



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

**الحوكمة في البنوك كآلية لتحسين الأداء و إرساء  
مقررات لجنة بازل دراسة حالة بعض البنوك  
الجزائرية**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: بنك و تمويل

إعداد إشراف

معيزي أحلام

أ.د عياش زبير

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	أمال بوسمينة
مشرفا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	زبير عياش
عضوا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر-أ-	ليليا بن منصور
عضوا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر-أ-	فضيلة بوطورة
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	أسماء سفاري
عضوا	جامعة قالمة	أستاذ محاضر-أ-	سلمية طبايبية

السنة الجامعية: 2018/2019

## المخلص

تواجه الصناعة المصرفية منذ أكثر من عقدين من الزمن الكثير من المتغيرات والقوى الدافعة للتغيير التي فرضت على البنوك تحديات غير مسبقة أجبرتها على انتهاج استراتيجيات جديدة تتناسب مع خصائص الاقتصاد العالمي الجديد، أهمها الحوكمة البنكية والعمل بمقررات لجنة بازل.

بالنسبة للنظام المصرفي الجزائري، سارعت الحكومات المتعاقبة منذ 1986 في تسطير الكثير من برامج الإصلاحات التي لم ترق إلى الطموحات المأمولة بفعل محدودية النتائج المحققة منها؛ الأمر الذي يدفع بنا إلى اثاره انتباه أصحاب القرار والمهتمين إلى ضرورة التوجه الى تبني نظم ومبادئ الحوكمة البنكية وإرساء مقررات لجنة بازل في ادارة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر لتحسين أدائها المالي.

تعالج هذه الدراسة إشكالية تحسين الأداء المالي للبنوك في الجزائر من منظور تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية و الالتزام بمقررات لجنة بازل. وذلك من خلال أسلوب الاستقصاء بالاستمارة من عينة تقدر بـ 66 اطارا عاملا بـ 15 بنكا تجاريا من أصل عشرين بنكا معتمدا في الجزائر.

خلصت الدراسة الاحصائية إلى أن هناك علاقة تأثير ايجابي بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية ومستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر. كما أثبتت وجود علاقة تأثير ايجابي بين مستوى تطبيق مقررات لجنة بازل ومستوى الأداء المالي للبنوك التجارية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة البنكية، إدارة المخاطر، مقررات لجنة بازل، الأداء المالي، البنوك التجارية، الجزائر.

## Résumé :

Pendant plus de deux décennies, le secteur bancaire a été confronté à de nombreux facteurs et forces motrices du changement, qui ont imposé aux banques des défis majeurs. Par conséquent ils ont été obligés à adopter de nouvelles stratégies adaptées aux caractéristiques de la nouvelle économie mondiale, dont le plus important est la gouvernance bancaire et l'adoption des règlements du Comité de Bâle.

En Algérie, les gouvernements qui se sont succédé depuis 1986 ont mis en place de nombreux programmes de réforme qui n'ont pas répondu aux attentes en raison des résultats limités obtenus. Cela nous amène à attirer l'attention des décideurs et de ceux qui sont intéressés à la nécessité d'adopter les règles et principes de la gouvernance bancaire et la mise en œuvre des décisions du Comité de Bâle dans la gestion des banques afin d'améliorer leurs performances financières.

Basé sur la méthode d'enquête par questionnaire d'un échantillon de 66 cadres dans 15 banques actives parmi les 20 banques agréées en Algérie, cette étude aborde la problématique de l'amélioration des performances financières des banques en appliquant les principes de gouvernance bancaire et en adoptant les règlements du Comité de Bâle.

L'étude statistique a conclu à une corrélation positive entre le niveau d'application des principes de gouvernance bancaire et le niveau de performance financière des banques actives en Algérie. Il a également montré une corrélation positive entre le niveau de mise en œuvre des décisions du Comité de Bâle et le niveau de performance financière des banques.

**Mots-clés:** Gouvernance bancaire, Gestion des risques, règlements du Comité de Bâle, Performance financière, Banques commerciales, Algérie.

## Abstract:

For more than two decades, the banking sector has been confronted with many factors and drivers of change, which have imposed major challenges on banks. As a result, they have had to adopt new strategies adapted to the new global economy, the most important of which is banking governance and the adoption of Basel Committee regulations.

In Algeria, successive governments since 1986 have put in place numerous reform programs that have not met expectations due to limited results. This brings us to the attention of policy makers and those interested in the need to adopt the principles of banking governance and the implementation of Basel Committee decisions in bank management to improve their financial performance.

Based on the survey method of a sample of 66 managers in 15 banks among the 20 approved banks in Algeria, this study addresses the problem of improving the financial performance of banks by applying the principles of banking governance and by adopting the regulations of the Basel Committee.

The statistical study found a positive correlation between the level of application of banking governance principles and the level of financial performance of banks. It also showed a positive correlation between the level of implementation of Basel Committee decisions and the banks' level of financial performance.

**Keywords:** Banking Governance, Risk Management, Basel Committee Regulations, Financial Performance, Banks, Algeria.

# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

{ رَبِّ فَعَلَّامٌ يُدْرِكُ الْوُجُوهُ وَمَنْ فِيهَا خَيْرٌ }  
{ رَبُّ فَعَلَّامٌ يُدْرِكُ الْوُجُوهُ وَمَنْ فِيهَا خَيْرٌ }

صدق الله العظيم

الحمد لله تعالى الذي أنار دربنا وأعاننا على إتمام هذا العمل،  
و الصلاة و السلام على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم  
وبعد:

أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إخراج هذه الأطروحة إلى النور،  
و أخص بالذكر:

المشرف الاستاذ الدكتور زبير عياش على ملاحظاته القيمة  
وتوجيهاته الدائمة.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عبء قراءة  
و مناقشة هذا العمل المتواضع.

و في الأخير أتقدم بالإمتنان والتقدير إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في  
إتمام هذا العمل.

# الإهداء

إلى من منحوني العزم والإرادة للوصول إلى ما أطمح إليه في هذه

الحياة أبي و أمي حفظهما الله و رعاهما.

إلى الحاضرة التي لا تغيب جدتي رحمها الله.

إلى رفيق دربي زوجي العزيز.

إلى قرة عيني و نبع سعادي إبن عبد الجليل.

إلى إخوتي و أخواتي.

إلى كل الأهل و الأصدقاء.

# الفهرس

## جدول المواد (الفهرس)

الصفحة	المحتويات
i	الملخص
ii	Résumé
ii	Abstract
iii	شكر و تقدير
iv	إهداء
v	جدول المواد (الفهرس)
ix	قائمة الجداول
xi	قائمة الأشكال
xii	قائمة الرموز و المختصرات
أ - ش	المقدمة
<b>59-1</b>	<b>الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي للحوكمة في البنوك</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة
03	المطلب الأول: تطور مفهوم حوكمة الشركات
10	المطلب الثاني: نظرية الوكالة مدخل لحوكمة الشركات
16	المطلب الثالث: نظرية الوكالة و فعالية الحوكمة في البنوك
20	المطلب الرابع: تطور مفهوم الحوكمة في ظل المنظمات الدولية
23	المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك: ماهية، مبادئ و ركائز
23	المطلب الأول: الحوكمة في البنوك: مفهوم، أهمية و أهداف
28	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة في البنوك
31	المطلب الثالث: ركائز الحوكمة في البنوك
36	المطلب الرابع: آليات الحوكمة في البنوك
42	المبحث الثالث: التطبيق السليم للحوكمة في البنوك

42	المطلب الأول: استراتيجيات تطبيق الحوكمة في البنوك
49	المطلب الثاني: الاطراف المستفيدة من تطبيق الحوكمة في البنوك
54	المطلب الثالث: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك
56	المطلب الرابع : تحديات تطبيق الحوكمة في الدول النامية
59	خلاصة الفصل الأول
<b>121-61</b>	<b>الفصل الثاني: ادارة المخاطر البنكية في ظل مقررات لجنة بازل</b>
61	تمهيد
62	المبحث الأول: المخاطر البنكية في ظل الاتجاهات الحديثة
62	المطلب الأول: المتغيرات التي ساهمت في تعاضم المخاطر البنكية
66	المطلب الثاني: نشأة و تطور المخاطر البنكية
70	المطلب الثالث: أنواع المخاطر البنكية
76	المبحث الثاني: المعايير و الأنظمة الاحترازية كآلية للتحوط ضد المخاطر
76	المطلب الأول: مقررات لجنة بازل 1 للرقابة المصرفية
82	المطلب الثاني: الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل 2
88	المطلب الثالث: الاصلاح المصرفي في ظل مقررات بازل 3
92	المطلب الرابع : أهمية بازل 3 في تحقيق السلامة المصرفية
95	المبحث الثالث: استراتيجية ادارة المخاطر في ظل مقررات بازل
95	المطلب الأول: ادارة المخاطر في البنوك : مفهوم و أهداف
98	المطلب الثاني: ادارة مخاطر الائتمان
107	المطلب الثالث: ادارة مخاطر السيولة
110	المطلب الرابع: ادارة مخاطر رأس المال
114	المطلب الخامس: ادارة المخاطر التشغيلية
121	خلاصة الفصل الثاني
<b>173-123</b>	<b>الفصل الثالث: آلية تحسين الاداء المالي للبنوك في ظل الحوكمة البنكية</b>
123	تمهيد

124	<b>المبحث الأول: التأسيس المفاهيمي للأداء في البنوك</b>
124	المطلب الأول: الأداء : مفهوم ، أهمية و أهداف
130	المطلب الثاني: تقييم الاداء في البنوك
135	المطلب الثالث: قياس الاداء المالي في البنوك
137	المطلب الرابع : المدخل المالي لتقييم الأداء: ROA.ROE
142	<b>المبحث الثاني : آلية دعم الأداء المالي في ظل مبادئ الحوكمة</b>
142	المطلب الأول: علاقة الحوكمة في البنوك بالأداء المالي
144	المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بمؤشرات الأداء المالي للبنوك
148	المطلب الثالث: هيكل الحوكمة الفعال و دوره في تحسين الاداء المالي للبنوك
153	<b>المبحث الثالث: الحوكمة البنكية كآلية لتفعيل ادارة المخاطر</b>
155	المطلب الأول: ادارة المخاطر و درها في تحسين الأداء
158	المطلب الثاني: ارساء و تعزيز مبادئ الحوكمة البنكية في ظل مقررات بازل
164	المطلب الثالث: الحوكمة البنكية و دورها في تطوير ادارة المخاطر
169	المطلب الرابع: الاستقرار المالي و المصرفي في ظل الحوكمة البنكية
173	خلاصة الفصل الثالث
<b>220-175</b>	<b>الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري بين الاصلاحات و واقع تطبيق الحوكمة</b>
176	<b>تمهيد</b>
177	<b>المبحث الأول : تطور النظام البنكي الجزائري في ظل الاصلاحات</b>
177	المطلب الأول: الإصلاح البنكي في إطار قانون 12/86 و القانون 01/88
182	المطلب الثاني : " الاصلاح البنكي في إطار قانون النقد و القرض 10/90
187	المطلب الثالث : تحليل الجوانب الهيكلية للنظام البنكي الجزائري
192	<b>المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية</b>
192	المطلب الأول : "الاهتمامات الفعلية بالحوكمة في البنوك الجزائرية
199	المطلب الثاني : آليات إنجاح الحوكمة في النظام البنكي الجزائري
202	المطلب الثالث: دراسة مؤشرات الاداء في البنوك الجزائرية

207	<b>المبحث الثاني : واقع ارساء مقررات لجنة بازل في البنوك الجزائرية</b>
207	المطلب الأول: قواعد الحيطة و الحذر في البنوك الجزائرية وفق بازل 1.2
209	المطلب الثاني: الإهتمام بتطبيق مقررات بازل 3 في البنوك الجزائرية
216	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق مقررات بازل 3 و آثارها المحتملة
220	خلاصة الفصل الرابع
<b>268-222</b>	<b>الفصل الخامس : الحوكمة البنكية   ارساء مقررات لجنة بازل في البنوك التجارية الناشطة في الجزائر</b>
222	تمهيد
<b>223</b>	<b>المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية</b>
223	المطلب الأول: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة
226	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات الأولية وأساليب تحليلها
230	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الأولية
236	<b>المبحث الثاني: التحليل الاحصائي للبيانات الأولية</b>
236	المطلب الأول: تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية
242	المطلب الثاني : قياس مدى تطبيق مقررات لجنة بازل
247	المطلب الثالث: قياس أداء البنوك
250	<b>المبحث الثالث: اختبار فرضيات النموذج و مناقشة النتائج الدراسة</b>
250	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى
258	المطلب الثاني : اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية
264	المطلب الثالث: النموذج المتوصل إليه في البحث
268	خلاصة الفصل الخامس
270	<b>الخاتمة</b>
277	<b>قائمة المراجع</b>
294	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	وزان المخاطر داخل الميزانية	99
02-02	أوزان ترجيح الاصول بالمخاطر وفقا للأسلوب المعياري	101
03-02	الفروق الجوهرية بين التصنيف الداخلي المتقدم و التصنيف الداخلي الاساسي	106
04-02	تحديد معايير تصنيف رأس المال الاساسي	111
05-02	مراحل تنفيذ مقررات بازل 3	113
06-02	نشاطات البنك الثمانية و مختلف نسب بيتا	116
07-02	منهجية قياس المخاطر التشغيلية وفق طرق القياس المتقدمة AMA	118
08-02	لممارسات السليمة في ادارة و مراقبة المخاطر التشغيلية في ظل مقررات بازل	119
01-03	المعايير الأساسية للرقابة المصرفية	162
01-04	تطور عدد الشبايبك خلال الفترة (2008-2017)	188
02-04	حصة البنوك من الودائع المصرفية (2008-2014)	190
03-04	حصة القروض في البنوك الجزائرية(2008-2017)	191
04-04	مؤشر مردودية الأموال الخاصة لدى البنوك الجزائرية (2002-2010)	202
05-04	مردودية أصول البنوك الجزائرية 2002-2010	204
06-04	المعايير الاحترازية المطبقة في الجزائر	215
01-05	حجم المجتمع الإحصائي	224
02-05	تحديد حجم العينة	225
03-05	تصميم استمارة البحث وترميزها	227
04-05	الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات الأولية	228
05-05	تعيين البنوك محل الدراسة	230
06-05	توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية	231
07-05	توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي	232
08-05	توزيع أفراد العينة وفقا للتخصص العلمي	232
09-05	توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب الوظيفي	234
10-05	توزيع أفراد العينة وفقا لمدة الخبرة المهنية	235
11-05	التحليل الوصفي لبيانات قياس مدى تفعيل اطار الحوكمة البنكية	236

238	التحليل الوصفي لبيانات مدى اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة في البنوك	12-05
239	التحليل الوصفي لبيانات قياس مدى تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية	13-05
240	التحليل الوصفي لبيانات مبدأ حماية أصحاب المصالح	14-05
241	التحليل الوصفي لبيانات تطبيق سياسات ادارة المخاطر	15-05
242	التحليل الوصفي لبيانات تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية	16-05
243	التحليل الوصفي لبيانات ادارة مخاطر السوق من قبل البنك	17-05
244	التحليل الوصفي لبيانات ادارة وضبط العمليات الائتمانية للبنك	18-05
245	التحليل الوصفي لبيانات مواكبة البنك للمعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة	19-05
246	التحليل الوصفي لبيانات آليات التحكم في مخاطر التشغيل	20-05
247	تحليل بيانات مؤشر الربحية للبنك	21-05
248	تحليل بيانات مؤشر التكلفة	22-05
250	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تفعيل اطار الحوكمة البنكية ومؤشر الربحية	23-05
252	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة البنكية ومؤشر الربحية	24-05
253	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الافصاح والشفافية ومؤشر الربحية	25-05
254	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين حماية أصحاب المصالح ومؤشر الربحية	26-05
255	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق سياسات ادارة المخاطر ومؤشر الربحية	27-05
256	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية ومؤشر الربحية	28-05
257	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الحوكمة البنكية والأداء المالي للبنك	29-05
258	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ادارة مخاطر السوق ومؤشر التكلفة	30-05
260	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ادارة وضبط العمليات الائتمانية ومؤشر التكلفة	31-05
261	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين مواكبة المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة ومؤشر التكلفة	32-05
262	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين آلية التحكم في مخاطر التشغيل ومؤشر التكلفة	33-05
263	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق مقررات لجنة بازل والأداء المالي للبنك	34-05

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
س	النموذج المقترح للدراسة	01-0
06	عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات	01-01
09	أهمية حوكمة الشركات	02-01
13	دور حوكمة الشركات في حماية أصحاب المصالح	03-01
14	دور حوكمة الشركات في موازنة مصفوفة أصحاب المصالح	04-01
15	نظام حوكمة الشركات	05-01
17	حل مشكلة الوكالة في البنوك	06-01
26	مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	07-01
27	أهداف الحوكمة في البنوك	08-01
33	نظام الرقابة في البنوك في إطار الحوكمة	09-01
44	دور البنك المركزي في دعم الحوكمة و في البنوك	10-01
55	النموذج الامثل للحوكمة في البنوك	11-01
75	أنواع المخاطر البنكية	01-02
125	تطور مفهوم الأداء	01-03
126	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	02-03
128	آلية تقييم الأداء	03-03
147	علاقة الحوكمة بالأداء في البنوك	04-03
157	تأثير إدارة المخاطر على الأداء	05-03
158	أهمية الحوكمة البنكية و إلتزام بأعمال لجنة بازل	06-03
167	علاقة الحوكمة البنكية بإدارة المخاطر	07-03
168	خطوط الدفاع في البنوك	08-03
267	النموذج المتوصل إليه في الدراسة	01-05

قائمة الرموز (المختصرات)

الرموز	شرح
<b>IAS</b>	International Accounting Standards.
<b>IASC</b>	International Accounting Standards commette.
<b>FIFO</b>	First In First Out
<b>FMI</b>	Fond Monétaire International
<b>WB</b>	World Bank
<b>ROE</b>	Return On Equity
<b>ROA</b>	Return On Assets
<b>LCR</b>	Liquidity Coverage Ration
<b>CAMELS</b>	Capital adequacy, Asset quality, Management , Earnings , Liquidity , Sensitivity to market risk
<b>OCDE</b>	Organization for Economic Cooperation and Development
<b>MEDA</b>	Méditerrané Economique Développement Agreement
<b>BDL</b>	Banque de Développement Local
<b>BEA</b>	Banque Extérieur d'Algérie
<b>BADR</b>	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
<b>CPA</b>	Crédit Populaire d'Algérie
<b>CNEP</b>	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance.
<b>RTGS</b>	Régime De Traitement des Grandes Sommes.
<b>NSFR</b>	<b>Net Stable Funding Ratio</b>
<b>FSB</b>	financial stability board

# المقدمة

## مقدمة:

كان لإنشار ظاهرة العولمة آثار بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية حيث أدت لإعادة صياغة العلاقات الاقتصادية في المجتمع الدولي على النحو الذي فرض كثيرا من التحديات لاسيما أمام الأنشطة المالية و البنكية، والتي تمثلت أهم ملامحها في الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود و إزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية التي كانت تحول دون انطلاق الخدمات البنكية لآفاق أكثر رحابة. كما كان من إفرازاتها انفجار الأزمات العالمية التي دفعت إلى إعادة بناء الخريطة الاقتصادية العالمية الأمر الذي استوجب على المؤسسات الاقتصادية والمالية ضرورة التكيف مع تلك المتغيرات من خلال تبني أساليب ونظم إدارية فعالة تجنبها الآثار السلبية المحتملة ، وتزيد من قدرتها على الرقابة الداخلية والخارجية، و كذا تلبية أهداف مختلف الأطراف ذوي المصلحة .

من هنا برزت أهمية الحوكمة كآلية هامة لكافة المنظمات و المنشآت بما فيها البنوك ، التي ستسهم قطعا في مراقبة الأداء و كذا تحسينه في ظل ادارة فعالة للمخاطر التي تواجهها . لذا فقد حازت قضية الحوكمة على قدر كبير من اهتمام و عناية السلطات الإشرافية و الرقابية و المنظمات الدولية وخاصة في قطاع البنوك سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، و قد أصدرت عدة منظمات اقتصادية و هيئات رقابية عالمية مثل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية أوراqa دولية تتضمن معايير و أدلة وافرة لأهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية و المالية.

في خضم الحديث عن الحوكمة وتأثيراتها على تحسين العمل البنكي العالمي باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم الأداء ، ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل تضارب المصالح ، فقد قامت العديد من الدول المتقدمة بخطوات هامة في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة على عدة مستويات ذلك من أجل التوصل الى تحقيق أهم ثنائية و هي تحسين الأداء في ظل تجنب أو تقليل حجم المخاطر، خاصة أن طبيعة المخاطر التي تواجهها البنوك تختلف أنواعها و أيضا إنعكاستها على باقي المؤسسات وإذا كان التحدي الأول الذي تواجهه البنوك في مختلف البيئات يتعلق بتقليل المخاطر وإدارتها بشكل يسمح لها بتعظيم أدائها المالي في المستقبل البعيد، فإن البنوك الناشطة في الدول النامية -والجزائر واحدة منها- مطالبة بدورها بالمسارعة إلى تبني مبادئ الحوكمة البنكية والعمل على ارساء مقررات وتوجيهات لجنة بازل في نظم ادارتها.

من هنا يطرح موضوع موقع البنوك في الجزائر ودرجة تبنيها لمبادئ الحوكمة، خصوصا في ظل الإصلاحات الفعلية و الفاعلة التي طبقت منذ سنة 1990 إلى غاية يومنا هذا، والهادفة إجمالا إلى التكيف مع المعايير العالمية لتمكن المنظومة المصرفية في الجزائر من المشاركة في عملية بناء الاقتصاد الوطني على أسس سليمة وصلبة وضمان مكانته محليا و دوليا.

إذا يعتبر موضوع تبني مبادئ الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من المحاور الرئيسية التي يجب أن تسلط عليها الأضواء خاصة وأن هذا الأخير يعاني من عدة نقائص تحد من أدائه و تضعف من دوره و مكانته التنافسية على المستوى المحلي و الخارجي ، و الاكيد ان تطبيق مبادئ الحوكمة يعتبر الاستراتيجية الأكثر فعالية خاصة ان تطبيقها يضمن تفعيل الرقابة و تحسين الاداء بل يتعدى الى اكتساب القدرة التنافسية و هو ما تطمح له البنوك ، و لقد حاولنا تسليط الضوء عن واقع تطبيق الحوكمة و مدى الاهتمام بها و أيضا الاسس اللازمة من اجل الاستفادة أكثر من راساء مبادئها.

#### أولاً- إشكالية البحث

يأتي بحثنا هذا في إطار التحقق من مدى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية في عينة من البنوك التجارية الناشطة في الجزائر والتعرف على مستوى العمل بمقررات لجنة بازل فيها، وأثر كل منهما على تحسين ورفع أدائها المالي. ومن هذا المنطلق يمكن حصر إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يساهم تطبيق الحوكمة البنكية في تحسين أداء البنوك الجزائرية في ظل تطبيق مقررات**

**لجنة بازل؟**

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي، توجب علينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؟

2- ما مدى تبني البنوك التجارية الناشطة في الجزائرية لمقررات لجنة بازل، والهادفة إلى تفعيل ادارة المخاطر البنكية فيها ؟

3- ما أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة البنكية بمقررات لجنة بازل على أداء البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؟

## ثانياً - فرضيات البحث

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة اعتمدنا مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إما تدعيمها أو نفيها، والمتمثلة فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية ومستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفعيل اطار الحوكمة البنكية ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حماية أصحاب المصالح ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق سياسات ادارة المخاطر ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ارساء مقررات لجنة بازل ومستوى الاداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة مخاطر السوق ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة وضبط العمليات الائتمانية ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مواكبة المعايير الدولية الخاصة بإدارة مخاطر السيولة ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين آلية التحكم في مخاطر التشغيل ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر

### ثالثا-أهداف البحث

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي نسعى لتحقيقها سواء على المستوى النظري

أو الميداني كما يلي:

- الاحاطة بالإطار المفاهيمي للحوكمة في البنوك وكذا مبادئها، ركائزها وآليات تطبيقها، ومعرفة الجهات المستفيدة منها؛
- معرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء المالي للبنوك من جهة وتفعيل إدارة المخاطر من جهة أخرى؛
- تحديد أهمية مقررات لجنة بازل في تفعيل الرقابة البنكية وكيفية مساهمة تطبيق الحوكمة في إرساء هذه المقررات؛
- محاولة ربط الإصلاحات التي عرفها النظام البنكي الجزائري بمدى مساهمتها في تطبيق مبادئ الحوكمة وكذا تطبيق مقررات بازل؛
- إيجاد السبل المناسبة الواجب تطبيقها من أجل بناء نظام بنكي قائم على أسس الحوكمة البنكية وكذا مقررات لجنة بازل من أجل ضمان مساهمته الفعالة في دفع عجلة التنمية.

### رابعا-أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على أحد أهم المواضيع المتعلقة بالبنوك، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا جوهريا في تحريك عجلة التنمية لذا فإن البحث عن طرق تفعيله يعتبر من التحديات التي عرفها القطاع البنكي الجزائري والذي مر بعدة محطات منذ الاستقلال إلى وقتنا المعاصر. ونظرا للسعي الحثيث نحو تفعيل أداء البنوك في ظل تحقيق السلامة المصرفية فإن الأنظار تتوجه اليوم نحو ضرورة تبني استراتيجية واضحة وهادفة و هي الحوكمة البنكية وتفعيل نظم الرقابة، الشيء الذي

يسمح بخلق علاقات أكثر فاعلية بين مجالس إدارة المؤسسات المالية و البنوك وإدارتها العليا والمساهمين وجميع الهيئات التي ذات العلاقة.

وتتجلى أهمية البحث أيضا في ضرورة تحسيس المدراء و المسيرين في البنوك العاملة في الجزائر بأهمية رفع التحدي المتعلق بضرورة تفعيل إدارة المخاطر البنكية والمشاركة إلى الأخذ بتوجهات مقررات لجنة بازل في إدارة النشاطات المصرفية.

جانبا آخرا يبرز أهمية البحث يتمثل في دفع المهتمين وأصحاب القرار الى واجب رفع الاداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر من خلال ارساء مبادئ الحوكمة البنكية خاصة وان الجزائر تمر بأزمة مالية حادة يتزامن أثرها مع حساسية المرحلة السياسية التي تمر بها في الوقت الراهن، وأهم ما يميز هذه المرحلة هو التوجه نحو محاربة كل أشكال الفساد المالي و الاداري حيث يصبح البنك أول الاطراف المعنية بذلك.

#### خامسا- دوافع اختيار موضوع البحث

يعود اختيار موضوع البحث إلى جملة من الأسباب الموضوعية والذاتية التي نلخصها في النقاط الآتية:

- الحاجة الملحة لتسليط الضوء على واقع الحوكمة البنكية في البنوك الناشطة في الجزائر، خاصة بعد سلسلة طويلة من المحطات الهامة التي مر بها النظام البنكي الجزائري.
- العوامل الدافعة إلى ضرورة استكمال الإصلاحات المصرفية الهادفة إلى تجنيد النظام البنكي ليساهم في عجلة التنمية الإقتصادية في الجزائر.
- ضرورة تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر بما يتناسب و الأهمية المأمولة منه في زيادة ديناميكية القطاع المصرفي على المستويين الوطني و الدولي تماشيا مع متطلبات المرحلة القادمة للاقتصاد الجزائري.

#### سادسا- الدراسات السابقة

يتزايد الاهتمام اليوم بموضوع الحوكمة في البنوك من قبل الكثير من الباحثين الذين حاولوا معالجة الموضوع بطرق عدة تتعلق بعضها بدراسات متغير الحوكمة مع متغيرات أخرى، ويستكشف البعض الآخر مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، لكن القليل منها فقط من درس متغيري الحوكمة

البنكية ومقررات لجنة بازل في الدراسة نفسها. وفيما يلي نعرض اهم الدراسات السابقة التي تم الاستناد الى نتائجها في بحثنا هذا:

-الدراسات السابقة باللغة العربية:

- الطاهر محمد أحمد محمد حماد : أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية ( دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم 2013)، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان، 2014.

هدفت هذه الدراسة الى قياس و فحص مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية السودانية و تناولت مدى تأثير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء المصارف محل الدراسة، وقد برزت أهمية الدراسة في معرفة كيف لتطبيق مبادئ الحوكمة أن يساهم في زيادة رأس المال تعزيز ثقة الجمهور و تفعيل أنظمة الرقابة التي تقلل بدورها المخاطر البنكية، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أنه تفعيل اطار حوكمة الشركات هي من صميم عمل الادارة العيا و مجلس الادارة حيث يساهم قيام مجلس الادارة بدوره الاشرافي والرقابي في توفير المعلومات و تحديد الاستراتيجيات و هو من متطلبات الحوكمة و معايير لجنة بازل كما أن الاهتمام بتطبيق سياسات ادارة المخاطر من أهم اليات الحوكمة التي لها أثر كبير على استقرار المصارف من خلال الاهتمام بتطبيق الافصاح و الشفافية و تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية و الخارجية الذي ينعكس على الأداء و يساهم في التقليل من الغش و التلاعب كما يخدم أصحاب المصالح، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة و الأداء حيث وجدت أن درجة مساهمة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالمصارف فقد ساهم في تحسين أدائها بنسبة 65%.

- نوي فطيمة الزهرة : أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه،جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.

هدفت الدراسة الى معرفة الاتجاهات الحديثة في تطبيق نظام الحوكمة المؤسسة فيما يتعلق بالمعايير الدولية، و قد ركزت على مناقشة كيف يمكن للبنوك الجزائرية أن تقوم بمسؤوليتها في توفير أسس وآليات الحوكمة لغرض تعزيز فعاليتها ورفع أداءها من أجل تمكينها من مواجهة مختلف تحديات العولمة، وللمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال ما تقدمه من

أساليب ناجحة للخروج من الأزمات والتقليل من الأضرار الناتجة عنه، و قد توصلت نتائج الدراسة الى أن هناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية بين هيكل الملكية كآلية داخلية للحوكمة وبين الأداء المالي، وذلك لسيطرة الدولة على ملكية معظم العينة محل الدراسة، أما بالنسبة للآليتين حجم مجلس الإدارة وازدواجية المدير التنفيذي، فقد تبين إنهما لا يؤثران على الأداء المالي، وقد يعود ذلك لعدم فعالية مجالس إدارة البنوك، تبقى الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية التي تعكس علاقة البنك مع محيطه وقدرته على تخفيض المخاطر خاصة مخاطر القروض، هي الأخرى لا تؤثر بالمستوى المطلوب على الأداء المالي، حيث خلصت الدراسة الى أن البنوك الجزائرية تحتاج الى إصلاحات واسعة النطاق من أجل ضمان التطبيق الكفء لمبادئ الحوكمة من أجل تحسين أدائها.

- صادق راشد الشمري و آخرون: 2011: تفيل أنظمة الرقابة المصرفية و تطويرها وفق المعايير الدولية نظام CRAFTE نموذجا ، مقالة، مجلة الادارة و الاقتصاد، سنة 2011.

هدفت الدراسة الى ابراز الحاجة المستمرة الى تطوير وتحديث نظم الرقابة المصرفية بما يتلاءم مع المتغيرات والمستجدات البيئية لجعل هذه النظم أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق السلامة المالية والمصرفية، ذلك من خلال تسليط الضوء على أحد انظمة الرقابة المصرفية الحديثة و هو نظام CRAFTE الذي يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تساهم في رفع كفاءة وفعالية النظام المصرفي من خلال ( C :حوكمة الشركات ، R :ادارة المخاطر، A :جودة الموجودات، F :الرافعة المالية، T:الشفافية، E :الربحية) وقد حاول من خلال هذه الدراسة معرفة مدى فعالية هذه المؤشرات على تحقيق فعالية و كفاءة السلطة النقدية و أداء دورها مهامها و وظائفها، حيث أن كفاءة وفاعلية المصارف في أداء أدوارها لها تأثير كبير على أسعار الاسهم في سوق الأوراق المالية. و قد توصلت هذه الدراسة الى أنه يجب أن يرتكز نظام الرقابة والتفتيش على مجموعة عناصر مهمة ذات علاقة بواقع المتغيرات البيئية المحيطة و بواقع الاداء التشغيلي للمصرف ولهذا فإن اختيار هذه العناصر يعتمد على طبيعة المتغيرات البيئية التي تتغير وتتبدل ولهذا فإن عملية الرقابة المصرفية تتطلب بشكل مستمر تحديثا لذا فقد تم إضافة عنصرين اساسيين هما عنصر الحوكمة وعنصر ادارة المخاطر وهي من العناصر التي اكتسبت اهمية كبيرة في الوقت الحاضر وذات علاقة بالأداء المصرفي.

- أيمن عبد الله محمد أبو بكر: 2016: الاتجاهات الحديثة في تطبيق الحوكمة بالمصارف و دورها في تفعيل الرقابة و تقييم الأداء ، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، سنة 2017

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالحوكمة و إبراز أهميتها و توضيح المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة، كما ركزت على تحديد العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي، كما ركزت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين تطبيق الحوكمة و عملية تفعيل الرقابة و تقييم الاداء من خلال دراسة تطبيقية على بنك أبو ظبي، و قد توصلت الدراسة الى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مصرف أبو ظبي الاسلامي يقود الى ضمان سلامة تقويم الأداء المالي، كما أن نظام الرقابة الداخلية و لجان المراجعة تلعب دورا أساسيا في تفعيل أسلوب الحوكمة التي تساهم بدورها في تعزيز مصداقية البيانات المالية و المركز المالي للبنك مما يفتح لها آفاق أوسع في التعامل من قبل الأطراف الخارجية كما يساعدها على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

-الدراسات باللغة الأجنبية

**SENOUCI Kouider :La gouvernance bancaire face aux parties prenantes « Cas des banques publiques algériennes », thèse doctorale, Université Tlemcen, 2015.**

تضمنت هذه الدراسة أن تحسين أداء الشركات عامة و البنوك خاصة يمر من خلال إرساء الحوكمة في العلاقة بين الشركة و الأطراف المكونة لها في كل حالاتها، خاصة أن الحوكمة ليست فقط مجرد آليات تعتمد عليها سواء البنوك أو الشركات، فهي تساهم الى حد بعيد في تطوير أدائها و قد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها فيما يخص قوانين الحياطة و الحذر في الجزائر التي قد عرفت تطور مستمر للتماشي مع القوانين العالمية، لكن تبقى متأخرة خاصة أن البنوك الجزائرية لازالت في مرحلة تطبيق معيار كوك (بازل) 1 ، وهذا ما يشكل خطرا حقيقيا لكل القطاع، ولحسن حظ هذه البنوك هو عدم إرتباطها بالنظام المالي العالمي في الوقت الحالي، كما توصل من خلال البيانات المالية التي اعتمدها خلال الفترة 2006-2010 من استخدام مجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء و تحديد مدى تطبيق الحوكمة و توصلت الدراسة الى أن هناك تأثير لتطبيق الحوكمة على الأداء و من أجل تفعيل هذا التأثير لابد من اعتماد جملة من التغييرات والاستراتيجيات.

**ADAMS.R and MAHRAN.H « Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies», article Economic Policy Review, 2003.**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين المخاطر التي تتعرض لها البنوك و بين تركيبتها من حيث مالكيها، و كذا تركيبة كل من مجلس الادارة و كذا الادارة التنفيذية حيث تضمنت الدراسة تحديد مختلف الخلافات بين كل من مديرين البنوك و مالكيها في إطار ادارة المخاطر و منه تأثيره على الأداء، و قد توصلت الدراسة الى أن البنوك التي تقدم على مخاطر بدرجة كبيرة تزداد في البنوك التي يكون هناك زيادة القوة النسبية لحاملي الأسهم بين أعضاء الحوكمة، كما توصلت الدراسة الى أن العلاقة بين اقدم البنك على المخاطرة و الانظمة الخاصة برأسمال البنك و سياسات تأمين الودائع و الضوابط المفروضة على البنك تعتمد كلها على تركيبة ملكية البنوك.

**Luc Laeve and Ross Levine « Bank Governance, Regulation, and Risk Taking»article, Journal of Financial Economics, 2009.**

لقد تضمنت الدراسة أهم المخاطر التي تواجه البنوك بسبب طبيعة نشاط البنوك التي تفرض عليها وضع آليات داخلية وأخرى خارجية تتضمن في مجملها الرقابة الداخلية، التدقيق الخارجي ، الموائيق مقررات بازل المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية - كقواعد شفافية للمعلومات المالية - القانون المصرفي والأسواق المالية تهدف الى تفعيل إدارة المخاطر، مع تحديد كل من أنظمة و هياكل البنوك محل الدراسة مع تسليط الضوء على التعارضات المحتملة بين مديري البنوك والمالكين بشأن المخاطرة في البنك، و قد كانت نتائج الدراسة الى أن التعارض المحتمل بين مديري البنوك والمالكين بشأن المخاطرة في البنك يؤكد أنه سيكون له تأثيرات مختلفة على المخاطرة التي يعتمد عليها البنك و ذلك حسب القوة النسبية للمساهمين في هيكل حوكمة كل بنك. حيث نجد أن البنوك ذات المالكين الأقوى تميل إلى المخاطرة الأكبر ، لكن العلاقة بين الملكية والمخاطر تضعف في الاقتصاديات مع قوانين حماية المساهمين أقوى. هذا تماشياً مع النظريات التي تنتبأ بأن أصحاب الأسهم لديهم حوافز أقوى لزيادة المخاطر من المديرين غير المساهمين وأصحاب الديون، و كبار المالكين مع التدفقات النقدية الكبيرة لديها القوة والحوافز لتحفيز مديري البنك على زيادة المخاطرة ، ولكن فعالية الحماية القانونية لصغار المساهمين تقلل من الحاجة إلى ظهور صغار الملاك للتخفيف من مشاكل الوكالة من أجل تعزيز المخاطرة المصرفية.

## -ما تتميز به هذه الدراسة عن باقي الدراسات

يتبين لنا مما تقدم أن الدراسات السابقة إن تناولت موضوع الحوكمة بالبنوك من جهات مختلفة إلا أنها لم تتعرض لتأثير تطبيق الحوكمة في البنوك على الأداء من جهة و على إرساء مقررات لجنة بازل و هذا ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات أنها جاءت لتقييم بعض آليات الحوكمة المطبقة في البنوك و محاولة ربطها بالأداء المالي من جهة و من جهة أخرى مدى تفعيل ادارة المخاطر عبر ارساء مقررات لجنة بازل، وقد ركزت الدراسة لدراسة ذلك على حالة بعض البنوك الخاصة و العمومية التي تنشط في الجزائر مع البحث عن الاستراتيجيات الكفيلة التي من شأنها أن تساهم في تفعيل أداء البنوك و كذا تحقيق السلامة المصرفية عبر السعي نحو تطبيق مقررات لجنة بازل. فإن بحثنا الذي نحن بصدد عرضه يتميز بالكثير من الجوانب أهمها:

- من حيث طبيعة البحث : تحليل موضوع مركب من متغيرين كبيرين هامين في الوقت نفسه (الحوكمة البنكية، ومقررات لجنة بازل) وأثرهما على الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛
  - من حيث الهدف البحثي : نتطلع إلى استخراج العلاقة المفسرة بين متغيرات البحث الثلاث بطريقة علمية ذات مصداقية عالية تطمئن الباحثين و المهتمين إلى الأخذ بها واعتمادها في البحوث المستقبلية بشرط مراعاة تشابه بيئة الدراسة.
  - من حيث منهجية البحث : تعتمد دراستنا على اسلوب منهجي مناسب لمعالجة الموضوع المدروس إلا انها تتميز عن الدراسات السابقة باستهدافها لعدد كبير من البنوك التجارية المعتمدة في الجزائر (تقريبا كل البنوك ماعدا ثلاث فقط)، وهذا ما يزيد من صدق النتائج المفسرة لحقيقة لواقع البنوك في الجزائر.
  - من حيث مواكبة الطرح : جاء بحثنا مواكبا للظروف التي تعيشها البنوك الناشطة في الجزائر حيث يتطرق إلى الكثير من الأفكار والمقترحات التي نعتبرها مفيدة في الوقت الحالي لتلك البنوك لدفعها إلى تبني نظم و اساليب جديدة أكثر تناسبا مع متغيرات الوضع الراهن.
- تاسعا-منهج البحث**

يتضح أن دراسة موضوع الحوكمة البنكية وإرساء مقررات لجنة بازل في البنوك الناشطة في الجزائر موضوعا هاما ومعقدا في الوقت نفسه، خاصة وان جل تلك البنوك ما تزال تدار وتعمل وفق

اساليب ادارية منغلقة على نفسها. كما أن القطاع المصرفي في الجزائر لم يتطور بالدرجة الكافية، وعدد البنوك المعتمدة من قبل البنك المركزي الجزائري ما يزال ضئيلا جدا، أضف إلى ذلك غياب الكثير من نشاطات التمويل الحديثة عن حافظة نشاطات البنوك التجارية، وانعدام نشاطات أخرى كالمعاملات المالية الإلكترونية، كل هذه العوامل تزيد من صعوبة التعامل مع متغيرات البحث في بيئة جزائرية يشوبها الغموض وقلة المعلومات.

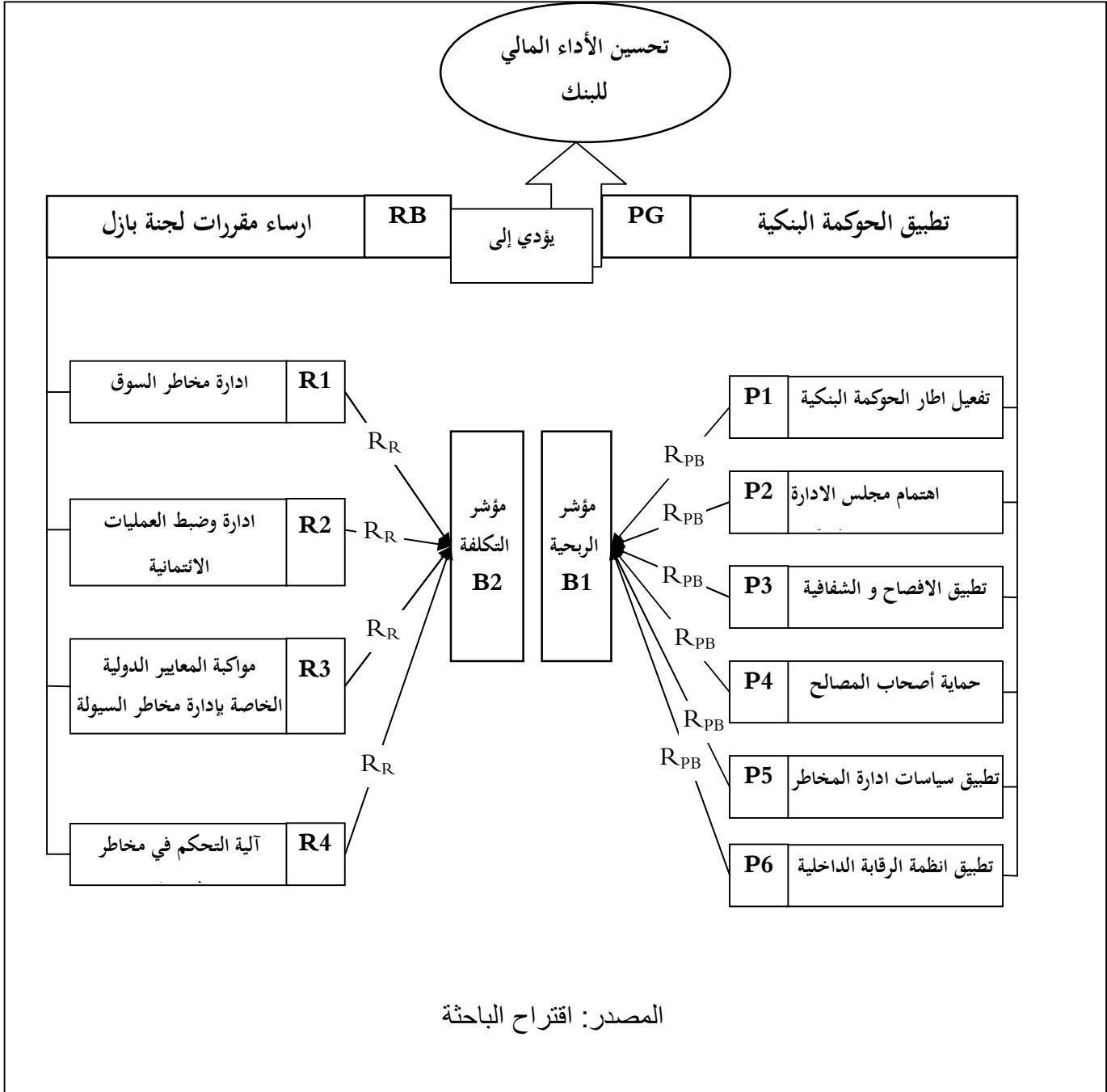
وتقتضي إشكالية الدراسة استخدام نوعين من المناهج، الأول هو المنهج الوصفي من خلال وصف و تحليل أبعاد الظاهرة المدروسة، و باستخدام منهج دراسة الحالة كمنهج فرعي من المناهج الوصفية. أما الثاني فيتمثل في المنهج الميداني الذي يقوم على استقصاء الحقائق من عينة تتكون من عدد معتبر من البنوك التجارية الناشطة على مستوى الوطن، و ذلك باستخدام الاستمارة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الأولية ثم تحليلها و استغلالها في تشخيص المتغيرات الثلاث للدراسة، أولها تقييم مدى تبني البنوك لمبادئ الحوكمة، وثانيها مدى التزامها بتطبيق مقررات لجنة بازل، وثالثها قياس الأداء المالي للبنك باستخدام مؤشري الربحية و التكلفة.

### عاشرا- نموذج الدراسة

ينطلق البحث من تصميم نموذج يلخص التصور الشامل للدراسة الذي يقوم على العلاقة المزدوجة الرابطة، من جهة بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية (متغير مستقل أول) و تحسين الأداء المالي للبنك بمقاس بمؤشر الربحية (متغير تابع)؛ ومن جهة أخرى، بين ارساء مقررات لجنة بازل (متغير مستقل ثاني) و تحسين الأداء المالي للبنك مقاس بمؤشر التكلفة (متغير تابع).

يقاس المتغير المستقل الأول المتمثل في الحوكمة البنكية بمدى تطبيق ادارة البنك للمبادئ الستة (06) المتعارف عليها في الادبيات. أما المتغير المستقل الثاني فيقاس بمدى الالتزام بالمقررات الاربع (04) المقترحة من قبل لجنة بازل والتي جاءت تقريبا في كل نسخها (1، 2، 3).

وفيما يلي نعرض الشكل التوضيحي للنموذج المقترح للدراسة مع تبيان الرموز الخاصة بالفقرات التي تقيس حدود فرضيات البحث التي سيتم استخدامها لاحقا. ولا بد من الإشارة إلى النموذج المقترح خاص فقط بإشكالية الدراسة الحالية وفقا لتصور الباحثة والخلفية العلمية التي اعتمدها وبينتها في طيات هذا البحث.



## إحدى عشر - تقسيم البحث

من أجل الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى خمسة فصول، بالإضافة إلى مقدمة و خاتمة، وهي كالاتي:

**الفصل الأول :** التأسيس النظري و المفاهيمي للحوكمة في البنوك، تضمن في المبحث الأول التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة الذي حاولنا من خلاله التطرق الى التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة، المبحث الثاني نجد فيه الحوكمة في البنوك: ماهية مبادئ و ركائز، أما المبحث الثالث فقد تعرضنا فيه

الى التطبيق السليم للحوكمة في البنوك .

**الفصل الثاني:** إدارة المخاطر البنكية في ظل مقررات لجنة بازل، خصصناه لعرض المخاطر المصرفية في ظل الاتجاهات الحديثة من خلال المبحث الأول، المبحث الثاني نجد فيه ادارة المخاطر البنكية في ظل مقررات لجنة بازل، وحاولنا من خلال المبحث الثالث تسليط الضوء على استراتيجية ادارة المخاطر في ظل مقررات بازل.

**الفصل الثالث:** آلية تحسين الاداء المالي للبنوك في ظل الحوكمة البنكية، جاء في المبحث الأول منه التأسيس المفاهيمي للأداء في البنوك، ثم آلية دعم الأداء المالي في ظل مبادئ الحوكمة البنكية في المبحث الثاني؛ أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الحوكمة البنكية كآلية لتفعيل ادارة المخاطر.

**الفصل الرابع:** النظام البنكي الجزائري بين الاصلاحات و واقع تطبيق الحوكمة، يعرض المبحث الأول تطور النظام البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات، أما المبحث الثاني فيعرض واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، و المبحث الثالث حول واقع ارساء مقررات لجنة بازل في البنوك الجزائرية.

**الفصل الخامس:** خصصناه لدراسة الحوكمة البنكية و ارساء مقررات لجنة بازل في عينة من البنوك الناشطة في الجزائر، المبحث الأول منه يحدد منهجية الدراسة الميدانية، ثم عرض التحليل الإحصائي للبيانات الأولية في المبحث الثاني، أما اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية كانت في المبحث الثالث.

### صعوبات البحث

أحاطت بالبحث عدة صعوبات حالت دون إنجازه بالمستوى المرغوب خاصة ما تعلق بالجانب التطبيقي، تمثل أهمها في سرية العمل المصرفي ومن ثم صعوبة بل واستحالة الحصول على بيانات رقمية تخدم البحث بشكل مباشر.

**الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي للحوكمة في البنوك**

**المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة**

**المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك: ماهية مبادئ و ركائز**

**المبحث الثالث: التطبيق السليم للحوكمة في البنوك**

## تمهيد

أصبحت قضية الحوكمة على قمة اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي و المؤسسات المالية العالمية إثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، خاصة الانهيارات المالية التي حدثت بأسواق بعض دول جنوب شرق آسيا و أمريكا الجنوبية و التحول إلى نظام السوق المفتوح و كذا الأزمة المالية العالمية 2008 التي كانت بمثابة الدافع الدولي لتسليط الضوء على أهم القضايا ، حيث تتوافق الآراء على أهمية الحوكمة سواء مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى المؤسسات المالية و غير المالية باعتبارها حجر الأساس في النموذج الناشئ للتنمية الاقتصادية و المصرفية للقرن الحادي و العشرين.

و قد حازت قضية الحوكمة على قدر كبير من اهتمام و عناية السلطات الإشرافية و الرقابية و المنظمات الدولية و أيضا قطاع المصارف سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، و قد أصدرت عدة منظمات اقتصادية و هيئات رقابية عالمية مثل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية أوراقا دولية تتضمن معايير و أدلة وافرة للحوكمة في المؤسسات المصرفية و المالية .

حيث يعود سبب إتجاه الأنظار للحوكمة لما تتضمنه من مبادئ و آليات تساهم كل من يطبقها سواء كانت شركات بنوك و حتى أسواق المال، على تحقيق السلامة المالية و المصرفية و هي من أهم التطلعات التي تسعى لها الدول و إقتصادياتها لتجنب الأزمات أو على الأقل التقليل من حدتها، و حتى يتحقق ذلك لابد من الاعتماد على جملة من الاجراءات و الاستراتيجيات للاستفادة أكثر من الحوكمة و منه تحقيق الأهداف المسطرة، في ضوء ذلك قسمنا الفصل الى ثلاث مباحث تطرقنا من خلال المبحث الاول الى التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة أما المبحث الثاني فقد ركزنا على الحوكمة في البنوك: أهمية أهداف و مبادئ لنسلط الضوء من خلال المبحث الثالث على التطبيق السليم للحوكمة في البنوك .

## المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة

يعد مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي تبنتها بعض الدول من أجل مواكبة التطورات العالمية في مجال النهوض بالاقتصاد، إذ يمثل هذا النظام نقطة تحول في اقتصاديات الدول و تمهيد لحقبة جديدة من التعاون الاقليمي و الدولي، بما يهدف الى خدمة الشركات البنوك و أسواق المال ، حيث يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي دخلت و بقوة في اقتصاديات الدول، خاصة في ظل المتغيرات العالمية هذا من جهة و من جهة اخرى لما تحمله الحوكمة من مبادئ و اساسيات أصبحت مهمة على كافة المستويات، انطلاقا من ذلك فقد قسما هذا المبحث الى أربع مطالب تعرضنا من خلال المطلب الأول الى تطور مفهوم الحوكمة أم المطلب الثاني فخصصناه لنظرية الوكالة التي تعتبر من أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات، أما المطلب الثالث تضمن نظرية الوكالة و فعالية الحوكمة في البنوك و أخير تطرقنا الى تطور مفهوم الحوكمة في ظل المنظمات الدولية .

## المطلب الأول : تطور مفهوم حوكمة الشركات

لقد اختلف الكتاب في أصل نظام الحوكمة Corporate Governance فقد ذهب بعضهم الى أن مصدر لفظ Governance يعود الى أصل كلمة اغريقية تعبر عن قدرة الريان السفينة و مهارته في اجتياز المخاطر التي تواجهه ، و ما مدى قدرته من أخلاق قيم و سلوكيات نبيلة في المحافظة على البضاعة و السفينة في مواجهة القراصنة بصلابة دون التخلي على السفينة و حمولتها و هنا يطلق عليه المتحومك الجيد Good Governor (الجزائري، 2009: ص 04) .

كما استعمل مصطلح الحوكمة في اللغة اللاتينية Governor في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى السابق، و استخدم مصطلح Gouvernance في اللغة الفرنسية القديمة في سنة 1478م في اطار الهيكل الاداري، أما في اللغة الانجليزية ظهر المصطلح في القرن الرابع عشر و أستخدم للدلالة على الادارة أو الحكم أو طريقة الحكم.

وقد كان أحد أهم الاعمال التي تناولت موضوع الحوكمة كان من قبل الاقتصادي أوليفر وويليامسن<sup>1</sup> Oliver Williamson في كتابه الشهير آليات الحوكمة حيث عرف الحوكمة على أنها

<sup>1</sup> Oliver Williamson (1932) عالم إقتصادي و أستاذ بجامعة كاليفورنيا متخصص في إقتصاديات تكلفة المعاملة، نال جائزة نوبل مناصفة مع Elinor Ostrom سنة 2009 لأعمالهما حول الحوكمة.

الاساليب المتعلقة بنشاط الشركة في ظل تحديد و التقليل من جميع أشكال المخاطر، إلا أنه البداية الحقيقية لمفهوم الحوكمة بمعناها الحديث كان استخدامه في مجال ادارة الشركات و المؤسسات المساهمة الكبرى حيث عرفت "Corporate Governance"، و يستند هذا المصطلح على أسس تكمن في حقوق المساهمين و الشركات في معرفة الطريقة التي تدار بها الشركة بالنيابة عنهم من قبل مجلس الادارة، حيث يجب على مجلس الادارة تزويد المساهمين بالمعلومات الضرورية بكل شفافية و مصداقية مع ضرورة المساءلة الفعالة لضمان الاستمرارية و النمو، أي أن الحوكمة تقوم على التوازن بين الحقوق و الواجبات و ما يتطلبه ذلك من شفافية و مساءلة فعالة لضمان هذا التوازن و تحقيق الاهداف المشتركة للطرفين مساهمين و مجلس الادارة (توق، 2014: ص 39).

### 1.1 البواعث الاساسية لظهور حوكمة الشركات

لقد تطورت الحاجة للحوكمة على مر السنين و كانت الازمات المالية التي شهدها العالم بمثابة مؤشر يعبر عن ضرورة وجود مبادئ و أسس تسعى الى التنظيم الجيد للمؤسسة و تفعيل دورها في ظل حماية أصحاب المصالح و رغم أن مصطلح الحوكمة ظهر بشكل جلي خلال القرن العشرين إلا أن الحاجة اليها كان منذ انفجار الأزمات: (حساني ، سكور : 2015 : ص 255)

✚ قبل 1932: طرح مشكل الرقابة بعد أزمة الكساد العظيم سنة 1932، غير أنه قبل ذلك لم يتم

التطرق الى المؤسسة الحديثة و بالتالي لم يتم الحديث عن الفصل بين الملكية و التسيير؛

✚ بعد 1932: ظهور دراسة بيرل و مينز Berle and Means<sup>1</sup> وبداية الحديث عن تعارض

المصالح الناجم عن فصل الملكية عن التسيير في المؤسسات الحديثة؛

✚ بعد 1976: ظهور دراسة جونسن و مكليين Jensen<sup>2</sup> and Meckling<sup>3</sup> و التي أعطت

مفهوما جديدا للعلاقة بين المالك و المسير و ما يترتب عنه من تكاليف ضمن نظرية الوكالة،

و ما صاحبها من دراسات أخرى تهتم بكيفية تنظيم العلاقة بين المالك و المسير ضمن علاقة

الوكالة في المؤسسة؛

<sup>1</sup> Berle and Means : كتبا معا "The Modern Corporation and Private Property" الذي يعتبر بمثابة الاساس النظري لحوكمة الشركات، حيث كان Means عالم اقتصادي أمريكي درس بجامعة هارفارد أين التقى Berle و هو محامي و استاذ جامعي درس قانون الشركات في جامعة كولومبيا.

<sup>2</sup> Michael Jensen : عالم اقتصادي أمريكي، من أشهر أعماله كتاب تحت عنوان نظرية الشركة السلوك الاداري، تكاليف الوكالة و هيكل الملكية و ذلك سنة 1976 « Theory of the firm Managerial beha Viour agency costs and ownership structure »

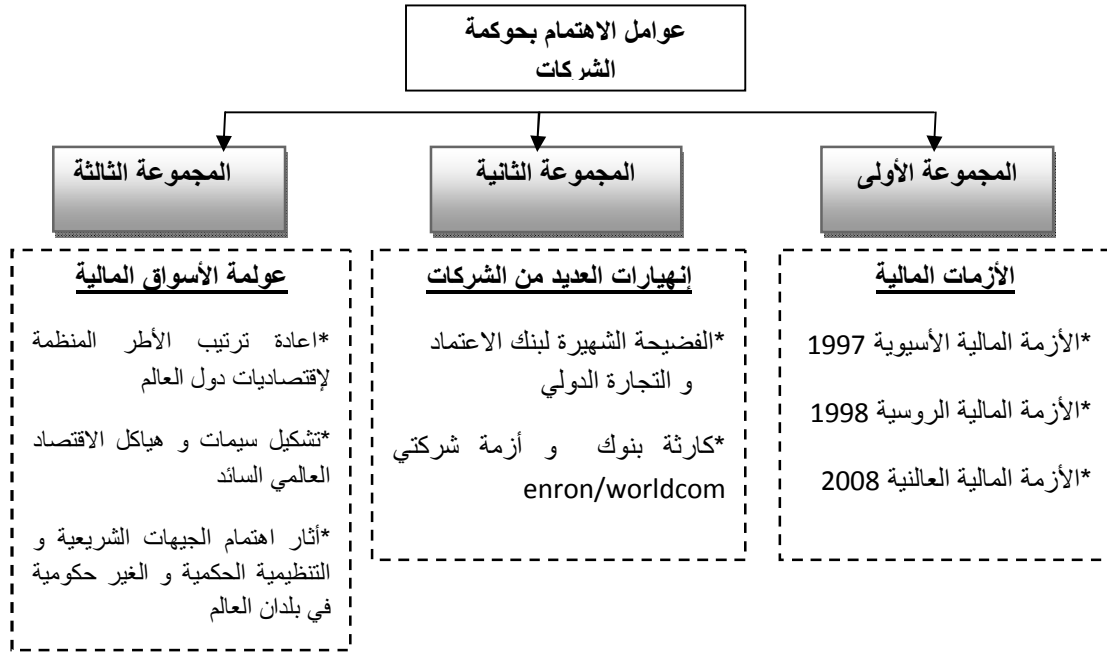
<sup>3</sup> William H.Meckling : عالم اقتصاد أمريكي، اشتهر بأعماله حول "نظرية الوكالة".

✚ **سنوات التسعينات:** ظهور العديد من التقارير التي تتحدث عن الحوكمة و دورها في ضبط سلوك الادارة، و أهمها تقرير منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ، و الذي أقر مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الصحيح للحوكمة، اضافة الى مبادئ اتفاقية بازل التي تهتم بالحوكمة في القطاع البنكي و بداية انتشار هذا المفهوم في الكثير من المجالات خاصة منها المحاسبية؛

✚ **بعد التسعينات :** كانت الازمات المالية التي واجهت العديد من المؤسسات الرائدة و التي كان التلاعب المالي و المحاسبي فيها السبب المباشر كما أن تتابع الإنهيارات المالية لكبر الشركا العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية جعلت من مفهوم الحوكمة يحتل مساحة كبيرة كما أن الازمات المالية في تلك الفترة أدت الى ظهور اتفاقية بازل 2 و التي اضافت مخاطر التشغيل ، اضافة الى أزمة الرهن القاري لسنة 2008 و التي تحولت الى أزمة عالمية بسبب ضعف ادارة مخاطر الائتمان بشكل أساسي من طرف ادارة البنوك ، كل هذا أعاد موضوع الحوكمة لحماية حقوق المساهمين و أصحاب المصالح في المؤسسات .

و الشكل التالي يوضح الاهتمام بالحوكمة ليس فقط من خلال الازمات التي هزت اقتصاديات العالم بل ظهرت الحاجة الى ضرورة ارساء مبادئ من خلال الفضائح المالية التي هزت كبرى الشركات العالمية :

الشكل رقم (01-01): عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات



المصدر: بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح و جودة القوائم المالية في النظام المحاسبي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد في 7/6 ماي 2012، بسكرة الجزائر، ص 5.

لذا في ظل ذلك أصبح الاهتمام بالحوكمة ليس فقط على مستوى منظمات الشركات أو البنوك و أيضا على مستوى الاسواق المالية، و مؤخرا أصبح تطبيق الحوكمة يعتبر مؤشر لدراسة اقتصاديات الدول .

## 2.1 مفهوم حوكمة الشركات

لا يوجد تعريف موحد لحوكمة الشركات ، خاصة في ظل تعدد معاني ترجمة مصطلح Corporate governance ، حيث يرى بعض الباحثين أن اقرب ترجمة للمصطلح هو حوكمة الشركات أو حاكمية الشركات ، إلا ان المصطلح المتداول هو حوكمة الشركات ، حيث ينحدر مصطلح حوكمة الشركات من التشبه بحوكمة المدن و الدول الى حوكمة الشركات و قد استعمل Richard Eels سنة 1960 هذا المصطلح للتعبير عن هيكل عمل و سياسات الشركة.

أما الحوكمة بمفهومها الحالي فقد كان المعهد البريطاني للرؤساء الإداريين و القانونيين التي قامت بإصدار سلسلة أوراق حول حوكمة الشركات سنة 1979 تم التطرق فيها الى مسؤوليات مجلس الإدارة

(عثمانية، 2011: ص 31)، ليكتسب المصطلح بعد ذلك أهمية من قبل العديد من الباحثين و الهيئات الدولية، و يمكن تعريف الحوكمة بعدة طرق و اتجاهات إلا ان مجمل التعاريف تصب في مجال واحد و التي يمكن تحديدها من خلال عرض المفاهيم التالية :

لقد عرفه سير أدريان كادبوري في 1992 الشهير بتقرير كادبوري<sup>1</sup> على ان حوكمة الشركات هي النظام الذي تدار به الشركات، و مجالس الادارة تكون مسئولة عن تطبيقها اما دور المساهمين هو انتخاب أعضاء مجلس الادارة و المراجعين و التأكد من ان هناك الهيكل الملائم، لذا فان مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة و توفير القيادات التي تحقق هذه الاهداف و مراقبة ادارة العمل ، رفع التقارير للمساهمين و التأكد من أن مجلس الادارة يلتزم بالقوانين و اللوائح و يعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة" (سوليفان، كيل، 2003: ص10).

في حين عرفها مصطفى يوسف كافي على انها الاطار العام الذي يجمع القواعد التي تمثل مجموعة القوانين و الاجراءات المنظمة لعمل الشركات داخليا و خارجيا و العلاقات المتداخلة بين كافة الاطراف ذات العلاقة، او ذات المصلحة بعمل الشركة و النظم و المعايير التي تحددها الشركة من أجل ممارسة عملها وتحقيق الاهداف و تحسين الاداء و العمليات التي تمارسها الشركة التي تساعد على ممارسة السلطة، اتخاذ القرار و توزيع المسؤوليات و التحكم في الشركة (كافي ، 2013: ص 205).

و عرفها جيراد شارو Gérard Charreaux على أنها جميع الآليات التي لها تأثير لتحديد القوى و التأثيرات على قرارات القادة ( المدراء). و انطلاق من هذا التعريف فان حوكمة الشركات هي عبارة عن جملة من المبادئ و القواعد و الاجراءات التي تساهم في التسيير الجيد لإدارة الشركة ذلك من خلال تحديد علاقة مختلف الاطراف الفاعلة سواء الاطراف الداخليين و حتى الخارجيين مما يسمح بمراقبتها بشكل فعال من جهة و تحقيق الاهداف المسطرة و أيضا تحسين الأداء.

من التعاريف السابقة يمكن أن نخلص الى أن حوكمة الشركات هي مختلف المبادئ و الاجراءات التي اذا تم تبنيها من قبل أي شركة سيساهم في تحسين الاداء من خلال تحديد المسؤوليات بالنسبة لكافة الاطراف سواء مجلس الادارة و الادارة التنفيذية من أجل تحقيق الاهداف في ظل مراعاة المخاطر و حماية المساهمين و اصحاب المصالح من خلال المراقبة و التأكد من تحقيق هذه الاهداف.

<sup>1</sup> The Cadbury Reprit: صدر سنة 1992 تحت عنوان " المظاهر المالية لحوكمة الشركات" و هو تقرير لجنة ترأسها أدريان كادبوري قامت هذه اللجنة بوضع توصيات حول نظام مجلس الادارة و الأنظمة المحاسبية لتخفيف من مخاطر و اخفاقات حوكمة الشركات.

### 3.1 خصائص حوكمة الشركات:

من أجل تفعيل حوكمة الشركات يتطلب مجموعة من الخصائص التي تساعد في تحقيق أهداف و مزايا الحوكمة و هي كالآتي:( محمود. عبد المطلب،2015: ص 61)

- ✚ **الانضباط:** أن تمارس الإدارة مهامها في إطار معين من قواعد السلوك الأخلاقي ؛
- ✚ **الشفافية:** يتم الإفصاح عن المعلومات المالية و التنظيمية حيث يجب أن تركز على الوضوح والمصادقية؛
- ✚ **الاستقلالية:** حيث تمارس الإدارة مهامها دون ممارسة الضغوط عليها لإتخاذ القرارات؛
- ✚ **المسؤولية:** يكون للإدارة كافة الصلاحيات و السلطات لإتخاذ كافة الإجراءات كما تدرك حقوق جميع الأطراف المهمة بالشركة و التي تتضمنها اللوائح و القوانين و أيضا تشجع على التعاون المشترك بين الأطراف.
- ✚ **العدالة:** من خلال معاملة كافة المساهمين و الجهات ذات العلاقة بعدالة؛
- ✚ **المسؤولية الإجتماعية:** عبر التمسك بالمعايير الأخلاقية لما لها من أثر كبير في زيادة الإنتاجية و تحسين سمعة الشركة؛
- ✚ **المساءلة:** حيث تلتزم الإدارة التنفيذية بالإجابة على إستفسارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالقرارات و تنفيذ الخطط، كما يلتزم مجلس الإدارة بالإستجابة لإستفسارات المساهمين أصحاب المصالح.

### 4.1 أهمية حوكمة الشركات

إن أهمية حوكمة الشركات لا ترتبط بالمؤسسة فقط بل تتعداها الى أطراف اخرى سواء كان الشركات الاخرى المنافسة البنوك كأحد مصادر التمويل السوق المالي و التنمية الاقتصادية للدولة محل النشاط : (المشهداني، الفتلاوي، 2012: ص35)

#### 1.4.1 أهمية الحوكمة الاقتصادية: تتجسد الاهمية الاقتصادية للحوكمة في عدة مستويات منها:

- ✓ **على مستوى الشركات:** تساهم في تحسين الاداء التنافسي و تخفيض تكاليف الحصول على رؤوس الأموال، كما أنها ترفع من القيمة السوقية لأسهمها في ظل تخفيض المخاطر ؛

✓ على مستوى حملة الأسهم : تحقق لهم عائد مناسب كما أنها تساهم في تعظيم قيمتهم و تحافظ على حقوقهم؛

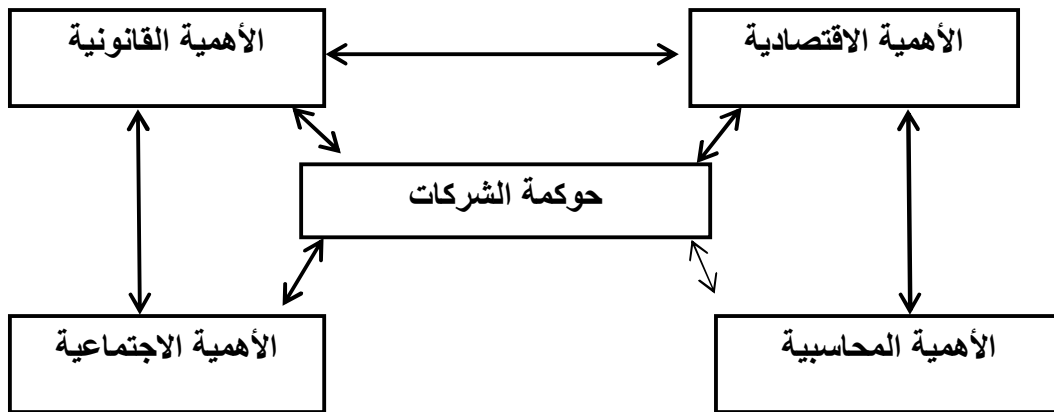
✓ على مستوى أسواق المال: تزيد حوكمة الشركات من القدرة على جذب و تعزيز الاستثمارات من خلال تعزيز الشفافية و الإفصاح و كشف حالات الغش و الفساد؛

✓ على مستوى الاقتصاد: تعمل على تخصيص أكثر كفاءة للموارد و تحسن من ادارة البرامج كما تقلص من حجم التدفقات الخارجة للأموال و تزيد من حجم التدفقات الداخلة؛

**2.4.1 أهمية الحوكمة القانونية :** حيث يعد النظام القانوني صمام الأمان بالنسبة لحوكمة الشركات، كما أن معايير الإفصاح الشفافية و المعايير المحاسبية تعتبر أساس مبادئ الحوكمة، لذا فإن الحوكمة تتداخل في عدد من قوانين الشركات، البنوك المحاسبة و التدقيق و غيرها لذا تعتبر التشريعات الحاكمة و اللوائح التنظيمية لعمل الشركات و تعد بذلك العمود الفقري لأطر و آليات الحوكمة (مكط الزحيم، 2015، ص ص: 159-160).

**3.4.1 أهمية الحوكمة الاجتماعية :** تتمثل في حماية حقوق كافة أصحاب المصلحة و تأكيد المسؤولية الاجتماعية. و الشكل التالي يوضح ذلك باختصار.

الشكل رقم (01-02): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: علاء جميل مكط الزحيم، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية، العراق، مجلد 17، العدد 01، سنة 2015، ص 160.

في ظل تعدد النظريات المفسرة لحوكمة الشركات فقد ركزنا على أحد أهم النظريات التي يعتبرها العديد من الاقتصاديين كمدخل للتطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة و هي نظرية الوكالة.

## المطلب الثاني : نظرية الوكالة مدخل لحوكمة الشركات

من خلال تحليل كل من بيرل و ميير Berle et Meare سنة 1932 توصلنا الى أن الادارة الغير فعالة للشركات الكبرى ترجع بالدرجة الأولى بسبب الفصل بين المساهمين الذي يتوقعون الخطر و القادة الذين يتخذون القرارات في ظل ضعف الرقابة الكافية للمساهمين، و التي من الممكن أن تكون سببا في ضعف الأداء لذا في ظل هذه العلاقة ظهرت أحد أهم النظريات و هي نظرية الوكالة (Charreaux, 2000 : p03)، التي تعتبر من أهم النظريات التي تمثل مدخل لحوكمة الشركات هذا من خلال فرضيات و مبادئ النظرية التي تعتبر كخطوة فعالة من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة.

و لقد تطرق كل من ماكلين و جونسن Jensen et Meckling سنة 1976 الى تعريف حوكمة الشركات في اطار مشكلة الوكالة Agency Problem الى احتمالية تعارض مصالح ادارة الشركة و خلصت نتائج أبحاثهم الى أن التطبيق السليم للقوانين و اللوائح التي تتضمن الافصاح و حقوق المساهمين ، ستسهم في الحد من أساليب الاحتيال و تضارب المصالح ( Kaliski, 2007: p 222).

## 1.2 نظرية الوكالة Agency theory :

ان فكرة الحوكمة بإختصار هي مواجهة المشاكل الناشئة من الفصل بين الملكية و الادارة التي تحصل بسبب الاختلافات في الحوافز و الاهداف و عدم تناسق المعلومات، في ظل تباين المعلومات و تضارب المصالح و ايضا تحديد العلاقة بين الادارة و المالكين (Bakkour, Kast , 2013, p :7).

فضلا عن اختلافهم في تحمل المخاطر و هي احدى الاطر النظرية لحوكمة الشركات : و تتمثل هذه المشكلة المركزية في حوكمة الشركات وفقا لهذا المنظور و بوضع قواعد و حوافز لانسجام سلوك المديرين ( الوكلاء) بشكل فعال مع رغبات الاصلاء ( المالكين )، و نظرية الوكالة تقدم تفسيراً سلوكياً لهذا الصراع بين الوكيل و الاصيل و يكون عن طريق ما يسمى بعقود الوكالة، و هي عقود تعد بمثابة الوجه الاخر للحوكمة، التي ما هي إلا اصول عقود الوكالة تستخدم للتوفيق بين مصالح اطراف العلاقة التي تبنى عليها شركات المساهمة في شكلها الحديث الذي فصل بين الملكية و الادارة (الديملي، 2013: ص25).

## 2.2 أهمية نظرية الوكالة:

لقد برزت أهمية نظرية الوكالة في مايلي : (سلمان، نوري ، 2011، ص ص14-15 )  
 ✓ دعم البحوث النظرية للمحاسبة الإدارية نظرا لإحتمالات التعارض بين الوكلاء و الأصلاء مما يؤدي إلى أن أصحاب رأس المال (الاصلاء) في حاجة إلى استعمال الوسائل التي تمكنهم من مراقبة ومتابعة مدى وفاء الإدارة بالتكاليف المحددة في عقد الوكالة؛

✓ تصميم نظام الحوافز الإدارية، إذ أنه يتم الربط بين مصالح الإدارة ومصالح المالكين وذلك عن طريق حساب مكافآت الإدارة على أساس الربح المحاسبي وتحديد معايير ومؤشرات لقياس الأداء بما يضمن للمالكين بأن الإدارة قد اتخذت الأفعال نيابة عنهم وبما يتفق مع مصالحهم والتي من الممكن أن يتخذوها بوصفهم متخذي قرار، ومن المعايير المستعملة معدل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل المتبقي، والعائد على المبيعات، والقيمة الاقتصادية المضافة، وبطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>؛

✓ الاهتمام بمصالح أصحاب رأس المال وبتث الثقة لديهم من خلال اتخاذ بعض الإجراءات التي تعزز ثقتهم بالإدارة من خلال قيام الأخيرة بوضع الموازنات وتحديد الحدود العليا للإنفاق والتأمين على الممتلكات و وضع الإجراءات السليمة لنظم الرقابة الداخلية .

## 3.2 ابعاد نظرية الوكالة: (حماد. طارق، ك1، 2005، ص ص:78-79)

✓ تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الأصيل والوكيل من ناحية إنفصال الملكية عن الإدارة ، واختلاف مصادر إمداد المشروع برأس المال ، وكذلك مشكلة إنفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء ؛

✓ نتيجة تصرفات الوكيل بعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل ، يزيد من فرص حدوث خسارة للأصيل خاصة أن هذا الاخير ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل ، وتتسأ هذه المشكلة نتيجة الإختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل وتظهر في الحالات التي لا يمكن للأصيل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته ، وفي مثل هذه الحالات لا يستطيع الموكل تحديد ما إذا كل الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة .

<sup>1</sup> بطاقة الأداء المتوازن: هو نظام إداري يهدف الى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها و برامجها في مجموعات من الأهداف و القياسات والبرامج المترابطة.

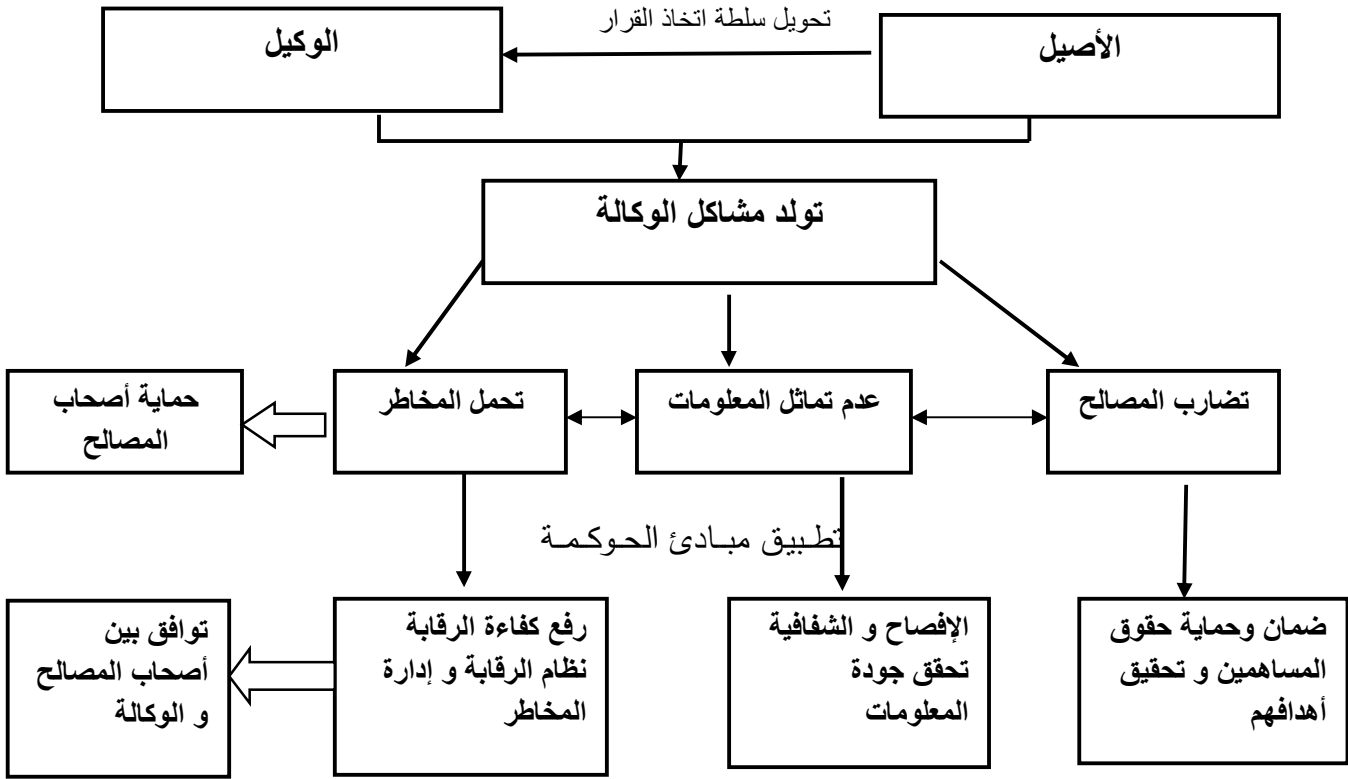
✓ مشكلة الاختيار العكسي تظهر بوضوح عند الإختيار بين بدائل القياس والتقييم المحاسبي حيث تلجأ الإدارة إلى إختيار الطرق المحاسبية التي تتفق مع مصلحتها الذاتية مثل إختيار طريقة FIFO لتسعير المخزون في ظل ظروف التضخم رغم تعارض ذلك مع مصلحة الملاك لأنه يؤدي إلى زيادة المدفوعات في صورة حوافز للإدارة والعاملين وضرائب لمصلحة الضرائب .

إن تطوير النظريات المالية المتعلقة بحوكمة الشركات ساهم في تطوير نظرية الوكالة، حيث نجد في النظرية خلافاً لغيرها من النظريات أن الوكلاء من الموظفين يعتبرون مركز و جوهر عمل الشركة باعتبارهم يمكنهم السيطرة، خاصة في ظل وجود ادارة قوية لذا أي تباين في المعلومات سيكون هم المسؤولين عنه، وللد من الاثار السلبية التي يمكنك أن توجد في ظل انحرافات المعلومات و منه انحراف تحقيق الاهداف لذا لا بد من : ( Bakkour,Kast ,2013 :p 9 )

✚ تحديد العلاقة بين الوكلاء باعتبارهم القادة مع المساهمين، حيث يجب أن تدفع الشركة لهم بناء على أدائهم، في مقابل الاستثمار في نشاط الشركة و تحسين الأداء؛  
✚ لا بد من وجود وسيلة لضمان تلاقي مصالح الوكلاء مع الاصلاء.  
✚ تركيز نظرية الوكالة على الحوافز لما لها من تأثير في الحد من تضارب المصالح.

و الشكل التالي يوضح أهمية الحوكمة لحل مشكلة الوكالة التي تكون قائمة بين كل من الوكيل و الاصيل، حيث في ظل غياب تطبيق الحوكمة سيؤدي ذلك الى تضارب المصالح ، في ظل عدم تماثل المعلومات مما يؤدي الى ارتفاع حجم المخاطر التي ستحملها أصحاب المصالح بالدرجة الأولى، في حين عند تطبيق مبادئ الحوكمة سيحقق توافق بين أصحاب المصالح و الوكالة .

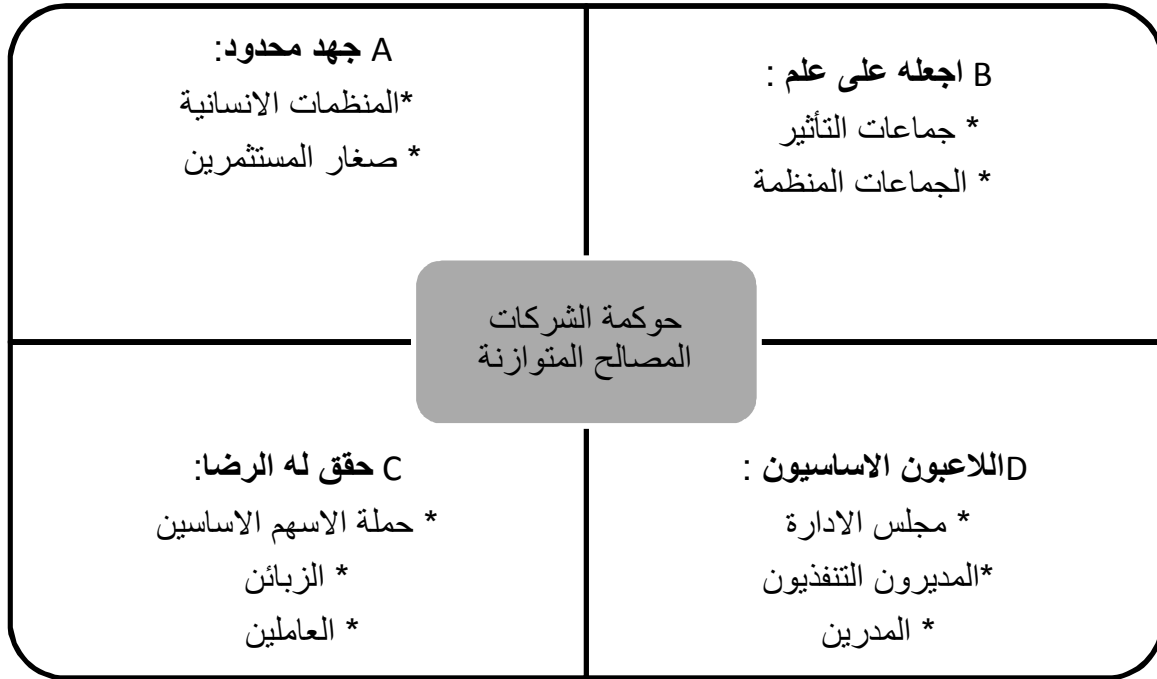
الشكل رقم (01-03) : دور حوكمة الشركات في حماية أصحاب المصالح



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة

ان تطبيق الحوكمة يساهم في تحقيق الموازنة بين مصالح المستفيدين ، حيث نجد أن مواقع المستفيدين في مصفوفة أصحاب المصالح تختلف وفقا لعاملين الأول هو مستوى التأثير أو القوة في اعادة هيكلية الموارد و القرارات و العامل الثاني مستوى المنفعة المتوقعة من الاعمال و هو ما يظهر من الموقع A تأثير محدود و منفعة محدودة الى الموقع D تأثير عالي و منفعة عالية (إبراهيم.ع، كريم.ف، 2009:ص 161) .

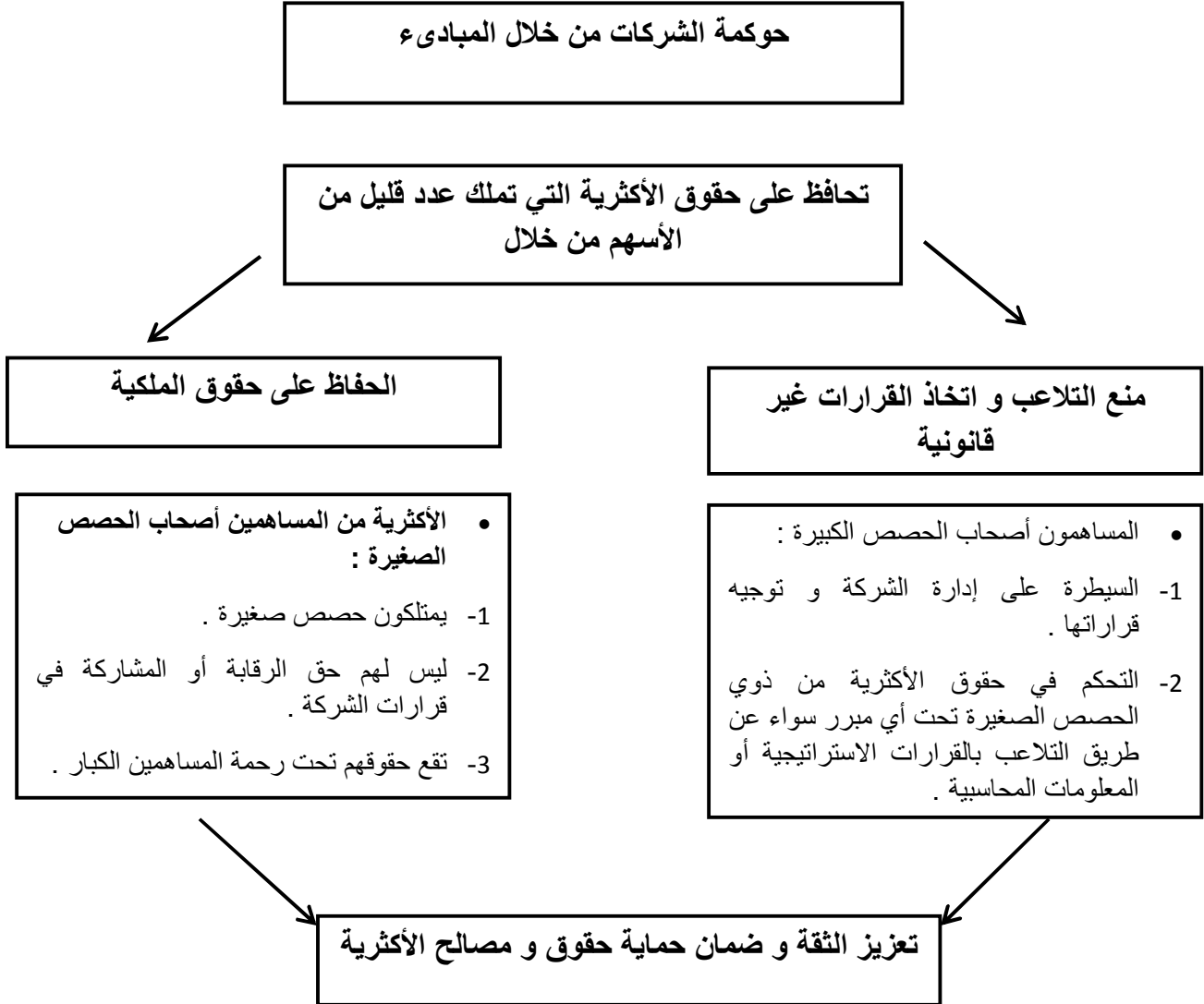
الشكل رقم (01-04): دور حوكمة الشركات في موازنة مصفوفة أصحاب المصالح



المصدر: عبد السلام ابراهيم، فاضل عباس كريم، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة (دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة)، الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 2، سنة 2009، ص 161

بالرغم من تعدد نماذج الحوكمة و ذلك وفقا لعدة متغيرات، إلا أنه من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة سيكون هناك ضمان لتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة ، وأيضا تحقيق الاهداف في ظل حماية مصالح مختلف الفئات، كما أنها تساعد القادة على تقليل من المخاطر التشغيلية الى أدنى مستوى من خلال الضوابط الداخلية والخارجية الفعالة (Darweesh ,2015 :p41) و الشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم ( 05-01 ) : نظام حوكمة الشركات



المصدر : عدي صفاء الدين فاضل ، مسلم علاوي شلبي، تأثير حوكمة المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المصرفي: دراسة مقارنة في قطاعي المصارف (الخاصة و الحكومية)، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 25، سنة 2009، ص 09 .

إن تطبيق نظام الحوكمة يساهم لا محال في حماية أصحاب المصالح خاصة الذين يمتلكون عدد قليل من الأسهم، ذلك من خلال منع التلاعب و اتخاذ القرارات الغير قانونية و كذا الحفاظ على حقوق الملكية مما يعزز الثقة بين كافة اصحاب المصالح.

### المطلب الثالث: نظرية الوكالة و فعالية الحوكمة في البنوك

ان الفكرة الاساسية للحوكمة سواء كانت في الشركات أو البنوك هو السعي نحو تفعيل ادوات الرقابة على المسيرين و ذلك من أجل حماية مصلحة الاطراف من مساهمين دائنين مودعين و حتى الدولة، حيث تبرز اشكالية كيف يمكن لهؤلاء الاطراف حماية أنفسهم ، حيث هنا تبرز مشكلة الوكالة و هي النتائج السلبية للفصل بين الملكية و الإدارة ، في اطار ذلك سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد تيار حوكمة البنوك في اطار نظرية الوكالة .

#### 1.3 مشكلة الوكالة في البنوك :

على الرغم من تباين المعلومات متأصل في جميع أشكال الاعمال إلا أنه عدم التماثل يكون أكثر بروزا في المؤسسات المصرفية و القطاع البنكي ككل، هذا راجع بالدرجة الاولى الى عدم التماثل، مما يجعل هناك صعوبة بالنسبة للمشاركين الخارجيين في السيطرة و معرفة السلوك الداخلي للبنك باعتبار أن البنوك تعتبر أقل شفافية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى كما أنها أكثر غموضا مما سيسهم في تفاقم المشاكل الادارية ومنه تضخيم مشكل الوكالة داخل البنك، حيث هناك امكانية لتلاعب القادة باعتبارهم الوحيدين القادرين على معرفة القيمة الدقيقة لأصول البنك و أيضا جودة الائتمان، و من أجل ذلك سنجد:

(Boussada, 2012 ,p 39-40)

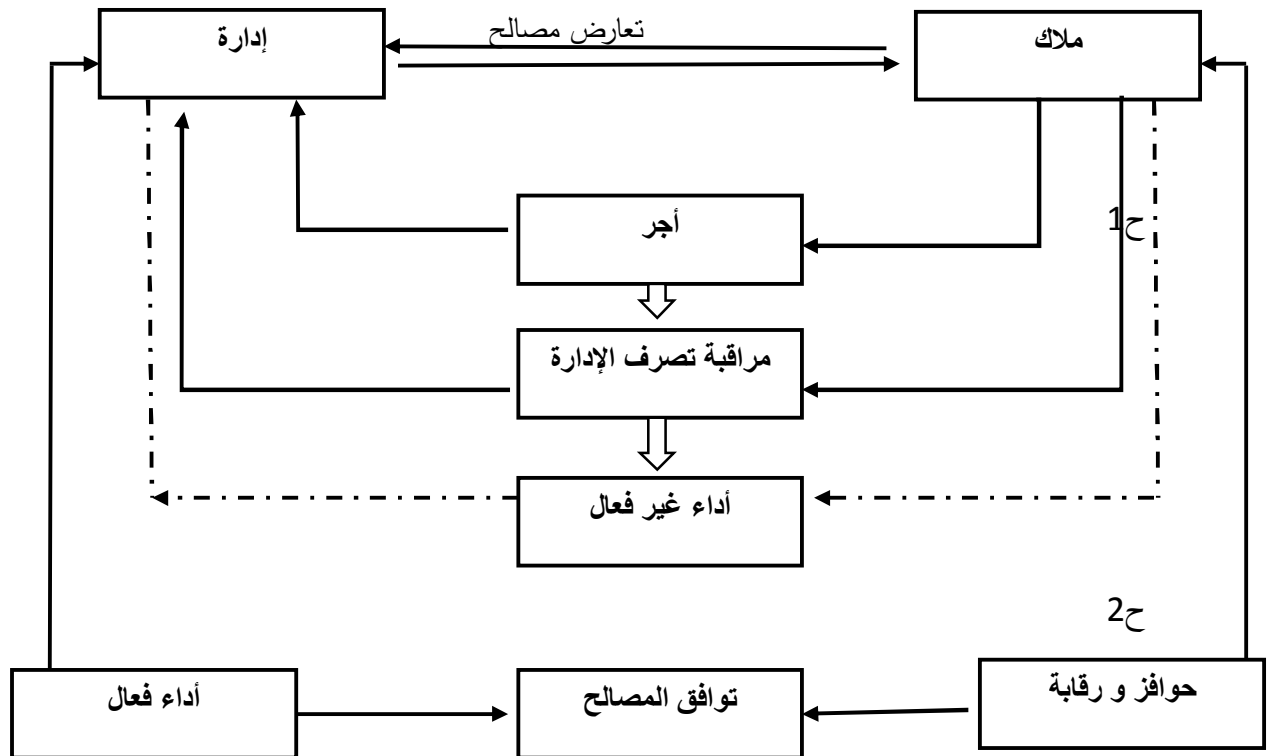
- ✓ سيعمل المساهمين على المكافحة من أجل تصحيح أنشطة و قرارات فريق الادارة، في حين سيجد المودعين مشكلة في السيطرة على الخطر الذي اتخذه المساهمين و المديرين التنفيذيين؛
- ✓ لا يسمح للأقلية المساهمة و الدائنين من السيطرة على ادارة البنك؛
- ✓ في ظل غياب نظام فعال للحوافز فانه يؤدي ذلك الى غموض المعلومات من جهة و من جهة أخر التصرف بشكل انتهازي في تبني سلوكيات خطيرة من قبل الجهات الفاعلة ( الوكلاء) ؛
- ✓ زيادة الغموض في المعلومات سيؤدي الى تفاقم الصراعات.

و من أجل القضاء على مشكلة الوكالة في ظل نشاط البنك الذي يختلف عن غيره كمؤسسه سواء من حيث طبيعة نشاطاتها خاصة أنها تلعب دورا مهما في تزويد المؤسسات غير المالية

بالأموال اللازمة لها، وفي تنفيذ السياسة النقدية، وكذلك في إيجاد عامل الاستقرار في الاقتصاد ككل، و لأن البنوك تحتفظ بمعلومات خاصة وغير قابلة للنشر حول عملاتها (ناصر، 2014: ص164)، وكذلك شركاءهم الآخرين في الإقراض، إضافة إلى أن البنوك تعمل على توفير الضمانات الحكومية، هذا بصفة خاصة و من اجل ضمان تحقيق أهداف البنوك على كل المستويات لابد : (كافي،2013: ص 253)

✚ انشاء عقود تتماشى مع أهداف كل من المساهمين و المبرين اضافة الى الاطراف الاخرى؛  
 ✚ ضرورة وجود مصاريف لمراقبة تصرفات الادارة ذلك من أجل التأكد من أن السير الجيد لتحقيق الاهداف في ظل وجود معلومات متاحة و على درجة عالية من الشفافية؛  
 ✚ في حين يعتبر الحل الامثل لمشكلة الوكالة في البنوك هو ربط أجر الادارة بالأداء مع وجود رقابة و لتوضيح هذه النقطة نلخص ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (06-01) : حل مشكلة الوكالة في البنوك



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة

من الشكل أعلاه نميز حالتين في تحديد العلاقة بين كل من الملاك و الإدارة ، حيث نجد في الحالة الاولى التي يكون فيها الاجر هو العنصر الذي يربط بين كل من الملاك و الإدارة فإن ذلك ينجر عنه أداء غير فعال في ظل رقابة مختلف عمليات الإدارة ، أما الحالة الثانية التي يكون فيها توافق بين الطرفين في ظل وجود نظام أجر و حوافز فعال، فهذا سيؤدي من خلال وجود الرقابة الى تحسين الاداء البنك في ظل العلاقة الجديدة تحت بند تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك.

### 2.3 الحوكمة في البنوك في اطار نظرية الوكالة

ان النتائج السلبية لفصل الملكية عن الإدارة خاصة فيما يتعلق بالبنوك فإن هناك تياران أساسيان للحوكمة، و اللذان ينظران إلى العلاقة بين طرفي عقد الوكالة و كيف يجب أن تكون و ما هي طبيعتها و هما :

**1.2.3 العلاقة المساهمية:** إن أنصار هذا التيار يحصرون العلاقة فقط بين المساهمين و المسيرين أي ما يعرف بالرؤية المساهماتية، حيث يعطون مفهومهم للعلاقة المساهماتية بين الملاك و المديرين ، حيث تعطى السلطة للمساهمين كحماية شرعية و قانونية من أجل الحفاظ على حقوقهم ضد أي محاولة انتهاك لرؤوس أموالهم من طرف المسيرين أو المديرين ( صالح. صبرينة، 2009: ص 77).

**2.2.3 العلاقة المشاركة:** أنصارها يرون بأن الملكية متعددة فإن لهم رؤية مشاركتية Vision partenariale، بين كل من الملاك و المديرين، في إطار فصل الملكية عن الإدارة، حيث حسب هذا التيار فالسلطة مقسمة على مجموع المساهمين، سواء كانوا أفراد أو مؤسساتيين ذلك من أجل مواجهة الآثار السلبية للمسيرين في اطار الحماية التشريعية أو عن طريق حصر الملكية في أيدي المساهمين، فحوكمة البنوك تظهر هنا ليس فقط كعنصر لتأمين مساهمات المالكين و لكن أيضا تأمين لكافة الصفقات المبرمة بين المؤسسة و مختلف الأطراف الأخرى : مسيرين، مساهمين، موظفين، مودعين، مقترضين، بنك مركزي، بمعنى كافة الاطراف.(Charreaux ,1997 : p 32)

و في ظل العلاقتين السابقتين نجد أن كافة الاطراف سواء كان المساهمين و المديرين أو الاطراف الأخرى المهمة من مودعين و مقترضين موظفين و حتى البنك المركزي مهتمون بطبيعة

رؤية البنك و ذلك لما له انعكاس ايجابي على كافة الاطراف و في ظل هذه الرؤية تظهر : أهمية الملكية من ناحية أنها تعطي حق إتخاذ القرار حتى في الظروف التي تكون غير واضحة في العقد الأساسي ، و قد تتعارض هذه الفكرة مع تصور البنك أنه مجرد علاقة تعاقدية بسيطة لأنها تشمل عوامل غير تعاقدية كتوزيع الملكية مثلا، و لذلك فحوكمة البنوك كذا الشركات تتعارض هنا مع الحوكمة التعاقدية التي تحصر العلاقة فقط مع المساهمين أصحاب رؤوس الأموال و بالتالي أصحاب حق الملكية و تستثني الأطراف الأخرى (صالحى. صبرينة، 2009:ص 79).

### 3.2.3 تفعيل الرقابة و انخفاض التكلفة :

✓ إن الفكرة الأساسية للحوكمة تكمن في فعالية أدوات الرقابة على المسيرين لمصلحة الأطراف الدائمة ( مساهمين، دائنون، الدولة، المستثمرون المؤسساتيين، المودعون...)، اضافة الى تقليل كلفة الإدارة المكلفة بإدارة المؤسسات نيابة عن مالكيها وسواء كانت مالية أو غير مالية حيث تمثل قضية مهمة، لأنها قد تؤدي إلى ظهور إدارات تعمل بصورة غير كفؤة واختيار مدخلات أو مخرجات تتلاءم مع رغباتهم، أو بمعنى آخر أنهم يفشلون في تعظيم قيمة المؤسسة وكننتيجة فإن أثر الكلفة الخارجية تساوي الخسارة أو الانخفاض في قيمة المؤسسة الناتجة عن الإدارات التي تهتم بتعظيم منافعها الشخصية بدلا من تعظيم قيمة المؤسسة (ناصر، 2014. 164).

✓ حيث تقترح نظرية الوكالة مجموعة من آليات الرقابة و التي تصنف الى ميكانيزمات خارجية و ميكانيزمات داخلية أما الميكانيزمات الخارجية تتمثل في سوق المنافسة و ايضا سوق المالي ، أما الميكانيزمات الداخلية فهي تتضمن حقوق التصويت، الرقابة التبادلية، مجلس الادارة و في هذا الاطار و بغرض التخفيض من مشاكل الوكالة ركز<sup>1</sup> Lan Heracleous على مقارنة في هذا الخصوص تركز على ثلاث عناصر اساسية هي: أولا اعادة تحديد بدقة مصالح المساهمين، ثانيا تشكيل مجلس ادارة مناسب للمساهمين من خلال زيادة عدد الأعضاء المستقلين و أخير اعادة تحديد أدوار مجلس الادارة بشكل يخدم جميع المساهمين سواء الاقلية أو الأغلبية ( غضبان ، 2014، ص ص 13-14).

<sup>1</sup> Lan Heracleous: أستاذ بجامعة اكسفورد، تم نشر أعماله في المجالات الرائدة من اهتمامته البحثية نجد الادارة الاستراتيجية من منظور تنظيمي، حوكمة الشركات، القيادة الاستراتيجية و الابتكار.

- ✓ إن تكلفة المؤسسات وقضية هيكل رأس المال تعد من الناحية العملية قضية مهمة للبحث و إثارة الأسئلة فيما يتعلق بالصناعة المصرفية، حيث إن هذه الصناعة تلعب دورا مهما في تزويد المؤسسات غير المالية بالأموال اللازمة لها، وفي تنفيذ السياسة النقدية، وكذلك في إيجاد عامل الاستقرار في الاقتصاد ككل. إن كلفة المؤسسة قد تبدو عمليا أكبر في القطاع المصرفي، وذلك لأن المصارف بطبيعتها تحتفظ بمعلومات خاصة وغير قابلة للنشر حول عملائها، وكذلك شركاءهم الآخرين في الإقراض، إضافة إلى أن البنوك تعمل على توفير الضمانات الحكومية، مما يؤثر على زيادة كلفة المصارف المتعلقة بالديون الخارجية (ناصر، 2014: ص 165) .
- ✓ أيضا السعي لإعادة التوازن تظهر حاجة أصحاب المصالح الى ضرورة وجود وسائل تمكنهم من المراقبة و متابعة أداء الادارة وهو ما أدى الى المطالبة بالتدقيق الخارجي و التقارير المحاسبية لذا لابد من تصميم نظام للحوافز الادارية و ذلك لربط بين مصالح الادارة و المساهمين في ظل تحديد معايير و مؤشرات لقياس الاداء بما يضمن لأصحاب المصالح ان الادارة قد اتخذت القرارات السليمة بما يتفق مع مصالحهم (عبدي ، 2014: ص 91).

#### المطلب الرابع : تطور مفهوم الحوكمة في ظل المنظمات الدولية

نظرا لأهمية المنظمات الدولية و درها في التأثير على السياسات الكلية للدول في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و حتى السياسية لذا ارتأينا ضرورة التعرف الى مقاربات هذه المنظمات لمفهوم الحوكمة و في هذا المجال سنعرض مفاهيم لخمس مؤسسات و منظمات دولية مهمة هي : منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD البنك الدولي WB صندوق النقد الدولي FMI كذلك بعض الهيئات الاخرى مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE.

#### 1.4 البنك الدولي BW

يمكن القول بأن البنك الدولي كان أول مؤسسة دولية طرحت مفهوم الحوكمة في نهاية عقد الثمانيات من القرن المنصرم، و ذلك في سلسلة تقارير عن مدى ما تحقق في مجالي التنمية الادارية و محاربة الفساد في دول جنوب إفريقيا و كان هدف البنك وراء هذه التقارير الربط بين الكفاءة الادارية و مستوى النمو الاقتصادي و قد أطلقت هذه التقارير فيما بعد حركة دولية واسعة لمفهوم الحوكمة(توق، 2013: ص 49)، ولقد وصف البنك الدولي نظام الحوكمة بأنه النظام الذي تكون فيه مؤسسات القطاع

العام ، من شركات و بنوك و مؤسسات مالية، خاضعة للمساءلة وقادرة على تحقيق إستدامة التنمية، وبالتالي عرف مفهوم الحوكمة على أنه " أسلوب ممارسة القوة power في إدارة الموارد الإجتماعية والإقتصادية للدولة من أجل التنمية"، وفي سياق هذا التعريف وضع البنك الدولي أربعة معايير أساسية لضمان فاعلية الحوكمة أو تحقيق الحوكمة الرشيدة Good Governance القادرة على إحراز التنمية المستدامة وهي: إدارة القطاع العام، والمساءلة، والإطار القانوني والشفافية وإتاحة المعلومات، فالحوكمة لا ترتبط فقط بالجانب الاقتصادي فهي تتعداه الى الديمقراطية والحقوق المدنية، مع الشفافية وسيادة القانون وكفاءة الخدمة العامة (www.worldbank.org).

و وفقا للبنك العالمي فان داخل نظام الحوكمة توجد قوى داخلية و خارجية تواجه احدهما الاخرى ، و تؤثر على سلوك و أنشطة الشركات في حين تحدد القوى الداخلية العلاقات بين اللاعبين الأساسيين تستعمل القوى الخارجية لجعل سلوك الداخليين في الشركة منضبط، و يمكن تصنيف هذه القوى أو الآليات الى صنفين : آليات حوكمة داخلية اليات حوكمة خارجية ، و بالتالي نميز بين حوكمة شركات داخلية و أخرى خارجية تتفاعلان فيما بينهما بصورة مكملة حيث تعتمد الحوكمة الداخلية بصورة حاسمة على نطاق حوكمة الشركات الخارجية و العكس صحيح ( عثمانية ، 2011: ص 46).

#### 2.4 مقارنة منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD

تتطلق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من مفهوم واسع للحوكمة يتمثل بالطريقة التي يتم فيها ممارسة السلطة The way authority is exercised و تعطي في أعمالها اهتماما واسعا للحوكمة في القطاع العام من ناحية ، و الحوكمة في المؤسسات و الشركات الكبيرة (توق: 2013: ص 57).

ويعتبر تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) من أشمل التعريفات التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات حيث عرفتها: "بأنها مجموعة من الأنظمة والهياكل التنظيمية التي توضح مسؤوليات وواجبات مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميتها والجهات ذات العلاقة التي لها اهتمام بالمؤسسة، وذلك للوصول إلى أهدافها وبشكل يسهل إيجاد عملية مراقبة فعالة، وبالتالي المساعدة على استغلال موارد المؤسسة بكفاءة لتحقيق أقصى الأرباح" (www.oecd.org).

و لقد كانت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات هي أولى مجموعة ارشادات متعددة الاطراف ذات العالمي، و على الرغم من تصنيف البنك المركزي لها على انها معايير فان مبادئ المنظمة هي اطار فكري لواضعي سياسات و المستثمرين و غيرهم لتناول الحوكمة بمصطلحات و قواعد مفهومة للجميع، و منذ الموافقة على مبادئ المنظمة 1999 أصبحت تستخدم كمرجعية في العديد من المبادرات الخاصة بالمستثمرين ( ستيلبون : 44).

#### 3.4 مقارنة صندوق النقد الدولي FMI:

أما عن صندوق النقد الدولي ففي عام 1996 قررت اللجنة صنع السياسات في مجلس محافظي صندوق النقد الدولي في وثيقة أسمتها " اعلان حول الشراكة من أجل النمو العالمي المستدام " و قد كان الهدف منها تعزيز الحكم الجيد في جميع جوانبه، بما في ذلك ضمان سيادة القانون، و تحسين الكفاءة و المساءلة في القطاع العام و التصدي للفساد كعناصر أساسية لإطار العمل الذي يمكن أن تزدهر من خلاله الاقتصاديات .

#### 4.4 المعهد الدولي للتمويل IIF :

عرف حوكمة الشركات على انها مجموعة الهياكل و العمليات اللازمة لتوجيه و ضبط المؤسسات و تحديد و توزيع الحقوق و الواجبات بين المشاركين الرئيسيين للشركة بمن فيهم المساهمين و اعضاء مجلس الادارة و المدراء وكذا تحديد القواعد و الاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة (الربيعي، راضي، 2013:ص 25).

#### 5.4 أما لجنة بازل للرقابة المصرفية :

فقد عرفت الحوكمة على أنها الطريقة التي يدير بها مجلس الادارة مختلف العمليات و الانشطة المتعلقة بالبنك مما يؤدي الى انعكاس ذلك على تحديد مختلف الانشطة المصرفية اليومية و ايضا تحديد الاهداف البنك في ظل تحقيق المساءلة و الاخذ بعين الاعتبار مصالح اصحاب المصالح و حماية مصالح المودعين ( Comité de bale sur le contrôle bancaire, p 4 ).

#### 6.4 مركز المشروعات الدولية :

يعرف حوكمة الشركات على أنها الإطار التي تمارس فيه الشركات وجودها و تركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين و أعضاء مجلس الادارة و المساهمين و أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، و كيفية التفاعل بين كل هذه الاطراف في الاشراف على عمليات الشركة ( مركز المشروعات الدولية الخاصة : ص 03).

### المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك: ماهية مبادئ و ركائز

مع تصاعد حالات الفشل الذريع الذي منيت بها العديد من البنوك و الشركات على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، و التي كان سببها حسب المحللون هو افتقار الشركات و البنوك إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات و اتخاذ قرارات غير رشيدة، و غياب الرقابة و المتابعة من قبل المساهمين و أصحاب المصالح، الأمر الذي أدى بالمؤسسات المالية الدولية الى أن تضع مجموعة من المعايير و القواعد التي تكفل حسن الأداء و توفر الرقابة القوية. و ذلك تحت عنوان Corporate Governance لذا قسمنا هذا المبحث الى أربع مطالب يتضمن المطلب الاول الاطار المفاهيم للحوكمة في البنوك من مفهوم أهمية و أهداف أما المطلب الثاني في حين تضمن المطلب الثالث فقد عرضنا من خلاله و أخير المطلب الرابع الذي احتوى على

#### المطلب الاول : الحوكمة في البنوك: مفهوم، أهمية و أهداف

لقد أصبح ينظر الى الحوكمة كآلية هامة لكافة المنظمات و المنشآت بما في ذلك البنوك ، فبتبني البنوك للحوكمة سيسهم قطاعا في حصوله على ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل و هو ما سيتضح لنا من خلال تعريف الحوكمة و الاهمية و كذا الاهداف.

#### 1.1 مفهوم الحوكمة في البنوك:

تعرف الحوكمة في البنوك على أنها مراقبة الاداء من قبل مجلس الادارة و الادارة العليا للبنك، و حماية حقوق حملة الاسهم و المودعين بالاضافة الى الاهتمام بعلاقة الفاعلين الخارجيين و التي تتحدد من خلال الاطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية (حسن .صلاح، ك1، 2011:ص179).

كما تعرف على انها مجموعة القواعد و اللوائح القانونية و المحاسبية و المالية الاقتصادية التي توجه و تحكم الادارة في اداء عملها و الوفاء بمسئولياتها ليس فقط امام المساهمين و لكن ايضا امام المودعين و من ثم امام اصحاب المصالح و المجتمع (الربيعي و اضي، 2013: ص 32).

و عرفت الحوكمة في البنوك على انها مجموعة القواعد و الاسس الطموحة و الموجه التي يضعها مجلس الادارة لمساعدة الاداريين في الالتزام بطريقة شفافة و الافصاح عن جميع البيانات في اطار هدف المساءلة و السلوك المهني على اساس قاعدة واضحة شرط أن تسهم كل الاطراف الفاعلة عبر نشاطاتهم في مجال الادارة من اجل تحقيق الاهداف المسطرة (الشمري، ك2، 2013، ص 106) .

تعني الحوكمة في البنوك مراقبة الأداء من قبل مجلس الادارة و الادارة العليا للبنك و حماية حقوق حملة الأسهم و المودعين بالإضافة الى الاهتمام بعلاقة هؤلاء الاطراف الخارجية و التي تتحدد من خلال الاطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية (سليمان، ك1، 2006: ص 281)، فالحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس والادارة التنفيذية الحوافز المنافسة للوصول الى الاهداف التي تصب في مصلحة البنك و تسهل ايجاد عملية مراقبة فعالة و بالتالي تساعد البنك على استغلال مواردها بكفاءة .

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نخلص الى ان الحوكمة في البنوك هي آلية تضمن من خلالها تحديد مهام مجلس الادارة و الادارة العليا بدقة و وضوح فيما يخص الوظائف الاهداف و الاستراتيجيات التي تسعى الى تحقيق الاهداف المسطرة و لكن في ظل حماية تامة لمصالح المدعين و المساهمين بالدرجة الأولى هذا من جهة و من جهة اخرى تحديد طبيعة العلاقة بين كل من الفاعلين الداخليين و الخارجيين الامر الذي يضمن تحسين الاداء و تفعيل الرقابة الداخلية للبنوك .

## 2.1 أهمية الحوكمة في البنوك

لقد بينت الدراسات أهمية الحوكمة السليمة في البنوك خاصة بعدما تزايدت العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستقرار في القطاع المصرفي وذلك في ظل عولمة الأسواق المالية وسياسة التحرير المصرفي التي تنتهجها البنوك ، وتغير بيئة العمل المصرفي بصفة عامة نتيجة العولمة المالية، و منه تكمن أهمية الحوكمة في مايلي: (الربيعي، راضي، 2013، ص ص: 48-51)

✓ في ظل البيئة المصرفية الدولية المتغيرة و الغير المستقلة بصورة متزايدة، تصبح الحوكمة عنصرا مهما في تأمين الآليات القادرة على إستيعاب تحديات تلك التحولات، و الاستجابة لها بدرجة عالية و أيضا التحكم في معطياتها ( نتائجها)؛

✓ في ظل تزايد الابتكارات المالية ازدادت أهمية الحاجة الى قياس، ادارة و سيطرة المخاطر الناجمة عنها خاصة تلك الانشطة المتعلقة بالمشقات المالية، الامر الذي أدى الى تزايد دور ادارة البنك خاصة من خلال تحديد و بوضوح دليل لإدارة المخاطر - تصنف بدقة واضحة خطوط السلطة و المسؤولية لإدارة مخاطر - بدأ ذلك من خلال المنظمات الدولية في مقدمتها لجنة بازل للرقابة المصرفية التي سعت الى وضع قواعد و مبادئ و ارشادات تحكم الممارسات؛

✓ تحقيق أهداف البنك بدأ من تعظيم العوائد الى جانب حماية اصحاب المصالح و المساهمين ، و ذلك من خلال التطبيق الجيد للحوكمة الذي يضمن الموازنة بين مختلف الانشطة البنكية بما يتفق مع القوانين و اللوائح المعمول بها، حيث التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة (الداعور، عابد، 2013:ص 256)؛

✓ ان الالتزام بأساليب الحوكمة السليمة يساهم في رفع درجة ثقة المستثمرين من جهة مما يؤدي - الاسواق الكفوة- الى خفض تكلفة رأس المال و منه تحقيق استقرار في المصادر التمويلية ( الداعور ، عابد، 2013، ص256)؛

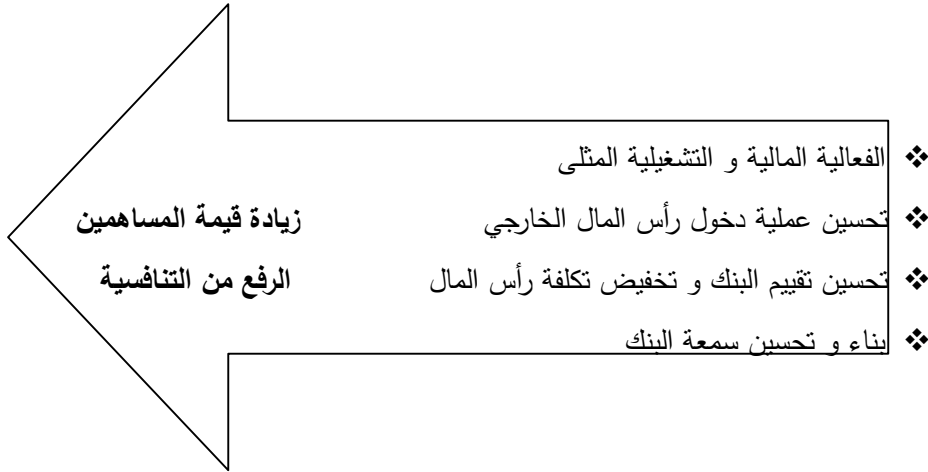
✓ ان طبيعة اقتصاديات الدول النامية تجعل من النظام المصرفي على وجه التحديد يحتل مركزا مهما في الانظمة المالية باعتباره محركا مهيمنا في الانظمة المالية و ايضا محركا حيويا للنمو الاقتصاد الوطني، مما يستلزم تعزيز الحوكمة في البنوك من خلال الاهتمام بتصميم و تشغيل هياكل مالية ممتازة تتضمن حماية المودعين و الدائنين تفعيل الرقابة و الحذر على العمل اليومي للبنوك.

لقد أصبحت الحوكمة تمثل أهمية حاسمة للبنوك في ظل تعقد البيئة المصرفية وديناميكيته، و من أجل ضمان الاستدامة على المدى الطويل، والحفاظ على ثقة الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة، بمن فيهم واضعو الضوابط، و المستثمرون، والعملاء، والموظفون.

لذلك ينبغي تشجيع الحوكمة الرشيدة وممارستها بشكل منتظم داخل البنوك على مستويي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على حد سواء (ابو الفتوح، ص4) و الشكل التالي يلخص أهمية تطبيق

الحوكمة في البنوك بدأ : فعالية أداء و استمرارية في ظل رقابة فعالة من أجل ضمان زيادة قيمة المساهمين من خلال الرفع من التنافسية.

الشكل رقم (01-07) : مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة



المصدر: حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، سنة 2009، ص 82 .

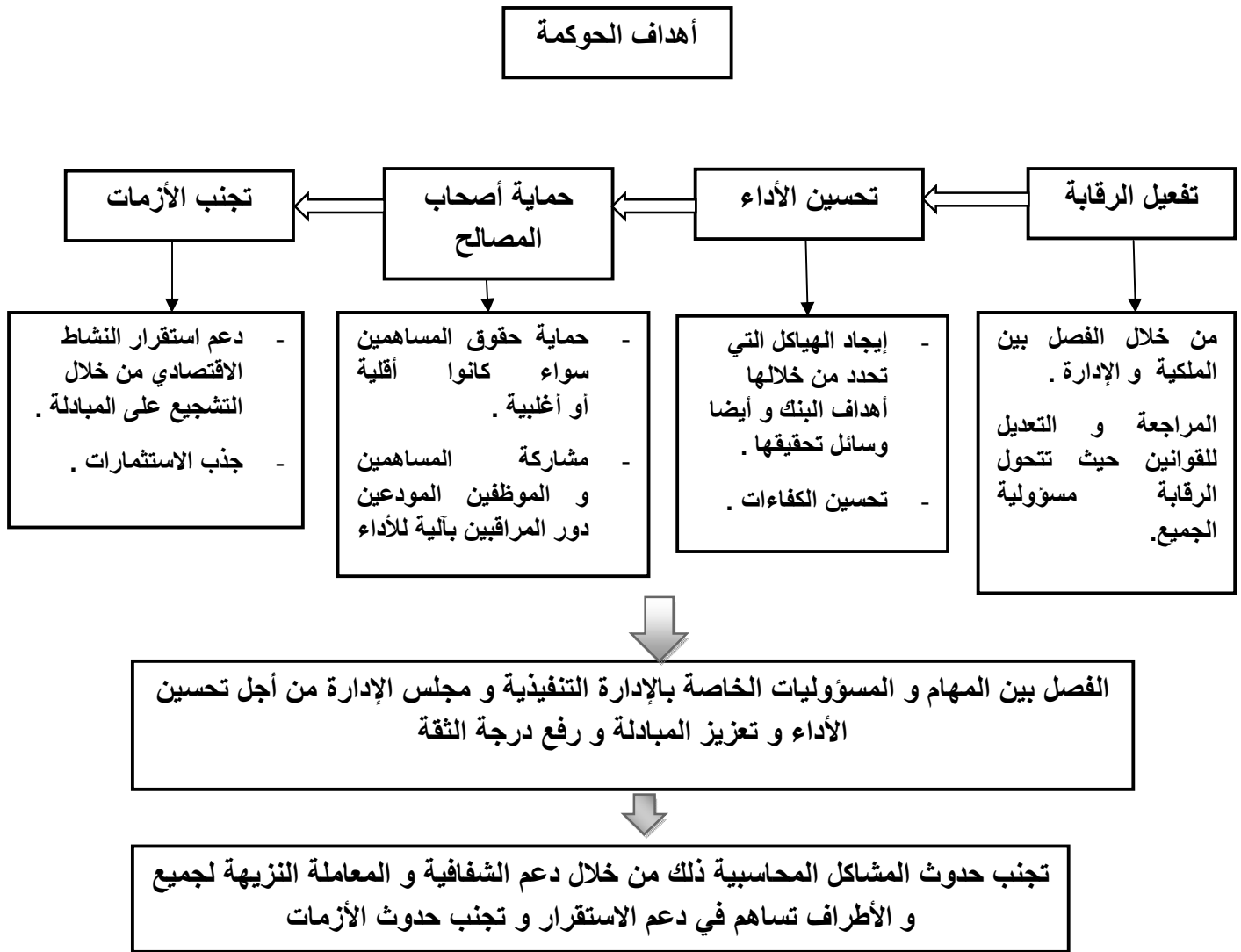
3.1 أهداف الحوكمة في البنوك :

حيث يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الوحدات المصرفية لتحقيق أهدافها مجموعة من العناصر الأساسية نوجزها فيما يلي: (كافي، 2013: ص 221-223)

- ✓ تهدف الحوكمة الى زيادة الافصاح و الشفافية في التقارير المالية؛
- ✓ تحسين و تطوير الادارة و مساعدة كل من المديرين و مجلس الادارة على بناء استراتيجية سليمة و ضمان اتخاذ قرارات سليمة تضمن العدالة لجميع الاطراف ذات المصالح؛
- ✓ زيادة الانضباط في السوق و ضمان جميع الحقوق؛
- ✓ تجنب الازمات في الاقتصاد و ما له من أثر على جميع الاطراف.

و الشكل التالي يوضح أهداف الحوكمة البنكية حيث تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية و العدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل و العمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة.

شكل رقم (08-01) : أهداف الحوكمة في البنوك



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الدراسة

كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير

أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ ولضمان تحقيق الاهداف الحوكمة لا بد من وجود جملة من المبادئ التي تلتزم بها البنوك من أجل ضمان تحقيق هذه الأهداف .

### المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة في البنوك

إن طبيعة نشاط المصرف تفرض عليه التواجد في جو مليء بالمخاطر مما يستوجب عليه إقامة إدارة فعالة لهذه المخاطر، وهذه الأخيرة لن تكون فعالة إلا إذا توفر مجلس للإدارة و الإدارة العليا كفاء و نزيه أي يتعامل بمبادئ الحكم الراشد التي تنص على مجموعة من المبادئ و التي من بينها و أهمها الإفصاح و الشفافية و حق أصحاب المصلحة في المساءلة،حيث انه من المفيد أن تفصح البنوك عن استراتيجياتها العامة التي تهدف إلى تصحيح مواطن الخلل في إدارة المخاطر والتي ربما تكون قد أسهمت في وقوع الخسائر وظهور مشكلات السيولة.و في مايلي نستعرض مبادئ الحوكمة في البنوك:

#### 1.2 ممارسات مجلس الإدارة:

حيث يجب على مجلس الادارة ان يضطلع بنشاطه من خلال مسؤوليته الكلية عن البنك،بما في ذلك استراتيجية اعماله و مخاطر و كذا التنظيم، ففي ظل المسؤوليات التي يقوم بها مجلس الادارة خاصة المتمثلة في الاشراف و ادارة المخاطر التأمين ، تنفيذ الاهداف و كذا الاشراف على الادارة العليا عليها الاخذ بعين الاعتبار المصالح المشروعة للمساهمين ، المودعين و اصحاب المصالح ولضمان ذلك لا بد من توفير رقابة فعالة على الادارة العليا و للقيام بذلك ينلغي على المجلس مايلي: ( عبد الحميد، ك3، 2013: ص ص 342-347)

- ✓ أن يكون مجلس الادارة مؤهلا من أجل ضمان الفهم الواضح لدورهم ؛
- ✓ ممارسة حكم موضوعي و سليم من اجل الحفاظ على المؤهلات و الكفاءات سواء بشكل منفرد او جماعي؛
- ✓ على مجلس الادارة أن يحدد ممارسات الحوكمة الملائمة لعمله من خلال تحديد الوسائل اللازمة لضمان الممارسة الأمثل؛

✓ تحت توجيهات مجلس الادارة على الادارة العليا أن تضمن أن أنشطة البنك تتماشى مع استراتيجية الاعمال وتحمل المخاطر و السياسات التي ويلفق عليها مجلس الادارة .

## 2.2 مجلس الادارة العليا:

تحت توجيه مجلس الادارة يجب على الادارة العليا التأكد من أن أنشطة البنك تتفق مع استراتيجية الاعمال، كما يجب أن تتحمل المخاطر و السياسات التي وافق عليها المجلس ، كما يجب على مجلس الادارة العليا أن يفهم و يوجه الهيكلة العامة للبنك ليضمن هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات و الهيئات التي تمثلها تتناسب و نشاط البنك و لا ينطوي عليها تعقيدات تعيق الشفافية و تزيد من حجم المخاطر .

## 3.2 ادارة المخاطر :

يجب أن يكون للبنوك وظيفة ادارة مخاطر مستقلة بإدارة مطلقة، و ذات سلطة كافية و استقلالية التي يمكن من خلالها مواكبة مختلف التغيرات في وضعية المخاطر، كما يجب على ادارة المخاطر أن تحدد و تقيم المخاطر بشكل دقيق و لضمان ذلك لا بد من :

- ✓ تتطلب ادارة فعالة للمخاطر مع تواصل صريح و في الوقت المناسب داخل البنك حول المخاطر غير التنظيمية من تقديم التقارير الى مجلس الادارة و الادارة العليا؛
- ✓ ضرورة وجود تواصل داخلي قوي و متين ضمن تكوينات البنك حول المخاطر عبر القنوات المختلفة لها و العلاقات التنظيمية؛
- ✓ تتبع معلومات مجلس الادارة و الادارة العليا في الوقت المناسب و بشكل دقيق و مفهوم من أجل صنع قرارات مبنية على معلومات واضحة .

## 4.2 التدقيق و المراجعة الداخلية :

يعد الدور الذي يلعبه التدقيق دورا حيويا بالنسبة للحوكمة لذا ينبغي على مجلس الادارة و الادارة العليا ادراك أهمية عمليات التدقيق، و العمل على نشر الوعي بهذه الالهية لدى العاملين، و تركز

عمليات التدقيق الداخلي والخارجي على القوائم المالية في اطار تفعيل دور أصحاب المصالح لضمان فعالية الحوكمة، كما يتعين أن تكون القوائم المالية على درجة عالية من الشفافية ، الافصاح والمصدقية (عاصم ، العبودي، 2011: ص 143).

حيث يجب ضمان وجود مدققين و مراجعين مستقلين وعلى درجة عالية من التأهيل و الكفاءة، كما يجب أن تعزز استقلالية المدققين الداخليين بصفة خاصة، وتولي الحوكمة أهمية كبيرة للمراجعة الداخلية لما لها من دور في تدعيم الرقابة الداخلية و تقييم العمليات الداخلية بغية تقويمها و كذا تحقيق الضبط الداخلي، هذا و تستمد المراجعة الداخلية أهميتها كونها : (بن ساسي، كماسي، 2013: ص : 640)

- ✓ المراجعة الداخلية مستقلة و في نفس الوقت تابعة لرئيس مجلس الادارة؛
- ✓ يعتبر تفعيل دور المراجع الخارجي من أهم متطلبات الحوكمة كما انه من أهم العناصر في القضاء على عدم تماثل المعومات و منه ضمان المصدقية؛
- ✓ كما أن رأي المراجع المحايد يساعد في الحد بين التعارض بين المساهمين و الادارة، في ظل الحد من المخاطر الاخلاقية الناتجة عن عدم تماثل المعلومات؛
- ✓ تعتبر المراجعة الاطار الذي يكون أكثر دقة و موثوقية اذ تقوم على الإفراف على كل من المراجعة الداخلية و الخارجية، و التي يمكن من خلالها تقييم مستويات الحوكمة المطبقة .

## 5.2 الإفصاح و الشفافية:

تعتبر الشفافية اساس الحوكمة الفعالة و السليمة كما هي أداة مساعدة على تأكيد و تنفيذ المبادئ الرئيسية و يهدف هذا التوجيه الى مساعدة المنظمات البنكية في اطار الحوكمة الخاصة بها و مساعدة المشرفين في تقييم نوعية تلك الأطر حيث من الصعب للمساهمين و المودعين و اصحاب المصالح ذوي الصلة و المشاركين في السوق القيام بالمراقبة بشكل فعال و مساعلة مجلس الادارة و الادارة العليا بشكل فعال و مناسب عندما تكون الشفافية غير فعالة حيث يجب على البنك تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية كما جاء في مبادئ المنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية الذي يتضمن : (صندوق النقد العربي، 2014: 116)

- ✓ يجب أن يكون الإفصاح دقيقا و واضحا و معروضا بطريقة مفهومة؛
- ✓ يعد الإفصاح العام ضروريا و خاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق؛
- ✓ اصدار التقارير المالية مع ضرورة وجود بيان سنوي شامل حول حوكمة البنك؛

✓ تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة و السليمة، وتبعاً لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية.

## 6.2 تناسب الأجور والمكافآت:

يجب على البنوك أن تتخذ بالكامل مبادئ الممارسات السليمة للتعويضات الصادرة عن مجلس الاستقرار المالي FSB، كما يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك في الآجال الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل .

## المطلب الثالث: ركائز الحوكمة في البنوك

ان الركائز الأساسية التي لا بد من توفرها حتى يكتمل احكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك، تتلخص اجمالاً في الشفافية، توفر المعلومات، تطبيق المعايير المحاسبية الدولية، النهوض بمستوى الكفاءات البشرية ، حيث لا يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك بوضع قواعد رقابية فقط، بل ايضاً اهمية تطبيقها بشكل سليم، هذا يعتمد على البنك المركزي و رقابته من جهة ، كما يعتمد على البنك بحد ذاته من جهة اخرى حيث يجب أن تكون ادارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه الضوابط ، مما يساعد على تنفيذها وهذا ما يكشف عن دور مجلس الادارة بقسميه التنفيذي و الغير تنفيذي، كذا لجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك، و ادارات التفتيش داخل البنوك التي تعرض التقارير على مجلس الادارة و المساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، الى جانب المساهمة في توفير رؤوس اموال في حالة حاجة البنك اليها (مداس، عدائكة، 2013: ص: 4). من هنا يبرز لنا جانب آخر لا بد من توفره الى جانب مبادئ الحوكمة هي كل من الركائز و القواعد الأساسية للحوكمة من أجل ضمان تحقيق الاهداف المسطرة على كافة المستويات

## 1.3 السلوك الأخلاقي:

تبرز هنا ضرورة وجود ميثاق للشرف و ميثاق اخلاقيات للعمل بها، تتضمن هذه الميثاق مجموعة من المبادئ و القيم بما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب من السلوك اضافة الى مجموعة من القواعد الاخلاقية، بل نجد اهتمام بعض المؤسسات و البنوك قد وصل الى وجود لجنة الاخلاق التي تقوم بدراسة المشكلات الاخلاقية و اجراء التقييم الدوري للمستوى الاخلاقي ، تكمن اهمية وجودها الى: (نجم، 2005: ص ص 71-75)

- ✓ تنامي الاهتمام بجوانب المشكلات الأخلاقية، مما يؤدي الى حدوث تجانس و التوافق الاخلاقي في العمل الاداري على جميع المستويات التنظيمية؛
- ✓ تساهم المدونة الاخلاقية في تطوير مهنة الادارة لأنها تخلق قواعد العمل الاداري التي يساهم في حماية المهنة الادارية؛
- ✓ حماية الموظفين من الضغوطات من الأعلى التي قد تؤدي الى انتهاكات اخلاقية فهي تساهم في تقليل الاعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة أو البنك.

### 2.3 الرقابة:

لا بد من توفر نظام رقابي فعال يتسم بالشفافية و الافصاح حيث توفر المعلومات المناسبة من خلال توفر الدور الفعال للسلطات الرقابية خاصة أن دورها الرقابي يمثل أحد الركائز الحوكمة في البنوك (طالب، المشهداني، 2011 ص:53) ، فالرقابة الداخلية التي تعتبر الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق و المقاييس المتبعة بهدف حماية اصوله و ضبط ومراجعتة مختلف البيانات المحاسبية و التأكد من دقتها و الاعتماد عليها، زيادة الكفاية الانتاجية و تشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الادارية الموضوعة ، فالرقابة الداخلية تهدف اساسا الى: ( عبدالله. خالد، 2012: ص 192)

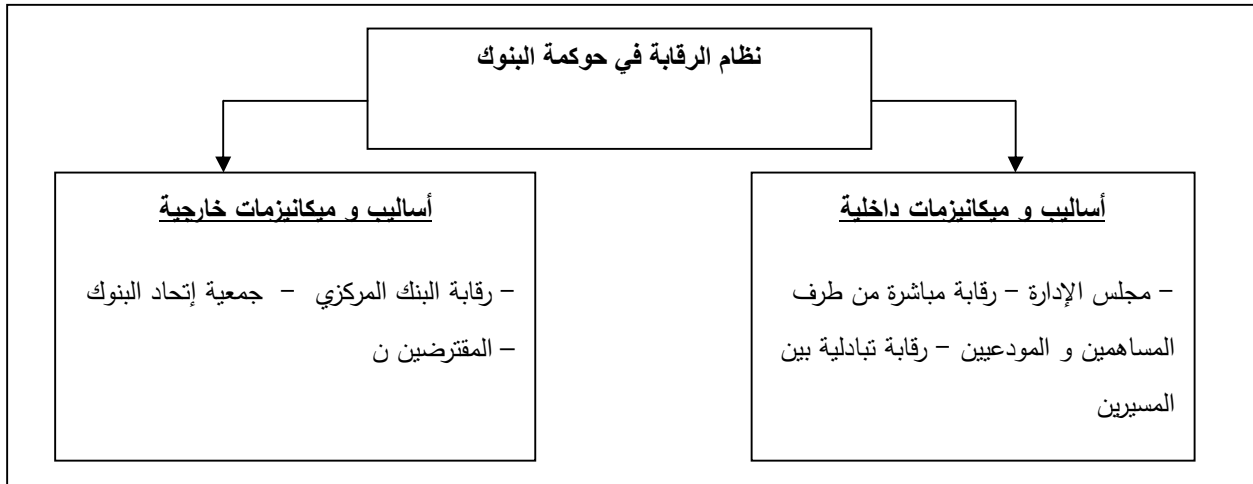
- ✓ التنظيم من خلال توزيع الصلاحيات و تحديد المسؤوليات؛
- ✓ حماية الاصول من الاختلاسات و التلاعبات مع المحافظة على حقوق الغير؛
- ✓ ايضا التأكد من دقة البيانات المحاسبية حتى يكن الاعتماد عليها في رسم السياسات و اتخاذ القرارات.

هذا فضلا على دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذين يعتمدون في عملها على مبادئ و اصول المهنة المحاسبية و التدقيق المعتمد، و تجدر الاشارة الى ان الرقابة ليست داخلية و خارجية فحسب بل هناك اطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة، كهيئة سوق المال و البنك المركزي البورصة و الغرف التجارية و الصناعية و كل من له مصلحة.

ان اهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي و الخارجي و الاطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للبنك و كركيزة مهمة لنظم الحوكمة و التي استطاعت ان تسهم في تفعيل النظام الرقابي الذي تعدى دوره في تحدي المخاطر ليصل الى القيم بدور استشاري كبير يساعد في تطوير و تعديل مؤشرا الأداء، ايضا أصبح مطالبا بالمهارات الفنية التي تساعد في إستيعاب الخطط و اساس بناء البرامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف(طالب، المشهداني،2011: ص:53).

و الشكل التالي يوضح ذلك من أهمية نظام الرقابة في الحوكمة في البنوك و ماله من تأثيرات على الميكانيزمات الداخلية و كذا الخارجية .

#### شكل رقم(01-09): نظام الرقابة في البنوك في إطار الحوكمة



المصدر: مارك هيسيل، "ممارسة سلطات الإدارة"، مركز المشروعات الدولية الخاصة سنة 2002 ، ص98.

#### 4.3 المساءلة:

يفسر البعض المساءلة ضمن حدود المسؤولية بين الرئيس و المرؤوس، إلا ان المساءلة وفقا لهذا لمفهومها الصحيح يقتضي محاسبة الذين يتخون القرارات في المنظمة أو البنك عن نتائج قراراتهم

وأعمالهم من قبل العديد من الجماعات الداخلية و الخارجية، أي أن المساءلة تكون أمام الجميع أولهم جمهور المستخدمين، يخضع لعملية المساءلة كل من مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي و مدير القطاع المالي، أو مايكافئها في المناصب و المستويات و الإدارة العليا، يتولى عملية المساءلة كل من جهاز التنفيذ الداخلي والخارجي ولجان التدقيق(الجوهر، 2010:ص 356).

### 5.3 ادارة المخاطر:

ان ادارة المخاطر ليست ظاهرة جديدة لكن اهميتها تنامت بشكل واسع في الوقت الحاضر بعد الازمات المالية العديدة، اخرها الازمة العالمية مما أدى بالسلطات الرقابية و الجهات الاشرافية و بنك التسوية الدولي أن تسعى الى تحديد نظام لإدارة المخاطر ذي هيكلية جديدة و ايضا ضرورة وجود مبادئ لإدارة المخاطر التي تعتبر بمثابة عملية يتم من خلالها التحديد ، القياس المتابعة و المراقبة للمخاطر التي يواجهها البنك بما لا يؤثر على الربحية من خلال استخدام أدوات المخاطر (الشمري،ك2،2013:ص 46-48).

### 6.3 الكفاءات و المهارات:

إن العنصر البشري يعتبر مصدر الأفكار و الإدارة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية فالمشاركة الفعالة للعقل البشري و طاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة و أساس القدرة الابتكارية و تحويل الأفكار إلى منتجات و خدمات و لدعم كفاءة هذه المهارات لابد من تأهيل العنصر البشري الذي يضمن اكتساب الفرد مهارات وخبرات علمية و تحسيسية بأهميته في المنظمة ورفع مستواه الثقافي و جعله أكثر مرونة مع ظروف العمل و إعطائه الفرصة لإثبات الذات و تمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه.

### 7.3 التشريعات و الانظمة القانونية :

تسهم التشريعات و الانظمة القانونية في تعزيز و تدعيم البنية العامة لنظام الحوكمة من خلال قولبة الأطر العامة لعناصر هذا النظام، و المتابعة المستمرة لمخرجاته باعتبار أن البيئة التشريعية من

الاساسيات في تطوير ممارسات الحوكمة و تطبيقاتها، اذ تتناول تلك التشريعات و الانظمة تحديدا دقيقا لحدود و عناصر و أطره العامة بما يكفل مجموعة الادوات اللازمة لتعزيز الممارسة العادلة للحقوق، ايضا التحديد الواضح للسلوك الداخلي للبنك، فمن خلال مختلف القوانين المعمول بها داخل البنك " قانون الشركات، قانون المصارف، قانون التجاري، قانون المنافسة ...." كلها قوانين تساهم في تنظيم علاقات داخل البنك و علاقاته مع الغير من مستثمرين، دائنين، مودعين مساهمين و جهات حكومية و أيضا تنظيم العلاقة بين المالكين (طالب، المشهداني، 2011: ص ص : 56-57).

### 7.3 الهيكل التنظيمي:

تحدد مسؤولية مجلس الادارة في اقرار الهيكل التنظيمي للبنك و ما يتبعه من تحديد للمهام و الاختصاصات الواجبات ، المسؤوليات و العلاقات بين مختلف المستويات الادارية هذا بالإضافة الى تعيين و انهاء خدمات المدير التنفيذي الاعلى و المدراء التنفيذيين ، المساعدين، الخبراء و الاستشاريين ايضا تحديد أجورهم و مكافآتهم متابعة تقييم و تطوير وضع الهيكل التنظيمي، أفراده الواجبات والمسؤوليات المحددة في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية (الربيعي، راضي: 2013 ص ص : 115-116).

### 7.3 المسؤولية:

على اعتبار أن مجلس الادارة لا بد أن يكون مسئولا أمام المساهمين كما يجب أن يسعى الى حماية و تعزيز قيمة الاسهم من خلال ضمان الالتزامات و المسؤوليات تجاه أصحاب المصالح ، كما يقوم برسم و صياغة الاستراتيجيات خاصة بأنشطة البنك، خاصة أن مجلس الادارة مسئولا عن اختيار المدراء الكفاء كما أنه قادر على تطوير قيم السلوك الاخلاقي و المهني ووضع لوائح و قواعد خاصة باتخاذ القرار من أجل ضمان الاستخدام الامثل للموارد، رأس المال الثقة، النزاهة من أجل الوصول الى تحقيق أهداف البنك (إبراهيم. راشد، 2009: ص 22).

### 8.3 الشفافية و الإفصاح:

حيث يساهم الإفصاح في تعزيز الامان و سلامة النظام المصرفي كما يحقق للمصرف ادارة جيدة ، لأنه يهيأ معلومات شاملة و دقيقة و موثوقة تحدد أدائه و مركزه المالي و قدرته على ادارة رقابة

المخاطر، و تعتبر الشفافية كآلية مهمة للإفصاح عن المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب بما يمكن مستخدمي تلك المعلومات من وضع و تقييم دقيق للأداء و التصرف بطريقة أكثر جدارة، فالشفافية تتيح بأن يتم جمع المعلومات التي من خلالها يتم تحديد القرارات التي من شأنها تحمي كافة المصالح (عبد السيد، 2012: ص 99).

#### المطلب الرابع: آليات الحوكمة في البنوك

وفيها نميز بين الآليات الداخلية و الخارجية و كل يساهم في ضمان التطبيق الفعلي و الفعال للحوكمة في البنوك و ذلك من خلال وجود علاقة تكامل بين الآليتين و أيضا علاقة تأثير و تأثر.

#### 1.4 آليات الحوكمة الداخلية :

**1.1.4 معيار كفاية رأس المال الرقابي ( الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال) الذي يعتبر كمؤشر اساسي يهدف الى تقليل المخاطر باعتباره صمام الامان و معيار الضمان، حيث يجب على البنوك الاحتفاظ بمتطلبات رأس المال تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة حيث حدد لجنة بازل 2 معايير تلزم بها البنوك بضرورة الاحتفاظ برأس مال يتناسب طرديا مع حجم المخاطر الائتمانية السوقية و كذا التشغيلية حيث كلما زاد الاحتفاظ برأس المال لمواجهة هذه المخاطر سيؤدي ذلك الى انخفاض هذه المخاطر إلا انه في الوقت نفسه سيؤدي الى تخفيض العائد على الحقوق، لذا لا بد من تحديد توليفة متوازنة بين الحد الأدنى للمتطلبات رأس المال و المخاطر بالنسبة للبنوك في ظل تعظيم العائد ولتحقيق ذلك لا بد من توفير مايلي: (الربيعي، راضي، 2013 ص ص : 109-112)**

- ✓ الاهتمام بإنشاء و تطوير ادارة المخاطر التي يمكن من خلالها الوصول الى عائد أمثل في ظل مستويات منخفضة من المخاطر؛
- ✓ جودة الموجودات التي تساهم الى حد كبير في تقليل حجم المخاطر و منه تخفيض متطلبات كفاية رأس المال، و تتوقف جودة الموجودات على الادارة الفعالة لها من خلال:
- ✚ وضع استراتيجيات مناسبة لتوزيع مخاطر الموجودات؛

✚ تقييم قياس كل من مكونات محفظة الموجودات و كذا تركزها خاصة تلك المتعلقة بالائتمان .

**2.1.4 مجلس الإدارة :** يعتبر مجلس الإدارة من أكثر الوسائل فعالية لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي حقوق المساهمين من سوء إستغلال الإدارة ، و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التي وضعها المساهمين كما أنه يقوم بإصدار القرارات المهمة كتعيين كبار التنفيذيين و المراجعين و إختيار المدراء، و أيضا تأسيس نظم للرقبة الداخلية و مراقبتها والإشراف عليها (محمود .عبد المطلب، 2015: ص 80)، وقد تعاملت مقررات و توصيات لجنة بازل للرقابة مع مجلس الادارة باعتباره الية مركزية للحوكمة ، فهو المسؤول الاول عن الحوكمة في البنوك و تم تحديد دوره و مسؤولياته في اطار ماييلي: (الربيعي،راضي 2013: ص ص : 115-120)

✓ **رسم السياسات و الخطط:** حيث تحدد مسؤوليات مجلس الادارة على صعيد رسم السياسات و الخطط في المجالات كافة التي يجب ان تعمل الادارة التنفيذية في اطارها، و كذا تقييم الأداء و معالجة الانحرافات؛

✓ **تشكيل الهيكل التنظيمي :** تتحدد مسؤولية مجلس الادارة في اقرار الهيكل التنظيمي للبنك و ما يتبعه من تحديد المهام الاختصاصات، و واجبات و مسؤوليات و العلاقات بين مختلف المستويات الادارية الى جانب تحديد ثرواتهم و مكافئتهم ايضا متابعة و تقييم ، تطوير ووضع الهيكل التنظيمي و افراده و الواجبات و المسؤوليات في ضوء المتغيرات؛

✓ **المسؤولية تجاه المساهمين و المودعين:** حيث ينظر الى مجلس الادارة المهيكلة بصورة جيدة بأنها الادارة القوية لحماية المساهمين و المودعين من الانتهازية الادارية و ينظر الى اعضاء مجلس الادارة بأنهم مدراء مسئولون عن ادارة موارد منشأتهم المصرفية بطريقة آمنة و سليمة الطريقة التي تؤدي لها هذه المسؤوليات تؤثر على مصالح حقوق المالكين .

**3.1.4 تركيز الملكية :** يعد تركيز الملكية أحد أهم آليات الحوكمة التي نالت اهتمامات حملة الاسهم ، لما لها من أهمية من أجل السيطرة على القرارات الادارية ، و يتحدد تركيز الملكية بعدد حملة الاسهم التي حددت ب 5% كأدنى حد لحملة الاسهم الكبار فتركز الملكية يتحدد بعنصرين اساسين هما عدد حملة الاسهم الكبار و النسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء من اجمالي الاسهم (عاصم، العبودي،2011:

ص 152)، و قد اهتمت الحوكمة بالدرجة الاولى بالأقلية المساهمة من اجل اشراكهم في القرارات و الحفاظ على مصالحهم، اضافة الى باقى المساهمين بغض النظر عن مدى تركيز الاسم .

#### 4.1.4 تعويضات المدراء التنفيذيين :

الاسهم و المديرين التنفيذيين بما يجعلها وحدة متألفة و لضمان توفر توليفة فعالة لا بد من ضمان نظام فعال للحوافز الذي يعتبر كأحد الاستراتيجيات المعتمدة من اجل دعم الحوكمة من جهة و تحسين الاداء من جهة أخرى و ذلك من خلال :

تحسين الاداء تحقيق الاهداف المسطرة تحفيز المديرين التنفيذيين نظام فعال للحوافز و التعويضات

حيث تعد آلية التعويضات آلية معقدة لأن مكافئات التنفيذيين تتعد و لاسيما الحوافز طويلة الاجل بسبب أن القرارات المتعددة معقدة و غير روتينية في بعض الاحيان، ايضا هذه القرارات عادة ما لا يؤثر على النتائج المالية إلا في المدى الطويل، لذا هناك جملة من المعايير الواجب أن يتضمنها نظام التعويضات ليكون فعال: (عاصم، العبودي، 2011: ص 152)

✓ **الملاءة :** يشير الى درجة البقاء بالمستويات الدنيا من المتطلبات الادارية النفاية و الحكومية؛

✓ **العدالة و التوازن :** يجب أن يتلقى المدير التنفيذي تعويضات بصورة عادلة تتناسب مع الجهود المقومة و المؤهلات الممتلكة، كما ينبغي أن يحقق نظام توازن بين الاجور و الحوافز؛

✓ **الامان و التحفيز:** يجب أن تكون التعويضات كافية لمساعدة المدير التنفيذي على الشعور بالأمان، كما يجب أن يكون نظام التعويض مناسب لجذب و تحفيز المدير التنفيذي. و لضمان وجود نظام فعال للمكافئات و الاجور لا بد من وجود لجنة لتحديد هذا النظام، حيث يتعين على مجلس الادارة تعيين ثلاث اعضاء للعمل باللجنة كحد أدنى، ويكون من ضمن الاعضاء عضوين مستقلان و لا يجب أن يترأس هذه اللجنة رئيس مجلس الادارة، حيث تعمل هذه اللجنة على تفعيل نظام الحوافز الاجور من خلال: ( مؤسسة النقد العربي السعودي، 2014: ص 23)

✚ على اللجنة التأكد من أن حجم المكافئة يتفق و الاعراف السائدة المحلية و الانظمة

الرقابية و أيضا مرتبط بتحقيق مصالح المودعين و المساهمين لتحقيق اهداف البنك

الاستراتيجية طويلة المدى؛

✚ التأكد من أن نظام الحوافز يتم مراجعته دورياً، و لا يشجع المشاركة في عمليات ذات مخاطر عالية لتحقيق ارباح قصيرة الاجل و تتفق مع سياسة مخاطر البنك المعتمدة من المجلس؛

✚ ضرورة الافصاح في التقرير السنوي للبنك عن آلية تحديد المكافآت الاعضاء حسب ما جاء في تعليمات البنك، و كذا تحديد مكافآت الاعضاء المتفدين و غير المتفدين.

## 2.4 الآليات الخارجية للحوكمة في البنوك

**1.2.4 السوق لرقابة الشركات و البنوك:** في ظل وجود سوق مالي جيد يؤدي ذلك الى انضباط الداخلين و ذلك من خلال ارسال مختلف المعلومات المتعلقة بالأسعار، بسرعة تمكن المستثمرين من تصنيف وتصفية استثماراتهم دون تحمل تكاليف كبيرة ( صلاح حسن ك1، 2011، ص 12)، و من أجل ضمان وجود مالي جيد لا بد من توفر مايلي: ( حوكمة الشركات في الاسواق الناشئة، 2008، ص 9)

- ✓ ضرورة وجود قوانين تحكم اصدار الاطراف المالية لحقوق الملكية، ديون الشركة وكذا الاتجار فيها بالاضافة الى تحديد مسؤولية مصدري الاوراق و الوسطاء في السوق؛
- ✓ متطلبات التسجيل في البورصة تكون مبنية على الشفافية و الافصاح الدقيق؛
- ✓ وجود قوانين تحمي حقوق أقلية حملة الاسهم؛
- ✓ وجود هيئة أوراق مالية مستقلة مخولة بتنظيم المعاملات و فرض القوانين المنظمة لسوق الاوراق المالية؛
- ✓ ضرورة توفر الإفصاح المحاسبي الذي يعتبر روح السوق المالي وأساس نجاحه ، فالإفصاح المحاسبي يتحقق في حال توفره سواء من الثقة بين المتعاملين من خلال قيام الجهات المعنية بمراقبة ميزانيات الشركات المتعاملة في السوق والإشراف على وسائل الإعلام المختلفة التي تشكلها هذه الشركات ، والتدخل لإزالة الغش ومنع إعطاء معلومات غير صحيحة للمساهمين،

واعترافاً بأهمية الإفصاح المحاسبي في صنع قرار الاستثمار في سوق الأوراق المالية فقد اهتمت المعاهد والجمعيات العلمية بمعايير الإفصاح والتأكيد على كمية ونوعية المعلومات التي لا بد من توافرها (دبون، حجاج، 2011: ص 12).

**2.2.4 انضباط اصحاب المصالح :** ويقصد هنا بالانضباط هو ضرورة معرفة اصحاب المصالح بحقوقهم، في ظل ممارستها تحت بند مبادئ الحوكمة و ذلك لحماية مصالحهم و تجنب الوقوع في الاخطاء نتيجة لعدم ممارسة هذه الحقوق، اما الجانب الاخر فيتضمن القيام بواجباتهم ذلك من خلال حضور الاجتماعات و المشاركة في القرارات و التصويت عليه كذلك معرفة النتائج المحققة و الاهداف المسطرة، تحديد هيكل مجلس الادارة بما يخدم مصالحهم و يحميها و المشاركة في تحديد نظام المكافآت و الاجور بعقلانية و مصداقية من اجل تحقيق الافضل مع الافضل و يمكن دعم ذلك من خلال ما توصلت له نظرية اصحاب المصالح.

**3.2.4 الآليات التشريعية و القانونية:** حيث يجب أن تتضمن القوانين و التشريعات القانونية لأفضل الأساليب لممارسة الحوكمة، حيث تشارك هذه الآليات في تعزيز و دعم البنية العامة لأنظمة الحوكمة من خلال قبولية الأطر العامة لعناصر هذا النظام و المتابعة المستمرة لمخرجاته، بما يحكم السلوك التفاعلي للعناصر المختلفة و تتناول الانظمة و التشريعات القانونية المختلفة رسماً ملزماً لحدود و عناصر النظام و اطره العامة لما يكفل توفير مجموعة من الادوات اللازمة لتعزيز الممارسة العادلة للحقوق، بما يضمن تحديد أنظمة السلوك الداخلي في المنشأة و تتكفل الانظمة والتشريعات القانونية المختلفة في تأطيرها انطلاقاً من كل قانون الشركات (صلاح حسن 1: 2011: 169).

**4.2.4 التدقيق الخارجي:** حيث يعد هذا الاخير تحدى للآليات الاساسية لتطبيق الحوكمة و تعزيزها، حيث يسهم وجود لجنة التدقيق في تعزيز الاتصال و التنسيق بين مختلف الاطراف، ذلك من خلال الاهمية التي تلعبها هذه اللجنة من خلال المسؤولية الملقاة على عاتق اعضائها باعتبارها جزء من عملية الاشراف و الرقابة، و الدور الحقيقي في المحافظة على ثقة المتعاملين من خلال ضمان شفافية و إفصاح مختلف البيانات، إلا انه لا تكتمل هذه الاهمية إلا بوجود التدقيق الخارجي، و تكمن أهمية العلاقة بين كل من المدقق الخارجي و لجنة التدقيق من خلال تدقيق القوائم المالية هذا من جهة و من جهة أخرى يسهم هذا التعاون في تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال: (كيرزان، 2013: ص 99-100)

- ✓ يستطيع المدقق الخارجي الاعتماد على المدقق الداخلي في معرفة أن نظام الرقابة الداخلية ينفذ بطريقة فعالة للحفاظ على دقة وشفافية البيانات المسجلة بالدفاتر وينعكس على عدالة الإفصاح؛
- ✓ يتوفر للمدقق الخارجي المعلومات الكافية عن توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد المنشأة؛
- ✓ يمكن للمدقق الخارجي الاعتماد على أوراق العمل والتقارير التي يقدمها المدققون الداخليون من خلال قيامهم بأنشطة التدقيق؛
- ✓ اعتماد المدقق الخارجي على المدقق الداخلي يقلل من التفاصيل ويركز على الأمور الجوهرية؛
- ✓ اعتماد المدقق الخارجي على المدقق الداخلي في مجال اكتشاف التلاعب نظرا لتواجده الدائم في المنشأة واحتكاكه بكافة المستويات الإدارية؛
- ✓ يجب أن يلتقي المدققون الداخليون والمدققون الخارجيون دوريا من أجل مناقشة الاهتمامات المشتركة والانتفاع من مهاراتهم المتكاملة وحصول كل منهم على فهم لنطاق عمل الآخر.

ان المدقق الخارجي يسهم في تحسين جودة الاداء المهني من خلال الوقوف على نقاط القوة و الضعف الجوهرية في تصميم أو تشغيل هيكل الرقابة الداخلية في الوقت المناسب، حيث أن تحقيق التنسيق بين كل من أعضاء اللجنة و المدقق الخارجي من خلال تحديد مجال التنسيق و مراجعة القوائم المالية قبل وبعد النشر سواء كانت متعلقة بالسياسات المحاسبية المعتمدة و التغييرات المقترحة، او تلك الخاصة بالصعوبات و المشاكل التي تقلل من أداء عمله يمكن أن يعزز من مهام التدقيق بشكل أفضل و يدعم بالتالي آليات تنفيذ الحوكمة (حسن. بشرى، 2012، ص ص 216).

### المبحث الثالث: التطبيق السليم للحوكمة في البنوك

ان الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم سلامة الجهاز البنكي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها " لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والتي تركز أساسا على الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وتحديد مسؤوليات الإدارة، التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة بالإضافة إلى ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة، و من أجل ضمان ذلك لا بد من تحديد جملة من الاستراتيجيات لتطبيق الفعال للحوكمة و الذي سينعكس على الاطراف المستفيدة من تطبيقه سواء الاطراف الداخليين أو الخارجيين في ظل بناء نموذج متكامل للحوكمة من أجل تجاوز التحديات و منه ضمان تحقيق الاهداف سواء على المدى القصير أو الطويل الأجل. لذلك قسمنا هذا المبحث الى أربع مطالب : الأول تضمن إستراتيجيات تطبيق الحوكمة في البنوك، أما المطلب الثاني فتعرضنا فيه الى الأطراف المستفيدة من تطبيق الحوكمة ثم متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك و أخيرا تحديات تطبيق الحوكمة في الدول النامية.

#### المطلب الأول: استراتيجيات تطبيق الحوكمة في البنوك

ان أهمية الحوكمة في البنوك لا تقتصر فقط على المبادئ التي تبنى عليها انما هناك جملة من الاستراتيجيات الواجب توفرها من اجل ضمان التطبيق السليم للحوكمة، و عند تحقق ذلك فهذا يعني تحقيق الاهداف المسطرة على كافة المستويات، و لقد حاولنا من خلال هذا المطلب تحديد أهم الاستراتيجيات الواجب توفرها بدأ بتحديد مكانة المهمة للبنك المركزي وصولا الى متطلبات التطبيق السليم.

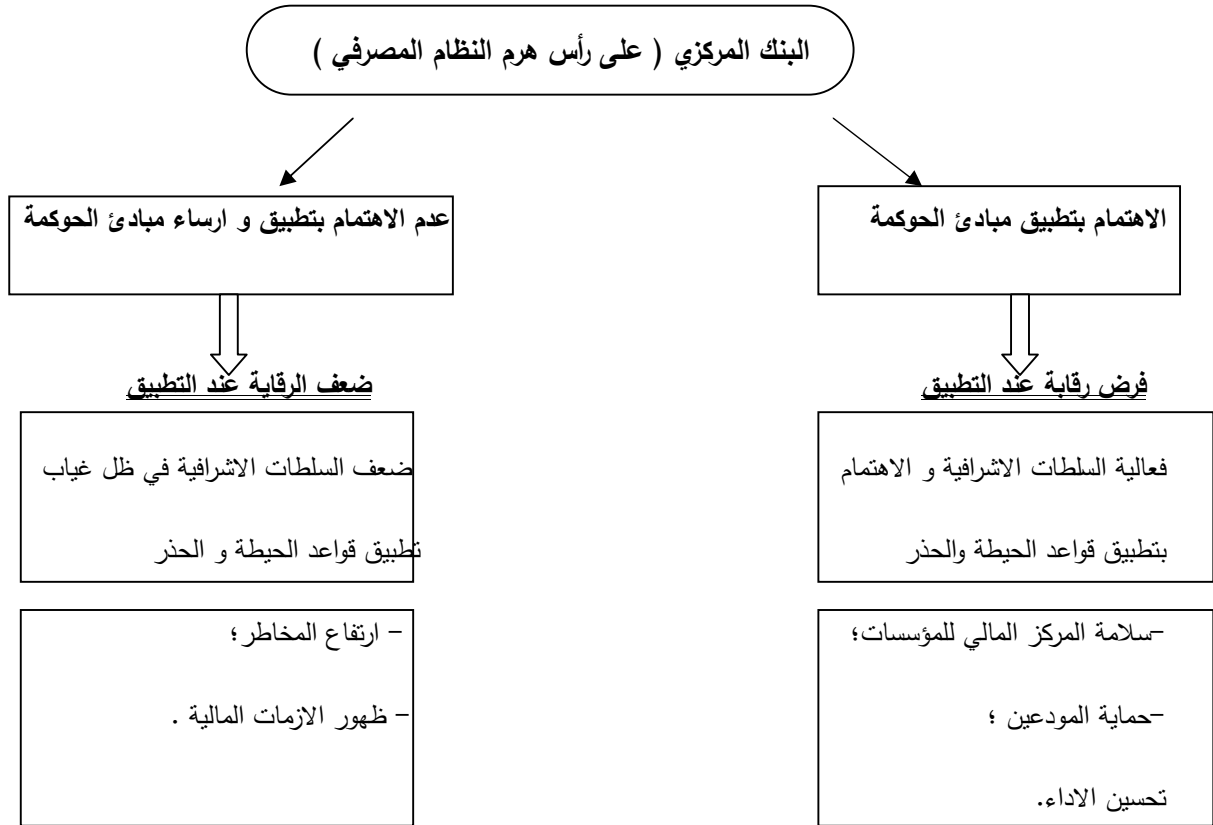
#### 1.1 تعزيز دور البنك المركزي و الهيئات الرقابية:

**1.1.1 تعزيز دور البنك المركزي:** تساعد الحوكمة السلطات الاشرافية والبنوك المركزية في فرض رقابتها على المؤسسات المالية و المصرفية و تحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين و تطبيق السياسة النقدية الائتمانية ، في هذا الاطار يجب على البنوك المركزية أن تتحقق من أن المؤسسات المالية و المصرفية خاضعة لإشرافها هيكلًا و تنظيمًا مناسبًا، كما يتعين عليها التأكد من أن هذا الهيكل مصاحب لمجموعة من السياسات و اجراءات الرقابة الداخلية ووسائل وقاية الضبط و السيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسة المالية و المصرفية و حقوق المودعين، ويضمن

سلامة و متانة مركزها المالي و تدعيم استقرارها المالي و الاداري ، حيث تلعب البنوك المركزية دورا اساسيا في ارساء نظام حوكمة جيدة داخل القطاع المصرفي وهذا من خلال: ( بن علي ، حبار ، 2009 ، ص13)

التنظيم الاحترازي و الرقابة المصرفية و تأمين نظم الدفع و تأتي هذه الوظيفة من طرف البنوك المركزية في دول العالم وفق أشكال مختلفة، حيث نجد بعض الدول تدخل مباشر للبنك المركزي في اتمام هذه الوظيفة على عكس دول أخرى أين يتم استحداث هيئة مستقلة تتكفل بذلك و قد يحدث توزيع هذه المهمة على عدة هيئات مشاركة مع البنك المركزي على غرار ما هو يمارس في الولايات المتحدة الامريكية ولكن مهما تعددت هذه الاشكال فلا بد من تدخل البنك المركزي بشكل او بآخر للحفاظ على الاستقرار المالي و المصرفي من خلال اعتماد سياسة فعالة لإدارة المخاطر و الواقع الذي يشهده عالم اليوم جراء الازمة المالية يلقي مسؤولية كبيرة على البنك المركزي في ايجاد الحلول لمعالجة الازمة لما تتمتع به من سلطات واسعة سيجعل دورهم مصيريا لتمكين الاقتصاد العالمي من الخروج من الازمة. و الشكل التالي يلخص ذلك.

الشكل رقم (01-10): دور البنك المركزي في دعم الحوكمة في البنوك



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة

**2.1.1 تفعيل دور الهيئات الرقابية و الاشرافية:** ان توفر اطار فعال للحوكمة يؤدي الى رفع مستوى الشفافية و الكفاءة للقوائم المالية و تحديد المسؤوليات، و لا يتم ذلك من إلا من خلال تطوير هيكل الحوكمة لتحقيق النزاهة و المصداقية في المعلومات المالية، و كذا الالتزام بالمتطلبات القانونية و الرقابية (شدري ، 2015 ، ص 205)، و لضمان تحقق ذلك لا بد من تجنيد السلطات الرقابية و الاشرافية لإرساء مبادئ الحوكمة ذلك من خلال : ( معراج ، أمجدل: ص 13)

✓ يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة، كما يجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة؛

✓ اهتمام السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي؛

✓ يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا مسئولين بصفة أساسية عن أداء البنك، وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة؛

✓ توجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تظهر أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وذلك في حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها؛

✓ كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك، حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة؛

✓ من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

إذا السلطات الاشرافية و الرقابية لا بد ان تواكب التطورات في المبادئ والممارسات الدولية السليمة المتعلقة بادرة المخاطر كما يجب ان يحرص على تعزيز سلامة و كفاءة القطاع المالي والمصرفي و الارتقاء بها لمواجهة التحديات، اذ أن ترسيخ الحوكمة السليمة تتطلب توفر قواعد قانونية و تشريعية و مؤسسة فعالة و هو في بعض الحالات تكون خارج نطاق صلاحيات هذه السلطات و هنا تبرز أهمية وضع مسائل تعزيز الحوكمة و الشفافية في مقدمة أولويات السلطات الاشرافية المحلية المختلفة،فهي تلعب دورا محوريا في ترسيخ تطبيق مبادئ الحوكمة و الممارسات السليمة .

## 2.1 ارساء مبدأ الامتثال في البنوك :

لقد تزايد الاهتمام بأهمية الامتثال في البنوك نتيجة تعدد المخاطر التي ينطوي عليها الفشل في التقيد باللوائح و الانظمة الداخلية و الخارجية مثل مخاطر العقوبات القانونية و الرقابية و أيضا المخاطر الناجمة عن عدم التقيد بقواعد السلوك و معايير أفضل الممارسات، و هو ما ركز عليه مقررات لجنة بازل سنة 2005 بإصدارها لورقة عمل خاصة بالامتثال ووظيفة الامتثال في البنوك الذي اكدت فيها ضرورة استقلالية هذه الوظيفة و أهمية دعمها باعتبارها وظيفة مستقلة هدفها التأكد من امتثال البنك وسياسته الداخلية للقوانين ، التعليمات ، الانظمة وقواعد السلوك و المعايير و الممارسات المصرفية

السليمة الصادرة عن اجهزة الرقابة المحلية و الخارجية، مما سبق يمكن أن نخلص الى أن مخاطر عدم الامتثال هي : (علاوي،2013: ص82)

✓ مخاطر عدم الالتزام بالحوكمة الذي ينجر عنها وجود تعارض في المصالح، و اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاطئة من قبل الادارة العليا، ومنه تهديد غاية المؤسسة الرئيسية و هي الربحية و الاستمرارية في النشاط؛

✓ مخاطر الاجراءات و السياسات الداخلية من احتواء تعليمات الجهات الرقابية التي تنظم جميع نشاطات البنك؛

✓ مخاطر مرتبطة بالموظفين والمتعلقة مباشرة بالأداء و مثالها: الاحتيال، التواطؤ ، التزوير الاختلاس؛

✓ مخاطر مرتبطة بالعملاء و هي مخاطر يرتبط وقوعها بسلوكيات العملاء و مثالها عمليات غسل الأموال، تمويل الارهاب التزوير و التزييف التضليل في البيانات و الاحتيال.

**1.2.1 الهدف من وظيفة الامتثال:** اذا تعتبر وظيفة الامتثال جزءا من انظمة الرقابة الداخلية و انظمة الحوكمة في البنوك ، فهي وظيفة مستقلة تحدد، تقييم و تقدم النصح والمشورة و تعد التقارير حول مخاطر عدم الامتثال بالبنك، و المتعلقة بتعرضه لعقوبات نظامية او ادارية او خسائر مالية بما يؤدي الى الاضرار بسمعة البنك نتيجة لإخفاقه في الامتثال بالأنظمة و الضوابط الرقابية او معايير السلوك و الممارسات المهنية السليمة، و مراقبة الامتثال تعني التأكد من تقيد البنك و سياسته الداخلية بجميع القوانين و الانظمة و التعليمات المعايير وقواعد السلوك و الممارسات المصرفية السليمة الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية و الدولية التي تحدد و تقييم النصح و الارشاد تراقب و ترفع التقارير الى مجلس الادارة حول مدى الامتثال (الاسرج،2013: ص 11).

حيث تستهدف وظيفة الامتثال ( Compliance Function ) خلق الثقة في النظام المالي و المحافظة عليه و ترغيب جمهور المتعاملين في فهم النظام المالي و المحافظة عليه و معرفة حقوقهم و كذا توفير درجة حماية مناسبة لهم و محاربة الجرائم المالية، مع الاخذ في الاعتبار تكاليف النظام بحيث اعطي أولوية تخصيص الموارد لمعالجة النواحي التي يؤدي عدم مراقبتها و معالجتها الى تحقق مخاطر تؤثر على سلامة النظام المالي ،اذا يمكن القول أن وظيفة الامتثال جزء من أنظمة الرقابة

الداخلية و أنظمة الحوكمة لذا الهدف من وظيفة مراقبة الامتثال هي : (سليمان. بسام، 2013: ص226)

- ✓ بيان أدوات الرقابة المستخدمة من قبل مراقبة الامتثال للحد من مخاطر عدم الامتثال داخل البنك و تقييم مدى الالتزام بالعمليات و القوانين و التشريعات الصادرة عن الجهات الرقابية؛
- ✓ نشر الوعي لدى الموظفين فيما يتعلق بالامتثال للقوانين و الانظمة المعايير المطبقة؛
- ✓ وضع اطار عام للعلاقة بين مراقبة الامتثال و دائرة التدقيق الداخلي الدائرة القانونية و الجهات الرقابية (البنك المركزي، المدققين الخارجيين، المراجعين الخارجيين)؛
- ✓ وضع اطار عام للعلاقة بين مراقبة الامتثال و الادارة العليا و مجلس ادارة البنك و دور مسؤولية كل منها؛
- ✓ وضع الاطار العام لمراقبة الامتثال و الحوكمة بما يتماشى مع التعليمات الصادرة داخليا عن الجهات الرقابية و الممارسات والمعايير الدولية.

### 3.1 متطلبات التطبيق السليم للحوكمة

لضمان التطبيق السليم للحوكمة في البنوك لا بد من توفر مجموعة من العناصر الاساسية الى جانب العناصر السابقة، و ذلك من أجل تحقيق الاهداف الاساسية للحوكمة و التي نلخصها في ما يلي: (حسن صلاح ك2، 2011: ص ص194-199)

**1.3.1 تحديد الاهداف الاستراتيجية:** حيث يجب رسم الاهداف المراد تحقيقها و كذا مجموعة القيم و المبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين، حيث يصعب ادارة الانشطة المتعلقة بأي بنك او مؤسسة في ظل غياب أهداف و مبادئ استراتيجية للإدارة؛

**2.3.1 وضع و تنفيذ السياسات في ظل تحديد المسؤوليات :** حيث يجب على مجلس الادارة و الادارة العليا تحديد السلطات و المسؤوليات ذلك وفقا لتدرجهم الوظيفي، تحت بند أنهم مسئولون جميعا أمام مجلس الادارة؛

**3.3.1 كفاءة أعضاء مجلس الإدارة مع ضرورة ادراكهم لأهمية الحوكمة :** بما أن مجلس الإدارة هو المسئول عن عمليات البنك، لذا لا بد أن يتميز مجلس الإدارة بادراك دورهم المهم في الرقابة و المساءلة لضمان التطبيق السليم لكافة التوصيات كل ذلك في ظل تجنب تضارب المصالح؛

**4.3.1 الرقابة الفعالة بواسطة الإدارة العليا:** باعتبار الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة خاصة أن الإدارة العليا يتركز دورهم من خلال ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين؛

**5.3.1 تفعيل دور المراجعين الداخليين و الخارجون :** في ظل ادراك لأهمية الرقابة نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه المراجعون في عملية الحوكمة، و لضمان تحقق هذا الدور لا بد من دعم استقلالية و مكانة المراجعين من خلال:

- ✓ رفع تقارير المراجعين مباشرة الى مجلس الإدارة من أجل الاستفادة الفعالة من النتائج؛
- ✓ مراجعة المشاكل التي يحددها المراجعين .

**6.3.1 توفير نظام فعال للمكافآت :** على مجلس الإدارة تحديد نظام فعال للحوافز و المكافآت الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا و غيرهم من الشخصيات المسئولة هذا من جهة و من جهة اخرى يجب أن يتماشى هذا النظام مع أهداف البنك واستراتيجياته لضمان أقصى لمصالح البنك، كما يجب أن يوضع نظام للأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا يعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك؛

**7.3.1 مراعاة الشفافية عند التطبيق:** تعتبر الشفافية كأحد دعائم تطبيق السليم للحوكمة حيث لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة و الإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية، خاصة أن اصحاب المصالح و المتعاملين في السوق و عامة الناس لا يمكنهم الحصول على معلومات كافية عن هيكل و أهداف البنك، لذا سيتوجه المتعاملون الى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة و التي لديها الكفاية المالية اللازمة؛

مما سبق يتضح أن تطبيق السليم للحوكمة يقع على عاتق مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك و لكن في ظل مقررات بازل تم تحديد بنية ملائمة لدعم تطبيق الحوكمة في البنوك ، مثل القوانين و التشريعات

التي تصدرها الحكومة و التي من شأنها حماية حقوق المساهمين، محاربة الفساد، الرشوة ، ووضع معايير صارمة للمراجعة .

**المطلب الثاني : الاطراف المستفيدة من تطبيق الحوكمة في البنوك**

## 1.2 الإدارة التنفيذية:

في الواقع العملي نجد أن مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية للبنك بحاجة الى أن يدعم كل منهما الآخر و هذا للدور الذي يلعبها كلاهما الى جانب المسؤوليات المتميزة، فالمدير التنفيذي للبنك و فريق الإدارة يجب أن يدير أنشطة البنك طبقا لسياسات مجلي الإدارة و القوانين و اللوائح، و ينبغي أن يدعمهما نظام سليم من الضوابط الرقابية الداخلية التي تكون من خلال تطبيق لوائح الحوكمة على كافة المستويات و كل المسؤوليات، لذا تتمثل أهمية تطبيق الحوكمة بالنسبة الى الإدارة التنفيذية كأحد الاطراف المهمة بالحوكمة من خلال : (سليمان، ك 2 ، 2008: 259-260)

- ❖ **توفير المعلومات:** حيث يجب تزويد الإدارة التنفيذية مجلس الإدارة بكافة المعلومات التي يحتاجونها، ذلك للوفاء بمسؤولياتهم هذا من ناحية و من ناحية اخرى استندا على المعلومات المقدمة يتم رسم الاستراتيجيات و تحديد الاهداف، لذا كل ما تميزت المعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية و المصدقية و سرعة، سيؤدي ذلك الى انعكاس اجابي على الاداء مستقبلا؛
- ❖ **المساءلة و المسؤولية :** تفعيل تطبيق البنك سياسات كافية لزيادة مساءلة مديره باعتبارهم أشخاصا يتحملون مسؤولية قيادة البنك، فالمسؤولية الادارية هي ضمان أن كل من الوظائف البنك الرئيسية تؤدي طبقا لسياسات و اجراءات مصاغة بوضوح ، مع ضرورة وجود نظم كافية لمراقبة و ادارة المخاطر بفعالية؛
- ❖ **ادارة فعالة للمخاطر:** سيتم اكتساب مستويات كافية للمخاطر المرتبطة بنشاطات الإدارة التنفيذية و تكييف النظم المحاسبية الداخلية لضمان رقابة فعالة، مع ضرورة وجود ضوابط رقابية كافية بما في ذلك ترتيبات مراجعة كافية، ذلك أن أي اخفاقات في ادارة المخاطر غالبا ما يرجع الى عدم فعالية اتخاذ القرار و ضعف الضوابط الرقابية .

## 2.2 المساهمون:

حيث تسهم الحوكمة في حماية حقوق المساهمين و تضمن لهم ممارسة حقوقهم بكل شفافية، ذلك عن طريق مشاركتهم في الاجتماعات، كذا حماية آلية تسجيل و نقل المساهمات كذا الحصول على معلومات مادية، بشكل منتظم و في الوقت المحدد كما لهم الحق في المشاركة و انتخاب اعضاء مجلس الادارة، و ايضا نزع العضوية بمعنى :

❖ **مشاركة فعالة في اجتماعات الهيئة:** و ذلك من خلال المشاركة في مختلف القرارات التي تؤدي الى تغييرات حيوية، ايضا تعديل النظام الاساسي من أجل تحقيق الاهداف وتحسين الاداء في ظل ادارة فعالة للمخاطر؛

❖ **تحديد البرامج و خطط نظام المنح و المكافآت:** لهم الحق في لمشارك في أرباح الشركة و تحديد برامج و مخطط خاص بنظام المنح و المكافآت، أي من خلال الحوكمة يكون للمساهمين الحق في المشاركة بشكل فاعل و فعال؛ (راشد، 2009: ص11)

❖ **حماية، و تسهيل ممارسة حقوقهم:** ان تطبيق الحوكمة يحمي حقوق المساهمين خاصة الاقلية منهم، بما في ذلك حقهم في ابداء ارائهم في شأن ادارة والمعاملات الكبرى اضافة الى ذلك حقهم في معرفة استراتيجيات البنك، فنظام الحوكمة المطبق يضمن : (دليل الحوكمة في البنوك اليمينية: 42-43)

➤ مساعدة المساهمين على حثهم باستمرار على المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة،

العادية والغير عادية و تقديم المقترحات المتعلقة بأداء البنك و تطوير عملياته؛

➤ توفير آلية محددة لدى البنك يضمن ممارسة المساهمين لحقوقهم، و حصولهم على

المعلومات المناسبة دون تأخير؛

➤ حقه في ترشيح و انتخاب أعضاء مجلس الادارة و الاستفسار عن مؤهلاتهم، و خبراتهم

و قدرتهم على تحسين أداء.

## 3.2 مجلس الادارة

إن المحور الذي ترتكز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الادارة، و استقلاليته في ظل ذلك يعتبر أمرا أساسيا بحيث يمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين و فصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب،

فالحوكمة الجيدة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الادارة الى أداء اقتصادي أفضل كما أنها تعمل على تحسين تحمل المسؤولية و الأداء (بن درويش، 2007: ص 77) .

ويكون ذلك من خلال تمكين المجلس من القيام بمهامه بقدر أكبر فعالية و الابتعاد عن التطبيق غير السليم للممارسات التي قد لا تتلاءم مع وضع الشركة او البنك، كما أن تطبيق الحوكمة يدعم و يساند مجلس الادارة في تحديد أولوياته و اجندة أعماله و الحصول على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب، و جل اهتماماته على تنفيذ الاستراتيجيات في اطار تحديد المخاطر التي تنطوي عليها، كما أنه يسمح لمجلس الادارة على أن يتركز في وضعية مناسبة لإجراء التعبير اللازم و التطور المستمر بالالتزام مع المتطلبات و الظروف (ذيب، 2013: ص ص : 26-27).

#### 4.2 اصحاب المصالح:

هم المهتمون بازدهار البنك إلا انهم ليس بالضرورة من مالكي الاسهم و يتمثل أصحاب المصالح في كل من المودعين عملاء البنك العاملين بالبنك و المدبرين بالإضافة الى مؤسسات المجتمع بوجه عام، حيث تطبيق الحوكمة يأخذ باعتبارها حقوق أصحاب المصالح، سواء كانوا من الاطراف الداخليين او الاطراف الخارجيين ، و على المتعاملون في السوق تحمل مسؤوليتهم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم و لكي يتمكنوا من القيام بهذا الدور، فإنهم يحتاجون الى الشفافية و الافصاح عن المعلومات المالية و تقارير التحليل ألمالي يمكن الجمهور اذا ما تم استخدام المفهوم الامثل لهذا المصطلح ليضم وسائل الاعلام و المحللين الماليين، الدائنون الثانويين، و مكاتب تقييم الجدارة الائتمانية .... و غيرهم أن يقوموا بدور فعال في عملية ادارة المخاطر، أما عن وكالات التصنيف الائتماني يمكن أن تمارس ضغوطات على البنوك للإفصاح عن المعلومات و تحسين الأداء و مراعاة مصالح الاطراف الخارجية (حسن . صالح، 2011، ص ص: 215-216).

و لقد اهتمت مقررات بازل (2) بضرورة التأكد من مدى التزام البنوك بتطبيق الحوكمة وذلك كإجراء هام لحماية أموال المودعين، الدائنين للبنوك و التأكد من قدرة الشركات على سداد ما حصلت عليه من قروض من البنوك في مواعيد الاستحقاق، و لا شك أن ما تنطوي عليه الحوكمة من مبادئ اتفاقية الافصاح المساءلة و الانضباط المسؤولية و مكافحة الفساد تبعث على الاطمئنان لدى الاطراف ذات

المصلحة لحصولهم على حقوقهم كاملة، وقد أثبتت التجارب في بعض الدول الى أن الرعاية و الاهتمام بأصحاب المصالح تعتبر غاية في الاهمية على المدى الطويل (عبد العظيم: 2013، ص784).

كما أن مراعاة أصحاب المصالح في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة تضمن لهم الحقوق التالية: (حماد. طارق، ك1، 2005: ص 116)

- ✓ ايجاد الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على حقوقهم في حالة انتهاكها؛
- ✓ تطوير اليات أداء العاملين التي تسمح لهم بالمشاركة في تحقيق الاهداف؛
- ✓ اشراك أصحاب المصالح في ادارة المؤسسة و مدهم بالمعلومات التي تساعد في عملهم؛
- ✓ فتح قنوات اتصال مع أصحاب المصالح حتى تصل مقترحاتهم الى مجلس الادارة؛
- ✓ ضرورة وجود قانون يحفظ حقوق أصحاب المصالح في حالة الاعداس و التصفية، حيث يجب أن يكون في اي دولة قوانين تحمي حقوقهم مثل : قانون الأعمال القانون التجاري قانون الاعداس ، التي يجب أن يحمي أصحاب المصالح في حال انتهاك الحقوق و تكفل لهم حق الممارسات الوظيفية.

## 5.2 الأطراف الاخرى المستفيدة من الحوكمة البنكية:

**1.5.2 الشركات:** ان وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الاساسية لسلامة عمل كل من سوق الاوراق المالي و ايضا قطاع الشركات و المجتمع . حيث يسهم القطاع المصرفي في بناء الاطار المؤسسي لحوكمة الشركات ونجد اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات و توفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار يعتبر كمدخل اساسي لتحفيز الشركات و الاسواق المالية على تطبيق مفاهيم الحوكمة حيث توفر ممارسات سليمة للحوكمة عامل فاعل باتجاهين (سليمان1، 2006: ص ص: 296-297).

- ✓ الحوكمة أحد أركان القرار الائتماني الامر الذي يدفع المقترض الى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان؛
- ✓ اسعار الفائدة الممنوحة للعملاء تتميز بمرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة، و دورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة.

ان ادخال و تعزيز ثقافة حوكمة الشركات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسؤولي و مدراء الائتمان يعتبر أمرا ضروريا تجاه تدعيم و تعزيز هذا المفهوم مع الأخذ بعين الاعتبار و الاهتمام بالمشروعات الصغيرة و المتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة و أدوات المختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى.

**2.5.2 الاسواق المالية و المجتمع:** ضمان وجود نظم ادارية ورقابة سليمة تضمن سلامة القوائم المالية و الشفافية الافصاح بشكل الذي يؤدي الى ثقة المستثمرين في السوق و في الشركات المسجلة و منه يؤدي الى جذب المستثمرين الاجانب التي تسعى الى الاستثمار في الشركات التي تتميز بوجود نظام الحوكمة. و لكي يكون لإجراءات الحوكمة أثر محسوس في أي اقتصاد فلا بد من وجود مجموعة حديثة و فاعلة من النظم الديمقراطية الرئيسية و تشريعات السوق بما في ذلك نظام قانوني لتنفيذ العقود و حقوق الملكية ، ففي معظم الاقتصاديات النامية عادة ما قد تكون المؤسسات و التشريعات الخاصة بالأسواق الصاعدة ضعيفة نظرا لهذه الظروف فان غرس حوكمة الشركات في الاسواق النامية و الصاعدة يتطلب ما هو أكثر من مجرد تصدير النماذج الجيدة لحوكمة الشركات و التي تعمل بصورة جيدة في الاقتصاديات المتقدمة، لذا يجب توجيه الاهتمام نحو انشاء المؤسسات و التشريعات السياسية و الاقتصادية التي يجري وضعها وفقا للاحتياجات الخاصة لكل دولة و التي تعطي الشركات شيئا من القوة ( كاترين ل، هلبلينج و اخرون : ص 5).

لذا أصبحت الأسواق التي تتبنى هذه المبادئ محط أنظار بسبب انهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الادارة و الفساد المالي و الاداري فأخذوا يطالبون بالحوكمة قبل أن يقوموا باتخاذ قرار تمويل و دعم الشركات أو الدخول في الاسواق .

**3.5.2 وكالات التصنيف الائتماني<sup>1</sup> :** إن الأساس الذي قامت من أجله وكالات التصنيف الائتماني هو إصدار تقارير تقييمية تعبر عن وجهة نظرها بحيادية حيال الملاءة المالية لدولة أو مؤسسة مالية ما وقدرتها على الاقتراض، وكما نعلم أن الملاءة المالية تعتبر متعددة ومتشعبة النواحي كما تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه وكالات التصنيف الائتماني في تقييمها للدول والمؤسسات، وذلك لأنه لا توجد

<sup>1</sup> وكالات التصنيف الائتماني: هي مؤسسات تقوم بتقييم الاستثمارات وتحديد مخاطر الائتمان وتصنيفه ، بحيث لديها القدرة على الاطلاع الجاد والمستمر على فرص الاستثمار في المشاريع المختلفة فهي تعمل على تحديد و تخفيف حدة المخاطر التي يتعرض لها المستثمر في الاسواق المالية المختلفة وتحديد مدلولات هذه المخاطر

معادلة واحدة يمكن من خلالها تحديد مدى قوة أو ضعف الملاءة المالية والمتعلقة بعوامل الزمن والعملية والمكان ونوع السندات المصدرة والظروف الاقتصادية والسياسية المحيطة، و لقد كانت مؤسسة Moody's سنة 2002 أولى وكالات التصنيف الائتماني التي اعتمدت على ادخال المتغيرات الخاصة بحوكمة الشركات ضمن طريقتهما للتصنيف الائتماني ، وبهذا اصبحت الحوكمة أحد الاعتبارات الصريحة بالنسبة للشركات المصدرة للسندات التي تقترض أموالا من البنوك، لتصبح الحوكمة دورا مهما في عملية التسعير المسبق لتكلفة رأس مال الشركة، خاصة في الاسواق التي مازال تمويل الشركات فيها مختلفا بينما تفوق تمويل البنوك (نستور: ص 46).

### المطلب الثالث: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

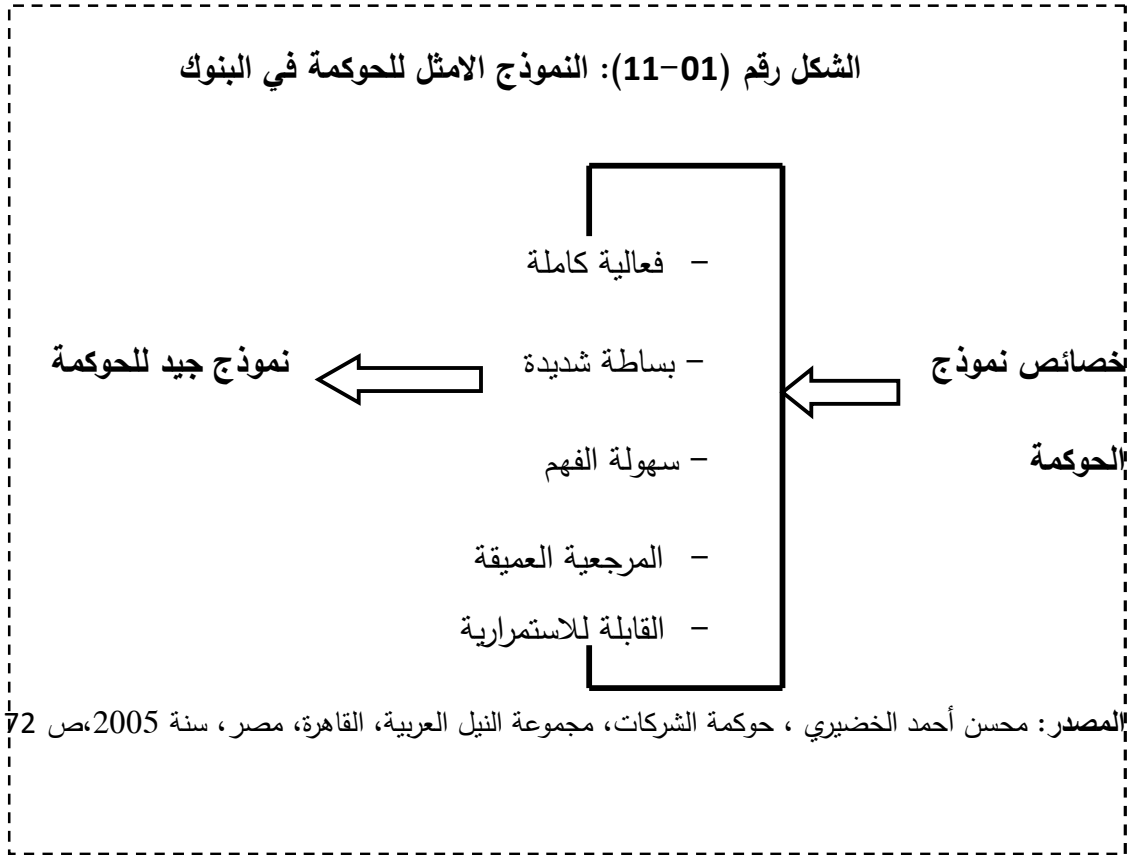
تتعدد نماذج الحوكمة وفق عدة متغيرات إلا أنه يتم من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة ضمان توجيهه و مراقبة أنشطة و الأهداف و من جهة أخرى حماية مصالح مختلف الفئات الأخرى (Bakkou,Kast,2013: p 9)، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد أهم العناصر الواجب بتوفرها من أجل بناء أمثل للحوكمة

#### 1.3 اختيار النموذج الأمثل للحوكمة في البنوك:

ان بناء نموذج للحوكمة في البنوك من شأنه ان يسهم في تطبيق فعال لمبادئ الحوكمة المتعارف عليها و تحقيق الاهداف على كافة المستويات سواء المتعلقة بالأطراف التي تتعامل مع الحوكمة او الاطراف التي تستفيد من التطبيق الجيد للحوكمة، و حتى يصل اي بنك الى تحديد نموذج امثل لتطبيق الحوكمة ذلك من خلال جملة من الاستراتيجيات و المبادئ التي تتماشى و أهدافه سواء على المدى القصير الاجل أو الطويل الاجل ، من أجل ذلك فإنه لتوفر نموذج أمثل للحوكمة يجب أن يقوم على أساس مايلي: (حسن.صلاح،ك1 ، 2011: 27)

- ✓ تحسين القدرة التنافسية من خلال تعميم و نشر ثقافة الالتزام و تعميق الاحساس بالمسؤولية و زيادة الشعور بالواجب؛
- ✓ زيادة دور وفعالية ممارسات حملة الاسهم في المحاسبة الداخلية في الشركات وكفاءة العاملين فيه و رفع أداءهم اضافة الى تحقيق أعلى مستويات المهنية و الفنية؛
- ✓ تحديث اليات تقنيات ، كطرق ووسائل التكنولوجيا في اطار من القيم و المبادئ المثلى العليا.

لذا لا بد من رسم نموذج فعال للحوكمة تتوفر فيه جملة من العناصر التي يمكن تحديدها من خلال الشكل التالي:



**1.1.3 فعالية كاملة:** حيث تترجم الفعالية من خلال النتائج سواء على مستوى قصير الاجل و أيضا على مستوى الطويل الأجل و يمكن أن نربط فعالية النموذج من خلال تحقيق الاهداف المسطرة تحسين الاداء مع اكتساب ميزة تنافسية .

**2.1.3 بساطة و انسيابية :** ويعني توجيه ورقابة نشاطات الإدارة من خلال السلوك الذي يتصف بالموضوعية والنزاهة ، والمبني على أساس ثقافة الإدارة العليا الهادفة إلى حماية سياسات المنظمة وعملياتها ، إذ تشكل الثقافة قيم وضوابط مشتركة تحكم السلوك الأخلاقي للمنظمة أفراد وجماعات ، ويتصف السلوك الأخلاقي للحوكمة (بالثقة، النزاهة، الشرف، العدالة، الاحترام، ومعايير عالية للمسؤولية ( ويعزز ثقافة الحوكمة ويدعم سلوكها الأخلاقي مجموعة من المبادئ تتضمن (الأخلاقيات والقيم ، الاعتراف بحقوق المساهمين و التعامل العادل معهم ، وإسهامات أصحاب المصالح لتحقيق متطلبات

الحوكمة ،ودور ومسؤوليات مجلس الإدارة ، والشفافية والإفصاح عن الحقائق (شليبي، منهل: 2008: ص 11).

**3.1.3 الاستمرارية:** حيث لا يجب ان يتم تحديد نموذج للحوكمة على انه خطة طوارئ الهدف منه النهوض بأداء البنك، و في ظل تحقيق ذلك يتم التخلي عنه، فالنموذج الامثل لا بد أن تتوفر فيه الاستمرارية كمبدأ أولي و ضرورة تطوير هذا النموذج وفق المتغيرات الحاصلة في البيئية المصرفية التي تتميز بالديناميكية و تطور المخاطر، و كذا ظهور الازمات المالية .

**4.1.3 المرجعية العميقة :** و هي خاصة في اطار هيكل القيم و الأخلاق سواء في تأمين صحة وسلامة وصدق نظام المعلومات في الشركات أو في تحقيق القدر المناسب من الإفصاح عما يحدث وما قد حدث في هذه الشركات،وبما يساعد المساهمين والعاملين على تقييم مساهمته في الشركة، واتخاذ قرارات مناسبة بالنسبة لاستثماراتهم.

**5.1.3 تقييم و تصحيح:** حيث يجب تقييم النموذج و التأكد من تحقيق الاهداف المسطرة، و في حالة وجود أي خلل لابد من تصحيحه .

#### المطلب الرابع : تحديات تطبيق الحوكمة في الدول النامية

إن إرساء ثقافة الحوكمة في الشركات و البنوك و السعي نحو رفع مستوى الوعي من أهم التحديات التي يمكن مواجهتها على مستوى الدول خاصة النامية منها ذلك لطبيعة إقتصادها ،و قد حاولنا من خلال هذا المطلب التطرق لأهم التحديات التي يمكن مواجهتها و التي من شأنها أن تكون كعائق سواء لتطبيق مبادئ الحوكمة أو الاستفادة منها .

#### 1.4 الفساد

لقد أصبح الفساد ظاهرة معقدة و متجذرة في أغلب المجتمعات و ازدادت وطأتها بشكل خاص في الدول النامية من خلال عرقلة جهود الاصلاح و التنمية الاقتصادية الثقافية و الاجتماعية ، و بالرغم من انه اصبح من الضروري البحث عن آليات و طرق غير تقليدية لمحاربة هذه الظاهرة و تقليل اثارها السلبية ، فلقد ترسخت قناعة عامة بأن الفساد عائق رئيسي للحوكمة وشرعية الانظمة الحاكمة و الاستقرار السياسي المجتمعي و الاخلاقي و كذا قيم المجتمع، فالفساد يدمر الاقتصاد و السياسات

التموية كما يؤدي الى هروب الاستثمارات الداخلية و الاجتماعية كما يلحق الضرر بالتنافس الاقتصادي من جهة و من جهة اخرى يؤثر سلبا على النمو الاقتصادي المستدام الذي لا يمكن أن يتحقق في ظل غياب الحوكمة و ايضا في ظل وجود الفساد (توق، 2014: ص 93).

#### 2.4 عدم استقلالية البنك المركزي

إن استقلالية البنك المركزي تعتبر ركيزة هامة لتنفيذ سياسة نقدية أكثر فاعلية وتسرع في تحقيق الأهداف الأمر الذي يعزّز من مصداقيته، فاكتماب البنك المركزي للمصداقية يجعل الفعاليات التي تتأثر بقراراته (الجهاز المصرفي مثلا) تسير بالاتجاه المطلوب بشكل أسرع وفي الوقت الذي اتسعت فيه دائرة الإهتمام بالحوكمة المؤسسية واستقلالية البنك المركزي، فقد حظيت قضية "مساءلة" البنك المركزي بنفس الإهتمام أيضا، فكلما تمتع البنك بمزيد من الاستقلالية كلما ازدادت الحاجة إلى مساءلته على سياساته والنتائج التي تتمخض عنها، وذلك استنادا إلى مسؤوليته تجاه تحقيق الأهداف التي ينص عليها قانونه، أمام الجهات التي يكون فيها البنك مسئولا أمامها (طوقان، 2005: ص 05)، كما ان ضعف استقلالية البنك المركزي سيؤثر بشكل سلبي على مختلف القرارات الصادرة من قبله و التي من شأنها أن تؤثر سلبا على الاداء الجيد للجهاز المصرفي ككل.

#### 3.4 عدم فعالية الأسواق المالية

ذلك من خلال ضعف الافصاح و الممارسات غير الشفافة، يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي في ضياع نزاهة السوق المالي، الامر الذي سيؤثر سلبا على الشركات و ايضا للبنوك أيضا المساهمين و المستثمرين للوصول الى معلومات منظمة موثوق بها، كما انه للوصول لهذه المعلومات سيتكبدون تكاليف ضخمة ، كما سيؤدي عدم كفاية المعلومات و ايضا عدم وضوحها الى اعاقاة قدرة الاسواق على العمل و زيادة تكلفة رأس المال كما ينشأ عنه ضعف في تخصيص الموارد ( حوحو ، مرغاد، 2014: 64).

#### 4.4 البعد الثقافي

من التحديات التي تواجهها البنوك في تطبيقها لنظام الحوكمة هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم، لا سيما عندما يكون الجهل نابعا من مجالس الادارات و الادارات التنفيذية للمؤسسات المصرفية، اضافة الى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر الى قضايا الحوكمة المؤسسية على انها قضايا

قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، فضلا عن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع الى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف الحفاظ على الحصة السوقية و تحقيق الارباح و هذا ناتج عن عدم الاكتراث و الاهتمام بهذه المبادئ (طالب، المشهداني، 2011: ص 60).

#### 5.4 ضعف الشفافية:

ان عدم تقييم أداء مجلس الادارة و الادارة العليا بدقة يكون في حالة نقص الشفافية و يحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح و المتعاملين في السوق و ايضا عامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث لا يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاءة رأس المال، في البنوك في الاوقات المناسبة و بالتالي سيتوجه المتعاملين الى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة و التي لديها الكفاءة المالية اللازمة، بينما ينصرفون عن البنوك التي تقوم بالمخاطرة كبيرة دون أن يكون لها مخصصات كافية و المصارف التي لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقى على قدرتها التنافسية (الياسري، الموسوي، 2012: 51).

#### 6.4 ازدواجية القطاع ( العام و الخاص )

ازدواجية القطاع ( العام و الخاص ) حيث تمثل أحد التحديات التي تواجه الاقتصاديات النامية في غرس مبادئ الحوكمة حيث نجد في كثير من الاقتصاديات النامية إستلاء القطاع العام على الجزء الاكبر من الحصة السوقية و ايضا استخدامات رأس المال و بقدر يفوق منشآت القطاع الخاص، و نتيجة لذلك فان تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام يعتبر أمرا اساسيا للتنمية الاقتصادية و النمو و الاصلاح لذا فان لا بد من تطبيق مبادئ الحوكمة داخل القطاع العام حتى ولو كان هناك برنامج لتنفيذ الخصخصة (كاترين ل ، جون و اخرون : ص 26).

## خلاصة الفصل الأول

بتوجه الأنظار نحو أهمية حوكمة شركات عموماً و الحوكمة في البنوك بشكل خاص عبر إتجاه العديد من المؤسسات و المنظمات الدولية الى وضع مبادئ للحوكمة والبحث عن آليات تطبيقها، مروراً بضبط مفهوم واضح دقيق يعبر عن جوهر الحوكمة الذي يمكن أن نوجزه في مختلف المعايير و الاجراءات التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح و إدارة البنك.

و من أجل ضمان وجود نظام فعال للحوكمة، لا بد من التأكيد على ضرورة ارساء هذه المبادئ مما يحقق تعزيز العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف من المساهمين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وكذلك تجنب كافة الممارسات غير السليمة التي قد تؤدي إلى تضارب في المصالح كما تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى دعم سلامة الجهاز البنكي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها " لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة البنكية، والتي تركز أساساً على الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز البنكي.

و من أجل ضمان ذلك لا بد من تحديد جملة من الاستراتيجيات لتطبيق الفعال للحوكمة و الذي سينعكس على الاطراف المستفيدة من تطبيقه سواء الاطراف الداخليين أو الخارجيين في ظل بناء نموذج متكامل للحوكمة من أجل تجاوز التحديات و منه ضمان تحقيق الاهداف سواء على المدى القصير أو الطويل الأجل.

**الفصل الثاني: ادارة المخاطر البنكية في ظل مقررات لجنة بازل**

**المبحث الأول: المخاطر المصرفية في ظل الاتجاهات الحديثة**

**المبحث الثاني: المعايير و الأنظمة الاحترازية كآلية للتحوط ضد المخاطر**

**المبحث الثالث: استراتيجية ادارة المخاطر في ظل مقررات بازل**

## تمهيد

كان لانتشار ظاهرة العولمة آثار بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية حيث أدت لإعادة صياغة العلاقات الاقتصادية في المجتمع الدولي على النحو الذي فرض كثيرا من التحديات لاسيما أمام الأنشطة المالية و البنكية، و قد كان لهذا التغيرات انعكاسات ايجابية متمثلة في خلق فرص لزيادة الربحية أما الآثار السلبية فهي تنوع المخاطر التي لطالما اعتبر القطاع البنكي المخاطر من أهم المواضيع التي يجب أن تسلط عليها الضوء مع ضرورة الحاجة الى السيطرة .

لذا لقد أضحي لزاما على البنوك مواجهة التحديات باتخاذ الخطوات الملائمة التي تساعد على الانخراط في الاقتصاد العالمي والوقوف على قدم المساواة مع البنوك العالمية من خلال إعادة صياغة استراتيجياتها وانتهاج سياسات أكثر تطورا وشمولا بهدف ملاحقة الاتجاهات الإبداعية في العمل المصرفي الدولي وتطوير جودة الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الأداء مما يعزز من قدراتها التنافسية على الساحتين المحلية و الدولية، في ظل ذلك فقد توجهت كل من البنوك و الهيئات الرقابية الى الاهتمام اكثر بالمخاطر و ادارتها ذلك من خلال ايجاد الاستراتيجيات اللازمة في ظل تطبيق لوائح و التشريعات الرقابية الصادرة عن أهم هيئة و هي لجنة بازل التي اهتمت بتعميق ملاءة البنوك و الارتقاء بأساليب ادارة المخاطر وضمان فعاليتها، من أجل تحقيق الاستقرار المالي و المصرفي الذي من شأنه أن يضمن تجنب الازمات أو على الأقل التقليل من حدتها و تأثيراتها على اقتصاديات الدول.

و في ظل ذلك فقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي :

المبحث الأول: المخاطر المصرفية في ظل الاتجاهات الحديثة.

المبحث الثاني: المعايير و الأنظمة الاحترازية كآلية للتحوط ضد المخاطر

المبحث الثالث: استراتيجية ادارة المخاطر في ظل مقررات بازل

**المبحث الأول: المخاطر البنكية في ظل الاتجاهات الحديثة**

إن المتغيرات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد العالمي على مختلف الأصعدة، كان لها تأثير على البنوك باعتبارها الدعامة الأساسية لأي اقتصاد، فلقد وجدت البنوك التجارية نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها، ذلك من خلال تحسين أدائها. و حتى تواجه متطلبات المحيط البنكي الجديد يجب تحديد المسار الواجب إتباعه حتى تضمن تعبئة فعالة و دائمة لكافة الطاقات و الموارد المتاحة، وصولاً إلى ترسيخ التسيير الحسن و الفعالية المستمرة ، لذا سنحاول من خلال المبحث التطرق الى المتغيرات التي يشهدها البنوك و التي ساهمت في تنوع و زيادة المخاطر التي يتعرض لها، اما المطلب الثاني خصصناه لتحديد تطور مفهوم المخاطر البنكية ثم معرفة أهم انواع المخاطر البنكية و طرق قياسها و تصنيفها .

**المطلب الأول: المتغيرات التي ساهمت في تعاضم المخاطر البنكية**

أدى تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية و انخفاض تكاليف النقل و حرية التجارة الدولية إلى سوق واحد، الأمر الذي يؤدي إلى منافسة اشد وطأة و أكثر شمولية ليس في سوق السلع فقط بل في سوق العمل و رأس المال أيضا(عبد الحميد، ك2، 2002: ص 18) ، و في ظل ذلك ظهرت العديد من المتغيرات التي كانت بمثابة تحديات ساهمة في ارتفاع و تنوع حجم المخاطر التي تتعرض لها البنوك وهي :

**1.1 العولمة المالية والمصرفية :**

تعتبر العولمة المالية هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالاندماج المالي، مما أدى إلى تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، ومن ثم أخذت تتدفق عبر الحدود إلى الأسواق العالمية (مفتاح، 2002: 223) .

وبالرغم من أن العولمة المالية تسمح للدول النامية على الخصوص من زيادة الاستثمارات الأجنبية و تدفق رؤوس الأموال نحوها الأمر الذي سمح بتحقيق النمو الاقتصادي لها، كما يعتبر فرصة لعلاج المشاكل و الصعوبات الاقتصادية التي تعاني منها من خلال نقل التكنولوجيا، زيادة الإنتاج و تحسين النوعية، بالإضافة إلى رفع المستوى المعيشي (دادى عدون، 2003: ص 83)، إلا ان لها تداعيات تتمثل في: ( البحري ، 2005: ص 24)

✓ العولمة المالية وسيلة لزيادة الاضطرابات وذلك لسهولة انتشار الأزمات النقدية نتيجة ارتباط الأسواق و تشابكها.

✓ هيمنة الشركات الأجنبية و التأثير السلبي على الأنشطة المحلية ؛

✓ أن المنافسة العالمية على الاستثمارات المباشرة تؤدي إلى منافسة محطمة للدول فمحاولة جذب الاستثمارات من خلال تخفيض الضرائب الممنوحة يؤدي غالبا إلى عجز في تغطية النفقات العامة .

كما أن العولمة المصرفية التي هي حالة كونية فاعلة و متفاعلة تخرج بالبنك من إطار المحلية إلى أفاق العالمية الكونية ،تدمجه نشاطيا و دوليا في السوق العالمي بجوانبه و أبعاده المختلفة مما يجعله في مركز التطور المتسارع نحو القوة و الهيمنة و السيطرة المصرفية. و قد اتخذت العولمة المصرفية أبعادا و مضامين جديدة جعلت البنوك تتجه إلى ميادين و أنشطة غير مسبوقه، حيث أدت إلى انتقالها من مواقف و تصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة و تصورات واسعة ممتدة من أجل تعظيم الفرص و زيادة المكاسب المحققة و التطلع إلى المستقبل (حمد النيل، 2004: ص 4).

إذا فالعولمة المصرفية أدت إلى تغيير رؤية البنوك من خلال جعلها تسعى للدخول إلى الاقتصاد العالمي و الاستفادة من الفرص الاقتصادية وهذا من خلال الربط بين قضيتين رئيسيتين هما : (الخضيري،ك2، 2000: ص205)

❖ قضية تحرير النشاط التمويلي و ما تكتنفه من مخاطر غامضة و صريحة تؤثر على:

✓ حركية الادخار العالمي؛

✓ معاملات المؤسسات و المستثمرين الأفراد؛

✓ توازنات البورصات. وهو ما قد ينجم عنه الكثير من المواقف الحرجة المسببة للازمات.

❖ قضية تحديث النشاط المصرفي و إصلاحه لدرجة انه جعلت منها وجهان لعملة واحدة،

بالإضافة إلى ضرورة إدراك أهمية النفوذ المصرفي للأسواق العالمية التي تسعى إلى التحويلات

التمويلية قصيرة الأجل بل إلى ما أهم من هذا و التحويلات متوسطة وطويلة الأجل.

❖ و لقد ساهمت العولمة المصرفية في إعادة صياغة النظام المصرفي العالمي الذي بدأت تتضح

ملامحه من خلال موجة التحرير المصرفي، و اتجاه البنوك إلى ميادين و أنشطة غير مسبوقه

من اجل تعظيم الربح و المكاسب، و بين الفرص التي تمنحها العولمة المصرفية و التحديات التي يمكن أن تواجه البنوك نجد:

- ✓ العولمة المصرفية تعبر عن إرادة قوية نحو حياة المزيد من القوة و السيطرة و الهيمنة المصرفية، كما تؤدي الى تتناقص دور الدول و تنخفض قدرة الحكومات على التحكم في النشاط الاقتصادي؛
- ✓ إن كثافة حركة رؤوس الأموال و حريتها وسرعتها عبر الحدود بحثا عن العائد الكبير قد تواجه مخاطر تؤثر على النظام المصرفي بل للاقتصاد ككل؛
- ✓ بالرغم من أن العولمة المصرفية تساهم في منح فرص اقتصادية ضخمة إلا أنها قد تساهم من جهة أخرى في جعل البنوك تخضع للتهميش و التراجع و الابتلاع.

## 2.1 تغير هيكل الخدمات المصرفية :

لقد انعكست مختلف المتغيرات بشكل كبير على أعمال البنوك وهيكل الخدمات التي تقدمها وذلك على النحو التالي: (الطاهر، العقون، 2005: ص03)

- ✓ حدثت تغيرات هامة في هيكل ميزانيات البنوك حيث تنوعت مصادر الأموال ومجالات توظيفها فلم يعد المصدر الرئيسي لأرباح البنوك يتحقق من الائتمان المصرفي؛
- ✓ أدى دخول البنوك التجارية في عمليات بنوك الاستثمار إلى توسيع دائرة المخاطر التي تواجه أعمالها لتشمل مخاطر السوق بالإضافة للمخاطر الائتمانية ؛
- ✓ أيضا التوسع في أنشطة الصيرفة الاستثمارية .

لا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم المختلفة وهذا أدى بالوصول الى أن المشكلة الحقيقية التي تواجه البنوك تكمن في كيفية إدارة ومواجهة التغير والنمو السريع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية بنجاح، بالإضافة الى التغير والتطور في سوق الصناعة المصرفية التي أصبحت تتصف بالمنافسة الشديدة.

## 3.1 الابتكارات المالية :

لقد قامت البنوك و المؤسسات المالية في النصف الثاني من التسعينات بتطوير عدد وافر من الابتكارات المالية و ذلك لمقابلة احتياجات و رغبات العملاء دائمة التغير سواء في مجال الاعمال المصرفية بالتجزئة او الاعمال المصرفية للمؤسسات و قد تميزت اهم مظاهر نمو تلك الابتكارات في الاسواق المالية فيما يلي : ( بريري ، طرشي، 2012: ص 18)

- ❖ النمو في استخدام التمويل ذو الحساسية لسعر الفائدة حيث بدأت البنوك في الحصول على الكثير من مواردها المالية من خلال اسواق النقد الدولية هذا من ناحية ، و من ناحية اخرى بدا العملاء المودعون يبحثون على عوائد افضل لودائعهم من خلال ايداعها لدى المؤسسات المالية التي تقدم خدمات ادارة النقد ( صناديق الاستثمار<sup>1</sup>)؛
- ❖ الزيادة في قيمة ادوات الدين ذات الفائدة المتغيرة او المعومة و تقصير الاجال ، فقد بدأت معظم البنوك في الاقراض بمعدلات فائدة متغيرة و يعتبر هذا الوضع مستقرا منذ عدة سنوات في المملكة المتحدة ، بينما نجد ان مؤسسات الادخار في الولايات المتحدة قد عانت من مصاعب كثيرة نتيجة الاقراض بأسعار فائدة ثابتة؛
- ❖ نمو الاسواق المالية و كذا الادوات المالية القابلة للتسويق خلال النصف الثاني من التسعينات توسعا في احجامها و زيادة كفاءتها ، فضلا عن ذلك فقد تم تطوير الاسواق التي تتعامل في الادوات المالية الجديدة مثل الخيارات و المبادلات و العقود المستقبلية ، و الجدير بالذكر ان العديد من تلك الابتكارات تعرف عادة بينود خارج الميزانية .
- ❖ وقد ساهم التطور التكنولوجي في تقارب المسافة بين الحاسبات الالية و وسائل الاتصال الرقمية بصورة كبيرة مما ادى الى التوجه نحو العالمية و اختراق الوقت و المسافة .
- ❖ هذا وقد تأخذ عملية الابتكار شكلين الأول هو ابتكار منتجات جديدة، والثاني هو ابتكار أساليب جديدة، وهذين الشكلين قد يكونا مكملين لبعضهما البعض، حيث يهتم بكل من الابتكار في مجال الخدمات المصرفية، والابتكار في الأساليب، والابتكار الإداري والتنظيمي، هذه المستويات الإستراتيجية الثلاث ذات علاقات تكاملية.

<sup>1</sup>صناديق الاستثمار : هي أوعية استثمارية تقوم بجمع رؤوس أموال مجموعة من المستثمرين وتديرها وفقاً لإستراتيجية وأهداف استثمارية محددة يضعها مدير الصندوق لتحقيق مزايا استثمارية لا يمكن للمستثمر الفرد تحقيقها بشكل منفرد في ظل محدودية موارده المتاحة.

## 4.1 الاتجاه إلى الاندماج المصرفي و البنوك الشاملة:

إن تبني فكرة البنوك الشاملة التي يعرفها عبد المطلب عبد الحميد على أنها "كيانات مصرفية تسعى دائماً وراء تنويع مصادر تمويلها لتعبئة أكبر قدر من المدخرات من كافة القطاعات ، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة و المتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي بحيث نجدها تجمع بين وظائف البنوك التجارية والتقليدية بالإضافة إلى البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار و الأعمال" أو الاتجاه إلى الاندماج المصرفي الذي له مزايا عديدة تظهر من خلال زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف و تعظيم العوائد، حيث يتيح تبني أكثر من إستراتيجية، إستراتيجية الترشيد من خلال تحقيق الريادة و التمتع بمركز القيادة من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق و ترشيد التكلفة، كما يمكن للبنك تبني إستراتيجية التمايز من خلال تقديم خدمات بمواصفات مميزة مما يمنحها امتيازات في منح خدمة يصعب تقليدها أو محاكاتها (عبد الحميد، ك2، 2000: ص 19).

كل هذه التغيرات جعلت من المحيط الذي تنشط البنوك على قدر كبير من المخاطرة خاصة أن طبيعة البنوك كمؤسسات مالية تختلف عن باقي المؤسسات يجعلها تتأثر بصورة مباشرة غير مباشرة بمختلف هذه المتغيرات لذا فقد أصبحت أمام تحديات كبرى تسعى إلى الاستمرارية في ظل تحسين الاداء و تقليل المخاطر .

## المطلب الثاني: نشأة و تطور المخاطر البنكية

تعد البنوك من أكثر المنظمات الاعمال تعرضاً للمخاطر و يرجع السبب في ذلك إلى أن البنوك تعمل على خط أوالها القليلة مع أموال المودعين الكثيرة للحصول على الأصول المحققة للعوائد ، و أي حدوث لخسائر يؤدي ذلك إلى القضاء على أموال البنك (حقوق الملكية) و جزء من أموال الغير الامر الذي قد يتسبب في افلاس البنك ، انطلاقاً من ذلك و قبل التعمق في حيثيات المخاطر لابد من تحديد مفهوم المخاطر بالنسبة للبنوك.

## 1.2 تطور مفهوم المخاطر:

قبل التطرق إلى نشأة و تطور المخاطر البنكية لابد من تحديد الفرق الجوهرية بين مصلحين غالباً ما يخطأ الباحثين فيهما و هو الخطر والمخاطر، فالخطر هو مصطلح استخدم في أواخر القرن 12 ميلادي في ايطاليا في اطار أعمال التأمين ، و كان ينسب المصطلح إلى الخسائر المحتملة الناجمة عن عوامل

خارجية (Voss. M :p01)، كما عرف الخطر على أنه حادث مستقبلي غير أكيد يلحق بالشيء و يؤدي الى خسارة جزئية أو كلية (أبو شهد، 2012: ص 25)، يعرف الخطر أيضا وفقا للمعجم العربي عى أنه " المجازفة و الاشراف على الهلكة" (قلعهجي، قنبيبي، 2010: ص 150) لذا يستخدم مصطلح الخطر للتعبير عن حادثة أو كارثة .

أما **المخاطر** فهي ترتبط بالاحتمالية و تعني احتمالية تحقق الحدث و نتائجه، أو بطريقة أخرى المخاطر هي احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع (رهف، 2015: ص 393)، كما عرفه البعض على أنه عدم انتظام العوائد (Reilly,Broven, 2002 :p 10).

و في مجال الادارة المالية فان مصطلح المخاطر يعرف على أنه التقلب في العوائد المستقبلية للقرارات المالية، فهو مصطلح مرادف لعدم التأكد من جهة و من جهة أخرى يتعلق مصطلح المخاطر بالفرص الاستثمارية التي لا تكون عوائدها معروفة (الربيعي، راضي، 2013: ص 161)، أما عن بداية دراسة موضوع ادارة المخاطر في البنوك فقد كانت سنة 1959 من خلال دراسة أجراها Markwitz حول اختيار المحفظة المالية من خلال تحديد التوليفة المثلى من المخاطر و العائد، و في سنة 1964 طور نموذج شارب<sup>1</sup> Sharp الذي شرح آلية تقييم الاصول الرأسمالية و بين مفهوم العائد و المخاطر (رهف، 2015 ص392).

إلا انه يمكن القول ان موضوع المخاطر المصرفية لقي صدها في ظل الازمات المالية و المصرفية سنة 1994 من خلال أزمة المكسيك مروراً بالأزمة المالية في جنوب شرق اسيا و البرازيل و التي كانت لها تأثير واضح و ملحوظ على الاقتصاد العالمي ، لذا أصبح من الضروري أكثر تسليط الضوء على المخاطر من جهة و من جهة اخر البحث عن سبل ادارتها.

<sup>1</sup> نموذج شارب: قدم وليام شارب مقياس مركب لقياس أداء محفظة الأوراق المالية على أساس قياس العائد والمخاطر الكلية سواء المنتظمة وغير المنتظمة، والذي أطلق عليه المكافأة التي تشبه التقلب في العائد، فذلك النموذج يحدد العائد الإضافي الذي تحققه الأوراق المالية نظير كل وحدة من

وحدات المخاطر الكلية التي ينطوي عليها الاستثمار في المحفظة، وتوضح المعادلة نموذج شارب: 
$$S_p = \frac{R_p - R_f}{\sigma_p}$$

## 2.2 تحديد مفهوم المخاطر البنكية:

لقد حملت الفترات السابقة موجات من التغيير الجذري في القطاع المصرفي، و من بين القوى الرئيسية الدافعة لذلك كان هناك جملة من العوامل التي زعزعت الاستقرار منها الدور المتضخم للأسواق المالية، أيضا التحرر من اللوائح و القواعد التنظيمية اضافة الى ازدياد حجم المنافسة، كلها ساهم في زيادة و تنوع المخاطر التي تعرض لها الاقتصاد بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة، و انطلاقا من ذلك نستعرض من خلال هذا العنصر المخاطر ضمن البيئة المصرفية.

**المخاطر البنكية** هي احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/ أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، فالخاصية الخاصة بالخطر هي عدم التأكد الوتقي لحدث محتمل يعرض البنك لخسارة، و يمكن أن نقسم المخاطرة إلى نوعين، فمنها ما هو عام و هو الذي يخرج عن إرادة البنك و العمل معا، و منها ما هو خاص يتعلق بطبيعة نشاط البنك و بصفة عامة يرتبط الخطر البنكي بحالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو في تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة

(Lvan.Z : 1999 :p 25) .

كما عرفت المخاطر على أنها " احتمال حصول خسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على تحقيق اهدافه وغاياته ،حيث إن مثل هذه القيود تؤدي إلى إضعاف قدرة البنك على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطه من جهة وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى" ( الشمري،ك1، 2009: ص195)

من التعاريف السابقة يمكن أن نخلص الى أن المخاطر البنكية " على أنها الخسائر التي يتعرض لها البنك و التي تؤثر بشكل سلبي على عائدته"

## 3.2 مصادر المخاطر البنكية :

ترجع المخاطر البنكية الى مصدرين أساسيين هما المخاطر النظامية و الغير نظامية :

### 1.3.2 المخاطر النظامية: و تعرف أيضا بالمخاطر العامة فهي تؤثر بشكل مباشر على النظام

المصرفي ككل، ذلك لأنها مرتبطة بحالة عدم التأكد و التنبؤ الدقيق لما يحمله من أحداث

و تطورات مستقبلية، نتيجة لعدة عوامل صعبة التحكم مثل حدة التضخم، التوجه نحو العولمة المصرفية و كذا ارتفاع شدة المنافسة، هذا النوع من المخاطر تتعرض له البنوك بشكل عام بحيث لا يمكن تجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم فيها أو التنبؤ باحتمالات حصولها ( خضراوي، 2009: ص 4).

**2.3.2 المخاطر الغير نظامية:** و تعرف أيضا بالمخاطر الخاصة أو المخاطر القابلة للتنويع، ذلك لأن هذا النوع من المخاطر خاصة بالشركة، البنك أو حتى قطاع، فهي مخاطر مستقلة عن محفظة السوق بمعنى أن معامل ارتباطها مع السوق يساوي الصفر، ويمكن التخلص من هذا النوع من المخاطر بالتنويع بشكل كفاء .

إذا مما سبق يمكن القول أن العوامل المؤثرة في المخاطر البنكية يمكن تلخيصها الى خمس عوامل أساسية : (النجار، 2014: ص ص: 49-50)

✓ **التغيرات القانونية و الاشرافية:** تعتبر هذه التغيرات هامة لمعايير ادارة الائتمان السليمة، كما أن وضع الرقابة الرسمية على مركز المخاطر يعكس نوع المعايير التي تلتزم بتطبيقها الادارة البنكية؛

✓ **تذبذب العوامل الخارجية:** ان التغيرات و التقلبات في أسعار الفائدة و أسعار الصرف يؤثر بشكل كبير على ميزانية البنوك ، حيث تتحول أرباحها الى خسائر تؤثر على خزينة البنك؛

✓ **الضغوطات التنافسية:** حيث البيئة التنافسية التي تعمل بها البنوك تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر على المخاطر، لذلك تعد البنوك نفسها دوما لمواجهة المنافسة.

✓ **التطورات التكنولوجية:** حيث التطورات التي يعرفها مجال تكنولوجيا المعلومات تؤثر على العملية الكلية التي تتمثل في تحديد قياس و ادارة المخاطر و تعتبر التكنولوجيا من المعلومات؛

✓ **العمليات خارج الميزانية :** تحظى اشطة البنود خارج الميزانية باهتمام البنوك ذلك لان البنك له القدرة على ممارسة مختلف الانشطة من اجل تحقيق العوائد من خلال الاستفادة من موارد البنك دون ان يترتب على ذلك زيادة تكاليف العمليات المصرفية، إلا انه من ناحية اخرى يؤثر على الشكل المستقبلي للميزانية لان الانشطة المتعلقة بخارج الميزانية

تصبح في المستقبل عبارة عن أصول أو خصوم غير متوقعة مما يؤدي الى زيادة المخاطر المتعلقة بهذه العمليات.

أما المخاطر الكلية فهي الجمع بين كل من الخاطر النظامية و الغير نظامية، انطلاقا من مصادر المخاطر يمكن القول أن البنوك و نظرا لاختلاف طبيعة نشاطها و كذا تركيبة رأس مالها عن باقي المؤسسات الاخرى هذا جعل من المخاطر التي تتعرض لها متنوعة و متشعبة و سنحاول من خلال المطب الموالي التطرق لذلك.

### المطلب الثالث: أنواع المخاطر البنكية

في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة و نظرا للدور الهام الذي تلعبه البنوك في عملية التمويل بصفة خاصة و التنمية الاقتصادية بصفة عامة، لذا فإن طبيعة نشاط البنك يختلف عن باقي المؤسسات الاخرى و يظهر ذلك جليا من خلال طبيعة المخاطر التي تتعرض لها و تنوعها و التي لا بد على البنك التعامل بها.

### 1.3 مخاطر الائتمان :

تعد مخاطر الائتمان من أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك، حيث اشارت الدراسات الى أن معظم الأزمات التي تعرضت لها البنوك و المؤسسات المالية في الدول المتقدمة أو النامية كان أهم اسبابها هو تعثر الائتمان.

**1.1.3 تعريف مخاطر الائتمان:** هي المخاطر الناجمة عن عدم تسديد كل أو جزء من الفوائد المستحقة أو أصل الدين أو كليهما معا، سواء للاستثمارات في الاوراق المالية أو القروض في الموعد المحدد وفقا للاتفاقيات المبرمة، حيث تمثل هذه المخاطر حوالي 60% من مجموع المخاطر التي يتعرض لها البنك ( عبيد المالكي، سعيد، 2013: ص: 233)، فالمخاطر الائتمانية هي احتمال عدم قدرة أو عدم رغبة المقترض أو الطرف الاخر من القيام بالوفاء بالتزاماته المالية المتمثلة بكل أو جزء من الفوائد المستحقة أو أصل القرض أو كليهما، في الأوقات المحددة للتسديد، الامر الذي ينعكس سلبا على قيمة و أداء محفظة القروض ( Santomero.A ,1997 : p9 ) و من ثم الحاق الخسائر الاقتصادية بالبنك حيث لا تقتصر هذه الخسائر فقط على الخسائر المحاسبية و انما تمتد

لتشمل تكلفة الفرصة البديلة<sup>1</sup> Opportunity Cost وتكاليف المعاملات و المصارف المتعلقة بالائتمان المتعثر .

**2.1.3 أسباب مخاطر الائتمان :** اما عن العوامل التي تسهم في تحقق مخاطر الائتمان هي :  
(الربيعي، راضي، 2013: ص 16)

✓ **عوامل داخلية:** أما العوامل الداخلية فهي العوامل المتعلقة بالمناخ الداخلي للبنك و هي متعلقة بشكل كبير بالموظفين و نظام المعلومات و ايضا الآليات المعتمدة من أجل تحديد قبول أو رفض منح القرض : ضعف ادارة الائتمان أو الاستثمار في البنك سواء لعدم الخبرة، أو عدم التدريب الكافي، عدم وجود سياسة ائتمانية رشيدة، ضعف سياسة التسعير، ضعف اجراءات متابعة المخاطر.

✓ **عوامل خارجية:** تغيرات الأوضاع الاقتصادية كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث انهيارات غير متوقعة في الاسواق، و أيضا تغيرات في حركة السوق يترتب عليها آثار سلبية على المقترضين.

### 2.3 مؤشرات قياس مخاطر الائتمان المصرفي :

إن تحديد المخاطر الائتمانية بدقة ووضع مؤشرات وبيانات لقياسها هي من الأمور المساعدة على إدارة تلك المخاطر والتحكم فيها ومن ثم تقليل منها إلى أدنى مستوياتها، وتتمثل أهم مؤشرات قياس المخاطر الائتمانية على النحو التالي : ( مفتاح ، معارفي، 2007، ص 07)

✓ بيانات عن توزيع محفظة القروض على قطاعات النشاط الاقتصادي بصورة ربع سنوية .  
✓ بيانات عن توزيع المحفظة إلى تسهيلات بضمان عيني مع تحديد قيمة الضمان عند آخر تقييم بصورة ربع سنوية وتسهيلات بدون ضمان عيني .  
✓ مؤشرات جودة الأصول المعتمدة داخل البنك وفق نظام الإنذار، والذي يتم احتسابه بصفة شهرية كمايلي:

✓ نسبة المحفظة الائتمانية إلى إجمالي الودائع .

✓ توزيع المحفظة على قطاعات النشاط الاقتصادي .

<sup>1</sup> تكلفة الفرصة البديلة: العائد البديل الذي يضطر البنك أن يتخلى عنه عند اختياره لبديل آخر.

- ✓ نسبة القروض الغير المضمونة إلى إجمالي المحفظة .
- ✓ بيان عن التركزات التي تصل إلى 25 % فأكثر من قاعدة رأسمال البنك سواء كانت في صورة توظيفات البنك لدى العميل على شكل أسهم رأسمال وتسهيلات ائتمانية، أو في صور تمويل مختلفة .

### 3.3 مخاطر السيولة :

ان من أهم محددات البنك على مدى قدرته على الوفاء بما عليه من التزامات ذلك من خلال مدى مواجهة التزاماته و مستحقاته فتوفر السيولة اللازمة في البنك تساعدهم تعزيز ثقة المودعين و الدائنين من خلال امكانية رد اموالهم تحت جميع الظروف، فهي مؤشر اجابي للبنك و المحللين المودعين و الادارة (الأمين أحمد، صلاح، 2014: ص 120)

**1.3.3 تعريف مخاطر السيولة :** مخاطر السيولة هي الاختلافات في صافي الدخل و القيمة السوقية بحقوق الملكية الناتجة عن صعوبات التي تواجه البنك في الحصول على النقدية بتكلفة معقولة سواء ببيع الاصول أو الحصول على ودائع جديدة (حماد. طارق، ك3، 2003: ص 72).

اذا يمكن القول أن مخاطر السيولة هي مخاطر ناجمة عن عدم قدرة البنك على مواجهة النقص في التزاماته أو على تمويل الزيادة في موجوداته، حيث يلجأ إلى الحصول على سيولة من خلال الاقتراض وزيادة التزاماته أو يتحمل تكلفة تحويل موجوداته الى نقد مما يؤثر على ربحية البنك (رهف، 2015: ص 400)، و تظهر مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلية في البنك عن مقابل التدفقات النقدية الخارجة و تتحقق هذه بسبب عدة عوامل نذكر منها: (عبد الستار ، 2012: ص 126)

- ✓ ضعف تخطيط السيولة مما يؤدي الى عدم التناسق بين الاصول و الالتزامات من حيث اجال الاستحقاق؛
- ✓ سوء توزيع الاصول على الاستعمالات ذات درجات متفاوتة مما يؤدي الى صعوبة تحويل الارصدة السائلة ؛
- ✓ ضعف تخطيط السيولة مما يؤدي الى عدم التناسق بين الاصول و الالتزامات من حيث اجال الاستحقاق؛
- ✓ التحويل المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية الى التزامات فعلية؛

✓ الازمات الحادة التي تنشأ في الاسواق المالية.

حيث تقع مسؤولية ضمان سيولة كافية في البنك على كل من مجلس الادارة و الادارة العليا و بالتالي على البنك اعداد سياسات شاملة للسيولة تأخذ بعين الاعتبار النشاطات داخل الميزانية و أيضا خارج الميزانية (الكراسنة، 2010: ص 41)، فالاستخدام المكثف للأموال يزيد من احتمالية التعرض الى مشاكل في السيولة في حالة ارتفاع عمليات السحب النقدي أو في حالة انخفاض في القيمة السوقية الناتجة عن الانخفاض في جودة القروض، إلا انه يمكن استخدام مقاييس مختلفة لمخاطر السيولة نذكر منها: (نقولا، 2010: ص 167)

✓ النقدية و المبالغ المستحقة من الارصدة الموجودة لدى المؤسسات المالية الاخرى الى مجموع الموجودات؛

✓ الموجودات النقدية و الأوراق المالية الحكومية الى مجموع الموجودات؛

✓ ان الاسلوب المتبع من قبل البنوك للتقليل من مقدار التعرض لمخاطر السيولة هي من خلال الزيادة في نسبة الأموال و أشباه النقد ، كذلك الزيادة في نسبة الموجودات .

#### 4.3 للخاطر التشغيلية :

يمكن تعريف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو اخفاق العمليات الداخلية، أو الاشخاص أو الانظمة التي تنجم عن أحداث خارجية وهي تتعلق بإدارة مخاطر التشغيل و العمليات و حوادث الأداء (الشمري، ك2، 2013: ص 75)، و توجد عدة أسباب تؤدي الى تغير المكاسب نتيجة سياسات التشغيل التي يتبعها البنك و نذكر منها: (بوعبدلي، ثريا ، 2015: ص 119)

✓ عدم امتلاك كفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة و أخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي البنك، أيضا يجب أن يستوعب البنك السرقات التي تتم بواسطة الموظفين أو العملاء (حماد طارق، ك3، 2003: ص 73)؛

✓ عدم التحكم بالشكل الملائم في التقنيات و الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المصرفي، حيث قد يؤدي الى تحول ذلك من مخاطر أخطاء المعالجة اليدوية الى مخاطر أعطال نظام الكمبيوتر ؛

✓ النمو المتزايد للتجارة الالكترونية<sup>1</sup> على المخاطر المحتملة مازلت أبعادها المتغيرة معروفة مثل الاحتيال ..

### ❖ أنواع المخاطر التشغيلية :

وفقا لـ (صندوق النقد العربي 2004: ص 9) اهم المخاطر التشغيلية تتعلق بما يلي:

- ✓ **الاحتيال الداخلي:** تلك الأفعال من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة من قبل مسؤوليها أو العاملين فيه؛.
- ✓ **الاحتيال الخارجي:** أي أفعال يقوم بها طرف ثالث من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون؛
- ✓ **ممارسات العمل والأمان في مكان العمل:** الأعمال التي لا تتسق مع طبيعة الوظيفة واشتراطات قوانين الصحة والسلامة أو أية اتفاقيات أو الأعمال التي ينتج عنها دفع تعويضات عن إصابات شخصية؛
- ✓ **الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال:** الإخفاق غير المتعمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددین (بما في ذلك اشتراطات الصلاحية والثقة) أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج؛
- ✓ **الأضرار في الموجودات المادية:** الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية جراء الكارثة طبيعية أو أية أحداث أخرى و توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر: أي تعطل في الأعمال أو خلل في الأنظمة؛
- ✓ **التنفيذ وإدارة المعاملات:** الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف التجارية المقابلة والبائعين.

### 5.3 مخاطر السوق:

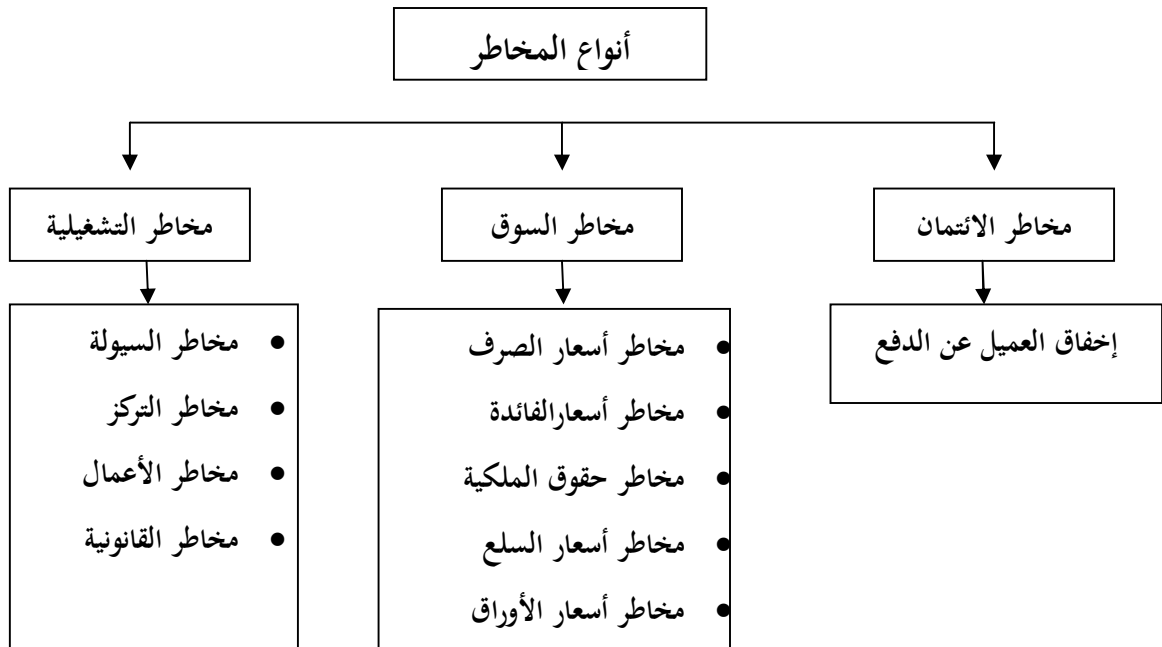
هي الخسائر المحتملة الناجمة عن تقلبات أسعار الفائدة، أسعار السلع، أسعار الصرف أو... إلخ، وذلك بسبب التطورات غير المواتية لعوامل السوق.

<sup>1</sup> التجارة الالكترونية: تتمثل بصفة عامة في المعاملات التجارية التي تتم من قبل الافراد و الهيئات و التي تعتمد على معالجة و نقل البيانات الرقمية من خلال شبكات مفتوحة مثل الانترنت أو مغلقة يمكن ان تتصل بالشبكة المفتوحة.

**1.5.3 مخاطر سعر الفائدة :** هي تلك المخاطر التي تترتب على حدوث تغير في سعر الفائدة في اتجاه معاكس لتوقعات البنك، فالبنك يرتب استثماراتها و أصوله المالية من حيث طول الفترة الزمنية للاستثمار و درجة السيولة ومستوى العائد المستهدف عند حصول البنك على أموال المودعين و تحديد ما يترتب عليه من التزامات لصالحهم فان البنك يأخذ في الاعتبار درجة حساسية Sensitivity هذه الاصول و الخصوم أي مدى تأثرها بالتغيرات المتوقعة لسعر الفائدة و يعود السبب في ذلك الى رغبة البنك في أن يجد نفسه في موقع يحقق له مكاسب معينة أو يقلل من امكانية تحمله للخسائر اذا تحققت هذه التوقعات (السمهوري، 2012: ص 176).

**2.5.3 مخاطر سعر الصرف:** يرتبط هذا النوع من المخاطر بالتطور المستقبلي لسعر صرف عملة أجنبية حيث تؤدي التقلبات التي تتعرض لها أسعار الصرف بالبنوك الى نتائج يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية خاصة اذا تبني البنك مراكز مفتوحة لعملاتها في وقت تنسم فيه أسعار الصرف بعدم الاستقرار سيسهم ذلك في زيادة مخاطر السوق التي يتعرض لها البنك ( طرشي ، 2012: ص 172 ) و يمكن تلخيص مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك في الشكل التالي

الشكل رقم (02-01) : أنواع المخاطر البنكية



المصدر: عبد الحميد عبد المطلب: العولمة و اقتصاديات البنوك ، دار الجامعية للطباعة و النشر الإسكندرية ،

مصر، 2002، ص 386.

## المبحث الثاني: المعايير و الأنظمة الاحترازية كآلية للتحوط ضد المخاطر

لما كانت العولمة المصرفية اتجه مصيري يعبر عن صراع المصائر في إطار الكيانات بالغة الضخامة والتي تملك قدرة عالية على التأثير المصيري في شكل واتجاهات السوق المصرفي، أصبحت البنوك عرضة للعديد من المخاطر سواء كانت خاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية و لمواجهة هذه المخاطر تم إيجاد معايير عالمية لتطبيقها في هذا الصدد جاءت اتفاقيات بازل لذا سنعرض من خلال المطلب الأول مقررات لجنة بازل 1 للرقابة المصرفية أما المطلب الثاني فتضمن الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل 2 ثم ركزنا من خلال المطلب الثالث على الإصلاح المصرفي في ظل مقررات بازل 3، و من خلال المطلب الرابع حاولنا إبراز أهمية بازل 3 في تحقيق السلامة المصرفية.

## المطلب الاول : مقررات لجنة بازل 1 للرقابة المصرفية

لقد كانت للأوضاع الاقتصادية التي تميزت بارتفاع حجم مديونية دول عالم الثالث، ارتفاع حجم المنافسة في ظل غياب المنافسة العادلة و اكتساح البنوك اليابانية العالم أمورا أدت الى ضرورة الاسراع من أجل النهوض بالنظام المصرفي الذي هو أساس اقتصاديات الدول سواء بالنسبة للدول الدائنة أو المدينة في ظل ذلك بدأت انطلاقة مقررات لجنة بازل.

## 1.1 نشأة لجنة بازل 1 :

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1974 بقرار من محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية ألاثي عشر<sup>1</sup>، فهي لجنة مؤلفة من ممثلي السلطات الرقابية المصرفية و البنوك المركزية بعدد من الدول تحت إشراف بنك التسويات الدولية IBS بمدينة بازل بسويسرا تم إنشاء هذه اللجنة لتحسين مستوى الرقابة المصرفية، و قد اخذت اللجنة على عاتقها إيجاد افضل السبل لتقديم الاستقرار المالي و توسيع نطاق الاشراف و الرقابة في مختلف دول العالم وقد ساهم ذلك في وضع جملة من المعايير و المبادئ الاساسية للرقابة المصرفية الفاعلة في ظل تقدير حدود دنيا لكفاية رأس المال المصرفي (محب خلة، 2011: ص ص : 83-84) . وقد اهتمت لجنة بازل بثلاث جوانب أساسية هي: ( المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003: ص 13)

<sup>1</sup> تتألف لجنة بازل من ممثلي كل من: بلجيكا ، كندا ، فرنسا،ألمانيا ، ايطاليا ، لوكسمبورغ ،سويسرا ، الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان ،هولندا ،السويد،المملكة المتحدة.

- ✓ فتح مجال الحوار بين البنوك المركزية للتعامل مع مشكلات الرقابة المصرفية؛
- ✓ التنسيق بين السلطات الرقابية المختلفة و مشاركة تلك السلطات مسئولية مراقبة و تنظيم تعاملها مع المؤسسات المالية الأجنبية بما يحقق كفاءة و فاعلية الرقابة المصرفية؛
- ✓ تحفيز و مساعدة نظام رقابي معياري يحقق الأمان للمودعين المستثمرين و الجهاز المصرفي، و يحقق الإستقرار في الأسواق المالية العالمية.

## 2.1 ابعاد اتفاقية بازل 1 الصادرة سنة 1988:

من أهم انجازات لجنة بازل الاتفاقية التي تم التوصل إليها عام 1988 و الخاصة بتحديد معيار لكفاية رأس المال الذي عرف بمعيار لجنة بازل ، وقد كانت الأهداف الرئيسية للاتفاقية هي وقف الهبوط المستمر في رأس مال البنوك العالمية و الذي لوحظ في معظم فترات القرن العشرين تسوية الأوضاع بين المصارف العامة على المستوى الدولي (طيبة ، مرايمي ، 2008: ص 9) .

### 1.2.1 كفاية رأس المال في ضوء الاتفاق : لقد قامت لجنة بازل لجنة بازل إدراكا منها الى أن

سلامة القطاع المصرفي يتوقف على مدى قدرة البنك على مواجهة مختلف المخاطر التي يتعرض لها ، لذا تم اصدار في ظل ذلك اتفاق كفاية رأس المال سنة 1988 ، حيث حددت نسبة 8 % كحد أدنى لكفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان في البنوك ، و قد أخذت الدول الصناعية بتطبيق النسبة ( بركات ، 2015 : 97)، لتصبح بعد ذلك هذه النسبة كأحد أهم المؤشرات في تحديد المالية وقد تم تحديد نسبة كفاية رأس المال من خلال العلاقة : ( ناصر، 2004، ص 04)

من خلال العلاقة السابقة نجد أن رأس المال الذي يتضمنه المعامل مكون من شريحة الاولى والثانية،

حيث تتضمن:

- ❖ الشريحة الاولى (رأس مال أساسي) و يتضمن مايلي: ( حقوق المساهمين + الاحتياطات المعلنة و الاحتياطات العامة و القانونية + الأرباح الغير موزعة) - ( القيم المعنوية + الاستثمار في الشركات التابعة).

- ❖ الشريحة الثانية ( رأس مال تكميلي) و يتضمن : ( احتياطات غير معلنه + احتياطات اعادة تقييم الاصول + مخصصات لمواجهة مخاطر عامة أو خسائر القروض+ الاقراض متوسطة و طويلة الاجل من المساهمين أو من غيرهم قروض مسندة )+ ( الادوات الرأسمالية التي تجمع بين حقوق المساهمين و القروض) .
- ❖ تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول وفق جدول خاص وضعتة اللجنة حيث تتراوح أوزان من 0% الى 100 % اضافة الى جدول اخر للأوزان المخاطر للتعهدات خارج ميزانية تتراوح من 20% الى 100%. سيتم التفصيل في العناصر القادمة.

### 2.2.1 تصنيف مخاطر والتزامات البنوك المركزية: (محب خلة ، 2011: ص 49)

- ❖ تصنيف دول العالم إلى مجموعتين: (الخطيب، 2008 : 35)
- ✓ المجموعة الأولى و يطلق عليها دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) بالإضافة إلى سويسرا و المملكة العربية السعودية.
- ✓ المجموعة الثانية وتشمل باقي دول العالم، وقد اعتبرت ذات مخاطر أعلى من دول المجموعة الأولى، كما أنها لا تتمتع بتخفيضات أوزان المخاطر المقررة للمجموعة الأولى.
- ❖ اهتم الاتفاق بتصنيف مخاطر اصول البنوك بأوزان ترجيحية Risk weights تختلف باختلاف الاصل من جهة و المدين الاصيلي من جهة، و هنا نميز خمسة أوزان ترجيحية ( 0% - 10% - 20% - 50% - 100%) و هي أوزان تشجع البنوك على توظيف جانب كبير من مواردها في اصول تتوفر فيها السيولة المرتفعة أو الاصول التي تتدنى فيها المخاطر نسبيًا - و يتم تحديد الاوزان بالنسبة للسلطات الرقابية المحلية اختياريًا كنوع من المرونة في مجال التطبيق.
- ❖ تصنيف خاص للالتزامات العرضية، حيث نجد أن معاملات تحويل الالتزامات المفروضة في ظل الاتفاقات تندرج ضمن ائتمان غير مباشر لا يترتب عليه انتقال الأموال الى الغير، بمعنى أنه أقل مخاطر الائتمان خاصة أن الالتزام يعالج باعتباره خطر مرجح مع الاوزان؛
- ❖ كما تركت الاتفاقية للسلطات الرقابية الوطنية حرية شمول مخاطر أخرى للمعيار غير المخاطر الائتمانية مثل مخاطر سعر الصرف و مخاطر تقلبات سعر الفائدة.

## 3.1 تعديلات مقررات بازل 1 ( 1988 – 1995 ):

في أبريل 1995 أصدرت لجنة بازل مجموعة من الاقتراحات الاشرافية لتطبيق معايير رأس المال بإدخال مخاطر السوق التي تتحملها البنوك و في هذا الاطار وضعت اللجنة خطة تسمح للبنوك بوضع نماذج داخلية لتحديد رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر السوق، اضافة الى نموذج آخر يحدد أنظمة قياس المخاطر الداخلية لدى البنوك كأساس لتطبيق كفاية رأس المال (حماد.طارق، ك3، 2003: ص 154)، و بالرغم من أن تعديل 1995 أبقى على نفس الملاءة المصرفية كما ورد في بازل 1 إلا أنه أدخل بعض التعديلات على مكونات النسبة كمايلي : ( النجار، 2014: ص ص : 100-101)

✓ سمح للبنك بإصدار دين متأخر الرتبة قصير الاجل ليدخل ضمن الشريحة الثالثة لرأس المال

و ذلك لمواجهة جزء من مخاطرها السوقية و لهذا يصبح رأس امال الاجمالي يتكون:

➤ رأس المال الاجمالي = الشريحة الأولى + الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة

الشريحة الأولى = رأس مال مدفوع + الاحتياطات + أرباح محتجزة

الشريحة الثانية = رأس المال المسند

الشريحة الثالثة = دين متأخر الرتبة قصير الأجل

➤ يجب أن تكون الشريحة الأولى على شكل قروض مساندة لها فترة استحقاق أصلية لا

تقل عن سنتين و أن يكون في حدود 25 % من رأس مال البنك المخصص لدعم

المخاطر السوقية؛

➤ يجوز استبدال عناصر الشريحة الثانية و الثالثة من رأس مال و ذلك من حتى تضمن

الحد و هو 25%؛

➤ الخضوع لنص التجميد الذي ينص على عدم جواز دفع الفائدة أو أصل الدين اذا كان

ذلك سوف يخفض من رأس المال البنك الى الحد الأدنى من متطلبات رأس المال؛

➤ أيضا تتضمن شرط أن تكون الشريحة الأولى أكبر أو تساوي الشريحة الثانية زائد

الشريحة الثالثة.

و منه يحسب معدل كفاية رأس المال من خلال المعادلة التالية

$$\frac{\text{---}}{12.5\%} \leq 8\%$$

#### 4.1 السمات الرئيسية لمقررات لجنة بازل بعد التعديل :

تكمّن السمات الأساسية للتعديلات التي تضمنتها مقررات بازل ( 1995-1998 ) من خلال أربع عناصر أساسية جاءت من أجل تفعيل الرقابة و ادارة فعالة للمخاطر المصرفية : (عبد الحميد، ك3 ، 2013: ص ص 96-104)

❖ **تغطية مخاطر السوق:** ذلك من خلال ادخال مخاطر السوق ضمن معدل كفاية رأس المال، حيث أن مخاطر السوق تتعلق بطريقة و درجات عدم التأكد عند حساب العائد و المكاسب الناشئة من تغيرات السوق المرتبطة بأسعار الاصول و أسعار الفائدة، تقلبات أسعار الصرف و أيضا تقلبات العائد بين المشتقات المالية خاصة أن هذا النوع من المخاطر لا يمكن تجنبه بالتنوع لذا اهتمت مقررات بازل باستخدام مؤشرات كمية و نوعية فيما يتعلق بمخاطر السوق اهمها:

✓ تغطية مخاطر الائتمان لكافة عناصر الاصول والالتزامات العرضية و المراكز الآجلة بغرض الاستثمار طويل الأجل وفقا لأسلوب بازل 1988؛

✓ تغطية مخاطر أسعار الفائدة الناجمة عن تقلبات أسعار الإلتجار؛

✓ تغطية مخاطر تقلبات أسعار الصرف في كافة مراكز العملات المفتوحة الحاضرة و الآجلة و كذا مراكز المعادن و السلع حيث يجب أن يتوفر رأس مال يعادل 8 % من اجمالي الفائض أو العجز في المراكز.

❖ **اضافة شريحة ثالثة لرأس المال :** و كذا تحديد طرق القياس حيث تضمن التعديل اضافة شريحة ثالثة لرأس المال تتمثل في القروض المساندة لأجل وفقا لمحددات معينة، يتم احتسابها بطرق احصائية نمطية اضافة الى مقاييس نوعية.

❖ **تعديلات منهجية و تنظيمية :** و هي تعديلات متصلة بمتطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر السوقية حيث يجب على البنوك استخدام نموذج محدد و متكامل لقياس المخاطر، سواء باستخدام النماذج الداخلية أو النماذج الموحدة الصادرة عن اللجنة، أو باعتماد نموذج شامل يعتمد على المزج بين النموذجين شرط أن يتم الاشراف و المراقبة عليه من قبل اللجنة.

### 5.1 تقييم مقررات بازل 1:

تعتبر مقررات بازل خطوة اساسية في مجال تفعيل الرقابة و تحقيق الاستقرار المالي و المصرفي على حد سواء لذا يمكن تحديد ايجابيات الاتفاقية و نقائصها.

#### 1.5.1 الايجابيات :من خلال النقاط التالية (كلاب، 2007: ص : 35)

- ✓ الاسهام في تقوية استقرار النظام المصرفي و ذلك منذ بدأ تطبيق بازل 1 خلال سنة 1988 و تعديلاته اللاحقة، حيث ارتفعت نسبة كفاية رأس المال في معظم البنوك الدولية مما زاد من الاستقرار و الثقة في النظام المصرفي؛
- ✓ ازالة التفاوت في قدرة البنوك على المنافسة ، ذلك من خلال انتشار تطبيق الاتفاق حول العالم مما ساهم في انحسار الفروق في السياسات الرقابية ، مما جعل المقارنة بين الانظمة المصرفية المختلفة ممكنة بالرغم من أن هذه الانظمة لها بنية و هيكله مختلفين؛
- ✓ المساعدة على تنظيم عمليات رقابية على معايير رأس المال في البنوك ، اضافة الى ضرورة التوجه نحو الاصول الاقل من حيث درجة المخاطرة، حيث أن البنوك لا بد أن تصنف ضمن تكلفة حيازة الاصول ما يقتضيه الامر من الاحتفاظ برأس مال مقابل ؛
- ✓ قدرة المساهمين أو المستثمرين على معرفة سلامة الممارسات المالية من خلال الاعتماد على اسلوب متفق على مكوناته و عناصره دوليا؛
- ✓ ايضا تفعيل دورهم من خلال اضافة مسؤولياته في اختيار مجالس الادارة و أيضا اتخاذ القرارات المالية المناسبة؛
- ✓ تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك و تسهيل عملية التداول للمعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة .

لعل من أهم نقاط القوة لما جاء به بازل 1 هو العمل على ايجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية و التي تتبع من التحرر المالي و تحرير الاسواق النقدية للبنوك بما في ذلك التشريعات و اللوائح و المعوقات التي تحد من اتساع و تعميق النشاط المصرفي في ظل الثورة التكنولوجية (عبيد المالكي، سعيد، 2013: ص 227).

### 2.5.1 نقائص الاتفاقية : بالرغم من أن مقررات بازل تضمنت محاور مهمة كان هدفها تحقيق أبعاد

على المدى القريب و البعيد في اطار النظام المصرفي الا أنه لم يخلوا من النقائص نذكر منها:

✓ من أهم الانتقادات التي وجهت لمقررات بازل 1 هو أن معيار كفاية رأس المال لم يأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية التي زادت ضرورة تسليط الضوء عليها، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الكبير و التعقيد الذي يصاحبه في طبيعة الخدمات المقدمة من طرف البنوك، اضافة الى النمو المتزايد للتجارة الالكترونية و زيادة الاتجاه الى تشغيل الغير واستخدام تكنولوجيا معقدة و متطورة لخفض مخاطر الائتمان و مخاطر السوق (محمد. سجي، 2008: ص 227).

✓ التوجه الى بدائل الائتمان و هنا نقصد اعتماد البنوك على التوريق<sup>1</sup> و تركيز الاهتمام عليه خاصة أن منح الائتمان المباشر يحملها أعباء و تكاليف مقابلة لأصول في ظل المخاطر بأوزان مرجحة، اضافة الى تركيز البنوك في استراتيجياتها على حجم ميزانية البنك و معدلات نمو عناصرها المختلفة و التي تنعكس سلبا على الأسعار (محب خلة، 2011: ص 94).

### المطلب الثاني: الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل 2

عندما بدأ التفكير في تعديل بازل 1 في نهاية التسعينات إستقر الرأي، و خاصة تحت تأثير رئيس اللجنة آنذاك بألا يقتصر على مراجعة الحدود الدنيا لكفاية رأس المال، بل أن تنتهز اللجنة فرصة التعديل للنظر في الموضوع بإعتباره معالجة للقضية الرئيسية للبنوك و هي "إدارة المخاطر"، بحيث يتضمن التعديل تقديم الحوافز للبنوك للإرتقاء بأساليب إدارة المخاطر، و أن تتوسع أهداف الرقابة لضمان إستقرار النظام المالي في مجموعه و ليس مجرد ضمان إستمرار البنك و كفاءة إدارته ( صندوق النقد العربي، 2004: ص 16).

<sup>1</sup> التوريق: تحويل أصول مالية غير سائلة مثل القروض والأصول الأخرى إلى أوراق مالية (أسهم و سندات) قابلة للتداول في أسواق رأس المال، و هي أوراق تستند إلى ضمانات عينية أو مالية ذات تدفقات نقدية متوقعة، و لا تستند إلى مجرد القدرة المتوقعة للمدين من خلال التزامه العام بالوفاء بالدين.

## 1.2 الاطار الجديد لمعيار كفاية رأس المال بازل 2

بعد مرور 10 سنوات من ادراج نسبة كوك نشرت لجنة بازل في جوان 1999 مسندا يهدف الى اقتراح جديد لتطبيق متطلبات رأس المال، الى أن ظهرت الوثيقة في جوان 2004، إلا أن قبول دخوله حيز التطبيق كان في جانفي 2007 حيث يعتبر بازل 2 اصلاح جبار، فالإطار الجديد يعزز الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال من خلال عرض القواعد اللازمة للبنوك و تقدير متانة رأس مال و يوفر مدخلا شاملا لإدارة المخاطر و تدعيم انضباط السوق من خلال تحسين الشفافية في اعداد التقارير المالية من قبل المصارف ( قاسيمي ، 2015: ص 42).

**1.1.2 أهداف اتفاقية بازل 2:** أدت التحسينات في ممارسات ادره المخاطر و اساليب الادارة المالية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، فضلا الى تعدد الازمات الى اعادة النظر في مقررات بازل1، حيث ترى اللجنة ان أهداف الاطار المعدل لبازل 2 هي كمايلي: ( ناصر، 2004، ص 07)

✓ ايجاد طريقة مستحدثة لحساب كفاية رأس المال المرجح بأوزان المخاطرة واللازم لمواجهة مختلف المخاطر، حيث جاءت بتغييرات جوهرية في معالجة مخاطر الائتمان والسوق، وقدمت تغطية شاملة لمخاطر التشغيل Operational risk التي لم يكن لها أي حساب في اتفاقية بازل 1، والتي تعرف بأنها مخاطر الخسائر التي تتجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية والعناصر البشرية والأنظمة أو الأحداث الخارجية؛

✓ ضمان وجود طريقة فعلة للمراجعة والمراقبة، أي أن يكون للبنك أو غيره من المؤسسات المالية الخاضعة لإشراف الجهات الرقابية الآلية اللازمة للتقييم الداخلي لتحديد رأس المال الكافي كنهج للرقابة الاحترازية ضد المخاطر؛

✓ نظام فاعل لانضباط السوق والسعي إلى استقراره أو الانضباط بسلوكيات السوق، وهذا يتطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية أن تقوم بالإفصاح عن رأسمالها ومدى تعرضها للأخطار، والطرق المتبعة لتحديد حجم الخطر حتى يكون عملاء هذه المؤسسات و دائنوها على علم بها، وليتمكنوا من تقدير المخاطر التي يواجهونها نتيجة تعاملهم مع هذه المؤسسات.

## 2.2 ابعاد بازل 2 لمعيار كفاية رأس المال: (ابو كمال:2007، ص ص: 63-65)

❖ **نظرة متكاملة للمخاطر:** ان التعامل مع المخاطر لا يقتصر على مجرد توفير حد أدنى من رأس المال، يتطلب مراعاة منظومة متكاملة من مبادئ الادارة السليمة للبنك و التحقق من وفائه، حيث جاء التعديل الجديد لاتفاقية كفاية راس المال منطلقا من فكرة أوسع للمخاطر تجاوزت تغطية مخاطر الائتمان. و قد اعتمدت اتفاقات بازل 2 دعائم ثلاث تستند الى توجهات مختلفة فيما يتعلق بدرجة الالتزام و هامش التقدير :

✚ **الدعامة الأولى:** متعلقة بمتطلبات كفاية رأس مال و قد اسند الى مفهوم القواعد المحددة التي تلتزم بها البنوك.

✓ **الدعامة الثانية :** و هي متعلقة بعمليات المراجعة الرقابية التي تعتمد على مبادئ يجب الاسترشاد بها حيث تترك اساليب تطبيقها لكل مؤسسة بما يتلاءم و ظروفها و ايضا أوضاعها.

✓ **الدعامة الثالثة :** تهدف إلى تعزيز الحوافز لإدارة المخاطر بإضفاء مزيد من الشفافية في التقارير المالية للبنوك حيث يجب أن تسمح للمشاركين السوق لمكافأة أفضل البنوك التي تدار بشكل جيد وتعاقب تلك التي تدار بشكل سيئ.

❖ **حساسية أكبر للسوق في تقدير المخاطر:** يتضمن مفهوم المخاطر في ظل بازل 2 تقديرات أكثر حساسية للسوق فالبنوك من خلال تعاملها المستمر في السوق أقر على تحديد المخاطر وذلك بالمقارنة بالتقدير الجرافي لبازل 1، فالالاتجاه العام لبازل 2 يختلف بالأسلوب التنظيمي في تقدير المخاطر، و الهدف منه اعتماد هذا المنهج هو مساعدة البنوك الصغيرة و المتوسطة خاصة تلك المتواجدة في الدول النامية على الاستمرارية في الخضوع لمعايير ملتزمات رأس المال؛

❖ **الغاء التمييز مع زيادة المرونة:** وضع بازل 2 حرية في الاختيار بين المنهج المعياري و مناهج التقييم الداخلي و الذي ينقسم بدوره الى منهج التقييم الداخلي الاساسي ومنهج التقييم الداخلي المتقدم و بالمثل تقاس مخاطر السوق بالاختيار بين الاسلوب المعياري ونماذج التقييم الداخلي، اما بالنسبة للمخاطر التشغيلية هناك منهج المؤشر الاساسي و المنهج المعياري - سيتم التفصيل في العناصر القادمة\_ و ايضا منهج القياس المتقدم و هذه القائمة من الاساليب المختلفة تستطيع البنوك اختيار بين الاساليب المتاحة وفق ظروفها، ايضا يمثل اسلوب للانتقال

والتطور من اسلوب أكثر بساطة و لكنه أكثر تحكماً الى اسلوب أكثر تعقيد و أقرب الى تقدير السوق .

### 3.2 الركائز الأساسية لاتفاقية بازل 2 :

لقد ركزت لجنة بازل على ضرورة تفاعل الدعائم الثلاث ذلك لتحقيق فعالية اطار رأس المال الجديد، فلا يكفل تحديد حد أدنى لمتطلبات رأس المال لتحقيق و تدعيم الثقة و السلامة للنظام المصرفي، لذلك لا بد من المزج بين معدل ادارة فعالة لإدارة البنك و انضباط السوق و كذلك الاشراف و المراقبة و سنأتي الى التفصيل في الدعائم الثلاث.

#### 1.3.2 الدعامة الاولى الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال: (طيبة ، ميرايمي، 2008: ص ص 17-18)

تعني كفاية رأس المال الطرق التي يستخدمها ملاك و إدارة البنك في تحقيق نوع من التوازن بين المخاطر التي يتوقعها البنك و حجم رأس المال، أما من الناحية الفنية فان كفاية رأس المال تعني رأس المال الذي يستطيع أن يقابل المخاطر و يؤدي الى جذب الودائع و منه الربحية، و تقوم هذه الدعامة على مخاطر التشغيل و مخاطر السوق و كذا مخاطر الائتمان المتضمنة بازل 1 ، و المعادلة التالية توضح طريقة الجديدة لحساب كفاية رأس مال .

أما ما يخص معادلة حساب الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال فقد أصبحت في إطار الإتفاقية الثانية لبازل وفق الشكل التالي:

$$\leq 8\% \times 12.5\%$$

**2.3.2 الدعامة الثانية: المراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال:** تسعى هذه الدعامة الى تقييم مباشر لأعمال البنوك الداخلية و التي يمكن من خلالها تقرير مدى كفاءة رأس مالها و ذلك من خلال التقويم الشامل للمخاطر، و تجري هذه العملية عن طريق ايجاد حوار أكثر فعالية بين البنوك و المشرفين عليها و التحديد السريع و الفعال لأوجه المخاطر و من ثم ايجاد اجراءات السريعة و الفعالة لتواجه المخاطر

و إعادة رأس المال الى وضعه السليم و تقوم هذه العملية على مجموعة من القواعد الأساسية كالشفافية الاشرافية و المساواة (عبد المالكي، سعيد، 2013: ص 228)

بناء على ما سبق، فإنه يستوجب على السلطات الرقابية الحكم على مدى جودة الإجراءات المتبعة من قبل البنوك و لا سيما النظر فيما إذا كانت معاملة الأنواع المختلفة من المخاطر مناسبة أم لا، و التدخل عند اللزوم، دون أن تحل هذه السلطات محل مهام مديري البنوك أو أن تمس مدى جدارتهم و أهليتهم للقيام بأعبائهم، كما لا يهدف إلى نقل مسؤولية تحديد مدى ملاءمة رأس المال أو كفايته إلى السلطات الرقابية، إذ يبقى مديري البنوك هم الأكفأ و الأفضل في مسألة تقييم و تقدير المخاطر التي تواجهها البنوك التي يقومون بإدارتها، و أنه يتوجب عليهم في النهاية إدارة تلك المخاطر و التعامل معها.

**3.3.2 الدعامة الثالثة: تحقيق الإنضباط في السوق:** الركيزة أو الدعامة الثالثة التي يتكون منها إطار كفاية رأس المال الجديد تتعلق بتحقيق الإنضباط السوقي بما يكفل و يحقق هدف الحفاظ على سلامة و قوة الأنظمة المصرفية، و تهدف إلى تدعيم إنضباط السوق عن طريق تعزيز درجة الشفافية و عملية الإفصاح و يكون ذلك من خلال ضرورة توافر نظام دقيق للمعلومات، و نظم محاسبية دقيقة، حتى تستطيع الأطراف المشاركة في السوق تقييم أداء المؤسسات و مدى كفاءتها و معرفة مقدرتها على إدارة المخاطر، من جهة أخرى تعمل لجنة بازل على تدعيم التنسيق و التعاون مع السلطات المحاسبية كأحد العناصر من مجموعة من السياسات الهادفة إلى إقرار إنضباط السوق، في هذا المجال تركز اللجنة على إرتباط الإفصاح بالقواعد المحاسبية الدولية و على رأسها قواعد معايير المحاسبة الدولية (IAS)، و تعتبر المعلومات المالية الموضوع الرئيسي بالنسبة للجنة بازل من جانب، و قواعد IAS من جانب آخر، و هو ما يفتح المجال لتحقيق التنسيق الضروري و إنشاء معايير IAS و السهر على تطويرها الدائم من طرف لجنة معايير المحاسبة الدولية (IAS) (بريش، 2006: ص 127-128).

## 4.2 تقييم بازل 2 في ظل المقررات الجديدة :

ان اتفاق بازل 2 ليس مجرد اعادة نظر في الاتفاق السابق لكفاية رأس مال ، بقدر ما هو تبني نظرة جديدة للتعامل مع المخاطر و ما يستوجبه ذلك من تغييرات حاصلة في البيئة الاقتصادية التي تعمل بها البنوك، و يظهر ذلك من خلال: ( Ingrid.N , 2013 )

- ✓ **تشجيع انضباط السوق:** من خلال 9 تطوير سلسلة من متطلبات اعادة التقارير الكمية و النوعية التي تتيح للمشاركين في السوق، لتقييم رأس المال نحول الافضل في ظل اجراءات فعالة لتقييم المخاطر و البحث عن اجراءات كافية لتقليل منه أو تجنبه؛
- ✓ **دور فعال للسلطات الرقابية:** في لعب دورها كهيئة فعالة في السوق المصرفية، مع ضمان حوار مستمر مع البنوك في ظل تقييم متطلبات كفاية رأس المال مع الاخذ بعين الاعتبار لجميع المخاطر التي تواجه البنوك و المؤسسات المالية؛
- ✓ **تكامل النظرة الى المخاطر:** اعتماد البنوك على قواعد و طرق فعالة لقياس المخاطر ذلك وفق الحاجة، ايضا وفق الطرق القياسية المقدمة في ظل البحث عن دعم الملاءة المالية لها.

**1.4.2 نقائص مقررات بازل 2 :** في ظل موجة التغييرات التي اكتسحت العالم على كافة المستويات و بعد تسونامي الذي أحدثته الازمة العالمية 2008، برزت جملة من النقائص التي تضمنتها مقررات بازل و التي نذكر منها: (Rappel sur la réglementation bale 2)

- ✓ لم تستطع متطلبات بازل 2 احتواء التطور الذي عرفته المشتقات المالية خاصة التوريق التي انتشرت بين البنوك، التي اعتمدت عليها بدرجة كبيرة في اعادة التمويل و التعامل معها في ظل غياب رقابة مختصة في هذا النوع من التعاملات مما أدى الى جعل البنوك في بؤرة المخاطر و مفجرتها؛
- ✓ فشل الرقابة الداخلية خاصة أن البنوك لم تعتمد على تقييم سليم للمخاطر التي تتلاءم و مستوياتها حيث وجد عند التقييم عدم التطابق مع واقع المخاطر خاصة مع العمليات الخارج الميزانية؛

✓ توجيه مخاطر السيولة بشكل غير فعال هذا من جهة و من جهة اخرى الاعتماد المفرط على التصنيفات الخارجية و كذا التصنيفات الداخلية الغير فعالة مما أدى الى اضعاف البنوك في تحملها للمخاطر النظامية.

### المطلب الثالث: الاصلاح المصرفي في ظل مقررات بازل 3

بعد الازمة المالية العاملة لسنة 2007 و التي عصفت باقتصاديات أكبر الدول، كما أدت الى تغيير معالم هذه الاقتصاديات في ظل تخبط النظام المصرفي العالمي ككل في أكبر أزماته، و التي أدت الى افلاس معظمها و احتضار البعض الآخر ، لذا كان لابد من مراجعة عميقة للأوضاع الراهنة للأنظمة المالية و التشريعات المصرفية و المعايير الدولية و بناء على توجيهات الدول العشرين G20 في سبتمبر 2007 تم اصدار من طرف لجنة بازل للرقابة البنكية جملة من الاصلاحات الجديدة مست القطاع البنكي بتاريخ 12 سبتمبر 2010، سميت بمعايير بازل " دعائم الصد " و التي تدخل حيز التطبيق 2013 عبر مراحل الى غاية 2019.

### 1.3 تعديلات بازل 2 في ظل مقررات بازل 3

حيث شملت خلالها جملة من التعديلات المتعلقة بكل من الدعامة الأولى و الثانية و كذا الثالثة، و تتمثل أهم هذه التعديلات :

#### 1.1.3 التعديلات الخاصة بالدعامة الأولى : حيث ركزت التعديلات المتعلقة بهذه الدعامة على

تعزيز و تقوية اطار المخاطر ، حيث كشفت الأزمة المالية على متطلبات عمليات التوريق المسندة الى اصوله و كذا عمليات اعادة التوريق أنها ترتبط هذا النوع من العمليات بالمخاطر المنتظمة بشكل كبير من تلك العملية المتعلقة بالتوريق التقليدي و منه يتطلب ذلك أعباء رأس المال أكبر، وقد تضمنت تعديلات: (عياش، 2013: ص 452)

✓ فرض أوزان مخاطر أعلى لتعويضات اعادة التوريق بما يعكس المخاطر المرتبطة بمثل هذه المنتجات؛

✓ عدم السماح للبنوك باستخدام التصنيفات التي تستند على التطبيق الضمني للبنك أو ما يشابهها سواء في الطريقة المعيارية أو الطريقة التصنيف الداخلي؛

✓ تحديد متطلبات تشغيلية لا بد أن تتميز بها البنوك حتى تتمكن من استخدام الاوزان الخاصة بإطار بازل 2 للتوريق و الهدف من وراء هذه المعايير هو أن البنوك تقوم بالاعتماد على تصنيفات خاصة و ليست تلك المعتمد من وكالات التصنيف.

**2.1.3 التعديلات الخاصة بالدعامة الثانية:** و هي من خلال اصدار ارشادات مساعدة للبنوك و المشرفين على ادارة المخاطر في المستقبل ، وبعد التقييم الداخلي الشامل لكفاية رأس المال أحد المكونات الرئيسية للبرنامج لإدارة المخاطر الذي يتم من خلال : ( بازل 2 و الازمة العالمية )

✓ تحديد متانة رأس المال و يتطلب بذلك فهم المخاطر المتعلقة بكافة عمليات البنك و منتجاته؛  
 ✓ ضرورة وضع متطلبات لتحديد و قياس مخاطر التركيز ( مناطق جغرافية، قطاع اقتصادي)، و بإتباع اختيارات التحمل استنادا الى اعداد البنك لمختلف سيناريوهات الصدمات المحددة؛  
 ✓ ضرورة وجود نظام ادارة فعال قادر على توفير المعلومات المطلوبة لمجلس الادارة و الادارة التنفيذية، كما ينبغي لمجلس الادارة تحديد سقف مخاطر السيولة و الحدود المقبولة كما ينبغي ربط الأداء التنفيذي بالأرباح الاقتصادية بعيدة المدى بدلا من الأرباح المحاسبية قصيرة المدى.

**3.1.3 التعديلات الخاصة بالدعامة الثالثة:** تضمنت التعديلات الخاصة بالدعامة الثالثة المتعلقة بانضباط السوق دعم و تعزيز الشفافية في البنوك، ذلك فيما يتعلق بالعمليات الخاصة بالمشتقات المالية ( التوريق) و ايضا مختلف العمليات الخاصة بخارج الميزانية ذلك من أجل الحد من عدم اليقين في السوق حول قوة ميزانية البنوك، و كخطوة أساسية تم ادراج آليات لحساب هذا النوع من المخاطر من خلال الاعتماد على كل من الافصاح النوعي و الكمي ( Basel Committee on Banking Supervision,2009:p 28).

### 2.3 الجوانب الأساسية لمقررات بازل 3 :

بعد تحليل أسباب الأزمة من قبل لجنة بازل و منه التوصل الى نقائص بازل 2، قامت لجنة بازل 3 بتحديد جملة من الاجراءات و التعديلات من أجل تحسين قدرة النظام المصرفي على مواجهة الصدمات المتكررة، و على المستوى المالي و الاقتصادي و فيما يلي نستعرض أهم الجوانب التي ركزت عليها اللجنة :

**1.2.3 تحسين نوعية رأس المال:** نظرا لأهمية رأس المال في تدعيم سلامة الجهاز المصرفي و زيادة قدرته على مواجهة المخاطر تم اقتراح المعايير الهدف من هذه النقطة هي حماية البنوك بشكل أكثر فعالية في حالة وقوع المخاطر و ذلك من خلال :

❖ **رفع كمية و نوعية من الاموال الخاصة :** حيث نصت مقررات بازل 3 على ضرورة رفع و تحسين نوعية الاموال الخاصة في البنوك و التي تم ادخال تغييرات جوهرية على رؤوس الاموال خاصة .

❖ **مؤشرات الرافعة المالية:** تم ادخال مؤشر معدل الرافعة كمقياس داعم للإطار الداخلي أو الاساليب قياس مخاطر وفقا لاتفاقية بازل 2 مع الاخذ بعين الاعتبار معالجة جديدة في الدعامة الاولى من دعائم متطلبات رأس المال وفقا لما نصت عليه بازل 3، كما أن مؤشر الرافعة المالية سوف يساعد على تكوين عملية بناء الملاءة الزائدة في نظام البنوك و المراعاة المقابلة للمقارنة فإن تفاصيل مؤشر السوق يكون موافق عليه دوليا فيما ذلك المعالجات الحسابية ( بريش ، 2013: ص 39)، و حددت النسبة ب 3 % من الفئة الاولى و ثم الفترة الانتقالية الى مرحلتين هما : ( Rubeiz : p 9 )

➤ **مرحلة الرقابة** حيث تتمثل هذه الفترة في اشراف السلطات الرقابية التي تبدأ

2011/01/01 و هي تسعى الى تطوير النماذج المقدمة في ظل مكونات موحدة؛

➤ **مرحلة التقييم:** تكون ابتداءً من 2013/01/01 و تنتهي 2017/01/01 و هنا ستنتم

مراقبة نسبة الرافعة المالية مع ضرورة نشر هذه النسبة من قبل البنوك ( لدعم الافصاح

في البنوك) ، كما تبدأ 2015/01/01 تحت الاشراف المباشر للجنة و من خلال

المعلومات التي تم جمعها خلال هذه الفترة، كما سيتم اجراء تعديلات نهائية في أوائل

2017 لدمج هذه النسبة تحت العمود الاول في 2018/01/01 هذا بعد المراجعة

و المعاينة المناسبة.

❖ **السيولة :** الاهتمام بزيادة معدلات السيولة بالبنوك من خلال الاستثمار في أدوات الخزينة

و سندات حكومية بنحو أكبر مع ضرورة أن يتوفر لدى البنوك السيولة الكافية للوفاء بكافة

التزامات النقدية المستحقة على البنك خلال 30 يوم التالية و ذلك بخلاف الحد الأدنى لمتطلبات

السيولة المعيارية ( محب خلة 2011، ص 157)، و تهدف هذه النسبة الى جعل البنك يلبي

ذاتيا احتياجات السيولة في حال طرأت أزمة، أما النسبة الثانية فهي لقياس السيولة في المدى المتوسط و الطويل الأجل و الهدف منها أن توفر للبنك مصادر تمويلية لأنشطة NSFR (بريش ، مرغاد، 2015، ص 113)

❖ **ادارة و مراقبة المخاطر :** نظرا لعدم الاكتراث الذي أبدته البنوك أثناء قيامها بتقييم المخاطر التي تتعرض لها سواء تلك المتعلقة بعناصر داخل الميزانية أو خارجها، لذا فقد قامت لجنة بازل 2 بوضع جملة من التوصيات حول ضرورة : (بوسنة، 2013: ص141)

➤ زيادة التركيز على عملية ادارة المخاطر داخل البنوك خاصة تلك المتعلقة بمخاطر الطرف المقابل، و التجة عن عدم التزام أو عدم القدرة على الوفاء بالتزاماتهم خاصة في حالة عقود المشتقات المالية ؛

➤ ضرورة إعتماذ البنوك على بيانات حديثة أثناء عملية تقدير المخاطر؛

➤ تحفيز البنوك على اعتماذ اسلوب التقييم الداخلي للمخاطر و لتجنب الاعتماذ على

تصنيفات وكالات التصنيف الخارجية نظرا للمخالفات التي قامت بها خلال الأزمة؛

➤ تعزيز متطلبات رأس المال و السيولة من خلال أن يكون مصحوبا بتحسين الادارة

و مراقبة المخاطر في ظل بيئة تتمتع بالابتكارات المالية السريعة و لتحقيق هذه الغاية لا

بد من الاهتمام بتطبيق الممارسات ادارة المخاطر (Rubeiz : p 11).

❖ **تغطية مخاطر محفظة التداول :** تهدف اللجنة الى تقوية و تعزيز متطلبات رأس المال فيما

يخص التعرضات ضمن محفظة التداول مما في ذلك التعرضات الناجمة عن عمليات توريق

القروض و التي تسببت بخسائر كبيرة خلال امة الرهن العقاري و من أجل زيادة رأس المال

لتغطية هذه التعرضات و تقليص أثر التقلبات الدورية عن طريق قياس القيمة المعرضة للخطر

VAR و الحد من المخاطر النظامية و منه قامت اللجنة بعدة مبادرات أهمها: ( ذهبي ، 2013:

ص 103)

➤ تصنيف ترجيحات تعرضات عملية توريق محفظة التداول على تلك الخاصة بالمحفظة

البنكية لتعزيز الترجيحات المتعلقة بالتعرضات المعاد توريقها؛

➤ فرض أعباء ضمن رأس المال الاضافي ضمن اطار الخسائر المحتملة لتقييم

التعرضات المتعلقة بخطر عدم الدفع أو تدهور درجة التصنيف ؛

➤ الاخذ بعين الاعتبار الخطر الناجم عن ارتباط المؤسسات المالية ؛

- ✚ تحفيز استعمال غرف المقاصة من أجل المعاملات في المشتقات المالية؛
- ✚ تنفيذ هذه الاقتراحات كان لا بد منه بدأ من 31 ديسمبر 2011.

### المطلب الرابع : أهمية بازل 3 في تحقيق السلامة المصرفية

لقد جاءت مقررات بازل 3 في وقت كان العالم فيه يتخبط في الازمة العالمية 2007 و ما خلفته هذه الازمة من تداعيات على اقتصاديات أكبر الدول، لذا في ظل هذه الظروف و من خلال مقترحات بازل 3 التي حاول من خلال التعديلات التي أدرجها و المعايير الجديدة سعيا الى تعزيز الصلابة المالية للنظام المصرفي و لإفح من أوائه بما يضمن مواجهة الازمات.

#### 1.4 القدرة على استيعاب الصدمات :

حيث يسعى من خلال المعايير و الاجراءات المختلفة الى تحسين قدرة البنوك على إستيعاب الصدمات و الازمات الناجمة عن الضغوطات ذلك من خلال مايلي:

❖ **دعم اجراءات التخطيط للسيولة و رأس المال :** ذلك من خلال التعديلات الجوهرية فيما يخص السيولة من خلال تحديد السيولة قصيرة الاجل و السيولة اللازمة على مستوى متوسط الأجل حتى يكون للبنك قدرة على مواجهة الالتزامات على المدى القريب أو البعيد كذلك بالنسبة لرأس المال الذي تم اضافة جملة من التعديلات لجعله أكثر جودة و كفاءة و هو ما سنعرض له بالتفصيل في المبحث الموالي.

❖ **تحديد قدرة عمل المصارف للمخاطر** تكمن قدرة البنوك على مواجهة المخاطر من خلال تحديد اسلوب كفاء في تقدير المخاطر، حيث كلما تميزت المعلومات و المعطيات بالمصادقية هذا من جانب و من جهة اخرى اختيار الاسلوب الملائم لقياس المخاطر و هو ما فصل فيه بازل 3 من خلال تحديد أكثر من منهج لقياس المخاطر من أجل الوصول الى التقييم الفعال الذي على أساسه يتم تحديد الاستراتيجيات الفعالة في ادارة المخاطر.

❖ تطوير خطة الطوارئ و التخفيف من المخاطر : ان خطط الطوارئ متعلقة بالتقلبات الغير مرغوب فيها سواء المتوقعة أو الفجائية، ولمواجهة مثل هذا النوع من المخطر فانه في مقررات لجنة بازل تم تحديد رأس مال خاص بالطوارئ، هذا حتى لا تقع البنوك في بؤرة الأزمة .

#### 2.4 تحسين ادارة المخاطر و حوكمة البنوك : ذلك من خلال ( طرشي، 2012: ص 191)

- ✓ التشديد على قيام مجلس الادارة بنشاط بمسؤولية الكلية عن البنك بما في ذلك استراتيجية أعماله، مخاطره تنظيمه و سلامته المالية و الحوكمة ؛
- ✓ ضرورة أن يكون لدى البنك وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر مع سلطة، استقلاليته و موارده الكافية لإيصال معلوماتها الى المجلس ؛
- ✓ ضرورة قيام الادارة العليا بالتأكد من أن أنشطة المصرف تتفق مع استراتيجية الأعمال تحمل المخاطر و السياسات التي وافق عليها المجلس و كل ذلك تحت توجيه مجلس الادارة.

#### 3.4 تعزيز الشفافية و الإفصاح على مستوى العالم : ذلك من خلال

بناء نظام مالي ومصرفي أكثر كفاءة عدلا وأيضاً لإستقرار، اضافة الى ايجاد اليات عادلة لضمان الحقوق المالية للمقرضين مع عدم الحاق الاضرار بالمدينين، كما يجب أن تلعب دور تصحيحي من خلال وضع ضوابط محددة لترشيد سلوكيات المتعاملين فيها ( بريش، 2013: ص 41).

#### 4.4 تحديات تطبيق مقررات بازل 3 :

بالرغم من أهمية المعايير و المبادئ التي جاء بها بازل 3، إلا أن هذه الاتفاقية تحمل الكثير من التعقيد في كيفية تطبيقها أو في طبيعة التعديلات في حد ذاتها، خاصة بالنسبة للبنوك التي لم تطبق اتفاقية بازل 2 فإنها ستجد صعوبة في تطبيق في بازل 3، لذا إن تطبيق نظام بازل 3 سيجعل من اقتصاديات الدول النامية تعاني وسيضع البنوك في وضع لا تستطيع المشاركة والمساهمة في تمويل التنمية الأساسية الضرورية لبلدانها: ( مفتاح ، رحال، 2013: ص 15)

✓ ستحد من قدرة البنوك على تمويل المشاريع التنموية بعد القيود المفروضة السيولة النقدية ، والتي ستؤدي إلى حدوث نوع من التشدد الائتماني وعدم قدرة البنوك على تمويل المشاريع التنموية الضخمة التي تقودها الحكومة؛

✓ إلى جانب أن تطبيق هذه المعايير سيؤدي إلى زيادة تكلفة القروض الممنوحة لأي قطاعات أو أنشطة اقتصادية.

✓ كما أن لهذه المعايير الجديدة انعكاساتها على النمو، حيث تشير تقديرات منظمة التعاون والتنمية أن تنفيذ اتفاقية "بازل 3" سيؤدي إلى انخفاض نمو الناتج المحلي الإجمالي السنوي بمقدار 1.05% إلى 1.15% في المائة تقريباً؛

✓ التغيير في الطلب على التمويل من تمويل قصير الأجل إلى تمويل طويل الأجل: إدخال نسبتين في الوفاء بمتطلبات السيولة القصيرة والطويلة الأجل تدفع الشركات بعيداً عن مصادر التمويل قصيرة الأجل وأكثر نحو ترتيبات التمويل على المدى الطويل، وهذا يؤثر بدوره في هوامش الربح التي يمكن تحقيقها؛

✓ ان معايير اللجنة الدولية المصرفية (بازل 3) ستدفع باتجاه رفع كلفة الخدمات البنكية على الشركات والأفراد المتلقية لهذه الخدمة مقابل تطبيق ضوابط أكثر تدخلاً في هيكل رأسمال البنوك ومجوداتها وبالتالي تحميل ادارتها تكاليف أكبر تتطلب رفع اسعار الخدمات المقدمة للجمهور؛.

✓ انخفاض القدرة على الإقراض: ان القيود والشروط التي تتعلق بزيادة حجم الإحتياجات النظامية التي لدى البنوك فيها تقييد للبنوك في الإقراض ما يعمق من ازمة السيولة الحالية، وبالتالي يرفع التكلفة على البنوك في تحصيل سيولة قصيرة الاجل وهو ما سينعكس لاحقاً على رفع تكلفة الخدمات البنكية المقدمة للشركات والأفراد نظراً لارتفاع الكلفة التشغيلية للبنوك.

إن هذه التحديات سمحت بضرورة البحث عن تعديلات جديدة للاتفاقية تحد من نسب مخاطرة البنوك، وتضمن المحافظة على قوة القطاع المصرفي العالمي ، من هنا بدأ الإهتمام ينصب نحو «اتفاقية بازل 4» هي مصطلح بدأ يُستخدم لوصف التعديلات التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية، وجرت المباحثات حول هذه التعديلات خلال عامي 2016 و 2017، وفي الواقع فإن هذه التعديلات هي استكمال للإصلاحات التي تم الاتفاق عليها عامي 2010 و 2011، والتي أطلق عليها تسمية «بازل 3»، ومن المتوقع أن تدخل اللوائح الجديدة المتعلقة ببازل 4 حيز التنفيذ بحلول يناير 2022، هذا بالإضافة إلى انتهاء لجنة بازل من وضع نهج موحد جديد لقياس مخاطر السوق.

## المبحث الثالث: استراتيجية ادارة المخاطر البنكية في ظل مقررات بازل

إن عملية ممارسة الاعمال التجارية يكون في ظل ممارستها مفاجأة غير متوقعة و لا مناص منها، و قد تكون هذه المفاجآت في كثير من الاحيان تهدد و تقلص من النفوذ و الاسوأ من ذلك تدمر الاعمال وهذا هو جوهر المخاطر و كيف يمكن للبنك الاستجابة لتغييرات ان كان من الممكن أن يصمدوا أو أن ينجحوا أم لا . و من هذا المنطلق قسمنا هذا المبحث إلى خمس مطالب نحلل في كل واحد منها جزء محدد من ادارة المخاطر في البنوك.

## المطلب الأول : ادارة المخاطر في البنوك : مفهوم و أهداف

ادارة المخاطر هو مفهوم استخدم منذ التطور الاقتصادي و يمكن القول أن جذور ادارة المخاطر نجدها تعود الى صناعة التأمين للشركات، حيث أدخل هذا المفهوم لأول مرة في الاعمال الاستراتيجية سنة 1916 من "هنري فايول"<sup>1</sup> لكن اصبح رسميا مفهوم ادارة المخاطر سنة 1956 من خلال نشر مقالة بعنوان: « **The Professional insurance manger should be risk manager** » في مجلة Havard Business و تطرق من خلالها الى ضرورة أن يكون مدير التأمين هو مدير للمخاطر (Dima.A, Orzea.L , page 9).

ليعرف بعدها هذا المفهوم تطور كبيرا ليس في الولايات المتحدة الامريكية فقط و لكن ايضا في كندا ، حيث قام دوغلاس مدير مخاطر في شركة **Massey Fergusson** من خلال تقديمه سنة 1966 في فكرة " تكلفة المخاطر كأداة قياس الاداء الجديدة " و عرف من خلالها تكلفة المخاطر على أنها مجموع اقساط التأمين نفقات مراقبة التكاليف مخاطر التأمين الذاتي و التكاليف الادارية ، " هي النفقات الرقابية على المخاطر و التكاليف الادارية مع مقارنة هذه التكلفة مع المخاطر التي يتعرض لها ( Kloman : (1992 : p 301).

## 1.1 مفهوم ادارة المخاطر :

هو منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر المعرضة المحتملة و تصميم و تنفيذ اجراءات من شأنها أن تقلل من امكانية حدوث الخسارة أو تقليل الاثر المالي لها الى

<sup>1</sup> هنري فايول : أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، نال خبرته العلمية التي قادته الى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، عمل على تطوير منهجية النظرية الادارية، من أشهر كتبه الادارة العامة و الصناعية 1916.

الحد الأدنى و هي وسيلة نظامية لتحديد المخاطر و ترتيب أولوياته و تطبيق الاستراتيجيات للتقليل منها، فهي أمر غاية في الأهمية أي اخفاق في هذا الجانب قد يؤدي الى فشل البنك و أن المخاطر تعتبر جزءا لا يتجزأ من نشاط البنك ، لذا يستوجب على ادارة البنك وضع استراتيجيات الملائمة لاتخاذ الاجراءات المناسبة و اقرار النظم و الضوابط لكيفية التعامل مع هذه المخاطر و العمل على تحليل حجمها أو أثرها و التقليل الاحتمالات حدوثها (جعفر، ابراهيم، 2015: ص 96) ، كما يعرف على أنه اتخاذ القرارات التي ستسهم في تحقيق أهداف البنك من خلال التوفيق بين مختلف المعطيات و العوامل المؤثرة من خلال تقييم تحديد و قياس مختلف المخاطر، من خلال دعم القرار النموذجي ( Heinz.P, 2010, p : 81 ).

ان وظيفة إدارة المخاطر على مستوى البنك هي وظيفة أساسية تهتم بالتنسيق بين كافة الإدارات البنكية من حيث تحديد مختلف المخاطر التي تواجه البنك كمخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، ومخاطر السوق بشكل دوري وتبويبها في صورة تقارير ترفع إلى الإدارة العليا لمناقشتها، والهدف الأساسي هو "قياس حجم المخاطر" المتوقع حدوثها من أجل التخفيف منها أو التحكم فيها وليس إلغاءها نهائياً، وفي هذا الصدد يستوجب إدارة المخاطر بالبنوك ضرورة الالتزام بالمبادئ الأساسية التالية: ( مفتاح، معارفي، 2007: ص 09)

- ✓ أن يكون لدى كل بنك لجنة مستقلة تسمى "لجنة إدارة المخاطر" تهتم بإعداد السياسة العامة، أما الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر فتتولى تنفيذ تلك السياسات، كما تقوم بمراقبة وقياس المخاطر بشكل دوري ؛
- ✓ تعيين "مسؤول مخاطر" لكل نوع من المخاطر الرئيسية لديه خبرة كافية في المجال البنكي .
- ✓ وضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر في كل بنك وتحديد الأسقف الاحترازية للائتمان والسيولة ؛
- ✓ تقييم أصول كل بنك وخاصة الاستثمارية كمبدأ أساسي لقياس المخاطر والربحية ؛
- ✓ استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ووضع ضوابط أمان ملائمة لها ؛
- ✓ ضرورة وجود وحدة مراجعة داخلية مستقلة بالبنك تتبع مجلس الإدارة مباشرة وتقوم بالمراجعة لجميع الأعمال بما فيها إدارة المخاطر .

## 2.1 أهداف ادارة المخاطر :

تعددت أهداف ادارة المخاطر و اغراضها و اختلفت اساليب ذكرها، لذا يمكن أن نخلص الى أن أهداف ادارة المخاطر و هي :

✓ **الاستمرارية و البقاء** : يعد الهدف الأول لإدارة المخاطر هو بقاء البنك ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الاعمال، و الحفاظ على الفعالية التشغيلية بمعنى ضمان عدم تحول الخسائر التي تنشأ بسبب المخاطر دون تحقيق الاهداف؛

✓ **تخفيض التكاليف**: يعد من الاهداف الفرعية لإدارة المخاطر و يعني تخفيض تكلفة التعامل مع المخاطر الى أدنى مستوى ممكن، تماشياً مع الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر و هو البقاء و الاستمرارية ؛

✓ **تعظيم القيمة**: هو الهدف النهائي لأي مؤسسة فهو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسسات و تعكس هذه القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة ؛

✓ **المسؤولية الاجتماعية**: حيث تتيح التدابير منع الخسارة و السيطرة عليها التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية ادارة المخاطر مردودات مرغوبة و بقدر ما يمنع هذه التدابير تدمير الاصول أو حدوث اصابات للأفراد.

و عندما يكون للبنك أهداف متعددة أحيانا تتناقض وتتعارض الاهداف مع بعضها، و في ظل ذلك يجب اتخاذ قرار لتحديد من تكون له الاولوية فالهدف هنا يمثل مجال النتائج الرئيسي بالنسبة لمدير المخاطر أو الهدف الذي يبرر وجود وظيفة ادارة المخاطر و للتعرف على هذا المجال لا بد أن يطرح التساؤل : ما الذي يأمل البنك في تحقيقه من خلال جهود مدير المخاطر ؟ (حماد. طارق، ك3، 2003: ص 146). و لقد أدرجت لجنة بازل إدارة المخاطر كأحد المحاور الهامة لتحديد الملاءة المصرفية، و تماشياً مع الاتجاهات العالمية في هذا الصدد بدأ مؤخراً في انتهاج سياسات لإدارة المخاطر واستحداث قطاعات متخصصة يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها أعمال البنك على تنوعها وذلك من خلال : (بلعجون، ص: 09)

✓ تقدير المخاطر ووضع الاحتياطات اللازمة لمواجهتها بما لا يؤثر على ربحية البنك؛

✓ المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير ؛

✓ تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق ، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية؛

✓ مساعدة البنك على حساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل، و هو ما سنفصل فيه من خلال المطالب الآتية.

### المطلب الثاني: ادارة مخاطر الائتمان

تعتبر مخاطر الائتمان من بين المخاطر المصرفية التي سطلت عليها لجنة بازل الضوء و يتضح ذلك من خلال الالمام بكافة اساليب و قياس مخاطر الائتمان سواء من خلال مقررات بازل 1 بازل 2 و أيضا بازل 3 حيث شهدت دراسة مخاطر الائتمان تطورات عدة وفق لتعديلات مقررات بازل، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد اساليب قياس مخاطر الائتمان.

ان المخاطر الائتمانية ذات أهمية قصوى للبنوك مما جعل اتفاقية بازل سنة 1988 تهتم بهذا النوع من المخاطر للأصول البنكية داخل و خارج الميزانية، خاصة أن البنوك خلال تلك الفترة تحمل الديون المستحقة بها تشكل جزءا كبير من اجمالي استحقاقها و عدم السداد في الموعد وارد دائما يؤثر على الجدارة الائتمانية للمقرض لذا فان ما يهم المراقبين في الاساس هو أن تدرك البنوك المخاطر الائتمانية و أن تحتفظ بالحد الأدنى من رأس المال لتجاوزه أي عدم استقراره يحدث عجز المتعامل عن السداد و وضحت مقررات بازل خمسة فئات للمخاطر و الجدول التالي يوضح ذلك.

## الجدول (01-02): أوزان المخاطر داخل الميزانية

أوزان المخاطر	فئة الأصول
0 %	متطلبات النقدية و سبائك الذهب على حكومات و دول منظمة التعاون الاقتصادي مثل : سندات الخزينة أو رهون عقارية مؤمن عليها
0% - 10% ، 20% أو 50% حسب تقدير دولة	المتطلبات على المؤسسات العامة المحلية باستثناء الحكومات المركزية و ما تضمن قروض
20%	المتطلبات على المصارف و مؤسسات القطاع العام في دول منظمة التعاون الاقتصادي مثل: السندات التي تصدرها الوكالات التابعة للحكومات الامريكية و أيضا المتطلبات على المصارف متعددة الجنسيات أو متطلبات المضمونة من قبل هذه المصارف.
50%	قروض مصونة بالكامل برهون على العقار
100%	جميع المتطلبات الاخرى مثل سندات المؤسسات و ديون الدول الأقل نموا و المتطلبات على مصارف خارج منظمة التعاون الاقتصادي و أسهم العقارات و الاليات المنشآت و المباني

المصدر: ميرفت علي أبو كمال، الادارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفق المعايير الدولية بازل 2 لدراسة تطبيقية على المصارف في فلسطين"، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، سنة 2007، ص 35.

## 1.2 المقاربة المعيارية لقياس مخاطر الائتمان حسب بازل :

في ظل اتفاقية بازل 2 تم تحديد ثلاث مناهج لرأسمال مرجح وفق المخاطر الائتمانية و هي :

**1.1.2 اسلوب التصنيف المعياري:** حيث يعتمد هذا الاسلوب على تصنيف المخاطر من قبل وكالات التصنيف الائتماني المختصة مثل Fitch Moody's , Standar poor ، التي تعتمد على أوزان ترجيحية و قد تعددت صيغ التصنيف التي تقوم عليها الوكالات و فق المعايير التالية

❖ **claims on sovereign** تم تحديد من خلال اتفاقية بازل الاوزان الترجيحية للمطالبات على الحكومة بالأوزان التالية : 0 % ، 20% ، 50% ، 100% ، 150% و تم تحديد هذه الاوزان حسب التصنيف المقدر من الوكالات التصنيف فمثلا الحكومة التي تصنفها 0 % بمعنى اذا تم منحها قرض بمقدار 100 مليون دولار و هي مصنفة ( AAA الى AA<sup>-</sup> ) فانه يتم معاملة التمويل الأصلي على أنه خالي من المخاطر في حين اذا كان

التصنيف بين ( $B^{-}$ ،  $BB^{+}$ ) أو غير مصنف فانه يتطلب حماية رأس المال 100%،  
بمعنى 8 مليون دولار كرأس مال مقابل للمخاطر المرتبطة بهذا الأصل.

❖ **Claims on banks** نجد أنه بالنسبة للبنوك قد حددت اللجنة خيارين هما:

✓ **الخيار الاول** : يتمثل في كون أن الترتيح خاص بالبنك و ليس البلد بمعنى أن الترتيح 20 % ينطبق على البنوك التي يتواجد مقرها الاجتماعي ببلد مصنف من AAA الى  $AA^{-}$  .

✓ **الخيار الثاني** : يتعلق بالبنك و آجال الحقوق بمعنى مدة الحقوق الممنوحة و نميز هنا بين المطالبات لأكثر من 03 أشهر و المطالبات لأقل من 03 أشهر.

❖ **Claims on coporates** و هي جميع المطالبات التي تندرج ضمن الفئات المشار إليها سابقا و يمكن تلخيصها فيمايلي :

✓ مطالبات على الزبائن تجزئة و الافراد الوزن الترتيحي 75% التي تحقق المعايير الاربعة التالية: معيار العميل، معيار المنتج معيار التفتت و معيار القيمة القصوى.

✓ مطالبات مضمونة بعقارات سكنية، الوزن الترتيحي 35% في حال انطباق جملة من الشروط أهمها: أن لا تزيد قيمة القرض عن 80% من القيمة التقديرية للعقار أو القيمة الشرائية كما يتم رفع الوزن الترتيحي في حال كانت قيمة الخسارة الناتجة عن محفظة القروض السكنية أكبر مما هو متوقع على مستوى البنك .

✓ مطالبات على اصول أخرى هي 100% و هي تعطي تسهيلات التجزئة التي لا تحقق كافة المطالبات أعلاه .

و الجدول التالي يحدد بالتفصيل أوزان الترتيح بالمخاطر للأسلوب المعياري :

الجدول رقم (02-02): أوزان ترجيح الاصول بالمخاطر وفقا للأسلوب المعياري

مطالبات على	AAA to AA <sup>-</sup>	A to A <sup>-</sup>	BBB to BBB <sup>-</sup>	BB <sup>+</sup> to B <sup>-</sup>	أقل من B <sup>-</sup>	غير مصنف
الحكومات	%0	%20	%50	%100	%150	%100
منشآت القطاع العام بخلاف الحكومة	تقدر أوزان المخاطر للمطالبات على منشآت القطاع العام طبقا للخيار الأول أو الخيار الثاني للمطالبات على المصارف و إذا ما اختير الخيار الثاني يجري تطبيقه دون استخدام المعاملة التفضيلية للمطالبات قصيرة الأجل					
بنوك التنمية الدولية	تعالج وفقا للمطالبات على المصارف، و لكن بدون استخدام المعاملة التفضيلية للمطالبات قصيرة الأجل					
المصارف الخيار الأول	%20	%150	%100	%100	%150	%100
المصارف الخيار الثاني المتطلبات لأكثر من 3 أشهر	%20	%50	%50	%100	%150	%50
المصارف الخيار الثاني أقل من 3 أشهر	%20	%20	%20	%50	%150	%20
منشأة الأوراق المالية	تعامل مثل معاملة المطالبات على المصارف، و يشترط أن تخضع لرقابة متطلبات كفاية رأس المال القائمة على أساس المخاطر، و بدون ذلك يخضع هذه المطالبات لذات القواعد التي تخضع لها المتطلبات على الشركات					
مطالبات على	AAA to AA <sup>-</sup>	A to A <sup>-</sup>	BBB to BBB <sup>-</sup>	BB <sup>+</sup> to B <sup>-</sup>	أقل من BB <sup>-</sup>	غير مصنف
الشركات	%20	%50	%100		%150	%100
متطلبات واردة ضمن محافظ التجزئة القانونية	حددت اللجنة وزن المخاطر للمطالبات التي تدخل ضمن هذه المحفظة بنسبة 75%					
مطالبات مضمونة بعقارات سكنية	يكون وزن المخاطر 35% للقروض المضمونة بالكامل برهن عقاري سكني، سواء كان المقترض هو الذي يشغله أم كان مؤجرا. و قد يطلب المراقبون من المصارف أن يزيدوا من تلك الأوزان التفضيلية للمخاطر وفقا لما تقتضيه الاحوال					
القروض المضمونة بعقارات تجارية	100% باستثناء الاسواق المتقدمة و بعد موافقة المصرف المركزي يسمح بترجيح الاصول بأوزان 50% للتمويل العقاري المضمون برهن مرتفع القيمة.					
الاصول الأخرى	الوزن النمطي بمخاطر 100%					
وزن المخاطر 150% اذا ما كانت المخصصات المحددة أقل من 20% من رصيد الدين القائم، ووزن مخاطر 100% عندما تكون المخصصات المحددة لا تقل عن 20% من رصيد الدين القائم، ووزن مخاطر 100% يمكن تخفيضها الى 50% بعد موافقة المراقب عندما تكون المخصصات المحددة لا تقل عن 50% من رصيد الدين .						

المصدر: ميرفت علي ابو كمال : مرجع سبق ذكره، ص 104.

**2.1.2 عمليات خارج الميزانية:** أما المخاطر المرتبطة بأصول خارج ميزانيتها من غير المشتقات المالية فقد تم وضع نظام لتحويل تلك الأصول الى ما يعادلها من ائتمان ثم وضع مجموعة من أوزان المخاطر، حيث أن هذه المخاطر يتحول الى ما يقابله من مخاطر لأصول داخل الميزانية ، ومنه يتم احتساب رأس المال المطلوب من خلال :

مجموع رأس المال المطلوب للحماية من مخاطر الائتمان = مجموع متطلبات رأس المال للأصول المستثمرة بالميزانيات و الاصول خارجها

**بمعنى :** عمليات خارج الميزانية يتم احتساب القيمة المرجحة بالمخاطر خارج الميزانية على خطوتين كمايلي:

✓ **الخطوة الأولى :** تحويل القيمة الاسمية للبند الى معامل ائتماني لبند داخل الميزانية و ذلك من خلال ضربها بمعامل التحويل الائتماني الخاص بها.

✓ **الخطوة الثانية:** يتم ضرب الناتج أعلاه بوزن مخاطر ترجيحية مناسب للبند داخل الميزانية و حسب نوع المطالبة ، و نميز هنا أنواع المطالبات: بدائل الائتمان المباشر حيث تعطى البنود خارج الميزانية معامل تحويل ائتماني 100% نذكر من بين العمليات : الكفالات، الاعتمادات المستندية القبولات المصرفية بالاضافة الى اي التزامات أخرى تعامل معاملة الائتمان المباشر بحيث يشكل التزام البنك بموجبها تعهد بالدفع لطرف ثالث في حال تدهور الوضع الائتماني للعميل الذي صدرت بالنيابة عنه هذه الالتزامات.

كما يجب على البنوك أن تراقب باستمرار مختلف المعاملات في عقود الاوراق المالية عقود السلع و عقود الصرف الاجنبي كما يتعين منذ اليوم الأول لتعثر أي من هذه المعاملات أن يتم احتساب رأس المال لمقابلة تلك العمليات، كما أن متطلبات رأس المال يمكن ادراجها ضمن انكشافات أخرى و بالتالي تعطى وزن مخاطر 125%، أما بالنسبة للانكشافات المشمولة بتقنيات تخفيف مخاطر الائتمان فإنه يمكن تخفيف المبلغ المرجح للانكشافات بناء على طرق المعالجات المبينة في قسم تخفيف المخاطر ، أما في حالة كانت الأصول خارج الميزانية تتضمن أدوات مالية ينوي المتاجرة بها فانه تستبعد الاصول الخاضعة لمتطلبات رأس المال لمخاطر الائتمان و تدرج ضمن محفظة المتاجرة و الخاضعة لمتطلبات رأس المال لمخاطر السوق.

**2.1.2 أسلوب التصنيف الداخلي Internal Rating Based Approach**

أهمية منهج التقييم الداخلي في إدارة مخاطر الائتمان في جعل متطلبات رأس المال الرقابي يتماشى مع درجة المخاطر في البنوك، خاصة أنه هناك علاقة طردية بين كل من حجم المخاطر و رأس المال اللازم، مع ضرورة ادراج حوافز في نظم ادارة المخاطر، لذا قررت لجنة بازل وضع التقييم الداخلي بغرض احتساب رأس المال المخصص لمقابلة مخاطر رأس المال و لقد اعتمد هذا على المنهجين منهج الاساسي و المنهج المتقدم 5 مفاهيم أساسية كتحديات لمخاطر الائتمان وهي احتمال حدوث العجز عند السداد، الخسارة عند السداد، حجم الانكشاف عند العجز عن السداد، اجال التسهيلات و درجة التركيز .

يسمح هذا الاسلوب باستخدام تقدير خاص للبنك عن مدى احتمالية تخلف المقترض عن الدفع خلال سنة واحدة، وبموجب ذلك فان البنوك ستقوم بتقييم مخاطر الاقراض لديها وفق البنود التالية: البنوك و الحكومات ، قروض التجزئة، قروض الاستهلاكية و القروض العقارية، تمويل المشاريع و بشكل رئيسي القروض التجارية و المشاريع الفردية، الملكية، استثمارات رأس المال المبادر هذا من جهة و من جهة أخرى فان هذا المنهج يعتمد على أربع مدخلات أساسية هي : (الكراسنة، 2010، ص 12)

احتمال التعثر ( PD ) Probability of Default

الحسارة عند التعثر (LGD) Loss Grevend Default

التعرض عند التعثر (EAD) Exposure At Default

الاستحقاق الفعلي (M) Maturety

انطلاقاً من ذلك فانه من خلال هذا الاسلوب يمكن للبنك أن يحدد متطلبات رأس المال لتعويض given exposure مما يجعل من رأس المال أكثر توافقاً و مرونة مع مخاطر الائتمان.

**1.2.1.2 احتمال التعثر ( PD ) Probability of Default**: و هو قياس احتمال تعثر

العميل و عدم قدرته على السداد خلال فترة زمنية معينة سواء من خلال تطبيق منهج التصنيف الاساسي أو المتقدم، لذا يجب على البنك تقدير هذا الاحتمال باستخدام التقييم الداخلي له ،

و تكمن أهمية الأخذ بهذا العنصر : (النجار، 2014، ص ص: 157-158)

- ✓ التحليل المالي للجدارة المحددة داخليا؛
  - ✓ اعتبارات أخرى يرى البنك أنها ضرورية و لا يقتصر على العميل فقط بل حتى العملية التي تولها؛
  - ✓ التحليلات المتعلقة بكل الجوانب منها الصناعة، تحديد قيمة الشركة و شروط التسهيل.
- و يتم احتساب هذه النسبة من خلال العلاقة :

احتمال التعثر PD = عدد العملاء المتعثرين بالدفع خلال الفترة / مجموع العملاء في بداية الفترة

### 2.2.1.2 الخسارة عند التعثر LGD Loss Grevend Default : هي خسائر

مستحقة بعد تعثر العميل تتحقق هذه النسبة من اجمالي المبلغ المطروح من نسبة المبلغ المسترد ( موفق،شكارة، 2012: ص 140)، يعتمد في ذلك منهجين :

المنهج الاساسي: استنادا الى ذلك فانه يتم تحديد مستويين الأول المتعلق بمعالجة المستحقات الغير مضمونة و الضمانات الغير معتمدة و فيه يكون استخدام نسبة 50 % بالنسبة للمعاملات ذات الاستحقاق الممتاز، فيما يتعلق بالشركا و البنوك، أما المستحقات فائقة الامتياز يتم احتسابها من خلال أعلى نسبة 75 % و تكون متعلقة بالشركات و البنوك التي معظم موجوداتها قد استعملت لضمان تعرضات أخرى، و يمكن احتساب الخسارة عند التعثر LGD من خلال العلاقة : (حماد. صلاح، 2007: ص 273)

$$LGD = \text{التعرض} * (1 - \text{معدل الاسترداد}) (\%)$$

أما في ظل المنهج المتقدم فان LGD يقيس الخسارة من خلال اعتماد نسبة التعثر عند التعرض .

### 3.2.1.2 التعثر عند التعرض EAD : هي قيمة خسائر البنك عند لحظة تعثر العميل،

فهي تختلف عن حجم الالتزامات العميل اتجاه البنك في البداية، حيث يكون هناك التزامات غير مسحوبة أو يمكن أن يكون هناك ضمانات تم استخدامها أو استخدام المشتقات و يتم اشتقاق الموجودات المرجحة بالمخاطر حسب مدخل التصنيف الداخلي كالأتي : (موفق، شكارة، 2012: ص 140)

نسبة كفية رأس المال 8% = رأس المال التنظيمي / الموجودات الخطرة + بعض التعديلات

يقصد هنا ببعض التعديلات هي درجة تركيز المخاطر المحققة و تحتسب :

الموجودات الخطرة المرجحة = المخاطر عند التخلف \* وزن المخاطر

من خلال ما سبق نجد أن : وزن المخاطر = الخسائر في ظل عدم الدفع \* مؤشر المخاطر المرجحة / 50.

مثال توضيحي: اذا كان حجم المخاطر لقرض مساند مصنف BBB، و الخسائر في ظل عدم الدفع للقرض المساند 75% .

$$RW = 100 * 75\% / 50 = 150\% \text{ اذا متطلبات رأس المال هو } 150\% * 8 / 100 = 12\%$$

#### 4.2.1.2 الاستحقاق الفعلي Maturity (M) يقيس الأجل الاقتصادي المنتهي في

حالة التعرض، يستخدم في بعض الحالات لدى توافر نظام واضح لتعديل فترات الاستحقاق التوظيفات، حيث لا يتم الاعتماد على الأجل التعاقدى عندي تقدير المطلوب لرأس المال

انطلاقاً من العناصر الأربعة سابقة الذكر فانه على أساسها يتم تحديد دالة وزن المخاطر بعد احتساب كل قيمة من خلال العلاقة:

$$EL = EAD * GLD * PD * M$$

في ظل التصنيف الداخلي فإننا نميز بين التصنيف الداخلي المتقدم و الاساسي في ما يخص احتساب كل من المعايير الاربعة و الشكل التالي يوضح آلية الاعتماد على المنهجين و أهم الاختلافات الجوهرية بينهما

الجدول رقم (02-03) : الفروق الجوهرية بين التصنيف الداخلي المتقدم و التصنيف الداخلي الاساسي

التصنيف الداخلي المتقدم	التصنيف الداخلي الأساسي
<p>PD يتم تقديره داخليا</p> <p>LGD يتم تقديره من طرف السلطات الخارجية</p> <p>EAD يتم احتسابه بالعلاقة السابقة</p> <p>تأثير أساليب تخفيض الخطر يخضع الى :</p> <p>التعويضات من خلال تأثير EAD</p> <p>الضمانات للحد من تأثير LGD</p> <p>الضمانات من خلال تخفيض أو</p> <p>استبدال تأثيرات PD على LGD</p>	<p>الاعتماد على التقدير الداخلي لاحتمال التعثر PD</p> <p>LGD = 45% على الائتمان ممتاز الضمانات و 75% على الائتمان الثانوي أقل امتياز</p> <p>EAD = مبلغ الالتزام المستخدم فعلا + التزامات التمويل * احتمال السحب</p> <p>تأثير أساليب تخفيض الخطر يخضع الى :</p> <p>التعويضات التي تؤثر على EAD</p> <p>الضمانات : للحد من تأثيرات خسائر عند التعرض LGD</p> <p>الضمانات من خلال استبدال تأثير PD</p>

SOURCE : YVES MATHIEU ,Bale 3 tour d'Iorizon , 2013, page 62

الى جانب هذه المعايير إهتم بازل بوضع جملة من المبادئ يسمح من خلال تطبيقها بدعم ادارة مخاطر الائتمان ذلك من خلال الاهتمام بأربعة مجالات كل مجال يتضمن جملة من المبادئ:

- انشاء بيئة مناسبة لإدارة المخاطر ؛
- العمل في ظل منح عملية الائتمان المناسب؛
- المحافظة على ادارة قياس و ضبط العمليات الائتمانية المناسبة؛
- ضرورة وجود رقابة دقيقة على مخاطر الائتمان.

ان الهدف من تغيير هذه المناهج هو تشجيع ثقافة ادارة المخاطر في الوسط البنكي من خلال مطالبة البنوك التي تطبق نظم الحوكمة في ادارة المخاطر برأس المال أقل من غيرها، كما يقوم مفتش الرقابة من التحقق من نظم ادارة المخاطر لدى البنوك التي تختار تطبيق مناهج مجلس التصنيف الداخلي، حيث يمكن للبنوك أن تنتقل من المنهج الموحد الى المنهج الاساسي لمجلس التصنيف

الداخلي و منه الى المنهج المتقدم لمجلس التصنيف الداخلي و منه تتمتع البنوك بالميزات الممنوحة فيما يتعلق بمتطلبات رأس المال.

## 2.2 تفعيل ادارة المخاطر الائتمانية :

اضافة الى المناهج التي اعتمدها مقررات بازل و التي تهدف الى ايجاد آليات أكثر فعالية في ادارة هذا النوع من المخاطر بالاعتماد على السبل الاحصائية و الرياضية، فقد اهتمت مقررات بازل أيضا بوضع جملة من المبادئ التي من شأنها أن تساعد البنوك في ضمان ادارة فعالة للمخاطر الائتمانية و الجدول يوضح بالتفصيل كل مبدأ و ما يتضمنه من مبادئ تسعى في مجملها الى تفعيل ادارة مخاطر الائتمان. (أنظر الملحق رقم 02)

### المطلب الثالث : ادارة مخاطر السيولة

تعتبر ادارة مخاطر السيولة من المهام الصعبة الي تواجه إدارات البنوك لأسباب عدة منها عدم التأكد من التدفقات النقدية المستقبلية لتغطية الالتزامات التي تعتمد على أحداث خارجية، ليس للبنك سيطرة عليها في ظل صعوبة التنبؤ بالمستقبل خاصة في ظل الازمات و سرعة تفاقم مشاكل السيولة ، و قد اهتمت مقررات بازل 3 بعد الأزمة بإعادة بلورة معيار عالمي للسيولة يعتمد على نسبتين هما:

### 1.3 نسبة السيولة قصيرة الاجل LCR :

لقد أعتمد هذا المؤشر في ظل السيناريوهات الصادمة للأزمة و مدى تأثيرها على السوق و السيولة اللازمة التي من شأنها ان تؤدي: (L'impact de bale 3 sur le secteur bancaire ,2013,p12)

- ✚ فقدان جزئي لقدرة التمويلات الغير مضمونة ؛
- ✚ فقدان جزئي للتأمين الخاص بتمويل القصير الأجل مع الضمانات للأطراف المقابلة؛
- ✚ التوجه الغير المجدول الى التسهيلات الائتمانية في استخدام السيولة ؛
- ✚ في ظل مبدأ hair cut فان زيادة تقلبات السوق تؤثر على نوعية الضمانات و احتمال تأثر قيمتها في المستقبل مما يؤدي الى زيادة الحاجة الى السيولة النقدية ؛
- ✚ الحاجة المحتملة للبنوك لإعادة شراء الديون أو الوفاء بالتزاماتها غير التعاقدية من أجل التخفيف من مخاطر السمعة. يمكن احتساب نسبة السيولة قصيرة الاجل LCR من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة قصيرة الاجل LCR} = \frac{\text{الاصول السائلة عالية الجودة}}{\text{التدفقات النقدية الصادرة خلال 30 يوم}} \leq 100\%$$

حيث تدل هذه النسبة على مدى قدرة البنك على مواجهة الاحتياجات قصيرة الاجل من السيولة ذلك أنه كلما ارتفع هذه النسبة عن 100% فهذا يدل على أن البنك قادر من خلال اصوله السائلة قصير الاجل على مواجهة الالتزامات التي عليه في حين كلما انخفضت هذه النسبة يعتبر هذا الامر سلبي بمعنى أن البنك سيتعرض الى مخاطر السيولة بسبب عدم كفاية اصوله لمواجهة التزاماته ، كما أن تطبيق هذه النسبة يسمح للبنك من المتابعة و المراقبة التي تسمح له باتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تتخذ البنك من بواذر عسر السيولة ، بالنسبة للأصول السائلة عالية الجودة في البنك التي تأخذ عدة اشكال و قد تضمنت اتفاقية بازل 3 بشكل تفصيلي طبيعة هذه الاصول :

**1.1.3 خصائص الاصول عالية الجودة :** وفقا لبازل 3 فان هذه الاصول لابد أن تتضمن جملة من الخصائص حتى تدرج ضمن الاصول عالية الجودة و هي: ( L'impact de bale 3 sur le secteur bancaire ,2013,pp :13-20)

- ✓ **انخفاض المخاطر** حيث تتمتع هذه الاصول بدرجة عالية من السيولة ، كما تتمتع بسهولة التقييم و لا تعتمد على انحرافات قوية، كما يجب أن تتميز بانخفاض علاقتها مع الاصول ذات المخاطر المرتفعة؛
- ✓ **الاستقرار النسبي** حيث يجب أن تكون هذه الاصول أقل عرضة للانخفاضات الحادة في سعرها مع مرور الوقت؛
- ✓ **القدرة على توليد السيولة** بمعنى أن الاصول ذات الجودة العالية قادرة على توليد السيولة في فترات التوتر الشديد للسوق في حين تفشل الاصول الاقل جودة في ذلك .

أما عن الاصول ذات الجودة العالية فقد تم تقسيمها في ظل بازل 3 الى اصول ذات المستوى الاول فهي : الاوراق النقدية ، إحتياطات البنك المركزي بما في ذلك الإحتياطات المطلوبة ، أوراق مالية مضمونة من قبل صناديق السيادية و البنوك المركزية و اخرى ذات مستوى ثاني و هي : الاوراق المالية تخضع للشراء لا تزيد عن 40 من الاسهم : الاوراق المالية المتداولة مضمونة من قبل صناديق السيادية

و البنوك متعددة الاطراف التي تتمتع بالسندات الدين للشركات التي لديها تصنيف الائتماني طويل الاجل (  $BBB^-$ ,  $A^+$  ) في حالة عدم وجود تصنيف فانه يشترط أن تتميز هذه السندات بسجل حافل موثوق به من السيولة في الاسواق في ظل ظروف السوق، بمعنى أن لا يتعدى انخفاض سعرها لا يتجاوز 20% أو زيادة على مدى 30 يوم.

**2.1.3 أهمية نسبة LCR في ادارة مخاطر السيولة قصيرة الأجل:** لقد صمم هذا المعيار من أجل اثبات مدى استخدام رصيد الاصول كمصدر للأموال الطارئة ، بمعنى ما هو متاح للبنك لتحويله الى نقد لملأ الفجوات النقدية الداخلة و الخارجة خلال فترة التوتر لمدة 30 يوم ، مع عدم وجود قيود على استخدام السيولة المتاحة.

### 2.3 نسبة السيولة طويلة الأجل NSFR:

تهدف هذه النسبة الى توفير موارد مالية مستقرة تضمن لأي بنك مواصلة نشاطه ككل في فترات الضغط التي قد تمتد الى المستقبل نتيجة تراجع في الربحية و الاداء أو تراجع تنقيط القروض أو أوراق البنك أو الاوراق المقابلة في عقود المشتقات أو أي متغيرات أخرى تؤثر على نشاط البنك و أصوله : (النجار، 2013، ص: 84)

ان نسبة NSFR تعتبر كمؤشر معتمد من قبل بازل 3 حيث أن الموارد المستقرة المتاحة و مقبلاتها مع الحاجات للتمويل التي ينبغي على الاقل أن تكون مساوية للنسبة 100%، بمعنى أن مبلغ التمويل المستقر المتاح يجب أن يكون مساويا على الأقل لمبلغ التمويل المستقر المطلوب أما عن طبيعة هذه الموارد فهي : (George.L,2011 p:3)

✓ قروض للأفراد مع استحقاق أقل من سنة لنسبة 85%، كما يتم احتساب السندات التي تصدرها الشركات بنسبة 20% تحت تصنيف ( A A ) و لكن يرتفع الترجيح الى 50 % اذا قلت جودة هذه الاصول الى تصنيف  $A^-$

✓ قروض الشركات المستحقة لسنة و القروض طويلة الاجل مرجحة 100%

1.2.3 أهمية نسبة السيولة طويلة الاجل : يمكن أن نلخصها في: ( L'impact de bale 3sur le : secteur bancaire,2014 :p3 )

- ✓ اصول التمويل طويلة الاجل مع الحد الادنى مع الالتزامات مستقرة بالنسبة الى مخاطر السيولة لدى البنك؛
- ✓ تجنب الاعتماد المفرط على التمويل قصير الاجل عندما يكون السوق وفير السيولة ؛
- ✓ ردع و منع تمويل الاصول السائلة عالية الجودة المستحقة عن طريق رؤوس الاحوال قصيرة الاجل التي تنتهي فورا بعد مدة محددة ؛
- ✓ يجب على البنوك البحث عن المزيد من الموارد على المدى الطويل لمواجهة مختلف العمليات على المدى الطويل و لا تتعارض مع العمل التقليدي للبنك.

جاءت هذه النسبة لحل الإختلالات المالية وتشجيع البنوك على استخدام مصادر مستقرة لتمويل أنشطتها الرئيسية و هي المعاملات من صافي نسبة التمويل ثابتة متمثلة في نسبة رأس مال موارد مستقرة < 1 سنة، يجب أن يكون مبلغ الحاجة إلى موارد رأس المال < 100٪، مع الأخذ بعين الاعتبار التجديد التلقائي من وظائف معينة (على الرغم من > 1 سنة)، فيما يتعلق الجدول الزمني للتنفيذ، تقرر فترة المراقبة تكون سنة 2017 والتحقق من صحتها في عام 2018 (Rubeiz, p :10).

يرى العديد من الخبراء بأن نسبة **NSFR** تعتبر من النسب التي تمثل كتحدٍ في نشاط البنوك لأن هذه النسبة تجبر البنوك على استخدام موارد مستقرة منذ أكثر من سنة لتمويل جزء كبير من الاصول طويلة الأجل و تحت ضغط الفترة المحددة فان هذه النسبة تؤدي الى تباطؤ منح الائتمان للاقتصاد الامر الذي يؤثر سلبا على تمويل الاقتصاد و منه التأثير على التنمية) (Azzouzi.y, Madies.p :2012 :p 330).

#### المطلب الرابع: ادارة مخاطر رأس المال

لقد أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي جملة من الاصلاحات تهدف في مجملها الى تقوية كل من رأس المال و السيولة في ظل تعزيز مرونة القطاع البنكي، ليهدف بازل 3 لتحسين قدرة البنك على امتصاص الصدمات ذلك من خلال تحسين جودة متانة و شفافية قاعدة رأس المال حيث أوردت لجنة بازل ضرورة التحقق أنه أي تعرض للمخاطر يجب أن يقابله تغطية من عناصر رأس المال، الذي يجب

أن يمتاز بجودة عالية لذا فان البنوك لابد من أن تحدد متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال و الجدول التالي يوضح تطور معايير تصنيف رأس المال:

**الجدول رقم (02-04) : تحديد معايير تصنيف رأس المال الاساسي**

نوع الشريحة	في ظل بازل 2	في ظل بازل 3
الشريحة الأساسية	الاسهم العادية ، الاحتياطات ، حقوق الاقلية	الاسهم العادية ( خصم لبعض المساهمات، احتياطات، حقوق الأقلية)
الشريحة الاولى	أسهم ممتازة؛ سندات ثانوية غير محدد بأجل	أسهم ممتازة؛ سندات ثانوية الغير محددة بأجل
الشريحة الثانية	سندات ثانوية ذات أجل غير محدود؛ سندات ثانوية ذات أجل محدود؛	بعض السندات الثانوية ذات استحقاق أقل من 5 سنوات ؛
الشريحة الثالثة	سندات تهدف الى تغطية مخاطر السوق	اختفاء الشريحة

المصدر: بركات سارة، دور الاجراءات الاحترازية في مواجهة مخاطر سوء الحوكمة مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الادارية، العدد 7، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2015، ص 102.

**1.4 تحسين نوعية و جودة رأس المال :**

من خلال تعزيز رأس المال التنظيمي حيث يرفع المعيار الجديد نوعية و مستوى رأس المال و يوسع تغطية المخاطر كما تم ادخال نسبة الرافعة المالية باعتبارها كإجراء احترازي لاحتواء المخاطر النظامية الناتجة عن الدورة الاقتصادية : ( الاطار الرقابي لتقرير رأس المال، 2011: 660-665)

**1.1.4 التعديلات الرقابية المتعلقة بالأصول:** حيث يتضمن التعديل على الاصول الغير ملموسة مثل الشهرة، أصول الضرائب المؤجلة احتياطات تحوط التدفقات النقدية و أرباح البيع المحققة من عمليات التوريق ، حيث تحسم كل هذه البنود من حساب رأس المال العادي بالشريحة الاولى بدلا من المتطلبات الحالية في اطار بازل 2 بالخصم 50% من الشريحة الثانية، لذا على البنوك تقديم اقتراحها فيما يخص خصم من نسبة كفاية رأس مال.

**2.1.4 القدرة على امتصاص الصدمات : ذلك من خلال :**

- ❖ **رأس المال الإضافي :** إضافة فئتين من رأس المال يهدف الى استيعاب الخسائر خلال فترات الازمات و المتمثلة في: هامش حماية للمحافظة على رأس المال (رأس المال المتحول)، حيث يصبح 2.5 % من عناصر الشرحية الاولى من أجل اعطائها قوة أكبر لمواجهة الصدمات في المستقبل ، كما يهدف هذا الاحتياطي الى الحفاظ على أدنى حد من رأس المال في فترات الركود الاقتصادي و تم تحديد كذلك هامش للحماية من التقلبات الدورية هو رأس المال الإضافي المعاكس، حيث شهدت النسبة تطبيقها على مراحل 0% - 2.5% .
- ❖ **ادخال نسبة الرافعة المالية :** كوسيلة مكملة لمتطلبات كفاية رأس المال من أجل إحتواء الزيادة التدريجية للرافعة المالية في ظل تقوية متطلبات رأس المال ، حيث يساهم وضع نسبة الرافعة المالية لحد تراكم المديونية مما يسمح بدعم الاستقرار المالي و تطبيق ضمانات اضافية في ظل نموذج المخاطر حيث تحتسب هذه النسبة في ظل بازل من خلال العلاقة :

نسبة الرافعة المالية= رأس المال الشريحة الأولى / مجموع الاصول ( بما في ذلك الاصول خارج الميزانية )

و قد حددت القيمة القصوى لهذه النسبة 3 % ، حيث يعتبر هذا المؤشر بمثابة ملاءة مالية زائدة للبنوك و التي تسهم في ارساء الاستقرار في النظام البنكي ككل .

**3.1.4 هامش حماية للمحافظة على رأس المال:**

- ❖ **الترتيبات الزمنية على البنوك** تقديم آرائهم و خططهم المقترحة الخاصة بالإطار الزمني لتطبيق المعايير .
- ❖ **هامش الحماية من التقلبات الدورية :** الهدف منه الأخذ بعين الاعتبار البيئة المالية الكلية حيث يستفيد من هذا الهامش عند حدوث ربط بين النمو الائتماني ووجود مخاطر على مستوى النظام ككل، حيث يعزز هذا الهامش حماية رأس المال من أي خسائر مستقبلية ممكنة .

لقد أدرجت اتفاقية بازل تعديلات عدة على تركيبة و قيمة رأس المال الذي يجب على البنك الاحتفاظ بها، حيث يهدف الى مواجهة مختلف المخاطر لذا فقد عرف رأس المال في ظل الاتفاقية مجموعة من التغيرات التي تهدف الى تحسين نوعية رأس المال و كذا مستواه .و الجدول التالي يوضح ذلك بالتفصيل

الجدول رقم ( 05-02 ) : مراحل تنفيذ مقررات بازل 3

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.00%	3.50%			الحد الأدنى لنسبة رأس المال من حقوق المساهمين
2.50%	1.88%	1.25%	0.63%						رأس مال التحوط
7.00%	6.38%	5.75%	5.13%	4.50%	4.00%	3.50%			الحد الأدنى لحقوق المساهمين + رأس مال التحوط
6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	5.50%	4.50%			الحد الأدنى لرأس مال الفئة 1
8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%			الحد الأدنى من إجمالي رأس المال
10.50 %	9.88%	9.25%	8.63%	8.00%	8.00%	8.00%			الحد الأدنى لإجمالي رأس المال + رأس مال التحوط

Source Rustom Barua, Fabio Battaglia, and other's, basel3 what's new ? business and technological Challenges, Algorithmics, an IBM Company, 2010, p32.

من الجدول أعلاه نجد أنه في ظل مقررات بازل 3 عرف جملة من التغيرات من أجل تحسين مستوى رأس المال و نوعيته حيث تقترح اللجنة رفع حد أدنى من متطلبات حقوق المساهمين و هو أعلى الشكل من 2.5 % الى 4.5% فيما يخض الفئة الاولى من رأس المال الاساسي اضافة الى متغيرات أخرى تتضمن كل من رأس المال التحوط الذي تم تحديده 3.5 لسنة 2013 و الذي سيرتفع الى 7 سنة 2019، و في حالة عدم احترام هذه النسب سيتم فرض تحديد احتياطات تكون في شكل دفع ارباح الاسهم و المكافآت و أفساط التأمينات.

### المطلب الخامس: إدارة المخاطر التشغيلية

ضمن إتفاق بازل 2 تم تعريف المخاطر التشغيلية على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية". ولا يعتبر الإحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خيارا في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيه، و قد اعتمد من خلال هذه المقررات جملة من الاساليب من أجل قياس و ادارة المخاطر التشغيلية و هو ما سنفصل فيه من خلال هذا المطلب.

#### 1.5 أسلوب المؤشر الأساسي BIA (آيت عكاش، 2013: ص 141)

تبعاً لهذا المؤشر فإن البنك يحتفظ برأس المال لمواجهة لمخاطر التشغيلية بما يساوي نسبة ثابتة هي  $\alpha$  من اجمالي ايرادات البنك ثلاث سنوات شرط أن يحقق فيها البنك أرباحاً، أما ان حقق البنك خسارة أو أنه لم يحقق ربح تعتبر ملغاة، و يتم احتساب ايرادات البنك من خلال العلاقة التالية :

$$\text{ايرادات البنك الخاصة} = \text{فوائد الصافية المحققة} + \text{اجمالي ايرادات الاخرى}$$

و الايرادات الخاصة هنا تتضمن مايلي :

- ✓ المؤونات الخاصة ( مثل الموضوعة للفوائد الغير مدفوعة)؛
- ✓ تكاليف العملية الخاصة؛
- ✓ تنزع أو تلغى أكبر قيمة لاكتتاب المحفظة البنكية تحققت أم لم تتحقق؛
- ✓ تنزع أو تلغى الارباح أو الخسائر المنتظمة ؛
- ✓ تنزع أو تلغى مداخيل نشاطات التأمين .

و بالاعتماد على المعادلة السابقة فانه يمكن تحديد رأسمال اللازم بناء على مؤشر و هو

$$K_{BIA} = (\sum (GI_{1...n} * \alpha)) / n$$

$K_{bia}$  متطلبات رأس المال  $GI$  الايرادات الخاصة بثلاث سنوات

$\alpha$  عامل ثابت يساوي 15  $N$  عدد ثلاث سنوات ماضية

وفقا لهذه المؤشر تم احتساب متطلبات رأسمال تجاه المخاطر التشغيلية و يرتبط هذا المعيار بشرط أساسي هو أن يكون إيرادات البنك تكون موجبة خلال ثلاث سنوات التطبيق.

**1.1.5 تقييم هذا الأسلوب :** ان أسلوب المؤشر الرئيسي هو مناسب فقط الى مدة محدود جدا لقياس و التحكم في المخاطر التشغيلية، حيث يتم تغطية المخاطر التشغيلية وفق هذا الأسلوب من خلال مبلغ تقديري لذا فان ادارة المخاطر غير كافية و لا تعد معبرة من حيث التحكم الملائم في المخاطر، لأن رأس المال لم يحدد طبقا للمخاطر التشغيلية الفعلية، و انما بواسطة مستوى صافي الدخل بالفائدة و صافي الدخل بدون فائدة و هنا فان الدخل الأعلى يمكن تحقيقه فقط بقبول مخاطر تشغيلية أعلى و لكن هذه الصفة الخاصة بالمخاطر التشغيلية تبدو قانونية و مشروعة الى مدة محدودة لأن الاداء الافضل ينشأ أيضا من ادارة أفضل للمخاطر ، و عموما فان القياس التقريبي للمخاطر بموجب kbia لا يزود البنك بالحوافز لتحليل أكثر قربا لمخاطره التشغيلية أو لتحسين ادارة المخاطر به ( cristal, pribil ,2009,p ) (201).

## 2.5 الاسلوب النمطي ( المعيارى ) Standardized approach :

يعتبر الاسلوب المعيارى أكثر الطرق المستخدمة من أجل تحديد رأس المال المطلوب لمواجهة مخاطر التشغيل حيث تمكن هذا المؤشر من خلال وضع نسبة ثابتة ( معامل بيتا) في ظل متوسط 3 سنوات، و في حالة عدم توفر التقارير يمكن استخدام تقدير الأعمال (بو عبدلي، ثريا ،2015، ص 120)، يتم من خلال هذه الطريقة احتساب متطلب رأس المال حسب الأسس التالية : (حماد. رجب،2007، ص 27)

✓ تقسم أعمال ( أنشطة ) البنك إلى وحدات أعمال معيارية (Standardized Business units) وخطوط أعمال Business Lines . ولكل خط أعمال يوجد مؤشر محدد يعكس حجم أنشطة البنك في هذا المجال.

✓ هذا المؤشر يستخدم كمؤشر تقريبي لحجم مخاطر التشغيل لكل خط أعمال .

يحسب رأس المال المخصص لمقابلة مخاطر العمليات عن طريق ضرب المؤشر في عنصر رأس المال (Capital Factor) لكل خط أعمال ويتم جمع حاصل الضرب لكل خطوط الأعمال ليعطي رأس المال

المطلوب Capital Charges ،حيث قسم هذا الاسلوب أنشطة البنك الى ثمانية أنواع و تم ربط كل نشاط بمعامل  $\beta$  و الجدول التالي يوضح الاعمال التي تم تقسمها و معامل  $\beta$  الخاص بكل نشاط .

الجدول رقم (02-06) : نشاطات البنك الثمانية و مختلف نسب بيتا

نوع النشاط	تمويل المؤسسات	التجارة و المبيعات	أعمال التجزئة البنكية	أعمال التجارة البنكية	المدفوعات و التسوية	خدمات الوكالة	ادارة الاصول	السمسرة بالتجزئة
النسبة	18%	18%	12%	15%	18%	15%	12%	12%

Source :Antoine Sardi, Bale II , afges Edition, Paris, 2004, p.231.

يتم احتساب رأس المال المعياري من خلال التغطية الاجمالية التي هي جمع رؤوس الاموال المخصصة لتغطية مختلف خطوط الاعمال المرجحة بمعامل  $\beta$  من خلال العلاقة : (النجار : 2014:ص 204)

متطلبات رأس المال = [(متوسط إجمالي الدخل لكل وحدة عمل) x (بيتا لكل نشاط)] / 3

$$K_{TSA} = \{ \sum_{\text{years } 1-3} \max[\sum(GI_{1-8} \times \beta_{1-8}), 0] \} / 3$$

$K_{TSA}$  رأسمال المطلوب لتغطية بموجب المدخل المعياري.

$GI_{1-8}$  الدخل الاجمالي السنوي و هو المؤشر الذي تم التركيز عليه بالنسبة لخطوط الأعمال الثمانية.

$\beta_{1-8}$ نسبة معينة حددت من قبل اللجنة و هي تخص مستوى رأسمال المطلوب لمستوى الدخل الاجمالي

**لقد وضعت لجنة بازل بعض الشروط الواجب توفرها بالنسبة للبنوك التي ترغب في تطبيق هذا الاسلوب و من أهمها: أن يكون لدى البنك نظام جيد لإدارة مخاطر التشغيل و هو وجود بيانات منتظمة خاصة بكل نشاط أن يخضع هذا النظام للمراجعة الداخلية و الرقابة الخارجية بصورة دورية ( صندوق النقد العربي، 2004: ص 24 ) .**

## 3.5 أساليب القياس المستحدثة: Advenced measurent Approche

يتم من خلال هذا المقياس تصميم و تنفيذ نظام خاص لقياس المخاطر التشغيلية في ظل توفر جملة من الشروط هي : (حماد.رجب،2007: ص ص: 27-28)

## 1.3.5 المعايير النوعية :

- ✓ وجود دائرة مستقلة لإدارة مخاطر العمليات في البنك وتكون وظيفتها التعرف على قياس المخاطر والإجراءات الرقابية المطبقة والموجودة في البنك؛
- ✓ وجود تقارير دورية عادية عن مدى التعرض لمخاطر العمليات وكذلك الخسائر المتوقعة والإجراءات التنظيمية التي سيتم أخذها بعين الاعتبار لمواجهة مثل هذه الحالات عند حدوثها ؛
- ✓ وجود سياسة تحكم عمل إدارة مخاطر العمليات وبشكل موثق؛
- ✓ وجود عمليات مراجعة داخلية وخارجية لطريقة عمل إدارة مخاطر العمليات وأن تكون هناك استقلالية لإدارة مخاطر العمليات عن الدوائر الأخرى.

## 2.3.5 المعايير الكمية :

- ✓ الالتزام من قبل دائرة المخاطر بمحتوى تعريف لجنة بازل لمخاطر العمليات وكذلك بتعريفها للأخطاء والخسائر التشغيلية التي قد تحصل في البنك ؛
- ✓ أسلوب قياس المخاطر في البنك يجب أن يكون فعالا لتحديد المخاطر التشغيلية الرئيسية التي تؤثر على حساب الخسائر المتوقعة ؛
- ✓ يجب على البنك أن يستخدم معامل ارتباط داخلي (Internal determined Correlations) في قياس المخاطر التشغيلية للوصول إلى الخسائر التشغيلية المتوقعة ، وباستخدام الأساليب الكمية والنوعية ؛
- ✓ يجب ان يتوخى البنك عند استخدامه عناصر البيانات السابقة ضمن نظام قياس وتحديد مخاطر العمليات طريقة معقولة وواضحة وموثقة وقابلة للتحقق .
- ✓ أي نظام قياس لمخاطر العمليات يجب أن يكون متوافقا مع متطلبات ومعايير الجهة المنظمة وهنا يتم استخدام ما يلي :البيانات الداخلية البيانات الخارجية ذات العلاقة ، سيناريوهات التحليل و العوامل المؤثرة في بيئة العمل و نظام الرقابة الداخلي.

الجدول رقم ( 02-07): منهجية قياس المخاطر التشغيلية وفق طرق القياس المتقدمة AMA

<b>EL=PE*LGE*EI</b>			
يقيس هذا المؤشر مبلغ الخسارة العظمى الذي يمكن أن تولده النشاطات الحالية. كما تقيس PE مقدار تكرار الخسائر بالنسبة لعدد معين من العمليات خلال فترة زمنية معينة، أما LGE فهي تقيس مبلغ الخسارة في حالة وقوع الحدث. EI مؤشر الحجم			
طريقة القياس الداخلي IMA	طريقة التقبيل	توزيع الخسارة LDA	تحليل السيناريوهات <sup>1</sup>
<p>Capital Charge = <math>\gamma \times EL</math></p> <p>حيث يشير <math>\gamma</math> الى متطلبات رأس المال لخط العمل أو نوع حدث الخسارة ذلك حسب الخسارة المتوقعة، حيث يجب أن يحدد بنفسه ذلك و يتم فحصه و مراجعته من قبل السلطات المعنية و هكذا يكون مجموع متطلبات رأس المال الفردية لكل خط عمل/نوع خطر هو متطلبات رأس المال العام للبنك للمخاطر التشغيلية.</p>	<p>يعتمد هذا الاسلوب على فكرة التحكم في رأس المال الذي يغطي المخاطر التشغيلية عن طريق بطاقة النقاط<sup>2</sup>، إضافة الى اساليب مختلفة تحسب مؤشرات خطر تكون أساس بطاقة النقاط لكل خط عمل على مراحل منتظمة و رأس المال الذي تم حسابه للمخاطر التشغيلية يتم تعديله بشكل متواصل ، و تضم هذه البطاقة سلسلة مؤشرات تستخدم كوسائل تقدير لأنواع خطر خاصة</p>	<p><math>PE\ may = \sum_{j=1}^n PE_j P_j</math></p> <p>الإحصائي الذي تحظى باهتمام كبير في العلوم الاكتوارية لحساب مجموع الخسائر وتظهر كيفية حساب تكاليف رأس المال على أساس قياس القيمة المعرضة للخطر من المخاطر. وعلاوة على ذلك، فإننا نعتبر LDA كإطار لتخصيص رأس المال الاقتصادي من أسفل إلى أعلى. حيث كلما ارتفع قيمة هذا المؤشر كلما دل ذلك على ضرورة الاهتمام بمخاطر التشغيل لانه يسمح بتحديد حجم المخصصات اللازمة لمقابلة مخاطر التشغيل</p>	<p>السيناريوهات ان الهدف من تحليل السيناريوهات الذي يتم في سياق ادار الخطر التشغيلي له أوجه كمية و اخرى نوعية :</p> <p>الالوجه الكمية : * اكمال البيانات المستخدمة لحساب رأس المال الخطر؛ قاعدة لتنفيذ اختبارات الضغط؛ الالوجه النوعية: النظر بعمق الى أفق المخاطر، مما يسمح الاكتشاف المبكر للخطر ومنه التعرف على نقاط الضعف بالبنك للوصول أفكار لمعالجة أفضل.</p>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على : نجارحية :ص205،بركات سارة:ص95، جوزيف كورتال:ص216، احلام بو عبدلي:ص120، محب خلة توفيق: ص110.

<sup>1</sup>/تحليل السيناريوهات: حيث يقو البنك بتطبيق AMA من خلال تحليلات السيناريوهات على أساس رأي الخبراء مع البيانات الخارجية لتقييم مدى تعرض البنك لأحداث عالية الحدة، و لا يوجد لها ما يكفي من البيانات داخليا حيث في هذه العملية يقدم المديرين خبرتهم أيضا خبرة ادارة المخاطر مدخلاتهم حتى يمكن الحصول على العناصر العالية المحتملة، حيث هذه التقنية يمكن استخدامها كقياسات لتوزيع الخسارة، شرط أن يتم تقييم اختبار صلاحيتها الوقت مع تعديلها من خلال مقارنات بتجربة الخسارة الفعلية لضمان المنطقية

<sup>2</sup> / بطاقة النقاط : هي طريقة المطبقة على مختلف الحوادث المولدة للمخاطر التشغيلية داخل مختلف خطوط العمليات حيث يركز على نوعية الرقابة الداخلية والمقاييس الوقائية المطبقة، من خلال إعطاء لمختلف المخاطر المرتبطة بالعمليات، مع تحديد نقطة من طرف الإدارة العامة أخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في حدوث كل خطر ومنه العوامل المؤثرة في النقطة.

إن ما يميز المنهج المتقدم أنه يتضمن أكثر من آلية في إدارة المخاطر التشغيلية حيث كل أسلوب له خصائص و مميزاته و الجدول السابق وضح ذلك. ان تطبيق المنهج المتقدم AMA يسمح من خلاله بمساعدة البنوك و الشركات خاصة الكبرى منها من متابعة مختلف العمليات المتطورة و المعقدة لتحديد حجم المخاطر التشغيلية ذلك من خلال: (أبو الفتوح، 2014: ص 22)

- ✓ قياس حجم التعرض للمخاطر التشغيلية من خلال نظام القياس الداخلي الذي يستخدمه البنك؛
- ✓ يعتمد البنك على بيانات احصائية السابقة بحيث يستخدمها ضمن البرامج المتقدمة لتقدير المخاطر؛
- ✓ الاعتماد على الاسلوب الداخلي في تقييم و تحديد حجم تعرضات البنك لمخاطر التشغيل و منه احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها.

#### 4.4 الممارسات السليمة في ادارة و مراقبة المخاطر التشغيلية :

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية 2003 ورقة تتضمن عشرة مبادئ لمساعدة البنوك والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية، وقد تم تقسيم المبادئ العشرة الى أربعة أقسام رئيسية، وتصلح هذه المبادئ لكل من البنوك والسلطات الرقابية. وفيما يلي تلخيص لهذه المبادئ :

**الجدول رقم (02-08): الممارسات السليمة في ادارة و مراقبة المخاطر التشغيلية في ظل مقررات بازل**

#### تهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر : مجلس الادارة و الادارة العليا

**المبدأ الأول:** دور مجلس الإدارة من حيث الإلمام العام والمصادقة ومراجعة الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيلية: يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركاً للعناصر الأساسية للمخاطر التشغيلية الخاصة بالبنك والتعامل معها كقناة منفصلة يتم مراقبتها، كما يجب مراجعة و اعتماد إستراتيجية المخاطر التشغيلية دورياً .

**المبدأ الثاني:** دور مجلس الإدارة في ضمان خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية للتدقيق الفعال يجب أن يضمن مجلس الإدارة بأن هيكل إدارة المخاطر التشغيلية يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة وتنفذ من قبل موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر .

**المبدأ الثالث:** مسؤولية الإدارة العليا في تنفيذ إطار إدارة المخاطر التشغيلية وتوفير الموارد اللازمة يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تطبيق إطار (هيكل) إدارة المخاطر التشغيلية المعتمد من قبل مجلس الإدارة. ويجب أن يتم تطبيق الإطار بانسجام كامل على مستوى البنك ككل، وأن جميع المستويات الوظيفية تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية. كما يجب أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تطوير السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة وعمليات البنك وأنظمتها.

## إدارة المخاطر التشغيلية: تعريف قياس مراقبة و الية تحكم

**المبدأ الرابع: تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية** يجب على البنوك أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بالإعتبار المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة.

**المبدأ الخامس: المخاطر التشغيلية وإحتمالات التعرض للخسائر المادية وإعداد التقارير:** يجب على البنوك أن تقوم بتحديد الإجراءات المطلوبة لقياس المخاطر التشغيلية. كما يجب تنفيذ عملية المراقبة المنتظمة لأوجه المخاطر التشغيلية والتعرض للموس للمخاطر، والإفصاح عن البيانات ذات الصلة للإدارة العليا ومجلس الإدارة التي تعزز بدورها إجراءات الإدارة للسيطرة على المخاطر التشغيلية.

**المبدأ السادس: توفر الوسائل والإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية وتخفيضها** يجب على البنك التأكد من إستمرارية تطبيق نظام مراقبة التعرض للمخاطر التشغيلية وأحداث الخسائر التي تنتج عن العمليات الكبيرة. بحيث يجب أن يتوفر لدى البنك السياسات والأساليب والإجراءات التي تضبط أو تخفف من حدة المخاطر التشغيلية المادية. ويجب على البنك أن يراجع بشكل دوري محددات المخاطر وإستراتيجيات الضبط، كما ينبغي تعديل إطار المخاطر التشغيلية وفقاً للإستراتيجيات المناسبة المستخدمة وبناءً على استعداد البنك لتقبل المخاطر.

**المبدأ السابع: توفر خطط طوارئ وإستمرارية الأعمال** يجب على البنك أن يضع خطط للطوارئ وذلك لضمان مقدرته للعمل بناءً على مبدأ الإستمرارية والتنامي المتواصل في الأعمال والحد من الخسائر في حالة تعطل الأعمال بشكل حاد. كما يجب أن يقوم البنك بتقييم التكلفة والعائد من العمليات البديلة والإستراتيجيات الرقابية لتخفيض المخاطر.

## تفعيل دور السلطات الرقابية

**المبدأ الثامن: مطالبة البنوك بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية** يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة البنوك بغض النظر عن حجمها إعداد واعتماد إطار فعال لتحديد وتقييم ورصد وضبط المخاطر التشغيلية بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد يتعرض لها البنك بسببها، على أن يكون هذا الإطار جزء من منهج شامل.

**المبدأ التاسع: تقييم سياسات وإجراءات البنوك الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية** يجب على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للإستراتيجيات، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن إطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في البنوك.

**المبدأ العاشر: الإفصاح من قبل البنوك** يجب على البنك أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق المصرفية من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد يتعرض لها و جودة إدارتها. فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالبنوك يؤدي إلى تحسين الإنضباط السوقي والذي يزيد فعالية إدارة المخاطر، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة البنك.

**المصدر:** نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح: المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل2 لدراسة حالة بعض البنوك العاملة في فلسطين، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي، جامعة فيلادلفيا، الأردن: سنة 2007: ص ص 18-19 بتصرف.

## خلاصة الفصل الثاني:

إن التعاضم المستمر للمخاطر التي تواجه البنوك التي عرفت تطورا هائلا في السنوات الماضية خاصة في ظل التغييرات العديدة التي تشهدها الساحة المصرفية و العالمية، جعل من إدارة المخاطر تبحث عن سبل لتفعيلها، خاصة أن النشاط البنكي هو نشاط مخاطر بطبيعته، وفي ظل تصاعد هذه المخاطر بدأ البحث الجدي عن الآليات الكفيلة لمواجهتها، من هنا برزت أهمية لجنة بازل للرقابة المصرفية التي كان لها دورا رياديا في وضع نظم الرقابة و الاشراف على البنوك بهدف تفعيل كفاءة النظام البنكي و تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي على حد سواء، و هو ما حولت تحقيقه من خلال مقرراتها المقترحة سواء في بازل 1 أو بازل 2 و كذا بازل 3 الذي جاء في مرحلة التخبط في الازمة العالمية و التي كانت التعديلات المتعلقة به تتضمن اصلاح فعلي و جذري لتحقيق الصلابة المالية والبنكية، وقد استطاعت من خلال دعائمها الثلاث أن تساهم في تعزيز و تقوية اطار المخاطر عبر تحديد المتطلبات الدنيا لرأس المال و البحث في الآليات لإدارة فعالة لكل من مخاطر الائتمان السوق و مخاطر التشغيلية، و كذا تسليط الضوء على الرقابة الاحترازية، من خلال ضرورة امتلاك أساليب تقييمه و اجراءات تصحيحه، من شأنها أن تساهم في انضباط السوق عبر إرساء الشفافية و الإفصاح عن استراتيجية ادارة المخاطر.

الفصل الثالث: آلية تحسين الاداء المالي للبنوك في ظل الحوكمة البنكية

المبحث الأول: التأصيل المفاهيمي للأداء في البنوك

المبحث الثاني: آلية دعم الأداء المالي في ظل مبادئ الحوكمة

المبحث الثالث: الحوكمة البنكية كآلية لتفعيل ادارة المخاطر

## تمهيد

لقد أصبح النظام المصرفي الحالي ملزم على مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي و الارتقاء بمستوى الأداء إلى الأنظمة المصرفية العالمية، لأن المنافسة القوية ستؤدي آجلاً أو عاجلاً إلى الإقصاء من دائرة النشاط المصرفي و يعتبر موضوع ارساء مبادئ الحوكمة في النظام المصرفي من المحاور الرئيسية التي يجب أن تسلط عليها الأضواء ذلك من أجل تحسن الاداء المالي للبنوك و زيادة قدرته التنافسية من خلال التحكم في مختلف المخاطر التي تواجه البنوك .

إذا كانت الحوكمة ضرورة لا بد من الأخذ بمبادئها و أدواتها فهي تزداد أهمية في القطاع البنكي و هذا لان جوهر عمل البنوك يرتكز على المخاطر، فإن لم يأخذ البنك نسبة مخاطرة في أعماله فلن يتمكن من تحقيق أي عائد خاصة أن الخسائر تنشأ من عدم ادارة المخاطر أو عدم الحصول على العوائد المناسبة لتلك المخاطر، كما ان توفر نظام ادارة مخاطر جيد هو الذي يسمح بالمواءمة بين العوائد و المخاطر ضمن الحد الذي يسمح به وضع المصرف واستراتيجياته، غير أن فعاليته تعتمد على وجود نظام حوكمة جيد و إلا ستكون الجهود المبذولة في ادارة المخاطر غير فعالة هذا من جهة و من جهة اخرى تبرز أهمية الحوكمة البنكية من خلال مدى اهتمام البنك بإرساء مقررات لجنة بازل التي تساهم في تفعيل الرقابة و ضمان ادارة مخاطر أكثر فعالية.

من هذا المنطلق فقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الاول : التأصيل المفاهيمي للأداء في البنوك.

المبحث الثاني: آلية دعم الأداء المالي في ظل مبادئ الحوكمة.

المبحث الثالث: الحوكمة البنكية كآلية لتفعيل ادارة المخاطر.

## المبحث الأول: التأصيل المفاهيمي للأداء في البنوك

تبرز أهمية الموازنة بين الجوانب المختلفة للأداء في قياس و تصنيف الأداء، الذي يسمح بدراسة مختلف المتغيرات الداخلية التي من شأنها أن تؤثر على الأداء المالي، كما يسمح بتحديد الاستراتيجيات و بالتالي التعرف على مختلف الفرص و التهديدات.

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الأداء من حيث المفهوم ، الأهمية و الأهداف في المطلب الأول. أما المطلب الثاني يتضمن تقييم الأداء في البنوك، ثم نتطرق الى قياس الاداء المالي في البنوك في المطلب الثالث، لنركز في المطلب الرابع على المدخل المالي لتقييم الأداء: ROA.ROE.

## المطلب الأول: الأداء : المفهوم ، الأهمية و الأهداف

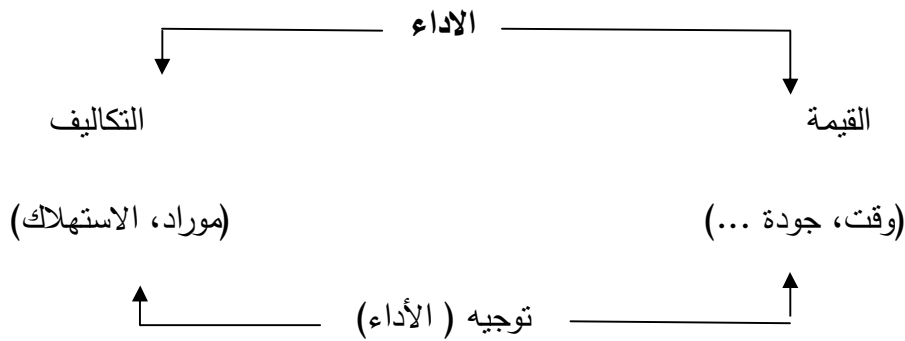
يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات خاصة ما يشهده محيطها من تغيرات الأمر الذي ساهم في تعظيم المنافسة ، وبالتالي أصبح يشكل أهم أهدافها الناتج عن تفاعل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المؤسسة لتحقيق كفاءتها وفعاليتها حتى تؤمن بقائها واستمرارها على المدى الطويل.

## 1.1 تطور مفهوم الأداء :

ان الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من كلمة الانجليزية to perform و قد اشتقت بدورها من الكلمة اللاتينية performer و التي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، و قد عرف هذا المفهوم تطور ملحوظ في استعمالاته نظرا للتطورات الاقتصادية و غيرها التي ميزت حركية البشرية، حيث نجد أن الاداء في ظل النظرية التقليدية و التي كان من أهم روادها تايلو الذي اهتم باعطاء مفهوم دقيق للأداء من خلال الدراسة الدقيقة " الحركة و الزمن " و تمثل الأداء حينها في " أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية"، أما الاداء في ظل النظرية الحديثة فهو أكثر شمولاً بمعنى أنه توسع ليشمل انتاج القيمة للزبون بعدما اقتصر سابقا على تخفيض التكاليف و من جهة أخرى تمثل التوسع في مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء، و نعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا على المردودية المالية والإقتصادية للمساهمين أي ما يعرف Shareholder value لينتقل بعدها في إطار التطور الى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من مساهمين، موردين، .... أي ما يعرف Stakeholder value ( داودي، 2010: ص 222).

عموماً يمكن القول أن الاداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار بشكل مرغوب به في السوق التنافسية المتطورة بمعنى تحقيق كفاءة و فعالية في نفس الوقت بمعنى أن الأداء يغطي تحقيق : الاهداف و استخدام الموارد و ارضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة ( بربيش ، يحيوي : 2012: ص 29) . كما يمكن تعريفه على أنه "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد بغرض تحقيق الأهداف المسطرة... كما يعرف الأداء على أنه إنعكاس للطريقة التي تمر فيها إستخدام المشأة لمواردها البشرية و المادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (عبد القادر، الخطيب و آخرون: 2009: 236) و الشكل التالي يلخص مفهوم الاداء من خلال متغيرين أساسيين هما القيمة و التكاليف .

### الشكل رقم (03-01): تطور مفهوم الأداء



**Source :** Françoise Girande et outre : contrôle de gestion et pilotage de la performance 2 édition, cualion éditeur ,2004, p 69.

### المفاهيم المرتبطة بالأداء:

ويرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى كالكفاءة و الفعالية، وهو ما يشكل في غالب الأحيان التباسا كون هذه المفاهيم تعد محاورا لمفهوم الأداء، الأمر الذي يستدعي التفرقة ما بينهما فيما يلي:

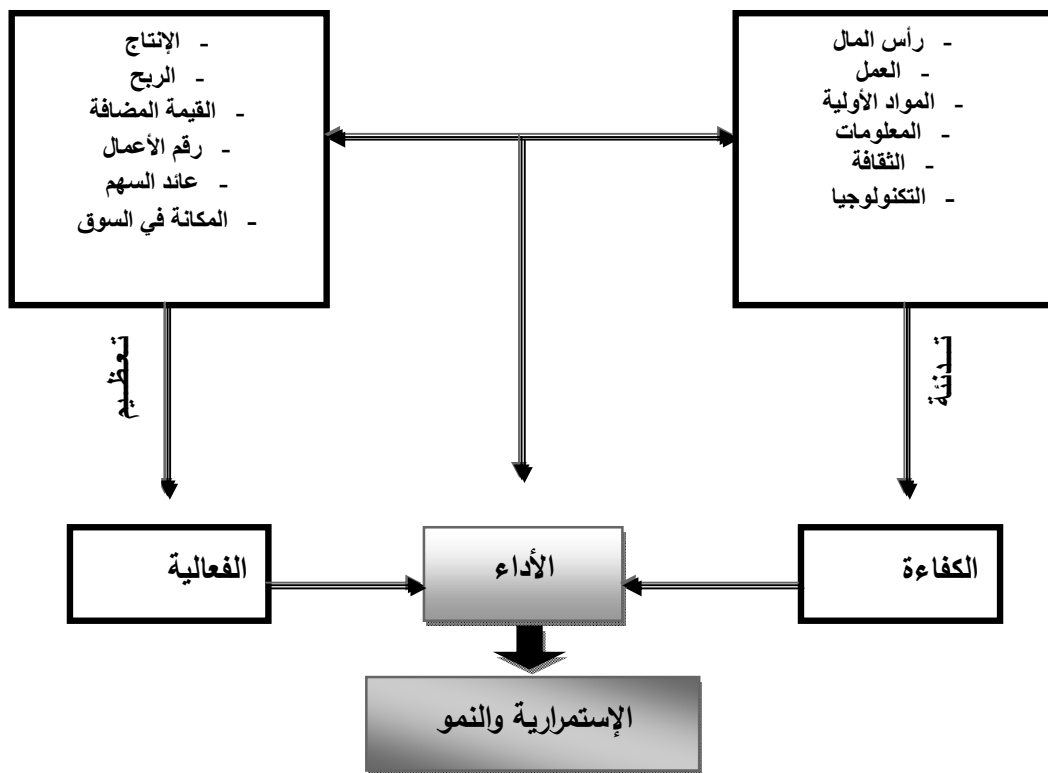
- **الكفاءة:** وهي تعني أن "المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة، فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لإنتاج من المخرجات (مزهودة، 2011: ص09).

- **الفعالية:** على أنها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و التي يمكن قياسها مثل هدف الربح أو هدف النمو ، فهي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية و إدارية ووظيفية (بورقبة، 2008:ص05).

- **الانتاجية:** مجال تعتمد المنشأة لقياس كفاءتها التي تستخدم مقياسين هما تكلفة العميل و قيمة الاستهلاك منسوبا الى حجم الانتاج ( عبد القادر، الخطيب و آخرون، 2009:ص236).

إذا أردنا تحديد العلاقة بين كل من الاداء الكفاءة و الفعالية فإننا نجد أن الكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة فيحين الفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة أو إنجاز العمل بالشكل الصحيح و عليه فإن الأداء يتمثل في تحقق كل من الفعالية و الكفاءة أي الجمع بينهما فكلاهما يكمل الآخر.

الشكل رقم (03-02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



**المصدر:** عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 88.

إن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المالية من أجل تحقيق أهم ثنائية و هي تعظيم العائد في ظل تخفيض التكاليف يسهم فعلا في تفعيل أداء أي منشأة أو مؤسسة، كما أنه لا يتوقف عند هذه النقطة بل يسعى من خلال ذلك الى تحسين أدائه مع ضمان الاستمرارية و النمو.

## 2.1 العوامل المؤثرة في الأداء :

بما أن الاداء في مفهومه يرتبط بمدى تحقيق الاهداف في ظل استخدام أمثل للموارد و السعي الى ارساء صورة جيدة خاصة بالمؤسسة عموما و البنوك بشكل خاص، و من أجل تحقق ذلك على البنك أن يراعي عدة عوامل من شأنها أن تؤثر سواء سلبا أو ايجابا على أدائها و تكمن هذه العوامل في عوامل داخلية و أخرى خارجية، التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء ، لذا لابد الاخذ بعين الاعتبار هذه العوامل من أجل ضمان تحقيق الاهداف المسطرة :

❖ **العوامل الخارجية**، تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعبير عن كل ما هو خارج عن المؤسسة (المحيط) بمختلف أبعاده، مما تؤثر على أدائها إما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها أو قد تكون خطرا يؤثر سلبا عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، وبالأحرى رفع مستوى المؤسسة لأدائها، وتتمثل هذه العوامل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية والتكنولوجية.

❖ **العوامل الداخلية**، تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية إذا ما أحكمت المؤسسة تنظيمها واستخدمت أساليب التسيير الحديثة، كونها تتميز بالكثرة يصعب حصرها، التي يمكن تصنيفها إلى: ( نوي، 2017: ص ص: 77-78)

✓ العوامل التقنية و هي مختلف المتغيرات المرتبطة بالجانب التقني و تتضمن نوع التكنولوجيا المعتمدة، طبيعة المنتج شكله و نوعه، و التوافق بين المنتج ورغبات العملاء، مستوى الأسعار و الموقع الجغرافي؛

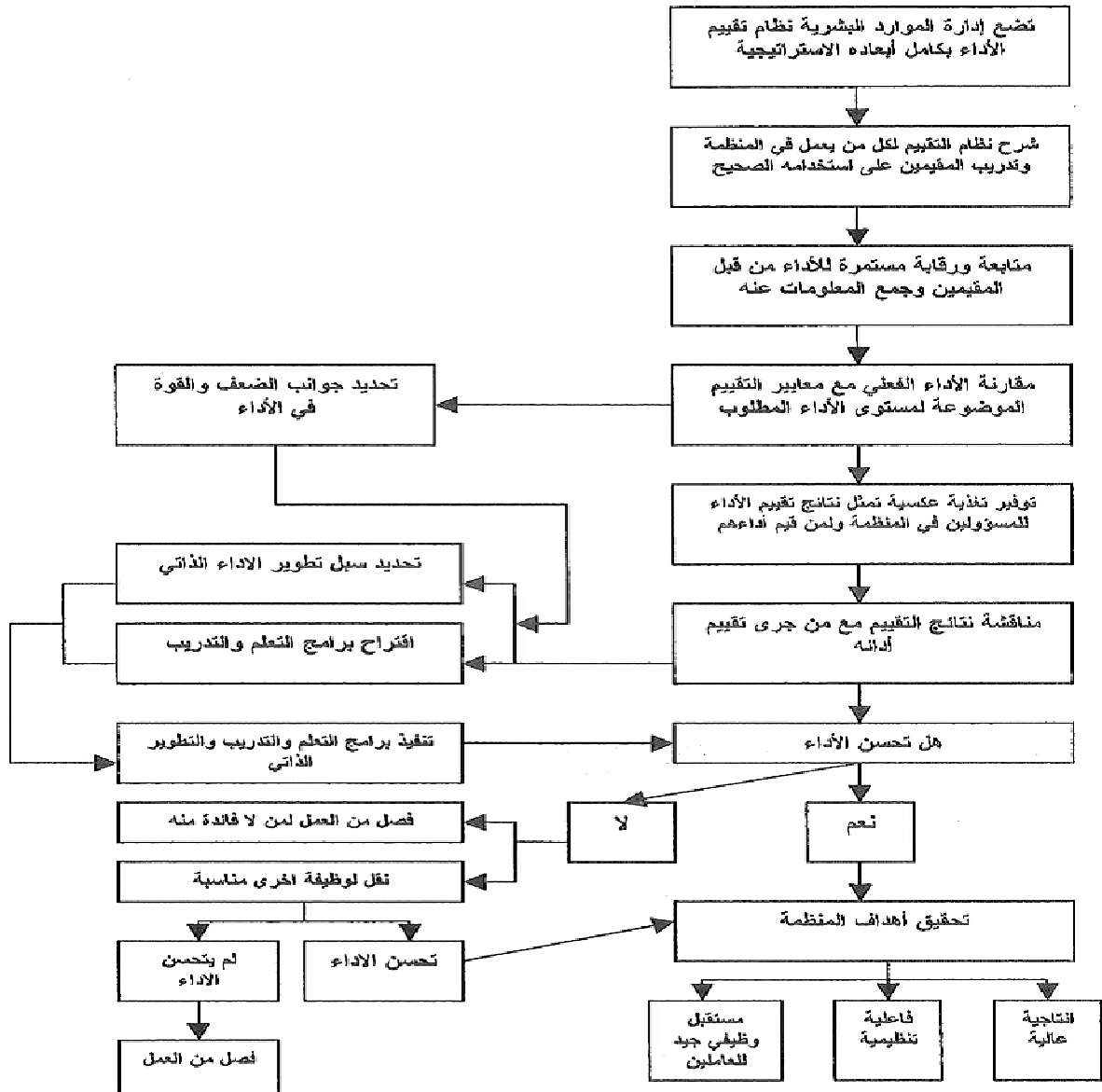
✓ العوامل البشرية و هي متغيرات متعلقة بالتركيبية البشرية للمؤسسة ذلك فيما يخص الجنس، السن المؤهلات العلمية و المناصب التي يشغلونها ، و كذا علاقة الموظفين ببعضهم؛

✓ نظام المعلومات يلعب دورا هاما في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية وبين احتياجات و إمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية فهو يتضمن الأجهزة والبرمجيات ، قواعد البيانات و كذا الإجراءات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية .

### 3.1 آلية تقييم الأداء

إن آلية تقييم الاداء على مستوى المنظمة باختلاف نشاطاتها تمر بأكثر من مرحلة، كل مرة لها أهميتها حيث تعتمد هذه الآلية بشكل اساسي على الترابط و الترتيب سواء في تحديد الجيهاات المسؤولة أو في الاجابة عن الاسئلة عند ممارسة التقييم و الشكل التالي يوضح آلية تقييم الأداء بدأ بوضع نظام التقييم وصولا الى الاجابة عن التساؤل : هل تم تحقيق الأهداف المسطرة ؟ إلا أن آلية التقييم لا تقف عند ذلك بل تبحث في أبعاد الاجابة عن هذا التساؤل.

الشكل رقم (03-03): آلية تقييم الأداء



المصدر: حسام درعزيني، تقييم الاداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2011: ص 3

حيث تمر آلية تقييم الأداء عبر نظام كامل نجد فيه كل المعلومات المتعلقة بالنظام الذي يمر عبر قنوات الرقابة والمتابعة لتحديد ما هو محقق بما هو مسطر من أهداف، حيث يتم تقييم النتائج و مناقشتها من أجل معرفة هل تحسن الأداء أم لا و حسب الإجابة يكون الإجراء و هو ما يوضحه شكل أعلاه.

#### 4.1 التصميم الفعال لنظم تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء بالدرجة الأولى باتخاذ القرارات التي تتعلق بالاستثمارات البديلة و ايضا تقييم التغييرات التي تم ادخالها على المؤسسة و القاء الضوء على الجوانب التي تحتاج الى تطوير الأداء(الكساسبة، 2011: ص 84)، نظرا لأهمية تقييم الأداء في أي مؤسسة إلا انه كل مؤسسة تختلف في تقييمها لأدائها ذلك لعدة متغيرات و من اجل تصميم نظام فعال لتقييم الأداء لا بد من اعتماد المبادئ التالية: (محمد.أحمد، 2004: ص ص 126-127)

- ✓ مشاركة بين الاطراف المعنية : حيث يجب مشاركة الموارد البشرية و كل من المديرين و العاملين الذين سوف يستخدمون النظام لتفهمهم أعباء العمل جيدا، و هذا يؤدي الى تصميم نظام تقييم جيد للأداء يساعد على تحسين أداء العاملين؛
- ✓ تقييم الأداء جزء من نظام مركب: ان تقييم الأداء جزء مكمل لأجزاء ادارة القوى البشرية، و هو في نفس الوقت جزء من المكونات الثقافية للمنظمة، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم النظام و ما يتطلبه من احداث تغييرات جوهرية في نمط الادارة كما أن مشاركة الأطراف المعنية يمكن أن تحسن من فرص النجاح؛
- ✓ التعلم اثناء التطبيق: لكي تنفادى الوقوع في الأخطاء أثناء احداث التغييرات الكبيرة لا بد من استخدام وسيلة التعلم مع تحديد الآثار السلبية أثناء التطبيق؛
- ✓ المرونة: يوجد العديد من العناصر و البنود التي تتطلب المرونة التي تسمح باثراء أداء العاملين، و يجب أن يحدد بوضوح ما هو قابل أو غير قابل للتفاوض و غالبا ما يفشل مصمموا نظم التقييم في ذلك لأنهم يدخلون بعض مصالحهم الخاصة؛
- ✓ استغلال الوقت: لأن نظم تقييم الأداء تحتاج الوقت لكي يمكن تعلمها و لكي يتعلم الأفراد المهارات الجديدة و الطرق الجديدة للسلوك فان ذلك يحتاج الى وقت، مع ضرورة تعلم الطرق الحديثة و المهارات الجديدة.

## المطلب الثاني : تقييم الاداء في البنوك

لقد تزايدت أهمية تقييم الاداء في البنوك في السنوات الاخيرة وذلك لخصوصية نشاط هذه البنوك ولضخامة الاموال التي تتعامل بها هذه المنشأة وسرعة دوران الاموال الخاصة والاموال المودعة مما يتطلب من متخذي القرارات التحقق من كفاءة اداء هذه المنشآت في استغلال هذه الموارد وتحقيق افضل النتائج بأقل التكاليف .

## 1.2 تعريف الأداء المالي للبنوك

أما عن الاداء في البنوك فهو يعني التنفيذ و الانجاز فالأداء عموما يعبر عن وضع البنك و مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرغوبة ( Mughal.A, and other , 2012,p25) حيث لم تعد البنوك تطمح فقط الى تعظيم أرباحها و بناء أهداف خاصة على المدى القصير، بل أصبحت في استراتيجياتها تهدف ايضا تحقيق الاستمرارية و الاستقرار لأجل الوصول الى تعظيم قيمة أسهم البنك بما يتناسب و توقعات المساهمين و المستثمرين.

يعرف الأداء المالي على أنه أداة تحفيزية لإخاذ القرارات الاستثمارية و أيضا أداة لتدارك التعثرات و المشاكل التي قد تظهر (حسين. وهيبه، 2015: ص 113)، كما يعرف على أنه هو استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى انجاز الأهداف و المساهمة في اتاحة الموارد المالية و تزويد البنك بفرص الاستثمار يتأثر الأداء المالي للبنك بالعوامل الاقتصادية و هيكل الصناعة و القدرات التنظيمية و الادارية فالأداء المالي للبنك يعبر عن أدائه من خلال تحقيق معدلات نمو مرتفعة و عوائد محققة (عبادة، 2008 : ص: 161).

كما يعرف الأداء المالي على أنه الناتج المراد و الكفايات الرئيسية التي تمتلكها المنظمة و الدور الاداري التي تمارسه من أجل بلوغ هذا الناتج. و للبنك أربع أبعاد : البعد المالي البعد السوقي بعد العمليات الداخلية و بعد التطور ولكل بعد مؤشرات أداء خاصة بها و يكون هدفها الاستراتيجي النهائي هو الأداء المالي (فاضل ، شلبي ، 2009: ص 16) .

كما يعرف على أنه قدرة الشركة على توليد موارد جديدة من العمليات اليومية خلال فترة زمنية محددة يمكن تقسيم مقاييس الأداء المالي إلى نوعين رئيسيين مقاييس قائمة على المحاسبة و مقاييس قائمة على

السوق و مهما كان أساس القياس ، فإن الربحية هي الطريقة الوحيدة لتعظيم ثروة حملة الأسهم في الشركة (Gbar, Ahmed :p 6).

من التعريف السابقة نخلص الى أن الأداء المالي في البنوك يمكن القول أن الأداء المالي هو مرآة تعكس نشاط البنك الذي يمكن من خلاله تحديد مدى قدرته على استغلال مختلف الموارد المتاحة لديه استغلالاً أمثل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، و منه فإن الأداء المالي للبنوك تزداد أهميته من خلال عملية التقييم و الذي من شأنه أن يحدث تغييرات تساهم في اتخاذ القرارات من أجل تحديد أمثل للأهداف المستقبلية .

أما عن مجالات الأداء الرئيسية فإنه يتطلب من الإدارة العليا عتد تصميم نظام رقابة الداخلية الخاصة بها تحديد المجالات نجد: (الحسني، الشوري، 2000: ص 227)

✚ الربحية: التي تركز بشكل واضح على القيمة المضافة و بعض المقاييس الدولية؛

✚ مركز السوق : وهي تمثل الحصة السوقية التي تعتبر أهم المقاييس الملائمة للتعبير عن الأداء

✚ الانتاجية و أداء العمالين و المديرين: من خلال تكلفة العمل و قيمة الاستهلاك

كما ان لابد من الموازنة بين اهداف المدى القصير و الطويل الاجل عن طريق انشاء دراسات معمقة للتأكد من أن الأهداف في المدى القصير لا يتم تحقيقها على حساب الارباح و الاستقرار في المدى الطويل.

## 2.2 الهدف من تقييم الاداء في البنوك :

إن تقييم الأداء في المنظومة البنكية يعد مدخلا أساسيا لاتخاذ القرارات، و قد عرفت أساليب تقييم الأداء في البنوك تطورا ملحوظا خاصة و أن الأهداف المرجوة من تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة وهي كآلاتي:

✓ تحديد أفضل الوسائل لإستغلال جميع الموارد المادية و البشرية و المالية استخداما اقتصاديا مع تحقيق أكبر فائض عن طريق رفع الكفاءة لكل فرع من فروع البنك ولكل مرحلة من مراحل التنفيذ مع التأكد من اتفاق السياسات المستخدمة من ناحية تنظيم العمل و إعداد البرامج و الخطط و دراسات الجدوى مع تجنب مناطق الاختناق التي تؤدي إلى تعطيل أداء العمليات أو الأعمال

؛

✓ تطوير الأداء وتحسين مستوى النشاط البنكي ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلد وللوصول إلى هذا الهدف لابد من تحقيق عدد من الأهداف النوعية المتعلقة أساسا بإمداد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكنهم من حسن أدائهم لمهامهم (زيود، ماهر، 2005: ص 164).

### 3.2 أهمية تقييم الأداء في البنوك :

يحتل تقييم الأداء أهمية بالغة في كل النظم الاقتصادية عامة و البنوك على وجه الخصوص خاصة في ظل تعاظم المنافسة التي أدت بالبنوك الى السعي من خلال أدائها الى تعظيم عوائدها من هنا نخلص الى أن أهمية تقييم الاداء هي (حسين ، المولى البشير ، 2015 : ص 114 ) :

- ✓ أنه يساعد توجيه الإدارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي الى تحسين أدائها، ومساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم؛
- ✓ يوفر قياسا لمدى نجاح البنك فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تعزيز الأداء لمواصلة البقاء والإستمرار ؛
- ✓ يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة، إتخاذ القرارات؛
- ✓ يساعد على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم للحوافز والمكافئات؛
- ✓ كما تكمن أهمية تقييم الأداء في الحكم على مدى قدرة الإدارة على إستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة إستخداما أمثلا ، وذلك بإكتشاف الإنحرافات والتعرف على نواحي الإسراف والضياع وعدم الكفاءة ومن ثم إتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمنع تلك الأخطاء وتقليل الإنحرافات ما أمكن .

## 4.2 العوامل المؤثرة في تقييم الاداء و الجهات المستفيدة :

من اهم الاهداف التي تسعى البنوك لتحقيقها: سمعة البنك و زيادة قيمته، تحقيق الاهداف المالية ، التوظيف الابتكار و ايضا كفاءة و فعالية الجهاز الاداري .. و لكي تكون عملية تقييم الأداء المالي ناجحة وسليمة وعلمية فإنه لابد أن تتصف بمجموعة من الخصائص أهمها: (ادريس ، 2015 ، ص 52)

- ✓ عملية تقييم الأداء تتعلق بالمستقبل ، أي أن وجودها لاحق لوجود النشاط في حد ذاته، وعليه فإن نشأة النشاط تسبق بالضرورة عملية تقييم الأداء ؛
- ✓ أن تتصف عملية تقييم الأداء بالملائمة، من خلال المعايير المستخدمة فيها بمعنى أن تكون هذه المعايير والمؤشرات لذات القطاع ، ومناسبة لذات النشاط حيث أنه من غير الملائم أخذ معايير لقطاع مختلف والقياس عليها ، وفي حال تغير الظروف المحيطة فإن الأمر يتطلب توفير معايير ملائمة تتماشى معه؛
- ✓ أن تتصف عملية تقييم الأداء بالمرونة الكافية والقبول، فمن الأهمية بمكان أن تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بالمرونة الكافي.

## 2.4.1 محددات اختيار النظام السليم لتقييم الأداء :

ان اختيار نظام سليم و متكامل لتقييم الأداء في البنوك يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل التي من شأنها أن تساهم في تفعيل النظام المستخدم لتقييم الأهداف لتحقيق الاهداف المرجوة من هذه العملية و تكمن هذه المحددات في مايلي : (فهد ، 2008 : ص ص : 35-36)

❖ **العوامل الداخلية:** اذ تمارس البنوك نشاطا اقتصاديا متميزا يتمثل في تجميع الأموال من مصادر ادخارها المختلفة ذلك علة وفق أساليب و قواعد و أصول معينة في تجميع الأموال وتوزيعها و تقوم هذه المصارف على قاعدة أساسية هي أن المصارف لا تمتلك تلك الاموال المودعة و انما هي مؤتمنة عليها و يتوقف نجاح البنك في تحقيق أهدافه على حسن ادارة مصادر أمواله و استخداماتها من تحقق أكبر نفع لذا فان اختيار نظام سليم لتقييم الأداء يتطلب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة هذه العوامل و انعكاساتها.

❖ **العوامل الاقتصادية:** يتأثر أداء البنوك بمجموعة من العوامل الاقتصادية التي أبرزها أهمية الجهاز المصرفي و دوره في خطط التنمية الاقتصادية و الهيكل السائد لأسعار الفائدة الدائنة و المدينة،

امكانات منح الائتمان و الاتجاهات و الاسلوب المتوقع تطبيقه في أداء البنوك خلال المرحلة المقبلة لضمان تحقيق ظروف تنافسية عادلة مع البنوك الأجنبية.

❖ **العوامل التاريخية :** يقتضي توفير نظام متكامل و سليم من خلال الأخذ في الاعتبار التطور التاريخي، ولتوضيح مدى التأثير الذي حققته تلك التطورات الحاصلة في النشاط البنكي و يرتبط بذلك ما صدر من تشريعات و قرارات كان لها أثر ملموس على أنشطتها و أحجامها و مجالات أعمالها المصرفية.

ان تأثر تقييم الاداء بعدة عوامل يسهم بصورة مباشرة أو بأخرى على النتائج التي توصل اليها البنك و تحديد مسار البنك و الاستراتيجيات الواجب اعتمادها من أجل تحقيق أعلى عائد على المدى القصير و ضمان الاستمرارية و النمو على البعيد من هذا المنطلق فان عملية التقييم يتعدى الجهات المستفيدة منها البنك الى أطراف أخرى .

#### 2.4.2 الجهات المستفيدة من عملية التقييم :

أما عن الجهات المستفيدة من عملية تقييم الاداء يمكن تقسيمها الى ستة جهات مهمة و هي : (حماد. الطاهر ، 2014: ص ص: 179-181)

- **ادارة البنك :** حيث تهتم ادارة البنك بتقييم الأداء خاصة أنه يساهم في ضمان ممارسة وظائف ادارية باعتبار أن التحليل المالي يمثل تغذية عكسية للمعلومات عن الأداء ، الذي يقارن بالخطط لتحديد مدى الانحرافات العكسية و تصحيحها، أيضا ضرورة التوفيق بين هدفي السيولة و الربحية و منه تحقيق العلاقة بين الأداء الفعلي بالأداء المستهدف؛
- **البنك المركزي:** باعتباره السلطة النقدية و المسؤول عن الرقابة الخارجية و حتى يستطيع أداء مهامه من خلال تطبيق أدوات السياسة النقدية ( النوعية و الكمية ) فانه يجب أن يتحصل على المؤشرات بصورة دورية من أجل توحيد البيانات المالية و الائتمانية الواردة و منه صياغة فعالة للسياسة النقدية، حيث تساعد عملية تقييم أداء البنك بالنسبة للبنك المركزي على توجيه البنك الى تعديل أدائه بما يهدف الى حماية المودعين و المالكين على حد سواء؛
- **المودعون:** ان قدرة البنك على جذب الودائع يعتبر من أهم الاسس التي يقوم عليها نشاطه و يضمن استمراريته، لذا نجد المودعون في اختيارهم للبنك يركزون بالدرجة الاولى على متانة رأس المال كذلك طبيعة محفظة موجودات البنك لأنها تعكس قدرة البنك على التوفيق بين المخاطر و العائد و منه قدرته على تحقيق درجة من التنوع في موجوداته؛

➤ **المالكون و المساهمون:** حيث تسمح عملية تقييم الأداء لكل من المالكين و المساهمين على حد سواء من معرفة مدى قدرة البنك على تنفيذ الخطط و الموازنات التي سطرت للمستقبل كأداء مستهدفة كما توجه المؤشرات للمساهمين من أجل اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الخلل في الأداء ( رقابة الأداء)؛

➤ **السوق المال و الهيئة العامة لسوق المال:** يراقب السوق المالي المؤشرات المتنوعة عن أداء البنك و ذلك من جهات عديدة و هناك الرقابة المعلوماتية من أجل معرفة مدى التزام البنك بالشروط و التعليمات، حيث تتولى الهيئة اعداد و نشر معلومات متنوعة مبوبة بصورة دورية لكي تستفيد كافة الجيهاات ، أما المستثمرون فهم يراقبون أداء البنوك المدرجة في السوق من أجل اعادة النظر في المحافظ الاستثمارية؛

➤ **السلطة الضريبية:** باعتبارها تمثل الدولة في تحديد جباية الضرائب المستحقة دوريا على البنك، فهي بحاجة الى تحليل دقيق لمصادر الإيراد و أوجه التكاليف ، المصاريف و مدى تنفيذها للأحكام الضريبية؛

➤ **الجمهور:** باعتباره المستفيد الأول و الأخير من الخدمات البنكية لذا لا بد من أن يكون البنك قادرا على استخدام أمثل و فعال للموارد من أجل تحقيق جودة عالية للخدمات البنكية باعتبارها تمثل الحكم الأخير للجمهور على نجاح أداء البنك.

نظرا لأن تقييم الاداء البنوك تتعدى اهميته بالنسبة للبنك الى الاطراف سابقة الذكر، كذلك فانه هناك عوامل داخلية و أخرى خارجية تؤثر سواء بصورة مباشرة أ غير مباشرة على أداء البنك، خاصة أن طبيعة نشاط البنك و تعاملاته تجعل من هذه المتغيرات كمحددات لا بد من الاهتمام بها أكثر من أجل جعلها فرص لتحسين الأداء .

### المطلب الثالث: قياس الاداء المالي في البنوك

يعد قياس الأداء انعكاسا لنجاح القرارات المتخذة من قبل الادارة ، و قد ساد لفترة طويلة أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي لديها أداء جيد، من ثم أعتمدت النتائج المالية المحاسبية التي حققتها المؤسسة كأساس في عملية قياس الأداء و كنتيجة للتطورات المحيطة أستخدمت عدة أدوات جديدة للقياس من أجل تقييم الأداء و أيضا تفعيل القرارات التي تجعلها قادرة على التقييم و الحكم على النتائج عملها و نجاح مخططاتها الاستراتيجية ( التجاني ، شعوي، 2015: ص27).

**1.3 مفهوم قياس الاداء:**

يعرف قياس الأداء على أنه مجموعة الوسائل و الطرق و الاساليب المختلفة التي يستخدمها المحلل المالي للوصول الى جوانب التقييم المختلفة للنشاط الاقتصادي للوحدات الاقتصادية و نقاط القوة و الضعف في عملياتها المالية و التشغيلية التي تمكن من تقييم الأداء (عاصي، 2010: ص 189)، كما يعرف على أنه قياس للأعمال و الفعاليات المحققة و مقارنتها بالخطط المعدة مسبقا و ذلك لاكتشاف و تحديد نقاط القوة و الضعف بهدف استغلال مواردها المتاحة بأفضل الطرق و مدى نجاحها لذلك يتمثل في محصلة النشاط و ينعكس ذلك في نجاح بقاء و استمرارية المنظمة (الخفاجي، ياغي، 2015: ص 42).

**2.3 أهمية قياس الأداء :**

يعد قياس الاداء بالغ الأهمية لأنه يحقق من خلال مجموعة المؤشرات التي يعتمد عليها رؤية تحدد من خلالها مسار البنك و الاهداف المسطرة : (الكساسبة ، 2011: ص ص : 82-83)

- ✓ على مستوى البنك :يساهم في قياس فعالية المنظمة و التعرف على انتاجية التنظيم و تحديد جوانب الضعف الاداري، و منه تحديد طرق علاجها و توافر المعلومات الادرية الضرورية لاتخاذ القرارات و منه تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع ؛
- ✓ تنفيذ الأهداف الموضوعية : حيث يحقق قياس الأداء تنفيذ و متابعة الاهداف الموضوعية و متابعة كفاءة الانشطة و تدعيم عملية الاتصال، تجنيد القوى العاملة من أجل الكشف عن المشكلات الادارية و التنظيمية و تصويبها و ايضا تشجيع المنافسة بين الاقسام الادارية؛
- ✓ اقتناص الفرص: يساهم أيضا في تحسين الفرص المتاحة لتحسين و تطوير أداء الفرد و تشجيعهم على تحقيق الرقابة الذاتية.

كما تكمن أهمية قياس الأداء في التقليل من الانحرافات التي تحدث أثناء العمل، ومنه امكانية تحسين مصادر العيوب و منع وقوع الأخطاء ومنه التوصل الى تحديد كفاءة و فعالية العمليات و الفرص.

**3.3 صعوبات قياس الأداء:**

ليس من السهل اختيار معيار القياس، حيث أن كل معيار غير كاف لوحده في قياس الأداء بشكل كامل سواء بالنسبة للمعايير التي تقيس الجانب المالي أو غير المالي، لذا يفضل دائما استعمال المعيارين معا لتقييم أداء المؤسسات ، وذلك من خلال: (بورقبة، 2008: ص 8)

- ✓ تقييم تحولات المحيط الاقتصادي للمؤسسة؛

- ✓ تقييم درجة المنافسة والتي تحدد مزايا المؤسسة التنافسية معبر عنها أساسا في السعر وجودة المنتج ونوعية الخدمة المقدمة؛
  - ✓ تقييم سرعة تصميم المنتج والخدمات وتقديمها إلى السوق كما هو الحال في الصناعة المصرفية؛
  - ✓ تقييم مدى تلبية رغبات واحتياجات الزبائن.
- و نظرا لاختلاف طرق تقييم الأداء المالي للبنوك وتنوعها فقد اعتمدنا من خلال هذه الرسالة على أحد أهم الطرق و هو نموذج العائد على الأموال الخاصة نظرا لأهميته من جهة و من جهة أخرى يخدم الموضوع أكثر و هو ما سنحدده في المطلب التالي.

#### المطلب الرابع : المدخل المالي لتقييم الأداء: ROA.ROE

إن عملية تقييم الأداء المالي للبنوك تنعكس في صورة النسب و المؤشرات التي تعتمد عليها من أجل قياس مدى نجاح و تطور البنك، لذا عند تحديد هذه المؤشرات فهي تحدد تلك المعايير أو المؤشرات المناسبة للحكم على الأداء لذا يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط في هذه المعايير و هي : (رمزي ، 2015: ص 105)

- ✓ أن يكون المعيار مقياسا صادقا لمدى فعالية استخدام الموارد؛
- ✓ أن يكون المعيار حساسا للتغير في الأداء بحيث يعكس مدى قوة و اتجاه هذا التغير، و في المقابل يجب أن تتوفر فيه خاصية التحفيز الى تغيير مستوى الأداء ؛
- ✓ أن تتوفر للمقياس القدرة على وصف العوامل المتشابكة التي تتداخل معا لتشكيل المقياس النهائي؛
- ✓ يسمح بمقارنة الأداء في فترات سابقة و كذلك مقارنتها مع مؤسسات أخرى؛
- ✓ أن يتم اختيار مؤشرات الأداء على أساس الفهم السليم و التحديد الواضح لأهداف ووظائف البنك؛
- ✓ عند وضع معايير الأداء لابد من فحص و تحليل البيانات المحاسبية لاستبعاد تأثير العوامل التي عن نطاق سيطرة .

منذ فترة طويلة ارتبط الاداء بالبعد المالي و كان هذا الاداء لتحقيق الربحية المرجوة من قبل المساهمين مع الايرادات و الحصة السوقية من أجل الحفاظ على استمرارية الشركة ، غير أنه

مؤخرا تم انتهاج أبعاد اخرى اجتماعية و بيئية عالمية و تجدد في ظلها مفهوم الأداء خاصة فيما يتعلق بالجهات المسؤولة من مساهمين و أصحاب المصالح من أجل اعطاء هدف حيوي للأداء (Angéle. R, Nicolas. B,2007 :p03)، في ظل ذلك فقد ارتأينا أن اعتماد نموذج العائد على الاصول يعد من أهم النماذج المعتمدة في تقييم الأداء و الذي تتوفر فيه مختلف الشروط سابقة الذكر، خاصة أن هذا النموذج يعتمد على نسب و مؤشرات مترابطة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة و الضعف، كما أن هذا المؤشر هو أقرب المؤشرات التي تقيس قدرة الادارة على تعظيم ثروة الملاك.

#### 1.4 نموذجي العائد على حقوق الملكية و العائد على الاصول لقياس الاداء:

لقد اعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة مؤشرا متكاملًا، لوصف و قياس العلاقة المتبادلة بين كل من العائد و الخطر. كما استخدم هذا النموذج لتقييم اداء البنوك من خلال الاعتماد على جملة من النسب التي سنتطرق اليها . يمتاز هذا النموذج بمرونة حيث انه يمكن تحليل كل مؤشر الى المؤشرات الجزئية التي تعكس القرار بشكل تفصيلي، كما ان هناك نوع من التعامل في المؤشرات في ربط العلاقة بين العائد و المخاطرة، كما هو الحال بالنسبة لمؤشر الرافعة المالية حيث يؤدي الى رفع مستوى الربحية و يعكس مستوى المخاطرة رأس المال ( قصاص، 2009: ص 99).

##### 1.1.4 معدل العائد على حقوق الملكية : و هي النسبة بين صافي الدخل الى حقوق الملكية

و يقيس هذا المؤشر مدى قدرة البنك على توليد العوائد من خلال توظيف أموال المساهمين بهدف تعظيم ثروتهم، كلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على قدرة البنك في اتخاذ قراراته الاستثمارية و التشغيلية في البنك ( حيدري، 2008: ص 83).

يتم احتساب معدل العائد على حقوق الملكية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية ROE} = \text{صافي الربح} / \text{اجمالي حقوق الملكية}$$

يعتبر العائد على حقوق الملكية مقياس مركزي للأداء في القطاع البنكي، حيث يستخدم المقياس لمعرفة تخصيص رأس المال داخل و عبر الاقسام يركز على تنظيم رأس المال المصرفي. كما يعتبر هذا المقياس كحافز رئيسي للمخاطر المفرطة في البنوك: (Christophe.M, Arthur.P, 2013:p 04).

❖ صافي الربح : يتم احتساب هذه النسبة من خلال العلاقة

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الإيرادات}} * 100\%$$

حيث تعكس هذه النسبة مدى قدرة البنك على زيادة الأرباح و الفوائد على حقوق الملكية عن طريق السيطرة على البنوك و تعظيم الإيرادات مثال ذلك محاولة الحصول على موجودات ذات العائد العالي من القروض و الاستثمارات، و تجنب المخاطر المرتفعة حيث نجد من خلال المعادلة السابقة أن تقييم هامش صافي الربح الى قسمين (نقولا، 2010: ص 160) :

- ✓ نسبة كفاءة ادارة الضرائب و التي تعكس استخدام أرباح أو خسائر الأوراق المالية و غيرها من وسائل ادارة الضرائب مثل شراء السندات المعفاة من الضرائب لتقليل التعرض للضرائب؛
  - ✓ نسبة الدخل قبل الضرائب الى مجموع الإيرادات يعتبر كمؤشر على كمية الأموال المتبقية بعد ازالة المصاريف التشغيلية لقياس كفاءة التشغيلية و مراقبة المصاريف.
- ❖ اجمالي حقوق الملكية : يتم احتساب هذه النسبة من خلال العلاقة

$$\text{اجمالي حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{اجمالي الموجودات}}$$

تعتبر هذه النسبة على مدى كفاءة و نجاح البنك في استثمار أمواله حيث أنه كلما زادت ربحية البنك في استثمار أمواله كلما ساهم ذلك في تعظيم قيمة أسهم البنك في السوق المالي، الأمر الذي يؤثر بشكل ايجابي على درجة أمان البنك، حيث توجد علاقة طردية بين معدل العائد على حقوق الملكية و درجة كفاية رأسمال بمعنى أي ارتفاع في معدل العائد على حقوق الملكية سوف يؤدي الى ارتفاع كفاية رأس المال و العكس.

**2.1.4 معدل العائد على الأصول:** و هي النسبة بين صافي الدخل الى اجمالي الأصول يسمى أيضا بالعائد على الاستثمار كونه يعد مقياسا لربحية كافة الاستثمارات البنك قصير وطويل الاجل، فهو مؤشر يقيس : (التيجاني ، شعوبي، 2015: ص 34)

- ✓ صافي الدخل الذي يحصله المساهمون في البنك نتيجة لاستثمار أموالهم لذا فاعتماده على حجم الأرباح المحققة من هذه الموجودات؛

✓ مدى فعالية الادارة في استخدام الموارد المتاحة و مدى قدرتها على تحقيق العوائد من أموال المتاحة باختلاف مصادر التمويل ؛

✓ كما يقيس هذا المؤشر الارباح المتولدة عن كل دينار من الاصول فهو يعكس قدرة البنك على تحقيق العوائد من كافة مصادر التمويل.

**العائد على الاصول ROA = النتيجة الصافية/ مجموع الاصول**

يتحدد معامل العائد على الاصول **ROA** بمؤشرين هما هامش الربح الذي يعكس مدى كفاءة في الادارة و مراقبة التكاليف و ايضا مؤشر منفعة الاصول الذي يعبر عن الاستغلال او الاستعمال الامثل للأصول اي انتاجيتها (قريشي، 2004: ص 89).

ويتم احتساب كل من مؤشر منفعة الاصول و هامش الربح من خلال العلاقة الآتية:

**هامش الربح PM = الدخل الصافي / اجمالي الايرادات**

حيث يعكس هامش الربح مدى كفاءة ادارة المصاريف و كفاءة سياسة التسعير .

**منفعة الاصول AU = اجمالي الايرادات/ اجمالي الاصول**

أما منفعة الاصول فهي تعبر عن الاستخدام و الاستغلال لأصول البنك حيث كلما ارتفع هذا المؤشر دل ذلك على الاستخدام الامثل للأصول من أجل توليد الايرادات والعكس صحيح.

و عليه **فالعائد على الاصول = منفعة الاصول . هامش الربح**

**ROA = PM. AU**

حيث تعكس هذه العلاقة سبب انخفاض او ارتفاع عائد على الاصول من خلال الاعتماد على المؤشرين السابقين في التحليل، فان كان العائد مرتفع فهذا يكون راجع الى مدى كفاءتها في التحكم و مراقبة التكاليف وهو ما يعكسه مؤشر هامش الربح او ايضا الاستخدام الامثل للاصول و هو ما يعكسه مؤشر منفعة الاصول، او الاستخدام افضل للاصول و هو ما يعكسه مؤشر منفعة هامش الربح ، بالمقابل فان الاداء الضعيف يعود لأحد المؤشرين او كلاهما (قريشي ، 2004: ص 91).

كما يمكن حساب العائد على حقوق الملكية من خلال العلاقة الآتية:

$$ROE=ROA. EM$$

### 3.1.4 الرافعة المالية ( الرفع المالي ) EM:

يمكن قياس المخاطر التي يتعرض لها معدل العائد على حقوق الملكية و ذلك من خلال الرفع المالي الذي يعكس درجة التقلب ( المخاطر ) حيث يمكن احتساب الرفع المالي من خلال العلاقة :

$$\text{الرفع المالي} = \left( \frac{\text{التغير في صافي الربح}}{\text{صافي الربح}} \right) * \left( \frac{\text{الرفع التشغيلي}}{\text{التغير في ربح التشغيل}} \right)$$

منلا خلال ما سبق يمكن حساب العائد على الاموال الخاصة من خلال العلاقة التالية:

$$ROE= PM. AU . EM$$

يستفاد من هذه الصيغة في تفسير الاداء بشكل أفضل فإذا حقق عائد على حقوق الملكية ارتفاعا او انخفاضاً فإنه يمكن تحديد السبب من خلال العائد على الاصول او الرافعة المالية او كليهما، فان كان سبب الارتفاع العائد على حقوق الملكية يعود الى الرافعة المالية فان المحللين و المساهمين يتعرفون الى مستوى الخطر الذي تطلبه ذلك المستوى من العائد و الأداء و بالمقابل اذا كان الارتفاع يعود الى ارتفاع في مؤشر العائد على الاصول الذي يعبر عن وجود ادارة ممتازة للأصول التي هي محصلة الكفاءة و الانتاجية.

وفي الوقت الحاضر، فإن الصناعة المصرفية لها أهمية هائلة كما أنها تلعب دورا مهما ونتيجة لذلك فإن أي إخفاقات ومشاكل في البنوك تهدد بحدوث العواقب الاقتصادية الوخيمة وهكذا، فإنه لتفعيل دور البنوك لابد أن تصبح الأعمال مجالا هاما للفحص من قبل أصحاب المصالح وقد سعت عدة دراسات حديثة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على البنوك، الأداء والفعالية، فضلا عن إمكانية التنبؤ (Satish. S, 2016: p 426). ومن اجل الاستفادة أكثر من استخدام هذا المؤشر فقد توجهت الانظار الى ضرورة تفعيله ليس فقط لقياس الأداء و انما أيضا استخدام مؤشرات لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة و ذلك من خلال تحديد اهمية كل مؤشر على حدى و تحديد اهميته بالنسبة لمبادئ الحوكمة الاساسية. و هو ما سنفصل فيه في المبحث التالي.

## المبحث الثاني : آلية دعم الأداء المالي في ظل مبادئ الحوكمة

لقد تمحورت العديد من الدراسات حول موضوع العلاقة بين الحوكمة و الأداء في الشركات و البنوك على حد سواء، و كان من أجل ذلك السعي للتوصل كيف يمكن أن تساهم الحوكمة باتجاه تحسين الأداء المالي من خلال ممارسات مبادئ الحوكمة . وقد تضمنت العديد من الدراسات تأكيد وجود علاقة بين كل من تطبيق الحوكمة و علاقتها بالأداء و هو ما سنحاول تسليط الضوء عليه في هذا المبحث من خلال تحديد العلاقة بين الحوكمة في البنوك و الاداء المالي ثم سنتطرق في المطلب الثاني الى تمثيل هذه العلاقة من خلال مؤشرات الاداء ، أما المطلب الأخير حاولنا تحديد هيكل الحوكمة الفعال و دوره في تحسين الاداء المالي .

## المطلب الأول : علاقة الحوكمة في البنوك بالأداء المالي

هناك العديد من الدراسات التي حاولت تحديد العلاقة بين كل من الحوكمة في البنوك و الاداء المالي لها، و قد ركزت مجمل هذه الدراسات على تحديد أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك و كيف لها أن تؤثر على استمرارية و استقرار هذه البنوك، في حين أن بعض الدراسات ركزت على الآليات الداخلية و الخارجية للحوكمة و كيف يمكن لهذه الآليات ان تساهم في التأثير على الأداء المالي للبنوك و قد أكدت معظم الدراسات أنه هناك علاقة طردية بين كل من تطبيق مبادئ الحوكمة و الأداء المالي ، لذا سنستعرض بعض هذه الدراسات :

- دراسة (ANASTASIA STEPANOVA ,2012) تشير هذه الدراسة الى معرفة تأثير آليات حوكمة في البنوك على الأداء المالي للبنوك الأوروبية، و قامت هذه الدراسة خلال الفترة ما قبل الأزمة العالمية و قد تضمنت الدراسة 27 دولة أوروبية بلغ عدد البنوك محل الدراسة 150 بنك، وقد توصلت الدراسة الى أن الآليات الحوكمة المتمثلة في : تركيز الملكية، استقلال مجلس الادارة لها تأثير كبير على أداء البنوك و ركزت الدراسة على تحديد العلاقة بين آليات الحوكمة و تأثيرها على الاداء من خلال معرفة مدى تطبيق هذه الآليات و مدى انعكاسه على الاداء وهو ما توصلت اليه نتائج الدراسة.

- دراسة (BERGER ,ALLEN and other , 2012) اعتمدت هذه الدراسة على تحديد آثار الأزمة العالمية على أداء البنوك من حيث ملكية و الهياكل الادارية على تعثر البنوك و قد اعتمد

الدراسة على 250 بنك لتتوصل هذه الدراسة الى أن فشل تفعيل آليات الحوكمة المتمثلة في : هيكل ملكية البنك، مجلس الادارة، الادارة العليا، ادرة المخاطر يمثل السبب الجوهري في فشل مختلف العمليات المحاسبية ومنه فشل تفعيل ادارة المخاطر ، وقد توصلت الدراسة الى أن تفعيل آليات الحوكمة يساهم في تحقيق الاستمرارية و الاستقرار من خال تفعيل ادارة المخاطر و منه تحسين الاداء.

- دراسة ( Mohamed Saleh Darweesh, 2015 ) وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن لحوكمة الشركات أن تلعب دورا هاما في استقرار الأسواق المالية والتنمية الاقتصادية، وقد قدم باحثوا حوكمة الشركات نتائج مثيرة للجدل فيما يتعلق بالعلاقات بين حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات والقيمة السوقية ، كان الغرض هو دراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي والقيمة السوقية في 116 شركة في المملكة العربية السعودية في الفترة من 2010 إلى 2014. تم قياس الأداء المالي من خلال العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ، وكانت آليات حوكمة الشركات المشاركة في هذه الدراسة هي حجم مجلس الإدارة، واستقلالية مجلس الإدارة، ولجان مجلس الإدارة وهيكل الملكية، والتعويض التنفيذي وكشفت نتائج هذه الدراسة في التغيير الاجتماعي من خلال بناء الثقة في سوق رأس المال السعودي وتحسين حياة أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام، وقد تساعد النتائج قادة الأعمال على فهم تأثير حوكمة الشركات على نجاح شركاتهم ونمو البلاد.

### 1.1 العلاقة الطردية بين الحوكمة و مستوى الأداء :

لا يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك فقط بوضع القواعد الرقابية بل أيضا ضرورة تطبيقها بشكل السليم و الفعال ، و عندما نقول نجاح تطبيق الحوكمة أكد سينعكس ذلك على البنك ليس فقط من خلال تحقيقه للأهداف و لكن أيضا تعظيم أرباحه و ضمان استمراره . ان التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة لا يساهم فقط في استمرارية البنك بل يساهم في تحسين الأداء سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أن تطبيق الحوكمة يظهر في الأداء من خلال : ( حسن.صلاح، ك2، 2011: ص ص 369-374)

➤ **مجلس الإدارة** :غالبية أعضائه من الخارج يتمتعون باستقلالية ، خبرة و كفاءة و مؤهلات علمية تؤدي الى فعالية مجلس الادارة و اللجان الرقابية التي يقوم بتشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين حيث يبذل هؤلاء الاعضاء قصارى جهدهم في الحفاظ و حماية حقوق المساهمين

من أي تلاعب أو استلاء من جانب الإدارة ذلك لأن الاعضاء من الخارج مستقلين لا تربطهم أي صلة و قرابة بالإدارة أيضا حجم مجلس الإدارة يرتبط بالأداء المرتفع و ذلك لتعدد لجان مجلس الرقابة ( لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات ، لجنة المكافآت ، لجنة مخاطر الحوكمة) ؛

➤ **وجود رقابة فعالة:** على المدير التنفيذي و المديرين الأمر الذي سيحفزهم على العمل و تطوير الأداء خاصة أنهم سيكونون عرضة للتغيير أو تخفيض أو منع مكافئاتهم في حالة الأداء الضعيف؛

➤ **وجود نظام مكافأة فعال:** حيث يزيد من ولاء مجلس الإدارة و الموظفين مما يدفعهم الى ممارسة وظيفتهم بكفاءة،

➤ **جودة تطبيق مبادئ الإفصاح و الشفافية** حيث أن التزام البنك بالإفصاح عن نتائج النشاط و الاعمال و الاداء المالي و التشغيلي حيث أن آلية الرقابة الخارجية تعمل على مراقبة أداء و نشاط الإدارة من خلال قياس و تحليل النتائج المحققة و مقارنتها بما هو متوقع أو مستهدف لتحديد أو التوصل الى معرفة ما اذا كان المسؤولين قد قاموا بأداء واجباتهم و تنفيذ مسؤولياتهم مما يحفز و يدفع الإدارة الى بذل الجهد و اتخاذ القرارات السليمة لزيادة الأرباح و تعظيم ثروة المساهمين و تحقيق الأهداف و الاهتمامات المختلفة لأصحاب المصالح.

ان مبادئ الحوكمة التي تظهر في البنك من خلال هيكلها التنظيمي و سياستها و استراتيجيتها، يجعل منها حاضرة على كل المستويات و خلال كل المراحل و من أجل تثمين عمل البنك فان الحوكمة تساهم من خلال ارساء مبادئها على تحسين الاداء بكل أنواعه و بالأخص الاداء المالي .

### المطلب الثاني : علاقة الحوكمة بمؤشرات الأداء المالي للبنوك

ان تعظيم ثروة الملاك يعتبر المحور الأساسي للحوكمة ، مع الاعتراف بأن تعظيم تلك الثروة لا يمكن أن يتحقق الا من خلال محاولة ارضاء الأطراف التي يهملها أمر المنشأة - باختلاف أنواعها-، و كما هو متعارف عليه فانه في ظل تعدد المؤشرات و النسب المالية التي تحاول قياس الأداء فانه يعتبر معدل العائد على حقوق الملكية هو أقرب المؤشرات التي تقيس قدرة الإدارة على تعظيم ثروة الملاك (هندي، 2016: ص : 199).

## 1.2 الحوكمة و مؤشرات الأداء :

لتوضيح ذلك سوف نستعرض علاقة كل مؤشر بالحوكمة، خاصة أنه تم التعرض الى طرق القياس و أهمية كل مؤشر في المبحث السابق :

**1.1.2 مؤشر كفاءة الادارة و تفعيل الرقابة :** تعتمد جودة أداء المؤسسة المالية في كل نشاطاتها على كفاءة الادارة، حيث أن ضعف كفاءة الادارة يؤدي الى خلق صعوبات التي تواجه كفاية رأس المال و تأكله و كذا تدهور الأصول ومنه تراجع الربحية، لذا فان السلطات الرقابية تولي اهتماما خاصا في سياستها بكفاءة الادارة الداخلية و فعالية الحكم المؤسسي بها، حيث أن أهم متطلبات الادارة السليمة للبنوك هي :

❖ **كفاءة مجلس الادارة و الادارة التنفيذية:** و التي تعتمد بدورها على توفر مؤهلات ادارية عالية و أيضا قدرات ادارية و معرفية الى جانب الاستقامة و النزاهة (أبو بكر ، 2017: ص 57) ، ان الحوكمة الفعالة للبنوك تتطلب من مجلس الادارة اقامة علاقات توازن فعال بين ادارة البنك و دفعها الى الأمام و السيطرة عليها بحكمة وارشاد ، و هو ما يتطلب بدوره اقامة توازن في مجلس الادارة بين أعضاء مجلس الادارة التنفيذيين و غير التنفيذيين، و لضمان وجود مجلس ادارة مثالي لابد ان يضم أعضاء من نطاق واسع من مختلف التخصصات ، و يلعب مجلس الادارة دورا مهما في عملية خلق ظروف عمل مناسبة تساعد الأعضاء في تأدية أدوارهم و وظائفهم بصورة جيدة، و لضمان فعالية أعمال مجلس الإدارة لا بد من تحديد مهامهم (سليمان.محمد ، 2008: ص 252). وفي ظل ذلك تنعكس كل من فعالية الادارة و الرقابة من خلال مؤشر منفعة الأصول الذي يعبر على كل من كفاءة الادارة الذي ينعكس من خلال مدى قدرة البنك على الاستخدام الامثل لأصول البنك في توليد الارباح في ظل تخفيض التكاليف، و هنا يظهر دور الاساسي للرقابة في ادارة التكاليف، كذا مؤشر هامش الربح يعكس لنا مدى قدرة الموظفين و بالأخص الادارة العليا على ادارة المصاريف و كفاءة التسعير .

**2.1.2 مؤشر كفاءة الإيرادات و الربحية :** ان قدرة البنك على التوظيف الفعال لموراده لا تتعكس فقط على الارباح المحققة و لكن تنكس أيضا على قدرة البنك في ادارة المخاطر التي يتعرض لها، ويمكن ربط هذا المؤشر بالحوكمة من خلال :

❖ الإفصاح و الشفافية فيما يخص التقارير و وضعية البنك من شأنه أن يساهم في اصدار القرار السليم من خلال: (ابراهيم.نبيل ، 2012: ص 06-10)

➤ **الشفافية :** أهمية الشفافية تعمل على زيادة المعلومات الواردة في الإيضاحات المتممة على النحو الذي يؤدي إلى تحسين الإفصاح في قوائم الشركات المالية، حيث أن عدم توفر هذه المعلومات يؤدي إتخاذ قرارات غير رشيدة؛

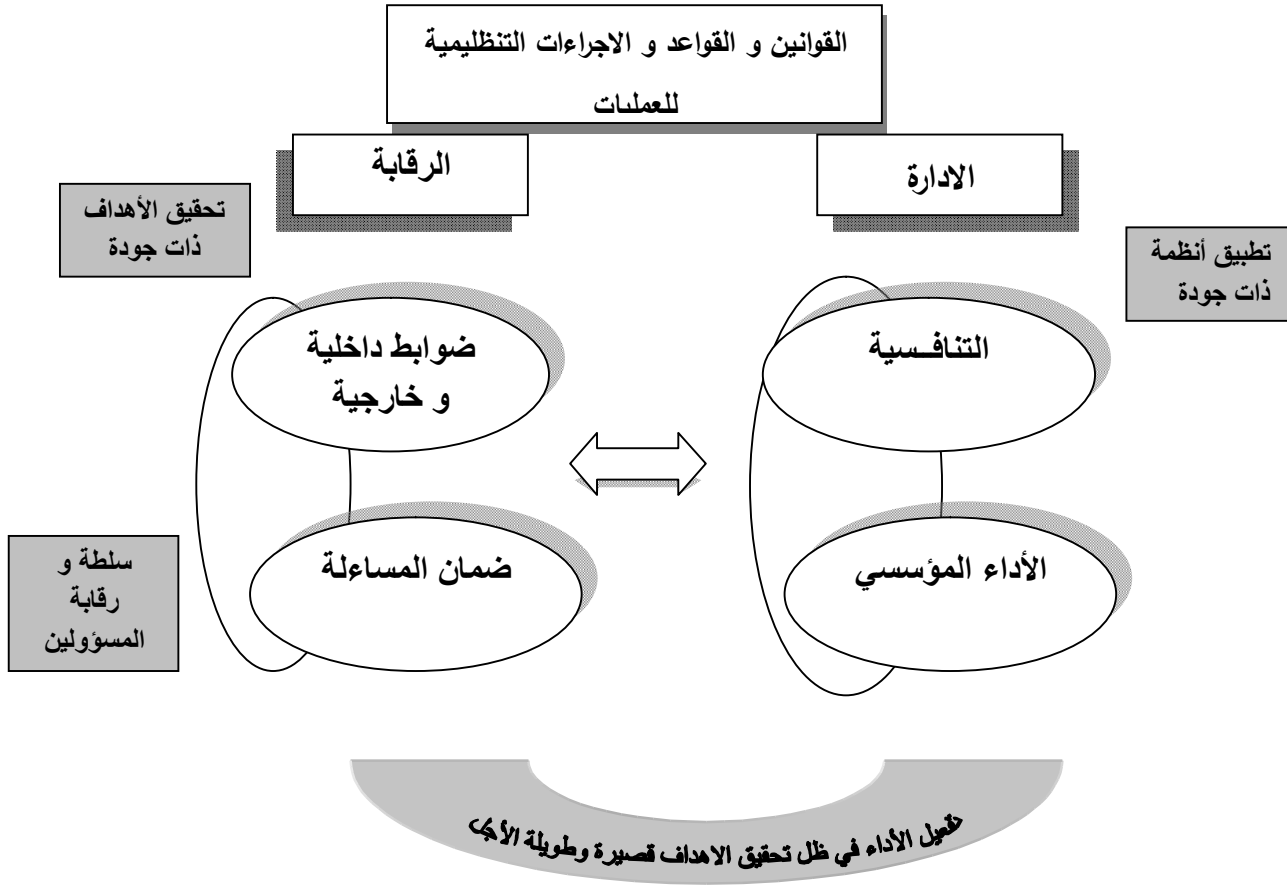
➤ **الإفصاح :** إن الإفصاح في المحاسبة له علاقة بالقوائم المالية بالدرجة الأولى من حيث محتواها من بنود ومعلومات كمية أو وصفية، فضلا عن السياسات المحاسبية التي يتم إتباعها في القياس لتحديد قيمة كل بند، لمساعدة مستخدمي هذه القوائم في اتخاذ القرارات المناسبة وتخفيض حالة عدم التأكد لديهم عن الأحداث الاقتصادية في المستقبل، الإفصاح المناسب يجعل التعامل في السوق المالي أكثر عدالة، إذ أن الإفصاح يوفر فرصا متكافئة للمستثمرين في الحصول على المعلومات، وهذا بدوره يوفر مناخا استثماريا ملائما ويزيد من فرصة نمو السوق.

❖ **ادارة المخاطر:** التي تظهر فعاليتها من خلال مؤشر الرفع المالي الذي يعبر عن الاموال الغير المستخدمة في الاستثمار لذا فبرغم من أن ارتفاع هذه النسبة يوضح أن البنك يخاطر بأموال الغير الا أنه في ظل وجود ادارة مخاطر فعالة تسعى بالدرجة الأولى حماية أصحاب المصالح و هو أحد أهم مبادئ الحوكمة .

لذا فان أي قرار استثماري أكيد سيأخذ بالدرجة الاولى حماية اصحاب المصالح بغض النظر عن حجم الارباح التي يمكن تحقيقها و بعبارة أخرى قبل تحديد الاهداف المسطرة لا بد من وضع مبدأ حماية لمودعين و المساهمين في أي قرار ، و هو ما أكدت عليه مقررات لجنة بازل 3 من خلال اضافة نسبة الرفع المالي كوسيلة مكملة لمتطلبات كفاية رأس المال ذلك من أجل تقوية متطلبات رأس المال الذي يعتبر كصمام أمان بالنسبة للمتعاملين مع البنك من مساهمين و مودعين .

و الشكل التالي يوضح أهمية الحوكمة البنكية و أثرها على الاداء سواء بصورة مباشر أو غير مباشرة .

الشكل رقم ( 03-04): علاقة الحوكمة بالأداء في البنوك



المصدر: الحوكمة" دور فعال في إدارة الموارد وتعزيز التنافسية في المؤسسات الحكومية" من الموقع:

بتصرف. [www.alwatannews.net/article/55198](http://www.alwatannews.net/article/55198),consulté le 13/09/2013.

و حتى ينعكس تبني مبادئ الحوكمة على الأداء ، يجب أن تكون ادارة البنك مقتنعة بأهمية هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها و هذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الادارة بقسميه التنفيذي و غير التنفيذي و كذا لجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك و ادارات التفيتش داخل الجهاز البنكي التي تعرض تقاريرها على مجلس الادارة، و المساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك (سليمان. محمد، ك1، 2006:ص 270 )، كما حددت الابحاث مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها للحوكمة أن تؤثر على الأداء و هي حسب ( نوي، 2017: ص 124 ) :

- ✓ زيادة فرص الوصول الى مصادر التمويل الخارجي الذي يؤدي بدوره الى فرص استثمارية أكبر و نمو أعلى و منه ارتفاع نسب استخدام العمالة؛
- ✓ تكلفة رأس المال أقل مرتبطة بارتفاع قيمة المؤسسة مما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين؛
- ✓ تفعيل الأداء التشغيلي الناجم عن تخصيص أفضل للموارد مما يعني أداء أفضل و تعظيم الثروة؛
- ✓ علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي، العمالة ، حماية البيئة .

### المطلب الثالث: هيكل الحوكمة الفعال و دوره في تحسين الاداء المالي للبنوك

إن الحوكمة من خلال تطبيقها توفر هيكل فعال يتم من خلاله تحديد كل من : الأهداف الشركة و وسائل تحقيق هذه الأهداف و مراقبة الأداء، حيث تتضمن الحوكمة الفعالة وجود بواعث جديدة من شأنها أن تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين الأداء (حشاد، 2007: ص ص: 386-400):

#### 1.3 ارساء الأهداف الاستراتيجية:

حيث يجب على البنك ارساء الأهداف الاستراتيجية و المعايير الأخلاقية ذلك من خلال ارساء مبدأ Tone to the top و الموافقة على القيم المشتركة و المعايير الاخلاقية ، حيث تسهم الممارسات الأخلاقية في تعزيز المصداقية و مقدار الثقة في مختلف العمليات البنكية ، و يكون ذلك من خلال:

- ✓ ينبغي تشجيع الموظفين على التعبير على الممارسات غير شرعية و الغير الأخلاقية، هذا من جهة و من جهة أخرى على مجلس الادارة و الادارة العليا أن تطبق السياسات التي تمنع أو تحد من كفاءة الحوكمة ؛

- ✓ ينبغي أن يتضمن البنك ادارة عليا تعمل على تطبيق السياسات من أجل تحديد تجنب و احاطة الصراعات التي قد تنشأ عن الأنشطة المختلفة للبنك ، و لدعم ذلك لابد :

✚ ارساء حدود للبيانات بين الأنشطة المختلفة و عن طريق توفير خطوط تقريرية و ضوابط داخلية منفصلة؛

- ✚ تحديد الصراعات التي تنشأ بين المصالح الشخصية للمديرين أو الادارة العليا بين مصالح البنك و عملائها ، كما يجب تجنبها أو ادارتها و الاحاطة بها بشكل ملائم؛

✓ قد ينشأ أيضا تضاربا لمصالح اذا كان البنك ملكا للدولة و خاضعا لرقابتها المصرفية في مثل هذه الحالة ينبغي الفصل التام بين وظائف الملكية و وظائف الرقابة المصرفية ذلك من أجل تقليل التدخل السياسي في رقابة البنك.

### 2.3 وضع خطوط واضحة للمساءلة داخل البنك :

حيث يجب وضع خطوط واضحة للمسؤولية و المساءلة داخل البنك ذلك من خلال :

- ❖ يحدد المجلس المسؤوليات و المهام الرئيسية الخاصة بها وبالادارة العليا ، كما تدرك أيضا خطوط المساءلة غير المحددة و الخطوط المتعددة المسؤولية قد تشير مشكلة بسبب بطء الاستجابة أو ضعفها ويعد مجلس الادارة مسؤولا على مراقبة الخطوط الادارية و تنفيذ سياسات مجلس الادارة كجزء من استراتيجيتها الفحوصات و الموازنات التي تجسد الحوكمة الفعالة، و تعد الادارة العليا مسؤولة عن توزيع مهام المسؤوليات على فريق العمل و عن ارساء هيكل الادارة الذي يعزز من المسؤولية و تظل ملتزمة بمراقبة هذه المسؤوليات و اتجاه أداء البنك؛
- ❖ يعد مجلس الادارة مسؤولا عن العمليات و السلامة المالية للبنك حيث يعطي مجلس الادارة و أعضاؤه قوة اضافية لحوكمة البنوك عندما يكون :

✚ ضرورة فهم دورهم الرقابي و دور " الولاء" و دور " الاهتمام" بالبنك و المساهمين،

✚ تجنب تضارب المصالح في أنشطتهم مع المنظمات الأخرى و التزاماتهم معها؛

✚ يكونوا قادرين على تكريس الوقت الكافي الطاقة الكافية للقيام بمسؤولياتهم و تجنب تضارب المصالح في أنشطتهم.

### 3.3 ضمان جودة اشراف الادارة العليا

تعد الادارة العليا عنصر رئيسي من عناصر الحوكمة حيث تقوم بمراقبة مديري الخطوط في أعمال و أنشطة خاصة تلك المتعلقة بتلاؤم السياسات و الاجراءات التي وضعها أعضاء مجلس ادارة البنك، و من بين الأدوار الرئيسية للادارة العليا ، اقامة نظام فعال للمراقبة الداخلية تحت اشراف مجلس الادارة ، أما بالنسبة للبنوك صغيرة ينبغي أن تتخذ القرارات الادارية عن طريق مبدأ أربع أعين **Four eyes principal** .

## 4.3 الاستفادة المثلى من عمل المراجعين الداخليين و الخارجيين:

**1.4.3 المراجعة الداخلية:** ان تشكيل لجنة المراجعة للقيام بعملية الاشراف في الحوكمة سيساهم على مدى كبير في أداء المراجعات الخارجية بشكل فعال، خاصة أن لجنة المراجعة كممثلة للمساهمين تعتبر بمثابة كيان شامل تقع عليه مسؤولية الفحص الدوري للعلاقة بين الادارة و المراجعين الداخليين و الخارجيين ، كما تعتبر لجنة المراجعة جزء من هيكل الحوكمة و منه فهي مسؤولة عن الاشراف فهي بمثابة مؤشر يحدد طبيعة العلاقة بين مجلس الادارة و المراجع الفعال (أمين السيد ، 2014: ص 318)، و تكمن استراتيجية المراجعة الداخلية في تفعيل الأداء و تحديد المخاطر من خلال مختلف المهام التي يقوم بها المراجع الداخلي و هي كالاتي (غاني، 2013: ص 25) :

❖ **اجراء المقابلات:** حيث يقوم المراجع الداخلي بإجراء المقابلات مع مختلف المستويات الادارية لتحديد أهداف كل مستوى و المخاطر المتعلقة به من خلال اجراء مسح شامل لجميع انواع المخاطر ؛

❖ **مراجعة الاستراتيجيات :** من خلال مراجعة الاستراتيجيات و السياسات المعتمدة من قبل مجلس الادارة بشأن تحديد المخاطر و طرق ادارتها و التأكد من مدى احتوائها حتى لا يكون لها تأثيرات على تحقيق الأهداف؛

❖ **تحديد الأهداف:** من خلال التأكد من مدى توافق الأهداف التي وضعتها الادارة لجميع الأقسام مع الأهداف العامة و الخطط الاستراتيجية فيما يتعلق بإدارة المخاطر ؛

❖ **تحديد المخاطر واحتوائها:** حيث يقوم المراجع الخارجي من التأكد أن السياسات و الاجراءات المستخدمة لتحديد المخاطر الموثقة تم توصيلها لجميع العاملين ، كما يتم استخدام اساليب و أدوات لتحديد التغيرات المصاحبة للمخاطر و تحديد المخاطر الجديدة.

لعل أبرزت آليات تفعيل الحوكمة التي تسهم في تحسين بيئة التنظيم و تحقيق الأهداف هي الشفافية و الافصاح عن المعلومات المالية و غير المالية و اعدادها وفقا للمعايير المحاسبية المتعارف عليها و ادارة و مراقبة المخاطر، و منه تأكيد تطبيق ضوابط الرقابة الداخلية و تفعيل لجنة المراجعة التي تهدف بصفة أساسية الي تبني المبادئ المحاسبية و تفعيل دور المراجعة الداخلية

و الخارجية ومنه تعظيم استقلاليتها لتعظيم التنسيق بين الاليات الرقابية الداخلية و الخارجية (أمين السيد، 2014: ص 62) .

### 5.3 تفعيل نظام المكافآت حتى يتلاءم مع الاهداف:

- ضمان سياسات صرف المكافآت تتلاءم مع القيم و الأهداف و الاستراتيجيات الأخلاقية ذلك من خلال:
- ✓ يؤدي الفشل في توصيل المكافآت المحفزة لأعضاء مجلس الادارة و الادارة العليا على المدى الطويل الى أعمال مضرّة بمصالح البنك ؛
  - ✓ تطبيق سياسات اعطاء المكافآت عن طريق لجنة من لجان مجلس الادارة تتكون من مجموعة من المديرين المستقلين من أجل تحقيق امكانية تضارب المصالح مع ضمان حقوق المساهمين؛
  - ✓ في ضوء الدور الرقابي و وظائف الفحص و الموازنات الخاصة بمجلس الادارة في مقابل الادارة العليا ينبغي أن توضع مسؤوليات المديرين غير التنفيذيين خاصة الاعضاء في لجان المجلس مثل لجنة المراجعة ، لجنة ادارة المخاطر في الاعتبار عند مكافأتهم حيث يجب أن يربط المكافأة بالأداء على المدى الطويل؛
  - ✓ يجب أن يخضع صرف المكافآت لظروف موضوعية تعزز من قيمة المؤسسة على المدى الطويل الأجل كتجنب صرف الحوافز بطريقة مفرطة.

### 6.3 تفعيل الشفافية:

- تعد الشفافية جوهرًا للحوكمة الفعالة و كما اتضح في دليل بازل فانه من الصعب بالنسبة للمساهمين و المعنيين و المشاركين من أعضاء جلس الادارة و الادارة مراقبة السوق في غيابها لأن:
- ✓ يجب توفير احاطة تامة و دقيقة بالمعلومات المالية للمستثمرين كما يجب على البنوك الخاصة و العامة توفير مثل هذه الاحاطة للمراقبين و المحللين في ظل القوانين، و رغم ان نظام السوق لا يتضمن نضام وثيق الصلة بالبنوك خاصة تلك التي تكون تابعة للخواص الا أن البنوك تواجه مخاطر الاحاطة تكون عامة هامة ؛
  - ✓ طبيعة و مدى المعاملات مع الهيئات التابعة و الاطراف ذات الصلة و تتضمن كل الشؤون البنكية كما يكون لأعضاء مجلس الادارة و الادارة العليا فيها مصالح مادية سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو على مسؤولية طرف آخر؛

✓ كما ينبغي طلب التقارير المالية الكاملة من أجل اعطاءها للعملاء و المودعين لكي يصبح المعنيون على دراية تامة بموقف البنك المالي .

### 7.3 الحفاظ على الهيكل التشغيلي للبنك:

تنشأ مشكلات الحوكمة عندما تعمل البنوك عبر هياكل تنقصها الشفافية و تختار البنوك العمل في اطار سلطة محددة تعمل على تحديد هياكل فعالة حتى لا تؤدي بالبنك الى مخاطر و الى اضعاف قدرة مجلس الادارة و الادارة العليا على القيام بالرقابة على نشاط البنك و منه اعاقا الرقابة المصرفية الفعالة و نتيجة لذلك ينبغي أن يكون لمجلس الادارة سياسات و اجراءات تضمن أن مثل هذه الأنشطة تتلاءم مع القوانين و اللوائح المعمول بها و من اجل ذلك لا بد من اتخاذ جملة من القرارات هي:

✓ ضمان اتباع الادارة العليا لسياسات واضحة فيما يتعلق بالقيام بالأنشطة عبر هياكل أو في نطاق سلطات قضائية تعيق من الشفافية؛

✓ ينبغي على لجنة المراجعة الخاصة بالبنك الأم مراقبة المراجعة الداخلية للتحكم في مختلف الهياكل و الأنشطة، مع ضرورة تقديم تقارير عن النتائج بشكل سنوي أو عند تحديد المشكلات المادية؛

✓ ضرورة وجود سياسات و اجراءات و استراتيجيات ملائمة تحكم الموقفة على الهياكل المالية المعقدة ، و الادوات و المنتجات التي يبيعها، كما يجب على المجلس تقييم مدى استفادة البنك من مختلف الهياكل و المنتجات كل فترة من أجل استعراضه لسياسات الادارة.

من الناحية النظرية ، يمكن للحوكمة الجيدة تحقيق أداء أفضل ذلك يظهر من خلال الأداء المالي التي تترجم ، في جودة الأصول وكفاية رأس المال ،العوائد على رأس المال ، وسعر السهم من بين معايير أخرى أيضا، كما يتأثر الأداء المالي والقيمة السوقية بعدة عوامل بخلاف حوكمة الشركات. هذه العوامل هي نمو المبيعات والتكنولوجيا والبيئة والقانونية والبيئة الاجتماعية ، والاقتصاد الكلي ، والسيولة ، وحجم الشركة ، والرافعة المالية ، وكفاءة الإدارة ، والموظفين المؤهلين في أفضل الموظفين الإداريين ، وما إلى ذلك ( Darweesh ,2015 :p63).

رغم التركيز الكبير على آليات الحوكمة أمر ضروري فإن الحوكمة ، كمجموعة من الآليات و المبادئ، تحتاج إلى الموازنة بين آليات حوكمة والأداء من خلال اعتماد القرار الاستراتيجي وإدارة المخاطر مع الاستخدام الفعال للموارد .

## المبحث الثالث: الحوكمة البنكية كآلية لتفعيل ادارة المخاطر

تركز الصناعة البنكية في مضمونها على فن ادارة المخاطر و في ظل غياب المخاطر نقل الأرباح أو تتعدم، حيث كلما قبل البنك بتحمل أكبر قدر من المخاطر من أجل تحقيق أعلى عائد، هنا تبرز أهمية المخاطر ليس فقط لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد. وحتى يظهر لنا كيف يمكن لادارة المخاطر أن تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تعظيم الارباح من جهة و من جهة أخرى تحسين الأداء و هو ما يسعى اليه أي بنك، سوف نحاول معرفة أهمية الحوكمة في تفعيل عمل هذا النوع من الادارة، لذا حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق الى ادارة المخاطر و دروها في تحسين الأداء من خلال المطلب الاول، أما الثاني فقد تضمن ارساء و تعزيز مبادئ الحوكمة البنكية في ظل مقررات بازل، لنستعرض من خلال المطلب الثالث الحوكمة البنكية و دورها في تطوير ادارة المخاطر، أما المطلب الرابع فقد خصصناه الى الاستقرار المالي و المصرفي في ظل الحوكمة البنكية.

## المطلب الأول : ادارة المخاطر و دروها في تحسين الأداء

إن استراتيجية ادارة المخاطر لها الامكانية في زيادة قيمة البنك و هو الهدف الذي تسعى اليه أي منشأة، حيث أن ادارة المخاطر تساهم في في التقليل من المخاطر المالية التي تواجه البنك من خلال احتواء مستوى محدد من المخاطر التي تواجه البنك كما تساعد البنك على تقييم أدائه في النهاية و لتطبيق أهداف ادارة المخاطر من المنظور الاستراتيجي لا بد من التركيز على ثلاث محاور أساسية : تعديل العمليات البنكية، تنظيم هيكل رأس المال و استخدام الأدوات المالية المطلوبة (الشمري،ك2، 2013: ص 120)، في ظل هذه المحاور لا بد أن تعتمد ادارة المخاطر استراتيجيات تجعل منها أكثر فعالية و هي تتمثل فيما يلي:

## 1.1 إستراتيجيات تفعيل إدارة المخاطر:

تساهم هذه الاستراتيجيات عند اعتمادها على تفعيل دور ادارة المخاطر حتى تكون كفأة في ممارسة وظيفتها، الامر الذي سينعكس بالإيجاب على نشاط البنك، تتمثل هذه الاستراتيجيات في ما يلي (بن ذيب، شلالي، 2008 : ص 08) :

❖ بيان الرسالة و القيم الجوهرية: يمثل وضوح رسالة المؤسسة أو البنك أولى خطوات النجاح

لإستراتيجية إدارة المخاطر، وحتى تكون ناجحة فإنه على الادارة أن تدرك أهمية وجود قيم

- تنظيمية و أن تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل و هدف البنك؟ و كيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها؟ و بدون هذا الفهم فلن يطور العاملون التزاما و ولاء.
- ❖ **الأفراد المتحمسون و الواثقون من أنفسهم :** كل فرد أيا كان موقعه له دور في إدارة المخاطر، فالإدارة العليا تحدد المخاطر و ترتبها حسب الأولوية، و تصمم و تعدل السياسات و النظم اللازمة للحد من المخاطر، و تعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات أما العاملون التنفيذيون، فعليهم إطاعة السياسات و إبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، و اقتراح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر ملاءمة.
- ❖ **البيئة/ المحيط المشجع :** مهما كان نوع الخطر أو مداه، فأهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل مؤسسة أن يكون لديها خطة جاهزة للاستجابة السريعة لجميع حالات الخطر و الخسائر المرتبطة بها، لأن تصرف المؤسسة بسرعة و بصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمها الجوهرية.
- ❖ **المنهجية السليمة :** يجب ألا تكتفي إدارة المخاطر بكشف المخاطر في عملية الرقابة الاستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، و لا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح .
- ❖ **أمانة و قدرة الأفراد :** إن أفضل السياسات و الإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم يتم بنيتها الأفراد بصورة سليمة، و يساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي على خطوط التقارير و السلطة ، بالإضافة إلى فصل الواجبات؛
- ❖ **التكلفة و الأداء :** لضمان الكفاءة و الفعالية لإستراتيجية إدارة المخاطر، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئا أو تكلفة زائدة مع تطور العمل المؤسسة، خاصة و أن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين ( الأداء ) أو على ثقافة و قيم المؤسسة.
- ❖ **نظم إدارة معلومات يعتمد عليها :** تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة المخاطر، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة المخاطر و الحد منها.

## 2.1 ركائز ادارة المخاطر في البنوك :

ان العناصر الرئيسية في ادارة المخاطر تتمثل في مايلي:( الكراسنة ، 2006: ص ص : 44-46)

**1.2.1 رقابة فعالة :** حيث تتطلب إدارة المخاطر اشراف فعلي من قبل مجلس الادارة و الادارة العليا.

✓ **مجلس الادارة :** يجب على مجلس الادارة اعتماد أهداف الاهداف و استراتيجيات و سياسات و اجراءات ادارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة طبيعة المخاطر درجة تحمل، كما يجب على مجلس الادارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة البنك بما في ذلك وجود أنظمة كفاءة لقياس و مراقبة حجم المخاطر.

✓ **الادارة العليا:** تقوم بتنفيذ التوجيهات و الاستراتيجيات التي أقرها مجلس الادارة كما عليها أن تحدد خطوة واضحة للصلاحيات و المسؤوليات المتعلقة بالإدارة و مراقبة المخاطر و الإبلاغ عنها، مع ضرورة التأكد من استقلال القسم المكلف لإدارة المخاطر عن الانشطة التي تؤدي الى نشوء المخاطر.

**2.2.1 كفاية السياسات و الحدود:** ضرورة تناسب سياسات ادارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في البنك، مع ضرورة العمل على اتباع الاجراءات السليمة لتنفيذ كافة عناصر ادارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر قياسها تخفيضها مراقبتها و الإبلاغ عنها و ايضا التحكم فيها مع ضرورة تطبيق سياسات ملائمة و اجراءات أنظمة للمعلومات و ادارة فعالة لاتخاذ القرارات و اعداد التقارير اللازمة بما يتناسب مع نطاق و مدى طبيعة أنشطة البنك.

**3.2.1 كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:** ان وجود نظام معلومات قادر على تزويد الادارة العليا و مجلس الادارة بالتقارير اللازمة و في الوقت المناسب حول أوضاع البنك المالية الاداء و غيرها، حيث يجب أن تتسجم درجة تعقيد أنظمة المعلومات مع حجم البنك و درجة تعقيد نشاطاته لذا لا بد للبنوك من اعداد تقارير ادارية تتعلق بنشاطات رقابة المخاطر ، لذا لا بد أن يتضمن البنك أنظمة معلومات تمكنها من تزويد الادارة العليا و مجلس الادارة بكافة التقارير اللازمة حول حجم و مراقبة مخاطر البنك.

**4.2.1 كفاية أنظمة الضبط :** ذلك من خلال تحديد هيكل و تركيبة لأنظمة الضبط في البنك حسب سير أعمال البنك على وجه العموم و على ادار المخاطر على الخصوص ذلك من خلال: ضرورة الفصل بين وظائف ادارة البنك باعتبار هذا الامر يتعلق بالتقارير الادارية التي تشمل تقارير يومية أو اسبوعية حول وضع الميزانية و الارباح الخسائر قائمة بالديون تحت المراقبة، قائمة بالقروض المستحقة و غيرها.

### 3.1 مستويات تطبيق ادارة المخاطر:

من خلال ما سبق نجد أن ادارة المخاطر تمتد الى كافة المنشأة او بنك بمختلف وظائفها حيث أن ادرة المخاطر لا تتوقف عند موظف أو ادرة بل تتعداه الى كافة المستويات لذا فانه من أجل تفعيل هذا النوع من الادارة لا بد من تحديد المستويات التي يتم على اساسها ادارة المخاطر، خاصة أن ادارة المخاطر لا تتعلق بجهة واحدة أو ادارة متخصصة بل تكون على كافة مستويات البنك .

تمارس ادارة المخاطر في المؤسسات المالية و المصرفية على جميع المستويات التنظيمية، ذلك بأن تكون كل الإدارات و الاقسام طرفي عملية ادارة المخاطر كالأتي (أبو كمال، 2014: ص ص : 68-69) :

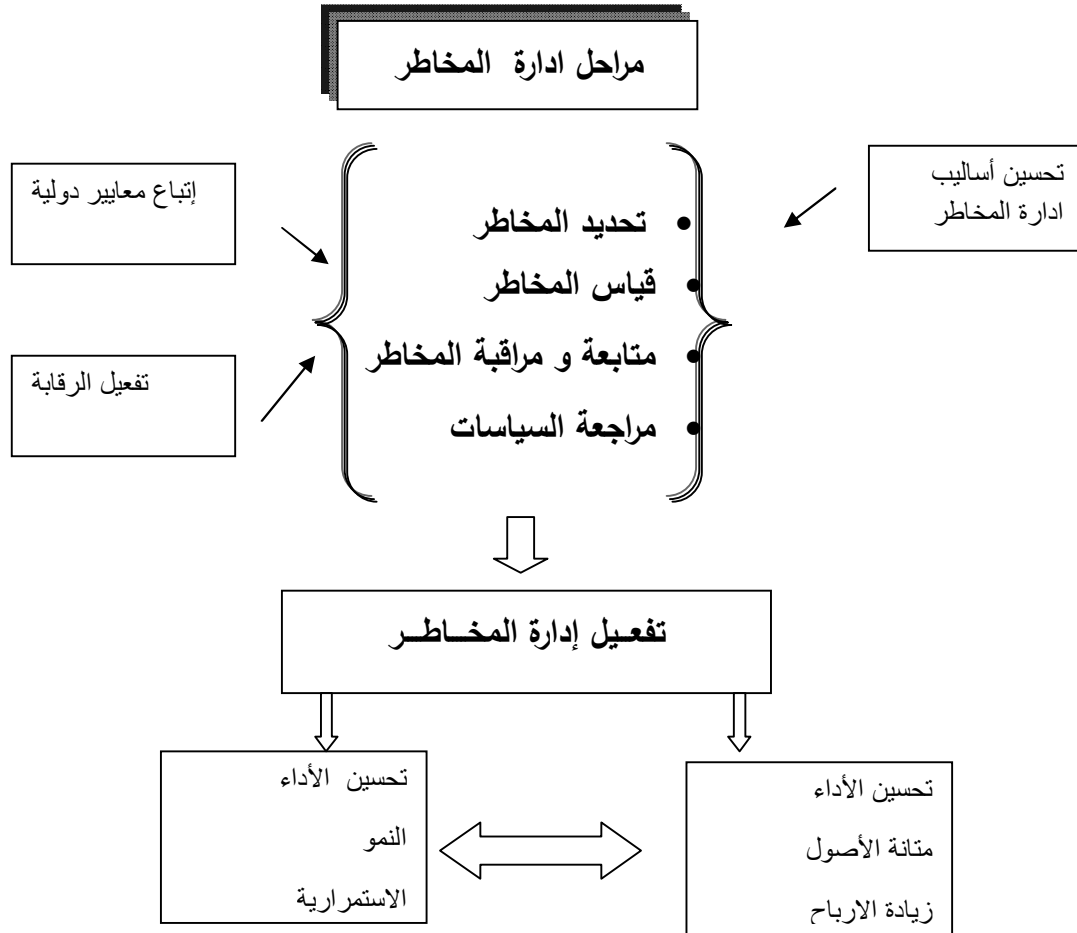
**1.3.1 المستوى التخطيطي Strategic level :** يعتبر مجلس الادارة هو الجهة المسؤولة عن وضع الأهداف الكلية و السياسات و الاجراءات الخاصة بإدارة المخاطر ، حيث يجب وصول هذه الاهداف العامة الى كل موظف في البنك و ينبغي ايضا على مجلس الادارة أن يتأكد من الادارة التنفيذية قد اتخذت الاجراءات اللازمة لتحديد هذه المخاطر : قياسها مراقبتها و السيطرة عليها؛

**2.3.1 مستوى الادارة العليا Meddel level:** حيث تقوم بتطبيق استراتيجيات و سياسات مجلس الادارة من خلال البرامج و تنفيذ المهام و الاجراءات التي تستخدم في ادارة المخاطر، من تحديد النظم الكافية لقياسها و آليات المراقبة الداخلية الفاعلة و تعيين بوضوح الاشخاص و اللجان المختصة بإدارة المخاطر و حدود صلاحياتها و مسؤولياتها؛

**3.3.1 مستوى العمليات التشغيلية Operational level:** حيث حدوث المخاطر عند هذا المستوى من خلال ممارسة الانشطة البنكية من قبل الموظفين المصرف و تقييد المخاطر العمليات التشغيلية و ارشادات و توجيهات الادارة العليا.

مما سبق يمكن أن نوضح أهمية ادارة المخاطر بالنسبة للبنك أو أي منشاء في تقييم و تحسين الاداء من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم ( 03-05 ): تأثير إدارة المخاطر على الأداء



المصدر: من اعدا الباحثة

إذا في ظل الحوكمة و ادارة المخاطر بين التأثير و التأثير فان الحوكمة تشتمل على مجموعة من العناصر المهمة التي من شأنها التقليل والتحكم الفعال في مختلف المخاطر التي تهدد البنك تتمثل في تحديد استراتيجية بوضوح يمكن من خلالها قياس النجاح الاجمالي و مساهمات الأفراد على أساسها حيث أن توزيع المسؤوليات و تحديد سلطة اتخاذ القرار المناسبة لكل شكل من المخاطر (قاسيمي،2015 ص : 212) .

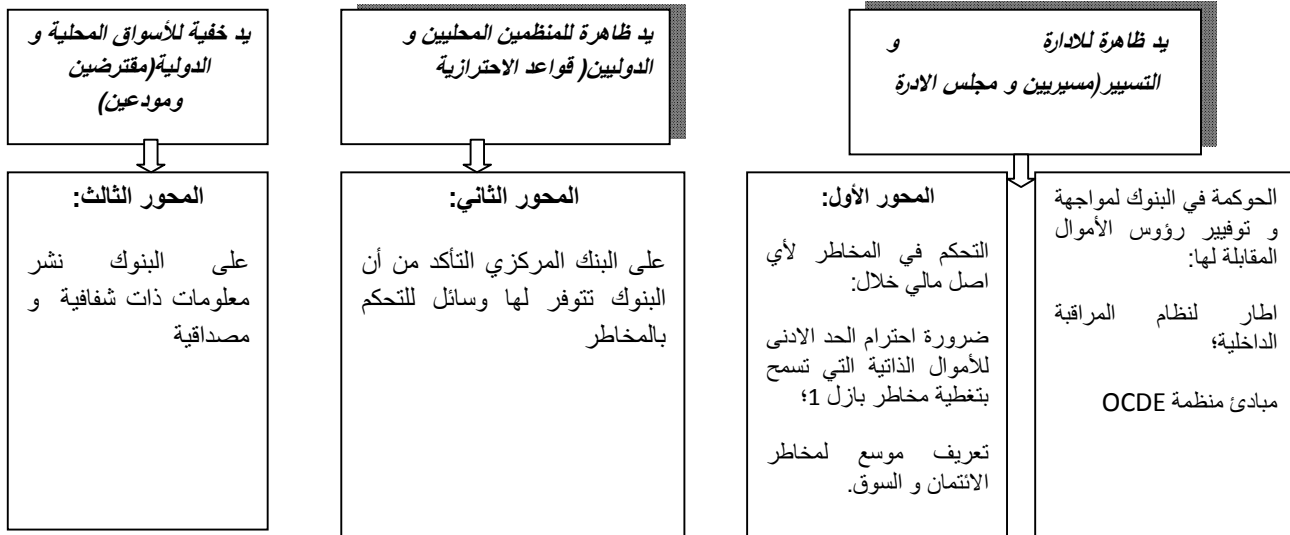
### المطلب الثاني : ارساء و تعزيز مبادئ الحوكمة البنكية في ظل مقررات بازل

لقد أدركت لجنة بازل أهمية الحوكمة الفعالة عندما قامت في اطار مقرراتها بازل 2 بنشر اطار فعال يحكم و يوضح عمل مجلس الادارة و الادارة العليا في كل من مؤسسة أهمية المخاطر التي يواجهها و آلية تحديد كفاية رأس المال من أجل تغطية المخاطر من جهة و من جهة أخرى ضرورة التعامل مع المخاطر بمختلف أنواعها .

#### أهمية الحوكمة البنكية في ظل مقررات لجنة بازل:

في ظل مقررات لجنة بازل الصادرة سنة 1999 تم نشر جملة من المبادئ المتعلقة بالحوكمة و التي حاولت من خلالها اعطاء صورة توضيحية عن مصطلح كان ضامرا و قد زعت فيه مقررات بازل الحياة، لتتوالى النسخ المعدلة سنة 2005 ثم في فيفري 2006 تحت عنوان **Enhancing corporate governance for banking organization** و الذي تضمن مجموع مبادئ حوكمة الشركات التي تم التطرق لها في الفصل الأول.

#### الشكل رقم (03-06): أهمية الحوكمة البنكية و إلتزام بأعمال لجنة بازل



المصدر: حبار عبد الرزاق: الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي: حالة

دول شمال افريقيا ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا: العدد 07 ، سنة 2009 ، ص 90.

كما أصدرت اللجنة معايير جاءت مكملة لهذه المبادئ من أجل تنظيم و مراقبة الصناعة البنكية و هي ما يأتي حسب (طالب، المشهداني: 2011: ص 49):

✚ الاعلان عن الاهداف الاستراتيجية للجهاز البنكي بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة

فضلا على تحديد مسؤوليات الادارة ؛

✚ التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الادارة و ادراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة و عدم وجود

أخطاء مقصودة من قبل الادارة العليا ؛

✚ ضمان فعالية دور المراقبين و ادراكهم لأهمية دورهم الرقابي.

## 1.2 مستويات الحوكمة البنكية في ظل مقررات بازل:

كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الاشراف البنكي ، فقد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الاشرافية المجمعمة من أعضائها و غيرها التي تمثلت في اصدار توجيهه اشراقي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة و معقولة، حيث كان من الضروري وجود مستويات مناسبة من أجل ارساء مبادئ الحوكمة ( خليل، داودي : ص 07 ) ، تتمثل مختلف المستويات الصادرة عن لجنة بازل لتعزيز معايير الحوكمة وأهم ما جاء فيما يلي: (عبد الحميد، ك3، 2013: ص 121)

### 1.1.2 ممارسات مجلس ادارة البنك : على مجلس الادارة أن يضطلع من خلال مسؤوليته الكاملة

( الملكية ) بما في ذلك استراتيجية أعماله و مخاطره لضمان السلامة البنكية، لذا ينبغي على المجلس أيضا توفير رقابة فعالة على الادارة العليا و لضمان ذلك لا بد من:

✓ ممارسة حكم سليم و موضوعي للحفاظ على المؤهلات و الكفاءات المناسبة بشكل منفرد و جماعي؛

✓ اتباع ممارسات حوكمة جيدة في تصميم عمله الخاص ؛

✓ أن يكون مدعوما بوظائف رقابة و مخاطر - كفاءة - تسوية مستقلة على أن يقوم المجلس بتأمين رقابة فعالة .

**2.1.2 مجلس الإدارة العليا: Senior Management** تحت توجيه مجلس الإدارة يجب على مجلس الإدارة العليا التأكد من أن أنشطة البنك تتفق مع استراتيجية الأعمال و التحمل للمخاطر و السياسات التي وافق عليها المجلس.

**3.1.2 ادارة مخاطر :** على البنك أن تتوفر لديه وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر بما في ذلك رئيس مخاطر أو ما يوازيه، مع سلطة كافية ، و امكانيات الوصول الى المجلس ما يجب أن يتضمنه وفق مبادئ اللجنة في سنة 2000 و بعد نشر ارشادات اللجنة لعام 2006 كان هناك العديد من النقائص لذا كانت الاجراءات التي تم اصدارها في 2008 من أجل تجاوز النقائص و الهفوات و ارساء الحوكمة في البنوك من خلال :

✓ يجب أن يتم تحديد المخاطر و مراقبتها على نحو مستمر على المستوى الفردي و على مستوى الشركة و ما يجب أن يواكب التطورات الحاصلة في المخاطر و هيكليات البنو التحتية للرقابة الداخلية أي تغييرات في وضعية مخاطر البنك ( بما في ذلك نموها) ووضعية المخاطر الخارجية؛

✓ تتطلب ادارة فعالة للمخاطر التواصل الصريح في الوقت المناسب داخل البنك حول المخاطر غير المنتظمة و خلال تقديم لتقارير الى مجلس الادارة و الادارة العليا.

**4.1.2 التعويضات ( الحوافز و المكافآت ) Compensation** يجب على البنك أن ينفذ بالكامل مبادئ الممارسات السليمة للتعويضات الصادرة على مجلس الاستقرار المالي FSB ومعايير التنفيذ المرافقة أو المعايير الوطنية للطبقة التي تتناسب مع مبادئ و معايير مجلس الاستقرار المالي.

**5.1.2 هيكلية البنوك** حيث يجب على مجلس الادارة و الادارة العليا أن يوجد الهيكل العام للبنك ليضمن أن الهيكل و الهيئات التي تمثلها تتناسب للنشاط المصرفي و لا تتطوي عليها تعقيدات، خاصة تلك التعقيدات التي من شأنها أن تعيق الشفافية و تزيد من حجم المخاطر.

**6.1.2 الإفصاح و الشفافية** تعتبر الشفافية أداة للمساعدة على تأكيد و تنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة و يهدف هذا الى مساعدة المنظمات المصرفية في تحسين أطر الحوكمة الخاصة بها، حيث أن تطبيق المبادئ المنصوص عليها يجب أن يتناسب مع : حجم التعقيد هيكل النظام البنكي ، وضعية المخاطر للبنك و المجموعة التي ينتمي اليها.

لقد نشطة لجنة بازل في اصدرها توجيه اشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية، حيث لا يمكن أن يعمل الاشراف بشكل جيد اذا لم تكن الحوكمة البنكية تعمل حسب الاطار المخطط له، و منه فالمشرفين في المسار لهم مصلحة في ضمان وجود حوكمة بنكيةفعالة حيث أن الخبرة الاشرافية تشدد على وجود المستويات المناسبة للمساءلة و فحص الارصدة لكل بنك، فالحوكمة البنكية تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة كما وضعت لجنة بازل ارشادات للحوكمة تركز على (محمود، يعقوب و اخرون : ص 15) :

✓ قيم المنظمة و موثيق الشرف و المعايير للتصرفات و النظم التي يتحقق باستعماله تطبيق المعايير ؛

✓ استراتيجية فعالة التي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي و مساهمة الافراد في ذلك؛

✓ التوزيع للمسؤوليات و مراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة للمجلس؛

✓ وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الادارة و مدققي الحسابات و الادارة العليا؛

✓ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي و الخارجي و ادارة مستقلة للمخاطر؛

✓ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح؛

✓ الحوافز للإدارة التي تحقق العمل بطريقة سليمة و أيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين؛

✓ تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو خارجيا؛

✓ يجب على الادارة العليا أن تقدم اخطارا لمجلس الادارة عن أي تغييرات مادية من السياسات

المقررة و التي تؤثر ماديًا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالبنك.

**7.1.2 تفعيل الرقابة :** إن النقطة الأساسية التي نتجت عن الاتفاقية الثانية للجنة بازل وتمس مباشرة

حوكمة البنوك هو تحميل مدراء ومجالس إدارة البنوك مسؤولية إدارة وتوجيه البنك بما في ذلك تحمل

مسؤولية المخاطر التي يواجهها وتحديد أفضل السبل للتقليل قدر المستطاع من التأثيرات السلبية وكذا

تعظيم ربحية، و لقد ظهرت الحاجة الى ترتيبات نظامية و رقابية تحكمها معايير دولية موحدة لعلاج

ضعف الرقابة الداخلية ، وقصور الادارة في المؤسسات المالية و النظم البنكية خاصة في الأسواق

الناشئة للوصول الى أسواق مالية كفوة، لذا فقد سعت لجنة بازل المختصة بالرقابة و الاشراف

المصرفي الى وضع مجموعة من المبادئ و المعايير الأساسية للرقابة المصرفية التي تضمنت 25

مبدأ تدرج هذه المبادئ ضمن مجموعة من الاقسام التي سنلخصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): المعايير الأساسية للرقابة المصرفية

<b>تفعيل الرقابة المصرفية من خلال مقررات لجنة بازل</b>
<b>الشروط المسبقة للرقابة المصرفية الفعالة</b>
يجب توفر نظام رقابة فعالة يتضمن جملة من الخصائص هي : تحديد واضح للمسؤوليات، استقلالية الهيئات الرقابية في ظل وجود اطار ملائم للقوانين و التشريعات التي يحدد صلاحيات و أشكال العقوبات مع ضمان نظام فعال لتبادل المعلومات بين هيئات.
<b>عملية التراخيص و الموافقة على التغييرات الهيكلية</b>
يحق للسلطات الاشرافية تحديد الضوابط اللازمة لرقابة عمليات التملك و الاستحواذ و كذا الاستثمارات الكبيرة، مع ضرورة تحديد مفهوم الوحدة المصرفية، و أيضا ضرورة وضع شروط منح التراخيص ، تقييم لهيكل الملكية و ادارته و كبار المسؤولين، خطة العمل و نظم الرقابة الداخلية للبنك.
<b>أساليب الرقابة المصرفية الفعالة</b>
من خلال وضع حد أدنى لمتطلبات رؤوس الاموال و مكوناته و مدى قدرته على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها بنوك؛ يجب على المراقبين التأكد من أن عمليات الاقراض و الاستثمارات التي تقوم بها البنوك تتم بشكل موضوعي و بالاعتماد على مبادئ سليمة ؛ على السلطات الرقابية التأكد من وجود نظم دقيقة لقياس متابعة و مراقبة مختلف مخاطر السوق مع وضع اجراءات ملائمة لادارة هذه المخاطر . ضرورة تأكد المراقبين المصرفيين من وجود سياسات و ممارسات و اجراءات ملائمة فيما يخص جودة الاصول و كفاءة المخصصات و الاحتياطات لمواجهة مختلف المخاطر؛ وجود اجراءات متشددة تستهدف تحسين المستويات المهنية للعاملين بالقطاع المالي لحماية البنوك من جرائم مالية .
<b>توفر المعلومات و الاحتياجات المعلوماتية و الصلاحيات الرسمية</b>
ضرورة أن تشمل الرقابة المصرفية الفعالة على الرقابة الميدانية و الرقابة المركزية ؛ يجب أن يتوفر لدى السلطات الرقابية السلطة الكافية لجمع مراجعة تحليل التقارير و البيانات و الوسائل الكافية لتحقيق بشكل مستقل من صحة المعلومات .
<b>العمليات المصرفية عبر الحدود</b>
من العناصر الرئيسية للرقابة الشاملة اقامة قنوات اتصال و تبادل للمعلومات مع كافة الجيئات الرقابية الاخرى، كم يجب على سلطات الرقابية أن تطلب من الفروع الاجنبية القيام بعملياتها المحلية وفق اسس و معايير التي يشترط على البنوك المحلية التقيد بها.

**المصدر :** صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الاعمال" تقييم اداء البنوك و المخاطرة المصرفية

الالكترونية، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر، سنة 2011، ص ص: 594-603.بتصرف

و من أجل ضمان ممارسة فعالة لمختلف العمليات الرقابية لا بد أن يكون هناك اهتمام من الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك و أن تكون ادارة البنك مقتنعة بهذه المبادئ ذلك من خلال قيامها بدورهم في الرقابة على الأداء و هو ما يسعى له كل بنك (عبود، 2014 : ص 342). و بما أن الحوكمة البنكية تقع على عاتق كل من جلس الادارة و الادارة العليا لأي بنك هذا من ناحية و من ناحية أخرى هناك السلطات الرقابية التي يجب أن تكون على دراية بأهمية الحوكمة و تأثيرها على أداء البنك ذلك من خلال : (شاكر، 2005: ص ص 57-58)

- ❖ يجب أن يقوم البنك بتطبيق هيكليات تنظيمية و معادلة الفحص ، و الموازنة الملائمة لذا لا بد أن تؤكد أطر الحماية الرقابية على مبادئ المحاسبة و الشفافية ؛
- ❖ تحديد ما اذا كان مجلس الادارة و الادارة العليا قادرة على القيام بالواجبات و المسؤوليات المنوط بهم ، و أيضا على أداء البنك ؛
- ❖ السلطات الرقابية معنية بالمتابعة و المراقبة بطريقة نموذجية ما اذا كان البنك يطبق مبادئ الحوكمة، كما لها القدرة على تحديد المشكلات الطارئة مع تحديد الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب مع تحديد اشارات الانذار المبكر بالنسبة لأي تدهور في ادارة أنشطة البنك؛
- ❖ ان أهمية و ضرورة اصدار السلطات الرقابية للتوجيهات الملائمة للبنوك بالنسبة لقواعد مبادئ الحوكمة و الممارسات غير المناسبة التي يمكن أن تضر بمصالح المودعين و المساهمين و جميع جهات التي لها صلة بالبنك ؛
- ❖ رقابة واعية وفعالة فالأزمات المالية أظهرت أن الجهات الرقابية اعتمدت الخبرة و المعرفة لتقييم المخاطر التي تتعرض لها البنوك التي تتطلب الرقابة على الممارسات ذات المخاطر، و التي تساعد على الحد و التعرف على الأزمات قبل حدوثها حيث يجب الاهتمام بالقرارات و ذلك للحد من المخاطر و منع التركيز المتزايد في السوق لتنظيم المنافسة في القطاع المصرفي (حسن: ص 86)، و من أجل ايجاد بيئة رقابة مصرفية فعالة لا بد من توفر جملة من الشروط هي : ( بريش، غرابة، 2015:ص 101)

✚ ضرورة توافر بيئة اقتصادية سليمة : حيث يلعب دورا هاما في ادارة الاقتصاد و أن

ارتباطه بالاقتصاد الكلي أكثر من مجرد علاقات بالسياسات النقدية و نظم أسعار

الصرف اذ أن الاوضاع الاقتصادية الكلية و السياسات المرتبطة بها تعبران عن المؤشرات الأساسية لسلامة النظام المصرفي؛

✚ **ضرورة وجود بنية أساسية متطورة:** حيث يجب أن تشمل البنية الأساسية ترسانة من

القوانين التجارية التي يجب أن تشمل قوانين خاصة بالشركات و العقود والملكية و حماية المستهلك، ويجب أن تكون هذه القوانين معدة بشكل يؤمن حل مختلف للنزاعات؛

✚ **نظام محاسبي متطور:** حيث يجب أن يشمل معايير محاسبية متفق عليها يتم التقيد بها

من كافة البنوك، مع ضرورة وجود ضوابط فعالة و متطورة للرقابة المصرفية تتوافق مع التوسع في الخدمات المصرفية الحديثة في ظل الافصاح عن البيانات المالية المدققة.

### المطلب الثالث : الحوكمة البنكية و دورها في تطوير إدارة المخاطر

تلعب اواة المخاطر دورا أساسيا في توجيه الاستثمارات من جهة و حماية اصحاب المصالح من جهة أخرى،فإدارة المخاطر أحد أهم ركائز الحوكمة كما أنها وسيلة ادارية هامة على كل مستويات، انطلاقا من ذلك فان تطبيق الحوكمة من شأنه أن يؤثر في تفعيل و تطوير اواة المخاطر.

#### 1.3 الحوكمة مدخل لإدارة المخاطر في البنوك:

تعتبر إدارة المخاطر مدخل عملي للتعامل مع المخاطر البنكية التي تواجه الأفراد و المنشآت، والبنوك ومحورها هو وضع القواعد والأسس التي يتم التعامل من خلالها في حالة إمكانية تعرض أصول أو دخل البنك لخسائر عارضة (نسمان، سنة 2009 :ص 53).

يتجسد الدور البارز للحوكمة في تفعيل ادارة المخاطر، ذلك من خلال الاطراف الرئيسية

للحوكمة : (جدايني. م ، جدايني. س ، 2008: ص 10 )

#### 1.1.3 السلطات القانونية و التنظيمية : يتمثل دورها في بناء إطار لحوكمة البنك و إدارة المخاطر

و يتضمن الإطار التنظيمي ما هو أكثر من مجرد قواعد تنظيمية تعمل على تحقيق أهداف محددة، تتركز جهود الجهات التنظيمية في المحافظة على ثقة الجمهور في القطاع البنكي ، و على خلق سوق عادلة للمؤسسات المالية و الهيئات التي تقدم خدمات مالية ، كما تهدف الهيئات التنظيمية لذلك إلى إيجاد اتجاه سوق حرة نحو الإشراف على البنوك و الوظائف المهنية الإشرافية ، و تعمل أيضا على خلق وعي لدى الجمهور بمسؤولية إدارة البنك في عملية إدارة المخاطر.

**2.1.3 السلطات الإشرافية :** يتحدد دور هذه السلطات في مراقبة إدارة المخاطر، و نظرا لأن المعاملات البنكية الكبيرة بالغة التعقيد مما يترتب عليها صعوبة تقييمها أحيانا يعتمد المشرفون بدرجة كبيرة على نظم الرقابة الإدارية الداخلية و مهمة الإشراف على البنوك يمكن النظر إليها على أنها مراقبة و تقييم ، و عند الضرورة تقوية عملية إدارة المخاطر التي تؤديها البنوك ، و مع ذلك فإن السلطة الإشرافية هي فقط واحدة من الأطراف التي تساهم في إيجاد نظام بنكي مستقر ، و تقع على عاتق الأطراف الأخرى مسؤوليات متصلة بإدارة المخاطر .

**3.1.3 المساهمون :** حيث يلعب المساهمون دورا هاما ، فمن خلال إنتخاب المجلس الإشرافي ، و الموافقة على مجلس الإدارة و لجنة المراجعة و المراجعين الخارجيين يكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه البنك ، و لا تقتصر مسؤولية الإدارة و المجلس على حملة الأسهم فقط ، بل تتعداها إلى المودعين الذين يوفران رفعة مالية لرأس مال الملاك .

**4.1.3 مجلس الإدارة :** تقع المسؤولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة ، و مجلس الإدارة الفعال ينبغي أن يكون لديه فهم سليم و إلمام كامل بطبيعة أنشطة البنك و ما يرتبط بها من مخاطر ، و أن يتخذ الخطوات المناسبة لضمان قيام الإدارة بإرساء نظم قوية لمراقبة هذه المخاطر و السيطرة عليها ، كما ينبغي عليهم التحقق من أن إدارة المخاطر بالبنك يخضع لمراجعات مستمرة من جانب أشخاص يتمتعون بالمؤهلات العلمية و المهنية المناسبة.

**5.1.3 الإدارة التنفيذية :** تعتبر هي المسؤولة عن عمليات البنك و تنفيذ السياسات الخاصة بإدارة المخاطر ، و يمكن القول بأن السلامة المالية بالبنك تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة و على الإدارة العليا للبنك .

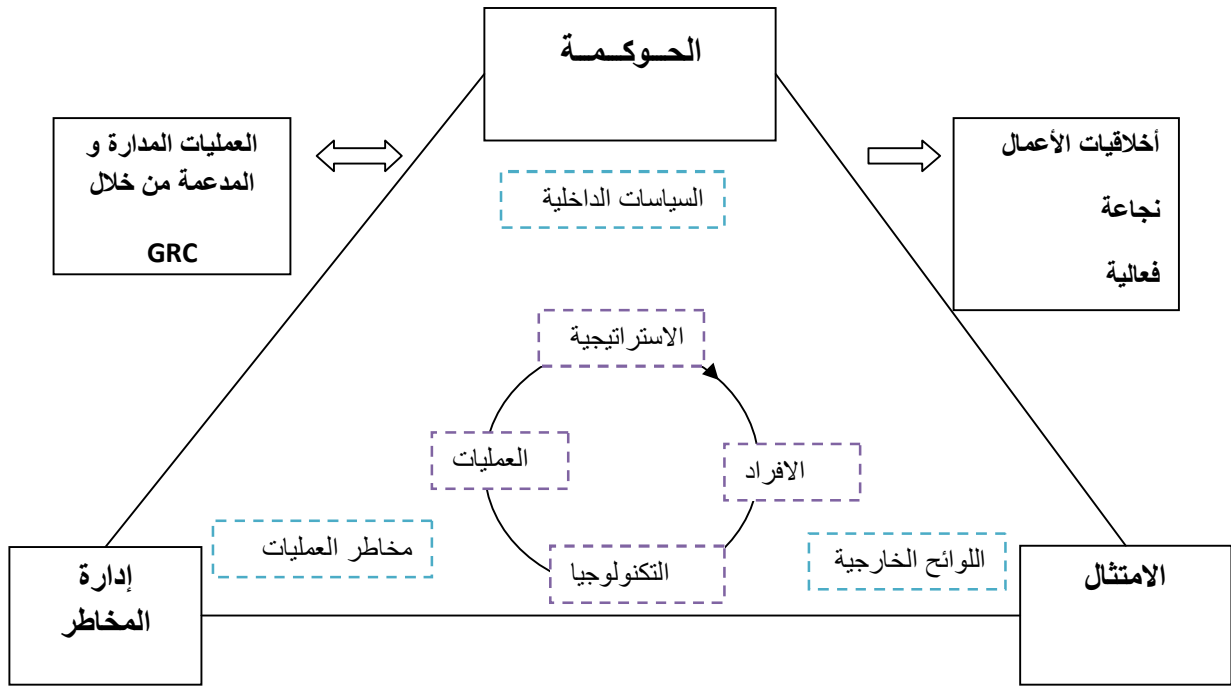
**6.1.3 لجنة المراجعة و المراجعين الداخليين :** يمكن اعتبار لجنة المراجعة امتدادا لوظيفة إدارة المخاطر المنوطة بمجلس الإدارة من منطلق أن مجلس الإدارة يعتبر هو المدير النهائي للمخاطر، و تعد لجنة المراجعة أداة جيدة لمساعدة الإدارة في التعرف على نواحي المخاطر و التعامل معها، و ينبغي أن تتمثل رسالة لجنة المراجعة في تعظيم إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى المجموعة بأسرها.

**7.1.3 المراجعون الخارجيون :** من المعروف أن المراجعة الخارجية تعتمد على فحص نظم الرقابة الداخلية حيث يتحدد بناء على هذا الفحص طبيعة و نطاق إختبارات التحقق و يلعب المراجعون الخارجيون دورا هاما في تحسين قدرة السوق على تحديد و معرفة أي البنوك يفضل مزاوله أعمال معها ، و يوفر عمل المراجع الخارجي حماية مضافة للمستهلك لذلك فإنه من المهم أن تتحول المهنة من مجرد مراجعة للميزانية إلى تقييم للمخاطر المتصلة في صناعة الخدمات المالية و المصرفية .

**8.1.3 الجمهور :** من اجل توفير حماية للجمهور ينبغي عليه أن يفهم من يتحمل المخاطر ؟ هل هم الأفراد كمستثمرين ، أم الوسطاء الماليين ( البنوك ) ؟ و عندما يفهم الجمهور التفرقة السابقة ، سيكون الدور الرئيسي للوسطاء الماليين ضمان حماية المستهلكين ، و يصدق ذلك بصفة خاصة عندما يطبق شرط " الصلاحية و الملاءمة " على جميع الجهات التي تقدم الخدمات المالية .

ان ادارة المخاطر وسيلة ادارية توفر ركيزة و منطلقا للحوكمة البنكية عن طريق طمأنة المساهمين و الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح على أن المخاطر التي تواجه استثماراتهم معرفة من جانب ممثليهم و مجلس الادارة تقوم بالإجراءات الكفيلة بشكل منهجي لكي تجعل من الأفراد يسهمون بمسؤولياتهم في تجاوز المشكلات و منه دفع المؤسسة الى الأمام (نسمان، 2009 : ص 52)، ومن أجل تفعيل ادارة المخاطر للنهوض بالحوكمة البنكية لا بد من توفر ركيزة أخرى هي الامتثال و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03-07): علاقة الحوكمة البنكية بإدارة المخاطر



**source** :Dornberger.K, Oberlehner.S ,and other, CHALLENGES IN IMPLEMENTING ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives Vol. 3, Issue 3, November 2014, p7.

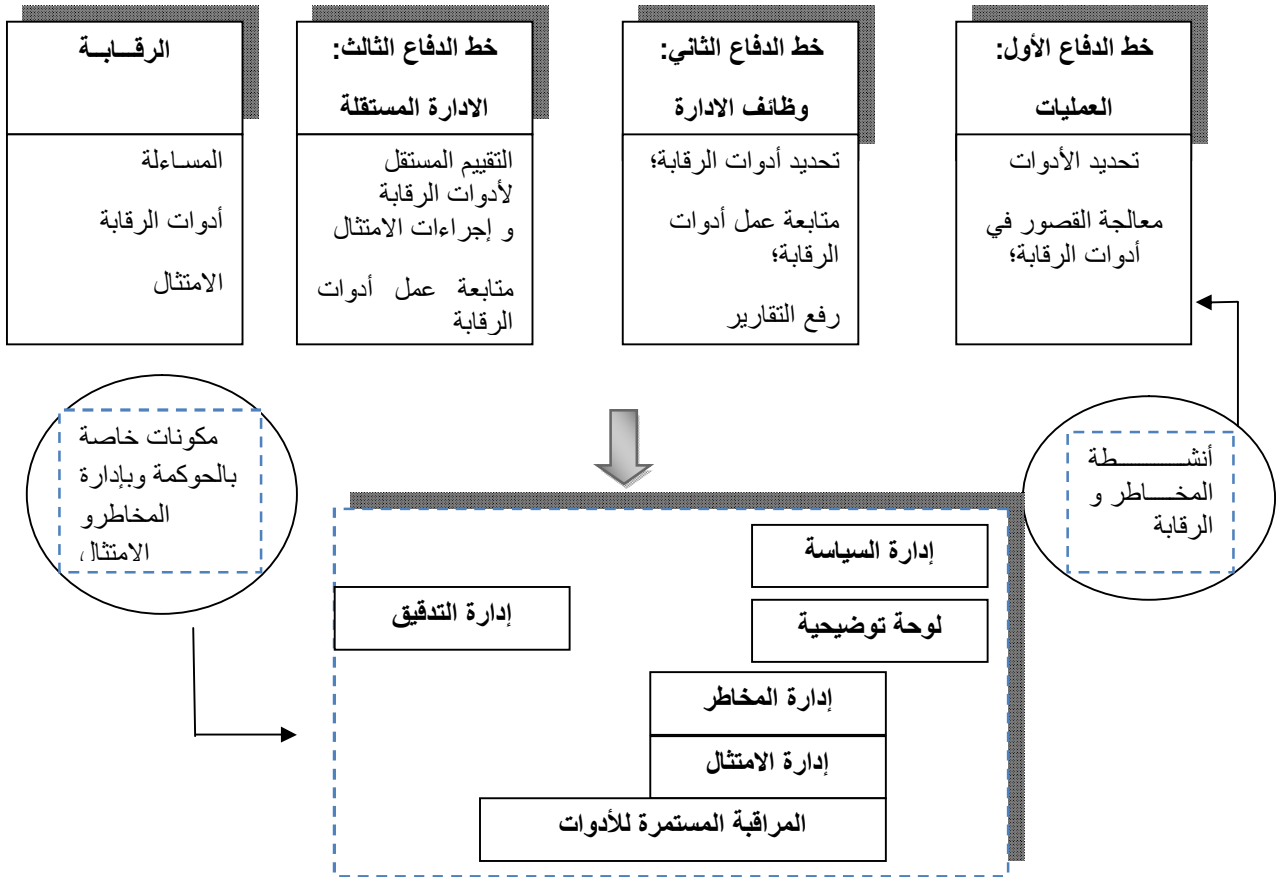
### 2.3 نموذج حوكمة ادارة مخاطر و الامتثال GRC:

ان ادارة المخاطر تساهم في جعل البنك يخضع لمبدأ الامتثال للوائح الخارجية الصادرة من لبنك المركزي و كذا اللوائح الصادرة عن ادارة البنك، فإدارة المخاطر و مبدأ الامتثال يعتبران ركيزة أساسية لتفعيل الحوكمة من خلال ارساء مبادئها التي تؤثر و تتأثر بالدرجة الأولى بمختلف العمليات البنكية المدارة وفق نموذج **GRC**، هذا من جهة و من جهة أخرى تساهم في دعم السلوك الأخلاقي سواء بالنسبة للموظفين باختلاف تدرجهم و كذا المتعاملين باعتبار أن تطبيق الحوكمة يساهم في دعم تطبيقها على مستوى شركات، مما سينعكس بالإيجاب على فعالية و نجاعة البنك و منه يترجم ذلك في تحسين الأداء المالي للبنك. ومن أجل توضيح أكثر لعلاقة كل من ادارة المخاطر الامتثال، الحوكمة والاداء فالشكل التالي يوضح بالتفصيل ذلك حيث يتضمن النموذج ثلاث خطوط دفاع أساسية : خط

\*GRC : Governance, Risk and Compliance

الدفاع الأول : العمليات ، خط الدفاع الثاني: تفعيل دور الادارة ، و خط الدفاع الثالث: الادارة وتفعيل دور الرقابي.

الشكل رقم (03-08): خطوط الدفاع في البنوك



المصدر: ساتيش ياداف: تقنية الحوكمة و المخاطر و الامتثال، من الموقع: بتصرف

[www.internalauditor.me/ar/article/governance-risk-and-compliance-technology](http://www.internalauditor.me/ar/article/governance-risk-and-compliance-technology), consulte le 02-04-2017.

من الشكل أعلاه نجد أن اذا كانت الحوكمة ضرورة لا بد من الأخذ بمبادئها و أدواتها فهي تزداد أهمية في القطاع البنكي و هذا لان جوهر عمل بنوك يرتكز على المخاطر فان لم يأخذ البنك نسبة مخاطرة في أعماله فلن يتمكن من تحقيق أي عائد خاصة أن الخسائر تنشأ من عدم ادارة المخاطر أو عدم الحصول على العوائد المناسبة لتلك المخاطر، ان توفر نظام ادارة مخاطر جيد هو الذي يسمح

بالمواءمة بين العوائد و المخاطر ضمن الحد الذي يسمح به وضع المصرفوا إستراتيجياته ، غير أن فعاليته تعتمد على وجود نظام حوكمة جيد و إلا ستكون الجهود المبذولة في ادارة المخاطر غير فعالة ( الشحادة، 2007 : ص 25) .

#### المطلب الرابع: الاستقرار المالي و المصرفي في ظل الحوكمة البنكية

تعتبر المؤشرات الخاصة بالسلامة المصرفية و الاستقرار المالي واحدة من الأهداف الأساسية للمجتمع الدولي في ظل الظروف المعقدة بين الأسواق المالية العالمية وما أحرزته هذه العلاقات من ظاهرة انتقال الأزمات، لذا فقد قام صندوق النقد الدولي باستحداث مؤشرات تعنى بالانذار المبكر للأزمات فضلا عن مجموعة من المعايير الاحترازية تتضمن التأكيد على الشفافية و حوكمة المؤسسات حيث ترمي الى تجنب انتقال التأثيرات السلبية للأزمات المالية من دولة الى أخرى (حماد.الطاهر : 2013: ص 46)، لذا سنحاول من هذا المطلب معرفة كيف يمكن للحوكمة أن تساهم في تحقيق السلامة البنكية و منه الاستقرار المالي.

#### 1.4 تطور الحوكمة في ظل الأزمات :

لقد تطور مفهوم حوكمة الشركات الى الحد الذي أصبح معه المفهوم شعارا اصلاحيا، خاصة أن العوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم التي ساهمت في خروج مفهوم الحوكمة الى العلن هي:

- **الانهيارات و الفضائح المالية :** قد سلط الضوء على الحوكمة في ظل الفضائح المالية التي هزت أكبر الشركات العالمية و التي كانت على رأسها شركة Enron و أيضا شركة World Com اضافة الى العديد من الشركات العالمية ، و في البحث عن جوهر الاسباب الفعلية لهذه الفضائح نجد أنه يرجع الى الفساد الاداري و المحاسبي بصفة عامة و الفساد المالي بصفة خاصة، اضافة الى افتقار ادارتها الى الممارسة السليمة في الرقابة و الاشراف، نقص الشفافية و عدم الاهتمام بتطبيق مبادئ المحاسبة؛
- **البيئة القانونية:** كما اكتسب موضوع الحوكمة أهميته من خلال ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه اجراء تنفيذ العقود و حل النزاعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي الى منع الرقابة و انتشار الفساد و ترجع هنا أهمية حوكمة الشركات، في

أنها ليست مجرد شيء أخلاقي يتم عمله فقط بل أنها مهمة في الإفصاح الكافي عن المعلومات المالية التي يمكن أن تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال كما أنها تساعد على جذب الاستثمارات و الحد من هروب رأس المال و زيادة امكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل و هو ما يزيد من أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للدول النامية (محمود، يعقوب و اخرون، 2011: ص 10)؛

➤ **ممارسات الشركات متعددة الجنسيات** : لقد زاد من حدة المطالبة بحوكمة الشركات ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، فبالرغم من وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسيات إلا أنه هناك 100 شركة فقط تسيطر على التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارستها الاحتكارية .

#### 2.4 أهمية الحوكمة في ظل الأزمات المالية :

من هنا فقد اتجهت اغلب الدراسات لتحليل أثر الحوكمة على السلامة المالية Financial Soundness بدلا من الاستقرار المالي "Financial Stability" حيث أن السلامة المالية والتي تعرف بالقدرة على مقاومة الأزمات واستيعاب الصدمات والتعافي السريع منها، تتميز بأنها أكثر قابلية للقياس، إضافة الى أن السلامة المالية تشكل عنصرا رئيسا في المفهوم الكلي للاستقرار المالي، أما المفهوم الأعم والأقل تحديداً للاستقرار المالي يتحقق إذا كان النظام المالي قادرا على توفير توزيع كفؤ لفرص الادخار والاستثمار، ويعتمد على قاعدة متينة وخال من الاختلالات الكبيرة مجموعات من متغيرات التحكم كمحددات متعارف عليها للاستقرار المالي وهي ( خليل، 2007: ص 09) :

❖ **البيئة الاقتصادية الكلية:** ويمكن التعبير عنها باستخدام مؤشرات ثلاثة وهي الوضع المالي، والذي في حال كونه ايجابيا، يدل على وضع مالي أفضل ما يؤثر بشكل ايجابي على السلامة المالية، نسبة التضخم، نسبة الفائدة على المدى القصير، كلاهما يؤثران سلبا على السلامة المالية.

❖ **هيكلية القطاع المصرفي** من حيث مشاركة المصارف المملوكة للدولة والمصارف الأجنبية في النظام وقياس مدى التركيز المصرفي.

❖ البيئة المؤسسية والحوكمة : مقاسة بالحوكمة التنظيمية، وحوكمة القطاع العام (مقاسة بالمحاسبة الديمقراطية، غياب الفساد، والقانون وغيرها من المتغيرات).

#### 3.4 تفادي الأزمات في ظل الحوكمة :

و يبقى من بين الحلول الممكن تطبيقها من منظور الحوكمة لحل أو تفادي الأزمات المالية الحالية هي اتباع مايلي :

**1.3.4 تفعيل دور الرقابة:** لم تعد عملية الرقابة البنكية تقتصر على مجرد السيطرة على المخاطر المختلفة التي تواجهها البنوك بل اتجهت نحو تطوير الوسائل الضرورية لتخفيض تلك المخاطر و التأكد من البنوك تعمل بطريقة سليمة و آمنة لمواجهة و تجنب المخاطر، و تساهم مجموعة القواعد الرقابية في تحديد مدى متانة أداء النظام الرقابي الأمر الذي يهدف الى : (بان توفيق، 2012، ص 188)

➤ نشر مفاهيم موحدة للرقابة البنكية و بالتالي تسهيل عملية التعاون الرقابي بين الدول؛  
 ➤ تعزيز التعاون فيما بين السلطات الرقابية للبنوك و المؤسسات المالية، الاسواق المالية و شركات التأمين . و تبقى دوما مسؤولية تطبيق الحوكمة في البنوك من مسؤولية الجهات المشرفة ثم تأتي عملية الرقابة و تعزيز تطبيق الحوكمة، حيث تهدف الرقابة البنكية اجمالا الى الحفاظ على استقرار النظام المالي و البنكي و ذلك من خلال ( حوحو ، مرغاد، 2014: ص 65) :

✓ تجنب مخاطر افلاس البنوك من خلال الاشراف على ممارسات المؤسسات البنكية و ضمان عدم تعثرها و حماية للنظام البنكي و المالي ككل؛  
 ✓ وضع القواعد و التعليمات الخاصة بإدارة الاصول و الخصوم في البنوك سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية.

**2.3.4 ربط المخاطر بالإجراءات الرقابية ( بناء مصفوفة المخاطر ) :** ان الخطوة الاولى لتكوين مصفوفة المخاطر هي معرفة النشاطات الرئيسية في البنك، و يتم ذلك من خلال الاطلاع على ميزانية البنك و الأرباح و الخسائر و الالتزامات العرضية لدى البنك (الكراسنة ، 2010، ص 70)، يتم خلال هذه المرحلة ربط المخاطر بالإجراءات الرقابية للتعرف على المخاطر حسب

درجة السيطرة عليها من أجل تخفيض حدة المخاطر و ذلك كما يلي (حماد. رجب، 2007: ص 18):

✓ على مستوى كل مخاطرة يتم استعراض كافة الإجراءات الرقابية المطبقة بالوحدة وربطها بالمخاطر.

✓ يتم إعطاء كل إجراء رقابي يخفف من المخاطرة درجة معينة من (1-5) بناءً على نوع الإجراء الرقابي وقدرته على تخفيف المخاطرة.

عند الانتهاء من ربط كافة المخاطر بالإجراءات الرقابية يمكننا احتساب الفجوة الرقابية **Control Gap** والتي تمثل الفرق بين البيئة الحقيقية والبيئة المستهدفة كنسبة مئوية، ولكي نحافظ على الفجوة الرقابية التي تم التعرف عليها سابقاً والتي أظهرت ما مدى سيطرة الوحدة على مخاطرها التشغيلية على افتراض أن الإجراءات الرقابية تعمل بشكل دائم ، لا بد من فحص دوري لهذه الإجراءات، وبناءً عليه تتولى دائرة التدقيق الداخلي وضع آلية فحص مبسطة وسهلة لهذه الإجراءات الرقابية .

**3.3.4 ارساء الإفصاح و الشفافية:** ان الإفصاح و الشفافية يظان من العوامل المحورية و المرتكزات الرئيسية في توفير المعلومات الحيادية و الدقيقة لمسألة ضرورية وجوهرية بغض النظر عن أية مسائل خلافية حول مستوى التوازنات المقبولة شكلاً أو موضوعاً بين الأطراف صاحبة المصلحة من جهة و ادارت الشركات المعنية من جهة أخرى، لذلك نجد أن الجهات الرقابية على المستوى الدولي تبدي اهتمام كبيراً بموضوع الشفافية و تدعو الى اعادة النظر في التشريعات و القواعد و الممارسات التي تحكمها بحيث تصبح جزءاً أساسياً من أدبيات الرقابة على البنوك (الخضر، 2008: ص 190)، ان من أهم الدوافع الهامة و الاساسية لظهور و تطبيق الحوكمة هو اعادة الثقة في المعلومات المحاسبية و احكام الرقابة عليها ، للارتقاء بمفهوم الجودة ذات المعيار الواحد الى تحقيق الجودة ذات المعايير المتعددة مما يعني تحقيق المفهوم الشامل لجودة المعلومات المحاسبية (كواشي ، 2017: ص 181) .

**4.3.4 الرفع من أداء السوق المالي :** لقد أثبتت العديد من الدراسات أن الدول التي قامت بتطوير أنظمت الحوكمة في اسواقها المالية استطاعت أن تحقق عوائد عالية على الاستثمار و بمعدلات قليلة من المخاطر كما أكدت هذه الدراسات على تطور أداء أسواق الاوراق المالية و تحسنه هو برهان

على أن تطبيق هذه الاساليب و بمعايير و أسس موضوعية قادر على احداث تغييرات جوهرية و ايجابية على أداء أسواق المال (الخضر ، 2008: ص 194).

بالإضافة الى ما سبق لابد من اتباع اجراءات أخرى نوجزها في ما يلي ( دبله ، بركات ، 2013: ص12) :

- ❖ على الدولة بمعناها الواسع أن تضطلع بدور بالغ الأهمية في هذه العملية نظرا إلى دورها في حماية المصلحة العامة التي تغلب على المصالح الفكرية أو الجزئية التي تظهر داخل المجتمع ، فالدولة هي صانعة القواعد القانونية و هي المسؤولة عن مراقبة تنفيذها و هو ما يوجب دعم أجهزة الرقابة البنكية على المؤسسات المالية ؛
- ❖ ضرورة إعادة توجيه نظام إدارة الأسواق صوب حوكمة أفضل تتمتع بشفافية أكبر، وعلى الصعيد الدولي لابد من إعادة التفكير في دور وتركيبوا إدارة العولمة الاقتصادية والمالية وتعزيز القواعد المنظمة بشكل متعقل؛
- ❖ ضرورة أن ينهض القانونون بدور هام في مراقبة النظام المالي الذي يحكم الأدوات المالية المبتكرة؛
- ❖ عملية التنظيم في وقت الأزمة سوف تساعد على إنعاش الاقتصاد ولكن يجب أن يلاحظ في ذات الوقت أن كثرة القواعد التنظيمية قد يخنق الاقتصاد .

## خلاصة الفصل الثالث :

يساهم تقييم الأداء في صنع القرارات السليمة في البنوك حيث من خلال هذه العملية يمكن تحديد الأهداف الواجب تحقيقها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، خاصة أن أساليب تقييم الأداء تهتم بإعطاء الصورة الحقيقية للبنك ذلك عبر تحديد وضعية البنك.

بالاستناد الى مؤشرات التقييم يساعدها ذلك في التحسين المستمر لأدائها من أجل تحقيق الأفضل، و من أجل تفعيل ذلك توجهت البحوث نحو ربط الأداء بضرورة إرساء مبادئ وآليات الحوكمة حيث يتم عبرها تحديد الأطراف الأساسية حيث يتم رسم الاهداف وتحديد الخطط ، و من أجل ضمان نجاح ذلك أصبح من الضروري تحقيق الموازنة بين مبادئ الحوكمة و الاداء.

و نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها الحوكمة فهي تساهم في تحسين إدارة المخاطر و إيجاد إستراتيجية المثلى لتحقيق أهداف البنك مما جعل لجنة بازل تقوم بإصدار عدة توصيات من أجل توفير أفضل إطار للحوكمة، الأمر الذي يساهم في دعم الثقة و منه تحقيق الاستقرار المالي .

الفصل الرابع: النظام البنكي الجزائري بين الاصلاحات و واقع تطبيق الحوكمة

المبحث الأول: تطور النظام البنكي الجزائري في ظل الاصلاحات

المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

المبحث الثالث: واقع ارساء مقررات لجنة بازل في البنوك الجزائرية

## تمهيد:

مر النظام المصرفي الجزائري بالعديد من المحطات حيث أن المرحلة الانتقالية من الاقتصاد الاستعماري إلى الاقتصاد الوطني تطلب إعادة تنظيم النظام المالي و البنكي على وجه الخصوص، اللذان جندا لخدمة متطلبات التنمية الاقتصادية و لكن تدخل الدولة في التسيير الإداري ، أدى إلى عجز المؤسسات البنكية عن تمويل الاقتصاد الوطني كما أدى إلى تفاقم الإختلالات الداخلية و الخارجية، مما دفع بالسلطات الجزائرية إلى وضع برامج إصلاحية عميقة على النظام البنكي، حيث ساهمت هذه الإصلاحات الى حد كبير في إعادة بناء نظام مصرفي قائم بذاته ، غير أنه تعرض لجملة من العثرات مما فرض عليه إضافة جملة من التعديلات التي تجسدت في صورة تعديلات قانون النقد والقرض، كل ذلك كان الهدف منه تحسين أداء المنظومة البنكية الجزائرية و السعي نحو مسايرة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي و ذلك من خلال السعي نحو تبني مقررات لجنة بازل كأمر ضروري و ارساء مبادئ الحوكمة كأمر حتمي حيث يعتبر موضوع الحوكمة البنكية من المحاور الرئيسية التي يجب أن تسلط عليها الأضواء باعتباره أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد والاشراف الفعال على جميع أنشطة وعمليات البنوك، ومن ناحية أخرى فان وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الاساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات و ذلك بالموازاة مع مقررات لجنة بازل، ولمعرفة واقع حجم الإصلاح والجهود المبذولة لتبني البنوك الجزائرية لكل من الحوكمة و مقررات لجنة بازل ذلك من أجل دعم قدرته التنافسية وتحسين أدائه.

نتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول : تطور النظام البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات.

المبحث الثاني : واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

المبحث الثالث : واقع ارساء مقررات لجنة بازل في البنوك الجزائرية.

## المبحث الأول : تطور النظام البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات

لقد أولت السلطات الجزائرية اهتماما كبيرا لتطوير و إصلاح قطاعها المصرفي على امتداد فترة السبعينات والثمانينات التي كانت كأول محاولة للإصلاح الداخلي ولكن هذه الإصلاحات لم تعطي النتائج المرجوة، كونها تتم في إطار المخطط ومنطقه الاقتصادي والمالي، فلم تتمكن المؤسسة من تطوير إنتاجها ولا البنوك من القيام بوظائف الوساطة، ولتغيير هذه الوضعية كان لزاما على السلطات تبني مجموعة من الإصلاحات التي باشرت السلطات العمومية التي سنعرض مدى عمقها وآثرها على الجهاز المصرفي.

لتوضيح ذلك تطرقنا في المطلب الأول للإصلاح المصرفي في إطار قانون القرض وبنك، فتناولنا في المطلب الثاني الإصلاح المصرفي في إطار قانون استقلالية المؤسسات 1988، لنتعرض في المطلب الثالث لنقطة التحول في الإصلاحات المصرفية من خلال النظام المصرفي في إطار قانون النقد و القرض 1990، أما المطلب الأخير فهو يسلط الضوء على التعديلات التي تعرض لها قانون النقد و القرض بالإضافة إلى العراقيل التي واجهتها هذه الإصلاحات.

## المطلب الأول: الإصلاح البنكي في إطار قانون 12/86 و القانون 01/88

لقد تميزت تقنيات النظام البنكي الجزائري خلال الفترة التي تسبق عام 1986 بوجود خلل على مستوى تنظيم وأداء النظام، حيث نجد تعارض قائم بين اعتبارات تمويل التنمية وأولوياتها وهذا وفقا لآليات وشروط تحدد أصلا باليات وأهداف التنمية ذاتها (لطرش، 2003 : 193). حيث في سنة 1978 ترك النظام البنكي مهمة تمويل استثمارات القطاع العمومي للخزينة العامة، وألغى القروض البنكية متوسطة الأجل لتمويل المؤسسات والاستثمارات المخططة، بإستثناء بعض النشاطات كالنقل والخدمات، لتؤثر هذه التغييرات على البنوك التجارية، التي تم اختزال وظيفتها و دورها، وأصبحت نشاطاتها تتميز بالسلبية في توزيع القروض مع تعاضم دور الخزينة في هذا المجال، لهذا شرعت الدولة في بلورة النظام المصرفي الجزائري من خلال توصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة وهذا بداية من 1986.

## 1.1 مبادئ قانون البنك و القرض:

وفي هذا الشأن صدر القانون المتعلق بنظام البنك و القرض بموجب المرسوم رقم 12/86 المؤرخ في 1986/08/19 (انظر الملحق رقم 04)، الذي جاء كرد فعل إثر سقوط أسعار المحروقات وانخفاض

سعر صرف الدولار الأمريكي واختلال توازنات الاقتصاد الجزائري، تضمن هذا القانون مجموعة من الإجراءات التي كانت تهدف إلى التحول بالنظام الاقتصادي "مبادئه و مؤسساته نحو اقتصاد يقوم على أسس وقواعد السوق"، حيث يسعى هذا القانون لإرساء مجموعة من المبادئ والقواعد التقليدية الخاصة بالنشاط المصرفي حسب ( بلعوز، 2004: ص ص:183-185):

- تقليص دور الخزينة المتعاطم في مجال تمويل الاستثمارات وإشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية الاقتصادية، إلا أن القانون لم يضع آليات ذلك؛
- استعادة البنك المركزي لوظائفه ودوره كبنك البنوك؛
- تم الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير و بين نشاطات البنوك التجارية، الأمر الذي سمح بإقامة نظام مصرفي على مستويين؛
- استعادة البنوك ومؤسسات التمويل لدورها في تعبئة الادخار و توزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض، أصبح بإمكانها خلق الائتمان دون تحديد لمدته أو الأشكال التي يأخذها ، كما استعادة البنوك حق متابعة استخدام القروض وكيفية استخراجها والحد من مخاطرها .

ادخل قانون القرض والبنك 86-12 مفهوم جديد في مجال ضبط وتسيير القروض يتمثل في المخطط الوطني للقرض الذي يعمل على تحديد مايلي:

- ✓ حجم وطبيعة القروض المجندة؛
- ✓ حجم وطبيعة مصادر القروض الداخلية والقروض التي تمنحها كل مؤسسة قرض؛
- ✓ مستوى تخل البنك المركزي لتمويل الاقتصاد؛
- ✓ كيفية ونمط تسيير مديونية الدولة.

## 2.1 أهداف قانون القرض و البنك:

بموجب قانون رقم 86-12 تم إدخال تعديلات جذرية على الوظيفة البنكية وكانت هذه التعديلات والإصلاحات تهدف إلى: ( بلوناس :2005: ص 188)

- توجه القطاع للأشغال وفق قواعد السوق والمنافسة؛
- ضرورة مساير النظام البنكي والمالي للإصلاحات المتخذة في قطاع المؤسسات العمومية بحكم الترابط الإجباري بين القطاعين ؛

- ضرورة الاعتماد على الأدوات السياسية النقدية غير المباشرة القائمة على اعتبارات السوق، تحرير أسعار الفائدة واعتماد سياسة مرنة بخصوص سعر صرف العملة.

### 3.1 تقييم هذه المرحلة:

❖ لقد نادي القانون 86-12 باستقلالية البنوك والمؤسسات المالية، وضرورة تعديل قواعد التمويل، وتم توجيه الاهتمام نحو تحقيق المردودية المالية للمشاريع الاستثمارية، كما نص نفس القانون على ضرورة استعادة البنك المركزي صلاحياته في تطبيق السياسة النقدية، في حين تتكفل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بتمويل مشاريع المؤسسات العمومية الاقتصادية وفقا للإطار الذي يرسمه المخطط الوطني القرض، وهذا بالاتجاه نحو مبادئ المردودية والربح في الجهاز المصرفي.

❖ إن خصائص الإصلاحات الاقتصادية يعتمد بالدرجة الأولى على صحة و سلامة الجهاز المصرفي و لكن أداء هذا الأخير مرتبط بدرجة استقرار الاقتصاد، و من خلال القانون 86-12 الذي ألزم البنوك بأن تأخذ كل التدابير اللازمة لتغطية خطر عدم الاسترداد ومتابعة القروض الممنوحة و في نفس الوقت استعاد البنك صلاحيته فيما يخص تطبيق سياسة نقدية و إعادة النظر في العلاقات التي تربط مؤسسة الإصدار بالخبزينة (باشوندة، زنافي: 2004: ص68).

❖ كما تميزت هذه المرحلة بمحدودية صلاحيات البنك المركزي و سيطرة الخبزينة على مجمل عمليات التمويل، بالإضافة إلى ضعف معدلات الفائدة التي عرقلت تشجيع عملية الادخار، حيث استقر هذا المعدل عند 2.72% خلال الفترة 1972-1986 ليرتفع بعد هذه الفترة إلى 5%.

### 4.1 الإصلاح البنكي في إطار قانون استقلالية المؤسسات 1988:

رغم الإصلاحات المصرفية التي جاء بها القانون 86-12 إلا انه لم يخل من النقائص والعيوب بل انه لم يتماشى مع المستجدات التي طرأت على مستوى التنظيم الجديد للاقتصاد، وتحت ضغوط أزمة النفط الخانقة و ما نتج عنه من إختلالات عميقة على مستوى مؤشرات التوازنات الاقتصادية الكلية، حيث أجبرت السلطات على الاعتراف علنية و لأول مرة بالصعوبات الاقتصادية والاجتماعية وبأخطاء الماضي مما تحتم عليها إدخال إصلاحات و تعديلات عميقة تسمح بالقضاء على المشاكل السائدة في تلك الفترة

و التي منها انخفاض عائدات العملة الصعبة، بالإضافة إلى عيوب أسلوب التنمية المتبع والذي اعتمد على بناء المصانع دون أن يؤكد على الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج .

### 5.1 مبادئ قانون استقلالية المؤسسات:

كان أول إجراء قامت به الحكومة ضمن سلسلة من الإجراءات التي كانت تهدف إلى التحول بالنظام الاقتصادي و مبادئه و مؤسساته نحو اقتصاد يقوم على أسس و قواعد السوق هو إصدار القانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 الذي منح للمؤسسات العمومية الاقتصادية استقلالية حقيقية تظهر بشكل جلي من خلال مفهومي الفائدة و المر دودية ( انظر الملحق رقم 05)، و قد أكد القانون على الطابع التجاري للمؤسسات العمومية الاقتصادية و شكلت المصادقة على القانون 88-01 و 88-04 بالنسبة لبنوك الجزائر العمومية مرحلة أساسية من خلال انتقالها إلى الاستقلالية التي تمنحها القدرة على التدخل في السوق وفق قواعد المتاجرة، كما سمح للمؤسسات العمومية للجوء إلى القروض المتوسطة و الطويلة الأجل في السوق الداخلية والخارجية ، ولهذا يمكن القول أن استقلالية البنوك بصفتها مؤسسات عمومية اقتصادية تمت فعلا في 1988 (مصطفي، بلعور: 2004: ص52)، وفي هذا الإطار يمكن تحديد المبادئ و القواعد التي قام عليها قانون 1988: (انظر الملحق رقم 05)

- دعم دور البنك المركزي في ضبط و تسيير السياسة النقدية من اجل إحداث توازن في الاقتصاد الكلي.
- يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية و التوازن المحاسبي ، أي أنها تخضع إلى قواعد التجارة و يجب أن تأخذ بمبدأ الربحية و المر دودية.
- قدرة المؤسسات المالية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات داخلية أو خارجية ، كما يمكنها اللجوء إلى الجمهور من اجل الاقتراض أو حتى طلب ديون خارجية.
- تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية بالأهلية القانونية الكاملة فتشترط و تلتزم و تتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض.

### 6.1 التغييرات التي ساهم القانون في بروزها : لقد ساهم القانون 88-01 من خلال المبادئ التي

قام عليها في إحداث تغييرات هامة في الجهاز المصرفي، و نلمس هذا التغيير من خلال ظهور علاقات أكثر فعالية ودينامكية التي سنظهرها كآلاتي: (Benhalima.A :1996 : pp :80-85)

- **العلاقة التمويلية بين البنوك و المؤسسات العمومية:** سعى هذا القانون إلى تنظيم العلاقة التمويلية بين البنوك الأولية و المؤسسات العمومية حيث أصبح للبنك حرية أكثر في اختيار المشاريع الاستثمارية ذات مردودية عالية و تقييم المخاطر و وضع حدود للقروض الممنوحة، وهذا للحد من تزايد حجم ديون المؤسسات العمومية كما قد أصبحت للمؤسسات العمومية الحرية في اختيار البنك الذي يحقق لها منافع أكبر خصوصا بعد استقلاليتها، وضمن هذا الإطار ظهر مصطلح ومفهوم جديد هو الرشادة البنكية L'orthodoxie Bancaire وذلك لصعوبة التوطين والتخصص البنكي.
- **العلاقة بين البنك المركزي و البنوك الأولية:** منح هذا القانون للبنك المركزي الجزائري دورا المنظم و المراقب للنظام المالي، و هذا باعتباره عونا استشاريا و تنفيذيا للمخطط الوطني للقرض، هذا من جهة و من جهة أخرى فهو صاحب السلطة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الاستقرار النقدي. فهو المسئول الأول و الأخير عن تسيير أدوات السياسة النقدية، تحديد أسقف معدلات إعادة الخصم للمؤسسات المقترضة و تحديد معدلات الفائدة. كما يسند هذا القانون خلق النقود إلى معايير مضبوطة حني لا تؤدي القروض الممنوحة للاقتصاد من طرف البنوك مستقبلا إلى تضخم السيولة دون مقابل مادي ومن ثم ظهور الاختلال النقدي (التضخم النقدي) .
- **العلاقة بين البنك المركزي و الخزينة العمومية:** اعتنى هذا القانون بتنظيم هذه العلاقة بين الطرفين وذلك بتنظيمه لتغطية الذمم الغير مدفوعة، الحد من تسبيقات البنك المركزي للخزينة العمومية خصوصا بعد رفع العبء عنها تدريجيا فيما يتعلق بتمويل الاقتصاد. و يخول هذا القانون للخزينة العمومية إمكانية الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها بالتصرف عن طريق إصدارها لأذونات الخزينة أو سندات التجهيز مع إمكانية مشاركتها في السوق النقدي .

### 7.1 تقييم هذه المرحلة:

- على صعيد العلاقة بين البنك والمؤسسة فقد شهدت هذه المرحلة تغيرات طفيفة من خلال اتخاذ بعض التدابير والإجراءات لعل أبرزها إلغاء العمل بمبدأ التوطين الإجباري لحسابات المؤسسات الاقتصادية في بنك وحيد ابتداء من سنة 1987؛

- تخلي الخزينة العمومية عن تمويل استثمارات المؤسسات الاقتصادية العمومية و إيكال هذه المهمة للبنوك التجارية العمومية؛
- إدخال طرق جديدة في التسيير المالي والنقدي تفصل بين دور الدولة ودور المتعاملين الاقتصاديين كمساهمين مباشرين في عملية تراكم رأس المال؛
- من الأشياء الجديدة التي تبلورت بعد سنة 1988 منح الدولة مساحة حرية أكبر للمؤسسات العمومية في مجال إبرام العقود التجارية والبحث عن مصادر تمويل بديلة؛
- أما فيما يتعلق بنشاط البنوك التجارية فقد حدد البنك المركزي الجزائري سقفا جديدة لإعادة التمويل لا يجوز أن يتجاوزها البنوك فعلى سبيل المثال حددت نسبة الأوراق المعاد خصمها بالنسبة لمجموع القروض الممنوحة للاقتصاد بـ 7.43 % في سنة 1987 ، كما عرفت هذه المرحلة بداية تطبيق قواعد الحذر على نشاط التمويل البنكي ( معامل كوك).

على الرغم من الإصلاحات المشار إليها إلا أن ما يمكن قوله أن البنوك العمومية لم ترقى إلى الدور الجديد المنوط بها، بسبب الإجراءات والقوانين المقيدة لأنشطتها ولم يتعدى دورها كونها أنها أصبحت مجرد أداة لعبور ومحاسبة التدفقات النقدية التي تنتقل من الخزينة إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية، كما أصبحت التسهيلات الائتمانية تمنح بموجب قرارات إدارية مما ترتب عنها زيادة أعباء القروض المشكوك فيها، مما أدى إلى عجز البنوك في تقديم السيولة إلى المؤسسات العمومية، بل لجأت إلى طلب تسهيلات من البنك المركزي لمواجهة الوضع، هذه الوضعية المزرية التي عايشتها المنظومة البنكية جعلت السلطات المعنية تتدخل لإصدار قانون شامل ينظم العمل المصرفي ويحدد العلاقة بين مختلف مكونات المنظومة المصرفية الجزائرية وهو قانون النقد و القرض 1991 والذي سنتطرق إلى مضمونه ومبادئه من خلال المطلب الثالث.

### المطلب الثاني: الإصلاح البنكي في إطار قانون النقد و القرض 10/90

نظرا للدور الهام الذي يلعبه النظام المصرفي في أي اقتصاد، الذي يبرز بشكل رئيسي في تعبئة الموارد المالية، و باعتباره كأحد أهم مؤشرات النمو الاقتصادي في أي بلد، لذا فقد سعت الجزائر إلى الاهتمام بنظامها البنكي و يتضح هذا الاهتمام من خلال مسيرة الإصلاحات التي مر النظام المصرفي الجزائري بها، و قد تعمقت هذه الإصلاحات بعد سعي الجزائر إلى الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى

الاقتصاد السوق و هذا حتى يتمشى مع المناخ الاقتصادي الجديد وقد اعتبر قانون النقد و القرض كأول قانون يعبر عن مدى الاهتمام بتصحيح النظام البنكي و محاولة توجيهه إلى اقتصاد السوق.

## 1.2 مضمون و أهداف الإصلاحات المصرفية في إطار قانون 90-10 :

في سياق تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق ، أدخلت تعديلات جذرية على طريقة عمل القطاع المالي والبنكي من خلال تحويل هذا النظام من مجرد ناقل للأموال من الخزينة إلى المؤسسات العامة ، إلى نظام يلعب دورا نشطا في تعبئة المدخرات ، و هذا حتى يتمشى و التوجه الجديد السياسي و الاقتصادي للبلاد ضمن الانفتاح الكلي على الاقتصاد الرأسمالي. ولهذا تم إصدار قانون النقد والقرض لوضع حد لمشاكل المديونية و التضخم، التسيير الاحتكاري و تعويض التمويل بالأموال ( انظر الملحق رقم 06) .

### 1.1.2 مضمون الإصلاحات البنكية في إطار قانون 90-10: ومن أهم النقاط التي تضمنها

قانون 90-10 هو علاقته الجديدة بين مكونات المنظومة البنكية من جهة، وبينها وبين المؤسسات الاقتصادية العمومية من جهة أخرى، ولهذا جاء القانون بمجموعة من التدابير: ( بريش: 2006: 57-59)

❖ منح استقلالية للبنك المركزي، الذي أصبح يسمى البنك المركزي 'بنك الجزائر' ، واعتبار بنك الجزائر سلطة نقدية حقيقية مستقلة عن السلطات المالية تتولى إدارة و توجيه السياسة النقدية في البلاد، إلى جانب إعادة تنظيمه و ذلك بظهور هيئات جديدة تتولى تسيير البنك و إدارته و مراقبته.

❖ تعديل مهام البنوك العمومية لزيادة فعاليتها في النشاط البنكي، بالإضافة إلى تشجيعها على تقديم منتجات وخدمات بنكية جديدة، دخول الأسواق المالية و مواجهة المنافسة نتيجة انفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني و الأجنبي.

❖ تفعيل دور السوق المصرفية في التنمية و تمويل الاقتصاد الوطني، و فتحه أمام البنوك الخاصة و البنوك الأجنبية لمزاولة أنشطتها المصرفية، إلى جانب إقراره بإنشاء سوق للقيم المنقولة.

ولهذا يعتبر قانون النقد و القرض نقطة تحول ، يأخذ بعين الاعتبار مبدأ العولمة المصرفية التي تركز عبر برنامج التعديل الهيكلي ويرتكز هذا الإصلاح على ثلاث محاور أساسية:

- ✓ يحدد وينفذ ويؤكد الفصل بين السلطات النقدية والدولة؛
- ✓ يحدد قوانين البنك المركزي ونظام البنوك والقرض معا؛
- ✓ يضع معايير جديدة في التسيير النقدي والمالي للاقتصاد.

### 2.1.2 أهداف قانون النقد والقرض: هدف القانون 90-10 مؤرخ في 19 رمضان عام 1410 هـ

الموافق ل 14 أبريل سنة 1990 الذي يتعلق بالنقد بالقرض، يمكن حصره في النقاط التالية:

- إلغاء قانون نظام البنوك و شروط الإقراض المتضمن المخطط الوطني ؛
- تجسيد استقلالية بنك الجزائر في مرحلة ما قبل التأميم ؛
- إعطاء استقلالية للمؤسسة المصرفية و تجسيدها على ارض الواقع، إذ تصبح تعمل وفق معايير السوق المتمثلة في الربحية و المردودية المالية و الحرية في التعامل مع القطاع العام والخاص بدون تمييز؛
- تقنين العلاقة بين البنك المركزي و الخزينة العامة ، وقد مس جانبيين تسقيف التسيبقات ب10% على أقصى حد، والمدة القصوى لسداد التسيبقات هو 08 اشهر؛
- مراقبة السوق النقدية التي أنشأة في جوان 1989 باستعمال أسعار الخصم التي فاقت أسعار الفائدة؛
- التزام البنوك بالاحتفاظ باحتياطي قانوني محدد ب29% وكل نقص في هذا الاحتياط يعرض البنك إلى غرامة مالية يومية قدرها 1% من المبلغ الناقص(المادة143 من القانون 90-10) ؛
- وضع حد للإصدار النقدي الفوضوي .

إن بلوغ هذه الأهداف يتطلب ضرورة إعادة النظر في التنظيم المصرفي و متابعة تحليلية للسياسة

الاقتصادية التي تفرض نفسها في هذا المجال من خلال: ( لعشب:2001: ص: 26)

- ✓ دور هيئات البنك المركزي في النظام المصرفي؛
- ✓ تنظيم المهنة المصرفية ؛
- ✓ رقابة البنوك و المؤسسات المالية؛
- ✓ العلاقة بين البنك المركزي و الخزينة العمومية.

## 2.2 مبادئ قانون النقد و القرض:

لقد أتى قانون النقد و القرض بعدة أفكار جديدة تصب مجملها في منح النظام البنكي مكانته الحقيقية كمحرك أساسي للاقتصاد، و انعكاس لتوجهات النظام الاقتصادي الجديد المنتهج في الجزائر، من أهم مبادئه ما يلي:

## 1.2.2 الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: كانت تتخذ القرارات في ظل التخطيط

المركزي للاقتصاد على أساس كمي حقيقي في هيئة التخطيط، فلم تكن أهداف نقدية بحتة، بل الهدف الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج المخططة. و تبنى قانون النقد والقرض الفصل بين الدائرة النقدية و الحقيقة للقضاء على كل المصادر المنشطة لتفاقم المديونية والتضخم فأصبح اتخاذ القرارات على أساس الأهداف النقدية التي تسطرها السلطة النقدية، و مثل هذا المبدأ يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف هي: (لطرش: 2003: ص 196)

✓ استعادة البنك المركزي لدوره في قمة النظام النقدي، والمسئول الأول عن تسيير

السياسة النقدية؛

✓ استعادة الدينار لوظائفه التقليدية، وتوحيد استعمالاته داخليا وخارجيا بين المؤسسات

العمومية والعائلات والمؤسسات الخاصة؛

✓ تحريك السوق النقدية وتنشيطها واحتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل

الضبط الاقتصادي؛

✓ إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك، وجعله يلعب دورا هاما

في اتخاذ القرار المرتبط بالقرض.

## 2.2.2 الفصل بين الدائرة النقدية و المالية: فصل قانون النقد و القرض بين الدائرة النقدية

و المالية، فلم تعد الخزينة بموجب هذا القانون حرة في لجوئها إلى البنك المركزي لتمويل العجز، و قد سمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية: (لطرش : 2003 : ص 187)

✓ استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضم للخزينة؛

✓ تقليص ديون الخزينة اتجاه البنك المركزي، و تسديد الديون السابقة المتركمة عليها؛

✓ الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية؛

✓ تراجع التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.

**3.2.2 الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الميزانية:** كانت الخزينة في السابق تسيطر على التمويل اللازم خاصة باللجوء إلى الإصدار النقدي بسهولة، ما خلق تداخل بين الأهداف وصلاحيات الخزينة وصلاحيات السلطات النقدية، فوضع القانون إجراءات للحد من إعادة التمويل الأوتوماتيكي حيث تم إلزام الخزينة بدفع ما عليها من ديون خلال 15 عام، وتحديدًا في المادة 13 من القانون يقدر الحد الأقصى لتسيقات البنك المركزي للخزينة بـ 10% من الموارد العادية للدولة لسنة السابقة وينبغي استرجاعها قبل نهاية السنة، وكلفت البنوك بمهمة تقديم القروض عوض الخزينة، مما يسمح بتحقيق الأهداف التالية: (لطرش : 2003:ص ص : 197-198)

✓ استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضم للخزينة العمومية؛

✓ تهيئة الظروف الملائمة كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال؛

✓ تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي، والقيام بتسديد الديون السابقة

المتراكمة عليها؛

✓ الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

### 3.2 البنية الجديدة للجهاز المصرفي في إطار قانون النقد و القرض:

لقد أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هيكل النظام المصرفي سواء تعلق الأمر بقاطرة النظام البنكي والمتمثلة في البنك المركزي الذي يلعب دور محدد في توجيه دواليب الاقتصاد الوطني النقدية و المالية لذلك لا يمكن تصور إصلاح نظام اقتصادي بمعزل عن القلب النابض له ، أو بهيكل البنوك الأولية لذلك وضع قانون النقد والقرض آليات جديدة للتمويل ووضع هيكل جديد للنظام البنكي الذي سمح ولأول مرة منذ الاستقلال بإنشاء بنوك خاصة ، كما تم السماح للبنوك الأجنبية بمزاولة أنشطتها المصرفية في السوق المصرفية الجزائرية، و يتكون الجهاز المصرفي الحالي من ثلاث قطاعات رئيسية، و هي البنوك، و المؤسسات المالية و مكاتب التمثيل.

## المطلب الثالث: تحليل الجوانب الهيكلية للنظام البنكي الجزائري

لقد شهدت الصناعة المصرفية الجزائرية خلال العقد الماضي عدة تطورات ايجابية تجسدت من خلال الإصلاحات المصرفية التي كانت تسعى إلى تهيئة الأرضية للبنوك الجزائرية وتغطية النقائص و رفع التحديات لمواكبة التحولات التي تشهدها الساحة العالمية، وعلى هذا الأساس يمكن دراسة هذا من خلال تحليل واقع المنظومة المصرفية الجزائرية من حيث:

**1.3 هيكل ملكية البنوك:** شهدت المنظومة المصرفية الجزائرية توسعا ملحوظا في الفترة الأخيرة فإلى جانب البنوك العمومية الستة وصل عدد البنوك المعتمدة 29 بنك و مؤسسة مالية، تقع مراكزها في الجزائر العاصمة و تتوزع هذه البنوك عن النحو التالي (Banque d'Algérie, Rapport Annuelle :2017 :p68)

- ستة (06) مصارف عمومية، من بينها صندوق التوفير و الاحتياط؛
- أربعة عشر (14) مصرفا خاصا، برؤوس أموال أجنبية من بينهم مصرف واحد برؤوس أموال مختلطة؛
- ثلاث (03) مؤسسات مالية، من بينها مؤسستين عموميتين؛
- خمس (05) شركات تأجير، منها ثلاثة ؛
- تعاضدية واحدة للتأمين الفلاحي، معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية و التي إتخذت في نهاية 2009، صفة مؤسسة مالية.

إن البنوك العمومية ولأسباب تاريخية تمتلك شبكة واسعة من الوحدات المصرفية و الوكالات التي وصل عددها في بداية 2017 حوالي 1145 وكالة وفرع للبنوك مقابل 1134 في 2016 و 1098 فرع سنة 2008، و قد تعززت شبكة المصارف الخاصة بصفة معتبرة من 194 وكالة سنة 2008 الى 364 وكالة في 2017، كما عرف عدد وكالات المؤسسات المالية من جهته تطورا ملحوظا من 88 وكالة في 2016 وكالة الى 95 وكالة سنة 2017، حيث تستحوذ البنوك العمومية على أكثر من 95% من إجمالي الأصول المصرفية فيحين لم تتجاوز حصة البنوك الخاصة 5%، غير أننا نجد البنوك الخاصة سجلت حصة معتبرة سنة 2002 التي وصلت إلى 12.5 % إلا أنها عرفت تراجعا بعد ذلك بسبب أزمة البنك التجاري الصناعي و بنك الخليفة .

### 2.3 ضعف الانتشار المصرفي:

ضعف الانتشار المصرفي أو ما يعرف بضعف التمصرف Bancarisation حيث يقاس ضعف الانتشار المصرفي بمؤشر عدد الفروع لكل 10 آلاف نسمة، و بالرغم من تحسن الكثافة المصرفية في الدول العربية بشكل عام حيث بلغ 24.7 ألف شخص لكل فرع في عام 2000 إلى 23.8 ألف شخص لكل فرع عام 2007، حيث حافظت لبنان على المرتبة الأولى في أفضل كثافة مصرفية بواقع 1.6 ألف شخص لكل فرع في 2007، كما جاءت قطر في المرتبة الثانية لكثافة 5.6 ألف لكل شخص (زروق، دحدح: 2009: ص13)، أما فيما يخص الجزائر فإننا نجد عدم تناسب عدد المؤسسات المصرفية في الجزائر مع حجم الاقتصاد أو السوق المصرفي أو حتى عدد السكان الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرة هذه المؤسسات على تعبئة المدخرات و عدم تلبية حاجات عملائها .

حيث يبرز لنا الجدول الآتي تطور عدد الشبايبك التابعة سواء للبنوك الخاصة أو العامة خلال تسع سنوات السابقة حيث نجد انه عرف تزايد مستمر خلال فترة 2008 -2017 ، لكن بوتيرة متقلّبة، حيث ارتفع عدد الشبايبك الى 1324 سنة 2009 بنسبة زيادة 5.62 % بالمقارنة مع سنة 2008، كما وصل عدد الشبايبك سنة 2013 إلى 1494 منها 315 تابعة للبنوك الخاصة و 85 وكالة للمؤسسات المالية، في حين زاد معدل الشبايبك في السنة الموالية 2014 بما يعادل 1494 شباك أي بنسبة زيادة 1.05 % و هي بداية تدهور الأوضاع الإقتصادية في الجزائر بسبب إنخفاض الإيرادات البترولية، خاصة أنه معظم البنوك النشطة هي بنوك عمومية تابعة للدولة ليصل عدد الشبايبك إلى 1604 سنة 2017 بحوالي 1145 وكالة تابعة للبنوك العمومية ، 364 وكالة تابعة لبنوك الخاصة و 95 وكالة للمؤسسات المالية .

#### الجدول(04-01): تطور عدد الشبايبك خلال الفترة (2008-2017)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الشبايبك	1183	1324	1367	1441	1478	1494	1526	1557	1577	1604

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير بنك الجزائر عن الموقع [www.bank-of-algeria](http://www.bank-of-algeria)

بالرغم من سعي البنوك الى سياسة توسيع فروعها و هو ماترجم في الجدول أعلاه، إلا أنه تبرز لنا مشكلة التمصرف أو ما يعرف بالكثافة المصرفية، بسبب أن هذا التوسع غير كافي للكثافة السكانية بالجزائر والتي هي بدورها في تزايد مستمر حيث نجد وكالة بالنسبة الى 3453 في سن العمل سنة 2010 لتبقى نفس النسبة بسنة 2011، و قد ارتفعت الى وكالة لكل 3498 في سن العمل سنة 2012، في حين إنخفضت الى 3320 سنة 2015 و 2016 و الى 3214 سنة 2017 و هي أعداد تبقى بعيدا عن المستوى العالمي وهو وكالة لكل 10000 مواطن، وهذا رغم السعي نحو تحسن مستوى الصيرفة تدريجيا من خلال تكثيف شبكة وكالات المصارف العمومية والخاصة إلا أن النتائج على الواقع لم تصل الى المستوى المطلوب، حيث لا تزال الجزائر تعاني من نقص الكثافة المصرفية إذا ما قرناها بالمغرب و قطر و لبنان التي عرفت نتائج جيدة في هذا المجال.

### 3.3 تجزئة النشاط البنكي وضعف كفاءة أنظمة الدفع:

**1.3.3 تجزئة النشاط البنكي:** لقد أدت السياسة التنموية في الجزائر والمرتكزة على تخصيص الموارد المالية بطريقة مخططة لتشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة مما أدى إلى خلق نوع من التخصص في النشاط البنكي و هذا بإتاحة القروض لقطاع معين، و هذا ما أدى إلى تثبيط المنافسة في الأسواق البنكية و كذلك تقليل الحوافز أمام تلك المؤسسات لتتنوع محافظها المالية و تسيير الأخطار المترتبة عنها.

**2.3.3 ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات:** لقد كانت تعاني أنظمة المدفوعات من ضعف كبير في تسوية المعاملات بين البنوك، و استخدام المقاصة اليدوية و البطء في تحصيل الشيكات و التحويلات المالية حيث تقدر المدة المتوسطة لتحصيل الشيك بين البنوك بأكثر من 21 يوما في المتوسط و تصل أحيانا مدة ثلاثة أشهر، مما شجع المتعاملين الاقتصاديين بالتعامل خارج الجهاز المصرفي بحيث قدر حجم المعاملات التي تتم نقدا 80%، كذلك ضعف الربط الشبكي بين فروع البنك الواحد و فيما بين البنوك. إلا أنه في سنوات الأخيرة عرفت تطورا محسوسا حيث دخل نظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والمدفوعات المستعجلة (ARTS\*) قيد التشغيل في فيفري 2006؛ وهو نظام خاص بكل المدفوعات ما بين المصارف التي تعادل أو تفوق واحد مليون دينار والمدفوعات المستعجلة. و تتمثل هذه المدفوعات في التحويلات لحساب المصارف والمؤسسات المالية ومركز الصكوك البريدية، المشاركة

\* ARTS : ALGERIA REAL TIME SETTLEMENTS

في هذا النظام، و كذا التحويلات لحساب زياتها (Banque d'Algérie, Rapport Annuelle 2015: 109)، حيث سجل هذا النظام خلال سنة 2017 ما يعادل 772.229 عملية، بمبلغ إجمالي قدره 29272.99 مليار دينار، مقابل 414.272 عملية، بمبلغ قدره 339227 عملية، بمبلغ إجمالي قدره 998963 مليار دينار مقابل 328404 عملية، بمبلغ قدره 2016923 مليار دينار في 2016، أي بارتفاع طفيف من حيث الحجم قدره 3.3% بتراجع معتبر قدره 50.5% من حيث القيمة (Banque d'Algérie, Rapport Annuelle 2017 :p91).

### 4.3 تركيز الملكية:

يشكل التركيز في النشاط المصرفي الميزة الأساسية للجهاز المصرفي الجزائري حيث يتسم هذا القطاع بسيطرة عدد محدود من البنوك على الجانب الأكبر من نشاط السوق المالية و النقدية الأمر الذي أدى إلى احتكار السوق من طرف البنوك العمومية من ناحية و تثبيط المنافسة من ناحية أخرى بالإضافة إلى انعكاسات أخرى ، لذا سنحاول دراسة حصة الودائع و القروض في البنوك الجزائرية خلال الفترة 2014-2008.

### الجدول رقم (04-02) : حصة البنوك من الودائع المصرفية (2014-2008)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنوات نوع البنك
%87.7	%86.6	%87.1	%89.1	%89.8	%90	%92.2	حصة البنوك العمومية
%12.3	%13.4	%12.9	%10.9	%10.2	%10	%7.8	حصة البنوك الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير بنك الجزائر عن الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

شهدت الساحة المصرفية خلال هذه المرحلة العديد من المتغيرات من خلال إنشاء العديد من البنوك الخاصة الأمر الذي أدى إلى خلق جو تنافسي بين قطبين من البنوك العمومية و الخاصة ، حيث يتضح لنا من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الودائع المعبئة من طرف البنوك العمومية شهدت تناقص مستمر 2009-2008 هذا الى تداعيات الأزمة العالمية على أسعار المحروقات وانخفاض الطلب عليها و منه إنخفاض الإيرادات من الصادرات، مما إنعكس على وادائع قطاع المحروقات لدى البنوك العمومية، و قد إستمر هذا الانخفاض لكن بنسب ضئيلة ، رغم ذلك فإن البنوك العمومية تسيطر على أكثر من 86%

من حجم الودائع، ذلك رغم التزايد المستمر الذي عرفته البنوك الخاصة إلا أنها لم تتجاوز 13% حيث إرتفعت حصتها من 7.8% سنة 2008 الى 12.3% سنة 2014.

**الجدول رقم(04-03):حصة القروض في البنوك الجزائرية(2008-2017)**

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
حصة البنوك العمومية	87.5%	%87.9	%86.8	85.8%	86.7%	86.5%	%87.8	%87.5	%87.6	%86.8
حصة البنوك الخاصة	12.5%	12.1%	13.2%	14.2%	13.3%	13.5%	%12.2	%12.5	%13.2	%13.2

المصدر: تقارير بنك الجزائر عن الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

يبرز الجدول أعلاه استحواد البنوك العمومية على اكبر حصة من إجمالي القروض الممنوحة، حيث لم تنزل هذه النسبة عن 85% خلال الفترة (2008-2017) حيث في الوقت الذي كانت تعاني فيه أكبر البنوك العالمية من أزمة سيولة خلال فترة 2008 كانت البنوك تتمتع بفائض السيولة بفعل الودائع من مؤسسات قطاع المحروقات و كذا التطور المتزايد للودائع الإيداعية، مما أتاح للبنوك خاصة العمومية منها أن تساهم في تمويل مختلف المشاريع الاستثمارية في ظل المخططات التنموية التي تم إعتادها، ولأن البنوك العمومية جندت لتمويل هذه الإستثمارات فقد كانت لها الهيئة فيما يخص منح القروض، حيث لم تعدى حصة البنوك الخاصة 13.2%.

من الواضح أن القطاع المصرفي الخاص في الجزائر لا يعتبر قوى منافسة للبنوك العمومية، الشيء الذي يفسر وضعية احتكار و ذلك لا يشجع البنوك في إعداد استراتيجيات تجارية تقوم على تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة.

## المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

في خضم الحديث عن الحوكمة وتأثيراتها على تحسين العمل المصرفي العالمي يطرح موضوع موقع بنوك القطاع العام في الجزائر ودرجة تبنيتها لمبادئ الحوكمة، خصوصا في ظل الإصلاحات التي طبقت منذ سنة 1990 إلى غاية يومنا هذا، والهادفة إجمالا إلى التكيف مع المعايير العالمية لتمكين المنظومة المصرفية العمومية في الجزائر من المشاركة في عملية بناء الاقتصاد الوطني على أسس سليمة وصلبة وضمن مكانته في السوق المصرفية العالمية.

نتطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب، الأول يتعلق بالاهتمامات الفعلية بالحوكمة في البنوك الجزائرية. أما الثاني فيتضمن آليات انجاح الحوكمة في النظام البنكي الجزائري. و أما الثالث فيحوي دراسة مؤشرات الاداء في البنوك الجزائرية للفترة (2002-2010).

## المطلب الأول: "الاهتمامات الفعلية بالحوكمة في البنوك الجزائرية"

أحدث القانون 90-10 تغييرا جذريا في فلسفة العمل البنكي ، حيث نتج عنه تأسيس نظام مصرفي ذو مستويين و أعيد للبنك المركزي كل صلاحياته في تسيير النقد والائتمان في ظل استقلالية واسعة للبنوك التجارية ووظائفها التقليدية بوصفها أعوانا اقتصادية مستقلة ،الا أنه قد ظهر ضعف الإصلاح من خلال الفضائح و الاختلاسات المالية التي هزت الساحة المصرفية بزعامة كل من بنك الجزائر الصناعي التجاري و بنك الخليفة، حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها (معراج ، هواري :2009، ص 14-16):

- ✓ عدم احترام التسيير الجيد للمهنة (التسيير البنكي) ، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- ✓ عدم كفاية الحساب الجاري لبعض البنوك لدى بنك الجزائر؛
- ✓ التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- ✓ المراجعة غير المنتظمة لملفات التوظيف؛
- ✓ غياب المتابعة والرقابة الخارجية و ضعف الرقابة الداخلية ؛
- ✓ عدم احترام قواعد الحذر.

ان ضعف الحوكمة يتضح جليا من خلال الاختلاسات و التجاوزات التي أدت بحدوث أزمات، و قد كانت فضيحة كل من البنك الصناعي التجاري الجزائري و بنك الخليفة سببا في اظهار مختلف النقائص و التجاوزات التي كان يعاني منها النظام البنكي، فقد اتضح الضعف الكبير للرقابة الداخلية على مستوى هذين البنكين بصورة خاصة وكذا ضعف الرقابة الخارجية التي يمثلها اللجنة المصرفية ، لذا كانت الخطوة التالية هي الإصلاح التكميلي الزاميا ،لقد عرف قانون النقد و القرض عدة تعديلات أولها المرسوم 01-01 المؤرخ في جانفي 2001 الذي تضمن التخلي عن عهدة محافظ بنك الجزائر و نوابه و المرسوم 02-03 الصادر في 14 نوفمبر 2002 الذي تضمن المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية ، ثم أتت التعديلات التي جاء بها الأمر الرئاسي 03-11 الصادر في 26/08/2003 المتعلق بالنقد و القرض (انظر الملحق 07) ،في ظروف تميزت بتخبط الجهاز المصرفي في ضعف كبير في الأداء وخاصة بعد الفضائح المتعلقة بإفلاس بنك الخليفة و البنك الصناعي و التجاري .

### 1.1 بؤادر الاهتمام بمبادئ الحوكمة في البنوك بعد قانون النقد و القرض المعدل في 2002 - 2003:

لو تعمقنا في مختلف القوانين و التشريعات التي جاء بها القانون 90-10 و أيضا القوانين المعدلة في 2002 و 2003 و حاولنا اسقاط ما جاء فيها على مختلف مبادئ الحوكمة فإننا سنجد ان هناك جملة من الإصلاحات التي تعتبر كخطوة جيدة من اجل تدعيم الحوكمة وهذا ما سنوضحه من خلال العناصر التالية :

**1.1.1 تفعيل الرقابة :** بدأ الاهتمام بالرقابة خاصة الداخلية لدى البنوك من خلال قانون النقد و القرض المعدل في 2002، إلا ان هذا الاهتمام لم يتجسد على ارض الواقع إلا بعد فضيحة بنك الخليفة سنة 2003 هنا بدأ التركيز على النقاط التالية :

❖ **الامر رقم 02-03 الصادر في 14 نوفمبر 2002:** المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية فقد ألم هذا الامر بكافة جوانب الخاصة بالرقابة الداخلية سواء بالنسبة للبنوك أو المؤسسات المالية و أهم ما جاء فيها هو:

🔗 تحديد مضمون الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك و المؤسسات الخاضعة اقامتها خاصة تلك المتعلقة بتحليل المخاطر و الانظمة الخاصة بمراقبتها و التحكم فيها؛

✚ تحديد مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك و التي من اهمها مخاطر السيولة خطر سعر الفائدة خطر الاعتماد ...، كذلك تحديد نظام مراقبة العمليات و الاجراءات الداخلية من اجل تفعيل نظام الرقابة و جعله اكثر مصداقية و شمولية ؛

✚ وضع أنظمة خاصة بتقدير المخاطر التي تتعرض لها البنوك و المؤسسات الخاضعة ، كما تضمن الامر أعلاه أنظمة المراقبة و التحكم في المخاطر و حسب المادة 39 من هذا البند فقد تضمن انه يجب على كل بنك و مؤسسة مالية اعداد كشوف شاملة و ملائمة بسبب المقتضيات التي تملها مراقبة عملياتها و ابلاغ الهيئة التنفيذية ، هيئة التداول و عند الاقتضاء لجنة التدقيق.

❖ الأمر رقم 03-11 الصادر في 26 أوت 2003 : الذي يؤكد على سلطة البنك المركزي وقوة تدخل الدولة في المنظومة البنكية، فقد تم إضافة شخصان في مجلس النقد والقرض من أجل تدعيم الرقابة، معينان من رئاسة الجمهورية تابعين لوزارة المالية، و هذا الأمر لا يعطي فرصة التحدث عن التحرير المصرفي، وإنما يعطي للتدخل الحكومي أكثر جدية ؛

❖ تفعيل دور الهيئات الرقابية الخارجية المتمثلة في اللجنة المصرفية من خلال إعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، و تجلى ذلك من خلال الأمر 03-11 المؤرخ في 26-08-2003 ، كما تم انشاء لجنة خاصة بادرة المخاطر و التي تعرف بلجنة مركزية المخاطر ؛

❖ الامر 06-02 الصادر في 24 سبتمبر 2005: تشديد إجراءات الرقابة و مكافحة الاختلاس و الإفلاس: إن طالبي ترخيص تأسيس أي بنك أو فرع أو مؤسسة مالية في الجزائر مطالب أن يرفق بملف طلبه مجموعة من المعطيات و المتعلقة ببرنامج النشاط الذي يمتد إلى 5 سنوات و إستراتيجية تنمية الشبكة و الوسائل المالية سواء مصدرها و الوسائل الفنية التي ينتظر استعمالها و الكشف عن نوعية المساهمين و ضامنهم المحتملين و القدرة المالية لكل واحد منهم، و أيضا القدرة المالية لضامنهم و الكشف عن المساهمين الرئيسيين لاسيما فيما يتعلق بقدرتهم المالية و تجربتهم و كفاءتهم في الميدان المصرفي و المالي على العموم و بالتزامهم بتقديم المساعدة الذي سيتجسد في شكل اتفاق بين المساهمين.

- ❖ الامر 11- 08 المنعقد في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك و المؤسسات الخاضعة و الذي تتعرض بالتفصيل الى كافة المخاطر التي يمكن يتعرض لها البنك مع تحديد الاطار المفاهيمي لهذه المخاطر اما اهم البنود التي جاء بها هي :
  - ✚ نظام مراقبة العمليات و الاجراءات الداخلية وفيه نجد الاحكام العامة و الخاصة و ايضا الاحكام المتعلقة بجهاز الوقاية من تبييض الاموال و تمويل الارهاب و مكافحتها ؛
  - ✚ التنظيم المحاسبي و معالجة المعلومات ؛
  - ✚ انظمة تقدير المخاطر و النتائج و فيه نجد اختيار مخاطر القروض و تقديرها ، نظام تقدير مخاطر السوق ، نظام تقدير مخاطر الفائدة نظام تقدير مخاطر التسديد ؛
  - ✚ انظمة المراقبة و التحكم في المخاطر .

### 2.1.1 حماية اصحاب المصالح :

- ❖ القانون رقم 01- 04 الصادر في 04 مارس 2004 : الخاص بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية، التي تنشط داخل الجزائر، فقانون المالية لسنة 1990 يحدد الحد الأدنى لرأسمال البنوك بـ 500 مليون دج ، و بـ 10 مليون دج للمؤسسات المالية، بينما حدد الحد الأدنى لرأس المال في سنة 2004 بـ 2.5 مليار دج للبنوك، و 500 مليون بالنسبة للمؤسسات المالية فكل مؤسسة لا تخضع لهذه الشروط، سوف ينزع منها الاعتماد.
- ❖ القانون رقم 02-04 الصادر في 04 مارس 2004: الذي يحدد شروط تكوين الاحتياطي الإجباري لدى دفاتر بنك الجزائر، وبصفة عامة يتراوح معدل الاحتياطي الإجباري بين 0% و 15 % كحد أقصى.
- ❖ القانون رقم 03-04 الصادر في 04 مارس 2004: الذي يخص نظام ضمان الودائع المصرفية ويهدف هذا النظام إلى تعويض المودعين في حالة عدم إمكانية الحصول على ودائعهم من بنوكهم، يودع الضمان لدى بنك الجزائر، حيث تقوم بتسييره شركة مساهمة تسمى " شركة ضمان الودائع البنكية"، تساهم فيه بحصص متساوية وتقوم البنوك بإيداع علاوة نسبية لصندوق ضمان الودائع المصرفية، تقدر بمعدل سنوي (1 %)، يلجأ إلى إستعمال هذا الضمان عندما يكون البنك غير قادر على تقديم الودائع للمودعين، أي عند التوقف عن الدفع من طرف البنك، حيث يخطر

المودع بذلك ليقوم بالتوجه إلى صندوق ضمان الودائع المصرفية بالوثائق اللازمة، والتعويض يكون بالعملة الوطنية فقط.

نظرا لان اكبر المتضررين من فضيحة الخليفة هم المودعين الذي قدر عددهم ب 12 الف ضحية و التي تقدر حجم ودائعهم 1.7 مليار دولار، الا انه لم يتم تعويض سوى من تقدر ودائعهم ب 60 مليون من طرف الدولة و قدر عدد الاشخاص الذين لم يستفيدوا من التعويض 8 الف ضحية ولأنه لا يوجد نظام او قانون يحمي حماية مصالح المودعين ، فقد كان اول اجراء ضمن الاصلاح بعد فضيحة الخليفة هو انشاء شركة ضمان الودائع و هي تعتبر كخطوة ضرورية من اجل حماية اصحاب المصالح في حال اعلان البنك افلاسه.

### 3.1.1 المساءلة و ارساء الشفافية:

ذلك من خلال نظام التوثيق و الاعلام حيث تقوم البنوك و المؤسسات المالية بإعداد كافة الوثائق المتعلقة بمختلف الأنشطة التي تقوم بها و التي تلتزم من خلالها بتحديد كيفية تسجيل و اعداد المعلومات، أيضا المخططات المحاسبية المعتمدة، و يمكن توضيح ذلك من خلال اهم القوانين التي جاءت من أجل دعم هذا المبدأ:

❖ الامر رقم 02-03 الصادر في 14 نوفمبر 2002: المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية و حسب المواد : 5،6،7،8،9،10،11،12،13،14،15 فقد تم تحديد نظام مراقبة العمليات و الاجراءات الداخلية و كذا مراقبة مدى مطابقتها و تقيدها بمختلف الاجراءات و الشروط ، ايضا ركز على ضرورة تقدير المخاطر و تعيين الحدود القصوى بصورة منتظمة كما يجب تحليل المخاطر الخاصة بالخدمات الجديدة مسبقا و منه تحديد الاجراءات الخاصة لمواجهتها؛

❖ حسب المادة 17 من الامر رقم 02-03 يجب على البنوك و المؤسسات أن تتأكد من شمولية و نوعية و مصداقية المعلومات و ذلك تحت بند التنظيم المحاسبي و معالجة المعلومات الذي احاط بكافة العناصر المتعلقة بتحديد الاجراءات منهجيتها مصداقها و منه مصداقيتها ؛

❖ حسب المادة 40 من نظام الاعلام و التوثيق فان هيئة التداول للبنك او المؤسسة المالية تقوم بدراسة نشاطها و نتائج المراقبة الداخلية على اساس المعلومات التي تبعث بها الهيئة التنفيذية

وان اقتضى الامر لجنة التدقيق ، اما المادة 44 فقد تضمنت انه يجب ان تبلغ التقارير التي تم اعدادها للمراقبة بموجب التدقيق مع ضرورة التقيد بالإجراءات و التصديق على العمليات المحققة للهيئات المعنية.

❖ الامر رقم 06-01 الصادر 19 مارس 2006 المتعلق بسحب الاعتماد من قبل مجلس النقد و القرض و ذلك وفقا للمداوات التي تقوم بها هذه الاخيرة، و حسب الامر 04-01 فقد تم سحب اعتماد بنك الريان الجزائري و ذلك لأسباب تتعلق بالحد الأدنى لرأس المال البنوك و المؤسسات التي تم تحديدها من قبل بنك الجزائر؛

❖ \* الامر رقم 09-04 المنعقد في 29 ديسمبر 2009 : الذي يتضمن مخطط الحسابات البنكية و القواعد المحاسبية المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية و أهم ما جاء في هذا الامر هو ضرورة تحديد مخطط الحسابات البنكية و القواعد المحاسبية المطبقة على كل من البنوك و المؤسسات المالية التي تدعى بالمؤسسات الخاضعة. اما المادة رقم 09-05 فقد تضمنت ضرورة اعداد المؤسسات الخاضعة لكافة الكشوفات المالية و المتمثلة في كل من الميزانية و خارج الميزانية حساب النتائج و جدول تدفقات الخزينة و جدول تغيير الاموال الخاصة وتؤكد المادة رقم 05 من نفس الأمر ضرورة الاعتماد على القواعد المحاسبية التي جاء بها الامر 04-09.

❖ الامر 09-11 ومن اهم ما جاء فيه البند المادة 64 التي ركزت على ضرورة تطوير القواعد الاخلاقية و النزاهة و ترسيخ ثقافة الرقابة داخل كل من البنك و المؤسسة المالية ، اما مادة 70 فقد أكدت على ضرورة ابلاغ كافة التقارير التي يتم اعدادها،و التي ترسل الى هيئة المداولة و ايضا اللجنة المصرفية قبل نهاية السداسي الذي يلي الفترة قيد الدراسة ووضعها تحت تصرف محافظي الحسابات و ذلك حسب المادة 73

**4.1.1 تأهيل و تفعيل دور مجلس الادارة :** لقد تجسد ذلك من خلال برامج التأهيل التي استفادة منها البنوك العمومية ككل و قد ركز هذا البرنامج على ضرورة تأهيل الموارد البشرية و يتضح ذلك اكثر من خلال :

✓ إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، و تحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة، و الوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس مال البنوك العمومية، التي تسيطر الجزء الأكبر من الساحة المصرفية ؛

✓ الاهتمام بتأهيل العنصر البشري باعتباره مصدر الأفكار و الإدارة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية فالمشاركة و ذلك من خلال برامج التأهيل\* التي استفاد منها المنظومة البنكية.

### 5.1.1 الاهتمام بعقود الكفاءة

وفقا لـ (عيازي، أبوبكر: 2012، ص 16) فان عناصر الاهتمام بعقود الكفاءة تتمثل فيما يلي:

✓ وضع عقود الكفاءة: حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة ؛

✓ تحسين دور مجالس الإدارة: وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تفعيل خبرة الأعضاء .

✓ تحسين إدارة البنوك: وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة؛

✓ تحسين ظروف الاستغلال البنكي: من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل2، وذلك من خلال تامين أفضل للموارد البشرية(نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

لقد حاولنا من خلال ما سبق اسقاط اهم القوانين و التشريعات التي من شأنها ان تدعم تطبيق الحوكمة في البنوك و المؤسسات المالية دون ان يكون هناك اعلان صريح لضرورة تطبيق الحوكمة ومبادئها على كافة مستويات النظام المصرفي، انطلاقا من بنك المركزي الذي يمثله بنك الجزائر ايضا البنوك و المؤسسات المالية التي تنشط في الساحة المصرفية ، حيث تعتبر التعديلات التي مست قانون النقد و القرض التي جاءت بعدة تحولات عميقة في مسار الحوكمة المصرفية في الجزائر ، ذلك من خلال مجموع الإجراءات و التعديلات الهيكلية التي مست هذا القطاع، إذ يعتبر مختلف الإصلاحات بعد القانون 90-10 المجسد الفعلي و التشريعي للدعائم القانونية للحوكمة، حيث وضع هذا القانون شروط ممارسة المهنة المصرفية و كذا ضبط مسألة الترخيص و الاعتماد للبنوك الخاصة منها و الأجنبية، الذي

\*برنامج التأهيل : هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة وكفاءة الأداء في الاقتصاد التنافسي وأن يصبح لها هدف اقتصادي و مالي على المستوى الدولي خاصة في إطار عولمة المبادلات وترتبط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية.

انبثق عنها مجموعة جديدة من البنوك لتدعيم ركائز المنافسة و الارتقاء بها إلى المنافسة على المستوى العالمي في ظل التحول نحو اقتصاد السوق.

### المطلب الثاني : آليات إنجاح الحوكمة في النظام البنكي الجزائري

لقد كان اهتمام الجزائر بالحوكمة متأخرا اذا ما قارناها بجارتها تونس في 2000 و المغرب التي اطلقت المدونة في 2008 في حين الجزائر كان اول اصدار لمدونة حوكمة الشركات في 11 مارس 2009 وقد جاءت هذه المدونة بالدرجة الاولى لتوضيح اهمية الحكم الراشد في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيف يمكن لتطبيقها ان يكسبها ميزة تنافسية التي هي هدف أي مؤسسة، كما تم التطرق الى أهمية البنوك و المؤسسات المالية كفاعلين خارجيين مع ضرورة تطبيق الحوكمة على كافة مستوياتها و ذلك تحت عنوان ثقة وشفافية ، و لتدعيم تطبيق الحوكمة تم اصدار ضمن الامر 11-09 و تحت الباب السادس قواعد الحوكمة ( انظر الملحق رقم 07 ) و في النقاط التالية نذكر أهم ما جاء فيها:

✚ التأكيد على ضرورة فعالية جهاز الرقابة الداخلية الذي من شأنه ان يساهم بالدرجة الاولى في اذا القرارات؛

✚ التأكيد على النزاهة و مصداقية المعلومات ؛

✚ ضرورة نشر المعلومات لدى الهيئات المعنية و محاربة كل من المخاطر و حالات الغش سواء الداخلية او الخارجية ؛

✚ تحديد مهام لجنة التدقيق خاصة تلك المتعلقة بالتحقق من مصداقية المعلومات.

ان تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي العمومي في الجزائر يجب أن يمر عبر طريقين الأول يقوده **البنك المركزي** باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي و منه تحديد و تشخيص المخاطر التي تتعرض لها البنوك و على هذا الاساس يمكن له اتخاذ الاجراءات اللازمة التي من شأنها ان تدعم سلامة النظام المصرفي، والثاني من خلال البنوك العمومية التي تسيطر على اكثر من 90% من الساحة المصرفية لذا لا بد من التأكيد على ضرورة تطبيقها لمبادئ الحوكمة على مستوى هذه البنوك، كما أن البنوك الخاصة و المؤسسات المالية لا بد من ان تتبنى هذه المبادئ الذي من شأنه ان يدعم فعالية النظام المصرفي و يزيد من تحسين أدائه لأن غياب الحوكمة تعني

الفوضى والانحيار وتنامي ظاهرة الفضائح المالية، ووجود الحوكمة يعني غياب تلك الآثار السلبية كلها و على رأسها الفساد ، خاصة ان المنظومة المصرفية وفقا لدراستنا نجدها تتوفر على مجموعة من العوامل الايجابية المساعدة على نجاح الحوكمة ، و لضمان نجاح تطبيق فالحوكمة لا بد من التركيز على الاساسيات التالية :

✓ رسم أهداف استراتيجية و واضحة : بما ان طبيعة نشاط البنوك و المؤسسات المالية تختلف عن باقي المؤسسات لذا فانه يعتبر اهم خطوة هو تحديد الاهداف الاستراتيجية للبنك، اذ يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجدها أو غياب مبادئ للإدارة التي يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تكنه من توجيه و إدارة أنشطة البنك وأيضا عليه تطوير هذه المبادئ ، مع ضرورة زرع كل من اخلاقيات المهنة و مبادئ الحوكمة في موظفيها من أجل ضمان فعالية وشفافية و أداء احسن؛

✓ ضرورة التنسيق بين الآليات الرقابية و المراجعة الداخلية و الخارجية: تعتبر الرقابة سواء الداخلية المتمثلة في المراجعة الداخلية ولجان المراجعة ، أو الخارجية المتمثلة في المراجعة الخارجية وغيرها، من أهم الآليات الرقابية التي يعتمد عليها مفهوم حوكمة من اجل الحد من الفساد المالي والإداري ، وعليه تقوم الآليات الرقابية الداخلية والخارجية في تعزيز الإشراف على الأنشطة والمعاملات المالية والإدارية ومراقبة مدى مطابقتها لمتطلبات الممارسات الإدارية والمالية القانونية، كما أن عمل هذه الآليات مع بعضها وفق متطلبات حوكمة الشركات يزيد من مصداقية وعدالة النتائج المحققة ، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي والحد منها (براق، قمان :2012، ص16)؛

✓ حسن استثمار العنصر البشري: فالقطاع البنكي الجزائري يحتاج إلى أن يقوم بالاستثمار الجيد للعنصر البشري باختيار القيادات و الكوادر و تحصينها بسلوكيات و أخلاقيات المهنة وصقل مهاراتهم الفنية و تأهيلهم علميا و تدريبهم ذلك من خلال ( الشواربي: 2007، ص 165):

📌 الدفع بأهل الخبرة و المعرفة لمراكز القيادة لتقييم نظم عمل الائتمان ليتواكب

مع متغيرات العصر ؛

✚ تطوير إدارات الائتمان و جلب العناصر المتطورة و استخدام التقنية القائمة على المعلومات؛

✚ تطوير إدارات التفتيش التي تشرف عليها مجالس الإدارات لتصبح مهمتها مساعدة رؤساء البنوك في تطوير و تعديل السياسات الائتمانية و الاستثمارية إضافة إلى استخدام نظم عمل جديدة؛

✚ إيجاد لجان تنفيذية عليا إضافة إلى إدارات للمخاطر تخاطب مجالس الإدارات بكاملها و ليس الرؤساء أو الأعضاء المنتدبين فقط، و هو ما يجب أن يتبناه البنك المركزي و يحققه في كافة البنوك التي تعمل تحت إمرته من خلال نشر الوعي المصرفي.

✓ **انشاء و تطوير ادارة مخاطر:** ان الاهتمام بإنشاء و تطوير ادارة لمخاطر سيؤدي الى نتائج ايجابية خاصة فيما يتعلق بتحسين العائد على رأس المال زيادة كفاءة النشاط البنكي و منه الوصول الى مرحلة تجنب او التقليل المطلق للمخاطر الامر الذي سيسهم في تحسين تفعيل الرقابة و الاهتمام بمبادئ الحوكمة و منه تحسين الاداء (الربيعي، راضي: 2011، ص111)؛

✓ **معيار تفعيل أنشطة وفعاليات البيانات المحاسبية** إنَّ تفعيل نشاطات المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة يحتاج دوما إلى تدفق البيانات والمعلومات بين الأقسام المختلفة ، إذ أن توفير البيانات تعتبر الركيزة لأداء الأعمال في قسم من أقسام البنك في إطار خلق التكامل والترابط المطلوب لهذه الأقسام فيما بينها، وبذلك يؤدي تكامل هذه النظم إلى تفعيل أنشطة هذه الأقسام وتزيد هذه النظم من فعالية الأداء وذلك بوجود قاعدة بيانات واسعة موحدة ومركزية تؤدي إلى تنسيق وتكامل كافة وظائف، وبالتالي فإن تكامل الأنشطة تبقى مرهونة بوجود نظم معلومات محاسبية كفؤة تحقق التدفق السليم للبيانات والمعلومات في الوقت والشكل السليم (عزاوي ، بوزيد: 2011، ص10).

## المطلب الثالث: دراسة مؤشرات الاداء في البنوك الجزائرية

إن تقييم الأداء في المنظومة البنكية يعد مدخلا أساسيا لاتخاذ القرارات، و قد عرفت أساليب تقييم الأداء في البنوك تطورا ملحوظا خاصة و أن الأهداف المرجوة من تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة، وكما تطرقنا في الفصل الثاني الى تحديد طبيعة علاقة مؤشرات نموذج العائد على الأموال الخاصة و ربطها ببعض مبادئ الحوكمة، فقد ارتأينا اسقاط ذلك على البنوك الجزائرية و ذلك خلال الفترة 2002-2010 فقط نظرا لغياب المعطيات بعد هذه السنة.

## 1.3 تحليل العائد على الأموال الخاصة في البنوك الجزائرية

لقد عرف الاقتصاد الجزائري منذ سنة 2000 انتعاشا و هذا كإعكاس للارتفاع الملحوظ الذي شهده أسعار البنترول مما أثر بشكل واضح على كافة القطاعات عامة و القطاع البنكي بشكل خاص، كما أن سنة 2002 كانت بداية المفاجآت فيما يخص المنظومة المصرفية خاصة بعد اعلان البنك التجاري الصناعي عن افلاسه لتكون للسنة التي تليها مفاجأة الكبرى فجرتها فضيحة بنك الخليفة، و من أجل ذلك بدأ تقييم أداء البنوك الجزائرية 2002 لما يتضمنه بعد ذلك من أحداث مهمة في القطاع.

## الجدول رقم (04-04): مؤشر مردودية الأموال الخاصة لدى البنوك الجزائرية (2002-2010)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	السنوات المؤشرات	
%22.7	%27.41	%25.01	%23.64	%17.41	%5.63	%3.38	%5.32	%8.11	ROE	بنوك عمومية
18	21	25	27	23	18	17	16	16	AM	
%1.25	%1.33	%0.99	%0.87	%0.75	%0.30	%0.19	%0.34	%0.51	ROA	
%16.79	%21.84	%25.60	%28.01	%23.40	%25.43	%23.48	%16.68	%21.59	ROE	بنوك خاصة
5	7	8	9	9	11	14	14	14	AM	
%3.49	%3.28	%3.27	%3.21	%2.49	%2.38	%1.72	%1.16	%1.58	ROA	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير بنك الجزائر من الموقع : [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

## • الفترة (2002-2004):

يتبين من الجدول أعلاه، أن العائد على حقوق الملكية (ROE) شهد انخفاض متواصل بالنسبة للبنوك العمومية خلال الفترة (2002-2004)، و هذا بعد تسجيل تراجع سنة 2003 وصل إلى معدل 5.32% و 2004 أيضا حيث بلغ 3.38% في حين سجلت هذه البنوك معدل رافعة مالية أكبر خلال 2004 حيث وصل إلى 17، و هو معدل بعيد عن المعدل المحقق من طرف البنوك الخاصة، و يعود هذا الفرق بالأساس إلى حجم المؤونات الذي تم إعداده من طرف البنوك العمومية، مع الإشارة إلى أن البنوك الأكثر مستوى في رأس المال هي التي حققت معدلات مرتفعة.

أما فيما يخص البنوك الخاصة فقد عرفت تطورا ايجابيا فيما يخص مردودية الأموال الخاصة و هذا راجع لعدة عوامل منها استقرار حجم أعمال هذه البنوك الذي يترجمه استقرار الرافعة المالية في حدود 14 خلال الفترة (2002-2005)، و ارتفاع حجم الأموال الخاصة، و التوسع في شبكة البنوك الخاصة الهادفة إلى تقديم خدمات مصرفية متنوعة خارج الوساطة المالية خصوصا المتعلقة بالتجارة الخارجية.

## • الفترة (2005-2010):

أما خلال هذه الفترة فنلاحظ تحسن مردودية الأموال الخاصة سنة 2007 في البنوك العمومية لتصل إلى 23.64% وأيضا 27.41% في سنة 2009 ليسجل العائد على الاصول لهذه السنة اعلى نسبة 1.33% بالمقارنة مع السنوات السابقة هذا راجع بالدرجة الاولى الى برامج تاهيل المنظومة المصرفية التي مست العديد من جوانب خاصة تاهيل الادارة و الموارد البشرية وكذلك الخدمات الامر الذي ساهم في زيادة كفاءة الادارة بالبنوك العمومية ، كما عرف مؤشر الرافعة المالية ارتفاعا مستمرا خلال 2006-2008 اما الانخفاض المسجل بالنسبة للعائد على الاموال الخاصة سنة 2010 الذي وصل 22.7% فهو راجع الى انخفاض معدل الرافعة المالية الى 18 بعدما كان معدل الرفع المالي 21 في سنة 2009 و 25 في سنة 2008 و هذا راجع بالدرجة الاولى ارتفاع في راس مالها من جهة و احتفاظها بجزء كبير من ارباحها دون ان توجهه الى الاستثمارات .

بالمقابل فإن نفس المؤشر لدى البنوك الخاصة واصل ارتفاعه الملحوظ ليصل إلى 28.01% نهاية 2007، و يرجع السبب أساسا إلى زيادة في رأس مال البنوك الخاصة تبعا للتعديلات التي تم القيام بها على مستوى قانون النقد والقرض. وقد واصل هذا المؤشر ارتفاعه سنة 2008 ليصل إلى 25.60%

في البنوك الخاصة، و اذا ما قارنا سبب ارتفاع العائد على الاموال الخاصة لدى هذه البنوك فإننا نجده يعود بالدرجة الاولى ارتفاع في العائد على الاصول لهذه البنوك هذا راجع الى مدى كفاءتها في ادارة الاصول نتيجة لتركيز هذه البنوك على هذا الجانب على عكس البنوك العمومية التي كان سبب ارتفاع العائد على الاموال الخاصة بها راجع الى ارتفاع الرافعة المالية .

### 2.3 تحليل العائد على الاصول ROA في البنوك الجزائرية:

يعود تحسن مردودية الأموال الذاتية بالبنوك الخاصة أساسا إلى عائدتها المرتفع لأصولها المنتجة، و يقاس هذا العائد بحاصل قسمة النتيجة الصافية على مجموع الأصول. و الجدول الموالي يوضح مردودية أصول البنوك الجزائرية العمومية و الخاصة خلال الفترة (2002-2010).

#### الجدول رقم (04-05): المردودية على أصول البنوك الجزائرية 2002-2010

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002		
1.25%	1.33%	%0.99	%0.87	%0.75	%0.30	%0.19	%0.34	%0.51	*ROA	البنوك العمومية
%2.30	%2.41	%2.47	%2.61	%2.97	%2.82	%2.58	%3.06	%2.97	منفعة الاصول	
%54.45	%55.15	%40.07	%33.39	%25.11	%10.7	%7.46	%10.99	%17.29	هامش الربح	البنوك الخاصة
%3.49	%3.28	%3.27	%3.21	%2.49	%2.38	%1.72	%1.16	%1.58	ROA	
%7.19	%7.45	%7.73	%7.01	%5.97	%4.67	%4.33	%4.14	%3.54	منعة الاصول	
42.31%	%44.02	%42.31	%45.83	%43.71	%50.88	%39.74	%27.93	%44.63	هامش الربح	

المصدر: تقارير بنك الجزائر من الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن البنوك الخاصة بعد تسجيلها لانخفاض سنة 2003 عرف معدل عائد الأصول ارتفاعا محسوسا سنة 2004 حيث بلغ 1.72 % بعد أن كان في حدود 1.16 %، أما بالنسبة للبنوك العمومية فقد اثر انخفاض معدل مردودية الأموال الذاتية على مردودية الأصول إذ حققت هذه البنوك معدل 0.19 % سنة 2004 مقابل 0.34 % سنة 2003 و معدل 0.51 % سنة 2002 بالنسبة للبنوك العمومية فقد ساهم حجم السيولة المعتبر المتوفر لديها خلال السنوات الأخيرة من إعادة هيكلة منفعة الاصول الذي تحققه و هذا نحو التوسع في منح القروض البنكية خصوصا في ظل ندرة

توظيفات جذابة في السوق النقدي، و هو نفس السبب (نقص التوظيفات بالسوق النقدي) الذي جعل نصيب الوساطة مع الزبائن هو المهيمن في حجم الهامش البنكي المحقق من طرف البنوك الخاصة الذي عرف تحسنا ملحوظا من سنة لأخرى مقارنة بالبنوك العمومية، وهذا ما يعني أن البنوك الخاصة تتحمل تكاليف فائدة و مخصصات لخسائر القروض أقل، كما نلاحظ نفس التوجه في منفعة الأصول سواء لدى البنوك العمومية أو البنوك الخاصة، غير أنها في الأخير شهدت تحسن أكبر وهو ما يعكس الاستعمال الأفضل للأصول لدى البنوك الخاصة بالمقارنة مع البنوك العامة. مما سبق يمكن توضيح المؤشرات السابقة من خلال:

### 3.3 جانب الربحية :

تعتبر البنوك الخاصة أكثر ربحية من البنوك العمومية و هذا ما يوضحه مؤشرات الربحية الثلاثة PM، ROA، ROE خلال الفترة 2002-2008، يعود السبب في ذلك الى طبيعة نشاط الاساسي للبنوك الخاصة هذا من جهة و من جهة اخرى انها تتمتع بالخبرة الكافية من اجل رفع ادائها باعتبار ان معظم البنوك الخاصة المتواجدة بالجزائر هي فروع لبنوك اجنبية على درجة عالية من الكفاءة، ايضا اعتماد هذه البنوك على زيادة منفعة اصولها دون التوجه الى الاستثمارات ذات المخاطرة العالية و هذا على عكس البنوك العمومية الجزائرية التي لاتزال تعاني من ضعف الادارة و تجنيد هذه الاخيرة في تمويل مختلف مشاريع الدولة بالرغم من محاولة ترسيخ برامج التأهيل الذي انطلق منذ برامج الشراكة الاورومتوسطية لذا نجد ان سبب ارتفاع العائد على الاموال الخاصة في البنوك العمومية يعود بالدرجة الاولى الى الرافعة المالية في حين عرف مؤشر العائد على الاصول انخفاضا.

### 4.3 جانب الكفاءة و جانب الانتاجية :

يتمثل مؤشر الكفاءة في ادارة و مراقبة التكاليف من خلال مؤشر هامش الربح حيث عرف هذا المؤشر ارتفاعا مستمرا في البنوك العمومية في سنة 2003 نجد 10.99% ليصل في 2009 الى 55.15% و هذا يدل على ان البنوك العمومية عرفت تحسنا مستمرا غي مجال تحكها و مراقبتها و سعيها لتخفيض تكاليف نشاطها وقد تمكنت من ذلك، اما البنوك الخاصة فقد عرف هذا المؤشر ثباتا نسبيا باعتبار ان البنوك الخاصة تركز في ادارتها على مراقبة المستمرة لهذا الجانب. اما جانب الانتاجية الذي يعبر عنه مؤشر منفعة الاصول فنجد انخفضا في البنوك العمومية الذي كان منحصرا بين % -2.30-

2.97% و هذا راجع بالدرجة الاولى الى عدم تنوع المحفظة المصرفية للبنوك العمومية و غياب التنافسية وهو ما يترجمه سيطرة البنوك العمومية على الساحة المصرفية التي لم ينخفض معدل الهيمنة عن 90%، في حين قد عرف مؤشر منفعة الاصول في البنوك الخاصة ارتفاعا مستمرا في سنة 2002 وصل الى 3.54% لتتضاعف هذه النسبة و تصل الى 7.45% في سنة 2009.

### 5.3 جانب الرافعة المالية :

الذي يعبر عن مدى اعتماد البنك على امواله الخاصة في تمويل الاصول بمعنى مدى مخاطرة البنك بأموال الغير في استثماراته حيث يبين الجدول اعلاه ان هذا المؤشر مرتفع بالمقارنة مع البنوك الخاصة التي شهدت ثبات نسبي لهذا المؤشر الذي كان محصور بين 09 و 14 في حين نجد في البنوك العمومية قد وصل حتى الى 27 و ذلك سنة 2007. و هنا نخلص الى ان السبب الرئيسي في ارتفاع اداء البنوك يعود بالدرجة الاولى الى المخاطرة و ذلك على عكس البنوك الخاصة التي ركزت على العائد على الاصول .

## المبحث الثالث : واقع ارساء مقررات لجنة بازل في البنوك الجزائرية

بالرغم من أن قانون النقد والقرض أعتبر حجر الأساس و منعطفا رئيسيا في الإصلاحات البنكية إلا أنه لم يتعمق كثيرا في جانب المخاطر البنكية و طرق إدارتها، لذا كان أول اجراء تعديلي للقانون هو محاولة تبني ماجاء في مقررات لجنة بازل 1 لتدارك تلك النقائص، ليعرف بعد ذلك مسيرة من الإصلاحات كانت تصب في مجملها الى دعم الملاءة المالية و محاولة مسايرة ركب التطورات التي عرفتها مقررات لجنة بازل.

يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، الأول يتضمن قواعد الحيطة و الحذر في البنوك الجزائرية وفق بازل 1.2. أما الثاني فيتضمن مستوى الإهتمام بتطبيق مقررات بازل 3 في البنوك الجزائرية. و الثالث يفصل في متطلبات تطبيق مقررات بازل 3 و آثارها المحتملة.

## المطلب الأول: قواعد الحيطة و الحذر في البنوك الجزائرية وفق بازل 1.2

تماشيا مع الفترة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق، لقد سائر التشريع المصرفي الجزائري اتفاقية بازل 1 من خلال إصدار التعليمية رقم 94/74، و التي حددت لجنة بازل من خلالها مراحل التطبيق على مراحل منحت من خلالها التعليمية فترة 5 سنوات للتطبيق و هذا راجع للتوجه نحو اقتصاد السوق بشكل عام و الى طبيعة المنظومة البنكية بشكل خاص التي واكبت خلال هذه الفترة انطلاق أهم الإصلاحات البنكية و المجسد في قانون النقد و القرض 10/90.

## 1.1 نسب الملاءة :

## 1.1.1 نسبة تغطية المخاطر ومعيار كوك وقد شرع في تطبيق هذا النظام ابتداء من أول جانفي

1992 م، وهذا حسب المادة رقم 02 من النظام 91-09 المحدد لقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية، تحدد النسبة 8 % حسب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة ملاءة البنك (نسبة كوك)} = \frac{\text{صافي الأموال الدائمة}}{\text{المخاطر المرجحة}} \leq 8\%$$

ونظرا لطابع الذي تكتسبه جل البنوك الجزائرية، فقد تم وضع مراحل للوصول إلى هذه النسبة القانونية، وجاء هذا حسب المادة الثالثة من الأمر 94/74 الصادر بتاريخ 94/11/29 المتعلق بتثبيت التنظيم الحذر لتسيير البنوك والمؤسسات المالية:

- ✚ 4% ابتداء من نهاية جوان 1995 .
- ✚ 5% ابتداء من نهاية ديسمبر 1996.
- ✚ 6% ابتداء من نهاية ديسمبر 1997 .
- ✚ 7% ابتداء من نهاية ديسمبر 1998 .
- ✚ 8 % ابتداء من نهاية ديسمبر 1999 .

**2.1.1 نسبة توزيع المخاطر:** وقد حددت النسبة من المخاطر التي يتعرض لها في المادة 02 من التعليم رقم 94 / 74 ، نسبة المخاطر الصافية المرجحة لكل مستفيد أقل أو تساوي 25 % من الأموال الخاصة الصافية للبنك، ومبلغ صافي الأموال الخاصة يتم احترامها وفق:

- ✚ 40% ابتداء من 01 جانفي 1992 .
- ✚ 30% ابتداء من 01 جانفي 1993 .
- ✚ 25% ابتداء من 01 جانفي 1995 .

## 2.1 نسبة الأموال الخاصة :

الأموال الخاصة لا يعتبر في حد ذاته تسيير لكن انسجامه ضروري لأنه يساهم في مختلف النسب القانونية، فهي آخر ملاذ عند حدوث صدمات لا يمكن استيعابها عن طريق الأرباح العادية والمؤونات.

**1.2.1 الأموال الخاصة الأساسية :** حسب المادة 05 من التعليم رقم 94 - 74 تشمل الأموال

الخاصة الأساسية العناصر التالية:

- ✚ رأس المال الاجتماعي.
- ✚ احتياطات أخرى من غير احتياطات إعادة التقييم.
- ✚ النتيجة الموجبة المؤجلة للسنة الجديدة.
- ✚ مؤونات المخاطر البنكية العامة.
- ✚ الأرباح المحددة عند تواريخ وسببية.

الأموال الخاصة التكميلية: حسب المادة 06 من التعليم رقم 94 - 74 تشمل الأموال التكميلية العناصر التالية:

- ✚ احتياطات وفروق إعادة الخصم.
- ✚ ديون مرتبطة بفترة استحقاق غير محددة.
- ✚ السندات والديون ذات فترة استرداد أكثر من 5 سنوات.

### 2.2.1 تصنيف الحقوق والالتزامات حسب درجة الخطر : حيث تم تصنيف الديون و المؤونات الى

ديون جارية ويكون معدل المؤونة على رأس المال من 1% الى 3% كل سنة، أما ديون المشكوك فيها فقد تم تحديد معدل المؤونة على كل من رأس المال و على الهوامش الغير مدفوعة 30%، أما الديون المشكوك فيها الخطرة جدا فقد تم تحديد المؤونة على رأس المال 50% و معدل المؤونة على الهوامش الغير مدفوعة 100%، في حين تم تحديد معدل المؤونة على رأس المال و الهوامش الغير مدفوعة 100% بالنسبة للديون مشكوك فيها ( المعدومة) . كما قد أصدر مجلس النقد و القرض معايير تنظيمية متعلقة بتصنيف الحقوق و مؤوناتها، بالإضافة الى الأخذ بعين الاعتبار خطر الخسارة الناتج عن تأخر في التسديد أو إفلاس المدين، و لهذا السبب لابد من إعداد المؤونات تبعا لتصنيف الحقوق و التي يعتمد تصنيفها على قدرة الزبون على التسديد عند الاستحقاق.

إن التأخر في تطبيق مقررات بازل 1 أدى أيضا الى تأخرها في تطبيق مقررات بازل 2، و قد كانت الأزمة العالمية كمحفز لتسريع تطبيق مختلف الإجراءات من أجل ضمان سلامة المنظومة البنكية، و يمكن ملاحظة الاهتمام بتطبيق مقررات بازل 2 من خلال مختلف القوانين و التشريعات التي تم إصدارها:

### ❖ إعادة صياغة تدابير الاشراف المصرفي: حيث تم تعزيز الهيكل التنظيمي المعمول به من

خلال تعديل قانون النقد و القرض 11/03 و كذا القانون 04/10 الذي تضمن تفعيل مهام بنك الجزائر الذي تضمن قرابة 15 مادة قد تضمنت آلية عمل بنك الجزائر فيما يخص الاشراف الرقابي بكل جوانبه حيث تضمنت المادة 08 تعديلات للمواد 98-100-102-106 من الأمر 11-03 حيث أهم ما جاء فيها أنه يتعين على كل البنوك و المؤسسات المالية الانخراط في مركزيات المخاطر كما يجب عليها أن تزود المصلحة بجميع المعلومات حول المستفيدين من

القروض والضمانات الممنوحة، أما في سنة 2013 فقد تم تعزيز القواعد العامة للعمليات المصرفية؛

❖ دعم الرقابة الداخلية للبنوك : انطلاقا من قانون النقد و القرض المعدل في 01/02 و الذي

اهتم بتفعيل الرقابة الداخلية للبنوك و هو ما تم التفصيل في العناصر السابقة؛

❖ عصرنة وظيفة الإشراف لبنك الجزائر : تم تحديد الجهات الإشرافية و الرقابية من خلال قانون

النقد و القرض 10/90 من خلال تحديد مهام و وظائف كل من مجلس النقد و القرض و اللجنة

المصرفية ليتم تعديل هذه المهام لتفعيل مهام و دور هذه الهيئات من خلال القوانين المعدلة

لقانون النقد و القرض .

**المطلب الثاني: الاهتمام بتطبيق مقررات بازل 3 في البنوك الجزائرية**

حاول معرفة مدى اهتمام الجزائر بمسايرة بازل 3 من جهة و من جهة أخرى تحديد القوانين

والتشريعات التي اتخذت كتهيئة لتطبيق مقررات بازل 3 من خلال:

**1.2 تعزيز نوعية و كمية رأس المال :**

يتجلى الاهتمام بنوعية رأس المال و كميته من خلال الامر 01-14 الذي يتضمن بالتفصيل كافة

الجوانب المتعلقة برأس المال وتلخص ما جاء فيه في ما يلي :

❖ المادة 03 من الامر 01-14 : تم رفع الاموال الخاصة القاعدية الى 7 % حيث يجب أن

تغطي هذه الأموال كل من مخاطر القرض و المخاطر التشغيلية و مخاطر السوق؛

❖ المادة 02 من الامر 01-14: رفع الملاءة الى 9.5 % من مجموع اموالها الخاصة القانونية

و كذا مجموع مخاطر القروض و أيضا المخاطر التشغيلية و مخاطر السوق المرجحة،

و تحتسب نسبة الملاءة المالية بالعلاقة التالية :

الاموال الخاصة القانونية
نسبة ملاءة = $\frac{\text{مجموع مخاطر القرض و المخاطر التشغيلية و السوق المرجحة}}{\text{مجموع مخاطر القرض و المخاطر التشغيلية و السوق المرجحة}}$
* 12.5 %

❖ المادة 06 و 07 من الامر 01-14 سلطة اللجنة المصرفية في تحديد المهلة اللازمة لتمكين البنوك للامتثال لهذه المتطلبات، كما يمكن للجنة أن تفرض على كل من البنوك و المؤسسات المالية ذات اهمية نظامية معايير ملاءة تفوق ما جاء في المادة 02 و المادة 03. و من أجل دعم نوعية رأس المال تم الاهتمام بتحديد الاحتياطات الاضافية و ذلك من خلال وضع ما يعرف بوسادة الامان و نجد فيها:

❖ وسادة الأمان : زيادة على الحد الأدنى لنسبة الملاءة المحددة مسبقا يجب على البنوك و المؤسسات المالية أن تشتمل وسادة أمان تتكون من أموال خاصة قاعدية تغطي 2.5 % من المخاطر المرجحة، و تهدف النسبة الى الرفع من قدرة البنوك ليس فقط لتحقيق نسبة الملاءة المستهدفة بل أيضا تعزيز مكانتها و تفعيل قدرتها التنافسية ( خليفة ، اللوشي، 2017: ص 222)

2.2 تعزيز معايير ادارة السيولة :

محاولة من البنك المركزي مسايرة معايير السيولة المتضمنة لاتفاقية بازل تم اصدار الامر 01-11 و كان فيه مايلي :

❖ نسبة تغطية السيولة : و هي تمثل الحد الأدنى لنسبة السيولة و يتم احتسابها بالعلاقة :

$$\text{الحد الأدنى للسيولة} = \frac{\text{الأصول السائلة في الآجال القصيرة} * 100\%}{\text{الخصوم المستحقة في الآجال القصيرة}} \leq 100\%$$

تهدف هذه النسبة الى ضمان قدرة كل من البنوك على دفع سحوبات المودعين في أي لحظة لتسهيل مراقبة مدى احترامها لهذه النسبة، كما عليها تبليغ بنك الجزائر في نهاية كل ثلاثي بالحد الأدنى لنسبة السيولة .

### 3.2 تسيير المخاطر و الرقابة وفق اتفاقية بازل 3 في الجزائر:

حيث تساهم النظم الاحترافية في تعزيز الافصاح و الشفافية في انتقال المعلومات المالية و تقوية الرقابة البنكية الاحترافية و ذلك من خلال اعتماد أساليب تقييم المخاطر حيث تضمن الامر 01-14 مختلف أساليب تقييم كل نوع من المخاطر على حدى و قد جاء فيه مايلي :

❖ ترجيح مخاطر القرض: و قد تم اعتماد الاسلوب المعياري كأسلوب لقياس مخاطر القرض، و من خلاله يجب على البنوك أن تعطي أوزان لترجيح مخاطر أصولها وفق الجهة المقترضة، و ذلك

من خلال الاعتماد على التتقيط الذي تعطيه وكالات التصنيف الائتماني الدولية و هو ما تم التفصيل فيه الفصل الثاني؛

❖ **ترجيح مخاطر التشغيل** : لم يتم الاهتمام بهذا النوع من المخاطر من قبل إلا في سنة 2014 من خلال الأمر 01-14 غير أنه لم يتم التفصيل في طرق قياسه أو تحديد الأموال الخاصة اللازمة لمواجهته ؛

❖ **ترجيح مخاطر السوق** : اعتمد بنك الجزائر الأسلوب المعياري لحساب هذا النوع من المخاطر، و يتم تغطية خطر الوضعية على محفظة التداول و خطر الصرف من خلال:

📌 **خطر الوضعية على محفظة التداول** : حسب المادة 24 من الأمر 01-14 فانه

يتم تقدير مثل هذا النوع من الخطر من خلال عنصرين هما الخطر العام و الخطر الخاص :

✓ **الخطر العام** : و قد تضمنت المادة 25 من نفس الأمر طرق لحسابه من خلال ترتيب سندات المستحقات حسب آجال استحقاقها و تخصص لها الترتيبات التالية : 0.5 % بالنسبة لآجال الاستحقاق أقل من سنة، و 1 % بالنسبة لآجال استحقاق محصورة بين سنة و 5 سنوات، 2 % بالنسبة لآجال الاستحقاق التي تفوق 5 سنوات أما فيما يخص سندات الملكية فالترجيح الجزافي يكون بنسبة 2 %.

✓ **الخطر الخاص**: و هو مرتبط بالوضعية الخاصة للمصدر ولحساب هذا الخطر من خلال تطبيق ترجيحات حسب طبيعة السند : 0% للمخاطر على الدولة الجزائرية و تجزئها، 0.5% للمصدرين تحت تصنيف AAA الى  $A^+$ ، و 1 % للمصدرين تحت تصنيف A الى  $B^-$ ، 2 % للمصدرين تحت تصنيف أقل من  $BB^-$

📌 **خطر الصرف**: و قد تضمنت كل من المادة 27-28-29 من الأمر 01-14

أنه لا تخضع البنوك و المؤسسات المالية الى الزامية تغطية محفظة التداول اذا بقيت فيها القيمة المتوسطة لمحفظة التداول أقل من 6 % من اجمالي ميزانيتها و خارج الميزانية خلال السداسيين الأخيرين، و أيضا وضع نسبة 10 % من متطلبات الأموال الخاصة لتغطية خطر الصرف من رصيد مجموع صافي

الوضعيات القصيرة و مجموع صافي الوضعيات الطويلة بالعملة الصعبة، كما يجب تغطية ذلك عندما يفوق الرصيد 2% من اجمالي الميزانية - عند حساب خطر الصرف لا يؤخذ بعين الاعتبار سندات محررة بالعملة الصعبة- .

❖ **الرقابة الاحترازية** : تهدف مبادئ الرقابة الاحترازية الى تحفيز سلطات الرقابة البنكية على التأكد من أن البنوك تمتلك نظم داخلية سليمة لتقييم حجم مخاطرها و أيضا آليات فعالة لإدارة هذه المخاطر و قد تم التفصيل في هذا النوع من الرقابة من خلال الأمر 02-03 و كذا الأمر 02-03 المتعلق بتشديد اجراءات الرقابة و الأمر 08-11 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك، غير أنه من خلال الأمر 01-14 تم اضافة عناصر أخرى لدعم الرقابة من خلال المواد 32 حتى 36 و نجد فيها:

- ✓ يجب على البنوك و المؤسسات المالية أن تضم نظام تقييم داخلي لملاءمة أموالها الخاصة و ذلك لتغطية مختلف المخاطر؛
- ✓ ضرورة توفر نظام معلومات يعرض مدى ملائمة الأموال الخاصة للمخاطر المتعرض لها؛
- ✓ على البنوك و المؤسسات المالية القيام بمحاكاة أزمة لتقييم هشاشة محفظة قروضها في حالة تدهور الاوضاع؛
- ✓ وضع اجراءات واضحة تحدد كيفية نشر معلومات و كذا الرقابة الواجب ممارستها على العملية بأكملها؛
- ✓ ضرورة نشر معلومات متعلقة بهيكل أموالها الخاصة و ممارستها في مجال تسيير المخاطر .

#### 4.2 عصريّة مهام الاشراف و الرقابة:

لقد باشر بنك الجزائر في إصلاح مسار الرقابة الاحترازية من خلال تطوير طريقة الرقابة التي تركز على المخاطر ذلك في إطار وضع الشرط الثاني لمقررات بازل 3 ذلك من خلال: ( Banque d'Algérie, Rapport Annuelle :2017 :pp :102-107)

#### 1.4.2 إقامة برامج اختبار القدرة على تحمل الضغط :

حيث أن تقييم ملائمة مستوى الأموال الخاصة و سيولة كل البنوك و المؤسسات المالية في الظروف العادية لا يعبر عن الصلابة

ضد الصدمات حيث يوضح هذا الاختبار القدرة على تحمل الضغوط التي قد تتجر عن انعكاسات الروابط بين المصارف أو تلك المتعلقة بالاقتصاد الكلي.

**2.4.2 مشروع المعلومات SYNOBA نظام التنقيط المصرفي :** و هو من الخطوات الفعالة التي جاء بها بنك الجزائر من خلال انشاء مشروع الاشراف على أساس المستندات معلوماتيا، أما الشق الثاني للمشروع فتمثل في "نظام التنقيط المصرفي" والهدف من استعماله هو اعتماد منهج التحليل الذي يركز على تقدير مكونات \*CAMELS، وقد أسند القيام بهذا المشروع لخلية الاعلام الآلي التابعة للمديرية ، و قد كان الهدف من هذا المشروع تطوير وظيفة الرقابة بما يتماشى و المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة التي تنص عليها مقررات لجنة بازل.

**3.4.2 نشاط الرقابة و الاشراف :** حيث يتم الاشراف المصرفي من خلال اللجنة المصرفية التي تسعى الى تحقيق السلامة المصرفية و تعتمد في ذلك الى جوانب أهمها جمع البيانات المحاسبية و الاحترازية للبنوك و المؤسسات المالية، و السهر على الامتثال لكل من المعايير الاحترازية و المتطلبات الدنيا من الأموال الخاصة بالتنظيمية و الأموال الخاصة الأساسية من أجل التأكد من ملاءمة الأجهزة الرقابية الداخلية في ظل مراقبة المخاطر بالاعتماد على طرق القياس و التقييم للكشف عن المخاطر و البحث عن سبل للتخفيف أو تجنبها .

**4.4.2 الرقابة على أساس المستندات :** من خلال استعمال جميع وسائل الدراسة و التحليل المتوفرة لديها من أجل إكتشاف كل مخالفة و/أو نقاط الضعف من الجانب المالي و الاحترازي في وضعية البنوك و المؤسسات المالية، حيث تتولى احالة تقارير فورية الى اللجنة المصرفية بإعتبارها المسؤول الوحيد لإتخاذ القرارات الملائمة، حيث ساهمت هذه الآلية في تخفيف حجم التناقص المسجل من حالة 75 سنة 2016 الى 48 سنة 2017 على مستوى 6 بنوك.

مما سبق نجد أن النظم الاحترازية المطبقة في الجزائر تتطابق مع معايير لجنة بازل فيما يخص نسبة الملاءة و طرق ترجيح المخاطر البنكية و لكن هذا لا يمنع من وجود اختلافات في القواعد و أيضا غياب تطبيق معظم المعايير و الجدول و التالي يلخص ذلك :

\* CAMELS : هو مؤشر يعتمد على تحليل وضع المؤسسات المالية، كما يؤدي إلى تقييم القوة والسلامة الكلية للصناعة المالية والمصرفية. فهو يكشف عن قدرة الإدارة على تحمل المخاطر وأسلوب إدارتها، من خلال تحليل كفاية رأس المال ( Adeptaion du capital )، جودة الأصول ( Asstes Quelity )، الإدارة ( Manegment )، الربحية (Earning)، السيولة (Liquidite)، وحساسية السوق (Seneivity of Market Risk).

الجدول رقم (04-06): المعايير الاحترازية المطبقة في الجزائر

معايير لجنة بازل	المعايير الاحترازية المطبقة في الجزائر
<b>نسبة الملاءة</b>	
النسبة المحددة ضمن اتفاقية بازل هي 10.5 % بين صافي الاموال القانونية و المخاطر المرجحة	تعتمد البنوك الجزائرية نسبة ملاءة تفوق 12 % إلا أنه تأخر تطبيق هذه النسبة إلا في سنة 2014
<b>عناصر الاموال الخاصة</b>	
<u>الاموال الخاصة القاعدية</u> النسبة المقررة في ظل بازل 3 هي 6 %؛ نسبة رأس المال التحوط التي جاءت في بازل 3 هي 2.5 %.	<u>الاموال الخاصة القاعدية</u> تم اعطاء اهمية كبيرة لهذه الشريحة التي تقدر نسبتها 7 % ؛ الاموال الخاصة القاعدية المخصصة لتغطية الازمات المفاجئة هي 2.5 %.
<u>الاموال الخاصة القانونية</u> المفروضة من قبل بازل 3	<u>الاموال الخاصة القانونية</u> تم اعتماد نفس الاموال الخاصة القانونية
<b>ادارة المخاطر</b>	
<b>مخاطر الرافعة المالية</b>	
لم يعطي بنك الجزائر أهمية لنسبة الرافعة المالية التي أضافتها اتفاقية بازل 3 و التي من خلالها تم وضع حد أقصى لتزايد نسبة الديون في القطاع البنكي ، حيث يجب أن لا يقل عن 3 %.	
<b>مخاطر السوق و المخاطر التشغيلية</b>	
عدم اعتماد البنوك الجزائرية خاصة العمومية منها على الانظمة و الطرق الحديثة لتقييم و قياس كل من مخاطر السوق و المخاطر التشغيلية، علما أنه لم يتم وضع تغطية مخاطر السوق إلا منذ 1996 أما المخاطر التشغيلية فقد تم ادخالها سوى سنة 2014 .	
<b>ترجيح المخاطر</b>	
معامل توزيع المخاطر المقترض أو مجموعة من المقترضين هو نفسه المطبقة في بازل	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق مقررات بازل 3 و آثارها المحتملة

ان مختلف الاجراءات التي تم اتخاذها كخطوة أولى لتطبيق بعض ما جاءت به مقررات بازل 3 تدل على نية الجزائر في مسايرة ركب تطورات قواعد الحيطة و الحذر العالمية، غير أن مقررات بازل بالرغم من أنها جاءت من أجل تفعيل ادارة المخاطر و الرقابة البنكية إلا أن تطبيقها سيكون على له تداعيات على النظام البنكي الجزائري نظرا لما يتمتع به هذا الأخير من خصائص تجعله لا يمكن أن يستوعب مختلف ما جاء في بازل 3 ، لذا قبل التفكير في التطبيق لا بد من البدء بالتغيير من خلال اعتماد جملة من المتطلبات.

#### 1.3 الآثار المحتملة لتطبيق مقررات لجنة بازل 3 على النظام البنكي الجزائري:

يمكن استعراض بعض الآثار المحتملة للاتفاقية بازل3 على النظام البنكي الجزائري من خلال النقاط الآتية:

**1.1.3 مستوى كفاية رأس المال:** بالرغم من سعي النظام البنكي الجزائري الى تعزيز نوعية رأس المال الا أن مفهوم رأس المال وفق اتفاقية بازل 3 فيه بعض الاختلافات خاصة على مستوى البنوك العمومية، لذا سيجد هذا النوع من البنوك صعوبة في زيادة حجم رأس المال خاصة أن هذه البنوك تابعة للدولة لذا فان قرار الزيادة ستتكفل به خزينة الدولة و قد كان ذلك ممكنا في وقت مضى و لكن مع الاوضاع الحالية من الصعب أن نتجه هذه البنوك نحو تطوير رأس مالها .

**2.1.3 الرافعة المالية:** لقد لاحظنا من خلال الجدول رقم 04-01 أن الرافعة المالية في البنوك العمومية لم تقل على 16 وقد عرفت زيادة مستمرة وصلت حتى 27 و هو ما يدل على أن البنوك العمومية تحملت عبء تمويل مختلف المؤسسات العمومية في اطار برامج التنمية الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد منذ 2002، مما يعني أنه اذا تم تطبيق مقررات بازل 3 فان معدل الرافعة المالية لا بد أن لا يتجاوز 3% و تطبيق هذه النسبة من طرف البنوك العمومية من شأنه أن يؤثر على طبيعة الاستثمارات الممولة من قبل البنوك العمومية، في حين نجد أن البنوك الخاصة يمكنها أن تطبيق النسبة خاصة أن الرافعة المالية فيها لم تتجاوز 14 سنة 2002 و عرفت تناقص مستمر وصل الى 5 سنة 2010.

#### 3.1.3 نسبة السيولة وفق مقررات بازل 3 :

لقد عرفت البنوك الجزائرية منذ 2002 ارتفاعا مستمرا في السيولة و ذلك الى غاية 2013 و هذا راجع بالدرجة الأولى الى التزايد المستمر لأسعار البترول الذي انعكس من خلال ايداعات المؤسسات البترولية مما ساهم في وجود فائض، الا أنه بعد الأزمة البترولية و دخول الجزائر في مرحلة ترشيد

النفقات، أدى ذلك الى وجود أزمة سيولة مما اصبح البحث عن السيولة و مصادر التمويل من أكبر التحديات.

### 2.3 مقومات تطبيق مقررات بازل 3 في البنوك الجزائرية :

مما سبق فانه لتطبيق مقررات لجنة بازل 3 لابد من أن يكون هناك عدة خطوات سابقة بمعنى لا بد من توفر عدد من المقومات من أجل ضمان نجاح تطبيق هذه المقررات و هي كالاتي:

#### 1.2.3 تفعيل أنظمة المعلومات و التكنولوجيا: لا تزال البنوك الجزائرية غير مؤهلة في اعتماد

التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال للدخول الى الاقتصاد العالمي و بالرغم من الجهود المبذولة في مجال تطوير المنظومة المصرفية في ظل برامج AMSFA الذي تم تطبيقه في ظل برامج MEDA. و اذا راجعنا هدف البنوك في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في المجال المصرفي و خاصة تلك المرتبطة بالقنوات الالكترونية و أدوات الدفع الالكترونية لوجدنا أنها تهدف من جهة الى العصرية لمواكبة تحديات العصر و تعزيز المكانة التنافسية و من جهة أخرى تهدف لرفع كفاءة أدائها التجاري و الحفاظ على عملائها و جذب عملاء جدد الامر الذي ينعكس على أدائه المالي مما يساهم في زيادة ارباحه ( ميهوب ، 2014: ص 263).

#### 2.2.3 تقوية رأس المال الداخلي: يتعين أن يكون لدى البنك أو المؤسسة المالية القدرة على جمع

رأسمال إضافي لاستقاء المعايير المحددة في الاتفاق الجديد ، ووضع آلية مناسبة لجمع هذه الزيادة في رأسمال ووجود آلية واضحة لتحديد مخاطر رأسمال و توزيع هذه المخاطر ، ووجود إدارة كفاه للمحافظة و المخاطر المتصلة بها (ايت عكاش ، الطيب، 2012: ص 123).

#### 3.2.3 تطوير النظم المحاسبية : خاصة أن النظام البنكي الجزائري لا يزال يعاني من القيود المالية

المحاسبية و التنظيمية التي تحد من قدرته على مواكبة التطورات العالمية الحديثة، بالرغم من أن الجزائر اتجهت نحو تطبيق النظام المحاسبي المالي منذ 2010 تطبيقا للمادة 07-11 غير أن هذا المعيار يطرح مشكل الشفافية و الافصاح امام البنوك الجزائرية خاصة أن تطبيقها متعلق بالافصاح العام في القوائم المالية ، فالمعيار ينطبق على كافة المخاطر الناجمة عن جميع الأدوات المالية باستثناء البعض منها و في هذا السياق فان تحدي تطبيق المعايير الدولية لن يمكن تجاوزه حتى يكون هناك افصاح و شفافية في ظل تعليمات صارمة على القوائم المالية(بريار، قلمين، 2014: ص 205).

#### 4.2.3 تطوير الكفاءات البشرية : لقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم

التكنولوجي السريع و التغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء و رغباتهم، الى جانب حدة المنافسة مما

يتطلب أهمية كبيرة لتطوير الكفاءات البشرية و لكي يتحقق ذلك لابد أن تقتنع ادارة البنك و موظفيه بتحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية، و على الرغم من الجهود المبذولة من قبل إدارات البنوك العمومية السنوات الاخيرة لتطوير الموارد البشرية إلا أنها تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها الرفع من كفاءة العنصر البشري و قدراتهم اللازمة لإستعاب التطورات المتلاحقة من أجل الوصول الى نموذج " المصرفي الفعال " (زيدان:2009: ص07-08).

**5.2.3 مقومات أخرى :** اضافة الى ماسبق لا بد من تسليط الضوء على مجموعة أخرى من المقومات التي من شأنها أن تسهم في تطبيق مقررات بازل و كذا الاستفادة من مختلف ما جاء فيها في مجال تفعيل الرقابة و ادارة المخاطر و هي :

- دعم الحوكمة في الجهاز البنكي لإضفاء المزيد من الشفافية في تسيير البنوك الجزائرية، للحد من الظواهر السلبية التي على رأسها الاختلاسات والفضائح المالية؛
- إثراء الأرضية القانونية الخاصة بالتعاملات الإلكترونية، كالتوقيع الإلكتروني وطرق الإثبات، وتكييف القانون الجنائي معهلستوعب الجرائم الإلكترونية، و هذا حتى تكون هناك مسايرة للنظام القضائي و التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي؛
- إدخال مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير البنوك الجزائرية، وذلك وفق المعايير القياسية العالمية للجودة في قطاع الخدمات المصرفية؛
- تدعيم السوق المالي وخاصة سوق الأوراق المالية بما يسمح بتعدد وتنوع المنتجات المالية وجلب الإيداع، وتوزيع مصادر التمويل بالنسبة للأعوان الاقتصاديين؛
- تشجيع مجالات الشراكة و الخصخصة والاستثمار المباشر مع وضع الأطر القانونية و الاقتصادية المناسبة.

يهدف الإصلاح المالي أساسا إلى توجيه الاقتصاد الإداري نحو اقتصاد ديناميكي و منتج. غير أن نجاح هذا الإصلاح يرتبط بالإرادة السياسية التي تسعى إلى ترسيخ هذا التوجه الجديد، و لقد تجسدت هذه الإرادة عند لجوء الحكومة الجزائرية إلى التفاوض مع صندوق النقد الدولي، بغية حل الأزمة الاقتصادية، أما التنفيذ فتحقق من خلال قانون النقد و القرض سنة 1990، الذي يعتبر الإطار النظري للقطاع المالي الجزائري، حيث استفاد بنك الجزائر من الحرية و الاستقلالية مثل ما هو الحال في البنوك الدول المتقدمة، كما أحدث هذا القانون تغيير جذري في فلسفة العمل المصرفي سواء على مستوى القواعد

والإجراءات أو على مستوى التعامل و الميكانيزمات، حيث نتج عنه تأسيس نظام مصرفي ذو مستويين و أعيد للبنك المركزي كل صلاحياته في تسيير النقد والائتمان في ظل استقلالية واسعة للبنوك التجارية ووظائفها التقليدية بوصفها أعوانا اقتصادية مستقلة. و رغم الإصلاحات المصرفية المجسدة في قانون النقد و القرض و تعديلاته، إلا أن نتائج هذه الإصلاحات التي اتسمت بالطابع التشريعي لم تكن لها انعكاسات إيجابية في اتجاه تحسين أداء البنوك الجزائرية، ولم تمكن من إرساء أسس منظومة مصرفية قادرة على توفير مناخ تنافسي بين البنوك من أجل تنويع الخدمات المصرفية و تحقيق إشباع رغبات العملاء.

## خلاصة الفصل الرابع :

نظرا للدور الهام الذي يلعبه النظام البنكي في أي اقتصاد، الذي يبرز بشكل رئيسي في تعبئة الموارد المالية، و باعتباره كأحد أهم مؤشرات النمو الاقتصادي في أي بلد، لذا فقد سعت الجزائر إلى الاهتمام بنظامها المصرفي و يتضح هذا الاهتمام من خلال مسيرة الإصلاحات التي مر النظام المصرفي الجزائري بها، وقد كان قانون النقد والقرض بمثابة قفزة نوعية و حجر الأساس لما تضمنه من إصلاحات مست كافة المنظومة المصرفية، إلا أن نتائج هذه الإصلاحات التي اتسمت بالطابع التشريعي لم تكن لها انعكاسات إيجابية في اتجاه تحسين أداء البنوك الجزائرية، ولم تتمكن من إرساء أسس منظومة مصرفية قادرة على توفير مناخ تنافسي بين البنوك من أجل تنويع الخدمات المصرفية، لذا فقد تعمقت هذه الإصلاحات بعد سعي الجزائر إلى تطبيق الحوكمة من خلال إصدار لوائحها سنة 2009، هذا في ظل التوجه نحو إنفتاح الأسواق حيث تساهم الممارسة السليمة للحوكمة إلى دعم سلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها " لجنة بازل" للرقابة حيث بالرغم من السعي لتطبيق مقررات لجنة بازل منذ 1992 من خلال تطبيق نسبة كوك إلا أنها لازلت متأخرة فيما يخص تطبيق مقررات بازل 2 و كذا مقررات بازل 3 .

الفصل الخامس :الحوكمة البنكية وا رساء مقررات لجنة بازل في البنوك

التجارية الناشطة في الجزائر

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي للبيانات الأولية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج الدراسة

### تمهيد:

تتمثل الدراسة الميدانية في بحث ميداني استكشافي يهدف إلى التعرف على جانبيين أساسيين. الأول يتعلق بقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية على تحسين الأداء المالي لعينة معتبرة من البنوك التجارية الناشطة في الجزائر. أما الثاني فيقيس مدى تطبيق مقررات لجنة بازل ومدى مساهمتها في تحسين أداء تلك البنوك.

تقوم هذه الدراسة على أسلوب الاستقصاء باستخدام الاستمارة في جمع البيانات ثم تحليلها واستغلالها من أجل تشخيص الواقع وقياس ثلاث جوانب هامة في الموضوع، يتعلق الأول بتقييم مدى تطبيق البنوك التجارية محل الدراسة لمبادئ الحوكمة البنكية (ستة مبادئ)، ويقيس الثاني مستوى الالتزام بتطبيق مقررات لجنة بازل (أربع مقررات) من قبل ادارة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر. وأما الثالث فيقيس أثر المتغيرين السابقين على الأداء المالي للبنوك التجارية محل الدراسة (باعتداد مؤشري التكلفة والربحية).

تحاول الباحثة من خلال التحليل الاحصائي للبيانات الأولية اختبار حقيقة العلاقة الرابطة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسن أداء البنك، من جهة؛ وبين تطبيق مقررات لجنة بازل وتحسن أداء البنك، من جهة أخرى.

يجب أن نشير إلى أن منهجية البحث المتبعة وأسلوب التحليل الإحصائي للبيانات الأولية تتدرج في سياق التحقق من النموذج المقترح من قبل الباحثة الذي ينطلق من مسلمة نظرية مفادها وجود علاقة قوية بين كل من الحوكمة البنكية ومقررات لجنة بازل و الأداء المالي للبنك التجاري؛ وعليه فإن الغاية المؤخاة من الدراسة الميدانية هي اكتشاف حقيقة تلك العلاقات في واقع البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

يتم التطرق لمحتوى هذا الفصل من خلال تفصيله إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي للبيانات الأولية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة

#### 1.1 حجم المجتمع الإحصائي المستهدف:

الخطوة الأولى في إجراءات الدراسة الميدانية تتمثل في تحديد المجتمع الإحصائي وطريقة استخراج العينة الممثلة له، ووفقا لطبيعة الدراسة التي تهتم بكل البنوك التجارية الناشطة في الجزائر، فإن حجم المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة كبيراً لتسبباً ما يتعذر على الباحثة حصره ودراسته كله نظرا للقيود التالية:

- عدد البنوك التجارية الناشطة في الجزائر كبيرا نسبيا حيث يعتمد البنك المركزي الجزائري عشرون (20) بنكا و تسع (09) مؤسسات مالية (بتاريخ 30 جانفي 2018).
- تتفرع البنوك السابقة الذكر إلى عدة وكالات بنكية تجارية ناشطة في أغلب ولايات الوطن وصل عددها سنة 2017 إلى 1145 وكالة بنكية تجارية.
- الرقعة الجغرافية الواسعة للجزائر التي تنتشر فيها وكالات البنوك التجارية أمر يزيد من صعوبة وصول الباحثة إليها كلها.

بفعل العوامل السابقة يتعذر على الباحثة القيام بدراسة مسحية لكل المجتمع الإحصائي، الشيء الذي دفع بها إلى اختيار أسلوب المعاينة غير الاحتمالية، وبالضبط اعتماد العينة القصدية (أو ما تعرف بالميسرة). تقتضي المعاينة وفق أسلوب العينة الميسرة اختيار مفردات العينة على أساس سهولة وصول الباحثة إليها وجمع البيانات منها، وفي كل حالة فإن وحدة المعاينة أو المفردة إما أن تكون قد اختارت نفسها وإما أن يكون اختيارها قد تم بواسطة الباحثة لأنها متاحة بسهولة.

**بناء على ما تقدم،** قررت الباحثة استهداف فئة الاطارات المسيرة في البنوك المعنية بالدراسة، وحاولت قدر الاستطاعة الوصول إلى كل الاطارات في الادارات المركزية للبنوك المعنية باعتبار هذه الفئة هي الأكثر استحوادا على المعلومات الدقيقة المرجوة لاستكمال البحث، من جهة. ومن جهة أخرى، فهي الفئة المعنية بتقرير تبني نظام الحوكمة ومقررات لجنة بازل باعتبارهم المسيرين والمقررين لإستراتيجية البنك على المدى البعيد. في سياق متصل، نشير إلى أن الفئة المستهدفة بالاستجواب لا تقتصر على المدراء فقط وإنما كل اطار له علاقة مباشرة بإدارة البنك وله الدراية الكافية بموضوع البحث.

الخطوة الثانية تمثلت في الشروع في عملية الاتصال بأفراد المجتمع الإحصائي المستهدف بالوسائل الممكنة (التنقل إلى المقر، الاتصال الشخصي، الهاتف، البريد العادي، المقابلة)، وقد رافقت هذه المرحلة

خطوة ثالثة تمثلت في عملية التوزيع الأولي لاستثمارات البحث حرصا من الباحثة على مسح أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع الإحصائي المستهدف والحصول على أكبر عدد ممكن من الاستثمارات الصالحة للتحليل. نتيجة الخطوات الثلاث السابقة أفضت إلى وصول الباحثة إلى عدد معتبر من إطارات ومسيري البنوك التجارية التي تفاعلت مع البحث بطريقة إيجابية، أي أنها تجاوزت مع الباحثة في إرجاع الاستثمارات المرسلة إليها. وعددها نبينه في الجدول الموالي.

الجدول رقم(05-01) : حجم المجتمع الإحصائي

عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المرسلة	عدد الاطارات المسيرة (المجتمع المستهدف)	عدد البنوك التي تفاعلت ايجابيا مع الدراسة	عدد البنوك المتصل بها في الدراسة	عدد البنوك التجارية المعتمدة في الجزائر
66	84	122	15	17	20

المصدر: من إعداد الباحثة.

نشير إلى أنه من أصل العشرين بنكا (20) المعتمد من قبل البنك المركزي الجزائري تمكنا من الوصول إلى سبعة عشر بنكا (17)، منها خمسة عشر (15) تجاوزت مع إجراءات الاستقصاء. قدر عدد الاطارات المسيرة في كل البنوك التي تفاعلت ايجابيا مع البحث بـ 122 فردا يختلف هؤلاء في مستوياتهم الادارية ومناصبهم الوظيفية وتعدادهم داخل كل بنك. وعليه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار إلى أن حجم العينة يتحدد بعدد المجيبين ولا يتحدد بعدد البنوك التجارية حيث قامت الباحثة بإرسال أكثر من استمارة لكل بنك مستهدف بالبحث.

## 2.1 حجم عينة الدراسة:

بلغ حجم العينة 66 مجيبا من أصل 84 فردا مستهدفا موزعين على 15 بنكا تجاريا، أي بنسبة تمثيل تقدر 78.57 %، و هي نسبة مقبولة لاعتماد النتائج التي ستنبثق عن تحليل بيانات الدراسة الميدانية. وفيما يلي تفصيل مكونات العينة.

الجدول رقم(05-02) : تحديد حجم العينة

الرقم	اسم البنك باللغة العربية	الاسم باللغة الأجنبية (الأكثر تداولاً)	طبيعة الملكية	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الرد %
1	البنك الخارجي الجزائري	BEA	عمومي-جزائري	07	07	100
2	بنك التنمية المحلية	BDL	عمومي-جزائري	07	07	100
3	القرض الشعبي الجزائري	CPA	عمومي-جزائري	07	05	71.42
4	البنك الوطني الجزائري	BNA	عمومي-جزائري	05	05	100
5	البنك الجزائري للتنمية الريفية	BADR	عمومي-جزائري	06	06	100
6	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	CNEP-BANK	عمومي-جزائري	04	04	100
7	بنك البركة	AL BARAKA-BANK	شراكة البحرين-الجزائر	05	03	60
8	السلامة بنك	AL SALAMA-BANK	شراكة البحرين-الجزائر	05	03	60
9	بنك الخليج	GULF-BANK	شراكة الكويت-الجزائر	05	03	60
10	تراست بنك	TRUST-BANK	شراكة الكويت-الجزائر	04	02	50
11	البنك العربي	ARAB-BANK CORPORATION	شراكة الأردن-الجزائر	05	04	80
12	البنك الجزائري الفرنسي	FRANSA-BANK EL DJAZAIR	شراكة فرنسا-الجزائر	04	02	50
13	بنك باريبا	BNP PARIS BAS	أجنبي-فرنسا	07	05	71.42
14	ناتيكسيس بنك	NATIXIS-BANK	أجنبي-فرنسا	06	03	50
15	موسيتي جينرال	SOCIETE GENERALE	أجنبي-فرنسا	07	07	100
			المجموع	84	66	78.57 %

المصدر: من إعداد الباحثة.

توضح بيانات الجدول السابق أن تركيبة العينة اشتملت على ثلاث أنواع من البنوك هي: ستة بنوك عمومية، ستة بنوك مشتركة الملكية بين الجزائر ودول أجنبية، ثلاث بنوك أجنبية فرنسية. كما نلاحظ ان حجم العينة من حيث عدد المستجوبين كاف إلى حد كبير للتحقق من متغيرات موضوع البحث في الواقع الميداني. إضافة إلى ما تقدم، يمكن القول أن نسبة تمثيل العينة جيدة لتجاوزها ثلثي المجتمع الإحصائي المدروس، وفي الحقيقة هي محصلة تفاعل الباحثة مع قيود البحث الميداني (الوقت، الجهد، المال)، من جهة. وتفاعلها مع صعوبات الدراسة الميدانية في الواقع الجزائري، من جهة أخرى. نشير إلى أن البنوك التي لم تشملها عملية الاستقصاء بفعل عدم قدرة الباحثة الوصول إليها واسترداد استمارات صالحة للتحليل منها كانت خمس بنوك هي كالاتي:

- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA).
- المؤسسة المصرفية العربية.
- بنك الاسكان للتجارة و التمويل.
- البنك البريطاني (HSBC).
- القرض الفلاحي الفرنسي (Crédit Agricole).

### المطلب الثاني: أداة جمع البيانات الأولية وأساليب تحليلها

شكلت الاستثمارة الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية حيث تم تصميمها وتطويرها بناء على أدبيات ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وفيما يلي نعرض تصميمها إجراءات التأكد من صدقها وأساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في معالجة البيانات الأولية.

#### 1.2 تصميم استثمارة البحث:

- صيغت ورتبت أسئلة الاستثمارة في أربع أقسام رئيسية هي:
- ✓ **القسم الأول** معلومات سوسيو مهنية حول المجيب (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)، بالإضافة الى تعيين اسم البنك؛
- ✓ **القسم الثاني** ضم الفقرات المتعلقة بقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية. حاولنا من خلال هذا المحور تحليل أهمية تبني البنك للعمل بمبادئ الحوكمة الستة المتمثلة في: تفعيل اطار الحوكمة البنكية، قياس مدى اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة، مبدأ الافصاح و الشفافية، مبدأ حماية اصحاب المصالح، تطبيق سياسات ادارة المخاطر، تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية.
- ✓ **القسم الثالث** تضمن أربع محاور تتعلق بقياس مدى تطبيق مقررات لجنة بازل، وهي: ادارة مخاطر السوق، ادارة وضبط العمليات الائتمانية، مواكبة المعايير الدولية لإدارة المخاطر، آلية التحكم في مخاطر التشغيل.
- ✓ **القسم الرابع** يقيس مستوى الأداء المالي للبنك من خلال اعتماد مؤشرين هما: مؤشر الربحية ومؤشر التكلفة.

بلغ طول القسم الأول من الاستثمارة خمس (05) أسئلة تنوعت بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة بينما صيغت الأقسام الثلاث الأخرى في إثني عشر (12) فقرة مصممة كلها وفق أسلوب القياس السلمي (سلم ليكرت الخماسي) حيث تضم كل فقرة مجموعة من العبارات بلغ عددها الإجمالي (80) مفردة. والجدول الموالي يبين

تفصيل الاستمارة و تيويب أسئلتها وترميز مفرداتها حسب فقراتها المختلفة.

**الجدول رقم (03-05): تصميم استمارة البحث وترميزها**

المفردات	الفقرة	المتغير	المحور	القسم
(5-1)	(X)	بيانات خاصة بالمجيب	البيانات الشخصية للمجيب	القسم الأول
(6-1)	P <sub>1</sub>	تفعيل اطار الحوكمة البنكية	قياس تطبيق مبادئ الحومنة البنكية PG	القسم الثاني
(7-1)	P <sub>2</sub>	اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة البنكية		
(6-1)	P <sub>3</sub>	تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية		
(7-1)	P <sub>4</sub>	حماية اصحاب المصالح		
(6-1)	P <sub>5</sub>	تطبيق سياسات ادارة المخاطر		
(7-1)	P <sub>6</sub>	تطبيق انظمة الرقابة الداخلية		
(7-1)	R <sub>1</sub>	ادارة مخاطر السوق	قياس مدى تطبيق مقررات لجنة بازل RB	القسم الثالث
(8-1)	R <sub>2</sub>	ادارة وضبط العمليات الائتمانية		
(6-1)	R <sub>3</sub>	مواكبة المعايير الدولية الخاصة بإدارة مخاطر السيولة		
(8-1)	R <sub>4</sub>	الية التحكم في مخاطر التشغيل		
(5-1)	B <sub>1</sub>	مؤشر الربحية	قياس أداء البنك PB	القسم الرابع
(7-1)	B <sub>2</sub>	مؤشر التكلفة		

المصدر: من إعداد الباحثة.

إضافة إلى المعلومات المبينة في الجدول السابق احتوت الاستمارة على بيانات تعريفية تحدد تاريخ ومكان الاستقصاء، والجهة القائمة به، وديباجة محفزة لدفع المجيب إلى تزويدنا بالمعلومات الدقيقة المرجوة.

## 2.2 صدق الاستمارة وثباتها:

بعد تحضير كل متطلبات العمل الميداني وبعد صياغة استمارة البحث لا يبق سوى التأكد من صدق وثبات عباراتها للبدء في تنفيذ عملية الاستقصاء وإعداد أساليب تحليل البيانات الأولية.

لقد تم قياس الصدق التجريبي للاستمارة باختبارها على عينة تقدر بـ 12 مجيب من بنوك مختلفة وهي تلك التي تجاوزت في مرحلة مبكرة من الاستقصاء برد الاستثمارات مملوءة بشكل صحيح. وتمثلت إجراءات التأكد من صدق وثبات عبارات الاستثمارات ككل في إجراءين هما :

**الإجراء الأول:** تمثل في تحكيم الخبراء حيث تم تحكيم الاستمارة لدى 05 محكمين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية العالية جلهم دكاترة جامعيين في المجالات ذات الصلة بالموضوع. وقد سمحت عملية التحكيم في مرحلة أولى من تصحيح الكثير من الهفوات وتحسين بعض الفقرات والعبارات من حيث الصياغة والأفكار المنشودة.

**الإجراء الثاني:** تمثل في استخدام الباحث معامل ألفا كرونباك (Alpha Cronbach) لقياس مدى

صدقية اعتماد نتائج الدراسة حيث يعتبر اختبار كرونباك (اختبار المعنوية) واحدا من الاختبارات الإحصائية الهامة للتأكد من ثبات درجات الاستمارة. وقد بلغ معامل ألفا كرونباك لاستمارة البحث ككل ( $\text{Alpha}=0.68$ )، وهو معدل عال يدل على ثبات وصدق الاستمارة.

### 3.2 أدوات وأساليب تحليل البيانات الأولية:

لتحليل البيانات وإخضاعها لمختلف عمليات المعالجة الإحصائية استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسخته العشرين (SPSS.20)<sup>(1)</sup>، وهو الأداة الأساسية للتحليل حيث يتيح هذا البرنامج رزمة واسعة من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل ومعالجة البيانات الأولية (الهيبي، 2004: 365). كما يتيح إمكانية استخدام المؤشرات والمقاييس الإحصائية بدقة عالية وفي زمن قياسي.

إن اختيار أسلوب التحليل المناسب عادة ما يتعلق بعدد المتغيرات ونوعية المقياس المستخدم ففي حالة دراسة متغير واحد وباستخدام مقياس واحد يكون التحليل بسيطا لا يحتاج لاستخدام الكثير من الأساليب. أما في حالة تعدد المتغيرات مع تعدد المقاييس فيصبح التحليل معقدا ويتطلب الكثير من الأساليب التي يشترط فيها التجانس عند الاستخدام.

في الدراسة التي نحن بصدد عرض نتائجها تمت عملية المعالجة الإحصائية على مرحلتين رئيسيتين هما: مرحلة التحليل الوصفي للبيانات ومرحلة التحليل الاستدلالي لها، وفي الجدول الموالي نذكر أهم المقاييس الإحصائية المعتمدة في التحليل.

الجدول رقم (04-05): الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات الأولية

عدد المتغيرات	متغير واحد	متغيرين أو أكثر
أساليب التحليل الوصفي	- مقاييس النزعة المركزية - مقاييس التشتت	- لا يوجد -
أساليب التحليل الاستدلالي	الانحدار الخطي البسيط	الانحدار الخطي المتعدد

المصدر: من إعداد الباحثة.

تتلخص أهم أساليب التحليل الوصفي في مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، والتي نوردها على الترتيب في العناصر التالية: المتوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، الترتيب العددي، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

(1) Statistical Package for Social Sciences (SPSS.20).

فيما يلي تفصيل لأهم العلاقات الرياضية للمقاييس الإحصائية المستخدمة في عمليات التحليل والمشار إليها في الفقرة السابقة.

• المتوسط الحسابي:

يعرف المتوسط الحسابي على أنه مجموع القيم مقسوما على حجم العينة. و يكتب بالصيغة التالية:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n xi \times f_i$$

في حالة المقياس السلمي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

في حالة المقاييس الأخرى يحسب بالعلاقة التالية :  
حيث أن (n: حجم العينة) و (xi: هو العنصر i في العينة) و (fi: هو التكرار المطلق).

• النسبة المئوية (التكرار النسبي المئوي):

يتم استخدام مقياس النسبة المئوية في الكثير من الحالات التي تتطلب تقييما لبعض المفردات أو المتغيرات بالنسبة لمجموع قيم المفردات أو المتغيرات المعنية. كما يتم حساب النسب المئوية الموافقة لتكرارات الإجابات المختلفة لتقييم أهميتها و ترتيبها.

• الانحراف المعياري:

يعتبر الانحراف المعياري المقياس المناسب لقياس التشتت للبيانات ذات الفئات المتساوية، ويمكن حسابه باستخدام المعادلة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \times fi}{n - 1}}$$

يقيس الانحراف المعياري التشتت أو الانتشار للقيم حول المتوسط الحسابي، فإذا كانت البيانات مركزة حول المتوسط فإن المقياس يكون صغيرا. أما إذا كانت البيانات مبعثرة بعيدا عن الوسط فإن المقياس يكون كبيرا.

• الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:

الانحدار الخطي البسيط هو حساب المربعات الصغرى من نموذج الانحدار الخطي مع متغير تفسيري واحد. مثال ذلك في دراستنا يتم استخدامه لتحديد معادلة الانحدار التي تبين دلالة تطبيق الحوكمة البنكية (المتغير الرئيس PG) بالمتغيرات الفرعية المتمثلة في المبادئ الستة (Pi).

الإنحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستهمل

لتقدير إنحدار للمتغير التابع ( الأداء المالي PB) على العديد من المتغيرات المستقلة منها ( p1, p2, p3, ) (p4, p5, p6) وهي مبادئ الحوكمة، و بين الاداء المالي (PB) ومقررات لجنة بازل (r1, r2, r3, r4).

### المطلب الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الأولية

المرحلة الأولى من عملية المعالجة الاحصائية تتمثل في التحليل الوصفي للبيانات المجمعة التي تم ترميزها وتفرغها على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي نوردها في العناصر الآتية.

#### 1.3 وصف خصائص عينة الدراسة:

يمكن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة من خلال العناصر التالية:

##### 1.1.3 قائمة بأسماء البنوك محل الدراسة:

نورد في الجدول الموالي قائمة بأسماء البنوك التي شملتها الدراسة الميدانية التي هي عبارة عن 15 بنك منها 06 بنوك عمومة، و 06 بنوك مشتركة الملكية بين الجزائر مع الأجانب، و 03 بنوك فرنسية.

#### الجدول رقم (05-05): تعيين البنوك محل الدراسة

الرقم	اسم البنك باللغة العربية	طبيعة الملكية	عدد المستجوبين	نسبة المساهمة
1	البنك الخارجي الجزائري	عمومي-جزائري	07	10,61%
2	بنك التنمية المحلية	عمومي-جزائري	07	10,61%
3	القرض الشعبي الجزائري	عمومي-جزائري	05	7,58%
4	البنك الوطني الجزائري	عمومي-جزائري	05	7,58%
5	البنك الجزائري للتنمية الريفية	عمومي-جزائري	06	9,09%
6	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	عمومي-جزائري	04	6,06%
7	بنك البركة	شراكة البحرين-الجزائر	03	4,55%
8	السلامة بنك	شراكة البحرين-الجزائر	03	4,55%
9	بنك الخليج	شراكة الكويت-الجزائر	03	4,55%
10	تراسست بنك	شراكة الكويت-الجزائر	02	3,03%
11	البنك العربي	شراكة الأردن-الجزائر	04	6,06%
12	البنك الجزائري الفرنسي	شراكة فرنسا-الجزائر	02	3,03%
13	بنك باريبا	أجنبي-فرنسا	05	7,58%
14	ناتيكسيس بنك	أجنبي-فرنسا	03	4,55%
15	سوسيتي جينرال	أجنبي-فرنسا	07	10,61%
		المجموع	66	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة.

شملت العينة عددا معتبرا من الاطارات المسيرة في جل البنوك الناشطة في الجزائر، هذه الأخيرة -رغم تنوعها- إلا أن نسب تمثيلها في العينة كانت متقاربة إلى حد كبير. كما أن توزيع المجيبين على عدد البنوك

ونسب مساهمتهم في العينة كان متقاربا.

### 2.3 توزيع أفراد العينة وفقا لمستويات العمر:

توزع أفراد العينة وفقا لأعمارهم على أربع فئات كبرى هي كالاتي.

الجدول رقم(05-06) : توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية

الرقم	الفئة العمرية	التكرار F	النسبة %
1	أقل من 30 سنة	5	7,6
2	(30-40) سنة	20	30,3
3	(41-50) سنة	29	43,9
4	(51-61) سنة	12	18,2
	<b>المجموع</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية، و قد شملت حوالي 43.9 % من الموظفين ضمن الفئة العمرية(41-50) تليها الفئة العمرية (30-40) بنسبة مئوية تقدر بـ 30.3 % ، بعدها نجد الفئة من (51 إلى 61) بنسبة 18.5 % . أما أقل نسبة فكانت للفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 7.6% .

الملاحظة البارزة من البيانات السابقة تؤدي بنا إلى القول أن البنوك محل الدراسة لا توظف الكثير من الشباب في مناصب التسيير العليا داخلها، هذا من جهة. من جهة أخرى، فإن النسبة الكبيرة لفئة الكهول في تلك البنوك تتيح لنا فرصة الاستفادة من الخبرات الطويلة المتراكمة لديهم في الحصول على بيانات ومعلومات وفيرة ودقيقة.

### 3.3 توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي:

تميز المجيبون بتنوع مؤهلاتهم العلمية وتعدد مستوياتها حيث كانت كما يلي:

الجدول رقم (05-07): توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار F	النسبة %
1	دون شهادة (تعليم ثانوي أو أقل)	0	0
2	شهادة تقني، تقني سامي	0	0
3	شهادة ليسانس	47	71,2
4	شهادة ماستر	13	19,7
5	شهادة الماجستير	6	9,1
6	شهادة الدكتوراه	0	0
	<b>المجموع</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس تقدر بـ 71.2 %، وهي أكبر فئة، تليها فئة الأفراد الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 19.7 % . أما أقل فئة هم الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة 6 % في حين المتحصلين على شهادة الدكتوراه 0 % .

4.3 توزيع أفراد العينة وفقا للتخصص العلمي:

التخصصات العلمية ذات العلاقة بموضوع الحوكمة تعتبر هامة جدا بالنسبة للقائمين على ادارة البنك، وهي هامة بالنسبة للباحثة لأنها قد تزيد في دقة البيانات المحصل عليها من أفراد مختصين في مجالات الادارة و المالية و المحاسبة وغيرها. وقد كانت أهم التخصصات العلمية لأفراد العينة كما يلي.

الجدول رقم(05-08) : توزيع أفراد العينة وفقا للتخصص العلمي

الرقم	التخصص العلمي	التكرار F	النسبة %
1	دراسات مصرفية	12	18,2
2	محاسبة	20	30,3
3	ادارة اعمال	9	13,6
4	مالية	14	21,2
5	مالية ومحاسبة	4	6,1
6	محاسبة وتدقيق	1	1,5
7	حقوق (قانون خاص)	3	4,5
8	تدقيق	3	4,5

100,0	66	المجموع	
-------	----	---------	--

المصدر: من إعداد الباحثة.

تبين معطيات الجدول أن أفراد العينة موزعين على أربع تخصصات علمية كبرى جاءت متناسقة مع طبيعة المناصب التي يحتلها هؤلاء الافراد في القطاع المصرفي، وهي على الترتيب كما يلي:

**الفئة الأولى** لخريجي العلوم المالية بمختلف تخصصاتها (المحاسبة و المالية و التدقيق) كانت لها النسبة الاكبر بقيمة إجمالية وصلت إلى 63,6% من عدد الاطارات المستجوبة في كل البنوك. وهذه النتيجة منطقية جدا بالنظر لخصائص النشاطات و المهام التي يؤديها الافراد الذين يشغلون مناصب الادارة البنكية. وعيله فان أغلبية المستجوبين سيكون لديهم المعلومات و المعرفة الكافية بمواضيع الحوكمة البنكية، الادارة البنكية، مقررات لجنة بازل، الاداء المالي، و المتغيرات ذات الصلة بها.

**الفئة الثانية** من الاطارات كانت متخصصة في بعض الدراسات المصرفية بنسبة 18,2%، ورغم عدم تحديد نوع تلك الدراسات، يحتمل أن تكون دراسات متخصصة في بعض مجالات الادارة البنكية أو أنها عبارة عن برامج تكوينية مهنية تتوج بشهادات علمية غير مدرجة لدينا في التصنيف الاكاديمي المعمول به في الجامعة الجزائرية (مثلا حالة بعض الاطارات العاملة في البنوك الأجنبية أو المشتركة).

**الفئة الثالثة** من الاطارات كان تخصصها ادارة الاعمال بنسبة 13,6%، أي ما يعادل 09 افراد كانت مهامهم ادارية بالدرجة الأولى.

**الفئة الرابعة** كانت لإطارات الشؤون القانونية أو ما يطلق عليهم بالمكلفين بالدراسات القانونية، وهم ثلاث أفراد حاصلين على شهادات في الحقوق فرع القانون الخاص.

### 5.3 توزيع أفراد العينة وفقا للمركز (المنصب) الوظيفي:

يعتبر المنصب الوظيفي محددًا رئيسيًا لنوع ودقة البيانات المحصل عليها. وقد استهدفت الدراسة الميدانية فئة الاطارات والمسؤولين السامين في الادارة العليا للبنك، وكانت محصلة ذلك ما بينه الجدول الموالي.

الجدول رقم(05-09) : توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب الوظيفي

الرقم	المنصب الوظيفي	النسبة %
1	مدير	10,6
2	عضو مجلس ادارة	4,5
3	نائب مدير	10,6
4	مدير المراجعة	13,6
5	مسير، إداري	39,4
6	مراجع حسابات	12,1
7	رئيس مصلحة	4,5
8	مفتش	3,0
9	منصب آخر (غير محدد)	1,5
	<b>المجموع</b>	<b>100,0</b>

المصدر: إعداد الباحثة.

توضح بيانات الجدول أعلاه أن عينة الدراسة شملت ثمانى فئات وظيفية لمنصب الاطارات المسيرة في البنوك محل الدراسة؛ ومنها نجد أكبر فئة لمنصب " مسير / إداري " بنسبة 39.4 % . كما أن نصف عدد المحييين تقريبا (7 من أصل 15) يشغلون منصب مدير البنك، هذا اذا اعتبرنا ان لكل بنك مديرا واحدا. يضاف الى ذلك 10 اطارات تشغل مناصب في مجلس الادارة (بين نائب مدير وعضو بمجلس الادارة). النسبة المتبقية من الاطارات المستجوبة تشغل مناصب يمكن وصفها بالتقنية (مدير المراجعة، مراجع حسابات، مفتش، رئيس مصلحة) وذلك بنسبة إجمالية بلغت 33,2 % .

### 6.3. توزيع أفراد العينة وفقا لمدة الخبرة المهنية:

نبين في الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقا لمدة خبرتهم المهنية في البنك محل الدراسة.

الجدول رقم(05-10) : توزيع أفراد العينة وفقا لمدة الخبرة المهنية

الرقم	مدة الخبرة المهنية	التكرار F	النسبة %
1	مدة الخبرة أقل من 05 سنوات	7	10,6
2	مدة الخبرة من (5-12) سنوات	18	27,3
3	مدة الخبرة من (12-20) سنة	26	39,4
4	مدة الخبرة أكثر من 20 سنة	15	22,7
	<b>المجموع</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

المصدر: إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة لهم خبرات طويلة في مجال الإدارة البنكية حيث أكثر من 50% منهم موظقين منذ أكثر من 12 سنة في البنوك التي يعملون بها. هذا ومنهم نسبة 22.7 % لهم خبات فاقت العشرين (20) سنة. أما نسبة الاطارات الموظفة حديثا (أقل من 5 سنوات) قدرت بأقل قيمة وهي 10.6 %، وهذا ما يدعم الفكرة السابقة القائلة بقلة عدد الشباب في الإدارة العليا المسيرة للبنوك محل الدراسة.

## المبحث الثاني: التحليل الاحصائي للبيانات الأولية

نتطرق في هذا المبحث إلى الجزء الأول من عملية المعالجة الاحصائية المتمثل في التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات الأولية الذي ينتظر ان يعطينا أهم الأفكار والنتائج المتعلقة بمدى تبني البنوك محل الدراسة لمبادئ الحوكمة البنكية ومدى ارسائها لمقررات لجنة بازل والعمل بها لتحسين أدائها المالي.

### المطلب الأول: تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية

نعرض في العناصر الموالية تحليل أهم المؤشرات الاحصائية التي تصف مدى تطبيق المبادئ الستة من قبل البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

#### 1.1 قياس مدى تفعيل اطار الحوكمة البنكية:

يعرض الجدول الآتي نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالمبدأ الأول المتمثل في وجود إطار فعال للحوكمة البنكية.

الجدول رقم (05-11): التحليل الوصفي لبيانات قياس مدى تفعيل اطار الحوكمة البنكية

الرمز	العبارة	العدد N	المتوسط M	الانحراف المعياري $\sigma$	الترتيب	درجة الموافقة
P11	يلتزم البنك بمبادئ الحوكمة وفقا لتوجيهات البنك المركزي	66	4,18	0,524	02	قوية
P12	يسعى البنك إلى تطبيق مبادئ الحوكمة وفقا للمتطلبات القانونية والتنظيمية	66	4,36	0,485	01	قوية
P13	يقوم البنك بنشر توجيهات تتعلق بطرق تطبيق الحوكمة البنكية	66	2,94	1,094	04	متوسطة
P14	لدى البنك لجنة خاصة بالحوكمة البنكية من اهتماماتها توزيع المسؤوليات الإدارية	66	2,64	1,145	05	متوسطة
P15	يقوم البنك بالإفصاح عن مدى تطبيقه للحوكمة	66	2,26	0,640	06	ضعيفة
P16	يتحقق البنك من مدى تطبيق مبادئ الحوكمة من طرف العاملين	66	3,38	1,092	03	متوسطة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

يظهر من بيانات الجدول ثلاث أفكار هامة هي:

أولا، يتفق أفراد العينة بشكل كبير على أن إطار الحوكمة البنكية يتحدد بعاملين مهمين جدا هما على الترتيب: تطبيق المتطلبات القانونية والتنظيمية كإجراء يؤدي إلى الحوكمة البنكية حيث بلغ متوسط هذه العبارة أكبر قيمة 4.36، و يلي ذلك الالتزام بتوجيهات وتعليمات البنك المركزي بمتوسط حسابي قدر بـ 4.18. ثانيا، يقدر أغلب أفراد العينة على التقدير المتوسط لأهمية قيام البنك بنشر توجيهات تتعلق بطرق

تطبيق الحوكمة البنكية داخله، ولا تتحقق إدارة البنك كثيرا من مدى تطبيق مبادئ الحوكمة من طرف العاملين بها. كما صرحوا بعدم وجود لجنة خاصة بالحوكمة البنكية لدى الكثير من بنوك الدراسة بدليل قيمة المتوسط الحسابي المتوسط (2.64).

ثالثا، جاءت قيمة المتوسط الحسابي لعبارة "يقوم البنك بالإفصاح عن مدى تطبيقه للحوكمة" ضعيفة، وهو ما يدل على أن البنوك لا تقوم بعملية الإفصاح أصلا أو أنها لا تطبق أي إجراء في إطار تفعيل الحوكمة البنكية داخلها.

مما تقدم، يمكن القول أن أغلب البنوك الناشطة في الجزائر تهتم بتطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بمبادئ الحوكمة، وفي هذا السياق نشير إلى البنك المركزي الجزائري فرض بعض اللوائح المتضمنة زيادة توجه البنوك التجارية الى ارساء مبادئ الحوكمة سنة 2009، ورغم ذلك مازال هناك تقصير واضح من قبل تلك البنوك في تفعيل اطار الحوكمة البنكية و إرساء اجراءات الإفصاح و الشفافية.

**النتيجة رقم 01:** يتحدد اطار الحوكمة البنكية في البنوك التجارية الناشطة في الجزائر بتطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات المركزية. كما يوصف هذا الاطار بأنه متوسط الفعالية من حيث الممارسة العملية اليومية والإدارة الداخلية في أغلب البنوك التي لا تمتلك معظمها لجنة خاصة بالحوكمة ولا تقوم بعضها بعمليات الإفصاح والشفافية.

## 2.1 قياس مدى اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة في البنوك:

يتعلق المبدأ الثاني بمدى اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة في البنوك التي يشرفون عليها، وفيما يلي نعرض اجابات افراد العينة حول تقييم مستوى ذلك الاهتمام.

الجدول رقم(05-12) : التحليل الوصفي للبيانات مدى اهتمام مجلس الإدارة بالحوكمة في البنوك

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبرة	الرمز
04	0,469	4,32	66	يحدد مجلس الإدارة الاتجاه الواضح في وضع الإجراءات لتحديد قياس متابعة و مراقبة المخاطر	P21
03	0,660	4,32	66	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الإفصاح و وسائل الاتصال	P22
05	0,713	4,21	66	يحدد مجلس الإدارة الإطار اللازم لإعداد التقارير و الفصل بين الوظائف	P23
02	0,489	4,38	66	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من مدى توزيع المسؤوليات و تفويض السلطة	P24
01	0,503	4,47	66	يعتمد مجلس الإدارة على كوادر مؤهلة و ذوي خبرة في المهارات الفنية الضرورية	P25
07	0,887	3,73	66	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات لمساهمين	P26
06	0,721	4,06	66	توفر البنك على الإجراءات المناسبة لتوفير الامتثال على أكمل وجه لتوجيهات مجلس الإدارة	P27

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

الملاحظة البارزة من بيانات الجدول السابق هي إجماع كل أفراد العينة على اهتمام الإدارة بتطبيق الحوكمة البنكية حيث جاءت كل المتوسطات الحسابية لكل العبارات أكبر من 3.7 ، أي بدرجة موافقة قوية. وقد يرجع ذلك لكون العينة مكونة أساسا من اطارات وأعضاء مجلس الإدارة في البنوك محل الدراسة الذين من المنطقي أن يصرحوا بأهمية النشاطات التي يؤديونها في ادارة البنوك التي يسيرونها. يلعب مجلس الإدارة دورا هاما في تطبيق الحوكمة البنكية وذلك من خلال توظيف الكوادر البشرية المؤهلة و في الخبرة مع ضمان التوزيع الأمثل للمسؤوليات، و تفعيل عمليات الاتصال، و ارساء اجراءات الافصاح، و سيرورات ادارة المخاطر، وغيرها من الاليات الادارية التي تهدف كلها الى تحسين الأداء المالي للبنك.

**النتيجة رقم 02:** يصرح كل أفراد العينة بأهمية قيام مجلس الإدارة بدوره الإشرافي والرقابي في البنوك التي يديرونها من خلال توفير كل المتطلبات والظروف التنظيمية الداخلية لإرساء الحوكمة البنكية وجعلها عاملا استراتيجيا محدد لمستوى الأداء المالي لتلك البنوك.

### 3.1 قياس مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية:

تقييم مدى تطبيق المبدأ الثالث الخاص بالإفصاح والشفافية كان من خلال عبارات الجدول التالي.

الجدول رقم (05-13) : التحليل الوصفي لبيانات قياس مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبارة	الرمز
03	0,389	4,18	66	تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية في الوقت المناسب و بالطريقة تتسم بالعدالة	P31
02	0,456	4,29	66	وجود تسلسل إداري يوضح خطوط السلطة و المسؤولية	P32
06	0,937	2,79	66	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة	P33
05	0,975	3,94	66	يقوم البنك بالتأكد من مدى توزيع المسؤوليات و تفويض السلطة و توفيرها لأساس المساءلة و الرقابة في البنوك	P34
01	0,480	4,35	66	يطلع المساهمون على جميع العمليات الرئيسية و الهامة التي يقوم بها البنك من خلال تقارير الإفصاح	P35
04	0,859	4,00	66	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الإفصاح و على وسائل الاتصال	P36

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

حصلت أغلب مفردات الجدول أعلاه على قيم مرتفعة لمتوسطات الاجابة عن عبارات مبدأ الإفصاح والشفافية، وهو ما يدل على اتفاق اغلب الاطارات المسيرة للبنوك حول اهمية: اطلاع المساهمين على جميع العمليات البنكية، ونشر التقارير، وتوفير قنوات نشر المعلومات، والإشراف على عملية الإفصاح، وغيرها من الاجراءات التي تزيد من مستوى الشفافية.

تجب الاشارة الى أن العبارة P33 الخاصة بالإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة حصلت على قيمة متوسطة تقدر بـ 2.79 وانحراف معياري عال نسبيا. وهذا قد يفسر عدم قدرة او عدم رغبة ادارة البنك في الإفصاح عن المخاطر الكبيرة الجوهرية أو عدم تعرضها لها.

**النتيجة رقم 03:** يصرح جل القائمين على إدارة البنوك الناشطة في الجزائرية بأهمية تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في البنوك التي يشرفون عليها واعتباره مبدأ رئيسيا في تطبيق الحوكمة البنكية وتحسين الأداء المالي.

#### 4.1 مبدأ حماية أصحاب المصالح:

يتمثل المبدأ الرابع في ضرورة حماية أصحاب المصالح، وقد كانت تصريحات أفراد العينة كما بينها

الجدول الآتي.

الجدول رقم (05-14) : التحليل الوصفي للبيانات مبدأ حماية أصحاب المصالح

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبرة	الرمز
06	1,084	3,45	66	تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين	P41
04	0,685	3,85	66	يوجد آلية عمل جيدة وفعالة بين أصحاب المصالح و مجلس الإدارة لضمان الاستمرارية	P42
03	0,875	3,86	66	يحرص البنك على تقديم معلومات حديثة و خاصة لأعضاء الهيئة العامة و المجتمع	P43
05	1,027	3,50	66	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية	P44
02	1,021	3,86	66	يوفر مجلس الإدارة نظام رسمي ينضم عمليات ترشيح و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	P45
07	1,070	3,20	66	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين	P46
01	0,535	4,26	66	توفر البنك على الإجراءات المناسبة لتوفير الامتثال على أكمل وجه لتوجيهات مجلس الإدارة	P47

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

صرح أفراد العينة بتوافر الكثير من الآليات و الاجراءات التي تضمن حماية أصحاب المصالح حيث حصلت كل العبارات على قيم عالية (ما بين 3.25-4.26) لمتوسطات الاجابة عن مفردات هذا المبدأ. الشيء الذي يؤكد وجود اجراءات تحمي مصالح المساهمين وآليات تنسيق بينهم وبين ادارة البنك. وتجدر الاشارة إلى العبرة P46 "يراعي مجلس الادارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين" حصلت على قيمة متوسطة. وقد يفسر ذلك بقلة عدد المساهمين أو بقيد طبيعة الملكية حيث نصف البنوك محل الدراسة عمومية ونصفها الاخر بنوك مشتركة مع الأجانب.

**النتيجة رقم 04:** يتفق جل الاطارات البنكية على أهمية حماية مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة عند اتخاذهم للقرارات وتسييرهم للبنوك التي يديرونها.

### 5.1 قياس مدى تطبيق سياسات ادارة المخاطر :

يتعلق المبدأ الخامس بسياسة ادارة المخاطر في البنك التي تم وصفها بالعبارات الواردة في الجدول

التالي.

الجدول رقم (05-15): التحليل الوصفي للبيانات تطبيق سياسات ادارة المخاطر

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبارة	الرمز
6	0,502	4,45	66	يوجد بالبنك لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات و سياسات المخاطر	P51
5	0,503	4,47	66	تقوم إدارة المخاطر بمتابعة مراقبة و تقويم المخاطر	P52
2	0,480	4,65	66	تقوم إدارة المخاطر بالتأكد من مدى الالتزام بسياسات المخاطر في البنك	P53
3	0,727	4,55	66	يهتم البنك بتطبيق آليات إدارة المخاطر الصادرة عن مقررات لجنة بازل 2 و بازل 3	P54
1	0,475	4,67	66	لدى إدارة المخاطر بالبنك إطلاع بنقاط ضعف النماذج المستخدمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها لتجنب المخاطر .	P55
4	0,500	4,44	66	يلتزم مجلس إدارة البنك بمراجعة النتائج المالية للمصرف بصورة دورية ومراجعة التقنيات التي تستخدم لقياس المخاطر .	P56

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

تشير نتائج التحليل الإحصائي لاتجاه الإجابات إلى أن لإدارة المخاطر درجة عالية من الأهمية بالنسبة لأفراد العينة و ذلك استنادا إلى مقياس التحليل حيث تجاوز قيمة المتوسط الحسابي 4. أما قيمة انحراف إجابات الأفراد على متوسطها الحسابي كانت أقل من 0.7 وهي تبرز تجانس إجابات الأفراد حول العبارات الواردة في الجدول أعلاه.

**النتيجة رقم 05 :** تعتبر إدارة المخاطر من أهم مبادئ الحوكمة فهي تلعب دور مهم في تجنب أو تقليل المخاطر مما يؤدي الى القدرة على مواجهة الأزمات و تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### 6.1 قياس مدى تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية:

المبدأ السادس للحوكمة يتمثل في تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية حيث كانت اجابات أفراد العينة حولها

كما يلي.

الجدول رقم (05-16) : التحليل الوصفي للبيانات تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبارة	الرمز
03	0,495	4,41	66	يقوم البنك بالتأكد من مدى توزيع المسؤوليات و تفويض السلطة لأساس المساءلة و الرقابة البنك	P61
06	0,590	4,26	66	يقوم البنك بالتأكد من مدى توافر الأهداف التي وضعها لإدارة الأقسام المختلفة مع أهداف البنك و الخطط الإستراتيجية	P62
07	0,701	4,03	66	يتم مناقشة فعالية نظام الرقابة مع الإدارة بشكل دوري	P63
01	0,502	4,55	66	مجلس الإدارة يقوم بمراجعة مراقبة و متابعة التوصيات وملاحظات المراجعين بخصوص الرقابة الداخلية	P64
04	0,492	4,39	66	يتضمن مجلس الإدارة كفاءة لازمة في اعتماد و تحديد الهيكل التنظيمي لتفعيل الرقابة الداخلية	P65
05	0,456	4,29	66	يقوم مجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة من تحديد فعالية نظام رقابي فعال	P66
02	0,504	4,50	66	يحدد مجلس الإدارة الاتجاه الواضح في وضع الإجراءات لتحديد قياس متابعة و مراقبة المخاطر	P67

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

يتبين من الجدول أعلاه التقارب الواضح بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأهمية تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية من خلال العبارات التي تؤكد توفر البنك على أنظمة الرقابة الداخلية وكفاءتها وفعاليتها في البنوك محل الدراسة حيث حصلت كل العبارات على قيم عالية للمتوسطات الحسابية (بين 4.26 و 4.55). كما أن الانحراف المعياري كان ضعيفا نسبيا مما تبرز تجانس إجابات الأفراد حول الأفكار نفسها.

**النتيجة رقم 06:** يعتبر القائمين على ادارة البنوك محل الدراسة أن الرقابة الداخلية له دور افاعلا في انجاح مختلف العمليات البنكية، وان هناك مستوى جيد من حيث عدد ونوع العمليات والإجراءات الرقابية الداخلية في البنوك التي يسيرونها.

### المطلب الثاني : قياس مدى تطبيق مقررات لجنة بازل

نعرض في العناصر الموالية التحليل الاحصائي للمتغيرات التي تقيس مستوى ارساء المقررات الأربعة للجنة بازل من قبل إدارة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر .

## 1.2 قياس ادارة مخاطر السوق من قبل البنك:

يعرض الجدول الآتي نتائج تحليل البيانات المتعلقة بقياس ادارة مخاطر السوق من قبل البنك.

الجدول رقم (05-17): التحليل الوصفي لبيانات ادارة مخاطر السوق من قبل البنك

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبرة	الرمز
5	0,463	4,30	66	لدى البنك برنامج لاختبارات الضغط دقيقة وأمنة.	R11
4	0,612	4,32	66	يحدد البنك الرأس المال اللازم لتغطية كل من المخاطر .	R12
3	0,489	4,38	66	يملك البنك آلية تحدد الخطوات التي يتخذها لتخفيض المخاطر والحفاظ على رأس المال.	R13
1	0,504	4,50	66	تخضع محافظ البنك لسيناريوهات محاكاة متعددة وتقييم حساسية تعرض البنك لمخاطر السوق.	R14
6	1,036	4,18	66	يحدد البنك الرأس المال اللازم لتغطية مخاطر السوق وفق منهجية الأسلوب القياسي الصادر عن إتفاقية بازل 01.	R15
2	0,495	4,41	66	يحدد البنك الرأس المال اللازم لتغطية مخاطر السوق وفق منهجية الأسلوب القياسي الصادر عن إتفاقية بازل 02	R16
7	1,427	3,47	66	يحدد البنك الرأس المال اللازم لتغطية مخاطر السوق وفق منهجية الأسلوب القياسي الصادر عن إتفاقية بازل 03.	R17

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

إن عملية تفعيل إدارة البنك التجاري تبدأ من حسن ادارة المخاطر والقدرة على التنبؤ بها ومواجهتها، ومن اكثر المخاطر التي تواجهها البنوك هي مخاطر السوق.

بالنسبة لإدارة مخاطر السوق من قبل البنوك الناشطة في الجزائر فقد صرح مسيرها بأنه يولون اهمية كبيرة لتسيير تلك المخاطر من خلال قياس المخاطر السوقية اعتمادا على أساليب القياس الصادرة في إطار مقررات بازل 01 و بازل 02 وبازل 03. كما تقوم ادارة البنك بإعداد سيناريوهات محاكاة متعددة لتقييم حساسية تعرض البنك لمخاطر السوق و تحدد الرأس المال اللازم لتغطيتها. هذا و تم تأكيد وجود بعض الخطوات التي يعتمدها البنك لتخفيض مخاطر السوق والحفاظ على رأسماله.

إجمالا يمكن القول أن هناك اهتمام كبير من قبل البنوك الناشطة في الجزائر بإدارة مخاطر السوق، وهذا ما يصرح به جل المستجوبين وبدليل القيم العالية لمتوسطات الاجابات لكل عبارات الفقرة السابقة وانخفاض قيم الانحرافات المعيارية لها.

**النتيجة رقم 07 :** يؤكد اطارات البنوك التجارية الناشطة في الجزائر على وجود اهتمام كبير بإدارة مخاطر السوق حيث تقوم بقياسها والتنبؤ بها وتخصيص الرأسمال اللازم لتغطيتها. وهو ما من شأنه تقليل التكاليف الناتجة عن تلك المخاطر وتحسين الاداء البنكي.

## 2.2 ادارة وضبط العمليات الائتمانية للبنك:

يعرض الجدول الآتي نتائج تحليل البيانات المتعلقة بإدارة وضبط العمليات الائتمانية للبنك

الجدول رقم(05-18) : التحليل الوصفي لبيانات ادارة وضبط العمليات الائتمانية للبنك

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبرة	الرمز
7	0,422	4,23	66	تتضمن إدارة مخاطر الائتمان تعريف وتحديد المخاطر الائتمانية وأساليب قياس ورقابة هذه المخاطر.	R21
8	1,100	3,74	66	ينتفع البنك من الضمانات لتخفيض مخاطر الائتمان.	R22
6	0,646	4,17	66	تفصل الإدارة العليا بين واجبات قياس مخاطر الائتمان ومراقبتها من جانب، ومهام متابعتها والسيطرة عليها من جانب آخر.	R23
4	0,475	4,33	66	يحرص البنك على كفاية المخصصات المالية للخسائر المحتملة في المحفظة الائتمانية	R24
5	0,441	4,26	66	تبدل إدارة البنك جهود حثيثة لمعالجة الديون المتعثرة، وتفويض أثرها السلبي على نتائج الأعمال.	R25
1	0,480	4,65	66	لدى البنك قواعد تنظيمية للحد من التركيز لتتبع كافي للمحفظة الائتمانية	R26
3	0,595	4,35	66	يتمتع الأشخاص الذين يقومون بإدارة مخاطر الائتمان بالمهارات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارة المخاطر الائتمانية .	R27
2	0,502	4,55	66	تلتزم إدارة العليا بتطبيق إستراتيجية إدارة المخاطر الائتمانية الموافق عليها من قبل أعضاء مجلس الإدارة.	R28

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

يوضح الجدول أعلاه مدى امتثال البنوك الجزائرية إلى إدارة وضبط العمليات الائتمانية ذلك حيث حصلت كل العبارات على قيم عالية لمتوسطات الإجابات مع درجة تشتت ضعيفة. وقد صرح أفراد العينة بأن البنوك محل الدراسة تقوم بـ: تنويع المحفظة الائتمانية، وتطبيق استراتيجية خاصة لإدارة المخاطر الائتمانية مصممة من قبل أعضاء مجلس الإدارة الذي ن يتميزون بللمهارات والكفاءات اللازمة، ويحرص البنك على كفاية المخصصات المالية للخسائر المحتملة في المحفظة الائتمانية. كما تفصل الإدارة العليا بين واجبات

قياس مخاطر الائتمان ومراقبتها من جانب، ومهام متابعتها والسيطرة عليها من جانب آخر. هذا وتبذل إدارة البنك جهودا حثيثة لمعالجة الديون المتعثرة وتقويض أثرها السلبي على نتائج الأعمال.

**النتيجة رقم 08 :** تهتم البنوك التجارية الناشطة في الجزائر بدرجة كبيرة بإدارة وضبط العمليات والمخاطر الائتمانية و ذلك لمالها من تأثير على عوائد البنك و أداءه المالي.

### 3.2 مواكبة البنك للمعايير الدولية الخاصة بإدارة مخاطر السيولة:

يعرض الجدول الآتي نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمدى مواكبة البنك للمعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة.

الجدول رقم (05-19) : التحليل الوصفي لبيانات مواكبة البنك للمعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبرة	الرمز
4	1,078	4,38	66	لدى البنك لجنة إدارة مخاطر مسؤولة عن التأكد من أن نظم القياس المطبقة تقوم بتحديد وقياس حجم مخاطر السيولة لدى البنك بدقة	R31
5	0,441	4,26	66	تتوفر البنك على الإجراءات المناسبة لتوفير الهيكل التنظيمي لإدارة مخاطر السيولة يتضمن المسؤوليات والمهام والواجبات	R32
1	0,500	4,44	66	تدير الإدارة العليا مخاطر السيولة بفعالية وبما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبول من قبل البنك وتحويل الإستراتيجية إلى ضوابط واضحة.	R33
6	0,389	4,18	66	تقوم الهيئات الرقابية بتحديد إطار إدارة مخاطر السيولة ووضع سيولة البنك دوريا	R34
2	0,495	4,41	66	تطلب من الهيئات الرقابية بالبنوك الاعتماد على إجراءات فعالة ومحددة زمنيا لتحديد نقاط السيولة في هيكل إدارة المخاطر	R35
3	0,495	4,41	66	يقوم البنك بمشاركة مجلس الإدارة بسيناريوهات وتوقعات مخاطر السيولة.	R36

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

البارز من بيانات الجدول السابق أن كل العبارات الواردة فيه حصلت على موافقة عالية من قبل أفراد العينة، الشيء الذي يؤدي بنا إلى القول بأن البنوك محل الدراسة تواكب المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة. تتم مواكبة المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة من خلال : العمل بضوابط واضحة لإدارة مخاطر السيولة بفعالية بما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبول من قبل البنك، الاعتماد على إجراءات فعالة ومحددة

زمنيا لتحديد نقاط السيولة في هيكل إدارة المخاطر، التوقع بمخاطر السيولة من خلال اعداد سيناريوهات مسبقة، تخصيص البنك لجنة لإدارة مخاطر السيولة، قياس حجم مخاطر السيولة لدى البنك بدقة، .... وغيرها من العمليات.

**النتيجة رقم 09:** يؤكد القائمون على ادارة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر على الاهمية الكبيرة لإدارة مخاطر السيولة، و ذلك لما لها من أثر في الحفاظ على ثقة المودعين وضمان الاستقرار المالي في المدى القصير والمتوسط.

## 4.2 آليات التحكم في مخاطر التشغيل:

يعرض الجدول الآتي نتائج تحليل البيانات المتعلقة بتقييم آليات التحكم في مخاطر التشغيل من قبل ادارة البنك.

الجدول رقم(05-20) : التحليل الوصفي لبيانات آليات التحكم في مخاطر التشغيل

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبرة	الرمز
2	0,701	4,30	66	يقوم البنك بتحديد المخاطر التشغيلية في كل مرة يتم طرح منتجات و أنشطة جديدة	R41
4	0,412	4,21	66	يعتمد البنك على اجراءات واضحة و منهج شامل في إدارة و لقياس مخاطر التشغيل	R42
3	0,456	4,29	66	يعتمد البنك على الإفصاح عن البيانات ذات الصلة بمختلف النشاطات من أجل السيطرة على المخاطر التشغيلية	R43
1	0,556	4,58	66	يتضمن البنك خطة طوارئ لضبط أو تخفيف من حدة المخاطر التشغيلية	R44
6	0,607	4,03	66	يعتمد البنك على أحد مناهج القياس الصادرة عن مقررات بازل الثانية و الثالثة	R45
8	1,004	3,71	66	يجب أن يتناسب مستوى الإفصاح عن حجم العمليات مع التطور الذي يعرفه النشاط البنكي	R46
7	0,558	3,89	66	يتضمن البنك مخصصات لمواجهة المخاطر التشغيلية عند حدوثها	R47
5	0,595	4,12	66	يقوم المراقبون بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم و تقييم مستقل بصفة دورية لإدارة المخاطر التشغيلية	R48

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

تضمن الجدول أعلاه الأفكار التي تصف آليات التحكم في المخاطر التشغيلية، وهي من أهم أنواع المخاطر وفقا لمقررات لجنة بازل. وقد اتفق كل الاطارات المسيرة في البنوك محل الدراسة على الاهمية التي توليها تلك البنوك لإدارة هذا النوع من المخاطر حيث تقوم بالكثير من النشاطات منها: وضع خطة طوارئ لضبط و تخفيف حدة المخاطر التشغيلية، يقوم البنك بتحديد المخاطر التشغيلية في كل مرة يتم فيها طرح منتجات جديدة، يعتمد البنك على الإفصاح عن البيانات ذات الصلة من أجل السيطرة على المخاطر التشغيلية، يعتمد البنك على مناهج القياس الصادرة عن مقررات لجنة بازل الثانية و الثالثة، يتضمن البنك مخصصات لمواجهة المخاطر التشغيلية عند حدوثها.

**النتيجة رقم 10:** تؤكد الاطارات المسيرة للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر على اعتماد هذه الاخيرة على اجراءات واضحة و منهج شامل في قياسوا إدارة مخاطر التشغيل، الامر الذي من شأنه أن يزيد من فعالية مجالس الإدارة فيها ، و تفعيل الرقابة الداخلية، و حسن إدارة المخاطر؛ وكل ذلك يساهم في تحسين الأداء المالي لتلك البنوك.

### المطلب الثالث: قياس أداء البنوك

يتضمن هذا المطلب عرض تحليل بيانات مؤشري الأداء المالي للبنك، وهما: مؤشر الربحية كمتغير ذو علاقة بتطبيق الحوكمة البنكية، ومؤشر التكلفة كمتغير ذو علاقة بتطبيق مقررات لجنة بازل.

#### 1.3 مؤشر الربحية:

يعرض الجدول الآتي نتائج تحليل البيانات المتعلقة بقياس أداء البنك باعتماد مؤشر الربحية.

#### الجدول رقم(05-21) : تحليل بيانات مؤشر الربحية للبنك

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبرة	الرمز
2	0,495	4,41	66	يلتزم مجلس إدارة البنك بمراجعة النتائج المالية للمصرف بصورة دورية ومراجعة التقنيات التي تستخدم لقياس المخاطر.	B11
1	0,504	4,48	66	تعمل الإدارة العليا في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعية	B12
3	1,010	4,11	66	تستخدم إدارة البنك بعض الآليات التي تساعد في زيادة التدفق النقدي	B13
5	0,662	3,85	66	بتناسب حجم الأرباح المحققة مع عدد و نوعية الخدمات والاستثمارات	B14
4	0,875	3,86	66	هناك تناسب بين العوائد المحققة و مختلف العمليات التي يقوم بها البنك	B15

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

تبين قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارات الجدول أن أفراد العينة يتفقون على أهمية الافكار الواردة فيها حيث صرحوا بـ: قيام الإدارة العليا في البنك باستغلال الموارد بصورة مثلى، لئلا تم إدارة البنك بمراجعة النتائج المالية للمصرف بصورة دورية، استخدام إدارة البنك بعض الآليات التي تساعد في زيادة التدفق النقدي، وجود تناسب بين العوائد المحققة ومختلف العمليات التي يقوم بها البنك، تناسب حجم الإرباح المحققة مع عدد و نوعية الخدمات و الاستثمارات.

**النتيجة رقم 11 :** تحقق البنوك التجارية الناشطة في الجزائر أرباحا معتبرة ناتجة عن الادارة الجيدة لمختلف العمليات البنكية والخدمات المقدمة التي تسمح بتعظيم العوائد المالية.

### 2.3 مؤشر التكلفة:

يعرض الجدول الآتي نتائج تحليل البيانات المتعلقة بقياس أداء البنك باعتماد مؤشر التكلفة.

**الجدول رقم (05-22) : تحليل بيانات مؤشر التكلفة**

الترتيب	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط M	العدد N	العبرة	الرمز
5	0,882	4,08	66	يوجد نظام مكافأة فعالة في البنك يساعد الموظفين في ممارسة وظيفتهم بكفاءة.	B21
2	0,495	4,41	66	يقوم مجلس الإدارة بقياس و تحليل النتائج المحققة و مقارنتها بما هو متوقع أو مستهدف	B22
1	0,498	4,42	66	يتأكد مجلس الإدارة من أن المسؤولين قاموا بأداء واجباتهم لزيادة الأرباح و تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق الأهداف	B23
3	0,449	4,27	66	تتعرض فعالية الإدارة و الرقابة من خلال مؤشر منفعة الأصول الذي يعبر على كل من كفاءة الإدارة في الاستخدام الأمثل لأصول البنك	B24
6	0,668	4,02	66	يظهر دور الأساسي للرقابة في إدارة التكاليف و كذا مؤشر هامش الربح الذي يعكس لنا مدى قدرة الموظفين و بالأخص الإدارة العليا على إدارة المصاريف	B25
7	1,081	4,00	66	لدى البنك قدرة على التحكم الكفاء في مراقبة التكاليف الذي يؤثر على مؤشر الربح	B26
4	0,290	4,09	66	إدارة المخاطر تتمتع بكفاءة عالية من خلال المراجعة المستمرة و الفعالة و كذا التمتع بأخلاقيات المهنة الرفيعة	B27

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.20

نلاحظ من الجدول أعلاه تأكيد أفراد العينة على وجود علاقة وطيدة بين إدارة التكلفة و الأداء البنكي،

فقد حصلت كل العبارات المتعلقة بقياس مؤشر التكلفة على قيم عالية لدرجة الموافقة. تم وصف الأداء المالي للبنك من زاوية التكلفة بكون مجلس الإدارة يعمل بشكل دائم على تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح، وهو الهدف الذي يتحقق بتحليل النتائج المحققة و مقارنتها بما هو متوقع واستخدام مؤشر منفعة الأصول في تقييم الاستخدام الأمثل لأصول البنك. كما أن إدارة المخاطر توصف بالكفاءة العالية في تجنب البنك التكاليف الاضافية و غير المتوقعة.

**النتيجة رقم 12:** يوصف مؤشر التكلفة بالنسبة للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر بالفعالية التي تجعل الاداء المالي لتلك البنوك يقيم بالجيد من قبل كل الاطارات المستجوبة في الدراسة.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات النموذج و مناقشة النتائج الدراسة

#### المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

$H_1$ : " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية ومستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى باختبار الفرضيات الفرعية المكونة لها حيث نعتد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستخراج المعادلة الدالة بين مستوى الاداء المالي للبنك مقاس بمؤشر الربحية (PB1) والمبادئ الستة للحوكمة (PG1, PG2, PG3, PG4, PG5, PG6).  
فيما يلي ندرج في التحقق من الفرضيات الفرعية كل واحدة منها على حدى.

#### 1.1 اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

عبارة الفرضية  $H_{11}$ : " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفعيل اطار الحوكمة البنكية ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المبدأ الأول للحوكمة البنكية (PG1) وبين مؤشر الربحية لقياس الأداء (PB1) أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-23): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تفعيل اطار الحوكمة البنكية ومؤشر الربحية

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB1 & PG1					
معامل التحديد $R^2 = 0,525$					
مستوى المعنوية. sig. = 0,000			قيمة F = 70,623		
المتغير	b	Std.	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	6,186	0,246		25,168	0,000
PG1: تفعيل اطار الحوكمة البنكية	0,621	0,074	0,724	8,404	0,000

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20  
a. Dependent Variable: PB1

نكتشف من بيانات الجدول السابق أن معامل التحديد ( $R^2 = 0,525$ ) يشير الى أن 52,5% من التغيرات في المتغير التابع (ربحية البنك) يفسرها المتغير الفرعي المتمثل في المبدأ الأول للحوكمة (تفعيل اطار الحوكمة البنكية). أما باقي التغيرات فترجع إلى متغيرات أخرى.

إن قيمة معلمة الميل b هي قيمة موجبة بلغت 0,621 وهي تدل على أن هناك أثر ايجابي بين تطبيق المبدأ الأول للحوكمة وتحسين الأداء المالي للبنك، أي أن تفعيل اطار الحوكمة البنكية بمقدار درجة واحدة (1) يزيد من تحسن مؤشر ربحية البنك بقيمة (0,621)، وهي قيمة ضعيفة نسبيا.

تبين قيمة (F) الموجبة البالغة 70,623 إلى جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ .

بالنسبة للحدث الثابت (معلمة التقاطع) فقد بلغت قيمته 0,681 عند مستوى معنوية 0,000، وهي قيمة أقل من  $\alpha$  مما يشير الى معنويتها، وبالتالي معنوية معلمتي الانحدار تدل على أهمية تطبيق المبدأ الأول للحوكمة البنكية في تحسين ربحية البنك، ورغم أن مساهمته كبيرة في تحديد مستوى الربحية إلا أن أثره ضعيفا نسبيا في تحقيق ذلك.

بناء على ما تقدم يمكن كتابة معادلة الانحدار بين المتغيرين كما يلي:

نتيجة ما تقدم يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى أي:

**النتيجة رقم 13 :** توجد علاقة أثر إيجابي بين تفعيل اطار الحوكمة البنكية ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

**النتيجة رقم 14:** توصف علاقة الأثر الايجابي بين المبدأ الاول للحوكمة ومؤشر ربحية البنك بأنها ضعيفة نسبيا رغم التصريح بأهميته الكبيرة التي تتجاوز 50% في تحديد علاقة التبعية.

**التفسير :** تفسير النتيجتين السابقتين تقودنا إلى القول بأن أفراد العينة بالغوا في تصريحاتهم حول مستوى تطبيق المبدأ الأول للحوكمة البنكية حيث كان ينتظر من وضع اطار فعال للحوكمة زيادة مستوى اداء البنك بدرجات عالية.

### 2.1 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

عبارة الفرضية  $H_{12}$ : " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر ".

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المبدأ الثاني للحوكمة البنكية (PG2) وبين مؤشر الربحية لقياس الأداء (PB1) أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-24): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة البنكية ومؤشر الربحية

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB1 & PG2					
معامل التحديد $R^2 = 0,070$					
مستوى المعنوية $\text{sig.} = 0,032$			قيمة $F = 4,788$		
المتغير	$b$	Std.	بيتا $\beta$	قيمة $T$	معنوية $T$
الثابت	5,468	,608		8,995	,000
PG2: اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة	,315	,144	,264	2,188	,032

a. Dependent Variable: PB1

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

تبين معطيات الجدول أن معامل التحديد ( $R^2 = 0,070$ ) يشير الى أن 7% من التغيرات في المتغير التابع (ربحية البنك) يفسرها المتغير الفرعي المتمثل في المبدأ الثاني للحوكمة (إهتمام مجلس الادارة بالحوكمة البنكية). أما باقي التغيرات فترجع إلى متغيرات أخرى.

إن قيمة معلمة الميل  $b$  هي قيمة موجبة بلغت 0,315 وهي تدل على أن هناك أثر إيجابي بين تطبيق المبدأ الثاني للحوكمة وتحسين الأداء المالي للبنك، أي أن زيادة إهتمام مجلس الادارة بالحوكمة البنكية بمقدار درجة واحدة (1) يزيد من تحسن مؤشر ربحية البنك بقيمة (0,315)، وهي قيمة ضعيفة نسبيا. تبين قيمة ( $F$ ) الموجبة البالغة 4,788 إلى جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ .

بالنسبة للحدث الثابت (معلمة التقاطع) فقد بلغت قيمته 5,468 عند مستوى معنوية 0,000، وهي قيمة أقل من  $\alpha$  مما يشير الى معنويتها، وبالتالي معنوية معلمتي الانحدار تدل على الأهمية التي يوليها مجلس الادارة للحوكمة البنكية في تحسين ربحية البنك. وقد بينت النتائج أن مساهمة المبدأ الثاني ضعيفة في تحديد مستوى الربحية وأثره ضعيفا كذلك.

بناء على ما تقدم يمكن كتابة معادلة الانحدار بين المتغيرين كما يلي:

نتيجة ما تقدم يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية، أي:

**النتيجة رقم 15 :** توجد علاقة أثر إيجابي بين زيادة اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة البنكية ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

**النتيجة رقم 16 :** توصف علاقة الأثر الايجابي بين المبدأ الثاني للحوكمة ومؤشر ربحية البنك بأنها ضعيفة من حيث نسبة المساهمة ودرجة الأثر.

**التفسير :** تفسير النتيجتين السابقتين نقودنا إلى القول بأن أفراد العينة بالغوا في تصريحاتهم لكن في الحقيقة يوجد اهتمام بسيط من قبل مجلس الادارة بالحوكمة البنكية.

### 3.1 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

عبارة الفرضية  $H_{13}$ : "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر ."

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المبدأ الثالث للحوكمة البنكية (PG3) وبين مؤشر الربحية لقياس الأداء (PB1) أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05-25) :** تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الافصاح والشفافية ومؤشر الربحية

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB1 & PG3					
معامل التحديد $R^2 = 0,181$					
مستوى المعنوية sig. = 0,000			قيمة $F = 14,183$		
المتغير	$b$	Std.	بيتا $\beta$	قيمة $T$	معنوية $T$
الثابت	2,147	,532		4,035	,000
PG3: تطبيق الافصاح و الشفافية	,509	,135	,426	3,766	,000

a. Dependent Variable: PB1

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

بالنظر الى نتائج الجدول، ودون تكرار التحليل المماثل للجدول السابقة نستخلص مباشرة النتائج

التالية:

تكون معادلة الانحدار بين تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية ومؤشر ربحية البنك كما يلي:

يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة، أي:

**النتيجة رقم 17:** توجد علاقة أثر إيجابي بين تطبيق الافصاح والشفافية ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

**النتيجة رقم 18:** توصف علاقة الأثر الايجابي بين المبدأ الثاني للحوكمة ومؤشر ربحية البنك بأنها ضعيفة من حيث نسبة المساهمة.

### 4.1 اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

عبارة الفرضية  $H_{14}$ : "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حماية أصحاب المصالح ومؤشر ربحية

البنوك التجارية الناشطة في الجزائر ."

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المبدأ الرابع للحوكمة البنكية (PG4) وبين مؤشر الربحية لقياس الأداء (PB1) أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-26): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين حماية أصحاب المصالح ومؤشر الربحية

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB1 & PG4					
معامل التحديد $R^2 = 0,248$					
مستوى المعنوية sig. = 000			قيمة F = 21,059		
المتغير	b	Std.	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	2,360	,391		6,038	,000
PG4: حماية أصحاب المصالح	,480	,105	,498	4,589	,000

a. Dependent Variable: PB1

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

بالنظر الى نتائج الجدول، ودون تكرار التحليل المماثل للجدول السابقة نستخلص مباشرة النتائج

التالية:

تكون معادلة الانحدار بين تطبيق مبدأ حماية أصحاب المصالح ومؤشر ربحية البنك كما يلي:

يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة، أي:

النتيجة رقم 19: توجد علاقة أثر إيجابي بين حماية أصحاب المصالح ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

النتيجة رقم 20: توصف علاقة الأثر الإيجابي بين المبدأ حماية أصحاب المصالح ومؤشر ربحية البنك بأنها ضعيفة نسبيا من حيث نسبة المساهمة ودرجة التأثير.

### 5.1 اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

عبارة الفرضية  $H_{15}$ : "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق سياسات ادارة المخاطر ومؤشر

ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر ."

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المبدأ الخامس للحوكمة البنكية (PG5) وبين مؤشر

الربحية لقياس الأداء (PB1) أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-27) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق سياسات ادارة المخاطر ومؤشر الربحية

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB1 & PG5					
معامل التحديد R2 = 0,007					
مستوى المعنوية sig. = 0,049			قيمة F = ,427		
المتغير	b	Std.	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	3,639	,773		4,709	,000
PG5: سياسات ادارة المخاطر	,111	,170	,081	,654	,050

a. Dependent Variable: PB1

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

بالنظر الى نتائج الجدول، ودون تكرار التحليل المماثل للجدول السابقة نستخلص مباشرة النتائج

التالية:

تكون معادلة الانحدار بين تطبيق مبدأ سياسات ادارة المخاطر ومؤشر ربحية البنك كما يلي:

يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة، أي:

**النتيجة رقم 21 :** توجد علاقة أثر إيجابي بين زيادة تطبيق سيايات ادارة المخاطر ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

**النتيجة رقم 22:** توصف علاقة الأثر الايجابي بين المبدأ الخامس للحوكمة ومؤشر ربحية البنك بأنها ضعيفة جدا من حيث نسبة المساهمة ودرجة الأثر.

### 6.1 اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة:

عبارة الفرضية  $H_{16}$ : "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية ومؤشر

ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر ."

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المبدأ السادس للحوكمة البنكية (PG6) وبين مؤشر

الربحية لقياس الأداء (PB1) أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-28) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية ومؤشر الربحية

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB1 & PG6					
معامل التحديد R2 = ,142					
مستوى المعنوية sig. = ,002			قيمة F = 10,555		
المتغير	b	Std.	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	,931	,990		,941	,350
PG6: تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية	,739	,227	,376	3,249	,002

a. Dependent Variable: PB1

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

بالنظر إلى نتائج الجدول، ودون تكرار التحليل المماثل للجدول السابقة نستخلص مباشرة النتائج

التالية:

تكون معادلة الانحدار بين مبدأ تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية ومؤشر ربحية البنك كما يلي:

يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية السادسة، أي:

**النتيجة رقم 23:** توجد علاقة أثر إيجابي بين زيادة تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية ومؤشر ربحية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

**النتيجة رقم 24:** توصف علاقة الأثر الإيجابي بين المبدأ الخامس للحوكمة ومؤشر ربحية البنك بأنها ضعيفة من حيث نسبة المساهمة ولكنها قوية نوعا ما من حيث درجة الأثر.

بعد اثبات صحة الفرضيات الفرعية الستة يمكن اثبات الفرضية الرئيسية الأولى للبحث التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية ومستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

ولتحديد طبيعة وقوة شدة العلاقة نعرض في الجدول الموالي نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمبادئ الحوكمة مجتمعة مع الاداء المالي للبنك مقاسا بالمؤشر الأول وهو الربحية.

الجدول رقم (05-29): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الحوكمة البنكية والأداء المالي للبنك

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB1 & PG					
معامل التحديد $R^2 = 0,695$					
مستوى المعنوية $\text{sig.} = 0,000$			قيمة $F = 22,388$		
المتغير	$b$	Std.	بيتا $\beta$	قيمة $T$	معنوية $T$
الثابت	2,547	,945		2,695	,009
PG1: تفعيل اطار الحوكمة البنكية	,508	,073	,592	6,912	,000
PG2: اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة	,041	,094	,035	,442	,006
PG3: تطبيق الافصاح و الشفافية	,431	,100	,361	4,298	,000
PG4: حماية أصحاب المصالح	,186	,088	,193	2,116	,039
PG5: سياسات ادارة المخاطر	,284	,124	,208	2,295	,025
PG6: تطبيق انظمة الرقابة الداخلية	,053	,197	,027	,266	,041

a. Dependent Variable: PB1

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

يتبين من الجدول السابق :

- قيمة  $R=0,95$  وهي تدل على ان المتغيرات الفرعية الستة للحوكمة البنكية (باعتبارها متغيرات مستقلة) تفسر أكثر من 69% من التغيرات في أداء البنك (باعتباره المتغير التابع).
- قيمة  $F=22,388$  وهي قيمة عالية موجبة ودالة عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ .
- كل قيم  $b$  جاءت موجبة لكنها متفاوتة من متغير فرعي الى آخر، وهذا ما يؤكد علاقة التأثير الايجابي المستخلصة سابقا.
- من النقاط الثلاث السابقة يمكن القول بصلاحيية النموذج لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث.

النتيجة رقم 25: توجد علاقة تأثير ايجابي بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية ومستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

النتيجة رقم 26: معادلة الانحدار بين الحوكمة البنكية وأداء البنوك الناشطة في الجزائر تكون

كالتالي:

PB1 =

المطلب الثاني : إختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_2$ : " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ارساء مقررات لجنة بازل ومستوى الاداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية باختبار الفرضيات الفرعية المكونة لها حيث نعتمد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستخراج المعادلة الدالة بين مستوى الاداء المالي للبنك مقاس بمؤشر التكلفة (PB2) ومقررات لجنة بازل الأربعة (RB1, RB2, RB3, RB4).  
فيما يلي نتدرج في التحقق من الفرضيات الفرعية كل واحدة منها على حدى.

### 1.2 اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

عبارة الفرضية  $H_{21}$ : " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة مخاطر السوق ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين مقرة ادارة مخاطر السوق (RB1) وبين مؤشر التكلفة (PB2) لقياس الأداء أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-30) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ادارة مخاطر السوق ومؤشر التكلفة

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين RB1 & PB2					
معامل التحديد $R^2 = 0,003$					
مستوى المعنوية sig. = 0,04			قيمة F = 10,165		
المتغير	b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	4,405	,547		8,054	,000
RB1: ادارة مخاطر السوق	,052	,129	-,051	,406	,006

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20 a. Dependent Variable: PB2

تكتشف بيانات الجدول أن معامل التحديد ( $R^2 = 0,003$ ) يشير الى أن 0,3% من التغيرات في المتغير التابع (تكلفة البنك) يفسرها المتغير الفرعي المتمثل في ادارة مخاطر السوق. أما باقي التغيرات فترجع إلى متغيرات أخرى.

يمكن القول أن المتغير الفرعي الأول " ادارة مخاطر السوق" يعتبر هامشيا في درجة تأثيره على مؤشر تكلفة البنك، وهذا الامر غير منطقي من الناحية الاقتصادية إلا في بعض الحالات الاستثنائية مثل: عدم قيام لبنك بدراسة الاسواق والمخاطر الناتجة عنها، تمويل مشاريع قليلة المخاطر السوقية، ضعف القدرات التمويلية

للبنك أو توجيهه من قبل السلطات الوصية (البنوك العمومية) لتمويل مشاريع دون أخرى، وغيرها من الاحتمالات.

إن قيمة معلمة الميل  $b$  هي قيمة موجبة بلغت 0,052 وهي تدل على أن هناك أثر إيجابي ضعيف بين إدارة مخاطر السوق ومستوى الأداء المالي للبنك، أي أن تفعيل إدارة مخاطر السوق بدرجة واحدة (1) يزيد من تحسن مؤشر تكلفة البنك بقيمة (0,052)، وهي قيمة ضعيفة جدا.

تبين قيمة (F) الموجبة البالغة 10,165 إلى جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ .

بالنسبة للحدث الثابت (معلمة التقاطع) فقد بلغت قيمته 4,405 عند مستوى معنوية 0,040، وهي قيمة أقل من  $\alpha$  مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي معنوية معلمتي الانحدار تدل على تطبيق مقرر إدارة المخاطر رغم أثرها الضعيف في تحسين مؤشر تكلفة البنك.

بناء على ما تقدم يمكن كتابة معادلة الانحدار بين المتغيرين كما يلي:

نتيجة ما تقدم يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، أي:

**النتيجة رقم 27 : توجد علاقة أثر إيجابي ضعيف بين إدارة مخاطر السوق ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.**

**النتيجة رقم 28 : توصف العلاقة بين إدارة مخاطر السوق وتكلفة البنك بالضعيفة جدا من حيث نسبة المساهمة وأثر التبعية.**

## 2.2 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

عبارة الفرضية  $H_{22}$ : "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة وضبط العمليات الائتمانية ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المبدأ الثاني للحوكمة البنكية (RB2) وبين مؤشر التكلفة لقياس الأداء (PB2) أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-31) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ادارة وضبط العمليات الائتمانية ومؤشر التكلفة

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB2 & RB2					
معامل التحديد R2 = 0,049					
قيمة F = 10,03 مستوى المعنوية sig. = 0,005					
المتغير	b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	4,151	,617		6,729	,000
RB2: ادارة وضبط العمليات الائتمانية	,008	,144	,007	,054	,049

a. Dependent Variable: PB2

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

بالنظر الى نتائج الجدول، ودون تكرار التحليل المماثل للجدول السابقة نستخلص مباشرة النتائج

التالية:

تكون معادلة الانحدار بين ادارة وضبط العمليات الائتمانية ومؤشر تكلفة البنك كما يلي:

يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية، أي:

النتيجة رقم 29: توجد علاقة أثر إيجابي بين إدارة وضبط العمليات الائتمانية ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

النتيجة رقم 30: توصف العلاقة بين إدارة وضبط العمليات الائتمانية ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر بأنها ضعيفة من حيث نسبة المساهمة والأثر.

### 3.2 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

عبارة الفرضية  $H_{23}$ : "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مواكبة المعايير الدولية الخاصة بإدارة

مخاطر السيولة ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين مواكبة المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة (RB3)

ومؤشر التكلفة لقياس الأداء (PB2) أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-32): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين مواكبة المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة ومؤشر التكلفة

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB2 & RB3					
معامل التحديد $R^2 = 0,082$					
قيمة $F = 5,684$ مستوى المعنوية $sig. = 0,001$					
المتغير	$b$	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة $T$	معنوية $T$
الثابت	5,952	0,743		8,012	0,000
RB3: مواكبة المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة	0,407	0,171	0,286	2,384	0,020

a. Dependent Variable: PB2

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

بالنظر الى نتائج الجدول، ودون تكرار التحليل المماثل للجدول السابقة نستخلص مباشرة النتائج التالية:

تكون معادلة الانحدار بين مواكبة المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة ومؤشر التكلفة كما يلي:

يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة، أي:

**النتيجة رقم 31:** توجد علاقة أثر إيجابي بين زيادة مواكبة المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

**النتيجة رقم 32:** توصف العلاقة بين مواكبة المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر بأنها ضعيفة من حيث نسبة المساهمة والأثر.

#### 4.2 اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

عبارة الفرضية  $H_{24}$ : "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين آلية التحكم في مخاطر التشغيل ومؤشر

تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بين آلية التحكم في مخاطر التشغيل (RB4) وبين مؤشر

التكلفة لقياس الأداء (PB2) أعطى النتيجة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-33) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين آلية التحكم في مخاطر التشغيل ومؤشر التكلفة

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB2 & RB4					
معامل التحديد $R^2 = 0,284$					
مستوى المعنوية sig. = 000			قيمة $F = 25,436$		
المتغير	b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	,794	,673		1,179	,243
RB4: آلية التحكم في مخاطر التشغيل	,818	,162	,533	5,043	,000

a. Dependent Variable: PB2

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

بالنظر الى نتائج الجدول، ودون تكرار التحليل المماثل للجدول السابقة نستخلص مباشرة النتائج

التالية:

تكون معادلة الانحدار بين آلية التحكم في مخاطر التشغيل ومؤشر تكلفة البنك كما يلي:

يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة، أي:

النتيجة رقم 33 : توجد علاقة أثر إيجابي بين آلية التحكم في مخاطر التشغيل ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

النتيجة رقم 34 : توصف علاقة الأثر الإيجابي بين آلية التحكم في مخاطر التشغيل ومؤشر تكلفة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر بأنها قوية نسبيا من حيث نسبة المساهمة ودرجة التأثير.

بعد اثبات صحة الفرضيات الفرعية الأربعة يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى إرساء مقررات لجنة بازل ومستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر " .

ولتحديد طبيعة وشده العلاقة نعرض في الجدول الموالي نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمقررات لجنة بازل مجتمعة مع الأداء المالي للبنك مقاسا بالمؤشر الثاني وهو التكلفة.

الجدول رقم (05-34) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق مقررات لجنة بازل والأداء المالي للبنك

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين PB2 & RB					
معامل التحديد $R^2 = 0,397$					
مستوى المعنوية sig. = 0,000			قيمة F = 10,050		
المتغير	b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
الثابت	2,655	1,132		2,345	,022
RB1: ادارة مخاطر السوق	,100	,106	,097	,947	,037
RB2: ادارة وضبط العمليات الائتمانية	,406	,141	,353	2,888	,005
RB3: مواكبة المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة	,150	,150	,106	1,004	,019
RB4: آلية التحكم في مخاطر التشغيل	1,049	,187	,684	5,614	,000

a. Dependent Variable: PB2

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.20

يتبين من الجدول السابق :

- قيمة  $R^2=0,397$  وهي تدل على أن المتغيرات الفرعية الأربعة لمقررات لجنة بازل (باعتبارها متغيرات مستقلة) تفسر أكثر من 39% من التغيرات في أداء البنك (باعتباره المتغير التابع).
- قيمة  $F=10,050$  وهي قيمة موجبة ودالة عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ .
- كل قيم b جاءت موجبة لكنها متفاوتة من متغير فرعي إلى آخر، وهذا ما يؤكد علاقات التأثير الايجابي المستخلصة سابقا.
- من النقاط الثلاث السابقة يمكن القول بصلاحيية النموذج لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية للبحث.

النتيجة رقم 35 : توجد علاقة تأثير ايجابي بين مستوى تطبيق مقررات لجنة بازل ومستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر".

النتيجة رقم 36: معادلة الانحدار بين مقررات لجنة بازل وأداء البنوك الناشطة في الجزائر تكون كالتالي:

PB2 = 0,

### المطلب الثالث: النموذج المتوصل إليه في البحث

إن استقراء النتائج الميدانية المتوصل إليها (المرقمة في العناصر السابقة) وتلخيصها يؤدي بنا إلى تكوين أهم الأفكار الرئيسية حول متغيرات البحث التي نوردتها في النقاط التالية على الترتيب:

#### 1.3 قياس مستوى تبني مبادئ الحوكمة البنكية:

النتائج المتعلقة بتقييم وقياس مستوى تبني مبادئ الحوكمة البنكية من قبل البنوك التجارية الناشطة في الجزائر يمكن تلخيصها اعتمادا على النتائج الفرعية ( من رقم 01 الى رقم 06) في الأفكار التالية:

✓ ينظر إلى اطار الحوكمة البنكية في البنوك التجارية الناشطة في الجزائر على أنه الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات المركزية.

✓ يوصف اطار الحوكمة البنكية في البنوك التجارية الجزائرية بأنه متوسط الفعالية من حيث الممارسة العملية اليومية والإدارة الداخلية.

✓ لا تمتلك أغلب البنوك التجارية الناشطة في الجزائر لجنة خاصة (هيئة تنظيمية) بالحوكمة البنكية.

✓ توفر البنوك التجارية الناشطة في الجزائر بعض المتطلبات الداخلية لإرساء الحوكمة البنكية، وهي تطمح أن الحوكمة عاملا استراتيجيا محدد لمستوى أدائها المالي في المستقبل.

✓ يعترف مديرو البنوك التجارية بأهمية تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات بنوكهم لكنهم لا يسلكون سلوكا واضحا في ذلك.

✓ تقر كل الاطارات البنكية بأهمية حماية مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة عند اتخاذهم للقرارات وتسييرهم للبنوك التي يديرونها، وقد اعتبروا وجود القوانين والتشريعات كفيلا بتحقيق ذلك.

✓ يمكن اثبات وجود الكثير من الاجراءات و العمليات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية بمختلف أشكالها وهي محددات رئيسية لتحقيق الأهداف المخططة للبنوك الناشطة في الجزائر.

✓ يدرك القائمون على ادارة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر أهمية الرقابة الداخلية ودورها في انجاح مختلف العمليات البنكية.

✓ يوجد مستوى جيد -من حيث عدد ونوع- العمليات والإجراءات الرقابية الداخلية في البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

خلاصة النقاط السالفة الذكر نقول أن مستوى تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية من قبل البنوك

التجارية الناشطة في الجزائر متوسط، وذلك بفعل العمل ببعض المبادئ و اغفال البعض الأخر.

### 2.3 قياس مستوى الالتزام بمقررات لجنة بازل:

النتائج المتعلقة بقياس مستوى الالتزام بمقررات لجنة بازل من قبل البنوك التجارية الناشطة في الجزائر

يمكن تلخيصها اعتمادا على النتائج الفرعية ( من رقم 07 الى رقم 10) في الأفكار التالية:

- ✓ يهتم اطارات البنوك التجارية الناشطة في الجزائر اهتمامكبير ا بإدارة مخاطر السوق.
- ✓ تهتم البنوك التجارية الناشطة في الجزائر بدرجة كبيرة بإدارة وضبط العمليات والمخاطر الائتمانية.
- ✓ تهتم إدارة البنوك التجارية الناشطة في الجزائر بإدارة مخاطر السيولة.
- ✓ تعتمد لبنوك التجارية الناشطة في الجزائر على اجراءات واضحة ومنهج شامل في قياس وا إدارة مخاطر التشغيل.

خلاصة النقاط الأربعة السابقة تؤدي بنا إلى القول أن البنوك التجارية الناشطة في الجزائر تطبق

عمليات ادارة المخاطر المختلفة، وهي ضمنا مقررات لجنة بازل رغم عدم تسميتها بذلك الاسم.

### 3.3 وصف الاداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر:

النتيجتين المتعلقةتين بوصف الأداء المالي للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر هما النتيجتين رقم 11

ورقم 12 على الترتيب، و اللتين تفيدان بما يلي:

- ✓ من حيث مؤشر الربحية: تحقق البنوك التجارية الناشطة في الجزائر أرباحا معتبرة ناتجة.
- ✓ من حيث مؤشر التكلفة : يعتبر مؤشر التكلفة جيد لكل البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

النتائج والأفكار المنبثقة عن العناصر السابقة تمثلها في الشكل الموالي.

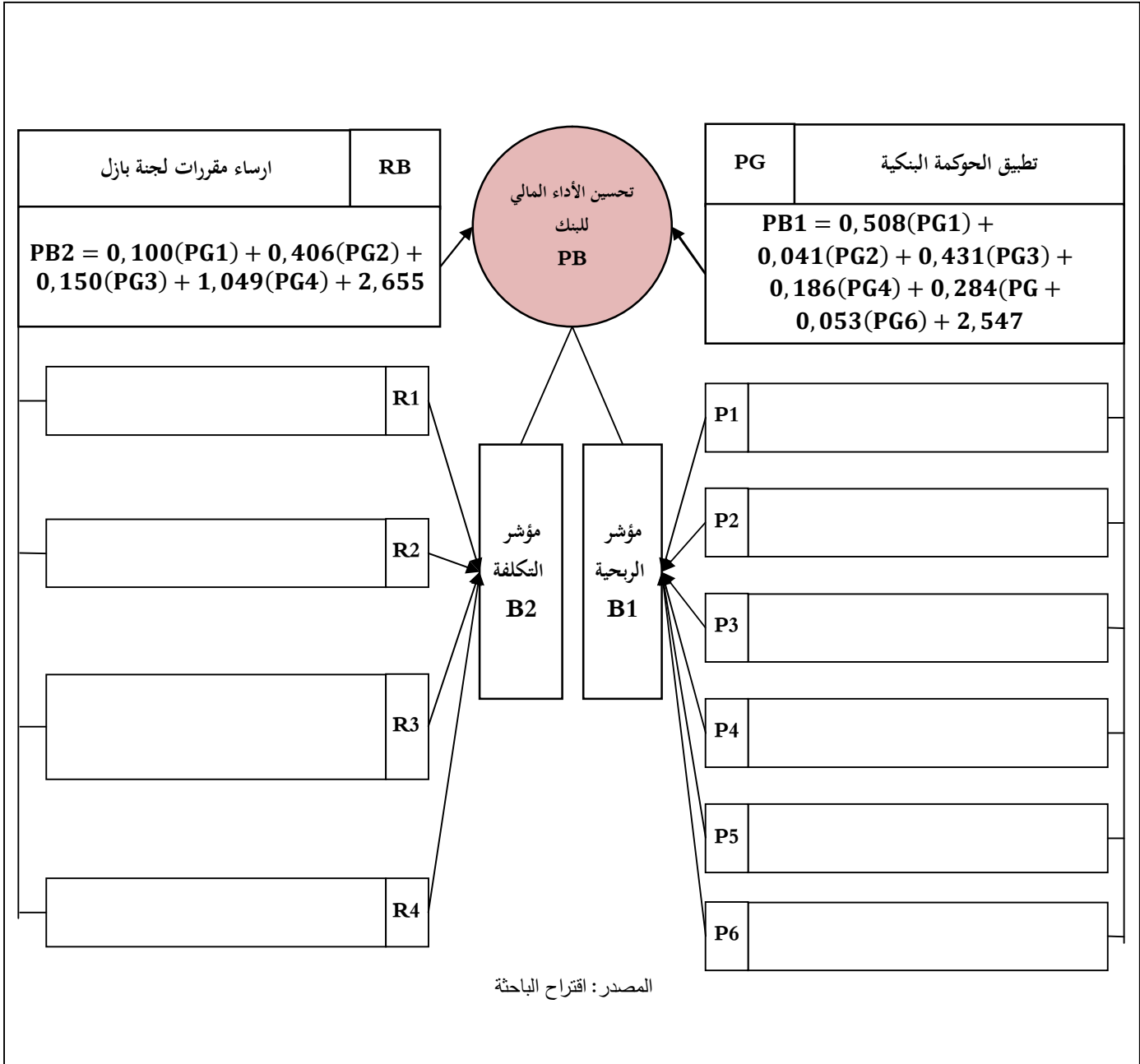
ملخص نتائج اختبار الفرضيات :

	b	%	R <sup>2</sup>		
الاداء المالي للبنك : مؤشر الربحية	← 0,621	← 52,5	← 0,525	←	تفعيل اطار الحوكمة البنكية PG1
	← 0,315	← 7	← 0,70	←	اهتمام مجلس الادارة بالحوكمة PG2
	← 0,509	← 18,1	← 0,181	←	تطبيق الافصاح و الشفافية PG3
	← 0,480	← 24,8	← 0,248	←	حماية أصحاب المصالح PG4
	← 0,111	← 0,7	← 0,007	←	سياسات ادارة المخاطر PG5
	← 0,739	← 14,2	← 0,142	←	تطبيق انظمة الرقابة الداخلية PG6

الاداء المالي للبنك : مؤشر التكلفة	← 0,052	← 0,3	← 0,003	←	ادارة مخاطر السوق RB1
	← 0,005	← 4,9	← 0,049	←	ادارة وضبط العمليات الائتمانية RB2
	← 0,407	← 8,2	← 0,082	←	المعايير الدولية لإدارة مخاطر السيولة RB3
	← 0,818	← 28,4	← 0,284	←	آلية التحكم في مخاطر التشغيل RB4

بناء على ما تقدم من عمليات التحليل الاحصائي الوصفي وعمليات اختبار فرضيات البحث و النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة، فان النموذج المتوصل إليه بعد التحقق من متغيرات النموذج المقترح يكون كالتالي:

الشكل رقم (01-05): النموذج المتوصل إليه في الدراسة



إن هذا النموذج المتوصل اليه في دراستنا قد يمثل نتيجة أولية مفسرة للكثير من المتغيرات المتعلقة بموضوع الحوكمة البنكية ومقررات لجنة بازل في البيئة الجزائرية ويكشف واقع حال البنوك الناشطة في الجزائر؛ ونأمل أن يكون اضافة علمية قيمة تثير فضول باحثين آخرين لاستكمال جوانب أخرى تستكمل وتضيء بعض الحقائق الجديدة في مجال التخصص.

### خلاصة الفصل الخامس:

حاولنا من خلال الدراسة التطبيقية معرفة مدى تطبيق البنوك الناشطة في الجزائر لمبادئ الحوكمة، هذا من جهة و من جهة أخرى تحديد آليات تفعيل إدارة المخاطر على مستواها و كيف يمكن أن يساهم كلاهما في تحسين الأداء ، لنجد أن البنوك محل الدراسة بالرغم من تبنيها لبعض مبادئ الحوكمة البنكية إلا أنها لم ترقى للمستوى المطلوب فهي تهتم ببعض المبادئ و لكن أهملت بعضها خاصة أن هذا من المواضيع الحديثة التي بدأ بنك الجزائر الإهتمام به منذ فضيحة بنك الخليفة و البنك التجاري الصناعي وصولا الى إصدار لوائح الحوكمة و المطالبة بتطبيق ماجاء فيها.

كما أن التأخر في تطبيق مقررات لجنة بازل3 لا ينفي إهتمام هذه البنوك بالبحث عن سبل قياس و تجنب هذه المخاطر لما يساهم في ضمان الإستمرارية و تخفيض التكاليف، و حتى نتوصل الى تفعيل الأداء و الإرتقاء بتنافسية هذه البنوك لا بد من الاستفادة المثلى سواء من إرساء مبادئ الحوكمة أو تطبيق مقررات لجنة بازل.

الخاتمة

## الخاتمة

إن السعي نحو تحقيق سلامة الوضع المالي للقطاع البنكي خاصة بعد الأزمات المالية التي هزت إقتصاديات أكبر الدول والتي كانت إنطلاقتها دوماً من البنوك جعل الهيئات المنظمات يبحثون عن أهم الآليات الواجب إعتادها من أجل تحقيق هذا الاستقرار، خاصة بعد أزمة الرهن العقاري أين اتجهت الانظار نحو الحوكمة بكل إتجاهاتها سواء على مستوى الشركات البنوك و حتى الأسواق المالية، من هنا تعاضمت أهمية تطبيق الحوكمة خاصة أن البنوك تلعب دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية كما أنها من ناحية أخرى قد تلعب دوراً مهماً في خلق الأزمات.

في هذا الإطار حاولنا إبراز أهمية الحوكمة في تحقيق أهم هدف و هو تحسين الأداء في ظل تفعيل إدارة المخاطر عبر إرساء مقررات لجنة بازل، التي سعت من خلال مقرراتها الى إيجاد سبل لتحقيق الاستقرار المالي والمصرفي عبر تفعيل الرقابة البنكية و منه إحتواء المخاطر.

و لأن النظام البنكي مر بعدة محطات بدأ بمرحلة التأميم وصولاً الى الإصلاحات التي كانت الانطلاقة الفعيلة من خلال قانون النقد والقرض 90-10 الذي يعتبر حجر الأساس في الإصلاحات لأن جوهر ما جاء به هو إرجاع وظائف البنك المركزي و كذا البنوك التجارية مع فتح باب المنافسة على مصرعيه، حيث سعت كل هذه الإصلاحات الى أن يكون هناك مساهمة فاعلة وفعالة للمنظومة البنكية الذي عرف بعدها عدة تعديلات مهمة خاصة بعد فضيحة البنك التجاري الصناعي و بنك الخليفة، التي تبين في ظلها أنه هناك تغييرات من شأنها أن تحدث من أجل دعم أداء المنظومة البنكية و من أجل التقليل من حدة المخاطر التي من شأنها أن تؤثر سلباً على عجلة التنمية.

و كخطوة لا بد منها أصبح تطبيق الحوكمة أمراً ضرورياً لا اختيارياً خاصة أن تطبيقه لا يزال في مرحلته الأولية إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل التوجه نحو انفتاح السوق المصرفية و زيادة المنافسة أين تصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العملية و الأنشطة حتى تتفادى الانحرافات و تتجنب الوقوع في الأزمات المالية.

و لن يكون هذا إلا من خلال توفير قاعدة تشريعية و قانونية مساعدة على ذلك، و الرفع من القواعد الرأسمالية للبنوك لتوسيع نشاطها، إذا فالممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم سلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها " لجنة بازل" للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والتي تركز أساساً على الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي

وتحديد مسؤوليات الإدارة، التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة بالإضافة إلى ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة، يمكننا القول ان الاهتمام بالحوكمة و تطبيق مبادئها لم يعد امرا اختياريا في هذه المرحلة اكثر منه امرا الزاميا و ضروريا.

#### أولاً: نتائج الدراسة:

في إطار محاولتنا الاجابة عن إشكالية أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء و إرساء مقررات لجنة بازل، و من خلال تناول كل الأبعاد المتعلقة بالدراسة سواء الجانب النظري أو التطبيقي فقد توصلنا الى جملة من النتائج نوجزها في ما يلي:

#### نتائج الدراسة النظرية:

- لقد ساهمت الأزمات المالية العالمية في تسليط الضوء على الحوكمة، ذلك لما تتضمنه حوكمة الشركات من مبادئ و آليات سيساهم تطبيقها في التقليل من حدة الأزمات و تحقيق السلامة المالية والمصرفية؛
- يساهم تطبيق الحوكمة في البنوك في بناء هيكل ملائم و فعال يسمح بواسطته من توزيع الواجبات و تحديد المسؤوليات من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف على المستوى القصير والبعيد المدى؛
- يساعد تطبيق الحوكمة في البنوك في إدارة الصراع و تضارب المصالح بين المساهمين وأصحابا لمصالح و كذا إدارة المخاطر، مما ينعكس على ذلك على إستراتيجيات البنك و زيادة قدرته التنافسية و كذا القدرة على جذب رؤوس الأموال.
- لقد إستطاعت مقررات لجنة بازل منذ نشأتها في تفعيل الرقابة و إدارة المخاطر في البنوك، وقد تطورت من خلال التغيرات الإقتصادية التي شهدتها العالم و التي حاولت من خلال ذلك تطوير مختلف أساليبها في إدارة مختلف المخاطر البنكية بما يضمن تفعيل هذه الادارة؛
- هناك علاقة وطيدة بين إلتزام البنوك بإرساء مبادئ الحوكمة و الأداء، ذلك من خلال تفعيل دور مجلس الإدارة الذي يسعى من خلال تنفيذه لإستراتيجيات البنك الى تحقيق الأهداف عبر تعظيم العوائد و تجنب المخاطر أو التقليل منها؛

- بالرغم من الجهود المبذولة في مجال الإصلاحات المصرفية التي عرفتتها المنظومة المصرفية الجزائرية إلا أنها لم ترقى الى المستوى المطلوب، حيث لا يزال هذا الأخير من عدة نقائص الأمر الذي يحد من أدائه و كذا تنافسية؛
- هيمنة البنوك العمومية على السوق المصرفية الجزائرية لا يعود بالدرجة الأولى إلى كفاءة هذه البنوك بقدر ما يعود لعوامل تاريخية ولطبيعة ملكية هذه البنوك للدولة واحتكارها للنشاط المصرفي من جهة.

#### نتائج الدراسة الميدانية:

- تفعيل اطار الحوكمة البنكية في البنوك التجارية الناشطة في الجزائر يمر أولاً عبر اللوائح والقوانين التشريعية الصادرة عن بنك الجزائر، و لكن الخطوة الأهم أن يكون ذلك من صميم عمل مجلس الإدارة والادارة العليا؛
- غياب هيئات خاصة بالتعريف بالحوكمة و آليات تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى البنوك محل الدراسة، مما يجعل من هذا المصطلح غير متداول بشكل كبير على مستواها؛
- بالرغم من التأكيد على أهمية الرقابة الداخلية من خلال قانون النقد و القرض المعدل 02-03، إلا أن فعاليتها لم ترقى الى ما هو مسطر؛
- إن سعي البنوك الناشطة في الجزائر نحو تحسين أدائها جعلها تبحث على إستراتيجيات أهمها تفعيل إدارة المخاطر في ظل تطبيق مقررات لجنة بازل؛
- بالرغم من أهمية الشفافية و الإفصاح و التأكيد على إرسائها الا أنه لاتزال الضبابية تغطي العديد نشاطات البنوك خاصة العمومية منها؛
- من أجل تفعيل تطبيق الحوكمة البنكية لابد من الإتجاه نحو تفعيل إدارة المخاطر البنكية و ذلك عبر الإسراع في مجارات تطبيق مقررات بازل 3.

#### مقترحات البحث:

- وضع دليل للحوكمة على مستوى البنوك الجزائرية، يكون بمثابة دليل إرشادي يقدم مختلف المبادئ و الممارسات الجيدة التي يمكن الإعتماد عليها كمصدر إضافي لممارسة الحوكمة، بحيث يسمح لها من الإستفادة أكثر؛

- ضرورة الاسراع في تطبيق مقررات لجنة بازل 3 و هذا لما تتضمنه هذه المقررات من مبادئ يمكن لها ان تساهم في مختلف المخاطر التي تواجهها البنوك ، كما انها ستدعم الرقابة فيما يخص مدى تطبيق القواعد الاحترازية ؛
- إنشاء إدارة للمخاطر بالبنوك العمومية تضطلع بمهمة التحديد الدقيق للمخاطر من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة لديها، و وضع نظم للتقارير وخطط عمل الوحدات المختلفة ومتابعة مستوى الالتزام بها، بهدف الوصول إلى تحديد وتصنيف واضحين لكافة أنواع ؛
- ضرورة التأكيد على أهمية الإفصاح و الشفافية ذلك عبر تدعيم هذه العملية من خلال النشر والاعلان لكل المعلومات والبيانات المالية و المصرفية الخاصة بها لتكون متاحة للجمهور العام، ذلك عبر مجالات دورية متخصصة، و أيضا المواقع الإلكترونية مع التأكيد على ضرورة الدقة و المصادقية؛
- التركيز على الموارد البشرية و ذلك من خلال ارساء و ترسيخ مبادئ الحوكمة في ووظائفهم بل لا بد من اعداد برامج تدريب و تكويرين لهم مع ضرورة وضع لوائح لأخلاقيات المهنة التي من شأنها أن تساهم في إختصار الطريق لتطبيق الحوكمة البنكية؛
- الاهتمام بتطوير فعالية وكفاءة اداء الجهات المسؤولة عن الرقابة المصرفية، ذلك عبر القيام بالدورات و البرامج التدريبية من اجل تنمية مهارتهم و زيادة كفاءتهم في طرق الرقابة و تقييم الاداء؛
- تطوير وتفعيل الرقابة الداخلية واعتماد نظام معلومات متطور يسمح بمعالجة جيدة للبيانات والمعلومات المالية والاستثمار في التكنولوجيا المصرفية مما يساعد على تحسين وتنويع الخدمة؛
- تفعيل دور السوق المالي لما له إنعكاسات عدة على الاقتصاد بشكل عام و على أداء و تنافسية البنوك الناشطة بالجزائر؛
- التأكيد على أهمية تبني آلية الإنذار المبكر التي تعتبر من اهم الإستراتيجيات التي من شأنها أن تنتبأ بوجود خطر قبل وقوعه، ومنه يسمح بإمكانية الاستراتيجيات التي من شأنها أن تقلل أو تتجنب المخاطر و منه الخسائر التي كانت يمكن أن تقع، الأمر الذي يسمح بتحقيق السلامة المصرفية؛

- في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لابد من إنتهاج آلية لتطوير و عصنة القطاع المصرفي الأمر الذي يضمن التوجه نحو تحقيق جودة الخدمات، و منه امتلاك القدرة على تقديم العمليات المصرفية الحديثة و المبتكرة التي تخدم ذوق الزبون و متطلباته ؛
- الإهتمام بالعنصر البشري عبر إختيار الإطارات و الكفاءات العالية مع السعي المستمر الى ترقية مستواهم عبر التدريب و إعادة تكوين الموظفين، ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية، و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تؤثر على سير العمل؛
- تفعيل دور هيئات الرقابة التي يضمها البنك المركزي مما يحقق لنا تفعيل الرقابة الخارجية، التي يسمح من خلالها من معرفة مسار و إتجاه البنوك الناشطة بالجزائر و إتخاذ الإجراءات الملائمة في الوقت المناسب؛
- إثراء الأرضية القانونية الخاصة بالتعاملات الإلكترونية، كالتوقيع الإلكتروني وطرق الإثبات، وتكييف القانون الجنائي معهلستوعب الجرائم الإلكترونية، و هذا حتى تكون هناك مسابرة للنظام القضائي و التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي؛
- تشجيع إنشاء البنوك التي لا تتعامل بالربا، نظرا لرغبة الجمهور الواسع، و منه العمل على وضع طرق ناجعة في تعبئة الادخار، و تخصيصه بصفة رسمية؛
- تدعيم السوق المالي وخاصة سوق الأوراق المالية بما يسمح بتعدد وتنوع المنتجات المالية وجلب الإدخار، و تنوع مصادر التمويل بالنسبة للأعوان الاقتصاديين؛
- إرساء إدارة الجودة الشاملة بإعتباره أحد المداخل المفضلة لتحسين و تعزيز القدرات التنافسية لأنه يتيح زيادة مستويات الكفاءة و الفعالية إلى أن تصبح الجودة هي محور الاهتمام الأساسي في جميع الأعمال؛
- إنشاء مجموعة مختصة من القطاع العام و الخاص للترويج للحوكمة مع تولى الجبهات المسؤولة تطوير قواعد الحوكمة من أجل تفعيل دورها في التنمية؛
- تقييم مدى كفاية و فعالية أنظمة التعرف على المخاطر و أنظمة القياس المتبعة على مستوى كافة الأنشطة و العمليات داخل البنوك و حتى المؤسسات المالية.

➤ آفاق الدراسة:

بعد التعرض لمختلف جوانب الموضوع و التعمق فيه عبر دراستنا، و حتى نفتح المجال أكثر أمام الباحثينم خلال عرض أهم الجوانب التي يجب التوسع فيها اهمها:

- ✓ دور البنك المركزي في تطبيق مبادئ و آليات الحوكمة في البنوك؛
- ✓ مؤشرات الإنذار المبكر و اهميتها في ضمان إستمرارية و تفعيل أداء البنوك في ظل تبني مبادئ الحوكمة،
- ✓ سبل تطبيق نموذج CRAFTE في الجزائر، مع تحديد كيفية تطبيقه، و مدى أهمية تبنيه في تفعيل الرقابة و الإرتقاء بها للعالمية؛
- ✓ تبني نموذج حوكمة ادارة مخاطر و الامتثال GRC في البنوك الجزائرية.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو شهد عبد الناصر براني: إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس، عمان، الاردن، سنة 2012.
2. أمين السيد أحمد لطفي : تفعيل آليات المراجعة في محاربة الاحتيال و الفساد، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، سنة 2014.
3. بلعزوز بن علي: محاضرات في النظريات و السياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2004.
4. بن درويش عدنان بن حيدر: حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، سنة 2007.
5. توك محي الدين شعبان: الحوكمة الرشيدة و مكافحة الفساد منظور اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق ، عمان الاردن، 2014.
6. جبر هشام : إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتوريق، القاهرة، مصر، سنة 2010.
7. حسن صلاح ك1: الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال تقييم اداء البنوك و المخاطرة المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر، سنة 2011
8. حسن صلاح ك2: البنوك و المصارف و منظمات الاعمال : معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.
9. الحسيني صلاح حسن، الشوري مؤيد عبد الرحمن: ادارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000.
10. حشاد نبيل : دليلك الى الرقابة الداخلية و الخارجية في المصارف ،اتحاد المصارف العربية، سنة 2007
11. حماد طارق عبد العال،ك1: حوكمة الشركات "تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
12. حماد طارق عبد العال ك02:التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك،الدار الجامعية،الاسكندرية ، مصر، 2003.

13. حماد طارق عبد العال، ك3:تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد و المخاطرة، الدار الجامعية،الاسكندرية ، مصر، 2003.
14. خبابه عبد الله:الاقتصاد المصرفي - البنوك الالكترونية- البنوك التجارية " السياسة النقدية "،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية ، مصر،.2008
15. الخضيرى محسن أحمد ك01: العولمة "مقدمة في فكر و اقتصاد و إدارة عصر اللادولة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر،2000.
16. الخضيرى محسن أحمد ك02: حوكمة الشركات مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، سنة 2005.
17. الخطيب سمير: قياس و ادره المخاطر بالبنوك منهج علمي تطبيقي و عملي ، دار المعارف، الإسكندرية، مصر،2008.
18. الخفاجي نعمة عباس، ياغي احسان محمد صيف: استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس أداء البنوك: منظور متعدد الابعاد، دار الايام للنشر، عمان، الأردن، 2015.
19. دادي عدون ناصر : الجزائر و المنظمة العالمية للتجارة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
20. الربيعي حاكم محسن، راضي حمد عبد الحسين: حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، اليازوري، عمان، الأردن، سنة 2013.
21. زروق جمال، دحدح نبيل، التجاني عادل: أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية و تحديات الأزمة المالية العالمية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
22. سليمان محمد مصطفى،ك1 : حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالية و الاداري " دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2006.
23. سليمان محمد مصطفى، ك2 : حوكمة الشركات: دور أعضاء مجلس الادارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر سنة 2008.
24. السهموري محمد سعيد: اقتصاديات النقود، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،2012.
25. سوليفان جون،كيل جورج :حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، سنة 2003.

26. السيد ابراهيم جابر: الإفصاح المالي و أثره و أهميته في نمو أعمال التجارة العربية داخل البلاد الأجنبية، دار عيذاء، عمان، الأردن، سنة 2014.
27. شاكِر فؤاد: الحكم الجيد في الموضوعات المصرفية و المالية العربية في ضوء المعايير المتعارف عليها دوليا، اتحاد المصارف العربية ، سنة 2003.
28. الشمري صادق راشد، ك1 :إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العلمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
29. الشمري صادق راشد، ك2 : استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية أثرها على الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري، عمان الاردن، 2013.
30. الشواربي عبد الحميد ، الشواربي محمد:إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفية و القانونية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، سنة 2007.
31. الصيرفي محمد: ادارة المصارف، دار الوفاء للنشر، الاسكندرية، مصر، سنة 2007.
32. طالب علاء فرحان، المشهداني إيمان شيحان، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان،الأردن، سنة 2011.
33. عبد الحميد عبد المطلب، ك1:البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،2000.
34. عبادة ابراهيم عبد الحليم : مؤشرات الأداء في البنوك الاسلامية، دار النفائس، عمان ، الاردن، 2008.
35. عبد الحميد عبد المطلب، ك2: العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،2002.
36. عبد الحميد عبد المطلب،ك3 : الإصلاح المصرفي و مقررات بازل 3، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2013.
37. عبد القادر علاء نعيم ،زياد محمد عرمان، عامر الخطيب: مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية عمان، الاردن 2009.
38. عبد الله خالد أمين: التدقيق و الرقابة في البنوك، دار وائل، عمان، الأردن، 2012.
39. عدنان بن حيدر درويش: حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة، إتحاد المصارف العربية، سنة 2007.
40. فهد حمود مزنان: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، دار الصفاء، عمان، الاردن 2008.

41. كافي مصطفى يوسف: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2013
42. الكراسنة ابراهيم : أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، الامارات العربية المتحدة، سنة 2010.
43. الكساسبة وصفي عبد الكريم: تحسين فعالية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2011 .
44. كورتال جوزيف ، بريل كورت :إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية وفق بازل 2، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، سنة 2009.
45. لطرش الطاهر: تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003.
46. لعشب محفوظ: القانون المصرفي، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر، سنة 2001،
47. محب خلة توفيق: الحراك النقدي و المصرفي المعاصر، دارالفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2011.
48. محمد أحمد أبو السعود: الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، سنة 2012.
49. محمود عبد المطلب عثمان: نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015.
50. ناصر عبد الحميد: حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الاسكندرية، مصر، 2014.
51. نجم عبود نجم: أخلاقيات الادارة و المسؤولية الاعمال في شركات الاعمال ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ،سنة 2005.
52. نقولا عيسى مهند حنا: ادارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية، عمان، الاردن، سنة 2010.
53. هندي منير إبراهيم: حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي و تقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2016.
54. هيسيل مارك : ممارسة سلطات الإدارة ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، واشنطن ، 2002.

## ثانيا : المجالات و الدوريات العلمية

1. ابراهيم عبد السلام ، كريم فاضل عباس: حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة (دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة)، الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة،العراق، المجلد 2، سنة 2009.
2. ابراهيم نبيل عبد الرؤوف، مدى تأثير نماذج الإفصاح المحاسبي المستحدثة و قواعد الشفافية و النزاهة الدولية على كفاءة سوق الأوراق المالية المصرية،مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، مصر، 2012.
3. أبو بكر أيمن إبراهيم عبد الله محمد، الاتجاهات الحديثة في تطبيق الحوكمة بالمصارف و دورها في تفعيل الرقابة و تقييم الأداء "دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، العدد 17، سنة 2017.
4. أحمد ندى الجبلي الأمين، صالح هلال يوسف، دور التحليل المالي في رفع كفاءة إدارة السيولة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، العدد 15، سنة 2014.
5. الاسرح حسين عبد المطلب، الحوكمة و الإمتثال في البنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، الأردن، عدد86، 2013.
6. آيت عكاش سمير، الطيب ياسين، تكيف النظام المصرفي الجزائري وفق معايير لجنة بازل الجديدة، مجلة الاقتصاد الجديد،العدد 07، سنة 2012.
7. بان توفيق نجم، العمليات المصرفية غير القانونية و دور الرقابة و التدقيق في ضوء مقررات لجنة بازل : دراسة استطلاعية في المصارف العراقية ، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد 23، سنة 2012
8. بربار نوردين ، قلمين محمد هشام، تحديات ارساء مقررات لجنة بازل 3 في المصارف الجزائرية، المجلة الجزائرية الاقتصادية و المالية، العدد 01، سنة 2014.
9. بركات سارة، دور الاجراءات الاحترازية في مواجهة مخاطر سوء الحوكمة مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الادارية، العدد 7، جامعة بسكرة، سنة 2015.
10. بريش السعيد، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،جامعة ورقلة،العدد01، سنة 2012.
11. بريش عبد القادر، زهير غرابية، مقررات بازل و دورها في تحقيق مبادئ الحوكمة و تعزيز الاستقرار المالي و المصرفي العالمي، مجلة الاقتصاد و المالية ، سنة2015.

12. بريش عبد القادر، إدارة المخاطر المصرفية وفق مقررات بازل 1، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، سنة 2013.
13. بورقبة شوقي، عبد الحليم عمار غربي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الاسلامية "دراسة تطبيقية"، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، سنة 2014.
14. بوسنة محمد رضا، الأزمة المالية العالمية و معيار بازل 3، مجلة الاقتصادية والادارية، العدد 3، 2013.
15. بوعدلي أحلام ، ثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، ديسمبر 2015.
16. التجاني الهام، شعوبي محمود فوزي، تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري للفترة: 2005-2011، مجلة أبحاث اقتصادية ادارية، العدد 07، 2015.
17. جبر ابراهيم، عابد محمد نواف، مدى إتزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية )، مجلة جامعة الازهر سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 13 ، العدد 01، سنة 2013.
18. الجزائري هاشم رمضان ، حسين عبد القادر معروف، ماهية حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، سنة 2009.
19. جعفر حسن البشير آدم، ابراهيم فضل المولي، معيار كفاية رأس المال المكيف حسب معايير مجلس الخدمات الاسلامية و دوره في الحد من آثار مخاطر الائتمان المصرفي، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، العدد 16، سنة 2015.
20. حبار عبد الرزاق: الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي: حالة دول شمال افريقيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا: العدد 07 ، سنة 2009 .
21. حساني رقية ، سكور أمال، أثر هيكل الملكية كميكانوم داخلي لحوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية ، أبحاث اقتصادية و ادارية ، العدد 18 : سنة 2015.
22. حسن بشرى عبد الوهاب محمد، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات و آلياتها، الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، العدد 22، سنة 2012
23. حسين وهيبه رمضان ، بشير ابراهيم فضل المولى ، أثر استراتيجية التمييز في الأداء المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، الخرطوم، العدد 16، سنة 2015 .

24. حوحو فطوم، مرغاد لخضر، دور حوكمة المؤسسات المصرفية في استقرار السوق المالي، أبحاث اقتصادية و ادارية، بسكرة، العدد 16 ، 2014.
25. حيدري حمزة جودي، علاقة القرار الاستراتيجي بالأداء المصرفي "دراسة تحليلية"، مجلة الادارة و الاقتصاد، سنة 2008.
26. الخضر نادية سامي ، دور الحوكمة في تحقيق الافصاح و الشفافية في ظل الأزمة المالية العالمية دراسة نظرية، مجلة بحوث مستقبلية، جامعة الموصل ، العراق، العدد 24 سنة 2008.
27. خليفة آسيا، اللوشي محمد، تطبيق مقررات بازل3 من طرف المنظومة البنكية الجزائرية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 06، السنة 2017.
28. داودي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، سنة 2010.
29. دهيبيرب مصدر محمد سمير ،مدى تطبيق و اعتماد المصارف المحلية العراقية للحوكمة:دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي و الخاص في بيئة العمل العراقية، مجلة المثني للعلوم الادارية و الاقتصادية ،
30. ذيب خالد ، الأزمات المالية و تطور الحوكمة، مجلة التنفيذ، مصر، 2009.
31. راشد ابراهيم، مسؤولية حوكمة الشركات و انعكاساتها المالية على المصارف" دراسة حالة المصارف العراقية"،مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 21، سنة2009.
32. رهف بلسم حسن، ادارة المخاطر المصرفية و مدى التزام المصارف العراقية بمتطلبات بازل "دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد و الشرق الأوسط"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ،العراق، العدد 46، سنة 2015.
33. زيدان محمد، أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة الى البنوك الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 09، سنة 2009.
34. زيود لطيفة، ماهر أمين، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي: دراسة ميدانية، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، مجلد 27، العدد4، السنة 2005.
35. سليمان بسام موسى، الإمتثال في المصارف و دوره في حمايتها، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، عدد 86، 2013.

36. شاهر عدلان ، إدارة مخاطر السيولة في البنوك العاملة في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 25، سنة 2013.
37. الشحادة عبد الرزاق، التحكم المؤسسي و المنهج المحاسبي السليم : متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 12 ، سنة 2007.
38. شلبي مسلم علاوي ، منهل محمد حسين، بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة و قياس مستوى الأداء "دراسة استطلاعية ، مجلة البصرة، العراق، المجلد 15، العدد 56، سنة 2008.
39. الشمري صادق راشد ، صلاح الدين محمد أمين الامام، تفعيل أنظمة الرقابة المصرفية و تطويرها وفق المعايير الدولية نظام CRAFTE نموذجاً، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 90، سنة 2011.
40. طرشي محمد، دور و فعالية الرقابة الاحترازية في تحقيق السلامة المصرفية في ظل تزايد مخاطر العمل المصرفي، المجلة الاقتصادية الجديدة، العدد 07، سنة 2012.
41. عاصم خلود ، العبودي وناس، دور الحوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، بغداد، العدد 17، سنة 2011.
42. عبد الستار رجاء رشيد، تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد و أهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد العراق ، العدد 31، سنة 2012.
43. عبد السيد ناظم حسن ،أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، مجلد 2، عدد 04، سنة 2012.
44. عبيد نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات: دراسة نقدية تحليلية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات غرداية ، المجلد 7 ،سنة 2014.
45. عبود سالم محمد، حوكمة المصارف آليات تطبيقها "دراسة حالة في المصارف الأهلية"، مجلة كلية بغداد، العراق، العدد 05، سنة 2014.
46. عبيد المالكي زهراء ناجي، سعيد أحمد محمد فهمي، دور معايير كفاية رأس المال المصرفي وفق مقررات بازل 1 في المخاطر الائتمانية : دراسة حالة، مجلة الدراسات المحاسبية و المالية مجلد 8، العدد 24، سنة 2013
47. علاوي مهدي، وظيفة مراقبة الامتثال: تعريفها أهميتها و مخاطر عدم الإمتثال و أسبابه، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، عدد 86، 2013

48. عياش زبير، اتفاقية بازل 3 كاستجابة لمتطلبات النظام البنكي العالمي، مجلة العوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 30، سنة 2013.
49. فاضل عدي صفاء الدين، شلبي مسلم علاوي، تأثير حوكمة المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المصرفي: دراسة مقارنة في قطاعي المصارف (الخاصة و الحكومية)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 25، سنة 2009.
50. قرشي محمد جموعي ، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، مجلة الباحث ، العدد03، 2004،
51. كواشي مراد: أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل ، المجلد 25 ، العدد 01 ، سنة 2017.
52. كيرزان فاتن حنا ، مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة و الخاصة (دراسة مقارنة)،مجلة المنار، المجلد 19،العدد 4، سنة 2013.
53. محمد سجي فتحي ، متطلبات بازل1 و بازل 2 حول كفاية رأس المال،مجلة تنمية الرافدين، الموصل، مجلد 30، العدد 91، سنة 2008.
54. محمود فائزة إبراهيم، يعقوب فيحاء عبد الله،ثائر صبري محمود، الحوكمة المؤسسية ومدى توافق دعائمها للوقاية من الأزمات المالية في المصارف العراقية الخاصة المقيدة في سوق العراق، مجلة البحوث، المجلد 06، العدد 16، سنة 2011.
55. مزهودة عبيد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، 2001.
56. المشهداني بشرى نجم عبد الله، الفتلاوي ليلي ناجي مجيد، المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات و أثر آليات الحوكمة في تخفيضها، مجلة الادارة و الاقتصاد، بغداد، العراق، العدد 90،سنة 2012.
57. مفتاح صالح، العولمة المالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، العدد 2، 2002.
58. مكط الزخيم علاء جميل ، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الإجتماعية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية، العراق، مجلد 17، العدد01، سنة 2015.

59. موسى الطيب حامد ادريس، أثر القياس المرجعي على تقويم الاداء المالي في المصارف التجارية السودانية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة بحث الرضا العلمية، العدد 14 ، مارس 2015.
60. موفق عباس، شكارة باقر، تقويم أداء المصارف بموجب معايير CAMELS، مجلة الدراسات المحاسبية و المالية، عدد 18، سنة 2012.
61. ناجي زهراء، و آخرون، دور معايير كفاية رأس المال وفق مقررا بازل 1 و 2 في الحد من المخاطر الائتمانية، مجلة الدراسات المالية، العدد 24، سنة 2013.
62. النجار حياة ، اتفاقية بازل 3 آثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير، العدد 13، سنة 2013،
63. الياسري أكرم محسن، عكة الموسوي ايناس ناصر، أثر الخصائص التكنولوجية للمعومات المصرفية و حوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد، عدد 09، سنة 2012.

## ثالثا: الملتقيات

1. باشونده رفيق، سليمان زنافي ، عوامل نجاح الجهاز المصرفي الجزائري ، ورقة مقدمة في ملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة الشلف، المنعقد في 14-15 ديسمبر 2004.
2. بن ساسي إلياس، خيرة الصغيرة كماسي، آليات الحوكمة و دورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة، المنعقد في: 25-26 نوفمبر 2013.
3. براق محمد، قمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية للحد من الفساد المالي و الاداري، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري، جامعة بسكرة، المنعقد في 6 - 7 ماي 2012.
4. براق محمد، بن عمر خالد، القروض البنكية المتعثرة: الأسباب و الحلول، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: إصلاحات النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العلمية الراهنة، جامعة ورقلة، المنعقد في 11-12 مارس 2008 .

5. بريري محمد أمين، طرشي محمد، التحرير المالي و المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل الأوضاع الراهنة، جامعة ورقلة، المنعقد في 11-12 مارس 2008 .
6. بلعوز حسين، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة مخاطر تقنيات، جامعة جيجل، الجزائر، المنعقد في 6-7 جوان 2005.
7. بلعوز بن علي، حبار عبد الرزاق، الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية حالة الجزائر، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي: الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف، المنعقد في 20-21 أكتوبر 2009
8. بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح و جودة القوائم المالية في النظام المحاسبي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، بسكرة، المنعقد في 6-7 ماي 2012.
9. بن زيب عبد الرشيد ، شلاي عبد القادر ، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول :إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: آفاق و تحديات، جامعة الشلف، المنعقد في: 25-26 نوفمبر 2008.
10. بورقبة شوقي، التمييز بين الكفاءة و الفعالية و الفاعلية، ورقة بحثية، جامعة سطيف، الجزائر .
11. بوعتروس عبد الحق ، الإصلاح المصرفي في الجزائر الانجازات و التحديات، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني: النظام المصرفي الجزائري "واقع وآفاق"، جامعة قالمة، الجزائر، المنعقد في 5-6 نوفمبر 2001.
12. جدايني ميمي، جدايني سامية، دور الحوكمة في إدارة مخاطر المصارف، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، آفاق وتحديات، جامعة الشلف، المنعقد في: 25-26 نوفمبر 2008 .
13. جودي رمزي، إهتمام لجنة المعايير المحاسبية الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري، جامعة بسكرة ،المنعقد في 6 - 7 ماي 2012.

14. الجوهر كريمة علي ، دور جهاز التدقيق الداخلي في تعزيز المساءلة في ظل الازمات الاقتصادية، البنك العربي، ورقة مقدمة في المؤتمر الثاني حول مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الازمات العالمية، جامعة اليرموك، الأردن، المنعقد في: 28-29 أبريل 2010.
15. حماد صلاح رجب ، أثر ادارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابة و التدقيق الداخلي، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي السابع حول ادارة المخاطر و إقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، تونس، المنعقد في : 16-18 افريل 2007
16. حمد النيل عبد المنعم محمد الطيب ، العولمة وأثارها الاقتصادية على المصارف - نظرة شمولية -، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية " واقع وتحديات " ، جامعة الشلف ، الجزائر ، المنعقد في: 14-15 ديسمبر 2004.
17. خليل جهاد ، دور الحوكمة في تمكين المساهمين و المستثمرين و استقرار الاسواق المالية ، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي حول سوق رأس المال الفلسطيني، المنعقد في سبتمبر 2007.
18. خليل عبد الرزاق ، داودي الطيب، الحوكمة المؤسسية للبنوك، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية، جامعة سكيكدة، المنعقد في 09-10 ديسمبر 2007.
19. دبله فاتح ، بركات سارة : الحوكمة البنكية كعلاج لنفادي مخاطر الازمات المالية و المصرفية ، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: اليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد في: 25-26 نوفمبر 2013.
20. دبون عبد القادر ، الهاشمي محمد، أهمية المعومة المالية والمحاسبية وأثرها على كفاءة بورصة الجزائر" ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول"الإصلاح المحاسبي في الجزائر"ورقلة، المنعقد في 29-30 نوفمبر 2011.
21. سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري و إتفاقيات بازل ، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية " واقع وتحديات " ، جامعة الشلف ، الجزائر ، المنعقد في: 14-15 ديسمبر 2004.

22. الطاهر هارون ، العقون نادية، الجهاز المصرفي الجزائري و متطلبات العولمة المالية ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: مناقشة المخاطر و التقنيات، جامعة جيجل، الجزائر، المنعقد : 6-7 جوان 2005.
23. طوقان أمية، دور البنوك المركزية في إرساء السياسة النقدية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول مستجدات العمل المصرفي في ضوء التجارب العربية و العالمية، جامعة دمشق، سوريا، المنعقد في: 2-3 جويلية 2005.
24. طيبة عبدالعزيز، مرايمي محمد، بازل 2 و تسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول اصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد في: 11-12 مارس 2008.
25. العايب عبد الرحمان ، بالرقبي تيجاني، اشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الازمة الاقتصادية الراهنة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: حوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر المنعقد في: 18-19 نوفمبر 2009.
26. عزوي أعر، بوزيد سايح، دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءةتنظم المعلومات المحاسبية وفق معايير المحاسبة الدولية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: الاصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد في: 29 و 30 نوفمبر 2011.
27. عياري أمال، ابوبكر خالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الاول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالية الاداري ، جامعة بسكرة، الجزائر المنعقد في: 06 - 07 ماي 2012.
28. غاني أشرف أحمد محمد، الانعكاسات الحوكمية لدور المراجعة الداخلية كإستراتيجية لتعزيز أداء إدارة المخاطر بالمنشأة الصناعية " إطار مقترح"، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر الدولي حول تفعيل آليات المحاسبة و المراجعة لمكافحة الفساد المالي و الاداري ، مصر، المنعقد في 8-9 أبريل 2013.
29. محمد ضياء الدين ، النعيمي فاروق و آخرون، حوكمة البنوك و المؤسسات المالية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، المنعقد في : 25-26 نوفمبر 2013.

30. مداس حبيبة ، عدائكة أسماء، دور البنك المركزي في إرساء و تعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد في : 25-26 نوفمبر 2013.
31. مصيطفى عبد اللطيف، بلعور سليمان النظام المصرفي بعد الإصلاحات، ملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية، جامعة بشار، المنعقد في 20-21 أبريل 2004 .
32. مفتاح صالح، رحال فاطمة، تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الاسلامي، ورقة مقدمة في ملتقى الدولي السابع حول: النمو و العدالة و الاستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، تركيا، المنعقد في: 9-10 سبتمبر 2013.
33. مفتاح صالح، معارفي فريدة، إدارة المخاطر الائتمانية و تسييرها في البنوك الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي السابع حول ادارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، تونس 16-18 أبريل 2007.
34. نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح: المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة حالة بعض البنوك العاملة في فلسطين، مداخلة مقدمة في الملتقى دولي، جامعة فيلاديلفيا، الاردن: سنة 2007:
35. نوري بتول محمد، سلمان علي خلف، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض نظرية الوكالة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، المنعقد في: 18-19 ماي 2011.
36. ناصر سليمان، النظام المصرفي الجزائري و إتفاقيات لجنة بازل، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية: واقع و تحديات، جامعة الشلف، المنعقد في: 25-26 نوفمبر 2008 .

#### رابعا: المذكرات و رسائل الدكتوراه :

1. أبو كمال ميرفت علي ، الادارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفق المعايير الدولية بازل 2 دراسة تطبيقية على المصارف في فلسطين"، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، سنة 2007.
2. آيت عكاش سميرة، تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير بازل و مدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، سنة 2013.

3. البحري عبد الله، اثر العولمة على فعالية السياسة النقدية لدراسة حالة الجزائر، "مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
4. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، سنة 2006.
5. بلوناس عبد الله، الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة الى السوق و مدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
6. خضراوي نعيمة، ادارة المخاطر البنكية " دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية و الاسلامية"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر 2009.
7. درعزيني حسام ، تقييم الاداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2011
8. الديملي مناف أحمد علي ، مدى تلبية متطلبات الحوكمة للتطبيق في القطاع العام، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، سنة 2013
9. ذهبي ريمة، الاستقرار المالي النظامي بين مؤشر تجميعي للنظام المالي الجزائري للفترة: 2003-2011، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013.
10. شجري معمر سعاد، التقارير المالية للمراجعة و آثارها على إتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية: دراسة حالة سونلغاز، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2015.
11. صالح صبرينة، اثر تطبيق نظام الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2010.
12. الطاهر محمد أحمد محمد حماد، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية: دراسة واقع المصارف العاملة بالخرطوم 2013، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان، سنة 2014
13. عاصي أمارة محمد يحيى ، تقييم الأداء المالي للمصارف الاسلامية لدراسة تطبيقية على البنك الاسلامي الأردني، مذكرة ماجستير، حلب سوريا، سنة 2010.
14. عبيدات سامر فخري ، محددات كفاية رأس المال في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة البلقاء، عمان.

15. عثمانية عثمان ، الحوكمة و أثرها على الأداء المالي للشركة : دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية و الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة، الجزائر، سنة 2011.
16. غضبان حسام الدين ، مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة الجزائر، سنة 2014.
17. قاسيمي آسيا: أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية و تحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2015.
18. قصاص شريفة، تقييم الأداء في المنظومة المصرفية الجزائرية دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2009.
19. كلاب ميساء محي الدين ، دوافع تطبيق دعائم بازل 2 و تحدياتها " دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين"، جامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين، سنة 2007.
20. ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء التجاري و المالي للمصارف الفرنسية" دراسة حالة نشاط البنك عن بعد"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، سنة 2014.
21. النجار حياة، إدارة المخاطر المصرفية وفق إتفاقية بازل "دراسة واقع البنوك التجارية و العمومية الجزائرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، سنة 2014.
22. نسمان ابراهيم اسحاق ، دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، سنة 2009.
23. نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2017.

#### خامسا: وثائق رسمية، قوانين و تشريعات

1. الجريدة الرسمية، القانون 86-12 ، المؤرخ 20 أوت 1986، العدد 34 الصادر في 19 اوت 1986، المتعلق بالبنوك و القرض.
2. الجريدة الرسمية، القانون 88-01، المؤرخ 13 جانفي 1988، العدد 02، الصادر 12 جانفي 1988، المتعلق باستقلالية المؤسسات الاقتصادية و المالية.

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون 90-10، ، المؤرخ في 18 أبريل 1990، العدد 16، الصادر 14 أبريل 1990 ،المتعلق بالنقد و القرض.
  4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القانون 02-03، المؤرخ في 18 ديسمبر 2002، العدد 84، الصادر في 14 نوفمبر 2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
  5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،القانون 03-11 المتعلق بالنقد و القرض، ، العدد 52، الصادر في 27-08-2003.
  6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،الأمر رقم 03-11 الصادر في 26 أوت 2003 .
  7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،القانون رقم 01-04 الصادر في 04 مارس 2004.
  8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،الامر 06-02 الصادر في 24 سبتمبر 2005.
  9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،الامر رقم 06-01 الصادر 19 مارس 2006.
  10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،الامر رقم 09-04 الصادر في 29 ديسمبر 2009.
  11. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،الامر 11-08 الصادر في 28 نوفمبر 2011.
  12. أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، " الملامح الأساسية لإتفاق بازل" والدول النامية "صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2004
  13. الاطار الرقابي لتقرير رأس المال، القدرة على تحمل الخسائر و مواجهة الازمات طبعة 13، 2011.
  14. مركز المديرين المصري، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، وزارة الاستثمار، مارس 2011.
  15. سلطة النقد الفلسطينية، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، 2009.
- سدسا: مواقع الأنترنت**

1. الحوكمة" دور فعال في إدارة الموارد وتعزيز التنافسية في المؤسسات الحكومية من الموقع [www.alwatannews.net/article/55198](http://www.alwatannews.net/article/55198)
2. معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ أمجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و دورها في إرساء قواعد الشفافية، من الموقع: [www.infotechaccountants.com](http://www.infotechaccountants.com)

3. جون سوليفار، أنا ناجرودكفتش، نظرة الى المستقبل: الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة من الموقع:

[www.cpie.org](http://www.cpie.org)

4. ستيلبون نتور، حوكمة الشركات في القرن الحادي العشرين من الموقع :

[www.copie-arabia.org/dfhelp.asp](http://www.copie-arabia.org/dfhelp.asp).

5. ساتيش ياداف: تقنية الحوكمة و المخاطر الامتثال، من الموقع: بتصرف

[www.internalauditor.me/ar/article/governance-risk-and-compliance-technology](http://www.internalauditor.me/ar/article/governance-risk-and-compliance-technology), consulte le 02-04-2015

### **I. Les Ouvrages :**

1. Alain FERNANDEZ,(2005) :les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Edition d'Organisation, Paris, France, p.4
2. Ammour Benhalima, le système bancaire algérien, édition dahleb, Alger,1996
3. Charreaux.G, Le Gouvernement des Entreprises "Corporate Gouvernance" Théorie et faites, Edition Economica, 1997.
4. Françoise Girande et outre : contrôle de gestion et pilotage de la performance 2 , cualion editeur ,2004
5. Frank K. Reilly , Keith C. Brown :Investment analysis and portfolio management,edition hardcover,USA,2002.
6. Ivan zelenko,bénoit métayer,le risque de crédit, dunod, Paris,1999.

### **II. Documents de travail, articles, revues:**

1. Azzouzi Youssef Idriss, Madiés. Phlpe: Les Risque de liquidité bancaire : définitions, interaction et réglementation, revue d'économie financière, , n 107, 2012.
2. BAKKOUR.D , KAST. R ,Dealing with Risks and Governance, la boratoire montpelliérain d'économie théorique et appliquée 2013.

3. Charreaux G., Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, Revue d'économie industrielle, n° 92, 2e et 3e trimestres 2000.
4. CHRISTIANE RUBEIZ, la reforme de Bâle 3, article
5. Christophe moussu, Arthur petit-Romec : ROE in Banks and Reality: anne 2013.
6. Dornberger Kerstin , Oberlehner Simone , Zadrazil Nicole , Othmar M Lehner, CHALLENGES IN IMPLEMENTING ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives Vol. 3, Issue 3, November 2014.
7. Farheen Mughal, Faiza Akram, Syed Sadaqat Ali, Implementation and Effectiveness of Performance Management System in Alfalah Bank, jornal of public admintration and governance, vol 4,2014
8. Heinz peter berg, Risk management procedures, Methods and experiences, RT&A, Vol.4 No.1, 2010.
9. Kaliski Burton, Encyclopedia of Business and Finance , (Farmin: Mac Millan Reference USA, 2007),
10. Kloman. Felix, Rethinking Risk Management, the World Insurance Congress, London, July, 1992
11. Luc Laeven, Ross Levine, Bank Governance, Regulation, and Risk Taking , Journal of Financial Economics, Elsevier, vol. 93(2),2009.
12. Pierre André , Marie Odile Yanelle ; Le Risque Bancaire : une aperçu théorique ,Revue d'economie Financiere, 1996
13. Renee B. Adams ,Hamid Mehran : Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? Federal Reserve Bank of New York.
14. Rustom Barua, Fabio Battaglia, and other's, basel3 what's new ?business and technological Challenges, Algorithmics, an IBM Company,2010.

15. Rustom Barua, Fabio Battaglia, Ravindran Jagannathan, Jivantha Mendis and Mario Onorato, basel3 what's new ?business and technological Challenges, Algorithmics, an IBM Company, 2010.
16. Santomero, A, Commercial Bank Risk Management: An analysis of the process, Journal of Business and Management Sciences. 1997.
17. Satish sharma, mikhail shebalkov, andrey yukhamev: Evaluating banks performance using key financial indicators, the jornal of developing Areas, Anne 2016.
18. Voss Martin, Towards a reopening of risk societies – a contribution to the debate on risk and danger. Disaster Research Unit, Christian-Albrechts-University of Kiel Institute of Sociology Kiel, Germany
19. Yves MATHIE, Bâle III Tour d' horizon, gestion des risques financiers, 2013

### III. Thèses

1. Boussada Rima, L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit : cas des banques tunisienne , Thèse doctorale , institut supérieur de la gestion de Tunis, 2012.
2. Darweesh Mohamed, Correlations between corporate governance, financial performance, and Marker value, Doctoral study for the degree of doctor of Business Administration, Walden university, 2015.
3. Ingrid Natacha , Optimisation de la gestion des risque par la notation interne : Thèse doctorale , institut supérieur de la gestion de france, 2013.

### IV. Site internet:

1. . [www.cipe.org](http://www.cipe.org)
2. Basel Committee on Banking Supervision : Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools, 2013.

3. Basel Committee on Banking Supervision : L'impact de bale 3 sur le secteur bancaire ,2013.
4. Basel Committee on Banking Supervision, Principles for enhancing corporate governance, Bank for International Settlements, October 2010, available.
5. Basel Committee sur le contrôle bancaire ; Bâle III : Ratio structurel de liquidité à long terme, 2014
6. Basel Committee: principle for the Management of Credit Risk, 2000, Basel Committee on Banking Supervision .Enhancements to the Basel II framework2009.
7. Basel Committee :principle for the Management of Credit Risk, 2000
8. Christophe Moussu , Arthur Petit-Romec, ROE in Banks: Myth and Reality:
9. George Lekatis, The Net Stable Funding Ratio (NSFR):  
<https://fr.scribd.com/document/246850723/The-Net-Stable-Funding-Ratio-NSFR-Treasury-nl>
10. Rapport annuel de 2008, évolution économique et monétaire en Algérie, banque d'Algérie, juin 2009
11. Rapport annuel de 2017, évolution économique et monétaire en Algérie, banque d'Algérie, juillet 2018.
12. Rengasamy.D :The need to evaluate bank performance:  
[papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2374068](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2374068)
13. [www.ibs.org](http://www.ibs.org).
14. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)  
[www.theborneopost.com/2012/11/06/the-need-to-evaluate-bank-performance/](http://www.theborneopost.com/2012/11/06/the-need-to-evaluate-bank-performance/)
15. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السادة المحترمون

تحية تقدير وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة دكتوراه بعنوان " الحوكمة البنكية كآلية لتحسين الأداء و ارساء مقررات لجنة بازل دراسة حالة بعض البنوك الجزائرية " من أجل الحصول على درجة دكتوراه علوم.

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة راجية التكرم بالإجابة على الأسئلة مؤكداً لكم بأن المعلومات الواردة فيها سوف تعامل بسرية تامة ، وسوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة : معيزي أحلام

الايمل : ahlem.maizi@hotmail.fr

القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجي من سيادتكم وضع علامة ( V ) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة.

1- العمر:

أقل من 30 سنة  30 أقل من 41 سنة  41 و أقل من 51  51 و أقل من 61

2- المؤهل العلمي:

ليسانس  ماجستير  ماستر  دكتوراه  تقني سامي  
 شهادة أخرى أذكرها: .....

3- التخصص العلمي:

دراسات مصرفية  محاسبة  ادارة أعمال  تخصصات أخرى أذكرها: .....

4- المركز الوظيفي:

عضو مجلس الادارة  مدير  نائب مدير  مدير المراجعة  أخرى أذكرها....

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5 سنوات و أقل 12 سنة  12 سنة و أقل 20 سنة  20 سنة فأكثر

القسم الثاني: قياس تطبيق مبادئ الحوكمة

المحور الأول : قياس مدى تفعيل إطار الحوكمة البنكية

الرقم	وافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1					يلتزم البنك بمبادئ الحوكمة وفقا لتوجيهات البنك المركزي
2					يسعى البنك إلى تطبيق مبادئ الحوكمة وفقا للمتطلبات القانونية و التنظيمية
3					يقوم البنك بنشر توجيهات تتعلق بطرق تطبيق الحوكمة البنكية
4					لدى البنك لجنة خاصة بالحوكمة البنكية من اهتماماتها توزيع المسؤوليات الإدارية
5					يقوم البنك بالإفصاح عن مدى تطبيقه للحوكمة
5					يتحقق البنك من مدى تطبيق مبادئ الحوكمة من طرف العاملين

المحور الثاني : قياس مدى اهتمام مجلس الإدارة بالحوكمة في البنوك

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1					يحدد مجلس الإدارة الاتجاه الواضح في وضع الإجراءات لتحديد قياس متابعة و مراقبة المخاطر
2					يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الإفصاح و وسائل الاتصال
3					يحدد مجلس الإدارة الإطار اللازم لإعداد التقارير و الفصل بين الوظائف
4					يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من مدى توزيع المسؤوليات و تفويض السلطة
5					يعتمد مجلس الإدارة على كوادر مؤهلة و ذوي خبرة في المهارات الفنية الضرورية
6					يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات لمساهمين
7					يتوفر البنك على الإجراءات المناسبة لتوفير الامتثال على أكمل وجه لتوجيهات مجلس الإدارة

المحور الثالث: قياس مدى تطبيق الإفصاح و الشفافية

الرقم	وافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1					تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية في الوقت المناسب و بالطريقة تتسم بالعدالة
2					وجود تسلسل إداري يوضح خطوط السلطة و المسؤولية

					3	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة
					4	يقوم البنك بالتأكد من مدى توزيع المسؤوليات و تفويض السلطة و توفيرها لأساس المساءلة و الرقابة في البنوك
					5	يطلع المساهمون على جميع العمليات الرئيسية و الهامة التي يقوم بها البنك من خلال تقارير الإفصاح
					6	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الإفصاح و على وسائل الاتصال

#### المحور الرابع : حماية أصحاب المصالح

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	
					1	تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين
					2	يوجد آلية عمل جيدة و فعالة بين أصحاب المصالح و مجلس الإدارة لضمان الاستمرارية
					3	يحرص البنك على تقديم معلومات حديثة و خاصة لأعضاء الهيئة العامة و المجتمع
					4	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية
					5	يوفر مجلس الإدارة نظام رسمي ينضم عمليات ترشيح و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة
					6	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات لمساهمين
					7	يتوفر البنك على الإجراءات المناسبة لتوفير الامتثال على أكمل وجه لتوجيهات مجلس الإدارة

#### المحور الخامس : قياس مدى تطبيق سياسات ادارة المخاطر

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	و افق بشدة	الرقم	
					1	يوجد بالبنك لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات و سياسات المخاطر
					2	تقوم إدارة المخاطر بمتابعة مراقبة و تقويم المخاطر
					3	تقوم إدارة المخاطر بالتأكد من مدى الالتزام بسياسات المخاطر في البنك
					4	يهتم البنك بتطبيق آليات إدارة المخاطر الصادرة عن مقررات لجنة بازل 2 و بازل3
					5	لدى إدارة المخاطر بالبنك إطلاع بنقاط ضعف النماذج المستخدمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها لتجنب المخاطر .
					6	يلتزم مجلس إدارة البنك بمراجعة النتائج المالية للمصرف بصورة دورية ومراجعة التقنيات التي تستخدم لقياس المخاطر.

المحور السادس: قياس مدى تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 يقوم البنك بالتأكد من مدى توزيع المسؤوليات و تفويض السلطة لأساس المساعلة و الرقابة البنك
					2 يقوم البنك بالتأكد من مدى توافر الأهداف التي وضعها لادرة الأقسام المختلفة مع أهداف البنك و الخطط الإستراتيجية
					3 يتم مناقشة فعالية نظام الرقابة مع الإدارة بشكل دوري
					4 مجلس الإدارة يقوم بمراجعة مراقبة و متابعة التوصيات و ملاحظات المراجعين بخصوص الرقابة الداخلية
					5 يتضمن مجلس الإدارة كفاءة لازمة في اعتماد و تحديد الهيكل التنظيمي لتفعيل الرقابة الداخلية
					6 يقوم مجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة من تحديد فعالية نظام رقابي فعال
					7 يحدد مجلس الإدارة الاتجاه الواضح في وضع الإجراءات لتحديد قياس متابعة و مراقبة المخاطر

القسم الثالث: قياس مدى تطبيق مقررات لجنة بازل

المحور الاول: قياس إدارة المخاطر السوق

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	وافق بشدة	الرقم
					1 لدى البنك برنامج لإختبارات الضغط دقيقة وأمنة.
					2 يحدد البنك الرأس المال اللازم لتغطية كل من المخاطر .
					3 يملك البنك آلية تحدد الخطوات التي يتخذها لتخفيض المخاطر والحفاظ على رأس المال.
					4 تخضع محافظ البنك لسيناريوهات محاكاة متعددة وتقييم حساسية تعرض البنك لمخاطر السوق.
					5 يحدد البنك الرأس المال اللازم لتغطية مخاطر السوق وفق منهجية الأسلوب القياسي الصادر عن إتفاقية بازل 01.
					6 يحدد البنك الرأس المال اللازم لتغطية مخاطر السوق وفق منهجية الأسلوب القياسي الصادر عن إتفاقية بازل 02
					7 يحدد البنك الرأس المال اللازم لتغطية مخاطر السوق وفق منهجية الأسلوب القياسي الصادر عن إتفاقية بازل 03.

المحور الثاني: إدارة وقياس وضبط العمليات الائتمانية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم

					1	تتضمن إدارة مخاطر الائتمان تعريف وتحديد المخاطر الائتمانية وأساليب قياس ورقابة هذه المخاطر.
					2	ينتفع البنك من الضمانات لتخفيض مخاطر الائتمان.
					3	تفصل الإدارة العليا بين واجبات قياس مخاطر الائتمان ومراقبتها من جانب، ومهام متابعتها والسيطرة عليها من جانب آخر.
					4	يحرص البنك على كفاية المخصصات المالية للخسائر المحتملة في المحفظة الائتمانية
					5	تبذل إدارة البنك جهوداً حثيثة لمعالجة الديون المتعثرة، وتفويض أثرها السلبي على نتائج الأعمال.
					6	لدى البنك قواعد تنظيمية للحد من التركيز "تنوع كافي للمحفظة الائتمانية".
					7	يتمتع الأشخاص الذين يقومون بإدارة مخاطر الائتمان بالمهارات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارة المخاطر الائتمانية .
						تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إستراتيجية إدارة المخاطر الائتمانية الموافق عليها من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

#### المحور الثالث : مواكبة المعايير الدولية الخاصة بإدارة مخاطر السيولة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	و ا ف ق بشدة	الرقم	
					1	لدى البنك لجنة إدارة مخاطر مسؤولة عن التأكد من أن نظم القياس المطبقة تقوم بتحديد وقياس حجم مخاطر السيولة لدى البنك بدقة
					2	يتوفر البنك على الإجراءات المناسبة لتوفير الهيكل التنظيمي لإدارة مخاطر السيولة يتضمن المسؤوليات والمهام والواجبات
					3	تدير الإدارة العليا مخاطر السيولة بفعالية وبما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبول من قبل البنك وتحويل الإستراتيجية إلى ضوابط واضحة.
					4	تقوم الهيئات الرقابية بتحديد إطار إدارة مخاطر السيولة ووضع سيولة البنك دورياً
					5	يتطلب من الهيئات الرقابية بالبنوك الاعتماد على إجراءات فعالة ومحددة زمنياً لتحديد نقاط السيولة في هيكل إدارة المخاطر
					6	يقوم البنك بمشاركة مجلس الإدارة بسيناريوهات وتوقعات مخاطر السيولة.

#### المحور الرابع: آلية التحكم في مخاطر التشغيل : المراقبة و القياس

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	و ا ف ق بشدة	الرقم	
					1	يقوم البنك بتحديد المخاطر التشغيلية في كل مرة يتم طرح منتجات و أنشطة جديدة
					2	يعتمد البنك على إجراءات واضحة و منهج شامل في إدارة و لقياس مخاطر التشغيل

					يعتمد البنك على الإفصاح عن البيانات ذات الصلة بمختلف النشاطات من أجل السيطرة على المخاطر التشغيلية	3
					يتضمن البنك خطة طوارئ لضبط أو تخفيف من حدة المخاطر التشغيلية	4
					يعتمد البنك على أحد مناهج القياس الصادرة عن مقررات بازل الثانية و الثالثة	5
					يجب أن يتناسب مستوى الإفصاح عن حجم العمليات مع التطور الذي يعرفه النشاط البنكي	6
					يتضمن البنك مخصصات لمواجهة المخاطر التشغيلية عند حدوثها	7
					يقوم المراقبون بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم و تقييم مستقل بصفة دورية لإدارة المخاطر التشغيلية	8

**القسم الرابع: : قياس أداء المالي البنك**

**المحور الأول : الربحية**

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 يلتزم مجلس إدارة البنك بمراجعة النتائج المالية للمصرف بصورة دورية ومراجعة التقنيات التي تستخدم لقياس المخاطر.
					2 تعمل الإدارة العليا في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعية
					3 تستخدم إدارة البنك بعض الآليات التي تساعد في زيادة التدفق النقدي
					4 يتناسب حجم الإيراح المحققة مع عدد و نوعية الخدمات و الاستثمارات
					5 هناك تناسب بين لعوائد المحققة و مختلف العمليات التي يقوم بها البنك

**المحور الثاني : إدارة التكاليف**

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 يوجد نظام مكافأة فعالة في البنك يساعد الموظفين في ممارسة وظيفتهم بكفاءة.
					2 يقوم مجلس الإدارة بقياس و تحليل النتائج المحققة و مقارنتها بما هو متوقع أو مستهدف
					3 يتأكد مجلس الإدارة من أن المسؤولين قاموا بأداء واجباتهم لزيادة الأرباح و تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق الأهداف
					4 تتعكس فعالية الإدارة و الرقابة من خلال مؤشر منفعة الأصول الذي يعبر على كل من كفاءة الإدارة في الاستخدام الأمثل لأصول البنك

					يظهر دور الأساسي للرقابة في إدارة التكاليف و كذا مؤشر هامش الربح الذي يعكس لنا مدى قدرة الموظفين و بالأخص الإدارة العليا على إدارة المصاريف	5
					لدى البنك قدرة على التحكم الكفاء في مراقبة التكاليف الذي يؤثر على مؤشر الربح	6
					إدارة المخاطر تتمتع بكفاءة عالية من خلال المراجعة المستمرة و الفعالة و كذا التمتع بأخلاقيات المهنة الرفيعة	7

## الملحق رقم 02 : الممارسات السليمة في ادارة و مراقبة مخاطر الائتمان

### ادارة مخاطر الائتمان من خلال مقررات بازل

#### المجال الأول : انشاء بيئة مناسبة لإدارة المخاطر:

**المبدأ 01:** مسؤولية مجلس الإدارة ذلك من خلال ادارة و مراجعة الاستراتيجية لإدارة مخاطر الائتمان و مدى انعكاس ذلك على أرباح البنك و يتضمن هذا المبدأ جملة من البنود هي :

يعتبر مجلس الادارة هو الجهة المسؤولة عن وضع الاهداف الكلية، السياسات و الاجراءات الخاصة بادارة مخاطر الائتمان، كما يسهر على مراقبة الادارة التنفيذية في تطبيق الاستراتيجيات السياسات و مدى قدرتها على المراقبة و السيطرة؛

يجب أن تتواءم استراتيجية مخاطر الائتمان مع التقلبات الاقتصادية و التغيرات في مكونات و نوعية المحفظة الائتمانية التي يجب أن تكون قابلة لاستمرار على المدى الطويل و خلال مختلف الدورات الاقتصادية.

**المبدأ 02:** مسؤولية الادارة العليا : فيما يخص تطبيق استراتيجية ادارة المخاطر في ظل تطوير و تفعيل هذه الاستراتيجية و يتضمن هذا المبدأ :

مسؤولية الادارة العليا في تطبيق الاستراتيجيات الموافق عليها من قبل المجلس، اضافة الى تطوير السياسات في ظل التأكد من أن هناك تقييما داخليا مستقلا يتم دوريا على عمليات منح و ادارة الائتمان؛ على الادارة العليا أن تعين بوضوح الأشخاص من اللجان المختصة و حدود صلاحيتها مسؤولياتها في ظل الفصل بين واجبات : قياس مراقبة متابع و السيطرة على مخاطر الائتمان؛

**المبدأ 03:** ادارة فعالة للمخاطر الخاصة بالعمليات المصرفية الجديدة:

تأكد البنك من أن مخاطر المنتجات و الانشطة الجديدة تكون خاضعة لإجراءات و ضغط فعال قبل تطبيقها أو تقديمها، مع ضرورة موافقة المجلس على الاجراءات الجديدة؛ يجب على الادارة العليا أن توفر الكادر البشري الذي يكون قادر و بشكل كلي على اتمام أنشطة الائتمان بمعايير عالية و متناسقة مع سياسة البنك .

#### المجال الثاني : العمل في ظل عملية منح لائتمان المناسب

**المبدأ 04:** العمل في ظل معايير فعالة و سليمة لمنح الائتمان من خلال:

تحديد واضح للأسواق المستهدفة ، القطاعات الاقتصادية من الائتمان لأجل و مقومات جدارة الائتمان للمقترض من نزاهة ، سمعة و مدى قدرته على الوفاء بالتزاماته من الاعتماد على المؤشرات المالية ؛ تخصيص مخصصات مالية للخسائر المحتملة مع توفير رأس المال اللازم لتغطية خسائر غير متوقعة؛ ضرورة الاستفادة من الضمانات لتغطية المخاطر من خلال التأكد على مدى قدرة و استمرارية هذه الضمانات على دعم القروض؛

**المبدأ 05:** وضع حدود لائتمان شامل على صعيد المقترض للأفراد أيضا على الأطراف ذات الصلة المالية فيما بينهم CCR حيث يجب أن توضح مختلف المخاطر المحتملة؛

**المبدأ 06:** دعم المحفظة الائتمانية السليمة من خلال وضع أسس للموافقة على الائتمانات الجديدة اضافة الى تعديل تجديد و اعادة تمويل الائتمانات القائمة؛

**المبدأ 07:** تحديد الائتمانات الممنوحة للشركات و الأفراد ذوي الصلة بالبنك حيث يجب أن تتفد قواعد استثنائية و تراقب بعناية كافة الاجراءات المناسبة لضبط و تخفيض المخاطر.

### المجال الثالث: المحافظة على ادارة قياس و ضبط العمليات الائتمانية المناسبة

**المبدأ 08:** وضع قواعد لإدارة المحفظة الائتمانية القائمة ذلك من خلال فصل مناسب للمهام مع توافق اجراءات و سياسات ادارة المخاطر في ظل شمولية حداثة و دقة المعلومات المقدمة؛  
**المبدأ 09:** وضع نظام فعال لمراقبة الوضعية الائتمانية تحديد كفاية المخصصات المناسبة لخسائر الائتمان المحتملة؛

**المبدأ 10 :** تشجيع البنوك على تطوير و استخدام نظام تصنيف مخاطر الداخلية IRS ويتضمن هذا المبدأ:  
+ يسمح نظام IRS من تحديد أكثر دقة لخصائص كل عمل و خصائص المحفظة الائتمانية، التركيز الائتماني في مشاكل الائتمان و مدى كفاية المخصصات ، تسعير الائتمان، كفاية رأس المال؛  
+ IRS أداة مهمة في رصد و ضبط مخاطر الائتمان.

**المبدأ 11:** ضرورة امتلاك أنظمة معلومات و تقنيات تحليل لمساعدة الادارة على قياس مخاطر الائتمان و يتضمن :

+ المعلومات المتولدة من نظم ادارة المعلومات تمكن جميع مستويات الادارة من انجاز دورهم بالمراقبة و التي تضمن تحديد مستوى كافي من رأس المال، كما يجب مراجعة كفاية نظام المعلومات دوريا من قبل المديرين التنفيذيين و الادارة العليا للتأكد من كفايتها لمواجهة تعقيد الأعمال.

**المبدأ 12** ضرورة توظيف نظام لمراقبة هيكل و نوعية المحفظة الائتمانية ذلك من خلال استخدام وسائل حديثة لإدارة التركزات الائتمانية مثل بيع القروض، مشتقات الائتمان و التوريق.

**المبدأ 13:** الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية المحتملة للأوضاع الاقتصادية عند تقييم الائتمان المحفظة الائتمانية حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية في الاوضاع الاقتصادية و تأثيرها على مخاطر الائتمان.

### المجال الرابع : ضرورة وجود رقابة دقيقة على مخاطر الائتمان

**المبدأ 14:** ضرورة ارساء نظام تقييم مستمر لعمليات ادارة مخاطر الائتمان مع ضرورة مثل نتائج المراجعات الى مجلس الادارة و الادارة العليا؛

**المبدأ 15:** ضرورة التأكد من أن عملية منح الائتمان مدارة و مراقبة بشكل ملائم مع ضرورة التقيد بالسياسات الائتمانية، كما أن التعرضات لمخاطر الائتمان هي ضمن الحدود المقبولة.

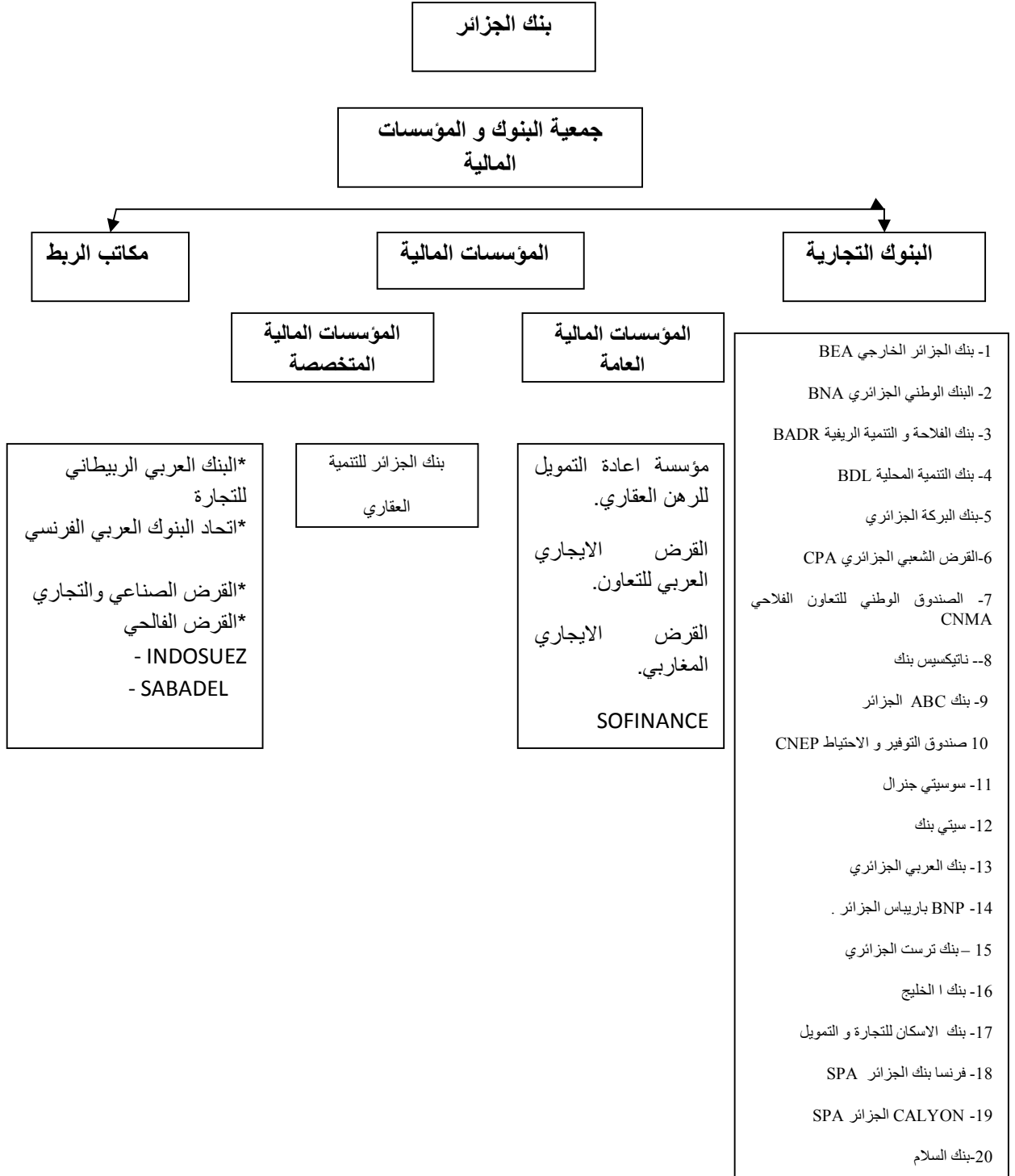
**المبدأ 16:** ارساء نظام لاتخاذ اجراءات وقائية مبكرة فيما يتعلق بالائتمانات المتدهورة.

**المبدأ 17:** على المراقبين الطلب من البنوك استحداث نظام فعال لتحديد قياس ، مراقبة و ضبط الائتمان كجزء من ادارة المخاطر كما يجب اجراء تقييم مستقل للاستراتيجيات البنك سياسته و اجراءاته المتبعة و ممارساته المتعلقة بمنح الائتمان

بتصرف 20-5: pp, 2000, Basel Committee :principle for the Management of Credit Risk, Source :

## الملحق رقم 03

### هيكل النظام البنكي الجزائري حتى عام 2018



المصدر: من الموقع: [www.Bank-of-Algeria.dz](http://www.Bank-of-Algeria.dz) مع ترجمة و بتصرف.

يجب أن توضع مجموع الوثائق هذه، تحت تصرف هيئة المداولة، ومحافظي الحسابات، واللجنة المصرفية ومفتشي بنك الجزائر بناء على طلبهم، وعند الاقتضاء، تحت تصرف لجنة التدقيق.

### الباب السادس قواعد الحوكمة

**المادة 63 :** تقع مسؤولية التأكد من أن البنك أو المؤسسة المعنية تمتثل لالتزاماتها بموجب هذا النظام، على عاتق الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة، ويتعين عليهم تقييم فعالية جهاز الرقابة الداخلية و اتخاذ كل إجراء تصحيحي.

**المادة 64 :** يجب على الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة السهر على تطوير القواعد الأخلاقية والنزاهة وترسيخ ثقافة الرقابة داخل البنك أو المؤسسة المالية. كما يجب على كل مستخدم أن يدرك دوره في جهاز الرقابة الداخلية وأن يشارك فيه بفعالية.

**المادة 65 :** يحدد الجهاز التنفيذي وهيئة المداولة، وعند الاقتضاء، لجنة التدقيق طبيعة المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها، لا سيما في شكل بيانات ملخصة مناسبة.

**المادة 66 :** تقوم هيئة المداولة، مرتين في السنة على الأقل، بفحص نشاط ونتائج جهاز الرقابة الداخلية على أساس المعلومات المستلمة من الجهاز التنفيذي، وعند الاقتضاء، من لجنة التدقيق. ويمكن القيام بهذه الدراسة مرة واحدة في السنة، في حالة وجود لجنة التدقيق.

يقوم المسؤول على الرقابة الدورية بتقديم تقرير عن عمله لهيئة المداولة، مرة واحدة في السنة على الأقل.

**المادة 67 :** يعلم الجهاز التنفيذي هيئة المداولة، بانتظام، وعند الاقتضاء، لجنة التدقيق بالعناصر الأساسية والاستنتاجات الهامة التي قد تبرز من خلال قياس المخاطر التي يتعرض لها البنك أو المؤسسة المالية. وتعلق هذه المعلومة، على الخصوص، بتوزيع الالتزامات حسب مجمل الأطراف المقابلة وبمردودية عمليات القرض كما هو منصوص عليه في المواد 39 و 41 و 44 و 47 من النظام الحالي.

**المادة 68 :** في حالة عدم إشراك هيئة المداولة في وضع الحدود، يجب على الجهاز التنفيذي إعلامها بالقرارات المتخذة في هذا المجال. وتبلغ هذه القرارات

ولهذا الغرض، تقوم أيضا بوضع مخططات استمرار النشاط وتختبرها بصفة دورية. وتؤكد أيضا من أمن أنظمتها المعلوماتية وفقا للشروط المنصوص عليها في المادتين 35 و 36 من هذا النظام.

**المادة 60 :** تسجل البنوك والمؤسسات المالية الحوادث المعترية الناجمة عن تقصير في احترام أو صياغة الإجراءات الداخلية، وعن الاختلالات في الأنظمة، لا سيما، المعلوماتية منها، وكذا الغش أو محاولات الغش، الداخلية أو الخارجية. ولهذا الغرض تقوم البنوك والمؤسسات المالية بتحديد العتبات ومعايير التسجيل الملائمة لطبيعة نشاطاتها ومخاطرها. ويجب أن تغطي الحوادث المعترية، وفقا لمعايير مناسبة، مخاطر الخسارة، بما في ذلك عندما لم تتجسد هذه الحوادث بعد. ويتم وضع ملف أو ملفات الحوادث تحت تصرف المسؤولين عن الرقابة الدائمة والدورية.

### الباب الخامس نظام حفظ الوثائق والأرشيف

**المادة 61 :** تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد دلائل الإجراءات المتعلقة بنشاطاتها المختلفة. ويجب أن تصدق هذه الدلائل، على الأقل، كإيفيات التسجيل، والمعالجة واسترداد المعلومات، والخطط المحاسبية وإجراءات مباشرة العمليات.

**المادة 62 :** تقوم البنوك والمؤسسات المالية أيضا، بإعداد مجموع وثائق تحدد بدقة الوسائل الموجهة لضمان السير الحسن لجهاز الرقابة الداخلية، لا سيما، ما يأتي :

- مختلف مستويات المسؤولية والتفويضات الممنوحة،
- المهام المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة الرقابة،
- القواعد التي تضمن استقلالية هذه الأجهزة،
- الإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة المعلومات والاتصال،
- وصف أنظمة قياس المخاطر،
- وصف أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر،
- وصف الأجهزة المتعلقة باحترام المطابقة،
- كيفيات تكوين وحفظ الأرشيف المادي والإلكتروني.



- وصف ظروف تطبيق الإجراءات الموضوعية فيما يخص النشاطات الجديدة،

- عرض أهم الأعمال المقررة والمتعلقة بالرقابة الداخلية.

يتضمن التقرير، حسب طبيعة النشاطات الممارسة، تعليقات تخص مختلف المخاطر المذكورة في المادة 2 أعلاه.

**المادة 72 :** تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد تقرير خاص عن قياس ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها، مرة واحدة في السنة على الأقل. ويحتوي هذا التقرير، خصوصا، على العناصر الأساسية وأهم الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من قياس المخاطر التي تتعرض لها بالإضافة إلى انتقاء مخاطر القرض وتحليل مردودية عمليات القرض. ويقدم هذا التقرير أيضا الحوادث الأكثر أهمية المسجلة في الملف المنصوص عليه في المادة 60 أعلاه والإجراءات التصحيحية المتخذة.

**المادة 73 :** يرسل التقريران السنويان المنصوص عليهما في المادتين 71 و72 أعلاه، إلى هيئة المداولة، وعند الاقتضاء، إلى لجنة التدقيق. ويرسلان أيضا، إلى اللجنة المصرفية قبل نهاية السداسي الذي يلي الفترة قيد الدراسة ووضعهما تحت تصرف محافظي الحسابات.

**المادة 74 :** تلغى أحكام النظام رقم 02 - 03 المؤرخ في 9 رمضان عام 1423 الموافق 14 نوفمبر سنة 2002 والمتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

**المادة 75 :** ينشر هذا النظام في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 محرم عام 1433 الموافق 28 نوفمبر سنة 2011.

محمد لكباسي

أيضا إلى لجنة التدقيق، إن وجدت. ويجب أن يعلم الجهاز التنفيذي هيئة المداولة زيادة على ذلك، على الأقل مرة واحدة في السنة، بالظروف التي يتم فيها احترام الحدود.

**المادة 69 :** يعلم الجهاز التنفيذي على الفور هيئة المداولة بالحوادث المعتبرة التي تم كشفها من قبل جهاز الرقابة الداخلية، لا سيما منها المتعلقة بتجاوز حدود المخاطر أو حالات الفشل الداخلية أو الخارجية.

**المادة 70 :** تبلغ التقارير التي تعدها الكيانات المسؤولة عن الرقابة الدورية والدائمة إلى الجهاز التنفيذي وإلى هيئة المداولة عند طلبها وعند الاقتضاء إلى لجنة التدقيق.

تكلف لجنة التدقيق، على الخصوص، بما يأتي :

- التحقق من وضوح المعلومات المقدمة و تقدير مدى انتظام وأهمية المناهج الحاسوبية المتبعة في إعداد الحسابات،

- تقدير نوعية جهاز الرقابة الداخلية، خاصة، تناسق أنظمة القياس والمراقبة والتحكم ورقابة المخاطر، وعند الاقتضاء اقتراح أعمال تكميلية بهذه الصفة.

**المادة 71 :** تقوم البنوك والمؤسسات المالية، مرة واحدة في السنة على الأقل، بإعداد تقرير حول ظروف ممارسة الرقابة الداخلية وفقا لأحكام هذا النظام. ويتضمن هذا التقرير، على وجه الخصوص، ما يأتي :

- وصف التعديلات الهامة التي تم إجراؤها في إطار تنظيم جهاز الرقابة الداخلية وفي مختلف أنظمة الرقابة خلال الفترة قيد الدراسة،

- وصف أهم الأعمال المنفذة في إطار الرقابة الدائمة،

- جرد التحقيقات المنجزة من الرقابة الدورية وأهم استنتاجاتها - المتعلقة خاصة بالنقائص المسجلة - والإجراءات التصحيحية المتخذة،