وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:..... /2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: العلوم الاقتصادية

التخصص: نقدي وبنكي

دور الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني

دراسة حالة: وكالات بنكية بتبسة

إعداد الطالبتين:

- فوزية حاجي
- سامية باشا

إشراف الدكتور:

- خالد براهمي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منصف ميقاويب	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
خالد براهمي	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
عبد المالك مهري	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:..... /2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: العلوم الاقتصادية

التخصص: نقدي وبنكي

دور الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني

دراسة حالة: وكالات بنكية بتبسة

إعداد الطالبتين:
- فوزية حاجي
- سامية باشا

إشراف الدكتور:
- خالد براهمي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منصف ميقاويب	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
خالد براهمي	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
عبد المالك مهري	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه له المنة والفضل والثناء والحسن والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا وحبيبنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاه أجمعين إلى يوم الدين.

إن الحروف لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم في مثل هذه اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا دربنا.

فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه المذكرة: جزيل الشكر والعرفان إلى **الأستاذ المؤطر**: "الدكتور براهمي خالد" على المجهودات المبذولة ونصائحه القيمة وعلى تعاونه التام من أجل إتمام هذه المذكرة.

كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة: الذين بتصويباتهم واقتراحاتهم سيتم عملنا.

الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم إلى: كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وإلى كل عمال جامعة العربي التبسي – تبسة –

ملخص:

هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك الجزائري في التقليل والحد من التعثر الائتماني، وذلك من خلال التعرض لأهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة وآلياتها، إذ تعد الحوكمة المصرفية أمرا ضروريا لإيجاد نظام فعال يساعد البنوك على تحسين إدارتها للمخاطر التي تواجهها ومحاولة التقليل من التعثر الائتماني وذلك من خلال تحديد الجهات وتوزيع المهام بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية إدارة المخاطر، وقد شملت الدراسة جانبا تطبيقيا- تمثل في دراسة ميدانية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ببنكي الفلاحة والتنمية الريفية وكذا بنك الجزائر الخارجي، من خلال استقصاء عينة من موظفي البنكين حول أهمية تطبيق الحوكمة كآلية للحد من التعثر الائتماني، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة وتشجيع الشفافية في المعاملات وكذا، فإن التطبيق السليم للحوكمة على مستوى النظام المصرفي في تفادي الأزمات المالية والتعثر الائتماني. وأوصت الدراسة بعدة اقتراحات، تمثل أهمها في ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة لأن من خلال تجارب الدول تبين أن لها دور إيجابي في التقليل من التعثر الائتماني وكذا تأهيل المورد البشري وتكوينه في مجال الحوكمة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، التعثر الائتماني، الأخطار المالية.

Abstract

The aim of the study is to examine the impact of the application of the principles of governance on Algerian banks in reducing and reducing credit default by addressing the most important concepts related to governance and its mechanisms. Banking governance is necessary to find an effective system that helps banks improve their management of risks. The study included an applied aspect of the study of the implementation of the principles of banking governance in the banks of agriculture and rural development, as well as the Bank of Algeria The study concluded with a number of results, the most important of which is that following the sound principles of bank governance leads to the provision of necessary precautions against mismanagement and to encourage transparency in transactions. Proper application of governance at the banking system level to avoid financial crises and credit defaults. The study recommended a number of suggestions, the most important of which is the need to adhere to the principles of governance because through the experiences of countries it is found that they have a positive role in reducing the credit crunch as well as qualifying the human resource and its composition in the field of banking governance.

Keywords: banking governance, credit default, financial risks

فـــهرس الـمحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
قائمة الملاحق	
المقدمة العامة	أ–د
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
تمهيد	06
المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة	07
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة	07
أولا. تعريف الحوكمة	08
ثانيا. نشأة الحوكمة	09
ثالثا. خصائص الحوكمة	09
المطلب الثاني: أهمية قواعد الحوكمة وأهدافها	10
أولا. قواعد الحوكمة	11
ثانيا. أهمية قواعد الحوكمة	11
ثانيا. أهداف الحوكمة	12
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة	12
أولا. مبادئ الحوكمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	13
ثانيا. مبادئ الحوكمة لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية	14
ثالثا. مبادئ الحوكمة مؤسسة التمويل الدولية	15
المطلب الرابع: الأطراف الرئيسية في الحوكمة	17
المبحث الثاني: نظرة عامة حول التعثر الائتماني	17
المطلب الأول: تعريف التعثر الائتماني	18
المطلب الثاني: أسباب التعثر الائتماني	18
المطلب الثالث: إدارة المخاطر المصرفية	19
أولا. مفهوم إدارة المخاطر المصرفية	20
ثانيا. أهمية إدارة المخاطر المصرفية	20
ثالثا. تصنيفات المخاطر المصرفية	21
المطلب الرابع: مظاهر التعثر الائتماني وآثاره	23

أولا. مظاهر التعثر الإئتماني	23
ثانيا. آثار التعثر الائتماني	23
المبحث الثالث: الحوكمة البنكية	24
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة البنكية	24
أولا. أهم التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم	25
ثانيا. أهمية الحوكمة البنكية	26
المطلب الثاني: محددات ومعايير الحوكمة البنكية	26
أولا. محددات الحوكمة البنكية	26
ثانيا. معايير حوكمة البنوك	27
المطلب الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة البنكية	27
أولا. مبادئ الحوكمة البنكية	27
ثانيا. أبعاد الحوكمة البنكية	29
المطلب الرابع: العوامل الداعمة للحوكمة البنكية	30
المبحث الرابع: الدراسات السابقة	32
أولا. الدراسات العربية	32
ثانيا. الدراسات الأجنبية	36
ثالثا. المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	38
خلاصة الفصل	42
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد	44
المبحث الأول: تقديم عام للوكالات البنكية محل الدراسة (***BADR/BEA***)	45
المطلب الأول: تقديم الوكالة البنكية محل الدراسة	45
المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري –وكالة تبسة-46-	50
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية	57
المطلب الأول: إجراءات الدراسة	58
أولا. مصادر جمع المعلومات والبيانات	58
ثانيا. مكونات استمارة الاستبيان	60
المطالب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله	60
أولا. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	61
ثانيا. المعالجة الإحصائية	
المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة	65
المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها	67

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة	67
أولا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور مبادئ الحوكمة	67
ثانيا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور واقع التعثر الائتماني	70
المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	72
أولا. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	73
ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	76
المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	77
خلاصة الفصل	81
الخامة العامة	83
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال:

الرقم	البيان	الصفحة
01	الأطراف المعينة بتطبيق الحوكمة	
02	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة –488	
03	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري –وكالة تبسة –46–	
04	نموذج الدراسة	

قائمة الجداول:

الرقم	البيان	رقم الصفحة
01	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	
02	سلم ليكرت الخماسي	
03	اختبار آلفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	
04	تداول الاستبيان	
05	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	
06	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	
07	البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة	
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور مبادئ الحوكمة	
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التعثر الائتماني بالبنك	
10	اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس	
11	اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر	
12	اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي	
13	اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور حسب المستوى الوظيفي	
14	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية	

قائمة الملاحق:

الرقم	البيان
01	اتفاقية التربص
02	استمارة الاستبيان
03	اختبار التوزيع الطبيعي
04	توزيع المتغيرات الشخصية والوظيفية
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للمحور الأول
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للمحور الثاني
07	نتائج اختبار الفرضيات
08	اختبار التباين الأحادي

الـمقدمـة الـعامـة

1. تـمهيد:

تعتبر البنوك بصفة خاصة والقطاع المصرفي بصفة عامة عصب الحياة الاقتصادية في أي بلد وأن سلامته تنعكس على سلامة وأداء الاقتصاد عموما باعتبار أن البنوك هي المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية وجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية.

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002، وكذا عامي 2002 و2002 وصولا إلى ما تشهده أوروبا من أزمة خانقة هددت اتحادها الاقتصادي والمالي.

ويعتبر موضوع التعثر الائتماني مؤرقا لمعظم الإدارات البنكية المعاصرة وباتت تعاني منه جميع البنوك بلا استثناء، لا سيما تلك العاملة في الدول النامية، فالتعثر ظاهرة عالمية يعانيها كثير من دول العالم، والبنوك لا تستطيع تفادي التعثر بنسبة مئة بالمئة، كما أن المخاطرة هذه يجب أن تكون محسوبة ومدروسة من جميع الجوانب لضمان أكبر قدر من الأمان للعمل المصرفي، وحالات التعثر بالبنوك دون وضع حل لها يزيد من المشكلات المترتبة عن هذه الظاهرة مما يتطلب ضرورة إيجاد الحلول المناسبة لمشكلة التعثر الائتماني، والتي آثارها إلى الاقتصاد بجميع قطاعاته. وقد حذا ذلك الأمر العديد من الدول والسلطات النقدية فيها إلى اتخاذ موقف إلى اتخاذ موقف وتدابير كانت قاسية أحيانا من أجل حماية أجهزتها المصرفية والمحافظة على الثقة العامة فيها.

فمعرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها أصبح يمثل حجر الزاوية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيق أهدافها، وربما كان ذلك يشكل الدافع الأقوى لقيام لجنة بازل بإصدار العديد من الإرشادات الخاصة بإدارة كل نوع من أنواع المخاطر. هذا بالإضافة إلى القواعد الخاصة بالحوكمة لضمان إدارة المخاطر البنكية بصورة سليمة.

2. إشكالية الدراسة:

كما هو معلوم فإن الاهتمام يتنامى حاليا من قبل المصارف بمسألة إدارة التعثر الائتماني بما يخفف من المخاطر التي تتعرض لها البنوك ويحافظ على استقرار الجهاز المصرفي، وعليه فإن وحدات الجهاز المصرفي مدعوة إلى وضع الخطط والاستراتيجيات والاطار الملائم لإدارة التعثر الائتماني، من خلال توافر آليات سليمة لحماية البنوك من التعثر والإفلاس وضمان استقرار النظام المصرفي ككل، ومن بين هذه

الآليات ما يسمى بالحوكمة المصرفية، والتي تبرز كجزء من منهج الإصلاح الذي يمس المنظومة المصرفية نتيجة الأزمات الحادة المؤدية لحدوث مشكلة التعثر.

مما تقدم يمكن صياغة تساؤل ريسي للدراسة على النحو التالي:

ما هو واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية والى أي مدى يمكن الاعتماد عليها في إدارة خطر التعثر الائتماني؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية يمكن حصرها فيما يلي:

- فيما تتمثل أهمية الحوكمة في النظام المصرفي؟
- فيما تتمثل الجهود الدولية المتعلقة بإدارة المخاطر في إطار حوكمة المصارف؟
- إلى من يوكل نظام الحوكمة في إدارة المخاطر في المصارف؟
- ما مدى تطبيق المصارف في الجزائر للحوكمة المصرفية؟

3. فرضيات البحث:

وللرد على مختلف التساؤلات التي تم إثارتها مسبقا فقد حددت في هذه الدراسة عدة فرضيات يتم اعتمادها في إطار الإجابة على إشكالية الموضوع وتتمثل فيما يلي:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على التقليل من التعثر الائتماني ببنك الفلاحة والتنمية الريفية –تبسة."

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة في التسيير في التقليل من التعثر الائتماني".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والامتثال للتدقيق في التقليل من التعثر الائتماني".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في التقليل من التعثر الائتماني".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة في المكافآت والتعويضات في التقليل من التعثر الائتماني".

- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات العمل في التقليل من التعثر الائتماني".

4. أهمية وأهداف البحث:

إبراز الدور الهام لتطبيق الحوكمة في النظام المصـــرفي، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصـارف وبالتالي اسـتقرارها، وتختلف البنوك عن باقي الشـركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا ويؤدى إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثار سيئة على الاقتصاد بأسره، وهذا ما دفع بلجنة بازل إلى إصدار عدة مقررات (بازل1، بازل2، بازل3) محاولة بذلك تدارك جميع المخاطر التي قد تواجه المصـارف، وعلى الرغم من أن هذه المقررات غير إلزامية إلا أن تطبيقها يؤدي إلى اسـتقرار النظام المصرفي.

أما أهداف البحث فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- إلقاء الضوء على إدارة المخاطر بالبنوك وعلاقتها بالحوكمة المصرفية.
- معرفة دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي والتقليل من التعثر الائتماني.
- معرفة مدى التزام المصارف الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة.

5. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي؛ حيث تم إتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة وسيتم التفصيل في ذلك في الجانب التطبيقي.

6. مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

الحوكمــة: هـي مجموعـة مـن القـوانين والـنظم والقـرارات التـي تهـدف إلـى تحقيـق الجـودة والتميـز فـي الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة.[1]

الحوكمــة المصــرفية: هـو الأسـلوب أو الطريقـة التـي تـدار بهـا أعمـال البنـك مـن قبـل مجلـس الإدارة، وذلك من أجل تحقيق أهداف وحماية مصالح حقوق الأطراف المتعلقة بالبنك.[2]

---

[1] إبراهيم سيد أحمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات غير الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، ط1، 2010، ص 160.

[2] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، رسالة ماجيستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 63.

التعثــر الائتمــاني: احتماليــة تعـرض المصـرف إلــى خسـائر غيـر متوقعـة وغيـر مخطـط لهـا أو تذبـذب في العائد المتوقع على استثمار معين.[1]

7. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية: اقتصـــرت هذه الدراســـة على الوكالات البنكية التالية؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الخارجي الجزائري، فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراســـة كشـــكل من أشـــكال التربص بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الاستعانة بمراجع وكتب بالمكتبة الجامعية لجامعة تبسة.

2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019/2018.

3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين والموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الخارجي الجزائري.

4- الحدود العلمية: تم في هذه الدراســـة التطرق إلى موضـــوع الحوكمة وأهميتها كآلية للحد والتقليل من التعثر الإئتماني.

8. هيكلة الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين؛ نظري وجزء تطبيقي بالشكل الآتي:

الفصــل الأول: سـيتم التعـرض فـي هـذا الفصـل إلـى أربعـة مباحـث متعلقـة بمتغيـري الدراسـة بعنـوان الأدبيـات النظريـة للدراسـة حيـث سـيتم التطـرق فـي المبحـث الأول للإطـار النظـري للحوكمـة؛ أمـا المبحـث الثـاني فسـيتم التعـرض إلـى التعثـر الائتمـاني؛ وجـاء المبحـث الثالـث لعـرض مفـاهيم أساسـية حـول الحوكمـة البنكيـة؛ وأخيـرا جـاء المبحـث الرابـع لعـرض أهـم الدراسـات السـابقة وكـذلك محاولـة إيجاد أوجه التشابه والاختلاف.

الفصــل الثــاني: سـيتم فيـه التطـرق إلـى الدراسـة التطبيقيـة لتجسـيد الواقـع النظـري المحـدد فـي الفصـل السـابق وسـوف يخصـص لـه ثلاثـة أجـزاء، حيـث سـيعرض المبحـث الأول كـل مـن التعريـف بالوكـالات البنكيـة محـل الدراسـة وكـذا هيكلهـا التنظيمـي وتقسـيماتها الوظيفيـة، أمـا المبحـث الثـاني فسـيتناول مختلـف الإجـراءات الإحصـائية المتبعـة فـي الدراسـة الميدانيـة وتحليـل البيانـات الشخصـية والوظيفيـة، وأخيـرا المبحـث الثالـث الـذي سـيتناول تحلـيلا لمتغيـرات الدراسـة واختبـار فرضـياتها وختامـا للدراسـة ستصـاغ خاتمـة تبـرز أهـم النتـائج المتعلقـة بالموضـوع، إضـافة إلـى تقـديم اقتراحـات وتوصـيات مرتبطـة بالموضوع.

[1] محسن لخضيري، **الائتمان المصرفي**، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو، مصر، 1987، ص 132.

الـفصل الأول: الإطار الـنظري للـدراسة

تمهيد:

ازدادت أهمية تبني الحوكمة كمنهاج ســـليم للتقليل من التعثر الائتماني، وذلك باتباع مبادئ ســـليمة لحوكمة البنوك في التقليل من المخاطر وتوفير الاحتياجات اللازمة للإدارة وتشجيع الشفافية في المعاملات.

فعملية التعثر الائتماني من اهم المشـــاكل التي تواجه البنوك نتيجة إلى آثارها الخطيرة، خاصـــة منها إضعاف قدرة البنك على تقديم الخدمات الائتمانية، والتي تعتبر اهم مصدر لأرباحه.

ولتوضيح كل ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة؛

المبحث الثاني: نظرة عامة حول التعثر الائتماني؛

المبحث الثالث: الحوكمة البنكية؛

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة

في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأس مالي أصبحت الحوكمة تحتل أهمية كبيرة والتي تلعب فيه الشركات والمؤسسات المالية دورا كبيرا ومؤثرا، بما سيتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقديمه، ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية بما يمثله ذلك من ضرورة متابعة أداء تلك الشركات والمؤسسات المالية والوصول إلى أفضل مستوى ممكن.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم المقدمة للحوكمة من طرف الكتاب والباحثين والهيئات والمنظمات الدولية بحيث تنوعت لتتدخل في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، لذلك لا يوجد تعريف موحد أو مفهوم موحد.

أولا. تعريف الحوكمة:

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح *corporate -governence* أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".[1]

وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة نظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

تعرف مؤسسة التمويل الدولية *IFC* الحوكمة بانها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[2]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OFCD* بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحمله الأسهم وغيرهم من المساهمين."[3]

كما عرفها صندوق النقد الدولي *FMI* على أنه: "مصطلح ينسحب على جميع العناصر التي يتم هن طرقها حكم الدولة بما فيها السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية، وضعف مناخ الحوكمة ينعكس بالسلب على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين".[4]

---

[1] إبراهيم سيد احمد: **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 160.

[2] عبد الرزاق حبار: **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العوني**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 07، الجزائر، 2010، ص 77.

[3] مطاوع السعيد مطاوع السيد مطاوع: **دور المراجعة في حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 04.

[4] سرمد كوكب جميل: **معايير الحكم الصالح في بيئة الأعمال**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 37/36، 2006، ص80.

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".[1]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن اســـتخلاص أن الحوكمة نظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأســاســية التي تؤثر في الأداء، كما تشــمل مقومات تقوية المؤســســة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

ويمكن تعريفها بشـكل عام بانها: "مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المبادلة بين الشـركة والأطراف أصـحاب المصـالح المختلفة في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي اتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق".[2]

ثانيا. نشأة الحوكمة:

ظهرت الحاجة إلى مفهوم حوكمة الشـركات في العديد من الدول المتقدمة والناشـئ خلال العقود القيلة الماضية، خاصـة أعقاب الانهيارات الاقتصـادية والأزمات المالية التي حدثت في العديد من الدول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسـيا وإيطاليا، وكذلك ما شـهده الاقتصـاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسـبية خلال عام 2002 عن طريق العديد من الشركات ولعل من أبرزها أزمة شركتي "أنرون" و"وورلد كوم".[3]

بالإضــافة على اتجاه كثير من دول العالم النظم الاقتصــادية الرأســمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصـة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، حيث أدى اتساع حجم هذه الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وسارعت تلك الشركات إلى البحث عن مصادر تمويل أقلف تكلفة من المصادر المصرفية فاتجهت إلى سوق المال.

وتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشــكل كبير، فأدى ذلك إلى اتســاع حجم الشــركات وانفصــال الملكية عن الإدارة مع ضــعف آليات الرقابة على تصــرفات أعضــاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أدى إلى كثير من الشــركات في أزمات مالية، مما أدى إلى اهتمام جميع دول العالم بمفهوم الحوكمة.

لكن التقلبات التي شـهدتها أسـواق المال في العديد من الدول العربية في عام 2006، والتي أثرت سلبا على المستثمرين في تلك الأسواق، وخاصـة الصـغار منهم، سارعت العديد من هيئات سوق المال والجهات

---

[1] إبراهيم سيد احمد: **مرجع سابق**، ص 161.

[2] أحمد علي خضر: **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2014، ص 61.

[3] محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية ا، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 08-09.

الشرافية في تلك الدول إلى إصدار لوائح لحوكمة الشركات بها وطالبت الشركات المسجلة أسهمها بأسواقها المالية بتطبيقها.[1]

وقد حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناولها المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأسها صندوق النقد والبنك والدوليين والمركز الدولي للمشروعات الخاصة، وكذا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* والتي أصدرت سنة 1999 مبادئ حوكمة الشركات والتي تعني مساعدة كل الدول سواء الأعضاء أو غير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة.[2]

فقد ساهمت غدة عوامل في نشوء فكرة الحوكمة وتطورها فهي وليدة الحاجة، حيث بدأ في الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوروبا وانتشر بعد ذلك في الدول العربية.

ثالثا. خصائص الحوكمة:

تمثل الخصائص التالية التي يجب أن تتوفر في الحوكمة تساعد على تكوين الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها، ويجب أن يشمل نموذج الحوكمة للشركات الناتجة الخصائص التالية:[3]

- مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤوليته بقدرة وسلامة؛
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة، ويتم إعطاؤه السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة؛
- الأعمال التي يتم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها ضمن نصيحة وموافقة مجلس الإدارة؛
- نموذج همل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، وكذلك ضمن نصيحة مجلس الإدارة وموافقته؛
- إفصاح كافي وملائم عن أداء الشركة المساهمين والمجتمع المالي.

المطلب الثاني: أهمية قواعد الحوكمة وأهدافها

ترجع أهمية وأهداف الحوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة.

---

[1] غلاي نسيمة: **فعالية حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 47.

[2] محمد مصطفى سليمان: **مرجع سابق**، ص 09.

[3] مطاوع العيد السيد مطاوع: **مرجع سابق**، ص 11.

أولا. قواعد الحوكمة:

لتحقيق الحوكمة لابد من توافر قواعد تساهم في إقامة نظام سليم يعزز فرص النجاح وتتجسد مجموعة هذه القواعد في:[1]

- **التحقق وضمان إطار فعال للحوكمة:** بمعنى إطار عام يحقق الإفصاح والشفافية في كل المعلومات لكافة الأطراف، مع ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح حيث تنقسم الجهات الإشرافية بالنزاهة التي تحكمها من أداء مهامها بموضوعية، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق مثال الأفراد في الوقت المناسب عن طريق القوانين والتشريعات الملزمة.
- **حماية حقوق المساهمين:** حيث لابد من وجود أحقية للمساهمين بالملكية، وأن يكونوا على معرفة كاملة بالمعلومات وحقوق التصويت في القرارات الجوهرية. لهذا وجب على الجهات الرقابية في سوق العمل على توفير الحماية الكافية لحقوق المساهمين.
- **المعاملة المتساوية لجميع المساهمين:** ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب ويجب أن تتاح الفرص لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال من انتهاك حقوقهم.
- **دور أصحاب المصلحة:** يجب أن يعمل إطار الحوكمة على تأكيد احترام أصحاب المصلحة المختلفة المرتبطين بأعمال المنظمة وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وان يكون لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.
- **الإفصاح والشفافية بدقة في الوقت المناسب:** في إطار الحوكمة ضمان القيام بالإصلاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالأداء المالي وحقوق الملكية والحوكمة.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** حيث ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

مما سبق تبين أن قواعد الحوكمة تتوقف على مجموعة من المسؤوليات لمجلس الإدارة وكذا دور أصحاب المصالح ومستويات أخرى تدعم الحوكمة في المؤسسات.

[1] محمد عبد الفتاح العشماوي: **آليات حوكمة الخزانة العامة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص ص 161-162.

ثانيا. أهمية قواعد الحوكمة:

يمكن حصر أهمية الحوكمة في النقاط التالية:[1]

- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم قرار النشاط وتجنب حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية المساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- تعظيم قيمة الأسهم وتدعيم التنافسية وخاصة في ظل استعداد أدوات وآليات مالية وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع كمستثمر حقيقي.
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين وقادرين على تحقيق وتنفيذ الأنشطة في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المنظمات وما يترتب على ذلك، من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- جذب الاستمارات وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية كما أن للحوكمة أهمية كبيرة.
- محاربة الفساد الداخلي وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره.
- ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.

ثالثا. أهداف الحوكمة:

تناول الكثير من الباحثين أهداف حوكمة الشركات، وقد تناولها أحدهم وقال إنها تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ الفصل بينم الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات؛
- ✓ إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة أو وسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف؛
- ✓ المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشـركات بحيث تتحول مسـؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمين، ممثلين في الجمعية العمومية للشركة؛

[1] بريش عبد القادر وحمو محمد: **البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من الأزمة المالية العالمية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 21/21 أكتوبر 2009، ص 02.

- ✓ عدم الخلط بين المهم والمسؤوليات الخاصة للمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائها؛
- ✓ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز والمساءلة ودفع درجة الثقة؛
- ✓ تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب؛
- ✓ إمكانيات مشاركة المساهمين والموظفين الدائنين والمقرضين والاطلاع بدور المراقبين بالبنية لأداء البنوك؛
- ✓ تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية لما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو الأسواق المالية المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بنك التسويات الدولية *BIS* ممثلا في لجنة بازل، مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.[1]

أولا. مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004، وتتمثل في:

- ✓ **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب ألا يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- ✓ **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- ✓ **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتهني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت على عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعلومات معه أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- ✓ **مسؤوليات المصالح المؤسسة لدى ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك مشاركتاهم الفعالة في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بأصحاب المصالح **البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.**

[1] أحمد علي خضر: **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 105.

✓ **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح في المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى للأسهم، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

✓ **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل مجلس هيكل الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

ثانيا. مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (*Basel committee***):**

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:[1]

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المبادئ للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المبادئ؛
- استراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن حقوق العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (*checks balances*)؛
- مراقبة خاصة لراكز المخاطر في الموقع الذي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمؤسسات المالية وكبار المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصال، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

[1] أحمد علي خضر: **مرجع سابق**، ص 106.

ثالثا. مبادئ الحوكمة مؤسسة التمويل الدولية:

وضـعت مؤسـسـة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات ومبادئ وقواعد عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك هي مستويات أربعة كالتالي:[1]

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

فقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى، ولكن أكثرها قبولا واهتماما وأيضا أسبقها صدورا في المبادئ الصادرة عن (*OECD*) عام 1999 والتي تم إعادة صياغتها عام 2004 وهي:

1. مبدا حماية حقوق المساهمين؛ ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

- تامين وسائل التسجيل والنقل والتحويل لملكية الأسهم؛
- حضور الجمعية العامة والتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحصول على المعلومات المختلفة؛
- ممارسة الرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية؛
- الحصول على حقوقهم في الأرباح.

2. مبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة؛ ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

- المساواة في توفير المعلومات لمختلف الفئات؛
- المساواة في معاملة الفئات المتكافئة من المساهمين؛
- الدفاع عن الحقوق القانونية؛
- الإفصاح عن المصالحة الخاصة بمجلس الإدارة والمديرين؛
- التعويض عن حالات التعدي على حقوقهم.

3. مبدا دور أصحاب المصالح في الحوكمة؛ ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

- التعاون بين أصحاب المصالح وإدارة الوحدات الاقتصادية؛
- المشاركة في المتابعة والرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية؛
- ضمان حصولهم على المعلومات الملائمة والكافية والموثوق فيها؛

[1] أحمد حلي: **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، أمام كلية الحقوق، الإسكندرية، 2014، ص ص 115-116.

- المحافظة على حقوقهم؛[1]
- الحصول على التعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

4. مبدا الإفصاح والشفافية؛ ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

- دقة الإفصاح؛
- التوقيت الملائم للإفصاح؛
- شمولية الإفصاح؛
- مراجعة المعلومات المفصح عنها؛
- توفير قنوات توصيل المعلومات للمستخدمين.

المطلب الرابع: الأطراف الرئيسية في الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسـية تتأثر وتؤثر في التطبيق السـليم لقواعد الحوكمة وتحدد إلى درجة كبيرة من نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد، وتتمثل هذه الأطراف في:[2]

1. المسـاهمون: وهم الأشـخاص أصـحاب رأس المال للشـركة عن طريق امتلاكهم للأسـهم وتعظيم قيمة الشـركة على المدى البعيد، مما يحدد مدى اسـتمراريتها مقابل الحصـول على الأرباح المناسـبة لاسـتثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضـاء مجلس الإدارة المناسـبين لحماية حقوقهم وبالمقابل، عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المسـاهمين فيث زيادة أنشـطة الشـركة، مما يؤثر على مسـتقبل الشـركة، ويمكن تحقيق أهداف المسـاهمين من خلال حسـن اختيار أعضـاء الإدارة العليا لإدارة الشـركة ضـمن القوانين والسـياسـات المطلوبة بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين.

2. مجلس الإدارة: مجلس الإدارة الذي توكل إليه سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على الأداء، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3. الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشـركة تقديم التقارير الخاصـة بالأداء لمجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشـركة هي المسـؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها إلى مسـؤوليتها تجاه الإفصـاح والشـفافية في المعلومات التي تنشـرها للمسـاهمين، والإدارة هي حلاقة الوصـل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين.

---

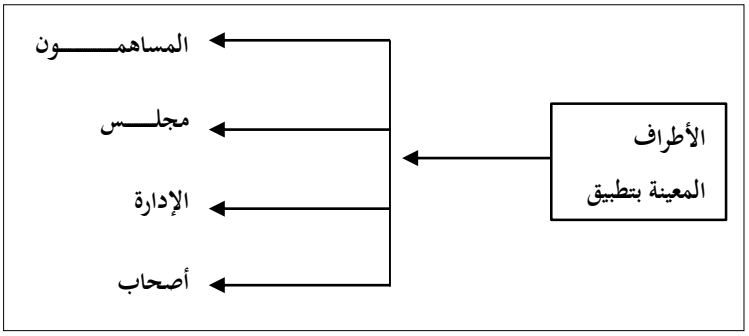
[1] أحمد علي، **مرجع سابق**، ص ص 116-118.

[2] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة: **موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة**، الجزء الثالث، آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009، ص 177.

4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة من الدائنين والموردين والعمال والموظفين وقد تكون مصـالح هذه الأطراف، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم الخدمات، ودونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع لشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسـهيلات ائتمانية للشـركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضـللة للمولين قد تقطع خططا للتمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.[1]

ويمكن تلخيص الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة كما يلي:

الشكل رقم (01): الأطراف المعينة بتطبيق الحوكمة



المصدر: عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة: مرجع سابق، ص 20.

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة: **مرجع سابق**، ص 177

المبحث الثاني: نظرة عامة حول التعثر الائتماني

يعتبر التعثر الاقتصـادي من المشـاكل الاقتصـادية المتشـابكة لأن آثاره لا تقف عند صـاحب الديون المصـرفية فقط، وإنما تؤثر سلبا في أداء الجهاز المصـرفي، وبالتالي على الاقتصـاد ككل للدولة بشكل عام، لأن الجهاز المصـرفي يعتبر العمود الفقري لاقتصـاديات أي دولة، فالتعثر الائتماني سيؤدي إلى تجميد موارد المصـــارف المالية وبالتالي تخفيض دوران رأس المال الذي تعتمد عليه البنوك في تحقيق أرباحها، فالبنوك أصبحت اليوم تواجه مخاطر مصرفية متنوعة تتفاوت في درجة خطورتها من بنك إلى آخر.

المطلب الأول: تعريف التعثر الائتماني

يعرف التعثر على أنه "عملية تنجم عن العديد من الأســباب والعوامل التي تفاعلت عبر مراحل زمنية تطول أو تقصـر وتؤدي إلى الحالة التي يصـل إليها المشـروع من عدم قدرته على سـداد التزاماته والحصـول على التزامات جديدة، والعودة إلى ما كان عليه من قبل أو استعادة توازنه المالي والنقدي أو التشغيلي".[1]

كما يعرف *Peter S. Rose* التعثر الائتماني بانه: "القروض التي لم تعد تحقق للبنك إيرادات من فوائد، أو القروض التي يجد البنك نفسه مضطرا لجدولتها بما يتفق والأوضـاع المالية للمقترض، وحسب التشريعات المصـرفية الحالية في الولايات المتحدة الأمريكية فإن القرض يعتبر غير عادل إذا مضـى على اسـتحقاق أي من أقساطه مدة تزيد عن 90 يوما".[2]

كما يعرف التعثر من وجهة نظر المدققين الداخليين على انه: "احتمالية تعرض الصـرف إلى خسـائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على اســتثمار معين، مما يؤثر على تحقيق أهداف البنك المعتمدة وتنفيذ استراتيجياته".[3]

ومن خلال التعاريف يمكن اسـتخلاص تعريف شـامل للائتمان على أنه: "عبارة عن القروض المتعثرة تتضـمن عدم قدرة المقترض على خدمة الدين، ويشتمل ذلكم في أصل المبلغ إضافة إلى الفائدة المترتبة عليه في تواريخ الاسـتحقاق، ويتحول القرض إلى قروض غير عاملة (غير منتظم)، كون أن درجة المخاطرة أعلى من الحد الأقصـــى لدرجة المخاطر الاعتيادية للقروض القائمة، وذلك وفق المعايير المقررة والمحددة من قبل جهات الرقابة على البنوك في البلد المعني".[4]

---

[1] سمير الخطيب: **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، دار النشر، منشأة المصارف، الإسكندرية، 2005، ص 269.

[2] رمضان زياد، محفوظ جودة: **إدارة مخاطر الائتمان**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط 2، ص 329.

[3] محمد داود عثمان: **إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره**، ط 1، دار النشر، جامعة فيلاديلفيا، قسم العلوم المالية والمصرفية، 2013، ص 437.

[4] محمد احمد حسن الخضيري: **الديون المتعثرة – الظاهرة – الأسباب – العلاج**، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 246.

المطلب الثاني: أسباب التعثر الائتماني

من خلال البحث والمعايشـــة الواقعية لمشـــكلة التعثر الائتماني أي تعثر القروض، تم التوقف عند مجموعة من الأســـباب والتي ســـاهم في تشـــكيلها كل من العاملين بإدارة الائتمان وعملاء البنك وبعض المتغيرات الأخرى والمتمثلة فما يلي:[1]

1. أسباب متعلقة بالعميل:

نظرا لأن العميل سواء كان فردا أو مؤسسة هو أحد طرفي العلاقة الائتمانية، فإنه يمكن أن يتسبب في تعثر ائتماني أي تعثر القروض وذلك في النقاط التالية:

- استخدام القروض لغير الغرض الذي منح لأجله؛
- ضعف القدرات التسييرية للمقترض؛
- سوء نية المقترض؛
- وجود خطأ في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الممول؛
- تقديم معلومات غير صحيحة عن العميل أو المشروع الممول؛
- وفاة العميل المقترض وعدم التزام الورثة بالتسديد؛
- إشهار إفلاس العميل؛
- عدم التزام العميل بالتوجيهات وإرشادات البنك؛
- وجود مشاكل في التشغيل لدى المشروع الممول؛
- وجود ثغرات في الإدارة المالية والمحاسبية؛
- الإفراط والتوسع في الاقتراض.

2. أسباب متعلقة بالبنك:

باعتبار البنك هو الطرف المسؤول عن خطوات وأساليب الدراسة المتعلقة بالقرض وهو مسؤول عن منح القرض ومتابعته، فإن أي تقصـــير في هذه الإجراءات ســـيؤدي إلى التعثر الائتماني لأحد الأســـباب التالية:[2]

- عدم قدرة البنك على تقدير الاحتياجات النقدية للمقترض؛
- أخطاء في التحليل الائتماني؛
- خطأ في تقدير الضمانات؛
- منتج البنك للعميل حصيلة القرض لاستخدامها دفعة واحدة؛

[1] محمد عبد المعطي رضا رشيد ومحفوظ أحمد جودة: **إدارة الائتمان**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص 23.

[2] **المرجع نفسه**، ص 32.

- عدم وجود سياسة ائتمانية لدى البنك؛
- تسبيق البنك لعامل العائد على عامل المخاطرة؛
- اتخاذ قرار منح الائتمان بناء على ضغوط تمارسها أطراف أخرى؛
- اتخاذ القرار الائتماني بناء على ضمانات بغض النظر عن الجدارة الائتمانية؛
- عدم قدرة البنك على متابعة المشروع الممول؛
- تمويل كامل وشبه كامل للمشروع؛
- سوء ظروف عمل الموظفين في البنك.

3. أسباب متعلقة بالظروف المحيطة:

تتعثر القروض لأسباب خارجة عن إرادة طرفي العملية الائتمانية وتتمثل هذه الأسباب في الآتي:

- ضعف الرقابة على البنوك؛
- تغير التنظيمات والتشريعات المصرفية المتعلقة بالائتمان؛
- تدخلات الدولة ذات الأثر السبي على المقترض؛
- عدم الاستقرار الأمني والسياسي.

وعند الحديث في حالة الجزائر فإن مشكلة التعثر الائتماني لدى المؤسسات ترجع للأسباب الآتية:[1]

- منح القروض للمؤسسات والأشخاص غير المؤهلين وذوي قدرات ضعيفة في التسيير، وذلك تحت غطاء دعم التشغيل والتنمية الاقتصادية؛
- نشأة عدد كبير من المؤسسات في ظروف غير سليمة تعود إلى المحيط العام للبلاد، والذي كان سببا في عدم تمكنها من مسايرة واحترام مخططات التنمية؛
- وجود خلل في الدراسات الائتمانية نظرا لاعتمادها بصفة أساسية على المعلومات المقدمة من المقترض دون التأكد منها بشكل كافي من مصادر خارجية؛
- عدم وجود سياسة واضحة لدى البنوك لمتابعة المشاريع الممولة للمؤسسات؛
- عدم تحري الدقة في تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسات وتقدير الضمانات المقدمة منها.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر المصرفية

إن العلاقة الطردية الموجودة بين العائد والمخاطرة، جعلت إدارات البنوك تركز في عملها على إيجاد أفضل السبل والوسائل للحد أو على الأقل تخفيض حدة المخاطر الممكن حدوثها من اجل تحقيق أكبر عائد بأقل خطر ممكن وذلك عن طريق ما يسمى بإدارة المخاطر.

[1] سمير الخطيب: **مرجع سابق**، ص 291.

أولا. مفهوم إدارة المخاطر المصرفية:

تعرف على أنها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر، حيث أن اعتماد هاته الاستراتيجيات قائم على أســـاس تقييم أنواع المخاطر التي تم تحديدها، وتقدير حجم الآثار المحتملة من خلال تحليل هذه المخاطر.[1]

وتعرف كذلك أنها العملية التي يقوم من خلالها المسيرين بتحديد المخاطر، فهمها، قياسها والفصل بين المخاطر التي يمكن تجنبها والمخاطر التي لا يمكن تجنبها والعمل على تخفيفها وتحديد الوسـائل المناسـبة لإدارتها ووضع الإجراءات لمراقبة وضعية المخاطر الناتجة.[2]

كما تعرف على أنها عبارة عن تحديد، التحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر، وإنما تحليل آثارها واتخاذ الإجراءات المناسـبة للحد أو التقليل منها، وينبغي أن تكون إدارة المخاطر عملية مسـتمرة من خلال تحليل وتحديد والإبلاغ عن المخاطر بصفة دائمة.[3]

ثانيا. أهمية إدارة المخاطر المصرفية:

إن أهمية إدارة المخاطر بالبنوك مسـتوحاة من الهدف الأســاســي لها والمتمثل في القياس من اجل مراقبتها والتحكم فيها، وتتمثل هذه الأهمية في:[4]

- ✓ **أداة لتنفيذ الاسـتراتيجية:** تزويد إدارة مخاطر البنوك بنظرة أفضـل للمسـتقبل فمن غير إدارة المخاطر لا يمكن رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة لربحية ولن يكون الإمكان السـيطرة على حالات عدم التأكد المحيطة بالمكاسب المتوقعة فبدونها ستكون عملية تنفيذ الاستراتيجية مقصورة على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر لتأثريها على المفاضلة مخاطر العائد الخاصة بالبنك.
- ✓ **تنمية الميزة التنافسـية:** التعرف على مخاطر مدخل ضـروري لمعرفة الأسـعار الواجب تقاضـيها من العملاء وهي أداة الوحيدة التي تسـمح بالتمايز السـعري بين العملاء ذو المخاطر المتباينة فان لم يقم البنك بالتسـعير تظهر تأثيرات متعاكسـة بحيث يتقاضـى أسـعارا مبالغا فيها من العملاء ذوي المخاطر المنخفضـة والعكس لذوي المخاطر المرتفعة وهذا ما يحيط العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ويدعم ذوي المخاطر العالية مما يؤدي بالمنافسين لاجتناب هذا الصنف من العملاء من خلال تقديم أسعار أقل.

---

[1] محمد داود عثمان: **إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره**، دار الفكر، عمان، ط 1، 2013، ص 216.

[2] سمير الخطيب: **مرجع سابق**، ص 232.

[3] رمضان زياد، محفوظ جودة: مرجع سابق، ص 191.

[4] حياة نجار: **إدارة المخاطر المصرفي وفق اتفاقيات بازل "دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2015، ص ص 63-64.

- ✓ **قياس مدى كفايـة رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات:** إن الخســـائر هي نتيجة لكل المخاطر ومخاطر القدرة على الوفاء هي النتيجة النهائية لكل المخاطر المقترنة برأس المال المتاح الذي يحدد الخسائر القصوى التي تتجاوزها حالات العجز عن الدفع.
- ✓ **أداة لاتخـاذ القرار:** إن البنوك التي تتحكم في مخاطرها لديها القدرة على اتخاذ قرارات ســـليمة، ومعرفة المخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة لأخرى، ومن عميلي إلى آخر، أو عبر وحدات الأعمال كما أن القدرة على تسعير المخاطر وتحميلها على العملاء يسمح باتخاذ عدة إجراءات قادرة على التوفيق بين رأس المال والمخاطر.[1]
- ✓ **رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها:** بدون قياس المخاطر يصـــبح من غير الممكن مقارنة المكاســـب عبر المنتوجات أو العملاء أو وحدات الأعمال ومن السهل زيادة الهوامش عن طريق تحمل المخاطر، والحل البسـيط هو إقراض العملاء ذوي المخاطر العالية التي تكون معدلات عجزهم عن السـداد فوق المتوسـط في المسـتقبل، ولكن هذه السـياسـة تقود إلى زيادة فورية في الهوامش (عن طريق تحمل المخاطر) تم في مرحلة ثانية إلى حالات عجز عن السداد.

إن مراقبة المخاطر يمكن إن تشـــجع على تحملها عن طريق توفير معلومات واضـــحة ومباشـــرة عن المخـاطر، ومع المخـاطر غير المعلومـة يســـود الحذر ويحول دون اتخـاذ القرار بتحمل المخـاطرة رغم أن ربحيتها يمكن أن تكون متماشية مع مخاطرها، وإذ لم يستطع موظفو الائتمان أن يبينوا أن الهوامش والرسوم المتوقعة التي تغطي بالفعل المخاطر، فإن إدارة الائتمان سوف تحجم عن الإقدام عن تلك المخاطر.

ثالثا. تصنيفات المخاطر المصرفية:

أهم المخاطر التي يتعرض لها المصرف هما؛ المخاطر المالية ومخاطر العمليات:[2]

1. **المخـاطر المـاليـة:** وتتمثل في جميع المخـاطر المتصـــلـة بإدارة موجودات ومطلوبـات هذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشـــراف مســـتثمرين من قبل إدارة البنوك وفقا لتوجه وحركة الســـوق والأوضـــاع الاقتصـادية والعلاقة بالأطراف الأخرى ذات العلاقة وتحقق البنوك بإدارة هذه المخاطر ربحا أو خسـارة، ومن اهم مخاطر المالية ما يلي:

أ. **المخـاطر الائتمـانية:** هي الخســـائر المالية المحتملة الناتجة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته تجاه البنك بالوقت المحدد والتي تتأثر بها إيرادات رأس ماله، تعتبر القروض من أهم مصادر مخاطر الائتمان.

---

[1] حياة نجار: **مرجع سابق**، ص 64.

[2] نعيمة خضراوي: **إدارة المخاطر البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص ص89-90.

ب.مخاطر السيولة: تتمثل هذه المخاطر في عدم قدرة البنك على سداد التزاماته المالية عند استحقاقها والبنك الذي لا يستطيع الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، تكون البداية بحدوث ظاهرة العجز الذي إذا استمر والذي يمكن أن يؤدي لإفلاسه.

ج.مخاطر تقبات أسعار الصرف: وهي مخاطر ناتجة عن التعامل بالعمولات الأجنبية وحدوث تبدل في أسعار العمولات.

د. مخاطر السعر: وهي المخاطر التي قد يتعرض لها البنك من الثغرات المعاكسة في أسعار السوق، وتنشأ من تذبذبات في أسواق السندات والأسهم والبضائع وقد تؤدي إلى حدوث خسائر مالية للبنك.

2. المخاطر الغير مالية: هي مخاطر لا تتعلق بالعمليات المالية التي يمارسها البنك بل تتعلق مباشرة بالتسيير الداخلي ولتأدية وتقديم الخدمات البنكية، فهي تؤثر على الوضعية المالية للبنك بصفة غير مباشرة وتنقسم إلى:[1]

أ. المخاطر العملية: وتتمثل في المخاطر التي تكون وليدة عن ضعف الرقابة الداخلية للبنك، أو ضعف كفاءة العاملين في البنك والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية تؤدي إلى خسائر غير متوقعة.

ب.المخاطر الاستراتيجية: هي مخاطر مرتبطة خصوصا بالقرارات المتخذة من طرف مسؤولي البنك في مجال السياسة التجارية وهي صعبة التحديد، فأي تصرف غير متوافق مع متطلبات البيئة يعرض البنك لخطر استراتيجي وخسائر كبيرة، وتعتبر أهم المخاطر التي تهدد البنوك والمؤسسات المالية، إذ تتسبب في اختلال وضعياتها المالية، وقد تصل للإفلاس.

ج.مخاطر السمعة: تنشأ في حال شيوع رأي عام سلبي تجاه البنك نتيجة لعدة أسباب؛ ارتباط البنك بأعمال مشبوهة أو غسيل أموال.

د. مخاطر قانونية: تعتبر مخاطر مترتبة عن مخالفات في إدارات المصارف للتشريعات والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي المنظمة لإجراءات مزاولة مهنة الصرافة أو الصرف الأجنبي، عمليات التحليل الخارجي، أو الإخلال بنسب كفاية رأس المال أو نسب السيولة مما يترتب على ذلك من عقوبات قانونية قد تصل إلى حد وضع البنك تحت الحراسة القضائية والمطالبة بالتصفية، إلا أن لجنة بازل اعتبرت أن المخاطر القانونية جزء من مخاطر العملية.

هـ.مخاطر التزوير والتزييف والجرائم: تعتبر الاختلاسات النقدية من أكثر أشكال الاختلاس شيوعا بين الموظفين وتمثل معظم الخسائر التي تتعرض لها البنوك، والتزوير في الشيكات المصرفية.

[1] نعيمة خضراوي: **مرجع سابق**، ص 90.

المطلب الرابع: مظاهر التعثر الائتماني وآثاره

لا يحدث التعثر الائتماني فجأة، ولكن له مقدمات ومظاهر تدل عليه وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

أولا. مظاهر التعثر الإئتماني:

- ✓ تباطؤ حركة الحساب الجاري للعميل الممول من طرف البنك وبصفة خاصة في جانب الإيداع، حيث يعد هذا مؤشرا على أن هناك صعوبات مالية يواجهها العميل، قد تكون ناجمة عن صعوبات تصريف منتجات المشروع لعدم تناسبها مع تطور احتياجاته وإشباع رغباته المتغيرة، وانخفاض القدرة التحصيلية للمشروع المتعثر وانخفاض أرباحه.
- ✓ كثرة ارتداد الشيكات والكمبيالات المقدمة من جانب العميل للبنك سواء للتحصيل أو ليرسم ضمان مما يقلل من الإيرادات النقدية للمشروع والتي يعكسها الحساب الجاري له.
- ✓ ظهور بعض التعليقات الصحفية السيئة أو السلبية عن المشروع المتعثر أو نقل الصحف لأخبار من حوادث داخلية ومثال على ذلك ظهور مشاحنات بين العمال نتيجة لعدم حصولهم على الأجور، والإضراب عن العمل.
- ✓ ظهور مؤشرات سلبية كثيرة في القوائم المالية التي يقدمها المشروع سواء بتحديد التسهيلات أو وفقا لما قد يطلبه البنك لمتبعة موقف العميل الائتماني وقدرته التشغيلية، وتستخدم هذه المؤشرات كبوادر تبني احتمال تعثر العميل.[1]

ثانيا. آثار التعثر الائتماني:

إن التعثر الائتماني من الأمور والمخاطر الواجب الاحتياط منها ومحاولة تجنبها في البنوك لما له من آثار تعود سلبا على المنظمة، من أهمها: [2]

- نقص في سيولة البنوك التجارية بشكل يجعلها عاجزة على مواجهة استحقاقات الدائنين؛
- انخفاض في جودة أصول الموجودات البنك التجاري نتيجة لتعثر استرداد قروضه للعملاء بحيث تصبح أصول غير مضرة بعوائد، وبالتالي انخفاض العائد والموجودات؛
- انخفاض الملائمة المالية للبنك أي ازدياد نسبة تعثره وتعرضه للعسر أو الإفلاس؛
- تقل ثقة العملاء بالجهاز المصرفي حدوث سحب مفاجئ وكبير للودائع قد يكون نتيجة مخاطر معنوية أو حقيقية مما يؤدي إلى انخفاض كبير في الانخفاض الاستهلاكي والاستثماري؛
- إغلاق العديد من المشاريع الخدمية والإنتاجية؛

[1] محسن الخضيري، **الائتمان المصرفي**، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو، مصر، 1987، ص132.

[2] صالح مفتاح، فريدة معارفي: **المخاطر الائتمانية، تحليلها، قياسها، إدارتها والحد منها**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة، الأردن، العدد 07، يومي 18/16 أفريل 2007، ص 04.

- زيادة نسبة التخصيصات اللازمة لمواجهة حالات التعثر الائتماني؛
- انخفاض قيمة العملة الوطنية نتيجة لحالة الركود في الاقتصاد وارتفاع الأسعار؛
- اختلال التبادل مع العالم الخارجي.

المبحث الثالث: الحوكمة البنكية

يعتبر القطاع المصـــرفي أحد أهم ركائز النظام المالي والاقتصـــادي في عالمنا الحاضـــر لها لهذه المؤسسات من دور حساس في تدوير عجلة الاقتصاد وهذا يشير إلى الأهمية الخاصة لممارسة وتطبيق قواعد الحوكمة في المصارف.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة البنكية

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها إلا أنه بالرغم من هذه الأهمية فلم يلق مفهوم حوكمة البنوك القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة فلقد بدأ الاهتمام بتطبيق مبادئها متأخرا نسبيا مقارنة بالقطاعات الأخرى.

أولا. أهم التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم:

لقد عرفت لجنة بازل الرقابة المصرفية حوكمة البنوك على أنها: الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا بما يلي: [1]

- وضع استراتيجية البنك وأهدافه؛
- تحديد احتمال تفرض البنك للخطر؛
- إنجاز عمليات البنك اليومية،
- حماية مصـــالح المودعين وتلبية التزامات المســـاهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصـــالح أصـــحاب المصلحة الأخرين؛
- مواءمة أنشطة البنك مع التوقعات التي يستعمل بطريقة أمنة وسليمة لإنجازها، مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

[1] Basel committee on banking supervision, **principles for enhancing corporate governance bank for international settlements**, Switzerland, October 2010, P05.

وتعني حوكمة البنوك أيضـا "مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسـبية والمالية والاقتصـادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤوليتها ليس فقط أمام المسـاهمين الذين هم جزء أسـاسـي من منظومة حوكمة البنوك ولكن أيضا أمام المودعين"[1]

ثانيا. أهمية الحوكمة البنكية:

تتأثر حوكمة المصـارف باهتمام واسـع في أوسـاط الاقتصـاديين والمصـرفين والمراقبين من خارج المصـرفي (السـلطات الرقابية المركزية) أو من داخل المصـارف الرقابية المصـرفية الداخلية التي تتميز بها المصارف عموما والتي إيجازها بما يلي:[2]

- ✓ أن المصـارف بوجه عام أكثر عرضـه من غيرها من المؤسسـات المالية الأخرى إلى الصـدمات المالية *Financial shocks* بسـبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسـبة الرافعة المالية وتعبر الرافعة المالية عن نسبة الديون في الهيكل المالي إلى مجموع الموجودات، وعلى مستوى المصارف.
- ✓ تلعب المصارف دورا مهما في الاقتصاد الوطني من خلال ممارسات وظيفية، منح القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات التجارية والصـناعية، وتقديم الخدمات المالية الأساسية لعدد كبير من الزبائن، وتوفير السيولة المصرفية في ظروف السوق الصعبة.
- ✓ تمارس المصـارف دورا رقابيا على الزبائن من الشـركات المقترضـة لحماية قروضـها من المخاطر الائتمانية ومخاطر الإعصـار المالي الذي تتعرض له الشـركات المقترض، إن مثل هذا الدور لا يمكن أن تؤديه المصـارف بصـورة مناسـبة ما لم تتمتع بآليات حاكمية جيدة تكمن إدارتها في رقابة المخاطرة في تلك الشركات وتعويم أدائها.
- ✓ تخضـع الصـناعة المصـرفية الدولية، وبخاصـة في اقتصـاديات الأسـواق المتطورة على مدى العقدين الماضيين إلى تطورات وتحولات هيكلية عديدة ومستمرة تماشيا مع الظروف والمتغيرات الاقتصادية الدولية.
- ✓ تبدي المصارف بصفة عامة اهتماما بالغا بالابتكارات المالية وخاصة البنود خارج الميزانية *off balances sheet* (خطابات الضـمان، الاعتمادات المسـتندية)، المشـتقات المالية *derivatives* التي تتضـمن مجموعة متنوعة من العقود المالية، وتشـمل العقود المسـتقبلية *futures* والعقود الآجلة *forwards*، وعقود المبادلات *swaps* وعقود الخيارات *options*، بوصف إدارة المخاطر.

---

[1] حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي: **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، ص32.

[2] حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، **مرجع سابق**، ص38.

✓ ينفرد النظام المصـرفي وبخاصـة في الاقتصـاديات النامية على وجه التحديد وبالخصـائص الآتية تحتل المصـــارف مركزا مهيمنا في الأنظمة المالية فهي محرك حيوي ومهم جدا لنمو الاقتصـــاد الوطني، فعندما تتميز المصارف بكفاءة وتخصيص الأموال للقطاعات فإنها تؤدي إلى تخفيض كلفة رأس المالي للشركات أو تحفيز النمو في الاقتصاد.

المطلب الثاني: محددات ومعايير الحوكمة البنكية

إن التطبيق الســـليم للحوكمة في الجهاز المصـــرفي يتطلب توفر مجموعتين من المحددات والمعايير الفاعلة في هذا الميدان لتحقيق الأهداف المرجوة:[1]

أولا. محددات الحوكمة البنكية:

إن التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مجموعتين من المحددات وهي محددات داخلية وأخرى خارجية:

1. المحددات الداخلية:

تشـــير هذه المحددات إلى القواعد والأســـس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الســـلطات داخل الشركة بين ثلاثة أطراف رئيسية فيها وهي؛ الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، وترجع أهمية هذه الأهمية إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[2]

2. المحددات الخارجية:

تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل ما يلي:[3]

- القوانين المنظمة للنشـــاط الاقتصـــادي مثل؛ قوانين ســـوق المال والشـــركات وتقييم المنافســـة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛
- كفاءة الأجهزة في إحكام الرقابة على الشـركات، بالإضـافة إلى الجمعيات المهنية التي تضـع ميثاق شـرف للعاملين مثل المراجعين والمحاسـبين والمحامين والشـركات العاملة في سـوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضـافة إلى المؤسـسـات الخاصـة، وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضـمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضـمن حسـن إدارة الشـركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشـركة والعائد الخاص لها.

---

[1] حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي: **مرجع سابق**، ص 39.

[2] سدرة أنيسة: دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 04، 2013، ص 03.

[3] **المرجع نفسه**، ص ص 03-04.

ثانيا. معايير حوكمة البنوك:

إن الاهتمام المتزايد بالحوكمة جعل المؤسسات الفاعلة في الميدان توضح لها معايير من أجل التطبيق السـليم وبالتالي تحقيق الأهداف الموجودة منها فقد توصـلت منظمة التعاون الاقتصـادي في عام 1999 إلى وضـع خمسة معايير تخص حوكمة الشركات بصفة عامة وأدخلت تعديلات سنة 2004 حيث أصبحت سنة معايير ويمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

- ضمان وجود أساس لنظام فعال لحوكمة الشركات وتتضمن هذا المعياران يساهم نظام حوكمة الشركات في تحقيق الشفافية وكفاءة الأسواق، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وان يصـيغ بوضـح تقييم المسؤوليات مع الهيئات المتخصصة؛ الإشراف، التنظيم، التنفيذ والرقابة؛
- حفظ جميع حقوق المساهمين؛
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين؛
- الإفصـاح والشفافية؛ ويشـمل الإفصـاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسـابات في الشـركة، ويتم الإفصـاح عن المعلومات بكل شـفافية وبطريقة عادلة بين جميع المسـاهمين وأصـحاب المصـالح في الوقت المناسب؛
- مسـؤوليات مجلس إدارة الشـركة؛ ويشـمل وهذا المعيار هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية؛
- دور أصـحاب المصـالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة، ويقصد بأصـحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السـندات والموردين والعملاء... إلخ، ويشـمل هذا المعيار احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة عبر الشركة في الرقابة على الشركة.

المطلب الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة البنكية

تضم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير الأبعاد ذات الصلة بالنسـبة لكل درجة، ومقارنة تعديلات التعثر في مقابل التوقعات، وقد يختلف عدد مرات تقييم الأبعاد طبقا لمبدئ ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها.

أولا. مبادئ الحوكمة البنكية:

مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في:[2]

---

[1] خالد وهيب الراوي، **إدارة العملية المصرفية**، الطبعة الثانية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص173.

[2] أمال عبادي وأبو بكر توالد: **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة** الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 07/06 ماي 2012، ص ص 09-10.

✓ **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضـــاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل عام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وأن يبتعدوا بأنفســهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصـــالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك.

✓ **المبدأ الثاني:** يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاســـتراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل آخذا في الاعتبار مصـالح حملة الأسـهم والمودعين، وأن تكون هذه القيم سـارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضـعف الحوكمة وأهمها تعارض المصـالح مثل الإقرار بالعاملين أو المدربين أو حملة الأسـهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة.

✓ **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس الإدارة أن يضـــع حدود واضـــحة للمســؤوليات والمحاســبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

✓ **المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سـياسـة المجلس وأن يمتلك المســؤولين بالبنك المهارات الضـــرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشـــطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

✓ **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة أن يقرر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك الوظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصـارف وبغرض تحقيق عدد الوظائف الرقابة بغرض اختيار وتأكيد المعلومات التي تتم الحصـــول عليها من الإدارة عن العمليات وأداء البنك والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لســـلامة البنك في الأجل الطويل.

✓ **المبدأ الســـادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة بأن ســياســـات الأجور والمكافآت تتناســـب مع الثقافة والأهداف الاســـتراتيجية للبنك في الأجل الطويل، وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين لأهداف البنك في الأجل الطويل.

✓ **المبدأ الســابع:** تعد الثقافة ضـرورة للحوكمة الفعالة والسـليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشـفافية في البنوك فإنه من الصـعب للمسـاهمين وأصـحاب المصـالح والمشـاركين الآخرين في السـوق أن يراقبوا بشـكل صـحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشـفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصـل المسـاهمون وأصـحاب

المصـالح على المعلومات كافية عن هيكل ملكية البنك لتحقيق الانضـباط في السـوق، ويكون الإفصـاح في وقت مناسب والتدقيق من خلال موقع البنك.

✓ **المبدأ الثامن:** يجب أن يفهم أعضـاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبئة التشـريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بعمليات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية، مما يعرض سمعة البنك للخطر.[1]

ثانيا. أبعاد الحوكمة البنكية:

لنموذج الحوكمة بعدين أساسيين بعد داخلي وبعد خارجي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي يتعلق بالاتجاهات التنظيمية.

1. الأبعاد الخارجية (القواعد الاحترازية):

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها: جملة من التدابير التي تسـمح بتخفيض من أو التحكم في المخاطرة الناجمة عن مكونات مختلفة للنظام المصـرفي، ويجب أن توضـح هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أسـاسـيين هما اسـتقرار النظام المصـرفي، وحماية حقوق الدائنين، تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية لتقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك.[2]

2. الأبعاد الداخلية:

وتتعلق هذه الأبعاد بالاتجاهات التنظيمية بالاتجاهات التنظيمية سـواء إذا تعلق الأمر بالإشـراف أو الرقابة أو البعد الأخلاقي كما يلي:[3]

1.2. البعد الإشـرافي: يتعلق البعد الإشـرافي بتدعيم وتفعيل الدور الإشـرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصالح.

2.2. البعد الرقابي: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المسـتوى الداخلي أو الخارجي، وتعرف الرقابة البنكية بأنها ليست في طبيعتها عملية تنفيذ الأخطاء بغرض فرض العقاب، ولكن في جزء من العمل الإداري تهدف إلى التحقق من صحة الأداء وتعويمه في حالة الاعوجاج والمفهوم الإيجابي لها.

---

[1] أمال عبادي وأبو بكر توالد: **مرجع سابق**، ص ص 11-12.

[2] محمد سليمان معطفى سليمان: **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي**، والإداري، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 68.

[3] **المرجع نفسه**، ص ص 68-69.

3.2. البعد الأخلاقي: ويتعلق بخلق وتحسين البنية الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارة البنك وبيئة الأعمال بصفة عامة، ولقد عرفت أخلاقيات الأعمال على أنها القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند لها منظمة الأعمال بغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ.

4.2. البعد الاستراتيجي: ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال على الفكر الاستراتيجي، والتطلع على المستقبل استنادا إلى الدراسة المتأنية المعلومات الكافية عن أداءه الماضي والحاضر، كذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيره المختلف استنادا على المعلومات الكافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينهما، وفي الأخير نستخلص أن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وتفادي الوقوع في الأزمات المصرفية.

المطلب الرابع: العوامل الداعمة للحوكمة البنكية

من بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك ما يلي:[1]

- ✓ **وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك:** يجب على مجلس الإدارة الكفؤ أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد مسؤوليات الموظفين والأخذ بعين الاعتبار فهم بالنهاية مسؤولين جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.
- ✓ **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدارتهم في عملية الحوكمة وخضوعهم لأي تأثير سواء خارجية أو داخلية:** يجب أن يتوفر مجلس الإدارة على معلومات كافية تمكنه من الحكم عن أداء الإدارة، حتى يواجه أوجه القصور، وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة، ويجب أن يتمتع عدد كافي من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة.
- ✓ **ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:** تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة فهي حين يمارس مجلس الإدارة دورا فعالا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك، وتتكون الإدارة العليا من مجموعة من مسؤولي البنك، وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفراد مثل مديري الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومديري المراجعة.
- ✓ **الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:** يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على

[1] بريش عبد القادر: **التحليل المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع مالية ونقود، الجزائر، (غير منشورة)، ص 221.

مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة على نشـــر الوعي لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، ورفع تقاريرهم مباشرة لمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.[1]

✓ **ضـمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه واسـتراتيجيته والبيئة المحيطة:** يجب أن يصـادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه واســـتراتيجيته والبيئة المحيطة بما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصـيات المسؤولة على بذل أقصـى جهدهم لصـالح البنك، كما يجب أن توضـع نظم الأجور في نطاق السـياســة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصــير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.

✓ **مراعاة الشـــفافية عند تطبيق الحوكمة:** لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشـفافية، ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصـحاب المصـالح والمتعاملين في السـوق من تقييم سـلامة تعاملهم مع البنوك حيث يصـبحون قادرين على معرفة وفهم أوضـاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة.

✓ **دور السـلطات الرقابية:** يجب أن تكون السـلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنك، ويجب أن تتوقع قيام البنوك بهياكل تنظيمية تتضـمن مسـتويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم الســـلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في البنوك قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤوليتهم كما ينبغي.

[1] بريش عبد القادر: **مرجع سابق**، ص ص 222-223.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تعد البحوث والدراسات السابقة من المصادر الثانوية للبيانات والمعلومات، وقد تم الاطلاع على عدد منها، والاستفادة من إطارها النظري والتطبيقي في التعريف بمتغيرات الدراسة وطرائق تحليل العلاقة بينها واختبارها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيري حوكمة البنوك والمؤسسات وكذا التعثر الإئتماني:

أولا. الدراسات العربية:

1. دراسة عون الله سعاد وبلعزوز بن علي (2018)

بعنوان: "الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي –بالإشارة إلى حالة الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الحوكمة في إدارة مشكلة التعثر المصرفي على مستوى النظام المصرفي الجزائري، بالاعتماد على المنهج الاستنباطي واتباع الأسلوب الوصفي التحليلي في تحليل ووصف فمختلف جوانب الموضوع، واعتمدت الدراسة أيضا على البرنامج الإحصائي ***spss*** في تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات والنتائج أبزرها:

- التعثر ظاهرة عالمية يعانيها كثير من دول العالم، كما أن المخاطرة هذه يجب أن تكون محسوبة ومدروسة من جميع الجوانب؛
- لضمان أكبر قدر من الأمان للعمل المصرفي، واستمرار حالات التعثر بالبنوك دون وضع حل لها يزيد من المشكلات المترتبة على هذا التعثر والتي تمتد آثارها إلى الاقتصاد بجميع قطاعاته، مما يتطلب ضرورة إيجاد الحلول المناسبة؛
- يرتبط النشاط المصرفي ارتباطا وثيقا بإدارة التعثر المصرفي، بل تعد هذه الأخيرة في صلب الوظيفة البنكية والبنك لا يسعى إلى تجنب التعثر بل إلى كيفية إدارته والتقليل من آثاره السلبية، إذ تهدف إدارة التعثر المصرفي من خلال مبادئها إلى تخفيض أسباب حدوث العسر المالي من جهة، وتخفيض التكلفة الناجمة عن حدوثه من جهة أخرى، عن طريق تشجيع القائمين على المصارف على قبول وأخذ المشاكل بعقلانية والعمل على تجنب المخاطر التي يصعب عليهم تقييمها؛
- من أجل احتواء مشكلة التعثر المصرفي كان لابد من ظافر الجهود الدولية والمحلية والعمل على وضع تدابير وآليات من شأنها حماية أموال المودعين من ناحية ولحماية البنوك من التعثر والإفلاس من ناحية أخرى؛
- تعود أهم أسباب تعثر النظام المصرفي الجزائري انطلاقا من نتائج الرقابة المصرفية للجنة المصرفية إلى عوامل متعلقة بالتسيير وسوء

- الإدارة وأخرى اجتماعية وثقافية ومؤسسية، إضافة إلى سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشـاط بنك الخليفة والبنك التجاري والصـناعي التي تعتبر من أهم أسـباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين؛
- الممارسـة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسـلامة الجهاز المصـرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضـعتها منظمة التعاون الاقتصـادي والتنمية ولجنة بازل –على غرار هيئات ومنظمات أخرى– للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية.

2. دراسة حدو أمال (2019/2018):

بعنوان: "دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية"

ركزت هذه الدراسة على دراسة آليات الحوكمة البنكية ودورها في الحد من المخاطر البنكية تجنبا بذلك الأزمات التي يمكن أن تلحق بهذا القطاع و تؤثر بذلك على الاقتصـاد العالمي ككل، و قد تم اختيار مجلس الإدارة كآلية داخلية للحوكمة وقد حاولت الباحثة من خلال دراستها معرفة أثر خصـائصـه على خطر السيولة البنكية من خلال دراسـة قياسـية باسـتخدام برنامج ***STATA 12*** لعينة مكونة عشـرة بنوك تونسـية مدرجة في البورصـة خلال الفترة الممتدة من **2007** إلى **2016**، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن كل من ثنائية رئيس مجلس الإدارة– المدير المفوض ،ووجود أعضـاء مسـتقلين وأعضـاء يمثلون المسـتثمرين المؤسساتيين داخل مجلس الإدارة بالإضافة إلى حجم ورأسمال البنك، يؤثرون تأثيراً سلبياً على خطر السيول للبنوك، و من جهة أخرى وجدت الدراسـة أن هناك علاقة موجبة بين كل من خطر السـيولة و وجود أعضـاء يمثلون الدولة و المؤسـسـات العمومية ، و معدل البطالة، وكذا اقترحت مجموعة من التوصـيات جاءت على النحو التالي:

- إيلاء الاهتمام للمزيد من الأبحاث للمشكلة محل الدراسة نظرا لندرة الدراسات خاصـة القياسية في بيئة البنوك التونسية ولما لا الجزائرية أيضا؛
- دعوة البنوك إلى الاهتمام بالآليات الخارجية للحوكمة إلى جانب الآليات الداخلية لأن كل منها يكمل الآخر في مجال الرقابة والالتزام بالقواعد والممارسات المثلى للحوكمة؛
- نشر ثقافة مكافحة الفساد ومعاقبة البنوك في حالة فشلها في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة فيها وذلك من أجل أخذ الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة والفساد وتشجيع الشفافية والإفصاح في المعلومات المالية؛
- إنشاء إدارة خاصة بالبنك المركزي معنية بمتابعة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك؛

- ضـرورة عقد دورات تكوينية وتدريبية وكذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة فيما يخص حوكمة الشركات والبنوك وتفعيل دور أطرافها، يحضرها كل من الطلبة والمهنيين والأكاديميين.

3. دراسة رامي حسن الغزالي (2015):

بـعـنـوان: دور تـطـبـيـق قـواعـد حـوكـمـة الشـــركـات فـي مـنـع حـدوث الـتـعـثـر الـمـالـي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تحليلية)

هدفت هذه الدراســة إلى التعرف على دور تطبيق قواعد الحوكمة في الشــركات المدرجة في بورصــة فلســطين في منع حدوث التعثر المالي، وذلك من خلال قياس درجة تطبيق الشــركات المدرجة في بورصــة فلسطين لقواعد الحوكمة من خلال ستة مؤشرات وهي (أنظمة التدقيق المتبعة من قبل الشركات، صلاحيات مجلس الإدارة، اللوائح والقوانين الداخلية، المكافآت لأعضـــاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، توزيع ملكية الأسـهم، السـياسـات المسـتقبلية، وقياس احتمال تعرض الشـركات لمتعثر المالي باسـتخدام النماذج التالية ***Sherrord***، ***Kida***، ***Springate***) ومن خلال النتائج التي تم التوصـــل إليها تمت دراســة العلاقة بين درجة تطبيق الشـركات المدرجة في بورصــة فلسـطين لقواعد الحوكمة، ومدى تعرض تمك الشـركات لمتعثر المالي حسب النماذج المشار إليها.

قـامـت الـبـاحـث بـدراســـة جميع الشـــركـات المـدرجـة لـدى بورصـــة فلســـطين للعـام 2014 والبـالـغ عـددهـا 49 حتى تـاريخ 2015/09/30، وقـد اعتمـد البـاحـث في جمع البيـانـات اللازمـة من خلال التقارير المالية والإدارية المعتمدة على اللوائح المنظمة للشـــركات وقواعد حوكمة الشـــركات الصـــادرة عن بورصـــة فلســـطين لعام 2014 ولغرض القيام بهذه الدراســـة تم اســـتخدام المنهج الوصـــفي التحليلي للوصـــول إلى نســـبة تطبيق قواعد الحوكمة في الشـــركات المدرجة وكذلك درجة التعثر والائتمان لتلك الشركات للعام *2014*.

وقد توصـــلت الدراســـة إلى عدة نتائج منيا: أن نســـبة التزام الشـــركات بتطبيق معايير حوكمة الشـــركات بلغت (74.97%) وهي نســـبة مقبولة لتطبيق حوكمة الشـــركات، كما أن أكثر المؤشـــرات تطبيقاً هو المؤشـــر الخاص باللوائح والقوانين الداخلية لمشـــركة، ويأتي في المرتبة الثانية المؤشـــر الخاص بصـــلاحيات مجلس الإدارة يليه مؤشـــر المكافآت لأعضـــاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصـــائية لتطبيق الشـــركات المدرجة في بورصـــة فلســـطين لقواعد حوكمة الشـــركات ومنع حدوث التعثر المالي لتمك الشـــركات حســـب نماذج ***Sherrord*** ،***Kida*** ، ***Springate***.

وقد أوصـت الدراسـة بضـرورة قيام بورصـة فلسـطين بعمل مقياس سـنوي بمدى التزام الشـركات بتطبيق مبادئ الحوكمة، وأن يكون هذا التصنيف متداولاً وميسرا لجميع الأطراف ذات العلاقة، وإدراج مقياس للتعثر المالي في القوائم المالية لمشركات المدرجة يظهر في التقرير السنوي للشركات.

4. دراسة الأغا (2011):

بعنوان: دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية (دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية).

هدفت الدراسة إلى بيان دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية بالتطبيق على البنوك الفلسطينية من خلال توضيح (دور الحوكمة وزيادة الثقة لدى أصحاب المصالح – دوافع الإدارة وموثوقية البيانات – تحديد وتوزيع المسئوليات وآثار المحاسبة الإبداعية عليها – مسؤوليات مجلس الإدارة وموثوقية البيانات) وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد من المدققين الداخليين والخارجيين ومفتشي سلطة النقد للبنوك الفلسطينية المدرجة أسهمها في بورصة فمسطين، وبلغت حجم العينة 89 استبانة، وتم استخدام برنامج ***spss*** لتحميل الاستبانة.

ومن نتائج الدراسة أن تنوع استخدام أساليب المحاسبة الإبداعية يعتبر سلوك غير أخلاقي ويؤثر على موثوقية البيانات المالية، وأن مبادئ حوكمة الشركات تحد بشكل كبير من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، ويأتي في مقدمة هذه المبادئ مبدأ حماية حقوق المساهمين، يليه مبدأ دور أصحاب المصالح ومبدأ الإفصاح والشفافية معاً، ثم مبدأ مسؤوليات مجس الإدارة، وأخيرا مبدأ المساواة بين المساهمين.

ومن توصيات الدراسة متابعة أسباب حدوث الانهيارات المالية السريعة في البنوك العالمية وكذا تطوير مبادئ حوكمة الشركات في فلسطين بما يتلاءم مع متطلبات الحد من تلك الأزمات والانهيارات والعمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة السليمة، وإبراز دورها في منع حدوث الفشل المالي للشركات، وإيجاد آليات جديدة للتعزيز من مبدأ دور أصحاب المصالح في تقليص هيمنة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على عمليات اتخاذ القرارات.

ثانيا. الدراسات الأجنبية

1. دراسة Jean Elloumi (2011):

بعنوان:

Financial distress and corporate governance: an empirical analysis

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين بعض خصائص حوكمة الشركات وحالة التعثر المالي لعينة من الشـركات الكندية، وقد اشـتملت الدراسـة على (46) شـركة متعثرة مالياً و(46) شـركة لا تعاني من التعثر المالي، وقد استخدم الباحثان تحميل الانحدار ***logit regression analysis*** لدراسة العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة والتعثر المالي.

ومن نتائج الدراسة أن الشركات التي لا تعاني من التعثر المالي لديها نسبة عالية من أعضاء مجلس الإدارة من خارج الشركة بنسبة (73.7%) مقابل (64.7%) للشركات التي تعاني من التعثر المالي، أن لجان المراجعة في الشركات التي لا تعاني من التعثر المالي تتكون من أعضاء من خارج الشركة، وأن (52%) من الشـــركات المتعثرة قاموا بتغيير المدير التنفيذي خلال فترة الدراســـة من عام ***1996***حتى ***1998*** مقارنة مع (17%) للشركات التي تتمتع بالاستقرار المالي.

2. دراسة Allen(2014):

بعنوان:

The Roles of Corporate Governance in Bank Failures during the Recent Financial Crisis

هدفت الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الشركات في حالات فشل البنوك خلال الأزمة المالية الحديثة، وقام الباحثون ببحث العلاقة بين أثر ملكية البنك وهيكلية الإدارة عمى احتمال حدوث الفشـــل المالي للبنوك التجارية الأمريكية، من خلال استخدام (خمس متغيرات تفسيرية باستخدام نموذج الانحدار متعدد المتغيرات اللوغاريتمية،) وقد اشتممت عينة الدراسة على(**96**) بنكاً متعثرا و(**367**) بنكاً غير متعثر خلال الفترة من **2007** حتى 2010 للبنوك التجارية الأمريكية.

ومن نتائج الدراسة أن الفشل المالي يتأثر بشكل كبير بهيكلية الملكية للبنك، احتمالية حدوث الفشل المالي ترتفع بشـــكل خاص عندما يتم زيادة الحوافز الخاصـــة بالمدراء التنفيذيين ومســـتويات الإدارة الأقل، المتغيرات المحاسبية مثل (رأس المال – الإيرادات –القروض المتعثرة) تساعد أيضاً في التنبؤ بالفشل المالي.

ومن توصـيات الدراسـة توضـيح الآثار المترتبة عمى السياسـات المهمة والتي قد تسـاعد المنظمين والمشرفين والمشـاركين الآخرين في السـوق في توقع ومنع الأزمات المصـرفية في المسـتقبل، التركيز بشـكل قوي على تحميل قواعد حوكمة الشركات في البنوك وبشكل خاص بهيكل رأس المال.

3. دراسة Miglani (2015):

بعنوان:

Voluntary Corporate Governance structure and financial distress: Evidence from Australia

هدفت الدراســة إلى دراســة اختبار العلاقة بين التبني الطوعي لآليات الحوكمة ودورها في التخفيف من أثر التعثر المالي للشـركات، وقد كانت عينة الدراسـة (171) شـركة متعثرة و (106) شـركة لا تعاني من التعثر المالي من الشركات الأسترالية المسجلة لمدة خمس سنوات من عام 1999 حتى عام 2003، وقد تم الحصول على البيانات المحاسبية من القوائم المالية للشركات عينة الدراسة ومن ثم تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة، واسـتخدمت الدراسـة نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين آليات الحوكمة واحتمالية تعرض الشـركات لمتعثر المالي.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود دليل يدعم الفرضية بأن التبني لآليات محددة من آليات الحوكمة مفيد للشركات في تقليل مخاطر حدوث التعثر المالي.
- من آليات الحوكمة المحددة المشــار إليها وجود مســتوى أعلى من حملة الأســهم بعدد كبير ملكية المدراء.
- وجود لجنة التدقيق مستقلة مرتبطة بتخفيض احتمالية حدوث الأزمات المالية
- وجود علاقة ســببية بين الحوكمة والتعثر المالي، حيث إن التبني الطوعي لآليات الحوكمة يؤدي إلى مستويات أقل من التعثر المالي، وليس العكس حيث إن إدراك وجود التعثر المالي يؤدي إلى إصلاح هيكل حوكمة الشركات.

وقد جاءت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها أن يقوم المستثمرون الاطلاع على قواعد الحوكمة في الشركات التي يرغبون في الاسـتثمار فيها لتقييم المخاطر وفرص الاسـتثمار المتاحة لهم، وكذلك تعتبر نتائج الدراسـة مهمة لواضــعي الســياســات في مجلس حوكمة الشــركات (***ASX***) عند وضــعهم لأفضــل هيكل لحوكمة الشركات.

4. دراسة *Voon* (2015)

بعنوان:

Corporate Governance and Financial Crisis

هدفت الدراســـة إلى بيان أهمية حوكمة الشـــركات في الأزمات المالية، وتحديد إذا ما كانت حوكمة الشركات تعد كمؤشر أساسي للأزمات المالية إلى جانب العوامل الأساسية الأخرى؟، وهل حوكمة الشركات الضـــعيفة تجعل الدول أكثر عرضـــة لمخطر أثناء الأزمات المالية، وهل يختلف أثر حوكمة الشـــركات في البلـدان النـاميـة والمتقـدمـة علـى مســـتوى الأزمـة المـاليـة ولمـاذا؟، كمـا اشـــتملـت عينـة الـدراســـة على (14) دولـة متقـدمـة ونـاميـة منـذ العـام 1996 وحتى عـام 2014 وقـد تم جمع البيانات من خلال الإحصاءات المالية الدولية ونظام البيانات لكل دولة.

ومن نتائج الدراسـة أن احتمال وقوع الأزمة المالية ينخفض بشـكل كبير عندما يتم تحسـين مؤشـرات حوكمة الشـــركات، وكذا وجود فارق زمني في حدوث الأزمات المالية له دور إيجابي ومهم، ناهيك على أن الأزمات المالية في الدول الآسـيوية (الدول ضـمن عينة الدراسـة) يتسـبب في (11) متغيرا، منها الأزمات المالية العالمية، شروط التجارة، معدل الفائدة الحقيقي وغيرها، بينما الأزمات المالية في الدول المتقدمة تحدث لسببن فقط وهما الأزمات العالمية والناتج الحقيقي.

ومن توصـيات الدراسـة ضـرورة إعادة وضـع أنظمة لحوكمة الشركات يكون من خلالها دراسـة التحليل المالي لهذه الشركات ووضع قواعد جديدة لحماية الشركات من التعثر المالي.

ثالثا. التعقيب على الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

الجدول رقم (01): مقارنة الدراسات العربية والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	بعض الدراسات السابقة حول موضوع: حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصناعية				الدراسة الحالية
	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الرابعة	
موضوع الدراسة	الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي – بالإشارة إلى حالة الجزائر	دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية	دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تحليلية)	دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية (دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية).	دور الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني
هدف الدراسة	التعرف على مدى مساهمة الحوكمة	دراسة آليات الحوكمة البنكية ودورها في	التعرف على دور تطبيق قواعد الحوكمة	بيان دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي	محاولة التعرف على دور مبادئ الحوكمة

	في إدارة مشكلة التعثر المصرفي على مستوى النظام المصرفي الجزائري	الحد من المخاطر البنكية	في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في منع حدوث التعثر المالي	للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية بالتطبيق على البنوك الفلسطينية	في التقليل من التعثر الإئتماني بالبنوك الجزائرية
عينة الدراسة	موظفي البنك المركزي الجزائري	عشرة بنوك تونسية مدرجة في البورصة التونسية	جميع الشركات المدرجة لدى بورصة فلسطين للعام 2014	عدد من المدققين الداخليين والخارجيين ومفتشي سلطة النقد للبنوك الفلسطينية المدرجة أسهمها في بورصة فمسطين	عمال وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الخارجي الجزائري
فترة الدراسة	2014-2010	2016-2010	2015-2014	2017-2013	2016-2007
النتيجة المتوصل إليها	تهدف إدارة التعثر المصرفي من خلال مبادئها إلى تخفيض أسباب حدوث العسر المالي من جهة، وتخفيض التكلفة الناجمة عن حدوثه من جهة أخرى، عن طريق تشجيع القائمين على المصارف على قبول وأخذ المشاكل بعقلانية والعمل على تجنب المخاطر التي يصعب عليهم تقييمها.	نشر ثقافة مكافحة الفساد ومعاقبة البنوك في حالة فشلها في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة فيها وذلك من أجل أخذ الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة والفساد وتشجيع الشفافية والإفصاح في المعلومات المالية.	أكثر مؤشرات تطبيق الحوكمة تطبيقاً هو المؤشر الخاص باللوائح والقوانين الداخلية للشركة، ويأتي في المرتبة الثانية المؤشر الخاص بصلاحيات مجلس الإدارة يليه مؤشر المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين	مبادئ حوكمة الشركات تحد بشكل كبير من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، ويأتي في مقدمة هذه المبادئ مبدأ حماية حقوق المساهمين، يليه مبدأ دور أصحاب المصالح ومبدأ الإفصاح والشفافية معاً، ثم مبدأ مسؤوليات مجس الإدارة، وأخيرا مبدأ المساواة بين المساهمين.	تعود أهم أسباب تعثر النظام المصرفي الجزائري انطلاقا من نتائج الرقابة المصرفية للجنة المصرفية إلى عوامل متعلقة بالتسيير وسوء الإدارة وأخرى اجتماعية وثقافية ومؤسسية، إضافة إلى سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية للبنوك في الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

2. الدراسات الأجنبية:

الجدول رقم (02): مقارنة الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	بعض الدراسات السابقة حول موضوع: دور الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني في الوكالات البنكية				الدراسة الحالية
	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الرابعة	
موضوع الدراسة	***Financial distress and corporate governance : an empirical analysis***	***The Roles of Corporate Governance in Bank Failures during the Recent Financial Crisis***	***Voluntary Corporate Governance structure and financial distress: Evidence from Australia***	***Corporate Governance and Financial Crisis***	دور الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني
هدف الدراسة	دراسة العلاقة بين بعض خصائص حوكمة الشركات وحالة التعثر المالي	تحليل دور حوكمة الشركات في حالات فشل البنوك خلال الأزمة المالية الحديثة	اختبار العلاقة بين التبني الطوعي لآليات الحوكمة ودورها في التخفيف من أثر التعثر المالي للشركات	بيان أهمية حوكمة الشركات في الأزمات المالية	محاولة التعرف على دور مبادئ الحوكمة في التقليل من التعثر الإئتماني بالبنوك الجزائرية
عينة الدراسة	عينة من الشركات الكندية	(96) بنكاً متعثرا و(367) بنكاً غير متعثر من البنوك التجارية الأمريكية	(171) شركة متعثرة و (106) شركة لا تعاني من التعثر المالي من الشركات الأسترالية المسجلة	(14) دولة متقدمة ونامية	عمال وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الخارجي الجزائري
فترة الدراسة	2011	الفترة من 2007 حتى 2010	من العام 1999 حتى عام 2003	منذ العام 1996 وحتى عام 2014	2007-2016
النتيجة المتوصل إليها	الشركات التي لا تعاني من التعثر المالي لديها نسبة عالية من أعضاء مجلس الإدارة من خارج الشركة بنسبة (73.7%)	الفشل المالي يتأثر بشكل كبير بهيكلية الملكية للبنك، احتمالية حدوث الفشل المالي ترتفع بشكل خاص عندما يتم زيادة الحوافز الخاصة بالمدراء	التبني لآليات محددة من آليات الحوكمة مفيد للشركات في تقليل مخاطر حدوث التعثر المالي	احتمال وقوع الأزمة المالية ينخفض بشكل كبير عندما يتم تحسين مؤشرات حوكمة الشركات	تعود أهم أسباب تعثر النظام المصرفي الجزائري انطلاقا من نتائج الرقابة المصرفية للجنة المصرفية إلى عوامل متعلقة بالتسيير وسوء

	مقابل (64.7%) للشركات التي تعاني من التعثر المالي	التنفيذيين ومستويات الإدارة الأقل			الإدارة وأخرى اجتماعية وثقافية ومؤسسية، إضافة إلى سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية للبنوك في الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

خاتمة الفصل:

تعـاظم الاهتمـام بأهميـة تطبيـق مبـادئ الحوكمـة البنكيـة نظـرا لأهميتهـا المسـتمدة مـن خصوصـية نشـاطها المـالي، حيـث تعتمـد الحوكمـة علـى صـياغة قـرارات وإيجـاد أنظمـة توافـق سـير الأعمـال الناجحـة للبنـوك وتـدعم تسـييرها، وتقـويم أعمـال البنـوك ووضـع الخطـط الكفيلـة لتحسـين أدائهـا، وذلـك دفـع الحوكمـة لصـياغة مبـادئ تتماشـى ومتطلبـات سـير أعمـال المصـارف بغيـة الوصـول إلـى مرحلـة الأداء الأمثـل والحمايـة مـن التعثـر الإئتمـاني والـذي يعتبـر وبمـا يحقـق الغايـات المتوخـاة، حيـث يعمـل تطبيـق الحوكمـة فـي المصـارف علـى دعـم الثقـة فـي النظـام المصـرفي ممـا يـؤدي إلـى تحقيـق الاسـتقرار فـي النظـام المـالي ككـل والـدفع بعجلـة الاقتصـاد إلـى الأمـام، كمـا يـؤدي اتبـاع المبـادئ التـي أصـدرتها لجنـة بـازل إلـى خلـق الاحتياطـات اللازمـة ضـد الفسـاد وسـوء الإدارة، مـع تشـجيع الشـفافية فـي النظـام المصـرفي ومكافحـة مقاومـة المصـارف للإصـلاحات. كمـا تـوفر هاتـه المبـادئ إطـار لإدارة المخـاطر المصـرفية ممـا يسـاعد إدارة المصـرف علـى إيجـاد الإسـتراتيجية الأمثـل التي من شأنها تحقيق أهداف البنك.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تـمهيد:

يأتي هذا الفصـل كتكملة للدراسـة النظرية حول موضـوع البحث، فبعد التطرق في الفصـل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث ودور الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني في البنوك التجارية، وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، إذ وقع الاختيار على الوكالتين البنكيتين (بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي) لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للوكالات البنكية محل الدراسة (***BADR/BEA***)؛

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها.

المبحث الأول: تقديم عام للوكالات البنكية محل الدراسة (*BADR/BEA*)

بغرض دراسة موضوع الحوكمة وتطبيقها في البنوك ومدى تبني البنوك الجزائرية لمبادئها، وأثر ذلك في التقليل من التعثر الإئتماني، وجب إسـقاط حيثيات الموضـوع النظرية على أرض الواقع، إذ وقع الاختيار على بنكي الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة تبسـة 488) وكذا البنك الخارجي الجزائري (وكالة تبسة–46) كمجال للدراسة التطبيقية، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تقديم الوكالة البنكية محل الدراسة

المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري –وكالة تبسة–46

المطلب الأول: تقديم الوكالة البنكية محل الدراسة

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مراتب متقدمة في النظام المصرفي الجزائري، من حيث إن أهمية إجمالي الموازنة، وبالتالي فهو يستمد قوته من هيكله الضخم المتواجد عبر التراب الوطني، ويضمن بنك الفلاحة والتنمية الفلاحة والتنمية الريفية جميع الخدمات المصـرفية، مع تفرده بتمويل قطاعات الفلاحة والصيد البحري والصناعات الغذائية.

1. التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (مؤسسة الأم):

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية من أهم البنوك التي أنشـئت في الجزائر بغرض اسـتقلال الفلاحة في البلاد، وتنمية الأرياف والقطاع ألفلاحي، ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، صنف في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية.

أولا: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة الأم

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسـسـة تنتمي إلى القطاع العمومي أنشـأت بتاريخ 17جمادى الأول 1408هـ، الموافق لـــــ 13 مارس 1983م، وفق للمرسوم لرقم 106/82 مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تكون في بداية مشـواره من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، وأصـبح اليوم يتضـمن 291 وكالة و31 مديرية جهوية، في مايو 1986 تحولت إلى مؤسـسـة عمومية اقتصادية في شركة ذات أسهم برأس مال يقدر 2،200،000،000 دج مقسم 22000 سهم بقيمة 100000دج للسهم، وقسم رأس مالها إلى:[1]

(03%) صناعة وزراعة غذائية.

(35%) سلع تجهيزية.

(20%) صناعة متنوعة.

(10%) خدمات متنوعة.

[1] معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

ومن جهة أخرى و بموجب قانون 10/90 المؤرخ في 14 ابريل 1990 ،والذي أعطى اكبر استقلالية للبنك بعد إلغاء التخصـص سنة 1986 م ،فان بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك عمل على توســـيع نشـــاطه في المجال المالي ،ويقدر حاليا رأس ماله 300،000،000 ويبلغ مجمل تعاملاته الاقتصـــادية والبنكية 5.8 مليار دولار ويغطي 30%من التجارة الخارجية ،ويشـمل حوالي 7000 موظف ،ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية ،صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف قاموس البنوك في المركز الأول ترتيب البنوك الجزائرية في ترتيب 688 ضمن البنوك العالمية 9100 بنك مصنف ،لذلك فقد مر البنك بثلاثة مراحل أساسية:[1]

1. مرحلة ما بين (1982–1990): بموجب هذه المرحلة فقد فرض البنك وجوده ضـــمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية، واهتم بتمويل القطاع الفلاحي والصناعي الغذائي، وهو ما كان منصوص عليه في آلية الاقتصاد الاشتراكي.
2. مرحلة ما بين (1991–1999): بموجب صـدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي ينص على نهاية كل بنك فتوسع نشاط البنك ليشمل مجالات اقتصادية أخرى، وإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي.
3. مرحلة ما بين (2000–2011): تميزت هذه المرحلة بموجب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لمسـايرة تحولات الاقتصـادية والاجتماعية لإرضـاء تطلعات العملاء، وقد وضـع البنك نشـاطا فعالا يتمثل في تحسين خدماته وتأهيلها وتطوير أنظمتها.

ثانيا: مصادر تمويل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من خلال القيام بمهامه على أكمل وجه، ولتحقيق الأهداف المســـطر فان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسـتعمل كل الوسـائل المنقولة والغير منقولة التجارية والمالية التي بحوزته، وتنص المادة 25 من المرسوم رقم 106/82 المتعلق بصادر بنك الفلاحة التنمية فان هذه الأخيرة تتكون من: [2]

- رأس مال البنك الأساسي المقدر بـ 3000،000،000 دج؛
- الودائع الفردية والمحدودة الأجل المحصل عليها من الزبائن؛
- تسبيقات الخزينة لتحويل برامج التنمية؛
- القروض الممنوحة من طرف البنك المركزي بتطبيق سعر إعادة الخصم.

2. التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (*BADR*)-وكالة تبسة 488

نظرا لأهمية البنك تم فتح عدة فروع ومديريات حول التراب الوطني، وذلك لكي يسـهل على الزبون التعامل معه من موقع وجوده، ولقد كان لها فروع رئيسي في تبسة تحت رقم 488.

أولا: نشأة وكالة تبسة –488

[1] معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

[2] معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

أنشـأت وكالة تبسـة –488 – بواسـطة المرسـوم الرئاسـي الصـادر بتاريخ 13 مارس 1982، وهي الممثلة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية تبسة ،كونها وكالة رئيسية للفرع الجهوي 012، أو ما يســـمى بالمجموعة الجهوية للاســـتغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي تقع في حي "نهج محمد الشـريف" وهو مكان اسـتراتيجي إذ يتوسـط معظم المرافق العمومية في المدينة ووكالة بدر تبسـة –488– يتفرع منها ستة(06) وكالات أخرى هي:

الوكالات	رقم الوكالة
وكالة الشريعة	485
وكالة ونزة	489
وكالة بئر العاتر	490
وكالة لعوينات	491
وكالة الماء الأبيض	492
الوكالة الواقفة وسط المدينة	494

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: مهام وكالة تبسة –488

تتمثل معظم مهام الوكالة فيما يلي: [1]

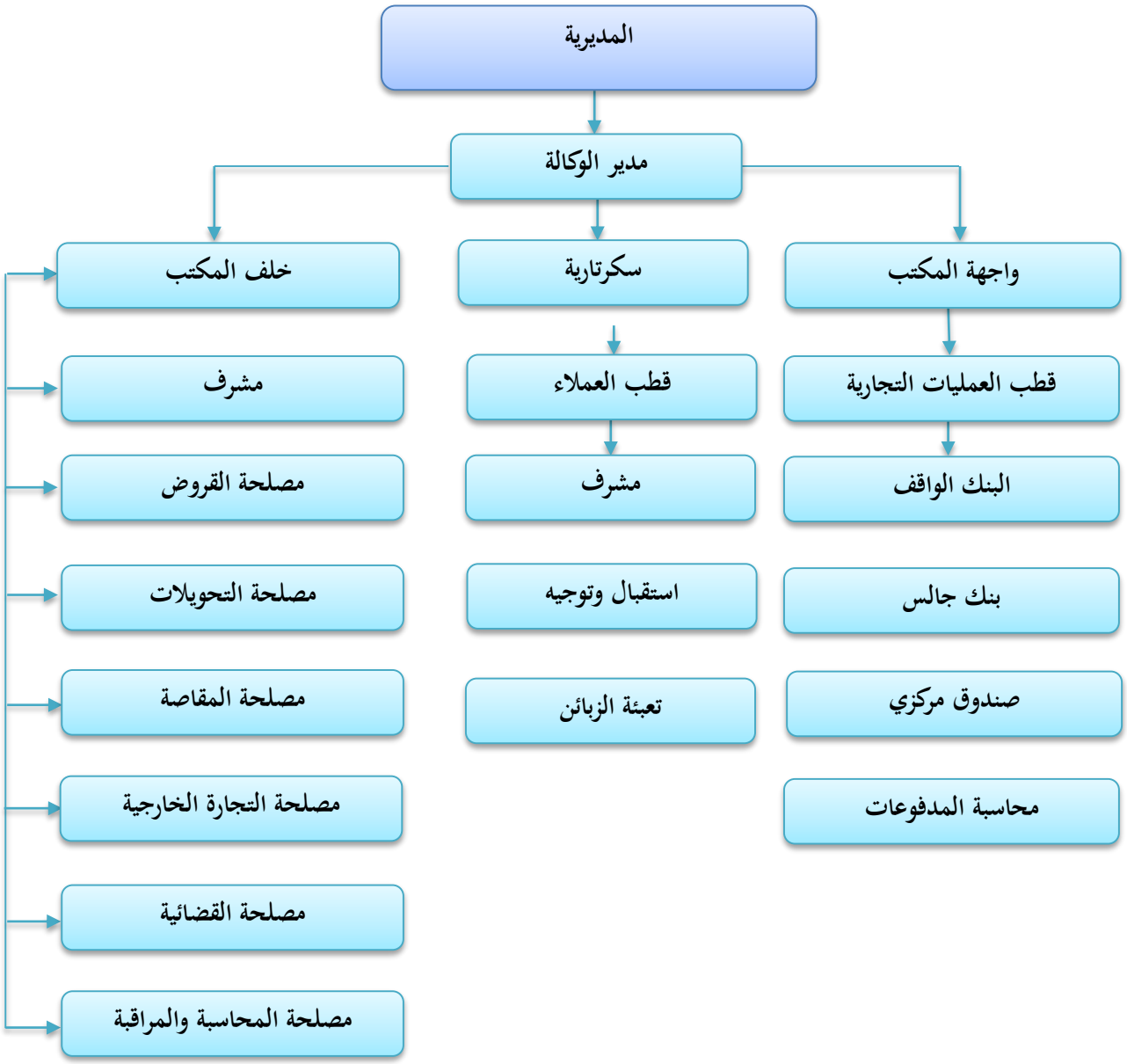
- القيام بالعمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن؛
- العمل على استقرار وتطوير وإعلام وتكوين الموظفين؛
- منح القروض والضمانات المطلوبة وضمان متابعة تحقيقها؛
- العمل على مواكبة الإصلاحات البنكية والنقدية الحاصلة؛
- تحصيل أكبر عدد ممكن من الودائع؛
- تنظم جميع العمليات البنكية في إطارها القانوني.

3. الهيكل التنظيمي لوكالة *BADR*–488

إن دراسـة الهيكلة المالية لبنك بدر(*BADR*) –488– وتوزيع الوظائف فيه يكتسـي أهمية بالغة، باعتبار أن حسن تنظيم هيكل البنك يساعد على تأدية المهام والوظائف الموكلة بها كل دائرة وقسم.

[1] معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة –488



المصدر: مصلحة المستخدمين من طرف الوكالة

ويمكن توضيح مختلف مكونات الهيكل التنظيمي من خلال ما يلي:

أولا- المصالح الإدارية: تتمثل عناصر المصالح الإدارية في العناصر الآتية: [1]

1- المديرية: هي أهم وأعلى مستوى في الوكالة تشرف مباشرة على المصالح الموجودة بها وهذا ما يجعل من المدير المسير الأولى على مستوى الوكالة هو المسئول الرئيسي على نتائجها ومن أهمها ما يلي:

- تأطير العمليات المالية ومتابعتها؛
- التوجيه والإشراف والمبادرة لحل المشاكل داخل الوكالة؛
- العمل على رفع حصص الوكالة؛
- العمل على جلب أكبر عدد من الزبائن؛

2- الأمانة العامة: يعتبر الوسيط بين المدير وباقي موظفي الوكالة، ويترأسها نائب المدير وهو المسئول الثاني بعد المدير ومن أهم مهامه ما يلي:

- كتابة التقارير؛
- استقبال البريد الوارد والصادر وتوجيهه إلى المصادر المختلفة؛
- تنظيم كل الوثائق التي تحتاج إلى توقيع المدير والتي يستلمها من الموظفين والزبائن.

ثانيا- الواجهة الأمامية

وسميت بذلك لان الزبون يجلس أمام ممثل الوكالة، ويتجاوب معه للحصول على الخدمة دون تعب وتنتقل بين المصالح أو تقدم له الخدمة من الشباك ويضم ما يلي: البنك الموافق، البنك المجالس، الصندوق المركزي.

ثالثا: الواجهة الخلفية

في هذا القسم تتم التحويلات ما بين البنوك، وإيداعات الصكوك ودراسة ملفات القروض وكيفية تحصيل الضمانات لهذا القسم له اتصال مباشر مع مصلحة المسئولين عن الزبائن دون لقاء مباشر معهم، ويتكون هو الأخر من المصالح الآتية:

- مصلحة القروض: وهي المسئولة عن استقبال القروض المختلفة مع دراستها دراسة تقنية، وهذا قبل إرسالها إلى الدائرة التجارية في البنك.
- مصلحة المقاصة: تستقبل هذه المصلحة الأوراق المالية والتحصيل والخصم، حيث أن أهم لهذه المصلحة هو الاتصال الدائم بالزبون للمحافظة على التوازن المالي للوكالة؛

[1] معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

- مصـلحة التجارة الخارجية: وتختص هذه المصـلحة بالتجارة الخارجية وفتح الحسـابات الخاصـة بالعمليات التجارية.
- مصـلحة المنازعات القانونية: تضـم مصـلحة المنازعات القانونية بجميع الشـكاوى المقدمة من الزبائن أو عرض قضايا من طرف البنك في حالة الإخلال بأحد القوانين.
- المصـلحة المحاسـبية والمراقبة: يتم على مسـتوى هذه المصـلحة كل العمليات المحاسـبية وتقوم كذلك بمراقبة المصاريف والمداخيل على مستوى الوكالة.

المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري –وكالة تبسة-46-

سـعت الجزائر بعد الاسـتقلال مباشـرة بكل ما في وسـعها لاسـتعادة كل حقوقها وسـيادتها، ومن أهم أركان السيادة الوطنية هو إصدار النقود وإنشاء عملة وطنية، فبدأت بإنشاء نظام بنكي جزائري سواء عن طريق تأميم الفروع البنكية الأجنبية وعن طريق خلق بنوك جديدة، ومن بين هاته المصـارف أنشـئ البنك الجزائري الخارجي.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف نشأة البنك الخارجي (الأم) وكذا التطرق للبنك الخارجي الجزائري –وكالة تبسة 46- الموضع للدراسة التطبيقية.

1. **تقديم عام للبنك الخارجي الجزائري *BEA*:**

من أهم المصـارف التي تسـاهم في تدعيم الأموال في الجزائر خاصـة من المعاملات مع الخارج هو البنك الخارجي الجزائري، وسيتم التطرق لنشأة هذا البنك ومهامه وأهدافه وتعاملاته التجارية.

أولا. التعريف بالبنك الجزائري الخارجي:

تأسيس البنك الخارجي الجزائري في إطار سياسة تأميم المؤسسات الاقتصادية والمالية التي عرفتها الجزائر عقب الاسـتقلال، وذلك طبقا للمرسـوم 67-204 بتاريخ 01 أكتوبر 1967ـــ في شـكل مؤسـسـة جزائرية وحدد رأسماله مبدئيا بـــــــ 20 مليون دج، مقره الجزائر العاصمة، بإمكانه إقامة وكلات وفروع بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن وتصنيفها لا يكون إلا بموجب شرعي.

وقد تم إنشاؤه على أنقاض المؤسسات البنكية التالية:

-القرض الليوني *Credit lyonnais* بتاريخ 1967/10/01

-الشركة العامة *Societe Generale* بتاريخ 1967/12/31.

- قرض الشمال *Credit de Nord* بتاريخ 1968/04/30.

-البنك الصـــناعي الجزائري وبنك البحر الأبيض المتوســط *Banque Industrielle D'Algerie et de la MediterraneBanque* بتاريخ 1968/05/31.

-باركلا يزينيك ليميتد *Parclays Banque Limited* بتاريخ 1986/05/31.

كان الموضوع الأساسي للبنك الخارجي الجزائري وقت إنشاؤه بتسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية للجزائر مع البلدان الأخرى في إطار التخطيط الوطني، وهو بهذا يعتبر مركز الخدمات والاســـتعلامات التجارية التي تسمح للمؤسسات التجارية ببيع منتجاتها في أحسن الظروف مع مراعاة الظروف الاقتصادية العالمية، كما يساهم في ترقية الصادرات من المنتجات المصنعة لمختلف فروع النشاط.

وفي ســنة 1988 وبعد عشــرين من الوجود كان بنك الجزائر الخارجي من المؤســســات المالية المســتقلة، وذلك حســب أحكام القانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1989 ليتحول فعلا إلى شــركة مناهضـة، وذلك بتاريخ 05 فيفري 1989، محتفظا عموما بنفس الغرض المحدد له في المرسوم رقم 67-204، وقد حدد رأســماله بمليار دينار جزائري وذلك بتاريخ فيفري 1996، أصبح رأسمال البنك الخارجي الجزائري 5600.000.000، وتبقى الرأســمال ملكا للدولة، لدى بنك الجزائر الخارجي شــبكة تحتوي على 80 وكالة متواجدة في المجتمعات السكانية الكبرى في المراكز الصناعية ومناطق الإنتاج البترولي، ويقيم كـذلـك علاقـات مع دول أخرى، ولـه نوعين في الخـارج، البنـك الـدولي العربي(بـاريس) والبنـك العربي للاستثمار والتجارة الخارجية (أبو ظبي).

ثانيا. مهام البنك الخارجي الجزائري:

يعتبر هذا البنك من أكبر المساهمين في ترقية ودفع التجارة الخارجية في الجزائر خاصة الصادرات من المواد الأولية كما يقوم بالمهام التالية:

- توفير الادخار الوطني
- تســهيل وتنمية العلاقات الاقتصــادية بين الجزائر والخارج وذلك من أجل تحويل التجارة الخارجية للبلاد.
- إبرام اتفاقية القروض مع البنوك الخارجية.
- منح الاعتماد على الاستيراد.
- ضمان الصفقات للمسيرين والمستوردين الأجانب والجزائريين.
- ضمان كل الصفقات المتوقعة من قبل الدولة والمؤسسات المحلية والخارجية.
- تطوير الصفقات التجارية مع الدول الأخرى.
- وضع وكالات وفروع في الخارج.
- المشاركة في نظام تأمين القروض.
- إعطاء الموافقات للقروض والمصارف الأجنبية.
- القيام بجميع العمليات البنكية والمحاسبية الخارجية.

ثالثا. أهداف البنك الخارجي الجزائري:

يسعى هذا البنك لتحقيق عدة أهداف ومن أهمها:

- تحفيز وتشجيع العمليات من الخارج ومع باقي دول العالم.
- يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية مع التنفيذ الجيد بالالتزامات الناتجة بين أسواق دور الجمعيات المحلية.
- إنشـاء مصـلحة مركزية للاسـتعلامات التجارية عبر البلدان الأجنبية ومصـلحة لتطوير العمليات التجارية معها.
- تبديل جميع القروض التابعة للمؤسـسـات المصـرفية العمومية الأخرى والمسـاهمة في مثل هذه القروض وإلحاق أي تحويلات يوافق عليها مختلف المؤسسات.
- القيام بجميع العمليات المصـرفية الداخلية والخارجية التي تتلاءم مع هدفه إن يحدد وزير الداخلية قواعد التطبيق الخاصة.

2. تقديم البنك الخارجي الجزائري (وكالة تبسة-46):

أنشـئ البنك الخارجي الجزائري عدة وكالات على المسـتوى الوطني لتقديم الخدمات للمواطنين والمسـاهمة في تنمية الوطن، ومن بين هذه الوكالات وكالة تبسة -46- وعليه تم تداول النقاط التالية:

أولا. نشأة البنك الخارجي وكالة تبسة-46-:

تأسـسـت وكالة تبسـة -46- التابعة للبنك الخارجي الجزائري بتاريخ 01 جانفي 1990، باشـرت نشاطها برأس مال قدره 1600.000.000 دج ويقع عنوانه الإداري بنهج الأمير عبد القادر طريق قسنطينة -تبسة-

إن الوظيفة الأساسية للوكالة تتمثل في تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى إذ تقوم الوكالة باسـتقبال الودائع ومنح الاعتمادات للمسـتوردين ومنح الضـمانات وذلك بتسـهيل عمليات التصدير، ولتعدد مهام الوكالة فقد قسمت إلى قسمين:

- قسم خاص بالائتمان يقوم بقبول الودائع ومنح القروض
- قسم خاص بالعمليات الخارجية.

ثانيا. مهام وكالة تبسة-46-:

للوكالة عدة مهام رئيسية تتمثل في:

- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن بطرق علمية
- تنظيم وتحليل وإدارة الملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي للمؤسسات ذات الطابع الصناعي *PME*
- معالجة عمليات الزبائن حاسبيا وإدارة بالعملة الوطنية والعملة الأجنبية.

- تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي للوكالة.
- السهر على التكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى موظفي الوكالة.
- السهر على التسيير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن.
- تقديم تقارير بصفة دورية عن نشاطات الوكالة.

ثالثا. تعاملات البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-:

يتعامل البنك بالتحديد وكالة تبسـة-46- مع أكبر الأقطار البترولية والصـناعية الموجودة بالوكالة، وهذا مما يظهر للوكالة الموصوفة المالية والسمعية الضاربة لهذا البنك ومن أهمها:

- ✓ شركة سوناطراك
- ✓ شركة نفطال
- ✓ شركة الإسمنت
- ✓ شركة الأنابيب
- ✓ شركة مناجم الحديد

كما تقوم الوكالة بمنح القروض وفق المخطط الوطني *CNAC. ENGEM.ENSEJ*

3. الهيكل التنظيمي البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-:

يعمل بالبنك الخارجي وكالة تبسة 23 موظفا حسب مهمته:

- إطارات موزعين على مصالح البنك كل حسب وظيفته.
- إطارات أمنية يسهرون على حفظ الأمن في البنك.

ليشـــكل الفرع خدمات قاعدية للبنك ويلبي حاجات العملاء بفضـــل هياكل الوكالة ويســـاعده مدير مساعد مكلف بالأعمال الإدارية وهيكلة الوكالة كما يلي:

- ✓ **المدير:** بالوكالة المدير هو المســير الأول والمســؤول عن تســيير البنك والنتائج التجارية لهيكله هو ممثل على المستوى المحلي، مكلف بالمهام التالية:
  - تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي.
  - تطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.
  - مراقبة سير الخدمات المقدمة للزبائن.
  - السهر على تكوين الموظفين وتقديم المعلومات.
  - تقديم تقارير بصفة دورية عن نشاطات الوكالة.
- ✓ **المدير المساعد:** مساعد مدير الوكالة وهو المسؤول الثاني بعد المدير وينوبه في حالة غيابه ويقوم بتسيير الوسائل البشرية والعتاد إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية وأمن الفرع.

- ✓ **السكرتارية (الأمانة):** السكرتارية تتكلف بالبريد الصادر والوارد عن الوكالة والقيام بالأعمال المكتبية وكذلك ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع (هاتف، فاكس، أنترنيت) وتوصيل ونشر الملاحظات الصادرة عن المدير.

أما المصالح الموجود في البنك فهي كالتالي:

- ✓ **مصلحة الالتزامات:** تتمثل مهامها في:
  - ضمان دعم الإدارة للإقراضات للزبائن.
  - إدارة ملفات الزبائن المتعلقة بالقرض.
  - السهر على متابعة تطبيق واستمرار التعليقات المتعلقة بالإقراضات.

ومن فروع هذه المصلحة:

- المتابعة اليومية، ملفات الزبائن، إدارة منح رخص للقروض، متابعة شروط وتعليمات كيفية فتح وتسيير حسابات الزبائن.
- تكوين بطاقات معلومات خاصة لكل زبون، متابعة وإرسال الملفات إلى بنك الجزائر ومتابعة النتائج.

- ✓ **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** وتتمثل مهامها كالآتي:
  - استقبال جيد للزبائن والتحاور معهم
  - استقبال ملفات الزبائن.
  - التحاور مع الزبائن وإرشادهم بكافة المعلومات التي تفيدهم.
  - التعامل مع الزبائن ذوي الكفاءة والسمعة الجيدة.
  - دراسة طلبات القروض.
- ✓ **مصلحة التجارة الخارجية:** وتتمثل مهامها كالآتي:
  - تحويل الأموال المتعلقة بالاستيراد والتصدير
  - تنظيم عمليات السحب والدفع.
  - القيام بعمليات تحويل العملات.

وتضم هذه المصلحة أربعة فروع وهي:

فرع التوطين: وهو فرع خاص بالعمليات المتمثلة في الاستيراد حيث يقوم العميل ملف مسبق للاستيراد ويقوم العميل كذلك بتقديم فاتورة ويجب على دافع هذا الملف أن يكون لديه حساب ورصيد كافي لتغطية تكاليف الصفقة التي يريد إتمامها، ونجد الإجراءات متسلسلة لعمليات الاستيراد وهي: الاعتماد المستندي، التحصيل المستندي.

فرع الاعتمادات المستندية: يحمل البنك على تسجيل كل قروض الاستيراد فيسجل خاص بالبنك حيث يسجل اسم البنك رقم الوكالة، رقم شباك التوطين.

فرع التحصيلات المستندية: وهو الفرع الذي يصدر بموجبها البائع أمرا إلى البنك الذي يتعامل معه لتحصيل مبلغ معين من المشتري مقابل تسليمه مستندات بشحن البضاعة المباعة إليه، ويتم السداد إما نقدا أو مقابل توقيع المشتري على كمبيالة، وعلى البنك تنفيذ أمر الزبون وبذل مجهوداته للتحصيل.

فرع الحسابات بالعملة الصعبة: ويقوم هذا الفرع بالعمليات المتعلقة بالعملة الصعبة.

- ✓ **مصلحة الصندوق:** وتتمثل مهامه كالآتي:
  - السهر على تنفيذ كل العمليات الخاصة بالزبائن وفقا للمخطط الحسابي والإدارة للوكالة.
  - ترتيب التصريحات الدورية حول المخالفات المتعلقة بعمليات الدفع.

ومن فروعه ما يلي:

- فرع العمليات المباشرة.
- فرع العمليات غير المباشرة.

- ✓ **مصلحة التنظيم والتسيير الإداري:** وتتمثل مهامها فيما يلي:
  - إدارة الوسائل البشرية والمادية للوكالة.
  - ضمان التنسيق المعلوماتي والمحاسبي للوكالة.

ومن فروع هذه المصلحة ما يلي:

فرع إدارة الوسائل: وتتمثل مهامه في:

السهر على المحافظة على مختلف الوثائق للوكالة، متابعة حسابات الموظفين وفقا للقانون، تقدير الاحتياجات الخاصة بتكوين الموظفين، إدارة العلاقات والمنقولات، القيام بإدارة الأرشيف والمحافظة عليه، التصريحات الدورية الجبائية وغير الجبائية لدى المصالح المعنية.

فرع المعلوماتية والمحاسبة: وتتمثل مهامها فيما يلي:

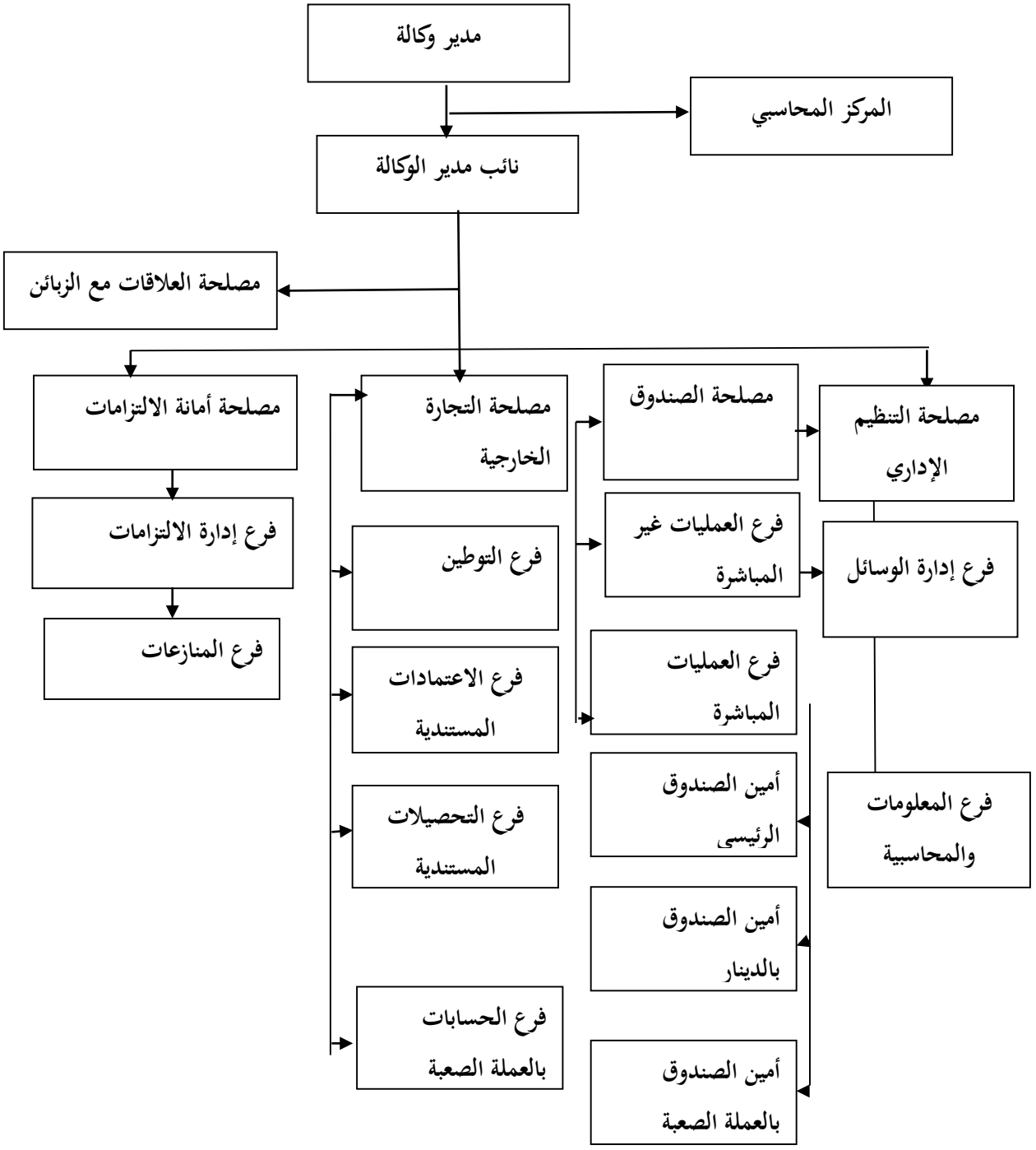
- ✓ إدارة التطبيقات الخاصة بالمعلوماتية.
- ✓ الإشراف على تسيير أجهزة الإعلام الآلي.
- ✓ العمل على متابعة وتأمين شفرات الكمبيوتر.
- ✓ تقديم حصيلة يومية لمجموع العمليات المحاسبية.

المركز المحاسبي: تتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ جرد أموال البنك وميزانيته.
- ✓ القيام بإحصاء ديون وموجوداته وحساب الأرباح والخسائر.
- ✓ تحديد نسب الأرباح وكيفية توزيعها.

- ✓ تنظيم الحسابات والعمليات التي قامت بها الوكالة.
- ✓ حسم كل المصاريف العامة وجمع الأعباء المالية.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري –وكالة تبسة –46–



المصدر: معلومات مقدمة من طرف البنك

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسـة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسـار الذي سـوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضـا لإجابته على الأسـئلة أو فك الغموض أو إيجاد اسـتفسـارات حول الموضـوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتسـاؤلات الخاصـة بموضـوع الدراسـة والتي تشمل ما يلي:

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

أولا. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاســتعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراســة والوثائق المتعلقة بالبنك، قصـد التعريف بها وتوضـيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصـادر جمع المعلومات:

1. **المصادر الثانوية:**

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصــة بتوضـيح كل من متغيرات الدراســة (الحوكمة والتعثر الائتماني) وأيضــا المجلات والمقالات العلمية حيث ســاعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصـــــداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شـــأنها الربط بين متغيرات الدراســـة، متحصـــلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقا من مراجع معتمدة.

2. **المصادر الأولية:**

تعبر المصــادر الأولية عن مختلف الوثائق والتســجيلات التي تم الحصــول عليها من البنوك محل الدراسة، ويمكن حصرها فيما يلي:

أ. **الوثائق والســجلات:** تم الاســتعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للبنوك والتعريف بها بالإضافة للهيكل التنظيمي ونظامه الداخلي.

ب. **الاستبيان:** تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراســة البحث في دور الحوكمة في تقليل من التعثر الائتماني في البنوك التجارية وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:[1]

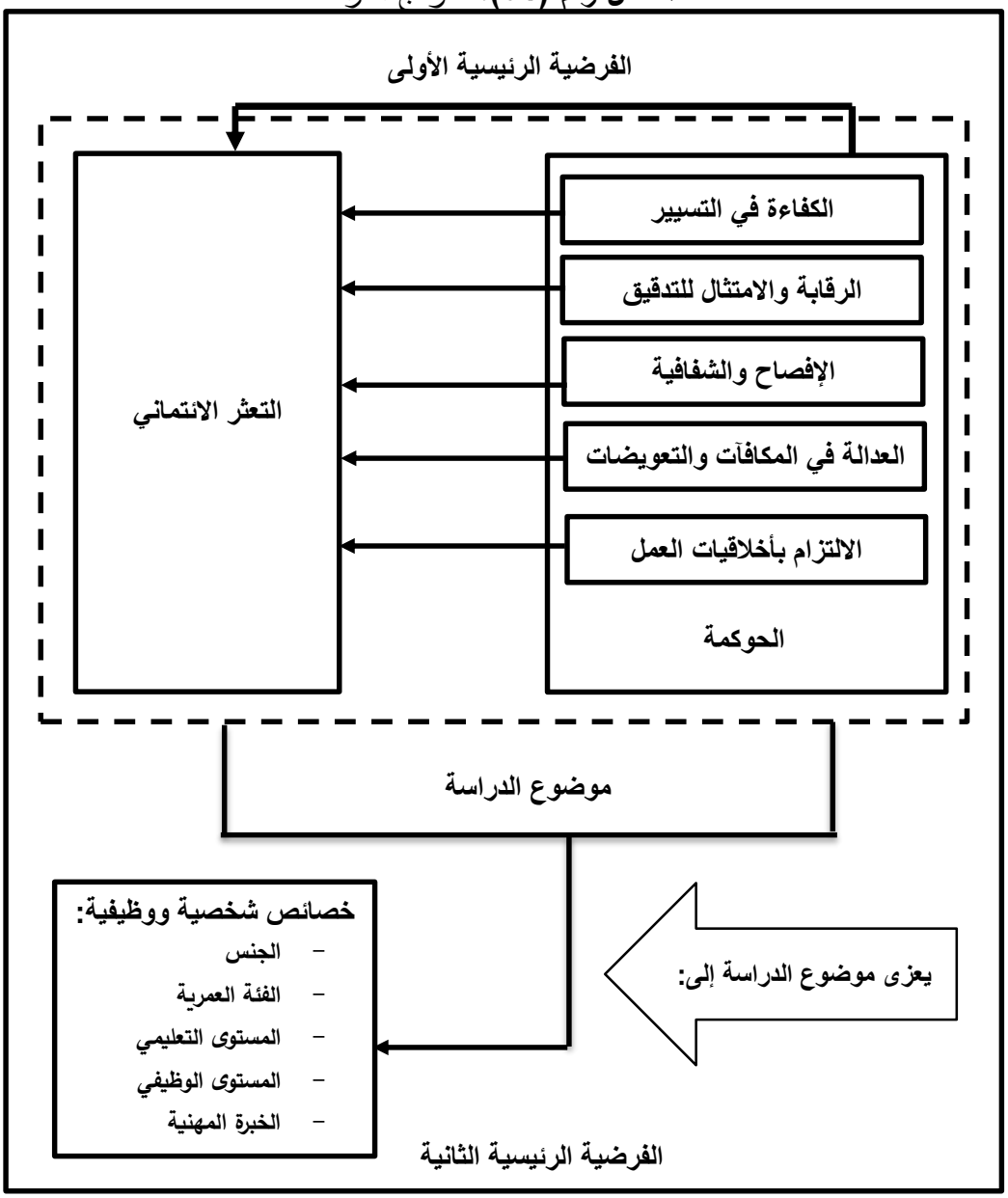
المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة ويقاس من خلال الأبعاد التالية: (الكفاءة في التسيير، الرقابة والامتثال للتدقيق، الإفصاح والشفافية، العدالة في المكافآت والتعويضات، الالتزام بأخلاقيات العمل).

المتغير التابع: التعثر الائتماني.

[1] الملحق رقم (02)، يوضح مضمون الاستبيان.

وللإلمام أكثر بدور الحوكمة في تقليل من التعثر الائتماني في البنك محل الدراسة تمت صياغة فرضية رئيسية ثانية توضح فروق الدلالة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في (الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي)، وموضوع الدراسة والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل مبادئ الحوكمة (الكفاءة في التسيير، الرقابة والامتثال للتدقيق، الإفصاح والشفافية، العدالة في المكافآت والتعويضات، الالتزام بأخلاقيات العمل). ومتغير تابع (التعثر الائتماني) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (***SPSS***: ***STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL***)

STUDIES) وقد تحدد نموذج الدراســة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراســة التابعة والمســتقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

ثانيا. مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصــة تهدف بالدرجة الأولى للحصــول على معلومات يراها البحث ضــرورية لتحقيق أغراض دراسته،[1] وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:[2]

الجزء الأول: ويشـتمل على متغيرات الدراسـة الشـخصـية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـــ: 29 سؤالا، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (01): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة		محاور الدراسة	عدد الفقرات
المحور الأول	مبادئ الحوكمة	الكفاءة في التسيير	20
		الرقابة والامتثال للتدقيق	
		الإفصاح والشفافية	
		العدالة في المكافآت والتعويضات	
		الالتزام بأخلاقيات العمل	
المحور الثاني		التعثر الائتماني	09
المجموع			29

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

المطالب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله وجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولا إلى تداوله.

[1] مصطفى صلاح، فوال، **مناهج البحث العلمي الاجتماعية**، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

[2] الملحق رقم (02).

يتكون مجتمع الدراســـة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (*BADR*)–وكالة تبســـة 488 بفروعه المنتشـــرة عبر البلديات (الشـــريعة، ونزة) وبنك الجزائر الخارجي (وكالة 46)، حيث بلغ عددهم (65) موظفا.

أولا. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد اسـتمارة الاسـتبيان كأداة للدراسـة الميدانية وجب اختبار صـدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بذلك قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة تبسة– وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضـوع الدراسـة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: محمود مهدي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي *spss***، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49.

2. ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من اســـتمارات الاســـتبيان وعددها 20 على مجتمع الدراســـة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (***Cronbach's Alpha***)[1] لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

[1] ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاســـتبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياســـات مســـتقرة نوعا ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0–01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss**، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49.)

الجدول رقم (03): اختبار آلفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات
الفقرات من (01-20)	**مبادئ الحوكمة**	**0.965**
الفقرات من (21-09)	**التعثر الائتماني**	**0.944**
الفقرات من (01-29)	**الاستبيان الكلي**	**0.978**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (***SPSS***)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.8% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

3. تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الاستمارات الموزعة	**45**	**100**
الاستمارات التي لم يتم استرجاعها	**05**	**11.11**
الاستمارات غير الصالحة للتحليل	**03**	**6.66**
الاستمارات الصالحة للتحليل	**37**	**82.22**

المصدر: من إعداد الطالبتين

يلاحظ من الجدول رقم **(05)** أنه تم توزيع 45 استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع 05 استبيانات بنسبة 11.11%، أما المسترجعة فهي 40 استبيانا أي بنسبة 88.88 %وقد تم استبعاد 03 استمارات لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 6.66%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 37 استبيانا بنسبة قدرت بـ 82.22%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثانيا. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "(***SPSS***)"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سـيتم اسـتخدماها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضـاع بيانات الدراسـة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سـميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:[1]

الجدول رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأول	**مبادئ الحوكمة**	**0.758**	**0.613**
الثاني	**التعثر الائتماني**	**0.901**	**0.391**
الاستبيان ككل		**1.010**	**0.260**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (***SPSS***)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 (***sig≥0.05***)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهوما يسـمح بإجراء تحليل الانحدار، من أجل ضـمان وثوق نتائجه.

2. أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

- ✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach*)**

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث:

***a*:** يمثل ألفا كرونباخ.

***n*:** يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

***vi*:** يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- ✓ **التكرارات والنسـب المئوية والمتوسـطات الحسـابية والانحرافات معيارية ومعامل الاختلاف (*Variance*):** والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

[1] الملحق رقم (03) يوضح نتائج مخرجات (**SPSS**).

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times \mathbf{100}}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\boldsymbol{\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \overline{X})2}}{N}}$$

- ✓ **مصـفوفة الارتباط لبيرسـون:** حيث اسـتخدمت في وصـف خصـائص مجتمع الدراسـة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسـي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حسـاب المدى ومن ثم تقسـيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصـول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضـــافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	**من 1 إلى أقل من 1.80**	**غير موافق بشدة**	**منخفض جدا**
الفئة الثانية	**من 1.80 إلى أقل من 2.60**	**غير موافق**	**منخفض**
الفئة الثالثة	**من 2.60 إلى أقل من 3.40**	**محايد**	**متوسط**
الفئة الرابعة	**من 3.40 إلى أقل من 4.20**	**موافق**	**مرتفع**
الفئة الخامسة	**من 4.20 إلى أقل من 5**	**موافق بشدة**	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل (***SPSS***)

- ✓ **معامل التحديد (R^2):** لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
- ✓ **تحليل الانحدار الخطي البسـيط:** لاختبار الفرضـيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المسـتقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
- ✓ **تحليل التباين الأحادي (*One way Anova*):** لاختبار التأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.

يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختباري الصدق والثبات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة، إذ تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (07): البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة

المتغير		التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	23	62.3
	أنثى	14	37.8
	المجموع	37	100
العمر	أقل من20 إلى 30 سنة	3	8.1
	من31 إلى اقل من40 سنة	15	40.5
	من41إلى اقل من50سنة	12	32.4
	أكبر من 50 سنة	7	18.9
	المجموع	37	100
المستوى التعليمي	ثانوي	2	5.4
	جامعي	15	67.6
	دراسات متخصصة (*P.G.G*)	12	18.9
	أخرى	7	8.1
	المجموع	37	100
المستوى الوظيفي	مدير وكالة/نائب	2	5.4
	رئيس مصلحة	10	27
	مدير قسم/فرع	8	21.6
	إطار مسير	17	45.9
	أخرى	–	–

[1] الملحق رقم (04) يوضح نتائج مخرجات (**SPSS**).

	المجموع	37	100
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	11	29.7
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	15	40.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	24.3
	أكثر من 15 سنة	2	5.4
	المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل (***SPSS***)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة من الموظفين المبحوثين من الذكور بما نسبته (62.2) وتقابلها نسبة (37.8%) من الإناث، ويعتبر هذا تنوعا من ناحية جنس أفراد العينة، وكذلك يظهر أن ما نسبته (40.5%) أفراد العينة من الفئة العمرية (من 31 إلى أقل من 40 سنة) تليها نسبة (32.4%) ممن هم ما بين (41–50 سنة) ثم تأتي نسبة (18.9%) لتمثل الأفراد (ما فوق 50 سنة) و تأتي في الأخير نسبة (8.1%) ممثلة للموظفين ممن هم (أقل من 25 إلى 30 سنة)، إذ أنه من الملاحظ أن الفئة الغالبة من موظفي الوكالات البنكية محل الدراسات هم من الفئة الشابة نسبيا، ويتضح أيضا من خلال معطيات الجدول رقم (07) أن نسبة (67.6%) من المبحوثين هم من أصحاب الشهادات الجامعية، تليها نسبة (18.9%) من أصحاب الشهادات المتخصصة، وتمثل نسبة (8.1%) ممن لديهم شهادات أخرى، كشهادات المعاهد والتكوينات المهنية، وتأتي في الأخير نسبة (5.4) لتمثل الأفراد أصحاب المستوى الثانوي، والواضح أن البنوك تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية، كونهم الأنسب لمثل هذه الوظائف، وتباينت وظائف ومستويات الأفراد المبحوثين الوظيفية ما بين إطار مسير بنسبة (45.9%) وتليها نسبة (27%) من رؤساء المصالح، لتمثل نسبة (21.6%) رؤساء الأقسام، وجاءت نسبة (5.4%) لتمثل مديري الوكالتين من مجمل الوكالات البنكية محل الدراسة.

أما بالنسبة لعامل الخبرة، فقد جاءت نسبة (40.5%) ممن لديهم خبرة تتراوح (ما بين 5 و10 سنوات) تليها نسبة (29.7%) للذين يعملون في البنوك لمدة تقل عن 05 سنوات، لتليها نسبة (24.3%) وتمثل أصحاب الخبرة المتراوحة ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، وجاءت نسبة (5.4%) لتمثل أصحاب الخبرة الأكثر من 15 سنة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلا لمحاور الدراسـة المسـتقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في البنك التي تم اعتماده في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضـــيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لمبادئ الحوكمة على التعثر البنكي، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة؛

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى؛

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سـيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصـائي (***SPSS***)، وقد تم اسـتخدم معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

أولا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور مبادئ الحوكمة:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسـة (مبادئ الحوكمة)، وسـيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصـل إليها باسـتخدام المتوسـط الحسـابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور مبادئ الحوكمة

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب في المحور
الكفاءة في التسيير							3.62	0.855	0.783	
01	**التكرار**	–	13	5	10	9	3.41	1.212	1.470	**20**
	%	–	35.1	13.5	27.0	24.3				
02	**التكرار**	2	6	4	16	9	3.65	1.184	1.401	**15**
	%	5.4	16.2	10.8	43.2	24.3				
03	**التكرار**	3	8	7	9	10	3.41	1.322	1.748	**19**
	%	8.1	21.6	18.9	24.3	27.0				

[1] الملحق رقم (05) يوضح نتائج مخرجات (**SPSS**).

04	**التكرار**	–	2	20	11	4.03	0.897	0.805	**5**
	%	–	5.4	54.1	29.7				
الرقابة والامتثال للتدقيق						***4.18***	0.***829***	0.***687***	
05	**التكرار**	–	1	18	14	4.14	0.918	0.842	**4**
	%		2.7	48.6	37.8				
06	**التكرار**	–	1	20	13	4.16	0.834	0.695	**3**
	%		2.7	54.1	35.1				
07	**التكرار**	–	5	15	17	4.19	0.995	0.991	**2**
	%	–	13.5	40.5	45.9				
08	**التكرار**	1	1	14	18	4.22	1.031	1.063	**1**
	%	2.7	2.7	37.8	48.6				
الإفصاح والشفافية						***3.76***	0.***900***	0.***811***	
09	**التكرار**	–	7	12	14	3.97	1.013	1.027	**7**
	%	–	18.9	32.4	37.8				
10	**التكرار**	–	5	16	12	3.97	0.957	0.916	**6**
	%	–	13.5	43.2	32.4				
11	**التكرار**	2	11	12	9	3.41	1.301	1.692	**18**
	%	5.4	29.7	32.4	24.3				
12	**التكرار**	2	4	19	7	3.68	1.082	1.170	**14**
	%	5.4	10.8	51.4	18.9				
العدالة في المكافآت والتعويضات						***3.71***	0.***964***	0.***929***	
13	**التكرار**	2	3	14	13	3.89	1.149	1.321	**9**
	%	5.4	8.1	37.8	35.1				
14	**التكرار**	2	6	18	9	3.70	1.175	1.381	**12**
	%	5.4	16.2	48.6	24.3				
15	**التكرار**	–	8	11	8	3.54	1.120	1.255	**16**
	%	–	21.6	29.7	21.6				
16	**التكرار**	–	5	10	13	3.70	0.996	0.992	**13**
	%	–	13.5	27.0	35.1				
الالتزام بأخلاقيات العمل						3.67	***1.051***	***1.104***	
17	**التكرار**	2	11	3	12	3.41	1.301	1.692	**17**

				24.3	32.4	8.1	29.7	5.4	%	
13	1.170	1.082	3.68	7	19	5	4	2	**التكرار**	**18**
				18.9	51.4	13.5	10.8	5.4	%	
8	1.321	1.149	3.89	13	14	5	3	2	**التكرار**	**19**
				35.1	37.8	13.5	8.1	5.4	%	
10	1.381	1.175	3.70	9	18	2	6	2	**التكرار**	**20**
				24.3	48.6	5.4	16.2	5.4	%	
	0.730	0.854	3.79	**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مبادئ الحوكمة**						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (***SPSS***)

✓**تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور مبادئ الحوكمة:**

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور مبادئ الحوكمة (3.79) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.854) في المحور.

ومن خلال معطيات الجدول رقم (08)، يتضـــح أن بعد الرقابة والامتثال للتدقيق جاء في أعلى الترتيب بين أبعاد المحور بمتوسط حسابي قدره (4.18) انحراف معياري قدر بـ (0.829)، وهذا يشير إلى اتفاق عام لأفراد العينة المبحوثة حول تطبيق مبدأ الرقابة والامتثال للتدقيق، لما لهذا المبدأ من أهمية بالغة في إرســـاء حوكمة مصـــرفية جيدة، والتي من خلالها تتم إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، والحد من حالات الفشل والإفلاس؛

ويأتي بعد الإفصـاح والشـفافية في المرتبة الثانية بمتوسـط حسـابي قدره (3.76) وانحراف معياري (0.900)، وجاء بدرجة موافقة مرتفعة بين أفراد العينة من موظفي البنوك المدروسين، فالشفافية والإفصاح عن النتائج المالية وعوامل المخاطرة وفي الوقت المناســـب لذلك، يدعم صـــورة البنك، ويوقي مركزه من الناحية المالية ويزيد ثقة أصـــحاب المصـــالح فيه، ما يســـاهم في تحقيق الشـــفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في البنك؛

أما بعد العدالة في المكافآت والتعويضـات، فقد جاء في الترتيب الثالث بين أبعاد المحور، بمتوسـط حسابي قدره (3.71) وانحرف متوسط هذا البعد متوسط المحور بمقدار (0.964) ما يشير إلى اتفاق عام بين آراء الفئة المبحوثة من موظفي ومسـيري البنوك التي اشـتملتها الدراسـة حول أهمية العدالة في توزيع المكـافآت والتعويضـــــات في البنوك، ويرجع ذلـك إلى إدراك البنـك أن احترام حقوق مختلف مجموعـات أصـحاب المصـلحة يصـب في صـالح البنك، ذلك من خلال اعتراف البنوك بمصـالح الأطراف المختلفة وإسهاماتهم في نجاحه؛

وجاء بعد الالتزام بأخلاقيات العمل بمتوسط حسابي قدره (3.67) وبانحراف معياري بلغ (1.051) والملحوظ درجة موافقة مرتفعة نسبيا حول هذا البعد وبتشتت لا بأس به، فالتزام إدارة البنك وموظفيه، وكل الأطراف أصحاب المصالح بأخلاقيات عمل جيدة يزيد من عنصر الشفافية والمصداقية للبنك، ما يدفع المتعاملين إلى الوثوق به ومواصلة التعامل معه، وكذلك فإن صورة البنك الجيدة في أذهان عملائه تدفعهم إلى التعامل معه بالمثل، وينقص من عامل الخداع والغش ويزيد من قوة البنك من الناحية المالية؛

وبلغ متوسط بعد الكفاءة في التسيير مقدار (3.62) وبانحراف معياري قدره (0.885)، ما يشير على اتفاق عام في آراء المبحوثين حول أهمية الكفاءة في تسيير شؤون البنك على إرساء قواعد حوكمة فعالة، فالتسيير والإدارة بشكل كفؤ تحد بشكل ملحوظ من الفساد الإداري وكذا تساهم في زيادة النمو وتعظيم الأرباح؛

وعليه يتضح من خلال ما ورد سابقا أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول عبارات تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك محل الدراسة مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير.

ثانيا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور واقع التعثر الائتماني:

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة واقع التعثر الائتماني، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التعثر الائتماني بالبنك

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب العام
21	التكرار	–	8	11	8	10	3.54	1.120	1.255	8
	%	–	21.6	29.7	21.6	27.0				
22	التكرار	–	5	10	13	9	3.70	0.996	0.992	5
	%	–	13.5	27.0	35.1	24				
23	التكرار	–	5	10	13	9	3.70	0.996	0.992	4
	%	–	13.5	27.0	35.1	24				
24	التكرار	2	11	3	12	9	3.41	1.301	1.692	9
	%	5.4	29.7	8.1	32.4	24.3				

[1] الملحق رقم (06) يوضح نتائج مخرجات (**SPSS**).

25	**التكرار**	2	4	5	19	7	3.68	1.082	1.170	**6**
	%	5.4	10.8	13.5	51.4	18.9				
26	**التكرار**	2	3	5	14	13	3.89	1.149	1.321	**1**
	%	5.4	8.1	13.5	37.8	35.1				
27	**التكرار**	2	6	2	18	9	3.70	1.175	1.381	**3**
	%	5.4	16.2	5.4	48.6	24.3				
28	**التكرار**	–	8	11	8	10	3.54	1.120	1.255	**7**
	%	–	21.6	29.7	21.6	27.0				
29	**التكرار**	–	5	10	13	9	3.70	0.996	0.992	**2**
	%	–	13.5	27.0	35.1	24.3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعثر الإئتماني							3.64	0.920	0.847	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (***SPSS***)

✓**تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور التعثر الإئتماني:**

بلغ المتوسـط الحسـابي الكلي لمحور التعثر الإئتماني (3.64) أي بدرجة مرتفع حسـب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.847) في عبارات محور التعثر الإئتماني،

من خلال المعطيات الموضـحة في الجدول رقم (09)، يظهر أن العبارة رقم (26) والتي نصـت على: "يلجأ العملاء إلى البنك لأجل الاسـتفادة من توجيهاته فيما يخص المشـاكل التي يتعرض لها" قد جاءت بأعلى متوسـط حسـابي في المحور بمقدار بلغ (3.89)، أي بدرجة قبول مرتفعة، أي أن عملاء البنك يثقون فيه ويفضـلون التعامل معه في حالة تعرضـهم لمشـاكل مالية، ما يعطي البنك أسـبقية في التعامل مع مثل هذه المشـاكل، وأتت العبارة رقم (02) والتي نصـت على أن "عدم هروب العملاء خارج البلاد أو إلى أماكن أخرى غير معروفة "، ما يشير إلى أن الموظفين يرون أن التزام عملائهم بمسؤولياتهم وواجباتهم دون اللجوء إلى الهرب يساهم بشكل كبير في التقليل من التعثر الائتماني، وجاءت في الترتيب ما قبل الأخير العبارة رقم (21) والتي نصت على أن: " وجود استمرارية في حركة حسابات العملاء وعدم توقفها" بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وهي درجة قبول مرتفعة نسبيا، ما يشير على اتفاق متوسط على ما نصـت عليه العبارة، وأتت العبارة رقم (24) في آخر الترتيب بمتوسـط حسـابي قدره (3.41) وقد نصـت على "يتمتع العملاء بمركز مالي يدفع الدائنين إلى الاطمئنان على ديونهم"، ما يدل على أن الموظفين من العينة المبحوثة يتفقون على أهمية تمتع عملائهم بمركز مالي جيد يسهم في الإقلال من التعثر المصرفية ولكن ليس بشكل كبير.

مما تقدم يمكن القول أن آراء الموظفين ومســـيري الوكالات البنكية المدروســـة تتجه نحو الموافقة عموما حول ما جاء في محور التعثر الائتماني.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية (ف.1) على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصـــــائية لمبادئ الحوكمة على التقليل من التعثر الائتماني ببنك الفلاحة والتنمية الريفية –تبسة."

وتفرعت إلى ما يلي:

– الفرضــية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصــائية للكفاءة في التســيير في التقليل من التعثر الائتماني".

– الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والامتثال للتدقيق في التقليل من التعثر الائتماني".

– الفرضــية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصــائية للإفصــاح والشـفافية في التقليل من التعثر الائتماني".

– الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة في المكافآت والتعويضات في التقليل من التعثر الائتماني".

– الفرضــية الفرعية الخامســة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصــائية للالتزام بأخلاقيات العمل في التقليل من التعثر الائتماني".

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y=\alpha X+\beta$) الذي يســمح بدراســة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير (المتغيرات المســتقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرســون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكســية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نســبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:[1]

[1] الملحق رقم (07) يوضح نتائج مخرجات (**SPSS**).

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (*Pearson*)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (*t*)	القيمة المحسوبة (*F*)	مستوى الدلالة (*sig*)
التعثر الائتماني	الكفاءة في التسيير	0.439	0.885	0.852	0.725	9.613	92.40	0.00
	الرقابة والامتثال للتدقيق	0.085	0.853	0.768	0.590	7.093	50.31	0.00
	الإفصاح والشفافية	0.259	0.901	0.882	0.778	11.07	122.55	0.00
	العدالة في المكافآت والتعويضات	0.172	0.936	0.981	0.962	29.67	880.60	0.00
	الالتزام بأخلاقيات العمل	0.669	0.811	0.926	0.858	14.54	211.59	0.00
	مبادئ الحوكمة	−0.271	1.034	0.960	0.922	20.39	415.80	0.00

المصدر: من إعداد الطالبيتين اعتمادا على مخرجات برنامج (*SPSS*)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (..) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

أولا. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

✓**الفرضية الفرعية الأولى:**

نصـت الفرضـية الفرعية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـائية للكفاءة في التسـيير في التقليل من التعثر الائتماني.

يتضـــح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البســيط الذي اســتخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للكفاءة في التسيير على التقليل من التعثر الائتماني بالبنوك محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصـــائية للكفاءة في التســـيير في التقليل من التعثر الائتماني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.885) في حين بلغ معـامـل الارتبـاط بين المتغيرين (0.825) وهـذه المعـاملات؛ معـامـل الانحـدار ومعامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (*t*)، مما يدل على الكفاءة في تسيير شؤون البنك ومختلف أنشطته يساعد في الحد والتقليل من أضرار التعثر الائتماني وذلك عن طريق الاعتراف بأهمية عمليات المراجعة والرقابة الداخلية للبنك، وكذا الفهم الجيد لإدارة البنك للهيكل التشغيلي من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية، وأيضـا أخذ الخطوات والتدابير التي تضـمن أن مخاطر العمليات المالية يتم التعامل معها بإدراك جيد وإدارة حديثة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (*R2*) فقد بلغت (0.725) مما يعني أن نسبة 72.5% من التغيرات في التقليل من التعثر الائتماني تعود للكفاءة في التسـيير، وقد أظهر اختبار (*F*) أن نموذج الانحدار بشـكل عام ذو

دلالة إحصـــائية، كما أن مســـتوى الدلالة (***Sig=0.01***) أقل من مســـتوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضـية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضـية البديلة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة تأثير معنوية للكفاءة في التسيير في التقليل من التعثر الائتماني".

✓**الفرضية الفرعية الثانية:**

نصـت الفرضـية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـائية للرقابة والامتثال للتدقيق في التقليل من التعثر الائتماني"

يتضـــح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البســـيط المبينة في الجدول رقم ()، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للرقابة والامتثال للتدقيق في التقليل من التعثر الائتماني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.885) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.768)، ما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وهذه المعاملات، معامل الانحدار، معامل الارتباط؛ دالة إحصائيا عند مستوى (***α= 0.05***) وهذا ما أوضـــحه اختبار (***t***)، ما يشـير إلى أن الحوكمة تعتبر نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشـغيلية للبنوك، فعن طريق تطبيق شـامل لمبدأ الرقابة والامتثال تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وهذا من شأنه التقليل بشكل كبير من التعثر الائتماني، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (***R^2***) بلغت (0.590) مما يعني أن نسبة 59*%* من التغيرات في التقليل من التعثر الائتماني تعود لتطبيق نظام رقابة وامتثال فعال، وقد أظهر اختبار (***F***) بأن نموذج الانحدار بشـكل عام ذو دلالة إحصـائية، كما أن مســتوى الدلالة (***sig***=0.00) أقل من مســتوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضـــية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضـــية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصـــائية للرقابة والامتثال للتدقيق في التقليل من التعثر الائتماني".

✓**الفرضية الفرعية الثالثة:**

نصـت الفرضـية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـائية للإفصـاح والشفافية في التقليل من التعثر الائتماني"

يتضـح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ()، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصـائية للإفصاح والشفافية في التقليل من التعثر الائتماني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.901) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.778)، ويشـــير ذلك إلى ارتباط قوي بين هذين المتغيرين، وهذان المعاملان (معامل الارتباط ومعامل الانحدار) ذا دلالة إحصـــائية عند مســـتوى (***α= 0.05***) وهذا ما أوضحه اختبار (***t***) ما يشير إلى أن تبني البنوك لمبدا الشفافية والإفصاح في الوقت المناسب يزيد من ثقة

واعتماد عملائه، الأمر الذي يصـب في مصـلحة البنك للحد من التعثر المصـرفي، أما القابلية التفسـيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.778) مما يعني أن نســبة 77.8% من التغيرات في التقليل من التعثر الائتماني تعود لمبدأ الإفصـاح والشفافية، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصـائية، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضـية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضـية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في التقليل من التعثر الائتماني".

✓**الفرضية الفرعية الرابعة:**

نصـت الفرضـية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـائية للعدالة في المكافآت والتعويضات في التقليل من التعثر الائتماني"

يتضـح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ()، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصـائية للعدالة في المكافآت والتعويضـــات في التقليل من التعثر الائتماني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.963) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.981)، ويشــير ذلك إلى ارتباط قوي جدا بين هذين المتغيرين، وهذان المعاملان ذا دلالة إحصـائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضـحه اختبار (t) ما يشـير إلى أن تبني البنوك لمبدأ العدالة والنزاهة في توزيع المكافآت والتعويضـات والشـفافية تجاه أصحاب المصالح المختلفين لا يقتصر على تحسين سمعة البنك بل يجعل أصحاب المصالح يدركون بأن مصـيرهم مرتبط جزئيا بآداب البنك وخاصــة المودعون والعملاء، أما القابلية التفسـيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.962) مما يعني أن نسبة 96.2% من التغيرات في التقليل من التعثر الائتماني تعود لمبدأ العدالة في المكافآت والتعويضـات، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصـائية، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضـية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة في المكافآت والتعويضات في التقليل من التعثر الائتماني".

✓**الفرضية الفرعية الخامسة:**

نصـت الفرضـية الفرعية الخامسـة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـائية للالتزام بأخلاقيات العمل في التقليل من التعثر الائتماني"

يتضـح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ()، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصـائية للالتزام بأخلاقيات العمل في التقليل من التعثر الائتماني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.811) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.926)، ويشير ذلك إلى ارتباط قوي جدا بين هذين المتغيرين،

وجاءت هذه المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t) ما يشير إلى أن تبني البنوك لأخلاقيات عمل معيارية له الدور الهام في التقليل من التعثر الائتماني، فتعامل البنك بصورة أخلاقية واحترامه للقوانين والتشريعات يدفع المتعاملين للتعامل بنزاهة ويبعد المتعاملين والعملاء المشبوهين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.778) مما يعني أن نسبة 77.8% من التغيرات في التقليل من التعثر الائتماني تعود لمبدأ الإفصاح والشفافية، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات العمل في التقليل من التعثر الائتماني."

مما تتقدم يمكن القول أن لمبادئ الحوكمة بأبعادها ومبادئها التي شملتها الدراسة (الكفاءة في التسيير، الرقابة والامتثال للتدقيق، الإفصاح والشفافية، العدالة في المكافآت والتعويضات، الالتزام بأخلاقيات العمل) علاقة وأثر واضحان على التقليل من التعثر الائتماني في البنوك محل الدراسة، فمن خلال النتائج سابقة الذكر، وعلى الترتيب نجد أن العدالة في المكافآت والتعويضات لها الأثر الكبير في التقليل من التعثر الائتماني، تليها الالتزام بأخلاقيات العمل، ثم مبدأ الإفصاح والشفافية ويأتي أثر الكفاءة في التسيير في المرتبة الرابعة من حيث تأثيره في التقليل من التعثر الائتماني، ويأتي مبدأ الرقابة والامتثال للتدقيق في المرتبة الأخيرة، وهذا ما تم لمسه فعليا من خلال الجانب الميداني من الدراسة.

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على التقليل من التعثر الائتماني ببنك الفلاحة والتنمية الريفية –تبسة."

ومن خلال نتائج الجدول رقم (..) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتقليل من التعثر الائتماني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بلغت (1.034) ما يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.034) في المتغير التابع (التقليل من التعثر الائتماني) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.960) وبمستوى دلالة (0.00) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية جدا وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) .وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا يشير إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يقلل من التعثر الائتماني في البنوك بشكل كبير، وهذا دليل على اهتمام

البنوك محل الدراســة بالحوكمة كآلية فعالة في التقليل من التعثر البنكي، أما القابلية التفسـيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.922) مما يعني أن ما نسـبته (92.2%) من التغيرات في الحاصلة التقليل من التعثر الائتماني تعود لمتغيرات الحوكمة، من وجهة نظر موظفي البنوك من العينة المدروسـة وما تبقي من تغير يعود إلى متغيرات أخرى لم يشـملها نموذج الدراسـة، وقد أظهر اختبار (F) والتي قدرت قيمتها بـــ (202.11) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية وله قوة تفسـيرية جيدة، كما أن مسـتوى الدلالة أقل من مسـتوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضـية الرئيسـية وتقبل بدلها الفرضــية البديلة القائلة بأن "يوجد أثر ذو دلالة إحصــائية لمبادئ الحوكمة على التقليل من التعثر الائتماني ببنك الفلاحة والتنمية الريفية –تبسة." وبالتالي فمن خلال نتائج التحليل المتحصل عليها لاستجابات أفراد العينة، يتضـح الدور الهام لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية وما يعود ذلك عليها من فائدة، وبالخصوص في جانب التقليل من التعثر الائتماني.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) على مستوى البنوك محل الدراسة"

وسيتم اعتماد أسلوب ***One Way ANOVA*** وذلك لاختبار هذه الفرضيات:[1]

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضـية في: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية لأثر الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني تعزى لمتغير الجنس**، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	*F* المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.541	20	0.319	1.697	0.065
داخل المجموعات	6.400	17	0.417		
المجموع	16.941	37			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (***SPSS***).

[1] الملحق رقم (08) يوضح نتائج مخرجات (**SPSS**).

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) يتبين أن***F*** المحسوبة تقدر بـــ (1.697) أصغر من قيمة ***F*** الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.065) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراســة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصــائية بين إجابات أفراد عينة الدراســة تعود إلى الجنس، فالموظفون في البنوك محل الدراســة يتحلون بنفس الآراء تجاه تطبيق الحوكمة ودورها في الإنقاص والحد من التعثر الائتماني.

ومنه ترفض الفرضـية البديلة، وتقبل الفرضـية الصـفرية وهي: **لا توجد فروق دلالة إحصـائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الجنس.**

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني تعزى لمتغير العمر**، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	*F* المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	16.585	20	0.503	0.916	0.598
داخل المجموعات	18.650	17	0.549		
المجموع	35.235	37			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (***SPSS***).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن ***F*** المحسوبة تقدر بـ (0.916) أصغر من قيمة **F** الجدولية، وأن مســـتوى الدلالة (0.598) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مســـتوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراســة وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصــائية في محاور الدراســة تعود إلى العمر، فموظفو البنوك من العينة المبحوثة على اختلاف أعمارهم ينظرون بنفس الرؤية لمبادئ الحوكمة وأهمية تبنيها في البنوك.

ومنه ترفض الفرضـية البديلة، وتقبل الفرضـية الصـفرية وهي: **لا توجد فروق دلالة إحصـائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف العمر.**

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني تعزى لمتغير المستوى التعليمي**، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	*F* المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	60.984	20	1.848	1.229	0.277
داخل المجموعات	51.133	17	1.504		
المجموع	112.118	37			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (***SPSS***).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن ***F*** المحسوبة تقدر بـــ (1.229) أصغر من قيمة ***F*** الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.277) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية وهي: **لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي.**

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضـــية في: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية لأثر الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي**، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور حسب المستوى الوظيفي

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	*F* المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	33.708	20	1.021	0.629	0.146
داخل المجموعات	55.233	17	1.625		
المجموع	88.941	37			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (***SPSS***).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن ***F*** المحسوبة تقدر بـ(0.629) أصغر بكثير من قيمة ***F*** الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.312) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وبذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى الوظيفي، فالأفراد من العينة المبحوثة على اختلاف وظائفهم سواء كانوا إطارات، إطارات سامية، أعوان تنفيذ أو تحكم يعتقدون بأهمية الحوكمة بنفس الاتجاه، كما لديهم نفس الإدراك بضرورة تطبيق مبادئ حوكمة فعالة لضمان التقليل من التعثر الائتماني.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية وهي: **لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى الوظيفي.**

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل هذه الفرضية في: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الحوكمة في التقليل من التعثر الائتماني تعزى لمتغير الخبرة المهنية**، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	*F* المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	41.146	20	1.247	1.443	0.146
داخل المجموعات	29.383	17	0.864		
المجموع	70.529	37			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (***SPSS***).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن ***F*** المحسوبة تقدر بـ (1.443) أصغر من قيمة ***F*** الجدولية، وإن مستوى الدلالة (0.146) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى سنوات العمل، فالقدماء والأقل أقدمية من الموظفين لدهم آراء متشابهة فيما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها في التقليل من التعثر الائتماني.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: **لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الخبرة المهنية.**

مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية) على مستوى بنكي الفلاحة والتنمية الريفية (*BADR*) -وكالة تبسة 488 وبنك الخارجي الجزائري (وكالة تبسة 46)

خلاصة الفصل:

تـم التعـرض فـي هـذا الفصـل إلـى تقـديم عـام للوكـالات البنكيـة محـل الدراسـة، إذ تـم التطـرق إلـى نبـذة عـن بنـك الفلاحـة والتنميـة الريفيـة وكـذا بنـك الجزائـر الخـارجي والتفصـيل فـي هيكليهمـا التنظيميـين، وأهـم التقسـيمات الوظيفيـة فـي الوكـالتين، ومـن ثـم تحليـل اسـتجابات أفـراد العينـة المبحوثـة مـن مـوظفي وعمـال البنـك، حـول دور الحوكمـة فـي الحـد والتقليـل مـن التعثـر الإئتمـاني فـي البنـوك الجزائريـة، إذ تـم بنـاء علـى التحليـل بالاعتمـاد علـى برنـامج (***SPSS***) اختبـار فرضـيات الدراسـة والخـروج بنتـائج سـاهمت فـي فهـم أثـر لتطبيـق مبـادئ الحوكمـة علـى مسـتوى الوكـالتين البنكيتين محل الدراسة في الإنقاص من مخاطر التعثر الائتماني.

خـاتمة

خـــاتمة:

إن إرســاء قواعـد وأسـس خاصـة بـإدارة المخـاطر المصـرفية، يعـد أمـرا ضـروريا وجوهريـا، حيـث تـزداد أهميـة إدارة المخـاطر تبعـا لازديـاد تنـوع الخـدمات المصـرفية والأدوات الماليـة، ومـن وظـائف البنـك الأساسـية هـو العمـل علـى إيجـاد الوسـائل التـي مـن شـأنها أن تحـد مـن المخـاطر المرتبطـة بنشـاطه خاصـة فيمـا يتعلـق بعمليـات الائتمـان، فخـوف البنـك وحرصـه الـدائم علـى الحفـاظ علـى الرشـادة الماليـة للمؤسسـة المصـرفية تجبـره علـى مواجهـة المخـاطر التـي مـن الممكـن أن تقع له وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل والإجراءات التي تعبر عن إدارة المخاطر.

اســتجابت المنظومــة المصــرفية الجزائريــة لتطبيــق ضــوابط الحوكمــة كســبيل لتحقيــق الاسـتقرار المصـرفي، ويمكـن القـول أن تطبيـق الحوكمـة فـي النظـام المصـرفي الجزائـري لا يـزال فـي مرحلتـه الأوليـة، إلا أنـه يجـب أن تـدعم التجربـة خاصـة فـي ظـل انفتـاح السـوق المصـرفية وزيـادة المنافسـة أيـن يصـبح للحوكمـة دور فعـال فـي ضـبط الأطـر العمليـة الأنشـطة حتـى تتفـادى الانحرافـات وتجنـب وقـوع الأزمـات الماليـة، كمـا أن تطبيـق المصـارف الجزائريـة لمبـادئ الحوكمـة مـن شـأنه أن يـؤدي إلـى نتـائج إيجابيـة متعـددة أهمهـا زيـادة فـرص التمويـل وانخفـاض تكلفـة الاسـتثمار واسـتقرار سـوق المـال والحـد مـن الفسـاد، كمـا أن التـزام المصـارف بتطبيـق معـايير الحوكمــة يســهم فــي تشــجيعها علــى الإفصــاح والشــفافية والإدارة الرشــيدة وهــو مــا يــؤدي إلــى انخفاض درجة المخاطر ومن ثم الحد من مشكلة التعثر المصرفي.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن إجمالها فيما يلي:

- تعـود أهـم أسـباب تعثـر النظـام المصـرفي الجزائـري انطلاقـا مـن نتـائج الرقابـة المصـرفية للجنـة المصـرفية إلـى عوامـل متعلقـة بالتسـيير وسـوء الإدارة وأخـرى اجتماعيـة وثقافيـة ومؤسسـية، إضافة إلى سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية للبنوك في الجزائر؛
- التعثـر ظـاهرة عالميـة يعانيهـا كثيـر مـن دول العـالم، كمـا أن المخـاطرة هـذه يجـب أن تكـون محسـوبة ومدروسـة مـن جميـع الجوانـب لضـمان أكبـر قـدر مـن الأمـان للعمـل المصـرفي. واسـتمرار حـالات التعثـر بـالبنوك دون وضـع حـل لهـا يزيـد مـن المشـكلات المترتبـة علـى هـذا التعثـر والتـي تمتـد آثارهـا إلـى الاقتصـاد بجميـع قطاعاتـه، ممـا يتطلـب ضـرورة إيجـاد الحلـول المناسبة؛

– للبنـك المركـزي دور كبيـر وجـوهري فـي عمليـات إرسـاء مبـادئ الحوكمـة بـالبنوك، مـن خـلال السـلطات والصـلاحيات التـي لديـه والتـي تمكنـه مـن القيـام بمهامـه الرقابيـة والإشـرافية علـى أعمـال البنوك بما يضمن احترام القواعد التنظيمية والاحترازية عند إجراء مختلف المعاملات؛

– مـن أجـل احتـواء مشـكلة التعثـر المصـرفي كـان لابـد مـن ظـافر الجهـود الدوليـة والمحليـة والعمـل علـى وضـع تـدابير وآليـات مـن شـأنها حمايـة أمـوال المـودعين مـن ناحيـة ولحمايـة البنـوك من التعثر والإفلاس من ناحية أخرى؛

وكذلك من خلال الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، تمثلت في:

– يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية لمبـادئ الحوكمـة علـى التقليـل مـن التعثـر الائتمـاني بـالبنكين محـل الدراسـة، ومـن خـلال نمـوذج الانحـدار البسـيط، فـإن مـا نسـبته (92.2%) مـن التغيـرات فـي التعثر الائتماني تعود لمتغير مبادئ الحوكمة؛

– يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية للكفـاءة فـي التسـيير فـي التقليـل مـن التعثـر الائتمـاني، وجـاءت قيمـة معامـل التحديـد بـين المتغيـرين (0.725)، إذ أن تـأثير متغيـرات الكفـاءة فـي التسـيير يبلـغ ما نسبته (72.5%) في التغير في التقليل من التعثر الإئتماني؛

– يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية للرقابـة والامتثـال للتـدقيق فـي التقليـل مـن التعثـر الائتمـاني، وجـاءت قيمـة معامـل التحديـد بـين المتغيـرين (0.590)، إذ أن تـأثير متغيـرات للرقابـة والامتثـال للتدقيق يبلغ ما نسبته (59%) في التغير في التقليل من التعثر الإئتماني؛

– يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية للإفصـاح والشـفافية فـي التقليـل مـن التعثـر الائتمـاني، وجـاءت قيمـة معامـل التحديـد بـين المتغيـرين (0.778)، إذ أن تـأثير متغيـرات الإفصـاح والشـفافية يبلـغ ما نسبته (77.8%) في التغير في التقليل من التعثر الإئتماني؛

– يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية للعدالـة فـي المكافـآت والتعويضـات فـي التقليـل مـن التعثـر الائتمـاني، وجـاءت قيمـة معامـل التحديـد بـين المتغيـرين (0.962)، إذ أن تـأثير متغيـرات العدالـة فـي المكافـآت والتعويضـات يبلـغ مـا نسـبته (96.2%) فـي التغيـر فـي التقليـل مـن التعثـر الإئتماني؛

– يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائية للالتـزام بأخلاقيـات العمـل فـي التقليـل مـن التعثـر الائتمـاني، وجـاءت قيمـة معامـل التحديـد بـين المتغيـرين (0.858)، إذ أن تـأثير متغيـرات للالتـزام بأخلاقيات والتعويضات يبلغ ما نسبته (85.8%) في التغير في التقليل من التعثر الإئتماني؛

– لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية فـي محـاور الدراسـة تعـزى للمتغيـرات الشخصـية (الجـنس، العمـر والمسـتوى الـوظيفي والخبـرة المهنيـة) علـى مسـتوى بنكـي الفلاحـة والتنميـة الريفيـة (**BADR**) –وكالة تبسة 488 وبنك الخارجي الجزائري (وكالة تبسة 46).

توصيات واقتراحات الدراسة:

– ضـرورة الالتـزام بمبـادئ الحوكمـة لأن مـن خـلال تجـارب الـدول تبـين أن لهـا دور إيجـابي في التقليل من التعثر الائتماني.

– نظـرا لضـعف الجهـاز المصـرفي الجزائـري، فلابـد مـن محاولـة تكـريس حوكمـة فعالـة للنهوض بالقطاع، كونه أساس النظام الاقتصادي للبلاد.

– تأهيل المورد البشري وتكوينه في مجال الحوكمة المصرفية.

– العمل على إصدار دليل للحوكمة في المصارف الجزائرية.

– العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف أصحاب المصالح.

قـائمة الـمصادر والـمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا. باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم سـيد احمد: **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، مصر، 2010.
2. أحمد علي خضر: **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014.
3. بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، رسالة ماجيستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
4. حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي: **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011.
5. حياة نجار: **إدارة المخاطر المصرفي وفق اتفاقيات بازل "دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2015.
6. خالد وهيب الراوي، **إدارة العملية المصرفية**، الطبعة الثانية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
7. رمضان زياد، محفوظ جودة: **إدارة مخاطر الائتمان**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط 2.
8. سمير الخطيب: **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، دار النشر، منشأة المصارف، الإسكندرية، 2005.
9. عبد الرزاق حبار: **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العوني**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 07، الجزائر، 2010.
10. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة: **موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة**، الجزء الثالث، آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009.
11. غلاي نسيمة: **فعالية حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
12. محسن لخضيري، الائتمان المصرفي، الطبعة الأولى، مكتلة الأنجلو، مصر، 1987.
13. محمد احمد حسن الخضيري: **الديون المتعثرة – الظاهرة – الأسباب – العلاج**، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

14. محمد داود عثمان: **إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره**، ط 1، دار النشـــر، جامعة فيلاديلفيا، قســـم العلوم المالية والمصرفية، 2013.
15. محمد سليمان معطفى سليمان: **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي**، والإداري، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
16. محمد عبد الفتاح العشـــماوي: **آليات حوكمة الخزانة العامة**، منشـــورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
17. محمد عبد المعطي رضـــا رشـيد ومحفوظ أحمد جودة: **إدارة الائتمان**، دار وائل للطباعة والنشـر، الأردن، 1999، ص 23.
18. محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
19. محمود مهدي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي *spss***، دار حامد، الأردن، 2005.
20. مصطفى صلاح، فوال، **مناهج البحث العلمي الاجتماعية**، دار غريب، مصر، 1998.
21. مطاوع السعيد مطاوع السيد مطاوع: **دور المراجعة في حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، مصر، 2009.

ب. الرسائل والأطروحات:

1. بريش عبد القادر: **التحليل المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصـــادية وعلوم التســـيير، فرع مالية ونقود، الجزائر، (غير منشورة).
2. نعيمة خضـراوي: **إدارة المخاطر البنكية دراسـة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسـلامية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

ج. المقالات والندوات والملتقيات:

1. أمال عبادي وأبو بكر توالد: **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 07/06 ماي 2012.

2. بريش عبد القادر وحمو محمد: **البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من الأزمة المالية العالمية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 21/21 أكتوبر 2009.
3. سدرة أنيسة: **دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 04، 2013.
4. سرمد كوكب جميل: **معايير الحكم الصالح في بيئة الأعمال**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 37/36، 2006.
5. صالح مفتاح، فريدة معارفي: **المخاطر الائتمانية، تحليلها، قياسها، إدارتها والحد منها**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة، الأردن، العدد 07، يومي 18/16 أفريل 2007.

ثانيا. باللغة الأجنبية:

1. Basel committee on banking supervision**, principles for enhancing corporate governance bank for international settlements,** Switzerland, October 2010.

الـملاحـق