس الادارة على وضع الاستراتيجيات وإجراءات إدارة المخاطر؛					
يحدد مجلس الادارة طبيعة المخاطرة ودرجة تحمله للمخاطرة.					
البعد الثاني: كفاية السياسات والحدود	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
يعمل مجلس الادارة على تنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر؛					
يعمل مجلس الادارة على قياس المخاطر ومراقبتها؛					
يسعى مجلس الادارة إلى الإبلاغ عن كافة المخاطر التي يُواجهها المصرف؛					

يقدم مجلس الادارة تقارير دورية عن المخاطر التي تواجه المصرف.					
البعد الثالث: كفاية الرقابة على المخاطر وأنظمة المعلومات	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
يقوم مجلس الادارة بوضع نظم تكنولوجية لمراقبة المخاطر؛					
يوفر مجلس الادارة التحليل المالي وفق معايير قياس محددة؛					
يحدد مجلس الادارة الصلاحيات والوظائف مع دراسة المخاطر المحتملة؛					
نوعية المخاطر واضحة ومفهومة لدى المعنين بالبنك وتسهل مهامهم .					

المحور الثاني: أداء المصرفي

عبارات المحور الثاني	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
يتم قياس الأداء وفق معايير علمية واضحة ومكتوبة .					
يتم قياس الأداء المصرفي من خلال الكشوفات المالية للسنوات السابقة					
يتم وضع موازنات تقديرية للمقارنة بين الوضع السابق ووضع الحالي					
تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين مردوديتها والتكاليف المحتملة					
تدمج المؤسسة التكنولوجيا في معاملاتها الإدارية من أجل تحسين أداءها المصرفي					
توفر المؤسسة مناخ عمل جيد لتحسين خدماتها وزيادة مردوديتها					
يتم تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات على مستوى وظيفة التخطيط والتي حدثت في الخطة الإنتاجية					
يتم تقيم الأداء الفعلي بشكل دوري في البنك.					
تساهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي من خلال معالجة الأخطاء المالية					

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الملحق رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	22

الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي

Corrélations

		XXXXX1	XXXXX2	XXXXX3	MMMMM1
XXXXX1	Corrélation de Pearson	1	,225	-,213	,553**
	Sig. (bilatérale)		,232	,259	,002
	N	30	30	30	30
XXXXX2	Corrélation de Pearson	,225	1	,398*	,820**
	Sig. (bilatérale)	,232		,029	,000
	N	30	30	30	30
XXXXX3	Corrélation de Pearson	-,213	,398*	1	,580**
	Sig. (bilatérale)	,259	,029		,001
	N	30	30	30	30
MMMMM1	Corrélation de Pearson	,553**	,820**	,580**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,001	
	N	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		MMMMM1	MMMMM2	TTTTT
MMMMM1	Corrélation de Pearson	1	,512**	,818**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000
	N	30	30	30
MMMMM2	Corrélation de Pearson	,512**	1	,913**
	Sig. (bilatérale)	,004		,000

	N	30	30	30
TTTTT	Corrélation de Pearson	,818**	,913**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	أنثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 26 إلى 30 سنة	10	33,3	33,3	33,3
	من 31 إلى 35 سنة	11	36,7	36,7	70,0
	من 36 إلى 40 سنة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة.سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى سنة سنوات	8	26,7	26,7	26,7
	من 6 إلى 10 سنوات	9	30,0	30,0	56,7
	من 11 إلى 15 سنة	8	26,7	26,7	83,3
	أكثر من 15 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	3,3	3,3	3,3
	موظف	23	76,7	76,7	80,0
	إطار	2	6,7	6,7	86,7
	سامي تقني	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي.المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	26,7	26,7	26,7
	جامعي	17	56,7	56,7	83,3
	أخرى	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	30	3,8333	1,08543
X2	30	3,7000	1,02217
X3	30	3,3333	1,18419
X4	30	3,7667	,93526
X5	30	3,7333	,98027
XXXXX1	30	3,6733	,77635
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
W6	30	3,2333	,04000
W7	30	3,1000	,09387
W8	30	3,2333	,97143
W9	30	3,6333	,71840
XXXXX2	30	3,3000	,70832
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
F10	30	3,2000	,96132
F11	30	2,8000	,03057
F12	30	3,2000	,96132
F13	30	2,4000	,89443

XXXXX3	30	2,9000	,70589
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M14	30	2,6333	,03335
M15	30	3,0000	,08278
M16	30	2,9333	,01483
M17	30	3,1000	,12495
M18	30	2,8333	,05318
M20	30	3,2000	,96132
M21	30	3,3667	,09807
M22	30	2,8333	,05318
MMMM2	30	2,9875	,64356
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
MMMMM1	,107	30	,200*	,968	30	,485
MMMMM2	,087	30	,200*	,974	30	,663

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,512[a]	,262	,236	,58434

a. Prédicteurs : (Constante), MMMMM1

ANOVA[a]

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,401	1	3,401	9,960	,004[b]
	de Student	9,561	28	,341		
	Total	12,961	29			

a. Variable dépendante : MMMMM2

b. Prédicteurs : (Constante), MMMMM1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,589	,762		,773	,446
	MMMMM1	,724	,229	,512	3,156	,004

a. Variable dépendante : MMMMM2

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731[a]	,361	,360	,38004

a. Prédicteurs : (Constante), XXXXX1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,013	1	,013	11,027	,000[b]
	de Student	12,949	28	,462		
	Total	12,961	29			

a. Variable dépendante : MMMMM2

b. Prédicteurs : (Constante), XXXXX1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,069	,610		,029	,000
	XXXXX1	,727	,163	,731	2,165	,000

a. Variable dépendante : MMMMM2

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,525[a]	,276	,250	,57902

a. Prédicteurs : (Constante), XXXXX2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,574	1	3,574	10,660	,003[b]
	de Student	9,387	28	,335		
	Total	12,961	29			

a. Variable dépendante : MMMMM2

b. Prédicteurs : (Constante), XXXXX2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,335	,512		2,607	,014
	XXXXX2	,496	,152	,525	3,265	,003

a. Variable dépendante : MMMMM2

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,537[a]	,289	,263	,57374

a. Prédicteurs : (Constante), XXXXX3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,744	1	3,744	11,374	,002[b]
	de Student	9,217	28	,329		
	Total	12,961	29			

a. Variable dépendante : MMMMM2

b. Prédicteurs : (Constante), XXXXX3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,494	,450		3,320	,003
	XXXXX3	,509	,151	,537	3,373	,002

a. Variable dépendante : MMMMM2