وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي: ...../ 2022

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

فرع: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

المذكرة موسومة بـ:

دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية

دراسة حالة: في البنك الوطني الجزائري – وكالة 483 تبسة

من إعداد:

- صلاح الدين زدايرية
- الطيب كلاع

إشراف الأستاذة:

- حنان حفيظ

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مليكة مدفوني	أستاذ محاضر – أ-	رئيســـــــا
حنان حفيظ	أستاذ مساعد – أ -	مشرفـــا ومقررا
إسماعيل عنان	أستاذ مساعد – أ -	عضـوا منـــاقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل رب زدني علما

شكر وعرفان

قال تعالى: " إنا فتحنا لك فتحا مبينا " الآية رقم 10 من سورة الفتح

لله الحمد على ما أولى من نعم وما وفقنا من عمل نحمده ولا نحصى عليه الثناء على الرغم من كل الصعوبات والعقبات الا أن ثمرة جهدنا المتواضع قد أخرجت إلى النور بتوفيق من الله ورعايته فله عظيم الحمد وجزيل الشكر.

نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان إلى الأستاذة: حنان حفيظ على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى التوصيات والتوجيهيات والملاحظات التي قدمتها لنا فترة إعداد المذكرة

كما نتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة من مرحلة التعليم الابتدائي إلى مرحلة التعليم الجامعي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير خاصة قسم علوم المالية والمحاسبة

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الذين مدو لنا يد العون في الدراسة الميدانية .

وفي الختام شكر خاص إلى كل من ساهم في إنجاز عملنا هذا من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء لكم منا تحية شكر وتقدير.

صلاح الدين زدايرية

الطيب كلاع

الملخص

ملخص:

هدف هذه الدراسة الى ابراز مدى فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر المالية في البنك الوطني الجزائري تبسة وذلك من خلال تأثير مبادئها على إدارة المخاطر المالية في البنك وقد تطرقنا في الجانب النظري الى مفاهيم أساسية لمتغيري الدراسة وكذا دور مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر المالية، أما في الجانب التطبيقي فقد تم توزيع استبيان على عينة الدراسة، انطلاقا من المعلومات المتحصل عليها قمنا باستخدام المعالجات الإحصائية لتحليلها واختبار الفرضيات من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي. حيث توصلنا إلى وجود علاقة تربط إدارة المخاطر المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة بشكل ايجابي وقوي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، إدارة المخاطر، إدارة المخاطر المالية.

Abstract

The aim of this study is to highlight the extent of governance in the management of financial risks in the National Bank of Algeria, Tebessa, through its principles on the management of financial risks in the bank. The graph, the graph, the graph, the graph, the graph, the graph where we concluded that there is a relationship between the partnership that has a good relationship with the principles of governance and governance.

Keywords: governance, risk management, financial risk management.

الفهارس

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	-
الملخص.	-
فهرس المحتويات	**I**
فهرس الجداول	**VI**
فهرس الأشكال	**XI**
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة وإدارة المخاطر المالية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	**3**
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة	**3**
أولا: نشأة حوكمة	**3**
ثانيا: تعريف حوكمة	**3**
ثالثا: خصائص الحوكمة	**5**
رابعا: أهمية الحوكمة	**7**
خامسا: أهداف الحوكمة	**7**
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة	**8**
أولا: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	**8**
ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية	**9**
ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية	**10**
المطلب الثالث: الحوكمة في البنوك	**11**
أولا: تعريف الحوكمة في البنوك	**11**
ثانيا: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك	**12**
ثالثا: دوافع الحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك	**17**
المبحث الثاني: علاقة حوكمة البنوك بإدارة المخاطر المالية	**19**
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر	**19**
أولا: نشأة إدارة المخاطر	**19**
ثانيا: مفهوم إدارة المخاطر	**19**
ثالثا: خطوات وسائل إدارة المخاطر	**20**
المطلب الثاني: إدارة المخاطر المالية	**23**

أولا: مفهوم إدارة المخاطر المالية	23
ثانيا: تصنيفات المخاطر المالية	24
ثالثا: أهداف المخاطر المالية	26
المطلب الثالث: دور حوكمة البنوك في إدارة المخاطر المالية	27
أولا: دور حوكمة البنوك في حماية المستثمر	27
ثانيا: دور حوكمة البنوك في تسيير الحصول على الائتمان	31
ثالثا: دور حوكمة البنوك في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي	38
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	41
المطلب الأول: الدراسات المحلية والوطنية التي لها علاقة	41
أولا: الدراسة المحلية الأولى	41
ثانيا: الدراسة المحلية الثانية	43
ثالثا: الدراسة المحلية الثالثة	44
المطلب الثاني: دراسات أجنبية	45
أولا: الدراسة الأجنبية الأولى	46
ثانيا: الدراسة الأجنبية الثانية	47
ثالثا: الدراسة الأجنبية الثالثة	50
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	52
أولا: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية	52
ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية	54
خلاصة الفصل الأول	55
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري الوكالة رقم 483 تبسة	
تمهيد	57
المبحث الأول: البطاقة التعريفية للبنك الوطني الجزائري	58
المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري	58
أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري	58
ثانيا: تعريف البنك الوطني الجزائري	58
ثالثا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	59
المطلب الثاني: مهام ونشاطات البنك الوطني الجزائري	63
المطلب الثالث: تقديم الوكالة 483 تبسة	64

أولا: التعريف بالوكالة	64
ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة	64
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	69
المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة	69
أولا: منهجية الدراسة	69
ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة	70
المطلب الثاني: أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة	70
أولا: أداة جمع البيانات	70
ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة	73
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية	75
المبحث الثالث: دراسة نتائج الاستبيان وتحليلها	76
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة	76
أولا: متغير الجنس	76
ثانيا: متغير العمر	77
ثالثا: متغير المستوى التعليمي	79
رابعا: متغير التخصص العلمي	80
خامسا: متغير طبيعة الوظيفة	81
سادسا: متغير الخبرة المهنية	82
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها	84
أولا: مدى التزام البنك بمبادئ الحوكمة	84
ثانيا: درجة المخاطرة المالية وإدارتها في البنك	90
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	92
أولا: اختبار الفرضيات الفرعية	92
ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية	98
خلاصة الفصل الثاني	100
الخاتمة العامة	102
قائمة المصادر والمراجع	106
الملاحق	-

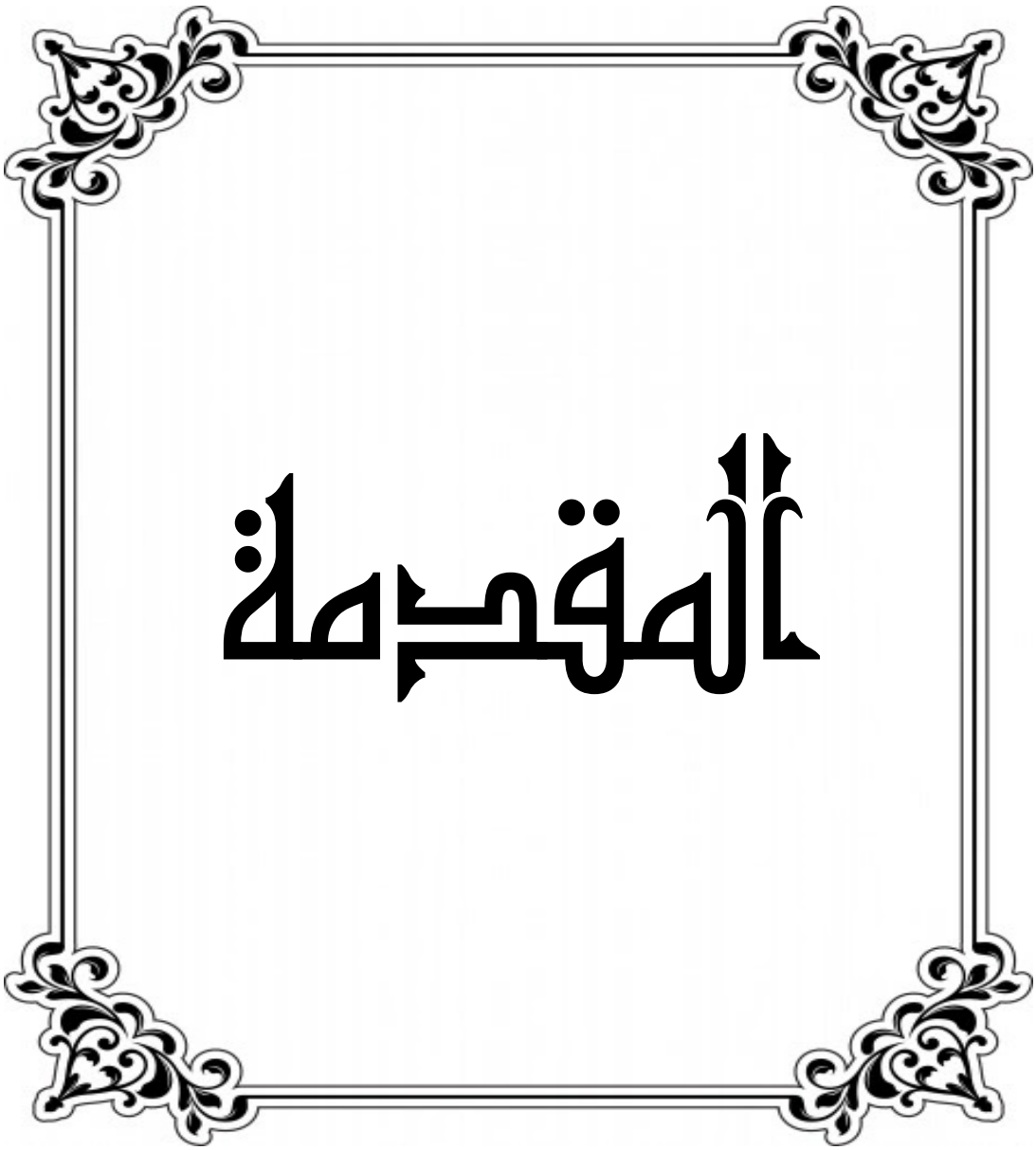
فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقرير البنك الدولي عن بيئة أداء الأعمال	30
02	الدراسة المحلية الأولى	41
03	الدراسة المحلية الثانية	43
04	الدراسة المحلية الثالثة	44
05	الدراسة الأجنبية الأولى	46
06	الدراسة الأجنبية الثانية	47
07	الدراسة الأجنبية الثالثة	50
08	الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية	52
09	الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية	54
10	عينة الدراسة	70
11	مقياس ليكارت الخماسي	72
12	يوضح إجابة الأسئلة ودلالتها	73
13	اختبار آلفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	74
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	76
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	78
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	79
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	80
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة	81
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	83
20	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – حفظ حقوق كل المساهمين	84
21	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – المساواة في التعامل بين جميع المساهمين	85
22	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك	86
23	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – الإفصاح والشفافية	87
24	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – مسؤوليات مجلس الإدارة	88
25	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك	89

26	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – درجة المخاطرة المالية وإدارتها في البنك	90
27	نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	92
28	نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	93
29	نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة	94
30	نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة	95
31	نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة	96
32	نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة	97
33	نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية	98

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	خصائص الحوكمة	6
03	الحوكمة حسب OCDE	9
04	الأطراف العاملة في نظام حوكمة البنوك	16
05	خطوات ادارة المخاطر	21
06	وسائل ادارة المخاطر	22
07	دور البنوك في تحسين مؤشر حماية المستمر	31
08	مرور حوكمة البنوك بالخوصصة لتحقيق الأداء الجيد	36
09	تأثير حوكمة البنوك على مؤشر الحصول على الائتمان	37
10	أثر ضعف الحوكمة في البنوك على تكوين الأزمات المصرفية وعلى استقرار الاقتصاد	40
11	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري "BNA AGENCE".	62
12	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري –وكالة 483 تبسة–	66
13	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	77
14	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	79
15	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	80
16	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	81
17	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	82
18	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	83


المقدمة

تعود جذور دراسة الحوكمة إلى القرن التاسع عشر، أثر نشوء شركات المساهمة العامة وما رافقها من بروز المشاكل التي ترافقت مع فصل الملكية عن الإدارة وبالتالي برزت الحاجة إلى إيجاد ضوابط وترتيبات تلزم إدارات الشركات بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين، واستمر هذا المفهوم بالتطور مع التطورات في مجال الأعمال.

ورغم أن هذا المفهوم لا يعتبر حديثا تماما، وانه حدثت عدة تطورات ومبادرات في مجال الحوكمة خلال الثمانينات، إلا أن الدعوات والمبادرات الهادفة إلى تحسين نظم الحوكمة في الشركات والمؤسسات تزايدت بشكل ملحوظ منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي متأثرة بشكل أساسي بحدثين هامين على مستوى الاقتصاد العالمي. الحدث الأول كان الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا في العام 1997، أما الحدث الثاني فكان حالات الانهيار والإفلاس الكبيرة التي وقعت في الولايات المتحدة والتي برز فيها بشكل أساسي اخبار كل من شركة انرون وشركة الاتصالات العملاقة وورلد كوم، وما رافق هذه الانهيارات من فضائح أدت إلى تصفية مؤسسات عريقة مثل شركة آرثر أندرسون.

هاتان الأزمتان أثرتا بشكل عميق على المستثمرين في الأسواق المالية سواء في الدول النامية أو المتقدمة على حد السواء. وكشفتا عن جوانب قصور كبيرة في نزاهة الإدارات، وجودة البيانات المالية والشفافية والإفصاح في هذه الأسواق.

وقد عملت العديد من الدول والمؤسسات على اتخاذ الإجراءات التي تكفل استعادة ثقة المستثمرين في الأسواق وتجنب تكرار هذه الأزمات، وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات، وإصدار القوانين والتعليمات المتعلقة بمتطلبات تلك الحوكمة التي تتميز بدرجة من الجودة تتمثل في وجود مجلس إدارة مستقل، وبحجم مناسب، يشرف ويراقب أعمال الإدارة التنفيذية، ويراجع تطبيق الخطط الإستراتيجية للشركة، ويتدخل بفعالية عند الضرورة، وبشكل لجان تدقيق تتمتع بالاستقلالية والخبرة المالية الكافية وتقوم بواجباتها المنوط بها على أكمل وجه.

وقد أصبحت الحوكمة من أهم الموضوعات المطروحة حاليا والأكثر حيوية على الصعيدين العالمي والإقليمي حيث تزايدت أهميتها مع زيادة المنافسة بين المؤسسات والاضطراب في تطبيق العولمة وتعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي، والتي تعتبر ركيزة الأداء المتميز وجودة القطاع المصرفي، وذلك من خلال ما تدعوا إليه من تطوير الهياكل الداخلية للبنك ودعم الشفافية والإفصاح للمعلومات والبيانات المالية

والمصرفية والتأثير في تركيبة مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة. ولضمان الدرجة الكافية من الرقابة المصرفية والتي أصبحت ضرورة حتمية على البنوك ومدى الالتزام بتصنيف المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

1.اشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى ارتباط إدارة المخاطر المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة483 تبسة؟

ومن الإشكالية الرئيسية تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بحفظ حقوق المساهمين بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بالمساواة في التعامل بين جميع المساهمين بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بدور أصحاب المصالح أو الأطراف بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بالإفصاح والشفافية بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بمسؤوليات مجلس الإدارة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة فرضية رئيسية وفرضيات أخرى فرعية بالشكل الآتي:

أ. **الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.

ب. **الفرضيات الفرعية:**

انطلاقا من الفرضية السابقة تم صيغت الفرضيات الفرعية الاتية:

– الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بحفظ حقوق المساهمين بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.

– الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بالمساواة في التعامل بين جميع المساهمين بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.

– الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بدور أصحاب المصالح أو الأطراف بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.

– الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بالإفصاح والشفافية بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.

– الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بمسؤوليات مجلس الإدارة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.

– الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.

3. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في:

– تناولها لنقطتين أساسيتين: الأولى وهي الحوكمة التي تعد من المواضيع المعاصرة، لأن وجودها ارتبط بإصلاح وتحسين السوق المالية، من خلال تحقيق الشفافية والعدالة، وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة، أما النقطة الثانية: فهي موضوع إدارة المخاطر المالية الذي يعتبر هو أيضا من

المواضيع الحديثة التي زادت أهمية دراستها من الناحية النظرية التطبيقية، حيث أصبحت تهدد المؤسسات الرائدة بصورة كبيرة.

- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، مبادئها، وأهميتها، بالإضافة الى محاولة أيضا تحديد أهم المفاهيم الخاصة بالمخاطر وطرق إدارتها في البنوك.
- محاولة الطالبين ابراز اهتمامه بضرورة تعزيز قواعد ومبادئ الحكم الراشد في المؤسسات، ضرورة وجود لجنة مختصة في إدارة المخاطر بأنواعها، وذلك بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية الوصول الى الأهداف التالية:

- الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة وإدارة المخاطر المالية.
- معرف المخاطر المالية وطرق مواجهتها.
- البحث عن دور الحوكمة في البنوك.
- معرفة مدى التزام واهتمام البنك الوطني الجزائري وكالة 483 –تبسة– بإدارة المخاطر المالية التي تتعرض لها.

5. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع، نظرا لارتباطه بمجال التخصص: مالية ومحاسبة.
- الحداثة النسبية لمثل لهذا النوع من المواضيع ما استدعانا لتسليط الضوء عليه.
- أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث تمثل حوكمة الشركات إحدى أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام الأكاديميين والممارسين، والمنظمات المهنية، والجمعيات الرئيسية ذات الصلة، سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية.
- محاولة ابراز أهمية الحوكمة لتطبيقها على أحسن وجه، وبيان دورها وفعاليتها في إدارة المخاطر في البنوك التجارية.

6. حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تتمثل في البحث عن دور الحوكمة وفعاليتها في إدارة المخاطر المالية في البنك الوطني الجزائري –تبسة–

- الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على بنك الوطني الجزائي –تبسة– وكالة 483.
- الحدود الزمنية: كانت فترة الدراسة خلال الفترة بين مارس وأفريل 2022.

7. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة ووصولا الى أفضل الأساليب والطرق الكشف عن الدور الذي تلعبه الحوكمة في إدارة المخاطر المالية كمعالجة للإشكالية البحث وبالنظر الى طبيعة البحث فقد تم استخدام المنهج والوصفي الذي يستخدم لرصد ومتابعة ظاهرة، أو حدث معين، وتمت الاستعانة به في الجانب النظري، من أجل توظيف التعاريف وبسرد الأفكار وتحليلها، والمتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر المالية بشكل خاص ودور الحوكمة في البنوك.

أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج التحليل، وذلك بالاعتماد على الاستبيان الموزع على الموظفين في البنك، وتحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

8. هيكل الدراسة:

أنجز هذا البحث وفقا لما تمليه مقتضيات البحوث في هذا المجال، باتباعنا لمنهجية امراد، وجاء مؤلفا من مقدمة، كانت عبارة عن مدخل للموضوع، وفصلين: أولهما نظري والثاني تطبيقي، وخاتمة وجملة المقترحات.

يتناول كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، من خلال ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى ماهية الحوكمة وفي المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر المالية وعلاقتها بحوكمة البنوك أما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى عرض وتحليل دراسات سابقة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه الى دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري الوكالة رقم 483 تبسة التي بدورهه تم تقسيمه الى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول بالوكالة موضوع الدراسة وتناول المبحث الثاني الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة أما الثالث فاهتم بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

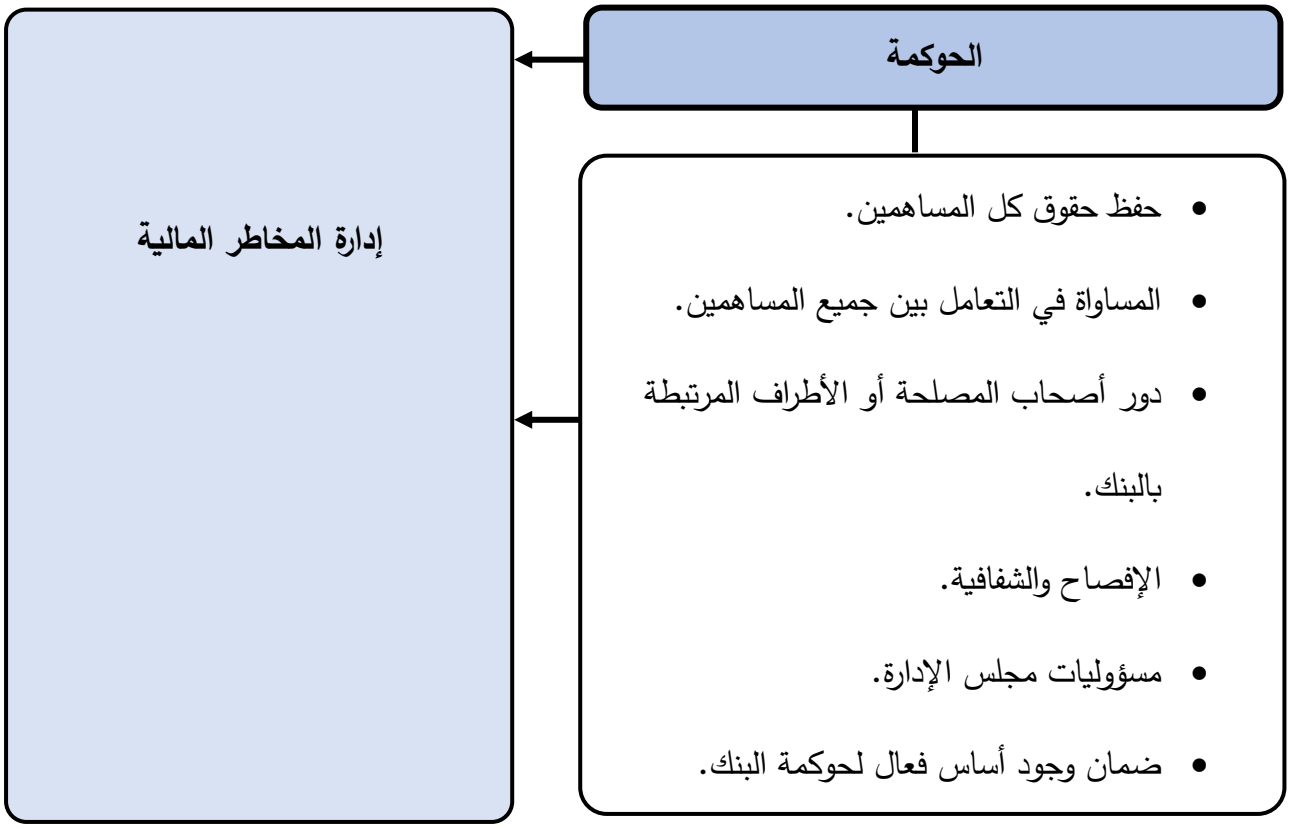
9. نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: الحوكمة.

المتغير التابع: إدارة مخاطر المالية.

ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للحوكمة وإدارة المخاطر المالية

تمهيد

إن التغيرات المستمرة والسريعة في عالم الأعمال زادت من تعقيدات وتقلبات البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية، وهو ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد أهدافها واستمراريتها، وقد تكون سببا في فشلها، وبالتالي فإن المؤسسات أصبحت أمام حتمية مواجهتها والتخلص منها، وذلك لتستمر في تحقيق أهدافها وتعظيم قيمتها.

ولهذا السبب، ازداد الاهتمام بالحوكمة، حيث تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، تحسين أدائها وإدارة المخاطر المحيطة بها وذلك من خلال اتباع مبادئها وآلياتها بطريقة سليمة. وقد أصبح في كل مؤسسة إدارة خاصة بالمخاطر، تختص بالتعرف على المخاطر، ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لمواجهتها وتجنبها قدر الإمكان.

وهذا ما سنحاول التطرق اليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول والثاني مفاهيم حول متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة.

يتوجب بداية أن نحدد مفهوما واضحا للحوكمة قبل الخوض في دراسة آثارها، حيث أن تعريفات الحوكمة متعددة تتراوح بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة.

أولا. نشأة الحوكمة:

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطق عليه التجار وخبراء البحار " المتحوكم جيدا Good Gouverner "، ومن ثم فقد ترعرعت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب وكذلك القوانين البحرية[1].

وكانت الحوكمة تعني في هذه، مجموعة من القيم النبيلة الراسخة، والأعراف والتقاليد البحرية والتي توضح (ما يجب، ما يتعين، وما لا يجب، وما لا يتعين)، أي تحديد طريق الصواب والخطأ، وتوضيح الحقوق والتزامات القبطان والبحارة العاملين معه على السفينة، وكذلك ركاب السفينة وحدود مسؤولية كل منهم.

ثانيا. تعريف الحوكمة:

1. مفهوم الحوكمة لغة:

يعتبر لفظ الحوكمة لفظا مستحدثا في اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بحال ما تعني هذه الكلمة من معان، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب، منها:

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

1 محمد أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، مصر ، 2005، ص07.

- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور ووضع الضوابط والقيود التي تتحكم بالسلوك.
- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية.
- **الحاكم:** لها للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين[1].

2. مفهوم الحوكمة اصطلاحا:

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة لمصطلح 'Corporate Governance" ولكن لا يوجد تعريف موحد وشامل لهذا المصطلح، فلقد تعددت التعاريف من قبل الخبراء والباحثين والمنظمات العمالية، وذلك بحسب اختلاف وجهات نظرهم، والتي سنتناول منها ما يأتي[2]:

– عرفها البنك الدولي على أنها الحكم الراشد، مرادفا للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل، الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، الموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية (أي من الأعلى إلى الأسفل)[3].

– عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

– عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "...النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم فيها، وبأنها تختص بمجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها، أو مجلس مديريها، وشركائها، أو أصحاب المصالح الآخرين، المرتبطين بها (Stabeholden)، كما توفر حوكمة الشركات الهيكلة التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة، وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف، ومراقبة أداء الشركة. وينبغي أن توفر الحوكمة الحوافز الملائمة للمجلس والإدارة، للسعي نحو تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والشركاء"[4].

---

1 علاء فرحات طالب، ايمان شيحان الشهداني، **الحوكمة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، ط1، دالا الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص23.

2 محسن أحمد الخضري، **مرجع سابق**، ص54.

3 محمد علي سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص38.

4 جون سليفان، جبن روجرز، كاثرين كوشتا هليلينج، **حوكمة الشركات في القرن الحادي العشرين**، ترجمة: سمير كرم، مركز المشروعات الخاصة، واشنطن، 2009، ص03.

– وعرفها البنك العالمي (BM) بأنها: "ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية"

– وعرفتها لجنة كادبوري، في تقريرها الشهري، سنة 1992 بقولها: "الحوكمة هو النظام الذي تدار وتراقب به الشركات"[1].

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن الحوكمة هي عبارة عن نظام كامل وشامل يتضمن مجموعة من الآليات والقواعد والإجراءات التي تعمل على تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح والمساهمين، بما يخدم مصلحتهم، ولا يتعارض مع أهداف الشركة، كما تهدف إلى تعزيز الرقابة ودعم إدارة المخاطر في الشركة، وذلك لتحسين الشركة وتعظيم الربحية وتحقيق الأهداف المرجوة[2].

ثالثا: خصائص الحوكمة:

يمكن توضيحها في الشكل التالي:

1 جون سليفان، جبن روجرز، كاثرين كوشتا هليلينج، **مرجع سابق**، ص05.

2 Codbury cmmittle, **financial report of checommitte on the financial aspects of corporate governance**, london, profesional publishing, 1992, p05.

الفصل الأول ـــ

رابعا. أهمية الحوكمة:

تكمن أهمية الحوكمة فيما يلي: [1]

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل.
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة.
- ضمان حصول المستثمرين على عائد محفز على استثماراتهم.
- زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم.
- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية.
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية وردع حدوث الانهيارات المصرفية

خامسا. أهداف الحوكمة:

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:[2]

- ✓ مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها.
- ✓ حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات.
- ✓ حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم.
- ✓ تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات.
- ✓ تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات.
- ✓ تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات.
- ✓ الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- ✓ تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها مما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح وبعيدا عن الاحتكارات.

---

[1] ميللستاين ابرام، **دور مجالس الادارة والمساهمين في حوكمة الشركات**، من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ط3، 2003، ص32.

[2] محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص ص 58-59.

- ✓ الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.
- ✓ العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة.

يقصد بها مجموع القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وبالتالي تحقيق أهداف الحوكمة ككل. وفي الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

أولا. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:[1]

وهناك ستة مبادئ أساسية تم وضعها من طرف منظمة OECD، يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:

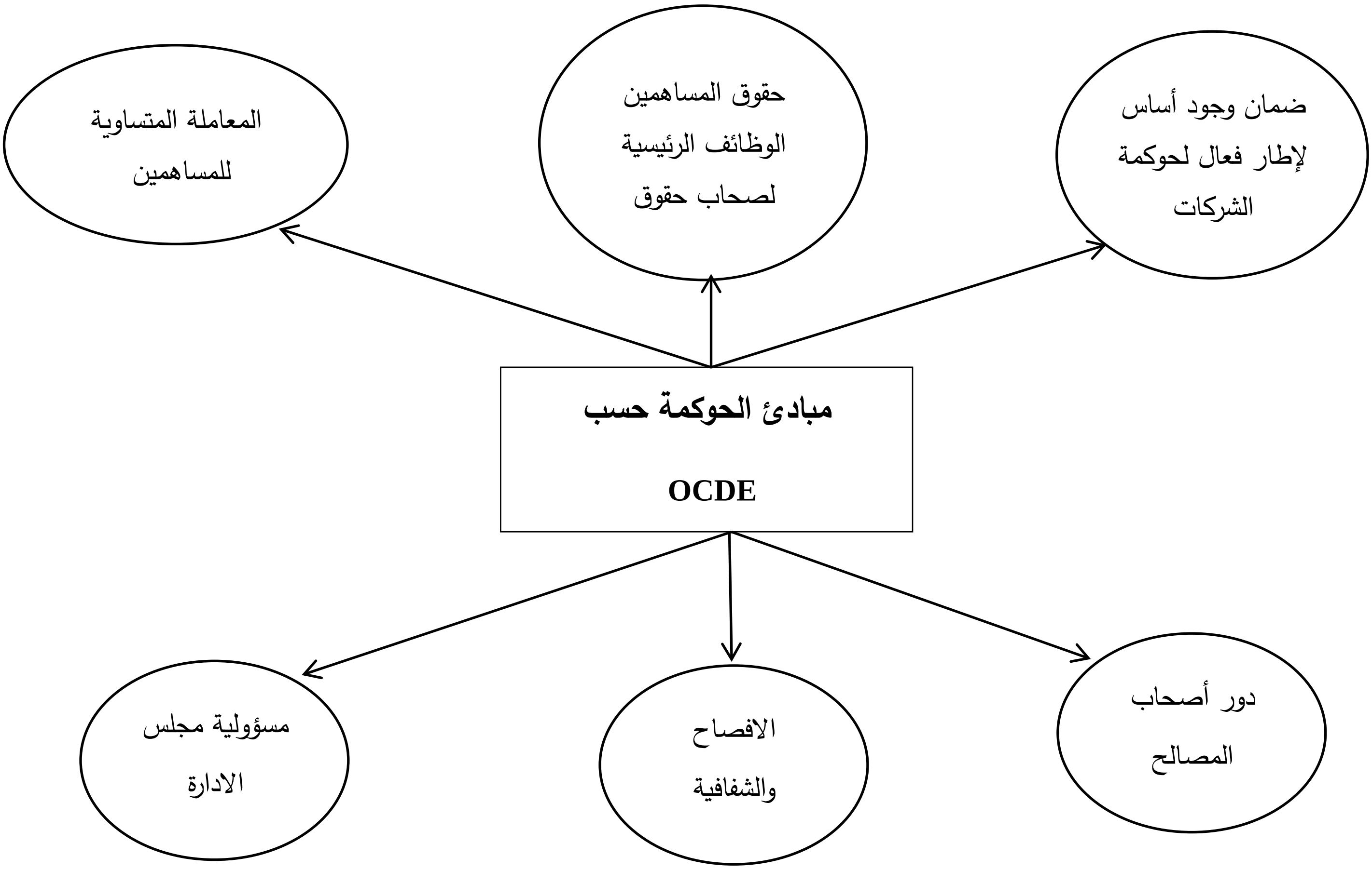
- **حفظ حقوق كل المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- **المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- **دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء.

1 وائل غلي وابل، **كارثة انهيار بعض الشركات العملاقة من منظور محاسبي**، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، السنة التاسعة، العدد12، 2002، ص 59.

- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- **مسؤوليات بمجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
- **ضمان وجود أساس فعال للحوكمة:** يجب أن يتضمن إطار الحوكمة 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.

والشكل الموالي يوضح معايير الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

الشكل رقم 03: يمثل الحوكمة حسب OCDE



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ماسبق

ثانيا. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

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 المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- إستراتيجية للشركة 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 خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسية.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

---

1 فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، روقة مقدمة الى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، ص11، منشورة في:

Egyptian Banting Institute, **Corporate Governance in the Banting sector workshop**, March, 2006

ثالثا. معايير مؤسسة التمويل الدولية:[1]

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

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

المطلب الثالث: الحوكمة في البنوك.

سيتطرق هذا المطلب لتكوين فكرة عن ماهية الحوكمة في البنوك بالتطرق لتعريف الحوكمة في البنوك، الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك (أطراف داخلية وخارجية) ودوافع الحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك.

أولا. تعريف الحوكمة في البنوك:

تعددت تعاريف الحوكمة في البنوك ومن بين أهم التعاريف المقدمة نذكر:[2]

1. يشمل نضام الحوكمة في البنوك الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين. وبازدياد التعقيد في الجهاز المصرفي أصبحت عملية إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلوهم في مجلس البنك.

2. تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة.

---

1. ستيلبون نستور، **التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية، واشنطن، 2003، ص 44.
2. عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة الى حالة الجزائر"**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2012، ص 56.

3. ويعرفها بنك التسويات الدولية على أنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح من الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

4. هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها وابتغاء تحقيق غاياتها، وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها.[1]

5. ويعرفها طارق عبد العال حماد على أنها: الطريقة التي تدار بما أعمال البنك، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وشكل مخاطرة البنك وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى، وإدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطرة محدد، مع حماية مصالح المودعين وحملة الأسهم الآخرين في الوقت ذاته. وتحدد الحوكمة مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميه والأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة.[2]

ثانيا. الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك:

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

- **الأطراف الداخلية:** وهم حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المراقبون والمراجعون الداخليين.
- **الأطراف الخارجية:** ويتمثلون في المودعين، صندوق تامين الودائع، وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني والمراقبين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي[3].

1. الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين:

أ‌- **حملة الأسهم:** هم الذين يقدمون رأس المال المملوك وعلى الرغم من أهمية سلطاتهم إلا أنها محدودة وهم وحدهم الذين يمكنهم تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة وموافقتهم لازمة لأنواع معينة من العمليات يحددها القانون العام أو النظام الأساسي للبنك، يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث انه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهاته.

---

1 جونثان تشلركهام، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة المشروعات الدولية الخاصة، واشنطون، 2003، ص 2.

2 طارق عبد العالي حمادة، **حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 2009، ص 418.

3 جونثان تشلركهام، **مرجع سابق**، ص02.

ب-**مجلس الإدارة:** مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم، يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة المؤسسية فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة.

يتكون مجلس الإدارة أساسا من نوعين من الأعضاء وهم الأعضاء المستقلون الذين يأتون من خارج الشركة والإدارة التنفيذية ولتحقيق آليات الإشراف والاستقلال التي تدعوا إليها مبادئ الحوكمة بالنسبة لمجالس الإدارة فانه ينبغي أن يتكون مجلس الإدارة من أغلبية كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلين وذلك لتقليل أي تعارض في المصالح فيما يتعلق بمسؤوليتهم، كما أن عنصر النوعية من الأمور التي يجب مراعاتها في تشكيل مجلس الإدارة ويقصد بذلك توافر المهارات والكفاءة في أعضاء مجلس الإدارة بما يؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة وبالإضافة إلى ذلك القدرة على متابعة ومساءلة الإدارة التنفيذية عن أعمالها وذلك من خلال خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال، هذا بالإضافة إلى نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح إجراءات الرقابة المالية والإدارية وإجراءات الضبط الداخلي، قد أوصت لجنة كادبيري أن يتم اختيار الأعضاء غير التنفيذيين بنفس درجة الاهتمام التي يتم بها اختيار التنفيذيين في المناصب العليا.

تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في:

- يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالعناية اللازمة وفقا لأفضل مصالح البنك ومساهميه.
- في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فان على المجلس أن يعامل كافة المساهمين بعدالة.
- يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين.
- يعمل مجلس الإدارة على مراجعة إستراتيجية البنك والخطط الرئيسية للأداء وسياسة الخطر والموازنات التقديرية وخطط العمل وان يحدد الأهداف وان يراقب الأداء والتنفيذ.
- اختيار وتحديد المكافآت ومراقبة الأداء وعزل وإحلال الموظفين الرئيسيين.

ضمان نزاهة أنظمة التقارير المالية والمحاسبية للبنك بما في ذلك ملائمة أنظمة الرقابة وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر.

ج- **الإدارة التنفيذية:** لا بد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما انه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة

د- **المراجعين الداخليين:** تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها: "وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها.

إن الهدف من إنشاء لجان المراجعة الداخلية وفقا لما صدر عن مجمع المراجعين بالولايات المتحدة الأمريكية:

- معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإجراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة.[1]

2.الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين: [2]

أ- **المراجع الخارجي:** يتم أداء المراجعة الخارجية من طرف محاسب معتمد و مستقل عن الوحدة الاقتصادية التي يراجع تأكيداتها أو بياناتها, وتشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساس في أداء عملية المراجعة، فوظيفة المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلا بحيث يبدي رئيا محايدا في القوائم المالية، ويعمل المراجعون المستقلون لدى عملاء ويقصد بالعميل الشخص (سواء كان شركة أو مجلس إدارة أو وكالة أو شخص أخر أو مجموعة معينة) الذي يحتفظ بالمراجع ويدفع أتعابه أي أن عملية المراجعة تتم على أسس تعاقدية، رغم أن المراجعين المستقلين يمكنهم القيام بجميع أنواع المراجعات السابقة الإشارة إليها، إلا أن معظم عملهم يرتكز على مراجعة القوائم المالية وتجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات مختلفة تطلق على المراجع الخارجي نذكر منها المراجع المستقل والمحاسب القانوني.

أما مسؤوليات المراجع الخارجي فتتلخص في فحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية، كذلك فالمراجع الخارجي يفحص أعمال المراجعين الداخليين كجزء من فحصه وتقويمه الأنظمة

---

1. جونثان تشلركهام، **مرجع سابق**، ص 2.

2 معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ مجدل، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في اسراء قواعد الشفافية**، بحث متاح على الموقع الالكتروني http://jpsdirectory.brinker.net/forum/forum-post.asp?tdi=2045، تم الاطلاع عليه يوم 2022/04/17.

الرقابة الداخلية، كما يجب على المراجع الخارجي إبلاغ إدارة المنشأة بنواحي الضعف والقصور في نظام الرقابة الداخلية.

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

يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك بشكل كبير على البنك المركزي ودوره الإشرافي والرقابي من جهة وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى ولهذا فان البنك المركزي يلعب دورا أساسيا في تعزيز الحوكمة الجيدة في البنوك وذلك للأسباب التالية: [1]

- إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن مسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
- إن البنوك تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير.
- نتيجة التعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية فان وجود الحوكمة ضرورة لهذه البنوك.
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

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

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

[1] معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ مجدل، **مرجع سابق**، ص42.

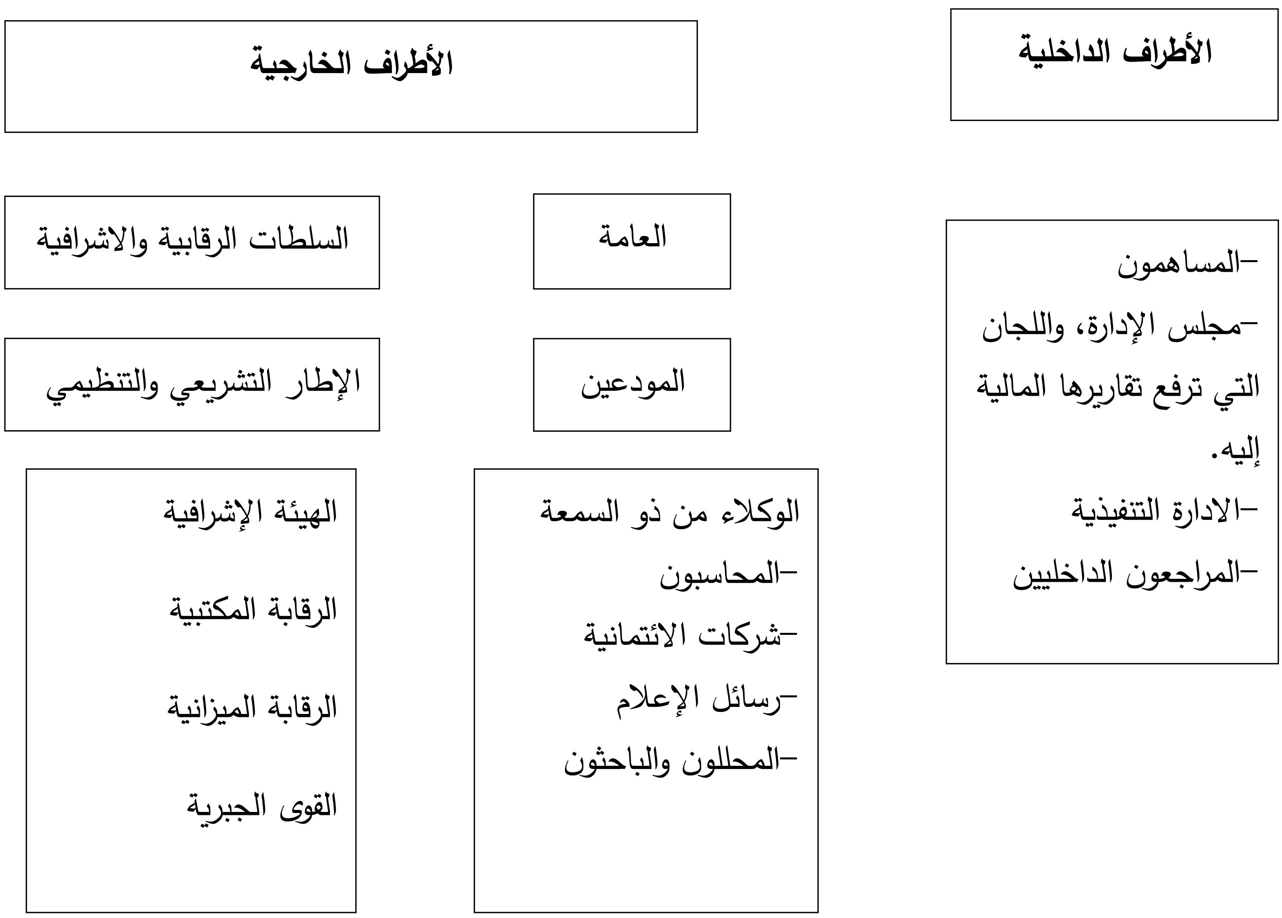
هـ. وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري.

و. صندوق تامين الودائع: يعتبر صندوق تامين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان

- نظام التأمين الضمني
- نظام التأمين الصريح

والشكل الموالي يبين الأطراف الفاعلة الأساسية في نظام حوكمة الشركات في البنوك.

الشكل رقم 04: الأطراف العاملة في نظام حوكمة البنوك.



المصدر: مفاهيم مالية، المعهد المصرفي، العدد السادس، إصدار البنك المركزي، ص: 02.

ثالثا. دوافع الحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك:

تستمد حوكمة البنوك أهميتها من أهمية البنوك ذاتها ومن أهمية الدور الذي تلعبه في الاقتصاد المحلي والدولي وحيث تلعب البنوك وشركات مساهمة دورا هاما ورئيسيا في أي اقتصاد، فهي تعتبر عنصرا حاسما داخل الاقتصاد لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي ويتم عن طريق البنوك تراكم المدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني كذلك[1] ومن بين الدوافع التي تكون قد أدت إلى التفكير في ضرورة تبني قواعد الحوكمة في البنوك نجد:[2]

– طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة، حيث أن جوهر العمل البنكي يرتكز على ثقة الجمهور والمودعين في أعمال البنوك وبذلك تتوقف قدرتها في الحصول على الودائع على الثقة الكبيرة التي يضعها المودعين في أعمال البنوك وفي درجة أمان وسيولة بعض الودائع، فلو حدث بعض الشك في هذه الأعمال فان تصرف أحد المودعين بسحب أمواله سيؤدي إلى حالة نزيف كبير للودائع من قبل الجمهور، مما يعني أن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون على درجة أكبر من الأهمية مقارنة مع غيرها من الشركات الأخرى.

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

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

---

1 Stoyan tenev and chunlin zhang, **corporate gevernance and enterprise reform in chaina**, world bank and the international finanace corporation, washington, 2002, p55.

[2] عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2009، ص04.

وهناك أمثلة كثيرة عن التجاوزات من جانب مديري المصارف في الاقتصاديات النامية ونضرب مثال على ذلك فضيحة بنك الخليفة في الجزائر التي كان سببها التجاوزات التي قام بها مديرو البنك من جهة وضعف رقابة البنك المركزي من جهة أخرى، وكذا سلسلة الاختلاسات الأخيرة التي مست بعض البنوك العمومية الجزائرية[1].

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

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

– أدي بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس كبير بين البنوك والمؤسسات المالية ومن غير شك أن العولمة تؤدي إلى درجة أعلى من المخاطرة بالنسبة للمؤسسات المالية بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية للحكومة وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وتتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة وتواجه منافسة شديدة في السوق وبالتالي يجب على المؤسسات المالية مواجهة هذه المخاطر عن طريق تعزيز إدارة المخاطر وحوكمة البنوك[2].

1 Mohamed Ghernaout, **Crises financiers et faillites des banques algériennes**, première édition, Gal, ALGER, 2004, p43.

2 عبد الحليم كمال رزيق، **أنظمة التأمين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي (الواقع التجربة والدروس)**، مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، جامعة شلف، يومي 14–15 ديسمبر 2004، ص459.

المبحث الثاني: علاقة حوكمة البنوك بإدارة المخاطر المالية.

تتعرض المؤسسات الأعمال والأفراد إلى أشكال مختلفة من الأخطار في الحياة، حيث أصبحت إدارة المخاطر من الأولويات الأخرى للمؤسسة الاقتصادية، لمالها من أهمية ودور حساس، لذا من الضروري الاهتمام بدراسة الخطر ومصادره ومحاولة تقليل الخسائر التي قد تترتب على وجود الخطر عن طريق إيجاد الوسائل الكفيلة للتحكم فيها، أو بعبارة أخرى كيفية إدارة المخاطر.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر.

يستهدف هذا المطلب تكوين فكرة عن ماهية إدارة المخاطر بالتطرق لنشأة إدارة المخاطر، مفهومها وخطوات والوسائل لإدارتها.

<u>أولا. نشأة إدارة المخاطر</u>: [1].

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسية في البرامج العسكرية و الفضائية و النظرية المالية و التأمين في القطاع المالي و كان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة في تحليل التكلفة، العائد، القيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة (هارفرد بيسنز ريفو) 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة ، من بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها و ممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت عن إدارة الأصول و الخصوم و تبين أن هناك طرح أنجح للتعامل مع المخاطرة يمنع حدوث الخسائر و الحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.

<u>ثانيا. مفهوم إدارة المخاطر</u>:

لإدارة المخاطر عدة تعاريف أبرزها ما يلي:

- ✓ إدارة المخاطر هي منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم إجراءات وتنفيذها حتى تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.[1]

---

1 عصماني عبد القادر، **مرجع سابق**، ص04.

✓ عرفتها لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: " تلك العملية التي من خلالها رصد المخاطر، تحديدها، قياسها، مراقبتها، الرقابة عليها وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة والإطار الموافق عليه من قبل مجلس إدارة البنك للمخاطر، يلاحظ أن تعريف إدارة المخاطر يركز على الإجراءات التي تتخذها الإدارة لفهم، تعريف وتحليل المخاطر لتستطيع تجنبها أو محاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن.[2]

✓ هي الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح البنك من خلال تقليل فرص الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أو الأخطار البشرية أو الأحكام القضائية.[3]

ثالثا. خطوات ووسائل إدارة المخاطر:

1. خطوات إدارة المخاطر:

تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضوع دراسة المخاطر ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي: [4]

- **تعريف المخاطر:** وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة الأصلية.
- **تحليل المخاطر:** ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية.
- **تقييم المخاطر:** وهو تحديد عنصري الخطر المتمثلين في الآثار التي يحدثها كل خطر واحتمال حدوث كل خطر.
- **التحكم في المخاطر:** وبها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر وأثاره.

---

1 نوال بوعكاز، **حدود الهندسة المالية في تفعيل استراتيجيات التغطية من المخاطر المالية في ظل الأزمة المالية**، رسالة في مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص88.

2 موسى عمر مبروك أبومحميد، **مخاطر صيغ التمويل الإسلامية وعلاقها بمعيار كفاية رأس المال للصرف الإسلامية من خلال معيار بازل 02**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في المصرف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص19.

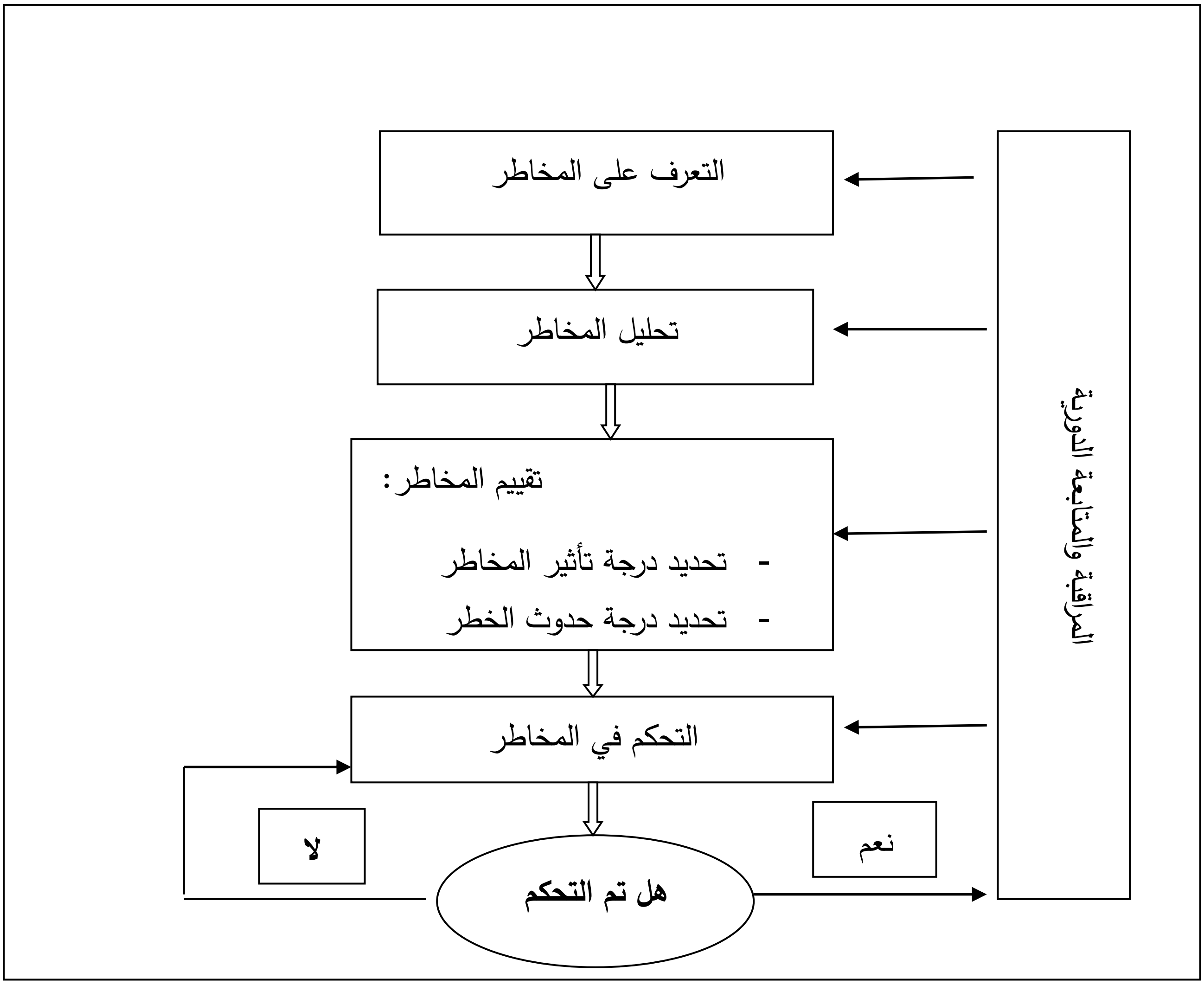
3 مريم لبغوخ، **دور إدارة المخاطر الائتمانية في تقليل من القروض المتعثرة**، دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في ولاية المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015، ص36.

4 عاطف عبد المنعم وآخرون، **تقييم وإدارة المخاطر**، دار الكتاب المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص05.

- **المراقبة والمتابعة الدورية:** ويتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

ويمكن تمثيل هذه الخطوات الأساسية في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: خطوات ادارة المخاطر.

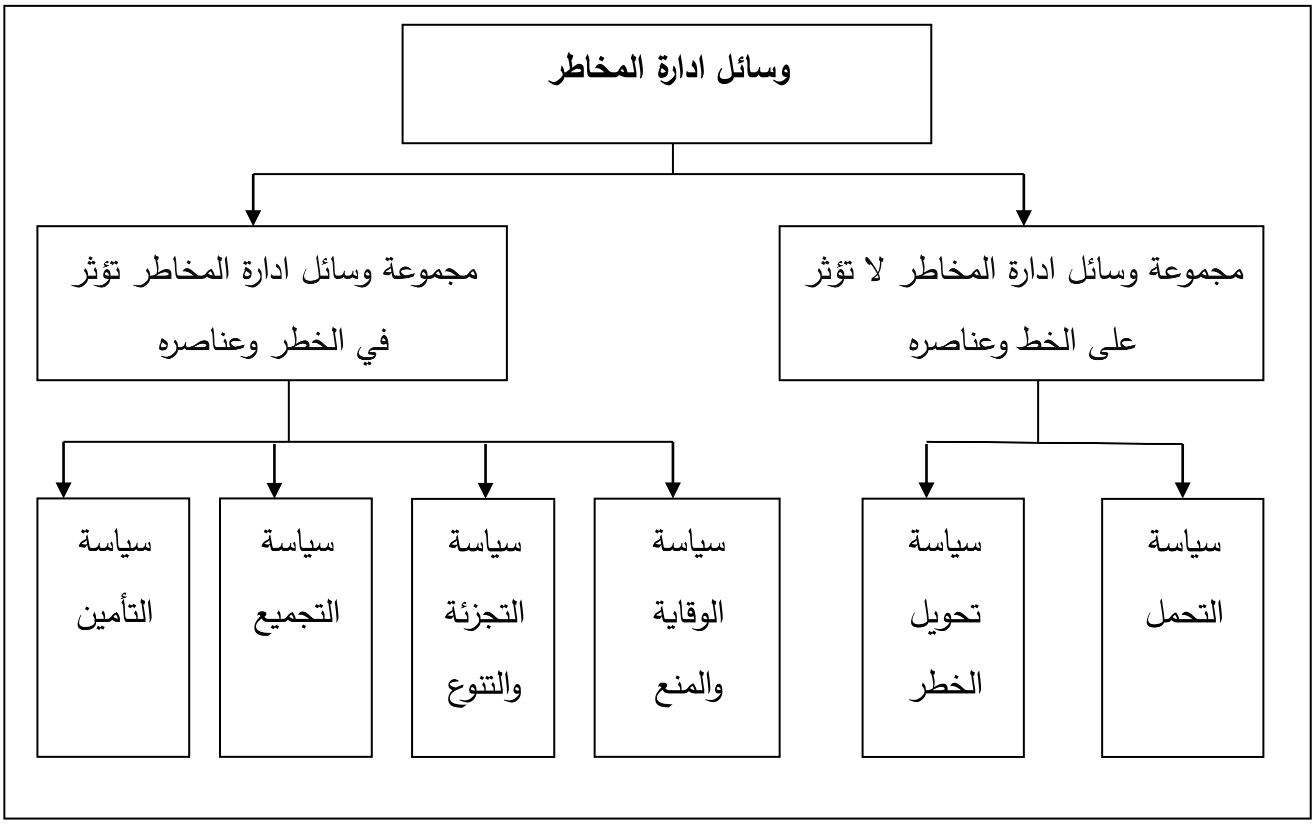


المصدر: عاطف عبد المنعم وآخرون، **تقييم وإدارة المخاطر**، دار الكتاب المصرية، مصر، طبعة أولى، 2008، ص7.

2.وسائل إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل بهدف مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشافه، تحليله، قياسه وتحديد وسائل مجابته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب[1]، يتم تقسيم وسائل إدارة المخاطر تبعا لمدى تأثير كل وسيلة على المخاطر وعناصره المختلفة كما في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم 06: وسائل ادارة المخاطر.



المصدر: حسني الخولي، **ادارة مخاطر المصارف من منظور تأميني**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع، العدد الرابع، السنة التاسعة، ديسمبر 2001، ص44.

1 حسني الخولي، **إدارة مخاطر المصارف من نظور تأميني، مجلة الدراسات المالية والمصرفية**، المجلد التاسع، العدد الرابع، السنة التاسعة، ديسمبر 2001، ص44.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر المالية.

سيتناول هذا المطلب تكوين فكرة عن مفاهيم لإدارة المخاطر المالية بالتطرق لتعريفها، تصنيفاتها وأهدافها.

أولا. مفهوم إدارة المخاطر المالية:

تعريف إدارة المخاطر المالية: هناك مجموعة من التعرف المختلفة حسب بيئة كل باحث نذكر منها:[1]

الخطر هو رائي البعض هو احتمال وقوع الخسارة في المستقبل.

يرى "William's smith youn" بأن إدارة المخاطر المالية تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، قياسها، التعامل مع مسبباتها، الآثار المترتبة عليها وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر يتمثل في تمكين المؤسسة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

ويرى Cummins, J.D أن مفهوم إدارة المخاطر المالية يشير الى تلك القرارات التي تستهدف تغيير شكل العلاقة الخاصة بالعائد والخطر المرتبطين بالتدفقات النقدية المستقبلية.

ويشير Penny الى أن إدارة المخاطر المالية أصبحت امثل مجالا متخصصا يتضمن المقاييس والإجراءات التي تربط بين كل من العائد والخطر المرتبط به ويؤكد أن الخطر في حد ذاته لا يمكن تخفيضه بالعمليات الحسابية وأن المعلومات وبعد النظر تمثل عناصر جوهرية ذات أهمية بالغة في عملية إدارة المخاطر المالية، يعرف penny إدارة المخاطر المالية على أنه استخدام أساليب التحليل المالية وكذلك الأدوات المالية المختلفة من أجل السيطرة على مخاطر معينة وتدنيه غير المرغوبة على المؤسسة ويرى أنه يمكن تسمية هذه العملية إدارة الخسائر المحتملة.

Stewar: أن إدارة المخاطر المالية لا يعني التخلص منه، لأن التخلص من الخطر يعني التخلص من العائد المتوقع، أما إدارة المخاطر المالية فإنها تعني استخدام الأدوات المناسبة لتدنيه الخسائر المحتملة وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة، من خلال التعارف يمكن القول إن إدارة المخاطر هي عبارة عن إجراءات أو عملية يتم من خلالها التقليل من المخاطر أو الحد منها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

1 عبد القادر شلابي، غلال فاشي، **مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية**، مقدمة لفعاليات المتلقي الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم في جامعة أكلي أمحنه أو لحاج بالبويرة، أيام 26-2013/12/27.

ومن التعاريف نستخلص أن:

- إدارة المخاطر المالية على أنها تحديد المخاطر والحد منها، ومعالجتها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

- إدارة المخاطر تشير إلى العلاقة بين التغيير بين العائد والمخاطرة بالتدفقات النقدية المستقبلية.

- إدارة المخاطر المالية هي مجموعة أساليب والأدوات المالية للسيطرة على المخاطر غير مرغوب فيها.

- إدارة المخاطر المالية استخدام الأدوات للتدنية الخسائر المحتملة.

ثانيا. تصنيفات المخاطر المالية:

تعددت المخاطر المالية وعلى هذا من خلال هذا المطلب سنعرض أهم تصنيفات هذه المخاطر.

وتتمثل أبرز المخاطر المالية فيما يلي:[1]

1 -مخاطر معدل الفائدة:

يرتبط هذا الخطر بمخاطر تغير معدلات الفائدة وأسعار الصرف ينتج عن عرض وطلب الأسواق المالية، فهو يعبر عن أمال عارضي وطالبي رؤوس الأموال في السوق على المدى الطويل، فكلما زاد الخطر كلما زادت قيمة العائد المحقق ومنه ارتفاع معدل الفائدة لاحتمال مواجهة نشاط المؤسسة لمصاعب مالية قد تتسبب في انخفاض القيمة السوقية لأوراقها المالية في الأسواق المالية (البورصة) والعكس فإذا كان احتمال الخطر منخفض فان معدل الفائدة سينخفض لينتج عنه ازدهار في نشاط المؤسسة ما يدفع بأسعار أوراقها المالية للارتفاع.

وأما على المدى القصير، فان سعر الفائدة يتحدد وفق معدل تدخل البنك المركزي في سوق ما بين البنوك، فسعر الفائدة هو المقابل الذي يمنحه البنك للحصول على قرض أو يدفعه البنك للحصول على ودائع فمعدل الفائدة يكون ثابتا أو متغيرا تبعا لحجم العمليات المصرفية.

ويتحدد خطر سعر الفائدة بالنسبة للبنك عندما يكون هذا الأخير يملك أولا أو خصوصا بمعدلات فائدة ثابتة

1 عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وادارتها، الدار الجامعية**، مصر، 2000، ص ص231-233.

أو بمعدلات متغيرة وهذا الخطر له تأثير بالغ على وضعية المؤسسة المالية وهذا من خلال العلاقة العكسية بين معدل الفائدة وقيمة الأصل المالي.

2 –مخاطر الائتمان:

يمثل الائتمان مبلغ من المال سيتم دفعه في تاريخ محدد مستقبلا مقابل منافع تم استلامها قبل ذلك ولذلك فان خطر الائتمان يعود إلى عدم التسوية الجزئية أو النهائية لدفعات معينة وهو الخسائر المحتملة نتيجة رفض العملاء للتسديد أو عدم قدرتهم عن تسديد الدين بالكامل وفي الوقت المحدد.

3 –مخاطر السيولة:

تعبر عن عدم قدرة البنك على مواجهة المسحوبات من الودائع، مواجهة سداد الالتزامات المستحقة وكذا مواجهة الطلب على القروض دو تأخير وذلك نتيجة الصعوبة التي تواجه البتك في الحصول على نقدية بتكلفة معقولة سواء من بيع الأصول أو الحصول على قروض أو ودائع جديدة.

4 –مخاطر رأس المال:

ويرجع وجود هذه المخاطر إلى عدم كفاية رأس المال لامتصاص الخسائر التي يمكن أن تحدث وبالتالي تأثير هذه الخسائر على المودعين والدائنين، لهذا تتم البنوك المركزية دائما بكفاية رأس المال بالنسبة للمصارف، حيث تعتبر ضمان الحقوق المودعين والدائنين.

5 –مخاطر سعر الصرف:

يرجع هذا الخطر إلى الخسارة المحتملة من جراء التغيرات في سعر الصرف للعملات، سواء المكونة لأرصدة البنك أو التي تم بواسطتها تقديم القروض، مما يؤدي إلى تذبذب القيمة الحقيقية عند حلول آجاله، كما يمكن أن ينتج هذا الخطر عن بعض السياسات أو التدابير النقدية التي تتخذها السلطات النقدية كإجراء تخفيض في قيمة العملة.

ثالثا. أهداف المخاطر المالية:

ادارة المخاطر المالية لها أهداف مهمة، يمكن تصنيفها الى أهداف تسبق الخسارة، أهداف تلي الخسارة وأهداف أخرى كما يلي:[1]

1. أهداف تسبق الخسارة:

أ- الهدف الاقتصادي: هو خفض تكلفة التعامل الى أدنى حد ممكن وأن الاقتصاد يتم تحقيقه على حساب التحوط الكافي من وقوع الخسائر ويحتمل أن يكون لها آثار غير مرغوب فيها ورغم هذا Mehr and Hedges يصنفان الاقتصاد على أنه هدف سابق للخسارة، فإن هناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد هدفا لاحق للخسارة، يتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت، يمكن أن يكون لها تأثيرا على التكلفة النهائية للخسارة وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة.

ب- تقليل القلق: ويقصد به تقليل التوتر، القلق وراحة البال التي تأتي من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة وعندما يظل دون حماية، فإن عدم التأكد والقلق يبقى قائما.

2. أهداف تلي الخسارة:

تتضمن الأهداف المهمة التي تلي الخسارة:

أ. هدف استمرارية النمو: فالنمو هدف تنظيمي هام، فالوقاية من التهديدات التي تواجهه المؤسسة أحد أهداف إدارة المخاطر واستراتيجيات هذه الأخيرة، يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو.

ب. هدف استقرار الأرباح أو المكاسب:

حيث ينبع من هدف التأثير الذي تحدثه التغيرات الواسعة في المكاسب، يفضل المساهمون الأرباح المستقرة عن المكاسب التي تتقلب بشكل واسع، لأن المستثمرين يفضلون عموما التدفق المستمر للدخل، فإن إدارة المخاطر يمكن أن تسهم بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر، فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تعظيم الاقتطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب.

1. عبد القادر شلابي، غلال فاشي، **مرجع سابق**، ص25.

ج. المسؤولية الاجتماعية:

حيث يقلل هذا الهدف من التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص فتدابير منع الخسارة تعتبر جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر لأنه عندما تشهر المؤسسة إفلاسها يتضرر الموظفون والملاك، أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المعتمدة من طرف المؤسسة من تكبد خسائر فادحة يتم تفادي الإفلاس وتداعياته.

د. تقييم البيئة (Establish The Context): بوضع قاعدة لكيفية النظر للخطر وكيفية التعامل معه من قبل العاملين في المؤسسة حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة المخاطر، كما أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة يمكنها من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على إنجازها.

3. أهداف أخرى:

كما يمكن أن يكون هناك أهداف أخرى متعددة منها: [1]

- ضمان كفاية الموارد عند حدوث الخسارة.
- تقليل تكلفة التعامل مع الخطر الى أدنى حد وذلك حتى تخفف تأثيرات الخطر.
- المحافظة على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وتفادي الوصول الإفلاس.

المطلب الثالث: دور حوكمة البنوك في إدارة المخاطر المالية.

بعد الاطلاع على مبادئ الحوكمة ودوافع الحاجة اليها بالنسبة للبنوك يهدف هذا المطلب لإظهار دور حوكمة البنوك في حماية المستثمر، دورها في تسيير الحصول على الائتمان ودورها في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي.

أولا. دور حوكمة البنوك في حماية المستثمر: [2]

تمثل المبالغة في قيمة الضمانات التي تطلبها المؤسسات المالية أو البنوك التقاسيم التمويل اللازم للمستثمرين أحد العوائق التي تحول دون تنفيذ المشروعات وخاصة للمستثمرين غير القادرين على تقديم مثل

1 طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص ص 46-47.

2 المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، **مؤشر حماية المستثمر 2007، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية**، الكويت، 2007، ص 3.

تلك الضمانات. وفي هذه الحالة يلجئ المستثمرين إلى البحث عن شركاء لتمويل مشروعاتهم، إلا أن صعوبة الوصول إلى هؤلاء الشركاء تمثل عائقا آخر أمام إقامة المشروع، كما أن الشركاء عادة ما يتخوفون من استيلاء المستثمرين على أموالهم ومن هنا تنشا الحاجة الملحة إلى إدخال أساليب الإدارة السليمة في الشركات (حوكمة الشركات) وتعني الشفافية والإفصاح عن البيانات والمعلومات التي من شانها تقديم الحوافز للمستثمرين للحصول على التمويل اللازم للمشاريع دون الحاجة إلى ممارسة الرقابة والمتابعة اليومية لعمليات تلك المشاريع، الأمر الذي يعني ضرورة توفير حماية قانونية لكبار وصغار المستثمرين عن طريق إلزام الشركات بضرورة الإفصاح عن المعلومات وبيانات الملكية والأداء المالي وطبيعة النشاط والمعاملات.

إن الإفصاح عن الملكية يعكس من بيده سلطة تعيين المديرين وتحديد إستراتيجية نشاط الأعمال، ففي حالة سيطرة مستثمر واحد أو مجموعة قليلة من المستثمرين على نشاط الأعمال فيما يستولي على عوائد استثمارات صغار المستثمرين في ظل تمتعهم بسلطة التصويت القانوني على ممارسة المعاملات على حساب صغار المستثمرين تعود عليهم بمنافع شخصية، بغرض الحد من ممارسة مثل هذه الأساليب التي تؤدي إلى تجاوزات ينتج عنها الاستيلاء على حقوق الغير يجب إلزام الشركات بممارسة الشفافية والإفصاح وهذا ما تدعو إليه مبادئ الحوكمة وذلك في مجالات كثيرة أهمها:[1]

1- ملكية العائلة والأسرة: ويقصد بها الإفصاح الإلزامي عن ملكيات أفراد الأسرة الواحدة كما هو الحال في كل من كندا، اليابان، النرويج وفي بعض الدول الأخرى مثل الشيك، يتعين أيضا الإفصاح الإلزامي عن ملكية أي شخص تربطه علاقة قرابة بالأسرة في حين لا تزال بعض الدول مثل ألمانيا وايطاليا لا تفرض أي نوع من أنواع الإفصاح عن ملكيات أفرد الأسرة.

2- الملكية غير المباشرة: يوضح المثال التالي أهمية الإفصاح عن الملكية غير المباشرة بالنسبة لصغار المستثمرين، مثال: أسست أسرة شركة أعمال تدعى W برأس مال يبلغ 2 مليار دولار يتم تمويله مناصفة بين الأسرة والاكتتاب العام، ثم قامت هذه الأسرة بتأسيس شركتين جديدتين X, Y من خلال الشركة الأمW، تم تمويل الشركتين من خلال الشركة الأم وتم تمويل الشركتين مناصفة بين الأسرة والاكتتاب العام كل شركة برأس مال مليار دولار، ثم قامت كل من الشركتين X, Y على حدة بالمساهمة في تأسيس شركتين جديدتين A,B وD,C برأس مال يبلغ أيضا مليار دولار لكل شركة وبنفس طريقة التمويل السابقة.

---

1 المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، **مرجع سابق**، ص08.

وفي ضوء هذه الآلية يتضح أن الشركة الأم تسيطر على إدارة 6 شركات تابعة لها برأس مال قدره 4 مليار دولار، ورافعة مالية تبلغ 4 مليار دولار من صغار المستثمرين.

أما في حالة قيام الشركة الأم بزيادة رأسمالها (دون اللجوء إلى تأسيس شركات جديدة) إلى 5 مليار دولار من خلال مساهمة صغار المستثمرين فقط لانخفضت حصتها في رأس مال بالنسبة للمساهمين الآخرين نحو 20 % (1 مليار دولار تقسيم 5 مليار دولار).

ومن ثم تفقد حقها في إدارة الشركة الأم وبطبيعة الحال لن يكون هناك شركات جديدة الأمر الذي يشير إلى ضرورة إلزام الشركة الأم بالإفصاح عن ملكيتها غير المباشرة في كل الشركات التابعة الستة الأخرى، إذ تبقى مخاطر إمكانية أن تستفيد الشركة الأم من معاملاتها المالية مع الشركات التابعة على حساب صغار المستثمرين المساهمين في هذه الشركات.

3- ملكية المستفيدين: يقصد بملكية المستفيدين أو ملكية الاسم المستعار تلك الحسابات التي تسجل بأسماء وطرق أخرى، حسابات صناديق الاستثمار، حسابات الشركات وسمسرة الأوراق المالية، حيث يتم الإفصاح عن شخصية واسم المشتري، مازلت تلك الممارسات مسموحا ما في بعض الدول وفقا للقوانين مثل اندونيسيا وعلى العكس من ذلك قامت ماليزيا بتنقيح وتعديل القانون لديها وقلصت من ملكية الطرف الأخر أو ملكية الاسم المستعار.

4- اتفاقيات التصويت فيما بين حملة الأسهم أو الشركاء في إدارة الشركة واتخاذ القرارات المالية:

يجب الإفصاح عن بنود الاتفاقية التي تنظم عملية التصويت المتعلقة باتخاذ قرارات إستراتيجية أو إدارية، في الدول التي لا تتطلب قوانينها ذلك مثل الفلبين وتركيا، فان صغار المستثمرين قد يفقدون العديد من المزايا التي تمثل حقوقا بالنسبة لهم.

5- نتائج تقرير لجنة المراجعة الداخلية للقوائم المالية وإصدار شهادة بشأن دقتها وصحتها:

تزداد أهمية القوائم المالية في حالة وجود نص في قانون الشركات أو قانون الاستثمار المالي يقضي بضرورة تدقيق ومراجعة الحسابات والقوائم المالية بإشراف لجنة المراجعة الداخلية في الشركة، قد تضم هذه اللجنة أعضاء من خارج الشركة كما في كوريا حيث يتطلب ذلك نسبة ثلثي أعضاء اللجنة في حالة الشركات العملاقة والكبيرة الحجم.

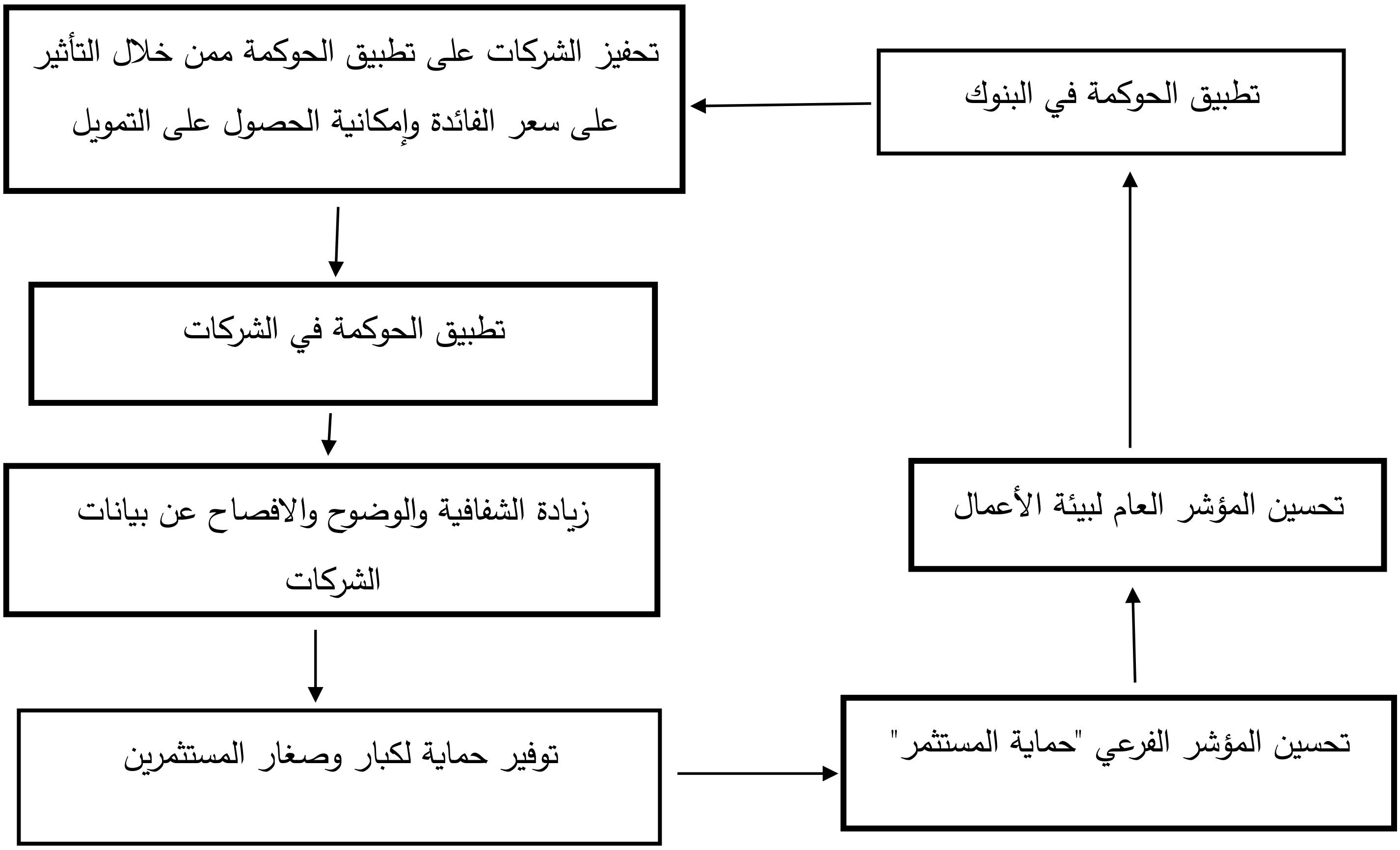
الجدول رقم 01: تقرير البنك الدولي عن بيئة أداء الأعمال.

الإقليم أو الدولة	مؤشر الإفصاح	مؤشر مسؤوليات المدير	مؤشر قضايا المساهمين	مؤشر حماية المستثمر
إقليم أوروبا وآسيا الوسطى	4.7	3.8	6.0	4.8
إقليم جنوب آسيا	4.4	4.3	6.4	5.0
إقليم شرق آسيا والمحيط الهادي	5.2	4.4	6.1	5.2
إقليم افريقيا جنوب الصحراء	4.4	4.5	5.2	4.7
إقليم الشرق الأوسط وشمال افريقيا	5.8	4.6	3.5	4.6
إقليم منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية	6.3	5.0	6.6	6.0
إقليم أمريكا اللاتينية	4.3	5.1	5.8	5.1

المصدر: تقرير البنك الدولي عن بيئة أداء الأعمال لعام 2007، ص5.

والشكل الموالي يوضح دور البنوك في تحسين مؤشر حماية المستمر:

الشكل رقم 07: دور البنوك في تحسين مؤشر حماية المستمر.



المصدر: عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة الى حالة الجزائر"**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع: مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2012/2011، ص ص84-85.

ثانيا. دور حوكمة البنوك في تسيير الحصول على الائتمان:

الائتمان هو مصطلح يطلق على القروض التي تمنحها المصارف التجارية أو الصناعية الأماد تزيد عن السنة الغرض استخدامها في شراء الموجودات الثابتة أو في تمويل الزيادة الدائمة في رأسمال التشغيلي، يتخذ الائتمان أشكالا متعددة منها القروض بالدرجة الأولى، التسهيلات الائتمانية، المساهمة في المشاريع وكذلك فتح الاعتمادات المستندية.

يحقق الائتمان المصرفي مزايا عديدة للمنشآت المقترضة مما يجعلها تلجئ إلى البنوك لطلب التمويل عوض زيادة رأس مالها عن طريق إصدار الأسهم تتمثل هذه المزايا في: [1]

- يخفف الائتمان المصري الكثير من الصعوبات التي تعترض المنشآت المختلفة، خاصة الصغيرة منها في الحصول على الائتمان الكافي بسبب ضعف الثقة في مركزها الائتماني من الجهات الممولة الأخرى.
- لا يترتب على الاقتراض من المصارف أي تدخل في مجالس إدارة هذه الشركات.
- انخفاض تكلفة القرض من البنك بالمقارنة مع الجهات المقرضة الأخرى.
- تحفز الأسعار العالية للضريبة على الدخل الاقتراض مقارنة مع الحصول على الأموال عن طريق زيادة رأس المال.

دور الحوكمة في الرفع من أداء البنوك: بما أن عملية توفير الائتمان ملقاة على عاتق البنوك فإنها مطالبة بأن تكون على قدر من الكفاءة التي تمكنها من الاضطلاع بمهمة توفير الائتمان ومنحه وفق اعتبارات اقتصادية، يمكن أن يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في هذا المجال من خلال: [2]

أ- زيادة كفاءة البنوك في تعبئة المدخرات وفي توجيه منح الائتمان.

ب- القضاء على الفساد المالي والإداري في البنوك.

ت- إنجاح عملية خوصصة البنوك المملوكة للدولة لرفع من كفاءتها.

أ- زيادة كفاءة البنوك في تعبئة المدخرات وفي توجيه منح الائتمان:

تقاس فعالية النظام البنكي في أي اقتصاد كان بعنصرين أساسيين:

- ✓ **الأول:** ويتمثل في مدى قدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية وبالأخص الموارد التي لا تأتي من إصدار نقدي.
- ✓ **الثاني:** ويتمثل في مدى قدرة هذا النظام على تخصيص الأموال القابلة للإقراض وفق أفضل الصيغ الممكنة

---

1 فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص123.

2 CIPE, **business environemnet for small and medium sized entreprises (SME) and SME's interaction with government agencies**, survey on corruption, financial report, p13.

قد يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في هذا الاتجاه وهذا من خلال:

زيادة قدرة البنوك في استقطاب الودائع: حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها لمبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في اعتباراتهم باتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار ومن ثم فان البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال عن البنوك التي لا تطبقها وتزداد قدرتها على التنافس في المدى الطويل.

زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمعة وفق أفضل الصيغ الممكنة: حيث أن تطبيق الحوكمة في البنوك تمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسن فعالية توزيع الموارد، حيث كتب المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة جون دسولفيان تفسيرا مؤداه "إن الآليات الضعيفة للحكومة في البنوك مضاف إليها ضعف الهياكل المؤسسية على مستوى الدولة، تضعف القدرة التنافسية للقطاع الخاص وهذه الظروف تزيد من فرص تخصيص القروض على أساس تفضيلات شخصية وعلاقات داخلية بدلا من أن تركز على مجموعة من عوامل مخاطر الأداء".

هذا فضلا عن أن حوكمة الشركات تلعب دورا مهما في البنوك المملوكة للدولة وذلك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي بمنح القروض على اعتبارات سياسية، تؤدي هذه العملية دورها بالاعتماد على مبادئ الحوكمة (الشفافية، المسائلة والإفصاح).

ب- القضاء على الفساد والرشوة في المعاملات البنكية: يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات والبنوك والتي تؤدي الى إضعاف مقدرتها الاقتصادية ويتمثل الفساد المالي والإداري في المكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع وعادة ما يقترن الفساد المالي بانتشار الرشوة في المعاملات البنكية مما يترتب عنه تحميل تكاليف إضافية للشركات عند التقدم بطلب التمويل، إن انتشار في المعاملات البنكية يزيد من تكلفة وصعوبة الحصول على التمويل[1].

أن تطبيق الحوكمة في البنوك يلعب دورا هاما في معالجة الفساد المالي والإداري في البنوك وذلك من خلال مجموعة آليات الحوكمة في البنوك والمتمثلة في: [2]

---

1 سليمان ناصر، **علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة**، مكتبة الريام، الدار البيضاء، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006، ص54.

2 سليمان ناصر، **مرجع سابق**، ص 54.

❖ **مجلس إدارة:** يذكر كل من Singh و Harianto إن الناشطين في مجال الحوكمة والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، ذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية البنك ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة البنك ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة البنك، في ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التداخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

–**لجنة التدقيق** : التي تعمل على زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي يفصح عنها البنك. وذلك من خلال قيامها بـ:

- ✓ مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها لمجلس الإدارة.
- ✓ التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- ✓ مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- ✓ المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقوم نظام الرقابة الداخلية في البنك وإدارة المخاطر فيها.
- ✓ الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات الإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

– **التدقيق الداخلي والخارجي:** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المودعين على مساءلة البنك، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينقذوا بزيادة مصداقية وعدالة البينات المنشورة وتحسين سلوك الموظفين العاملين خاصة في البنوك المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، في هذا السياق يرى Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.

وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، فقد أكدت لجنة كاد بيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، لتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

ت- إنجاح عملية خوصصة البنوك المملوكة للدولة للرفع من أدائها:

إن من أهداف الخوصصة هو تحسين الإنتاجية و تحرير المؤسسات من القيود و جعلها أكثر تنافسية و نفس الشيء يمكن أن يقال على البنوك المملوكة للدولة فان خصخصتها ترفع من إنتاجيتها وتجعلها قادرة على الاضطلاع بمهمة توفير المال اللازم للمشروعات الاستثمارية وتتحدد أهداف الخوصصة من جانب البنوك في توسيع قاعدة الملكية وتحديث الإدارة لأن ملكية الدولة لكل أسهم البنك أو أغلبيتها يعتبر عائقا أمام الرقابة الداخلية التي يجتهد المساهمين في ممارستها على المديرين وهذا من خلال الضغط عليهم عند اجتماع الجمعية العامة ومن خلال المصادقة على فريق المديرين باستعمال حق التصويت فما دامت الدولة هي المالك الوحيد للبنوك فلن تكون هناك جمعية للمساهمين ولن تكون هناك باستلزام رقابة على تصرفات المديرين التي تتصف بالانتهازية حسب نظرية الوكالة ولخصخصة البنوك دور مهم في الرفع من أدائها وذلك للأسباب التالية:[1]

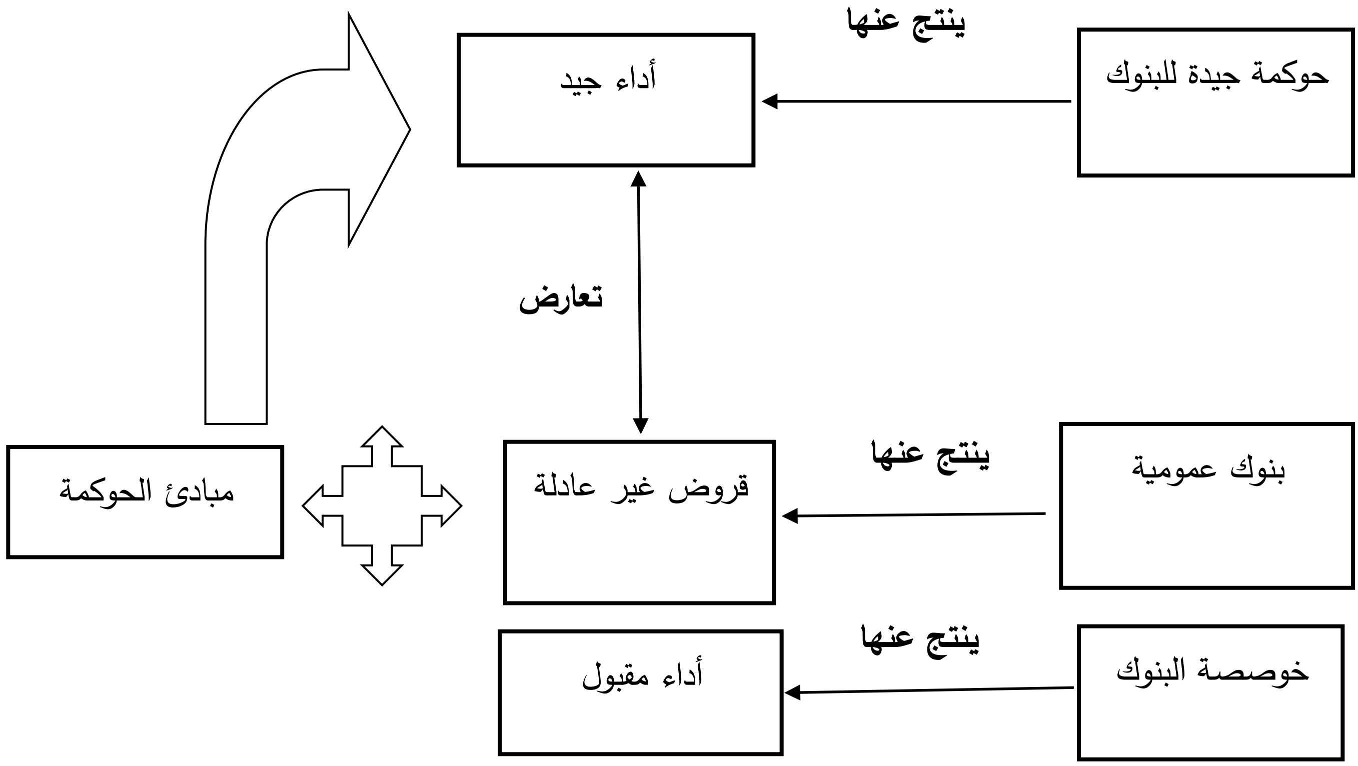
- صرح المدير التنفيذي لكونفدرالية إطارات المالية والمحاسبة في إحدى حواراته أنه لابد من فتح رؤوس أموال البنوك العمومية للخواص وذلك على اعتبار أن الخواص بحكم اشتراكهم في ملكية رؤوس الأموال سيعملون على تسيير الشؤون المصرفية بحكمة و فعالية، قد أثبتت التجربة العملية في معظم الدول صعوبة تحقيق درجة عالية من الأداء في الشركات المملوكة للدولة بل و صعوبة الحفاظ على الأداء الجيد في حالة تحقيقه، كما يتفق معظم الاقتصاديون على أن ملكية الدولة للبنوك والمؤسسات المالية يؤدي إلى خلط في الأدوار التي تقوم بها الدولة ويرجع ذلك إلى تعدد الأدوار ليس بصفتها مالك لتلك البنوك بل أيضا كمنظم ومراقب.
- إن تعدد الأدوار بصفتها مالك ينتج عنه أن الدولة تقوم بفرض قرارات على البنوك العمومية من أجل تمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية دون جدوى اقتصادية والذي يخلق قروضا غير عاملة فملكيتها للبنوك تقضي بضرورة تمويل المؤسسات التي تمتلكها وهذا ما يؤدي إلى مزاحمة القطاع العام للخاص

---

1 مجادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007-2008، ص 143.

في مجال التمويل وانكماش نصيب القطاع الخاص في التمويل وهي حالة قطاع البنوك في الجزائر حيث أن أغلب القروض المقدمة تتجه لتمويل القطاع العام.

الشكل رقم 08: مرور حوكمة البنوك بالخصوصة لتحقيق الأداء الجيد.

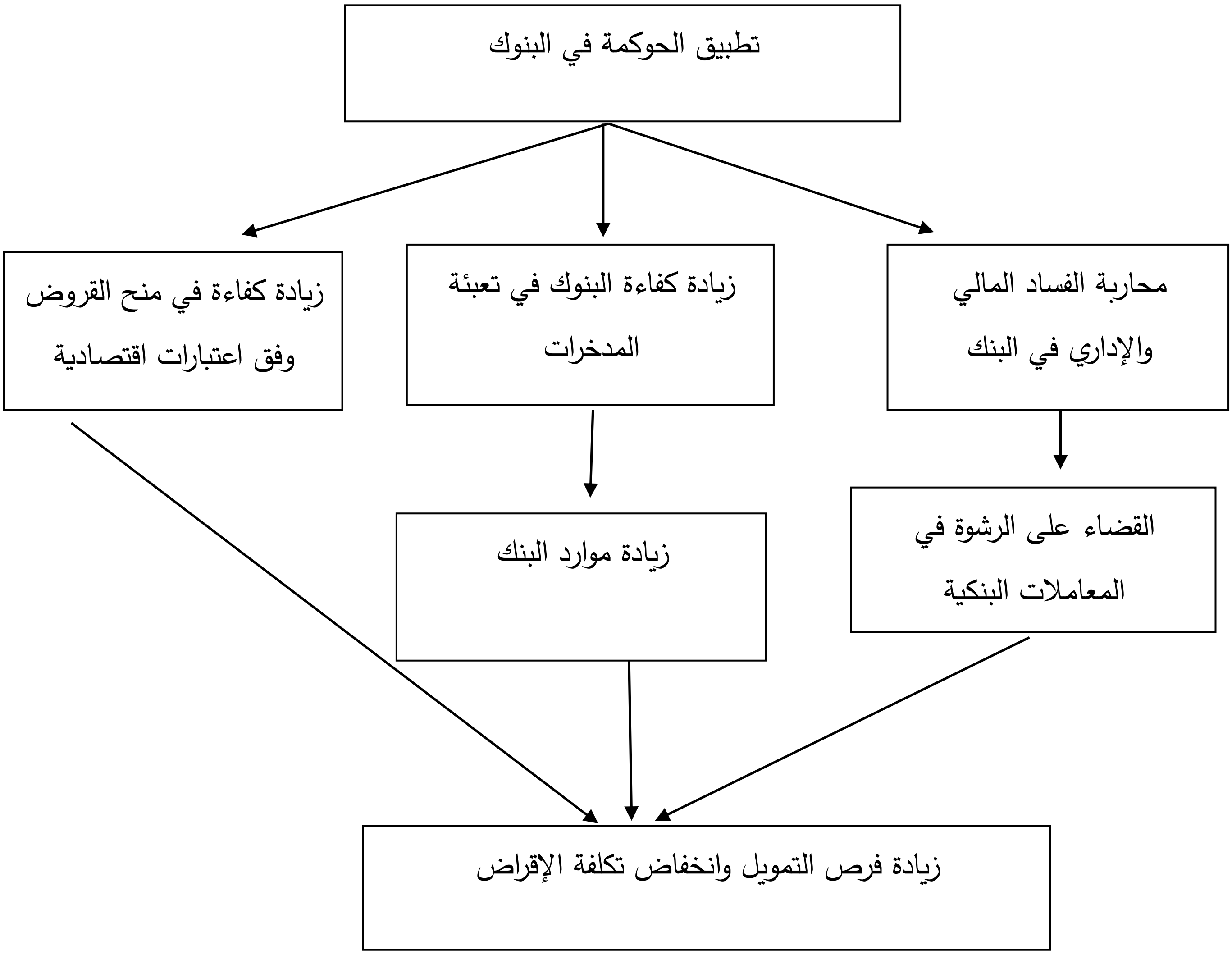


المصدر: مجادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007-2008، ص 144.

إن تطبيق الحوكمة الرشيدة للبنوك المزمع خصخصتها، يمكن أن يلعب دورا مهما في إعداد تلك البنوك للتحديات الجديدة التي تفرضها الملكية الخاصة، فقد اتضح عند دراسة ميراث الخصخصة في الاقتصاديات المتحولة خلال التسعينات أن الكثير من الفساد واستغلال المساهمين وإساءة استغلال المنصب الذي أفرزته يمكن أن يعزى مباشرة إلى فشل الدولة في إرساء آليات حوكمة فعالة، فقد كان حسب الأصول وتضخيم عدد الأسهم وتسريب رأس المال على يد الملاك أو المديرين كلها من ملامح "الرأسمالية الغربية الشرسة" التي ضربت العديد من الاقتصاديات الشيوعية السابقة.

فساهمت في الإساءة مبكرا إلى مفاهيم الرأسمالية والديمقراطية، لذلك فالحوكمة الشركات دور محوري تستطيع أن تلعبه ليس فقط في تجهيز البنوك للخصخصة ولكن أيضا في تحاشي التشويه المحتمل للقطاع المصرفي الذي قد يحدث عندما تتم خصخصة البنوك دون وجود رقابة داخلية فعالة، آليات انتظام التقارير المالية وحماية مصالح المساهمين.

الشكل رقم 09: تأثير حوكمة البنوك على مؤشر الحصول على الائتمان.



المصدر: من اعداد الطالبين.

يعتبر الاستقرار الاقتصادي من أهم مؤشرات كفاءة بيئة الأعمال ولا شك أن ضمان الاستقرار الاقتصادي مرتبط بشكل كبير باستقرار النظام المالي، استقرار النظام المصرفي (باعتباره أحد أهم أجزاء

النظام المالي) يعتبر خطوة ضرورية لتحقيق ذلك، لأجل بيان العلاقة بين توفر الحوكمة في البنوك وتأثيرها على الاستقرار الاقتصادي[1].

ثالثا. دور حوكمة البنوك في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي:

1. دور الحوكمة في البنوك في استقرار النظام المصرفي:

إن حالة عدم استقرار النظام المصرفي ناتج أساسا عن ظهور الأزمات المصرفية والمالية، التي تعرف بأنها الحالة التي تصبح فيها البنوك في حالة إعسار مالي، حيث يتطلب الأمر تدخلا من البنك المركزي لضخ أموال إضافية لهذه البنوك أو إعادة هيكلة النظام المصرفي، يعرفها البعض الأخر بأنها حينما تكون الالتزامات الموجودة في البنوك تفوق الأصول المقابلة لها لدرجة أن يكون داخل النظام المصرفي غير كافي لتغطية نفقاته وان من بين أعراض حدوث الأزمات المالية والمصرفية نذكر[2]:

- الركود في معدلات النمو الاقتصادية.
- المخاطر المعنوية وهذا عند قيام البنكيين بالإفراط في الإقراض بدون ضمانات كافية.
- تؤدي المعلومات غير الكاملة أو غير الصحيحة أثناء الأزمة إلى قيام كل شخص من المستثمرين والمقرضين باتخاذ قرارات خاطئة أسوة بالآخرين (سلوك القطيع) مما يؤدي إلى تعميق الأزمة وحدوث تدفقات مالية قصيرة الأجل بحجم كبير.

لقد بينت عدة دراسات حديثة العلاقة الكبيرة بين وجود ممارسات سيئة للإدارة في البنوك وحدوث الأزمات المصرفية، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة كل من Menkhoff و Sawanapon إلى أن إتباع سياسات التحرير المالي في ظل بيئة مؤسسية غير متطورة يرفع من احتمال حدوث الأزمات المصرفية، إن عدم فعالية آليات الحوكمة المصرفية يمثل مصدرا قويا لحدوث تلك الأزمات"، في نفس الإطار أثبتت دراسة أجريت على 35 بلد أن وجود رقابة مصرفية ملائمة يسمح بانخفاض فرص حدوث أزمات مصرفية، فقد اقر Horicuchi بأن ضعف الحوكمة المصرفية كان أساس حدوث الأزمات الأسيوية 1998 والتي كانت لها نتائج سلبية على استقرار الاقتصاد ككل من خلال تأثيرها المباشر على متغيرات الكلية للاقتصاد.

---

1 Private Sector Coporate Trust, **Good Coporate Governanve** in State-Owned Coporations- Final draft Guidelines, 2002, p 17.

2 عبد النبي إسماعيل الطوخي، **التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية**، جامعة أسيوط، مصر، بدون سنة نشر، ص02.

2 –دور استقرار النظام المصرفي في الاستقرار الاقتصادي[1]

عانت خلال العقدين الماضيين بلدان كثيرة من ضائقة كبيرة في القطاع المالي، لعل أكثر الجولات حدة هي تلك التي سببتها المشكلات المالية التي واجهتها بعض الأسواق الناشئة، كما أن مشكلات النظام المصرفي التي بدأت في منتصف التسعينات في بعض البلدان الأسيوية أظهرت إمكانية حدوث عدوى والتي كانت لهما أثار سلبية على متغيرات الاقتصاد الكلي وبتالي على استقرار الاقتصاد ككل، حيث تبين نتائج الدراسات أن الأزمات المالية تقترن بتغيرات كبيرة في متغيرات الاقتصاد الكلي ومنه يزداد التضخم في عام حدوث الأزمة بنحو 62% بالنسبة للعام السابق للأزمة، يرتفع معدل البطالة الرسمية بمقدار 1.1% خلال سنوات الأزمة مقارنة بالسنوات السابقة على حدوثها وينخفض أيضا بدرجة طفيفة الإنفاق الحكومي على التعليم و الرعاية الصحية بالنسبة الناتج المحلي.

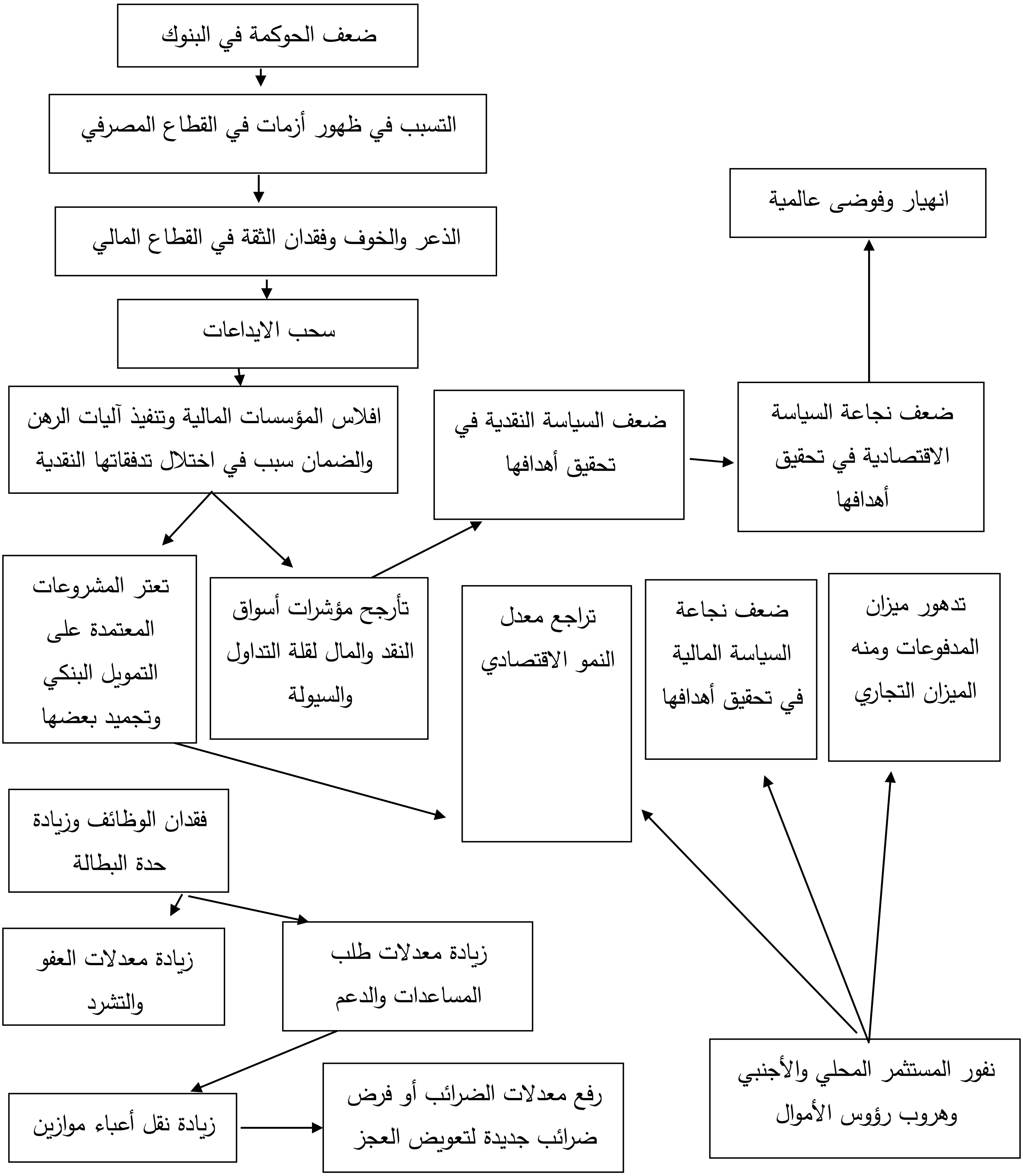
ويتسبب تقديم الدعم المالي المباشر لنظام مصرفي عاجز في الزيادة من نسبة الدين العام، حيث أوضحت تجربة على ستة بلدان من أمريكا اللاتينية – (الأرجنتين، كولومبيا، جمهورية الدومينيك، إكوادور، المكسيك، أورجواي).

عانت من أزمات مصرفية على مدى السنوات العشر الماضية، أنه خلال عام واحد من الأزمة ازداد الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي بنحو 40 % وتمثل التكاليف الأولية التسوية الأزمات المصرفية نحو 30% من تلك الزيادة[2].

1 بن علي عزوز، عبد الرزاق جبار، **حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الازمات المالية**، مداخلة مقدمة لملتقى الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر 2009، جامعة سطيف، ص07.

2 أوجستن ج كارستر، هاردي، سيلابازار باسيوجولو، **تفادي الأزمات في أريكا اللاتينية**، **مجلة التمويل والتنمية**، سبتمبر 2002، ص31

الشكل رقم 10: أثر ضعف الحوكمة في البنوك على تكوين الأزمات المصرفية وعلى استقرار الاقتصاد.



المصدر: بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، **الحوكمة العالمية مدخل لإدارة الأزمة المالية الراهنة**، مداخلة مقدمة لمؤتمر الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر 2009، جامعة سطيف، ص05 (بالتصرف)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

ستنطرق من خلال هذا المبحث الى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل الى النتائج المرجوة، ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق الى بعض الجوانب التي لم يتم توصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات المحلية والوطنية والتي لها علاقة.

أولا: الدراسة المحلية الأولى: دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية

الجدول رقم 02: الدراسة المحلية الأولى – سنة 2018-2019.

الدراسة/السنة	**دراسة 2018-2019**
عنوان الدراسة	**جدو أمال**، دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية
نوع ومكان	أطروحة دكتوراه جامعة جيلالي ليابس –سيدي بلعباس– كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
إشكالية الدراسة	كيف يمكن للحوكمة أن تكون أداة فعالة في إدارة مخاطر المؤسسات السالبة والحد من الأزمات من خلال تطبيق آلياتها ومبادئها؟
أهداف الدراسة	❖ التعرف على مفهوم حوكمة الشركات والبنوك، مبادئها، أهميتها، أهدافها والمزايا المتحصلة عليها. ❖ توضيح الفرق ين حوكمة الشركات وحوكمة البنوك. ❖ الوقوف على واقع الحوكمة في البنوك من خلال الدراسة التطبيقية. ❖ اقتراح توصيات من شأنها تفعيل تطبيق الحوكمة في البنوك بما يضمن سلامة القطاع البنكي والاقتصاد لكل.
منهج الدراسة	من أجل الوصول الى أهداف دراستنا اعتدنا منهجية بحث ودراسة سواء للجانب النظري والتطبيق، والتي جاءت كالآتي :

	• **الجانب النظري:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الملائم للجانب النظري، فهو أحد أبرز المنهاج المهمة والمستخدمة في الدراسات العلمية، لمساهمتها في التعرف على الظاهرة ووضعها في الإطار الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها. • **الجانب التطبيقي:** كان عبارة عن دراسة قياسية باستخدام برنامج STATA 12 لعينة مكونة من عشرة بنوك تونسية خلال فترة ما بين 2007-2016 بغية توضيح العلاقة بين خصائص مجلس إدارة البنوك وخطر السيولة البنكية.
نتائج الدراسة	تناولها لموضوع يتسم بالحداثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، حيث نجد أن هناك محدودية في شيوع ثقافة الإدارة الرشيدة أو الحوكمة على الصعيد الشركات والبنوك فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي توفير وتهيئة مستلزمات تطبيقها. التعرف على أخ المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات والمؤسسات المالية، مبادئها وأهميتها، بالإضافة الى محاولة تحديد أهم المخاطر التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وطرق إدارتها. الدعوة الى دراسة تطبيق مبادئ الحوكمة والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز البنكي بحيث يؤدي الى تحقيق أفضل النتائج مما ينعكس إيجابا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي.

المصدر: من اعداد الطالبين.

ثانيا. الدراسة المحلية الثانية: دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية

الجدول رقم 03: الدراسة المحلية الثانية – سنة 2018.

الدراسة/ السنة	**دراسة 2018**
عنوان الدراسة	دراسة خرخاش أميرة 2018 أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية –دراسة استشرافية
نوع ومكان	أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
الإشكالية	ما هو أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية؟
أهداف الدراسة:	– التعرف على ماهية ومفهوم حوكمة الشركات في البنوك التجارية ومبادئها ومحدداتها وعوامل التطبيق الجيد لها، وهل يتم تطبيقها في البنوك التجارية الجزائرية. – التعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية. – دراسة أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، وكذلك جوانب القوة المرتبطة بها والتعرف على مدلى فعاليتها. – التعرف على أثر استخدام مبادئ حوكمة الشركات على فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية.
منهج الدراسة	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسبا موافقا للموضوع عند تناولنا للجانب النظري في حين تم استعمال استبيان والدراسة الميدانية فالمنهج الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع وهو أسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذا الصلة بموضوع الدراسة.

نتائج الدراسة	نظرا للدور الفعال الذي تلعبه الرقابة الداخلية في البنوك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه البنوك من خلال إيجاد آلية تعمل على ضبط العمل بالإضافة الى أهمية استخدام مبادئ الحوكمة على فعالية وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتطوير الممارسة المحاسبية والمالية الذي يؤدي الى الشرعة في اعداد التقارير وعرضها بشكل أفضل وبالتالي تحقيق جودة المعلومات المحاسبية والمالية والافصاح والشفافية في البنوك التجارية، والتي ستنعكس إيجابيا على رقابتها وتحسين أدائها البنكي، يوتم اسقاط هذه الدراسة على البنوك التجارية الجزائرية.

المصدر: من اعداد الطالبين.

<u>ثالثا. الدراسة المحلية الثالثة</u>: الحوكمة وإدارة المخاطر في الأسواق المالية دراسة مقارنة لعينة من الشركات المدرجة في بورحتي عمان الجزائر.

الجدول رقم 04: الدراسة المحلية الثالثة – سنة 2012.

الدراسة/ السنة	**دراسة 2012**
عنوان الدراسة	**بسمة نزار**، الحوكمة وإدارة المخاطر في الأسواق المالية دراسة مقارنة لعينة من الشركات المدرجة في بورحتي عمان الجزائر.
نوع ومكان	أطروحة دكتوراه جامعو جيلالي اليابس –سيدي بلعباس– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
إشكالية الدراسة	كيف تساهم الحوكمة في إدارة المخاطر في الأسواق المالية؟ وما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الشركات المدرجة في بورصتي عمان والجزائر؟
أهدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى البحث عن أثر الحوكمة على إدارة المخاطر في

	الأسواق المالية كما تهجف الى تحديد مستوى تطبيق المبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة ببورصتي عمتن والجزائر محل الدراسة وإبراز مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر الموضوعة كذلك توضيح مدى ارتباط إدارة المخاطر بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الأسواق المالية من خلال دراسة مقارنة بين الشركات المدرجة في بورصة عمان والشركات المدرجة في بورصة الجزائر.
منهج الدراسة	بغية الوقوف على حيثيات البحث وتحليله ثم استخدام المنهج الوصفي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا كيفيا وكميا، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة والاعتماد على الأسلوب التحليلي وذلك بتحليل البيانات للوصول الى نتائج محددة.
نتائج الدراسة	تبرز نتائج البحث من خلال القاء الضوء على نقطتين أساسيين، الأولى وهي حوكمة الشركات وهو موضوع لاقي اهتمام كثير من طرف مختلف الباحثين الاقتصاديين والمنظمات والهيئات الدولية والعالمية، كما أن وجود حوكمة الشركات ارتبط بإصلاح وتحسين السوق المالية من خلال تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة، أما النقطة الثانية فهي عملية إدارة المخاطر التي تساهم في تجنب الوقوع في الأزمات وتقليل المخاطر واستقرار وتقدم الأوساق المالية.

المصدر: من اعداد الطالبين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

يحتوي هذا المطلب على بعض الدراسات الأجنبية ذات صلة بدور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية، والتي يمكن أن نلخصها في الجداول التالية:

أولا. الدراسة الأجنبية الأولى: دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام وفي فلسطين

الجدول رقم05: الدراسة الأجنبية الأولى – سنة 2019.

السنة / الدراسة	دراسة 2019
عنوان دراسة	دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام وفي فلسطين
نوع ومكان	نوع: رسالة ماجستير مكان: فلسطين
إشكالية دراسة	ما أهمية تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني، من جهة نظر رؤساء الأقسام، المدراء، وكلاء، الوزارات ومساعديهم، في محافظة رام الله والبيرة.
أهداف دراسة	يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من بعض ممارسات الفساد في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني إضافة الى لك هناك عديد من الأهداف الفرعية. التعرف على مفهوم ونشأة وآليات حوكمة المؤسسات القطاع العام. تحليل واقع الحوكمة في القطاع العام في فلسطين. التعرف على دور مؤشرات الحوكمة في الحد في ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام في فلسطين. التعرف على مفهوم الفساد وممارسات الفساد الأكثر انتشارا في مؤسسات القطاع العام.
منهج الدراسة	لدراسة هذا الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يرتبط بموضوع الدراسة وصفها وتغييرها للوصول الى أساسها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها من خلال إعداد استبانة لأغراض الدراسة

	وتحليل البيانات وفق برنامج SPSS وذلك لتحقيق من مدى تأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في القطاع العام تم الاستناد الى نماذج الحوكمة الذي طوره البنك الدولي.
نتائج دراسة	توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كلهن أبرزها: 1. الاجماع على وجود علاقة تأثيريه لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. 2. حوكمة القطاع اعام في فلسطين تواجه عدة تحديات أهمها استمرار الإسرائيلي وهو أيضا المسبب الرئيسي للفساد ويؤثر على زعزعة الاستقرار سياسي وقضايا أخرى مثل الأقسام الداخلي وعدم جود انتخابات. 3. وجود مستويات عالية من الحوكمة في العديد من مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مواد على صعيد التشريعات والأنظمة أو العمليات الإدارية اليومية، إلا أنها جهود مبعثرة لا ترتبط بقرارات من الإدارة العليا في المؤسسات القطاع العام على الرغم من ذلك نجحت هذه الجهود في توفير بيئة مانعة للفساد الى حد ما. 4. اعمال منظومة الحوكمة في مؤسسات القطاع العام هو بمثابة إطار شامل لإدارة المخاطرة.

المصدر: من اعداد الطالبين.

<u>ثانيا. الدراسة الأجنبية الثانية</u>: أثر الحوكمة على تحسين الأداء في مؤسسات الحكومية "دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية"

الجدول 06: الدراسة الأجنبية الثانية – سنة 2016.

دراسة سنة	**دراسة 2016**
عنون دراسة	أثر الحوكمة على تحسين الأداء في مؤسسات الحكومية "دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية"
نوع ومكان دراسة	رسالة ماجستير

	مكان: المديرية العامة للجمارك السورية
إشكالية دراسة	كيف يمكن لتطبيق الحوكمة في المديرية العامة للجمارك في سوريا أن يساهم في تحسين الأداء المالي والوظيفي المؤسساتي وخلق القيم الإيجابية.
أهداف دراسة	تسعى هذه الدراسة الى تحقيق العديد من الأهداف: 1. التعرف على الحوكمة ومدى أهميتها في إدارة المؤسسات الحكومية 2. دور الحوكمة في تحسين الداء في المؤسسات الحكومية. 3. إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء في المديرية العامة للجمارك في سوريا. 4. ابراز دور المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة" في تحسين المتغير التابع "الأداء المالي والمؤسساتي الوظيفي"
منهج الدراسة	تشمل على جانبين أثنين: الجانب النظري: يعتمد على الدراسات والأبحاث السابقة بما توفره المجلات الأكاديمية حيث يتم استعراض الدراسات السابقة والأبحاث بما توفره المراجع العربية والأجنبية والمجلات الأكاديمية من معلومات نظرية يتم الارتكاز عليها بما تخدم البحث. الجانب التطبيقي: المتمثل في الدراسة التطبيقية للبحث يتم تحديد دور الحوكمة في تحسين الأداء وذلك من خلال ما يلي: ✓ تحيدي مجتمع البحث واختيار العينة (المديرية العامة للجمارك) ✓ توزيع استبيان شامل على موظفين المديرية العامة للجمارك يبين دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسساتي والمالي والوظيفي. ✓ إجراء مقابلات معمقة مع المدراء. ✓ جمع البيانات وادخالها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة لاختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج. ✓ كتابة والتوصيات والمقترحات بناءا على ما توصل إليه الباحث من

	الدراسة الميدانية تم استكمال البحث.
نتائج الدراسة	ومن خلال إعدادنا لهذا البحث نصل إلى عدة نتائج ومن أبرزها: 1- إن تجربة الحوكمة في المؤسسات الحكومية ضعيفة مما يدل ذلك على الخلل الإداري وسوء أداء عدد من المؤسسات الحكومية وانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في بعضها. ولذلك اتجه هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة على المؤسسات الحكومية بشكل عام وتطبيقه كدراسة حالة على الجمارك السورية. 2- افترضت الباحثة على أن تطبيق الحوكمة بمبادئها سوف يساهم وبشكل كبير في تحسين أداء العمل الجمركي وانطلقت للبحث في أثر تطبيق الحوكمة من دراسة الكثير من الأبحاث الهامة عن تطبيق الحوكمة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء بشكل عام. 3- جاءت هذه الدراسة لتشرح مدى أهمية واقع تطبيق الحوكمة ومساهمتها في تحسين أداء العمل الجمركي ولإتمام البحث قامت الباحثة بتوزيع استبيان وجمعت البيانات اللازمة التحليل البيانات وخلصت نتائج تحليل الاستبيان إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في تحسين ورفع الأداء في الجمارك بشكل عام وفي مديرية الجمارك السورية بحالة خاصة كدراسة حالة. 4- أظهرت نتائج تحليل الاستبيان خصائص المستجيبين حسب فئاتهم العمرية والتحصيل العلمي والخبرة العملية في المجال الجمركي وتبين النتائج أن نسبة كبيرة منها ذو تحصيل علمي جيد جدا وأن أكثر من نصف المستجيبين من حملة الشهادة الجامعية والدراسات العليا وأن 84% من المستجيبين لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات في مجال العمل الجمركي. 5- أظهر تحليل نتائج الاستبيان وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية والأداء بشكل عام سواء كان مالي أو وظيفي أو مؤسساتي، وهذا ما يدل على نتيجة إيجابية، كما يدل على أن آليات الحوكمة

	تؤثر على المؤسسات الحكومية من خلال تحسين أدائها وخاصة أدائها المالي حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الستة تساهم في رفع الأداء وجاءت نتائج الاختبار المحسوبة حاسمة ومعنوية. 6- وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن لتطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل الجمركي وأن متوسط الإجابات في كل منها يمكن اعتباره مساوية للرقم (4) بشكل إحصائي وبالتالي تعبر عن الرأي بالموافقة والموافقة بشدة للتعبير عن أن لتطبيق هذه المبادئ دور كبير جدا في تحسين واقع العمل في الجمارك وكان رأي المستجيبين أن تطبيق مبدأ المساءلة يساهم ولكن بدرجة أقل نسبيا في تحسين الأداء الجمركي.

المصدر: من اعداد الطالبين.

<u>ثالثا. الدراسة الأجنبية الثالثة</u>: دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام وفي فلسطين

الجدول 07: الدراسة الأجنبية الثالثة – سنة 2017-2018.

دراسة السنة	**دراسة 2017-2018**
عنوان الدراسة	أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك تجارية التعليمية الخاصة العاملة في سورية.
نوع ومكان	رسالة ماجستير
إشكالية الدراسة	ما هو أثر المخاطر الائتمانية، السيولة والتشغيلية على ربحية البنوك التجارية التعليمية الخاصة العاملة في سوريا
أهداف الدراسة	يهدف هذا البحث الى دراسة أثر المخاطر المالية والتشغيلية على الربحية في البنوك التجارية التقليدية الخاصة العاملة في سورية، وذلك من خلال: 1. دراسة أثر المخاطر الائتمانية على ربحية البنوك التجارية التقليدية الخاصة

	العاملة في سورية. 2. دراسة أثر المخاطر السيولة على ربحية البنوك التجارية التقليدية الخاصة العاملة في سورية. 3. دراسة أثر المخاطر التشغيلية على ربحية البنوك التجارية التقليدية الخاصة العاملة في سورية.
منهج الدراسة	تم استخدام أسلوب المسح الشامل في هذه الدراسة، حيث تمت دراسة جميع البنوك التجارية الخاصة العاملة في سورية والبالغ عددها أحد عشر بنكا، مع العلم أنه تم بنك قطر الوطني سورية من الدراسة لعدم توفر كافة البيانات المالية الخاصة به واللازمة للدراسة قبل العام 2011.
نتائج الدراسة	توصلت هذه الدراسة إلى نتائج متعددة وفيما يلي عرض لأبرز تلك النتائج: 1. وجود أثر جوهري طردي للمخاطر الائتمانية على الربحية مقاسة بمعدل العائد على الأصول، بمعنى أن أي زيادة في المخاطر الائتمانية ستؤدي إلى زيادة الربحية في البنوك عينة الدراسة. 2. وجود أثر جوهري طردي للمخاطر الائتمانية على الربحية مقاسة بمعدل العائد على حقوق الملكية، بمعنى أن أي زيادة في المخاطر الائتمانية ستؤدي إلى زيادة الربحية في البنوك عينة الدراسة. 3. وجود أثر جوهري عكسي لمخاطر السيولة على الربحية مقاسة بمعدل العائد على إجمالي الأصول، أي أن الزيادة في مخاطر السيولة سوف تؤدي إلى انخفاض في الربحية المتحققة بالنسبة للعينة المدروسة. 4. وجود أثر جوهري عكسي لمخاطر السيولة على الربحية مقاسة بمعدل العائد على إجمالي حقوق الملكية، أي أن الزيادة في مخاطر السيولة سوف تؤدي إلى انخفاض الربحية المتحققة بالنسبة لعينة الدراسة. 5. وجود أثر جوهري عكسي للمخاطر التشغيلية على الربحية مقاسة بمعدل العائد

	على إجمالي الأصول. بمعنى أن كل زيادة في المخاطر التشغيلية ستؤدي إلى انخفاض في معدلات الربحية التي تحققها البنوك عينة الدراسة. 6. وجود أثر جوهري عكسي للمخاطر التشغيلية على الربحية مقاسة بمعدل العائد على حقوق الملكية. بمعنى أن كل زيادة في المخاطر التشغيلية ستؤدي إلى انخفاض في معدلات الربحية التي تحققها البنوك عينة الدراسة. 7. وجود أثر جوهري طردي لمعدل كفاية رأس المال على الربحية مقاسة بمعدل العائد على الأصول. بمعنى أن أي زيادة في معدل كفاية رأس المال المحتفظ به من قبل البنوك عينة الدراسة ستؤدي إلى زيادة في ربحية البنوك التقليدية الخاصة في سورية.

المصدر: من اعداد الطالبين.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

أولا. المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات الوطنية والمحلية في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية.

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع بدو أمال، دور الحوكمة في إدارة المخاطر الوقاية من الأزمات المالية	• اعتمد باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري. • الحوكمة التي تعد المواضيع المعاصرة لأنه وجودها يعتمد على اصلاح وتحسين السوق المالية • التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة	• الجانب التطبيقي اعتمدنا على الدراسة الميدانية على العكس لما عبارة عن دراسة قياسية. • إدارة المخاطر المالية التي ازدادت أهمية دراستها من الناحية النظرية التطبيقية.

	بالحوكمة مبادئها وأهميتها وأيضا تحديد أهم المفاهيم الخاصة بالمخاطر ومحاولة إعطاء طرق لإدارتها في البنوك.	
الدراسة الحالية مع خرخاش أميرة، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية	• المنهج المتبع في الجانب النظري وظيفي تحليل والدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي • الإفصاح والشفافية في البنوك • التطرق الى مباحث الحوكمة	• الدور الفعال الذي تلعبه الرقابة الداخلية في البنوك • تطوير نظام الرقابة الداخلية واستخدام مبادئ الحوكمة • دور مبادئ الحوكمة في حماية المستثمر وتسيير الحصول على الائتمان
الدراسة الحالية مع بسمة نزار، الحوكمة وإدارة المخاطر في الأسواق الحالية	• المنهج المتبع في الجانب النظري وصفي تحليلي • وجود الحوكمة يرتبط بإصلاح وتحسين السوق المالية • تحقيق الحماية والعدالة الحماية والعدالة والثقافية للمساهمين وحقوقهم • تجنب الوقوع في الأزمات وتقليل المخاطر	• الدراسة المتبعة في الجانب التطبيقي دراسة ميدانية دراسة مقارنة • دور الحوكمة في البنوك وأهمية استخدام مبادئها في حماية المساهمين

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على لدراسات السابقة.

ثانيا. المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية:

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 09: الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية.

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دور الحوكمة في الخوض الفساد في مؤسسات القطاع العام في فلسطين	• المنهج المتبع في الجانب النظري وصفي تحليل والدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي. • التعرف على دور الحوكمة وعدى تأثيرها في الحد من ممارسة الفساد. • عمل منظومة الحوكمة هو بمثابة إطار عام لإدارة المخاطر.	صعوبة تطبيق الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني بسبب استمرار الاحتلال الاسرائيل. سهولة تطبيق مسافة للحوكمة في القطاع العام الجزائري.
الدراسة الحالية مع أثر الحوكمة على تحسين الأداء في مؤسسات الحكومية في الجمارك السورية	• المنهج المتبع في الجانب النظري وصفي تحليل والدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي. • تطبيق الحوكمة بمبادئها سوف يساهم بشكل كبير الأداء والعام. • تطبيق مبادئ الحوكمة الستة تساهم فتوقع الأداء وخاصة أدائها المالي	• تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية. • انتشار الفساد المالي والإداري الحد من الفساد المالي.
الدراسة الحالية مع أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك التجارية في سوريا	• التعرف عن المخاطر المالية وأثرها على البنوك. • تحديد فيها إذا كانت المخاطر قد تجاوزت الحدود المعينة	في دراسة حالية استخدم باحث في جانب النظري منهج الوصفي التحليل وفي جانب التطبيقي استخدم المنهج التحليلي المنهج التحليلي بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان باستخدام SPSS، أما في دراسة أجنبية استخدم أسلوب المسح الشامل حيث تم دراسة جميع البنوك التجارية. التحدث عن الأثر الجوهري الذي تخلفه المخاطر المالية بمختلقها على الربحية للمؤسسة على العكس تحدث عن إدارة المخاطر المالية وتحليل منها.

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على لدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها أمرا مهما لنجاح المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها، تعتبر إدارة المخاطر عنصرا حيويا وهاما، حيث تقوم على حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث أو النتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهداف واستراتيجيات البنك ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

- للحكومة وإدارة المخاطر هدف موحد، ألا وهو الوقاية من المخاطر المحيطة والمضرة بالأهداف المسطرة، والسعي لزيادة مردودية المساهمين في البنوك.
- تعتبر الحوكمة أداة إدارة التي تهدف من خلالها إدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة، وتعظيم القيمة وضمان الاستمرارية والازدهار.
- أهم مبادئ الحوكمة التي لها فعالية في تخفيض المخاطر المالية في البنك في افصاح وشفافية.
- حفظ حقوق كل المساهمين هو مبدأ يساعد على نقل ملكية أسهم والحصول على عائد من أرباح كما أنه يعطي حق للمساهمين للمشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري

الوكالة رقم 483 تبسة

تمهيد

سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط ما توصلنا له في الجانب النظري من خلال معرفة آراء ووجهات نظر المهينين حول دور مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر المالية، ذلك بتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الموظفين في البنك الوطني الجزائري –تبسة– وكالة 483 محل الدراسة وبغية تحقيق ذلك واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة سنقوم بتقسيم فصل الدراسة الميدانية الى ثلاثة مباحث بحيث يهتم المبحث الأول بالتعريف بالبنك محل الدراسة، ويبحث الثاني في الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما في المبحث الثالث فستعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها كما يتم.

بعد التطرق في الفصل السابق للأدبيات نظرية وكذلك العديد من الأدبيات التطبيقية وذلك من خلال الاطلاع على الحوكمة، إدارة المخاطر عامة وإدارة المخاطر المالية خاصة، كما قمنا بتبيان دور مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر المالية في البنك مباشرة وقمنا أيضا بعرض وتحليل الدراسات السابقة التي تحدثت عن الموضوع.

المبحث الأول: البطاقة التعريفية للبنك الوطني الجزائري.

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أقدم البنوك التي عرفتها الجزائر فهي بنك تجاري يساهم في التنمية الفعالة للاقتصاد الوطني وللتعرف أكثر على هذا البنك سيتطرق هذا المبحث الى نشأة وتعريف البنك، مهامه، نشاطاته وتقديم الوكالة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري.

سيتطرق هذا المطلب لنشأة البنك الوطني الجزائري، تعريفه وهيكله التنظيمي.

أولا. نشأة البنك الوطني الجزائري:

تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 99/178 الصادر في 13 جوان 1966م، ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية:

- القرض العقاري للجزائر وتونس، الذي يحتوي على 133 وكالة، والذي أدمج في 01 جويلية 1966م.
- القرض الصناعي والتجاري، الذي يحتوي على 03 وكالات، والذي أدمج في 01 جويلية 1967م.
- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، الذي يحتوي على 06 وكالات، والذي أدمج في 01 جانفي 1968م.
- بنك باريس وهولندا، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في ماي 1968.
- مكتب معسكر للخصم، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في جوان 1968.

وباعتباره بنك تجاري، فإنه يقوم بجمع الودائع ومنح القروض القصيرة الأجل، وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري، فقد تكفل هذا البنك بمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات المهنية للاستيراد (R.P.I) والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

ثانيا. تعريف البنك الوطني الجزائري:

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم"Société par actions" ، تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري، وبالضبط في 13 جوان 1966م بالجزائر العاصمة.

وقد توسع البنك كثيرا واتسعت فروعه، حيث تم تأسيس البنك الوطني الجزائري بالمدية وفقا لقانون 8801 بتاريخ 12/01/1988 م، وقد تم إدراج ذلك في القانون التجاري وفقا لقواعد خاصة مطبقة على البنوك والقرض، وتم التعديل في هذا القانون وكان آخر تعديل بتاريخ 12 أفريل 1993، وهو التعديل رقم 93-08، وتم إبراز هذه القوانين في نصوص ومقررات خاصة بالبنوك (les statuettes et les textes subs2quents)

كما أن البنك "BNA" يقوم بنشاطات عديدة لكونه بنك للودائع"Banque des dépots" ، كما أنه يقوم بعمليات التبادل والقروض في إطار تشريعات وأنظمة منصوص عليها، كذلك يقوم باستقبال ودائع ورؤوس أموال مقدمة من طرف الأفراد، وللبنك تسمية خاصة به " البنك الوطني الجزائري" والذي تمت كتابته بشكل مبسط هو الب.و.ج" وباللغة الفرنسية"Banque Nationale d'Algérie" وباختصار"BNA" ، وهذه التسمية تتواجد في جميع الوثائق المتعلقة بالبنك كالرسائل، الفواتير والإعلانات، كما أن هذه التسمية تتبعها كلمة شركة أسهم، وحددت مدة الحياة لهذه المؤسسة ب 99 سنة وهي ثابتة ويبدأ الحساب من اليوم الذي تم الحصول فيه على رقم خاص بالسجل التجاري.

ويقدر رأس مال البنك حاليا ب 150 ملايير دينار جزائري، وهو ناتج عن قرار المجلس الوطني للتخطيط"Conseil Nationale de Planification" ، ويتم تقسيم رأس المال إلى 1000 سهم مقسمة على النحو التالي:

- السلع التجهيزية: 350 سهم"Biens d'équipements"
- الصناعات النصف غذائية: 350 سهم."Des Industries Semi Alimentation"
- الصناعات الغذائية: 200 سهم."Des Industries Agro Alimentation"
- الصناعات المختلفة: 100 سهم."Des Industries diverses"

ثالثا. الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري:

تتواجد بالبنك المصالح التالية:

1. **مصلحة الصندوق** :"Le Service caisse" وتنقسم هذه المصلحة إلى مصالح فرعية تؤدي عدة خدمات منها:

*عمليات المقاصة.Compensation

* عمليات المحفظة.Le Portefeuille

*عمليات المحاسبة.Comptabilité

*قطاع التسديدات.

*عمليات السحب والدفع.

* التحصيلات بأنواعها.

*قطاع الأوراق التجارية.

2. **المصلحة الخارجية** ."Le Service étranger" من بين المهام الرئيسية التي تدخل في هذه المصلحة هي:

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

3. **مصلحة القروض** ."Le Service de crédit" تعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- واقع التحفيز في البنك الوطني الجزائري والقروض، قروض متوسطة الأجل CMT، تسهيلا الصندوق FC، قروض بإمضاء Crédit par signature.
- دراسة ملفات القروض
- وإعطاء الموافقة المبدئية.
- دراسة حالة المخاطر.

4. **المصلحة الإدارية** ."**Le Service administratif**" تعمل هذه المصلحة على متابعة كل العمليات التالية وغيرها من المهام الأساسية فهي تعد القلب النابض لأي بنك التسيير الموارد البشرية (غيابات، توظيف...الخ):

- تصريحات جبائية.
- كل ما يتعلق بأمن البنك.
- دراسة ميزانية البنك وإعطاء الصور المستقبلية لها.

5. مصلحة النزاعات Le Service contentieux

أول مصلحة يتجه إليها العميل لفتح الحساب الجاري في مصلحة النزاعات، حيث تعمل هذه المصلحة على متابعة العميل ومعرفة وضعيته الماضية والحالية من أجل مواجهة وتفادي المخاطر، وذلك عن طريق تلقي المعلومات من:

- المراسلات التي تأتي من الخارج (الخزينة، الضرائب وحالات أخرى).
- تجميد الحساب بالبنك نفسه أو ببنوك أخرى.
- وضعية الحساب الجاري للعميل بالبنوك الأخرى وكيفية سير القروض التي أخذها منها.

كما تظهر أهمية ودور هذه المصلحة خاصة في منح القروض، حيث أن أي عميل لم يسدد الدين المتفق عليه تحال القضية إلى قسم المنازعات وتتبع الخطوات التالية:

أ- طلب البنك من العميل حل الموضوع بالطريقة الودية (التفاهم).

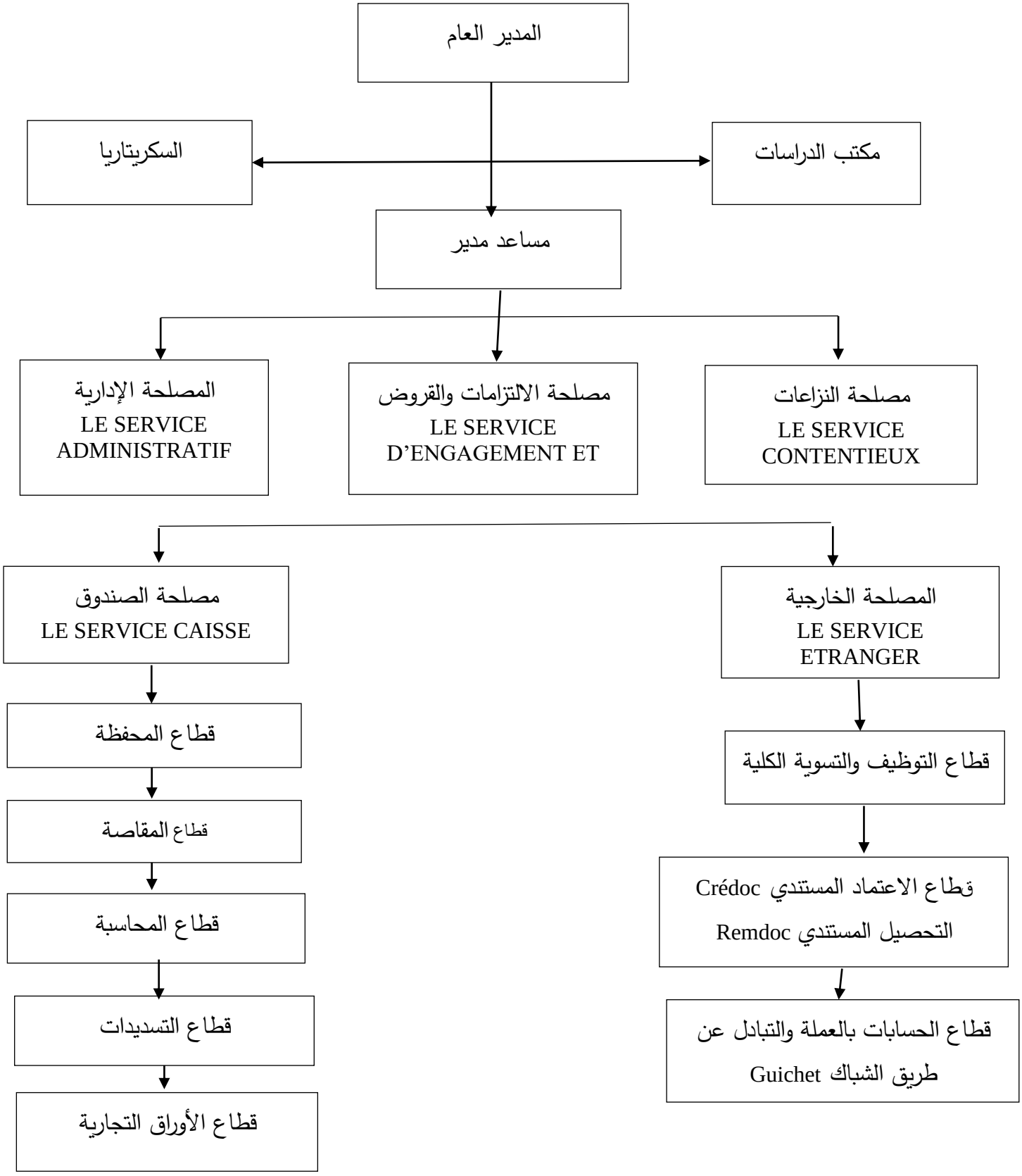
ب- ترسل إليه رسالة مضمنة، وتنتظر المصلحة مدة أسبوع.

ج- إنذار ثاني، إذا لم يحضر تحال القضية إلى محضر قضائي، والذي بدوره يرسل له إنذار أخير بالدفع لمدة تثل يكتب عليه تقرير PV عدم الدفع والامتثال.

د- ترسل عارضة لرئيس المصلحة لحجز تنفيذي لأمواله المرهونة، بعد إمضاء رئيس المحكمة، تقدم لمحضر قضائي حتى يتم تنفيذ الحجز ثم بيع الضمانات.

ويظهر الشكل الموالي ترتي المصالح السابق ذكرها:

الشكل رقم11: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري "BNA AGENCE".



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف BNA

المطلب الثاني: مهام ونشاطات البنك الوطني الجزائري.

يقوم البنك الوطني الجزائري بنشاطات عديدة أهمها ما يلي:

1. استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أو الأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات وسندات (وتتم عملية الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين).
2. استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين " La domiciliation " والتحصيل " Le virement " ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.
3. يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
4. يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.
5. توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
6. اكتتاب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدونه ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة من طرف المدين.
7. يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات"Bons' ، الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين "Les collectivités publiques " والالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية، الزراعية، التجارية أو المالية.
8. يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى.
9. التمويل بشتى الطرق عمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات "Les titres" لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى.
10. يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة بالأسهم والسندات وخصوصا القيم.
11. يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الإقراض والاقتراض.
12. قبول جميع العمليات المتعلقة بالتظهير، الاعتمادات المستندية الغير قابلة للتعديل، الطلبات على الاعتماد المستندي، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية.

13. يؤمن خدمات للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض.
14. اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.
15. البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومتعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، إما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

المطلب الثالث: تقديم الوكالة 483 تبسة.

يستهدف هذا المطلب نشأة الوكالة 483، تعريفها وهيكلها التنظيمي.

أولا. التعريف بالوكالة:

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري رقم 483 في عام 1975، والواقعة في وسط المدينة تبسة مصنفة بالوكالة (ب) بعد الوكالة (1) الرتبة 483 وتضطلع الوكالة بنفس مهامها.

ثانيا. الهيكل التنظيمي للوكالة:

يمكن تقسيم الوكالة إلى قسمين:

1- مكاتب الاستقبال:

- **مصلحة الصندوق:** وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

أ- قسم الودائع:

يقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها، متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات إيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.

ب- قسم الدفع والقبض:

ويسمى أيضا الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

- **مصلحة المقاصة الآلية:**

التحصيل وسائل دفع الزبائن بالطريقة الآلية

2 -المكاتب الخلفية:

- **الأمانة العامة:**

أ- مدير الوكالة:

يعتبر رئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى ولاية تبسة، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن انجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.

ب - أمانة المدير:

من مهامها تسهيل أعمال المدير الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات الحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

- **نائب المدير:**

يلي المدير مباشرة ويقوم بمساعدة المدير في مهامه ويعوضه في حالة غيابه، يتابع ويراقب الأعمال المتغيرة في المصالح التي يشرف عليها.

- **مصلحة الإدارة:** وتضم قسمين[1] :

[1] بناءا على معلومات من مصلحة الإدارة.

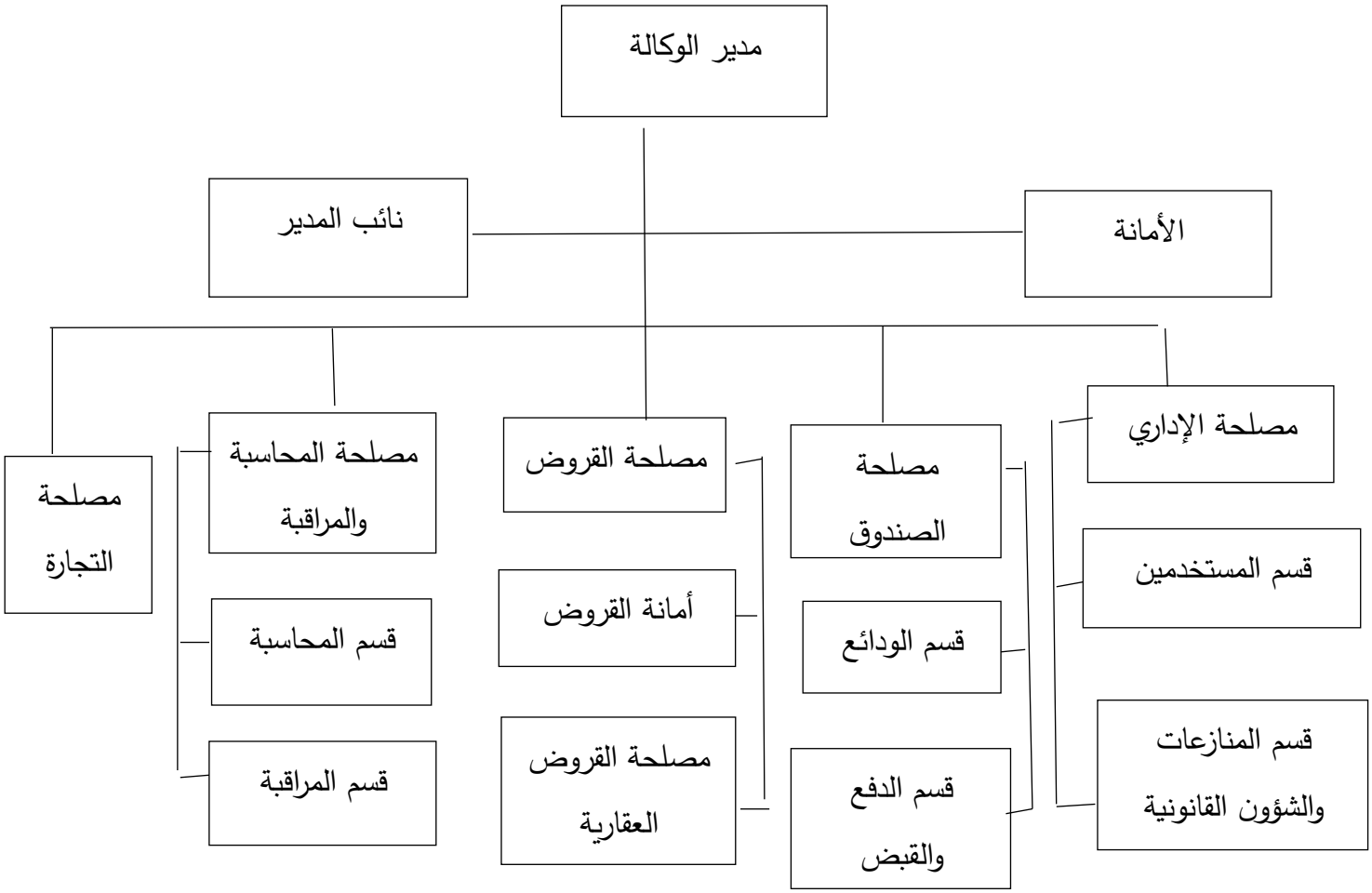
ا- قسم المستخدمين:

وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافز الخاصة بهم، كما تقوم بتسجيل الغيابات والمخالفات... الخ.

ب- قسم المنازعات القانونية:

يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوى وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

شكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة-



المصدر: موظف في البنك الوطني الجزائري - الوكالة رقم 483 تبسة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

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

المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة.

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى ما يلي:

أولا. منهجية الدراسة:

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

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

ثانيا. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي البنك الوطني الجزائري. المتمثلة في: وكالة البنك الوطني الجزائري تبسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 40 مفردة وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، واسترداد منها 30 استبانة وهي موزعة على الوكالة كما يلي:

الجدول رقم 10: عينة الدراسة.

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
35	35	30	30

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة.

أولا. أداة جمع البيانات:

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

وبعد عملية التحكيم للاستبيان وموافقة الأستاذة المشرف، تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي داخل الوكالات، وقد تم توزيع الاستبيان واسترجاعه في ظرف مدة زمنية تقدر بيومين، ولقد تم

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

استرجاع 30 استبيان من أصل 35 استبيان تم توزيعه، ولقد تم الاعتماد في التحليل على 30 استبانة مسترجعة في إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS. ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

- **الجزء الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، وتمثلت في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، التخصص العلمي، طبيعة الوظيفة (منصب العمل)، الخبرة المهنية.
- **الجزء الثاني:** عبارة عن محاور الاستبيان ويضم محورين هي:

✓ **المحور الأول:** خاص بمدى التزام البنك بمبادئ الحوكمة وقد قسم إلى 03 أبعاد هما:

- **البعد الأول:** تناول حفظ حقوق كل المساهمين ويحتوي على 04 عبارات.
- **البعد الثاني:** المساواة في التعامل بين جميع المساهمين ويحتوي على 03 عبارات.
- **البعد الثالث:** تناول دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك ويحتوي على عبارتين.
- **البعد الرابع:** تناول الإفصاح والشفافية ويحتوي على 03 عبارات.
- **البعد الخامس:** تناول مسؤوليات مجلس الإدارة ويحتوي على عبارتين.
- **البعد السادس:** تناول ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك ويحتوي على 03 عبارات.

✓ **المحور الثاني:** تضمن 15 عبارة لغرض معرفة درجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك الوطني.

وقد بلغ مجموع العبارات 32 عبارة، وكانت إجابة كل عبارة من محاور الدارسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 11: مقياس ليكارت الخماسي.

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

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

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

الجدول رقم 12: يوضح إجابة الأسئلة ودلالتها.

الإجابة عن الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	**1**	من 1 إلى 1.80
غير موافق	**2**	من 1.81 إلى 2.60
محايد	**3**	من 2.61 إلى 3.40
موافق	**4**	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	**5**	من 4.21 إلى 5

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، **مرجع سابق**، ص 504.

ثانيا. صدق وثبات أداة الدراسة:

1. صدق المحكمين: يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الطالبان عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو مشكلة موضوع الدراسة"، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – تبسة (ينظر الملحق رقم 01)، وفي ضوء تلك الملاحظات المقدمة تم تعديل الاستمارة.

2. ثبات أداة الدراسة : الثبات هو قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار نفس القياس عدة مرات في نفس الظروف. في معظم الحالات يكون الاتساق معامل ارتباط، وهو المدى الذي ترتبط به قراءات نتائج القياس المتكررة. في العديد من الدراسات التي يتم فيها استخدام أداة القياس لأول مرة، يتم اختبارها على أشخاص محددين ثم إعادة اختبارها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع المرة الثانية. من الواضح أنه إذا كانت الأداة ذات مصداقية عالية، فإن نتائج في المرات التالية تكون متطابقة وقابلة للتطبيق مع نتائج القياس الأول، كما يعتمد الثبات على الاتساق. هناك

عدد من الأساليب الإحصائية لقياس الثبات، والطريقة الأكثر شيوعًا لقياس الاستقرار هي معامل ألفا كرونباخ التي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها ومع كل الأسئلة بشكل عام.

ولقد قمنا بالتحقق من ثبات الاستبانة بتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من موظفي البنك الوطني الجزائري ولقد تم حساب معاملات الاتساق الداخلي بطريقة معادلة ألفا كرونباخ لأبعاد مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المالية، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 13: اختبار آلفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المحور		عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور المستقل: مدى التزام البنك الوطني بمبادئ الحوكمة.		**17**	**0.946**
مبادئ الحوكمة	حفظ حقوق كل المساهمين	04	0.806
	المساواة في التعامل بين جميع المساهمين	03	0.847
	دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك	02	0.862
	الإفصاح والشفافية	03	0.882
	مسؤوليات مجلس الإدارة	02	0.779
	ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك	03	0.771
المحور التابع: درجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك الوطني.		**15**	**0.956**
الاستبيان ككل		**32**	**0.925**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الصدق والثبات للاستبيان بالنسبة للمعامل الكلي مرتفع بنسبة جيدة جدا حيث بلغ نسبة 92.5%، وبالنسبة لمعامل المحورين (المحور المستقل، المحور التابع) نلاحظ أن المعاملات بنسب جيدة جدا حيث بلغت نسبة 94.6% بالنسبة للمحور المستقل وبنسبة 95.6% بالنسبة للمحور التابع، وهي أكبر من مستوى الدلالة 60%، وهذا يدل أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، لذلك يسمح باستخدام هذه الاستمارة والوثوق في النتائج المتحصل عليها.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.

تم استخدام عدة مقاييس إحصائية تتيحها حزمة SPSS لمعالجة بيانات الدراسة واختبار فرضيات تمثلت في:

- **التوزيع التكراري:** من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الأشكال البيانية (الدوائر النسبية، الأهرامات، المضلعات التكرارية، ... الخ)، التي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة؛
- **الوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة ايجابي إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف، وقد اعتمد من أجل معرفة مدى تركز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة؛
- **الانحراف المعياري:** هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي العبارات الاستمارة وقد أستخدم هذا المقياس بهد معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الدراسة.
- **اختبار آلفا كرونباخ "Cronbach's Alpha "**: من أجل قياس الاعتمادية؛
- **معامل ارتباط بيرسون(R):** لمعرفة نوع وحجم علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة، ادارة المخاطر المالية كمتغير تابع ومبادئ الحوكمة كمتغير مستقل.

- **معامل التفسير(التحديد)** (R^2): لتحديد القوة التفسيرية للمتغير المستقل أي مبادئ الحوكمة (بأبعادها الستة) للتغيرات الحاصلة في ادارة المخاطر المالية.
- **اختبار فيشر(F)**: لاختبار مدى معنوية نماذج الانحدار الخطي البسيط المصاغة (المعنوية الكلية) **لاختبار** الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

وتجدر الإشارة إلى أن أجراء هذه الاختبارات الإحصائية سيتم عند مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة 95%.

المبحث الثالث: دراسة نتائج الاستبيان وتحليلها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة.

تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا إذ تتضمن عدة خطوات من الضروري إتباعها، وتتمثل في مراجعة قوائم الاستبيان والعمل على تجهيزها من أجل القيام بالتبويب، وهذا بعد التأكد من سلامة العينة لمجتمع الدراسة للوصول إلى جدولة هذه النتائج بصفة ملخصة تساعد في إعداد التقرير النهائي الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة.

أولا. متغير الجنس:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

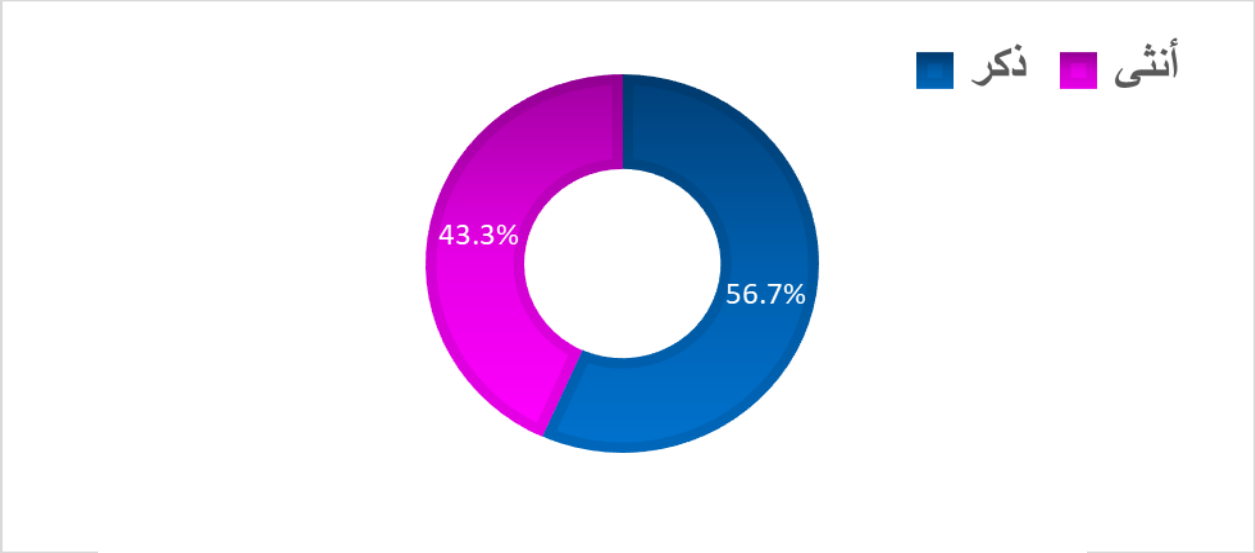
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	%56.7
أنثى	13	%43.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن نسبة الذكور بلغت 56.7% من عينة الدراسة الكلية، أما نسبة الإناث فقد بلغت 43.3% من المجموع الكلي، وهذا يعود إلى أن العينة المدروسة تم اختيارها بصفة عشوائية.

والشكل الموالي يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم 13: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Spss.

ثانيا. متغير العمر:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

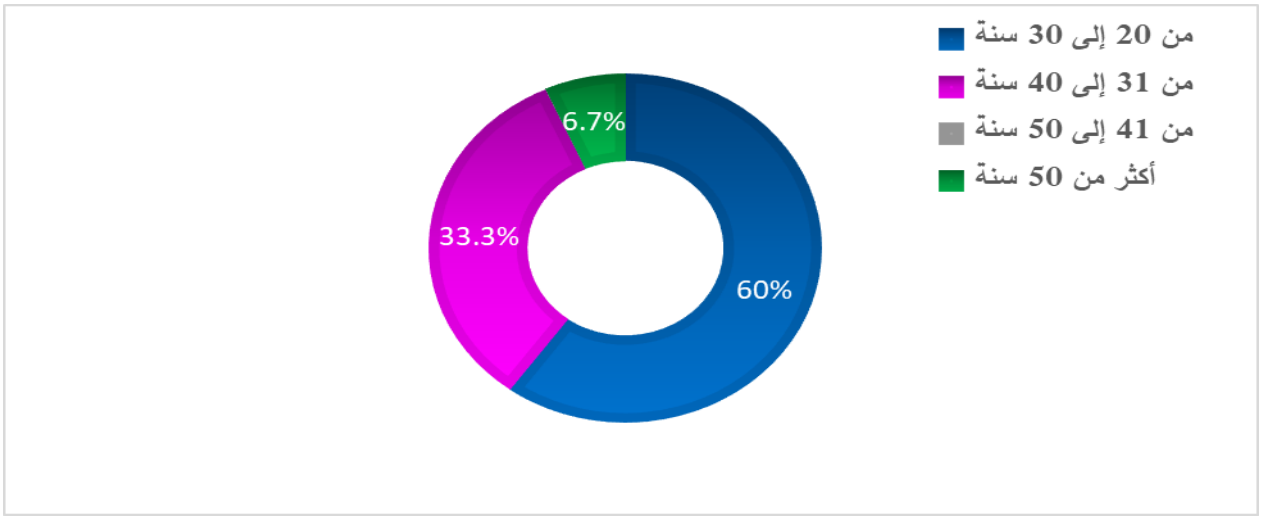
الجدول رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	**18**	%60
من 31 إلى 40 سنة	**10**	%33.3
من 41 إلى 50 سنة	**0**	%0
أكثر من 50 سنة	**2**	%6.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة هي الفئة ذات النسبة العليا وهذا يبين أن البنك الوطني الجزائري يعتمد على العنصر الشبابي ويدعمه، ثم الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 33.3%، وأخيرا الفئة العمرة أكثر من 50 سنة.

والشكل الموالي يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير العمر:



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Spss.

ثالثا. متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 16: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

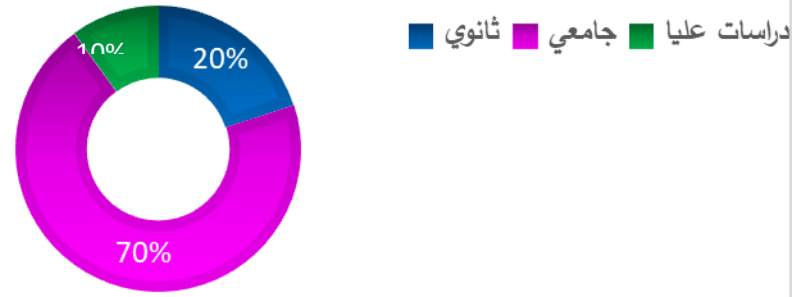
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	**6**	%20
جامعي	**21**	%70
دراسات عليا	**3**	%3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكثر أفراد العينة كانوا من الجامعيين بنسبة بلغت 70%، وهذا لأن هذه الفئة تملك مؤهلات وذات كفاءة عالية، ثم الفئة ذات المستوى التعليمي ثانوي بنسبة بلغت 20%، وأخيرا فئة الدراسات العليا حيث بلغت 3%.

والشكل الموالي يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم 15: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss.

رابعا. متغير التخصص العلمي:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي:

الجدول رقم 17: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.

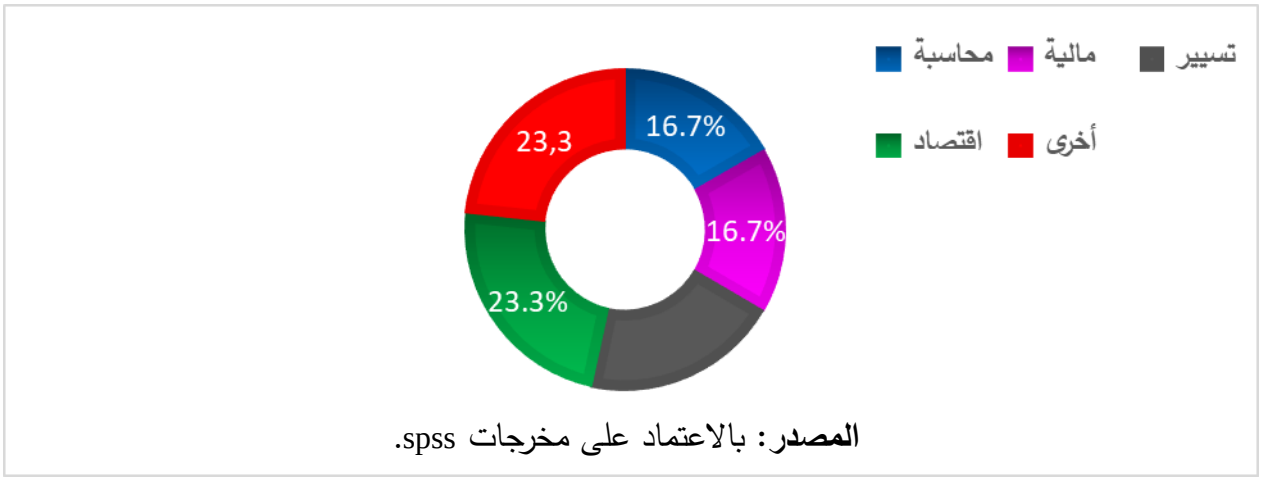
التخصص التعليمي	التكرار	النسبة %
محاسبة	**5**	%16.7
مالية	**5**	%16.7
تسيير	**6**	%20
اقتصاد	**7**	%23.3
أخرى	**7**	%23.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الفئتين ذات التخصص اقتصاد والأخرى بلغت 23.3%، وتليها الفئة التخصص تسيير بنسبة بلغت 20%، ثم الفئتين محاسبة والية بنسبة بلغت 16.7%، وهذا يدل على أن البنك الوطني الجزائري يعتمد على توظيف جميع التخصصات والكفاءات.

والشكل الموالي يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي:

الشكل رقم 16: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss.

خامسا. متغير طبيعة الوظيفة:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة:

الجدول رقم 18: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة.

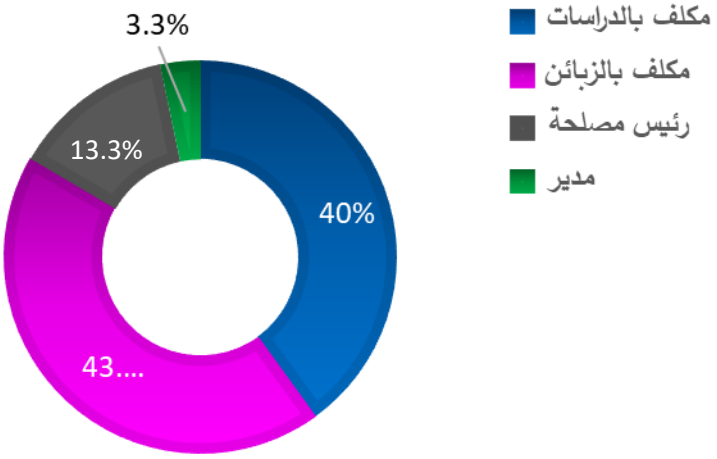
طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة %
مكلف بالدراسات	**12**	%40
مكلف بالزبائن	**13**	%43.3
رئيس مصلحة	**4**	%13.3
مدير	**1**	%3.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الفئة المكلفين بالزبائن هي ذات النسبة العالية، حيث بلغت 43.3%، وهذا راجع لكونه الفئة الأكثر تعاملا مع الزبائن، ثم فئة المكلفين بالدراسات بـ 40%، ثم رئيس مصلحة بنسبة بلغت 13.3%، ثم مدير بنسبة بلغت 3.3%.

والشكل الموالي يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة:

الشكل رقم 17: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss.

سادسا. متغير الخبرة المهنية:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

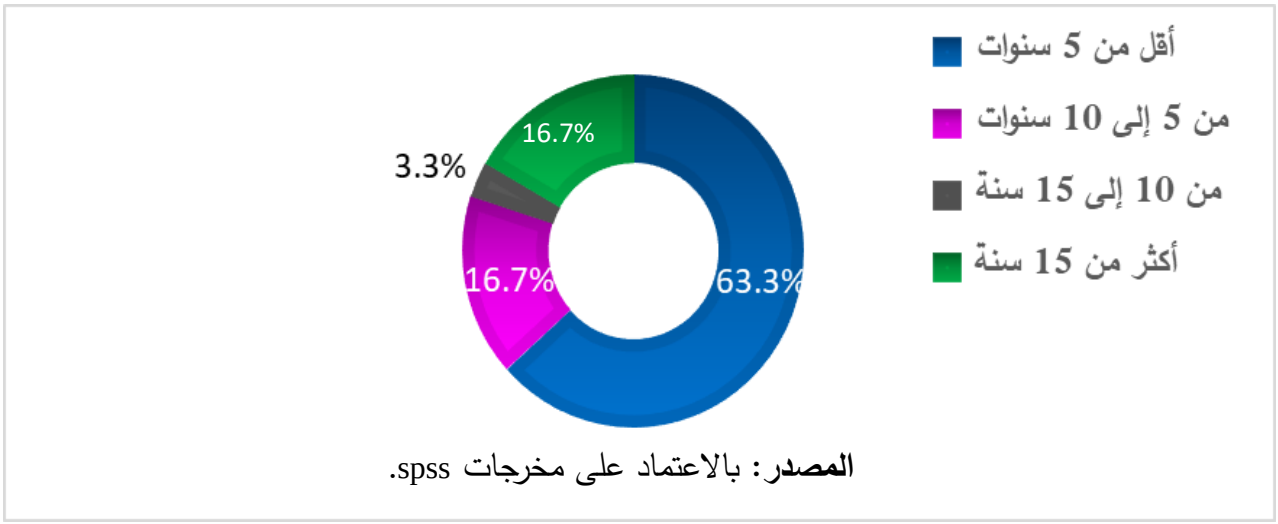
الجدول رقم 19: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	**19**	%63.3
من 5 إلى 10 سنوات	**5**	%16.7
من 10 إلى 15 سنة	**1**	%3.3
أكثر من 15 سنة	**5**	%16.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

يتضح الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الفئة ذات الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بلغت 63.3%، وهذا راجع لكون البنك يعتمد على العنصر الشبابي، ثم كل من فئة من 5 إلى 10 سنوات والأكثر من 15 سنة بنسبة بلغت 16.7%، وأخيرا فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة بلغت 3.3%.

الشكل رقم 18: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

إن تقييم مدى التزام البنك الوطني بمبادئ الحوكمة يتم من خلال أبعاد أو مؤشرات مرتبطة بمبادئ الحوكمة وهي: حفظ حقوق كل المساهمين، المساواة في التعامل بين جميع المساهمين، دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك.

أولا. مدى التزام البنك بمبادئ الحوكمة:

1. حفظ حقوق كل المساهمين:

الجدول رقم 20: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – حفظ حقوق كل المساهمين.

رقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	1	2	4	14	9	**3.933**	1.014	**موافق**	**1**
	%3.3	%6.7	%13.3	%46.7	%30				
2	1	3	6	15	5	**3.666**	0.994	**موافق**	**3**
	%3.3	%10	%20	%50	%16.7				
3	2	2	4	19	3	**3.633**	0.999	**موافق**	**4**
	%6.7	%6.7	%13.3	%63.3	%10				
4	3	0	5	16	6	**3.833**	0.874	**موافق**	**2**
	%10	0	%16.7	%53.3	%20				
المتوسط الحسابي العام						**3.766**	**0.656**	**موافق**	–

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا على اتفاق حول هذا البعد ويظهر ذلك في النسبة المرصودة للموافقين على عبارات المحور، وبالمتوسط الحسابي الكلي الذي قدر بـ **3.766**، كما أن الانحراف المعياري المحسوب يبين أن هناك اتفاق نسبي بين المبحوثين في الاجابات وهو واضح في النسب المرصودة، أي البنك الوطني الجزائري مدرك لأهمية بعد حفظ حقوق كل المساهمين، وقد يرجع ذلك لعدة عوامل من أبرزها يتم اختيار مجلس الإدارة من طرف المساهمين، وكذا للمساهمين الحق في الاطلاع على القوائم المالية ومراجعتها.

2. المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:

الجدول رقم 21: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – المساواة في التعامل بين جميع المساهمين.

رقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
5	1	5	7	13	4	**3.466**	1.041	**موافق**	**2**
	%3.3	%16.7	%23.3	%43.3	%13.3				
6	1	3	15	10	1	**3.233**	0.817	**محايد**	**3**
	%3.3	%10	%50	%33.3	%3.3				
7	3	5	2	11	9	**3.600**	1.354	**موافق**	**1**
	%10	%16.7	%6.7	%36.7	%30				
			المتوسط الحسابي العام			**3.433**	**0.738**	**موافق**	–

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا على اتفاق حول هذا البعد ويظهر ذلك في النسبة المرصودة للموافقين على عبارات المحور، وبالمتوسط الحسابي الكلي الذي قدر بـ **3.433**، كما أن الانحراف المعياري المحسوب يبين أن هناك اتفاق نسبي بين المبحوثين في الاجابات وهو واضح في النسب المرصودة، أي البنك الوطني الجزائري مدرك لأهمية بعد المساواة في التعامل بين جميع المساهمين، وقد يرجع ذلك لعدة عوامل من أبرزها يطلع المساهمين على المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

3. دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك:

الجدول رقم 22: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك.

رقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
8	3	3	5	10	9	**3.633**	1.299	**موافق**	**2**
	%10	%10	%16.7	%33.3	%30				
9	0	5	3	5	17	**4.133**	1.166	**موافق**	**1**
	%0	%16.7	%10	%16.7	%56.7				
	المتوسط الحسابي العام					**3.883**	**1.005**	**موافق**	–

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا على اتفاق حول هذا البعد ويظهر ذلك في النسبة المرصودة للموافقين على عبارات المحور، وبالمتوسط الحسابي الكلي الذي قدر بـ 3.883، كما أن الانحراف المعياري المحسوب يبين أن هناك اتفاق نسبي بين المبحوثين في الاجابات وهو واضح في النسب المرصودة، أي البنك الوطني الجزائري مدرك لأهمية بعد دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك، وقد يرجع ذلك لعدة عوامل من أبرزها للمساهمين قدرة على المشاركة الفعالة للرقابة.

4. الإفصاح والشفافية:

الجدول رقم 23: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – الإفصاح والشفافية.

رقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
10	2	1	4	6	17	**4.166**	1.205	**موافق**	**1**
	%6.7	%3.3	%13.3	%20	%56.7				
11	3	3	3	8	13	**3.833**	1.366	**موافق**	**2**
	%10	%10	%10	%26.7	%43.3				
12	1	1	6	17	5	**3.800**	0.886	**موافق**	**3**
	%3.3	%3.3	%20	%56.7	%16.7				
المتوسط الحسابي العام						**3.933**	**0.898**	**موافق**	–

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا على اتفاق حول هذا البعد ويظهر ذلك في النسبة المرصودة للموافقين على عبارات المحور، وبالمتوسط الحسابي الكلي الذي قدر بـ **3.933**، كما أن الانحراف المعياري المحسوب يبين أن هناك اتفاق نسبي بين المبحوثين في الاجابات وهو واضح في النسب المرصودة، أي البنك الوطني الجزائري مدرك لأهمية بعد الإفصاح والشفافية، وقد يرجع ذلك لعدة عوامل من أبرزها يفصح البنك عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات.

5. مسؤوليات مجلس الإدارة:

الجدول رقم 24: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – مسؤوليات مجلس الإدارة.

رقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
13	0	3	4	15	8	**3.933**	0.907	**موافق**	**1**
	%0	%10	%13.3	%50	%26.7				
14	2	1	5	13	9	**3.866**	1.105	**موافق**	**2**
	%6.7	%3.3	%16.7	%43.3	%30				
	المتوسط الحسابي العام					**3.900**	**0.865**	**موافق**	–

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا على اتفاق حول هذا البعد ويظهر ذلك في النسبة المرصودة للموافقين على عبارات المحور، وبالمتوسط الحسابي الكلي الذي قدر بـ 3.900، كما أن الانحراف المعياري المحسوب يبين أن هناك اتفاق نسبي بين المبحوثين في الاجابات وهو واضح في النسب

المرصودة، أي البنك الوطني الجزائري مدرك لأهمية بعد مسؤوليات مجلس الإدارة، وقد يرجع ذلك لعدة عوامل من أبرزها يقوم البنك على هيكل فعال للإدارة لحسن تسيير أعمالها.

6. ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك:

الجدول رقم 25: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك.

رقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
15	2	2	5	10	11	**3.866**	1.195	**موافق**	**3**
	%6.7	%6.7	%16.7	%33.3	%36.7				
16	1	2	2	11	14	**4.166**	1.053	**موافق**	**1**
	%3.3	%6.7	%6.7	%36.7	%46.7				
17	2	5	1	8	14	**3.900**	1.348	**موافق**	**2**
	%6.7	%16.7	%3.3	%26.7	%46.7				
				المتوسط الحسابي العام		**3.933**	**0.888**	**موافق**	–

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا على اتفاق حول هذا البعد ويظهر ذلك في النسبة المرصودة للموافقين على عبارات المحور، وبالمتوسط الحسابي الكلي الذي قدر بـ **3.933**، كما أن الانحراف المعياري المحسوب يبين أن هناك اتفاق نسبي بين المبحوثين في الاجابات وهو واضح في النسب المرصودة، أي البنك الوطني الجزائري مدرك لأهمية بعد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك، وقد يرجع

ذلك لعدة عوامل من أبرزها يقوم البنك على أحكام قانون الجزائر، وكذا يقسم البنك المسؤوليات فيما بين سلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ثانيا. درجة المخاطرة المالية وإدارتها في البنك:

الجدول رقم 26: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة – درجة المخاطرة المالية وإدارتها في البنك.

رقم	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
18	8	7	3	11	1	**2.666**	1.321	**محايد**	**13**
	%26.7	%23.3	%10	%36.7	%3.3				
19	0	5	5	17	3	**3.600**	0.894	**موافق**	**7**
	%0	%16.7	%16.7	%56.7	%10				
20	1	7	5	12	5	**3.433**	1.135	**موافق**	**11**
	%3.3	%23.3	%16.7	%40	%16.7				
21	1	10	11	5	3	**2.966**	1.033	**محايد**	**12**
	%3.3	%33.3	%36.7	%16.7	%10				
22	0	4	5	17	4	**3.700**	0.876	**موافق**	**5**
	%0	%13.3	%16.7	%56.7	%13.3				
23	1	1	4	16	8	**3.966**	0.927	**موافق**	**1**
	%3.3	%3.3	%13.3	%53.3	%26.7				
24	1	6	3	16	4	**3.533**	1.074	**موافق**	**9**

				%13.3	%53.3	%10	%20	%3.3	
4	موافق	1.126	3.800	9	12	4	4	1	25
				%30	%40	%13.3	%13.3	%3.3	
10	موافق	1.196	3.500	5	14	5	3	3	26
				%16.7	%46.7	%16.7	%10	%10	
8	موافق	1.008	3.533	4	14	7	4	1	27
				%13.3	%46.7	%23.3	%13.3	%3.3	
6	موافق	1.033	3.633	4	17	5	2	2	28
				%13.3	%56.7	%16.7	%6.7	%6.7	
3	موافق	1.156	3.800	8	15	2	3	2	29
				%26.7	%50	%6.7	%10	%6.7	
2	موافق	1.063	3.800	6	18	2	2	2	30
\				%20	%60	%6.7	%6.7	%6.7	
3	موافق	1.156	3.800	8	15	2	3	2	31
				%26.7	%50	%6.7	%10	%6.7	
2	موافق	1.063	3.800	6	18	2	2	2	32
				%20	%60	%6.7	%6.7	%6.7	
-	موافق	0.607	3.933	المتوسط الحسابي العام					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا على اتفاق حول هذا البعد ويظهر ذلك في النسبة المرصودة للموافقين على عبارات المحور، وبالمتوسط الحسابي الكلي الذي قدر بـ **3.933**، كما أن

الانحراف المعياري المحسوب يبين أن هناك اتفاق نسبي بين المبحوثين في الاجابات وهو واضح في النسب المرصودة، أي البنك الوطني الجزائري مدرك لدرجة المخاطرة المالية وإدارتها، وقد يرجع ذلك لعدة عوامل من أبرزها يلجأ البنك الى عملية تحويل المخاطر المالية الى أطراف أخرى ذات قدرة على تحملها مقابل مبالغ متفق عليها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

لاختبار فرضيات الدراسة سواء الرئيسية او الفرعية سيتم اعتماد نتائج نماذج الانحدار الخطي البسيط التي تربط المتغير المستقل بالتابع.

أولا. اختبار الفرضيات الفرعية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي كان نصها:" **توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بحفظ حقوق المساهمين بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة**" سيتم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول الاتي.

الجدول رقم 27: نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	مستوى الدلالة الكلية (sig F)	القرار
بعد حفظ حقوق كل المساهمين	ادارة المخاطر المالية	0,688	0,473	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين حفظ حقوق كل المساهمين كمتغير مستقل ودرجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 68,8%.
- أظهرت النتائج أن 47,3% من التغيرات الحاصلة في ادارة المخاطر المالية وإدارتها يعود للتغيرات الحاصلة في حفظ حقوق كل المساهمين، أما 52,7% المتبقية فتعود لعوامل أخرى.

مما سبق ونظرا لدلالة النموذج حيث كانت **sig F** تساوي **0.000** تثبت وتقبل الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على انه: **توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بحفظ حقوق المساهمين بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.**

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي كان نصها:" **توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بالمساواة في التعامل بين جميع المساهمين بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة**"، سيتم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول الاتي.

الجدول رقم 28: نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	مستوى الدلالة الكلية (sig F)	القرار
بعد المساواة في التعامل بين جميع المساهمين	ادارة المخاطر المالية	0,296	0,088	0.112	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط ضعيف بين المساواة في التعامل بين جميع المساهمين كمتغير مستقل ودرجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 29,6%، كما أظهرت النتائج أن فقط 8,8% من تغيرات في درجة المخاطر المالية وإدارتها يعود للتغيرات الحاصلة في المساواة في التعامل بين جميع المساهمين أما الباقي فيعود لعوامل أخرى.

وبالنظر لمدى دلالة النموذج لا يكون للنتائج السابقة اي معنى كونها غير دالة احصائيا حيث فاق مستوى المعنوية الكلية 5% وساوى 8,8%، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة المصاغة وقبول الصفرية بمعنى انه: **لا توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بالمساواة في التعامل بين جميع المساهمين بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.**

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي كان نصها:" **توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بدور أصحاب المصالح أو الأطراف بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة**"، سيتم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول الاتي.

الجدول رقم 29: نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	مستوى الدلالة الكلية (sig F)	القرار
بعد دور اصحاب المصلحة	ادارة المخاطر المالية	0,517	0,267	0.003	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط متوسط بين دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك كمتغير مستقل ودرجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 51,7%.
- أظهرت النتائج أن 26,7% من التغيرات الحاصلة في درجة المخاطر المالية وإدارتها تعود للتغيرات الحاصلة في دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك، أما الباقي اي ما يعادل 73,3% فتعود لعوامل أخرى.

واخذا بمستوى دلالة النموذج التي عادلت 0,3 % اي اقل من 5% يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على انه: **توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بدور أصحاب المصالح أو الأطراف بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة.**

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي كان نصها:"**توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بالإفصاح والشفافية بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة**"، سيتم ايضا الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط والموضحة في الجدول الاتي.

الجدول رقم 30: نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	مستوى الدلالة الكلية (sig F)	القرار
بعد الإفصاح والشفافية	ادارة المخاطر المالية	0,575	0,330	0.001	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط متوسط بين الإفصاح والشفافية كمتغير مستقل ودرجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 57,5%.
- أظهرت النتائج أن33% من التغيرات الواقعة في درجة المخاطر المالية وإدارتها يعود للتغيرات الحاصلة في الإفصاح والشفافية، أما 67% المتبقية فتعود لعوامل أخرى.

وانطلاقا من مستوى المعنوية الكلية للنموذج التي عادلت 0,1% اي اقل من 5% فالنموذج المصاغ داول وعليه يتم اعتماد النتائج السابق اي قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على انه:" **توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بالإفصاح والشفافية بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة**".

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي كان نصها:" يوجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بمسؤوليات مجلس الإدارة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة"، سيتم اعتماد نفس الاسلوب المتبع في اختبار الفرضيات الفرعية السابقة.

الجدول رقم 31: نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	مستوى الدلالة الكلية (sig F)	القرار
بعد مسؤوليات مجلس الإدارة	ادارة المخاطر المالية	0,712	0,507	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين مسؤوليات مجلس الإدارة كمتغير مستقل ودرجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 71,2%.

- أظهرت النتائج أن 50,7% من التغيرات الحاصلة في درجة المخاطر المالية وإدارتها سببها التغيرات الحاصلة في مسؤوليات مجلس الإدارة، أما ما يعادل 49,3% فتعود للاسباب أخرى.

مما سبق ونظرا لدلالة النموذج (sig F= 0,000) اي اقل من 5% يتم اعتماد النتائج السابقة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على انه:" **توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بمسؤوليات مجلس الإدارة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة**".

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة التي كان نصها:" **توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة**"، سيتم اعتماد نتائج نموذج الانحدار الخطي لادارة المخاطر المالية على المبدأ السادس من ميادئ الحوكمة الموضحة في الجدزل الاتي.

الجدول رقم 32: نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	مستوى الدلالة الكلية (sig F)	القرار
بعد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك	**ادارة المخاطر المالية**	**0,677**	**0,458**	**0.000**	**قبول الفرضية**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي نوعا ما بين ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك كمتغير مستقل ودرجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 67,7%.

- أظهرت النتائج أن 45,8 % فقط من التغيرات الواقعة في درجة المخاطر المالية وإدارتها تعود للتغيرات الحاصلة في ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك، أما ما تبقى اي في حدود 54,2 % فتعود لعوامل أخرى.

ومما سبقوفي ظل دلالة النموذج يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة التي نصت على انه: **"توجد علاقة ارتباط لإدارة المخاطر المالية بضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة"**.

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية التي كان مفادها: **"توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة"**، تم صياغة نموذج بسيط لانحدار ادارة المخاطر المالية على مبادئ الحوكمة وكانت نتائجه كالاتي.

الجدول رقم 33: نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	مستوى الدلالة الكلية (sig F)	القرار
التزام البنك الوطني بمبادئ الحوكمة	ادارة المخاطر المالية	0,783	0,613	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 02).

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي ايجابي بين الدرجة الكلية مدى التزام البنك الوطني بمبادئ الحوكمة كمتغير مستقل ودرجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 78,3%.

- أظهرت النتائج أن 61,3% من التغيرات الحاصلة في درجة المخاطر المالية وإدارتها سببها التغيرات الحاصلة في مدى التزام البنك الوطني بمبادئ الحوكمة و38,7 % فتعود لعوامل أخرى.

ومما ومع دلالة النتائج السابقة يتم وقبول الفرضية الرئيسية التي كان نصها: **"توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة".**

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه معرفة مدى ارتباط إدارة المخاطر المالية بمبادئ الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة تبسة (رقم 483) وذلك من خلال تصميم استبيان يتكون من ثلاث محاور، حيث قدر حجم العينة بثلاثين فردا وتم تحليل البيانات المجمعة عن طريق برنامج SPSS وتم الاستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصاء الاستدلالي.

وقد تم التوصل الى عدة نتائج أبرزها:

- يوجد التزام من البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كبير؛
- مستوى ادارة وكالة 483 تبسة للمخاطر المالية بها كان مرتفعا؛
- توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية لدرجة المخاطر المالية وادارتها في البنك بمدى التزامه بمبادئ الحوكمة.

الخاتمة

العامة

تواجه العديد من البنوك أشكالا مختلفة من المخاطر المتعلقة بأنشطتها وخدماتها، لذلك يجب أن تتوفر كل بنك على نظام خاص مستقل لإدارة المخاطر لضمان تحقيق أهدافها وازدهارها، مع ضرورة الإفصاح وتوصيل المخاطر الى المساهمين وأصحاب المصالح، حيث أن حالات عدم تأكد المصاحبة للبنوك دفعتها للبحث عن كيفية التخلص من هذه المخاطر، وكذا حماية ممتلكاتها وأموالها، من عمليات الاختلاس، التلاعب والأخطاء الإدارية فجاء الحل من خلال ظهور الحوكمة، هو ذلك النظام الذي يشكل معظم مبادئه وقواعده مانعا لتفاقم الصراعات التي قد تنتج عن تضارب المصالح بين مختلف الأطراف ذات علاقة بالبنك سواء تعلق الأمر بالمسيرين أو المساهمين، كما أنها تعتبر من أهم الأساليب المستعملة في اكتشاف وممارسات الغير قانونية في مجال الأعمال والحد منها عن طريق مبادئ الحوكمة كحفظ حقوق كل المساهمين، المساواة في التعامل بين جميع المساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات بمجلس الإدارة، ضمان وجود أساس فعال للحوكمة.

وتعتبر الحوكمة أداة فعالة تستعمل لإدارة المخاطر المحيطة بالبنك والسعي لتحسين الأداء وزيادة الربحية وحماية حقوق أصحاب المصالح وتعزيز المساءلة والشفافية، حيث تسعى البنوك جاهدة الى تقليل وتجنب جميع المخاطر المحتملة من خلال الإفصاح عن المخاطر الى الجهات المعنية ودعم عمليات إدارة المخاطر من خلال التحفيز والمكافآت المقدمة للموظفين والمسؤولين عن إدارة المخاطر ومنه فإن الحوكمة وإدارة المخاطر متكاملان ومترابطان في البنك اذ يجب التنسيق بينهما مع الحفاظ على استقلاليتهما.

وقد تطرقنا في دراستنا الى الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر المالية في البنك، لإبراز هذا الدور قمنا بدراسة تطبيقية في البنك الوطني الجزائري تبسة وكالة 483 للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتي تتمحور حول ما أثر مبادئ الحوكمة في تقليل المخاطر المالية داخل البنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة؟

أولا. نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى جملة من النتائج على المستوى النظري وكذا الميداني تمثلت في:

- تكتسي الحوكمة أهمية بالغة في إدارة المخاطر في البنوك حيث أن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يؤدي الى حسن إدارة المخاطر وضبطها والتحكم فيها.

- الحوكمة تمثل أداة تهدف من خلالها الإدارة الى تعظيم قيمة البنك وتحسين أدائه وإدارة المخاطر المحيطة بالبنك والسعي الى تعزيز المساءلة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.
- إدارة المخاطر هي المسؤولة عن التعامل مع مختلف المخاطر التي يوجهها البنك من خلال القدرة على اكتشاف مسببات هذه المخاطر وتحديد طبيعتها ثم تقييمها ومعالجتها.
- ترتبط إدارة المخاطر المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة بشكل ايجابي وقوي بلغ حجمه 78,3%.
- ترتبط ادارة المخاطر المالية بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة بخمسة مبادئ للحوكمة هي:
  - حفظ حقوق المساهمين بمعدل 57,4%؛
  - دور أصحاب المصلحة او الاطراف المرتبطة بالبنك بنسبة 50,7%؛
  - الإفصاح والشفافية بنسبة 67,7%؛
  - مسؤوليات مجلس الإدارة بنسبة 51,7%؛
  - ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك بمعدل 68,8%.
- في حين لم يكن هناك اي علاقة تربط ادارة المخاطر المالية بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة بمبدأ المساواة في التعامل بين جميع المساهمين.

ثانيا. الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

- تقوية وتعزيز الرقابة الخارجية التي يقوم بها البنك المركزي واللجنة المصرفية على البنوك الجزائرية.
- ضرورة اصدار لوائح ومنشورات داخلية تعرف الموظفين بموضوع الحوكمة.
- ينبغي على البنك اجراء دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر لكي يكون الأفراد أكثر استعدادا وجاهزية لمواجهة أي ظروف قد تحدثها المخاطر المختلفة التي قد تعصف بالبنك.

ثالثا. آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع كآفاق مستقبلية أهمها:

- أهمية تطبيق الحوكمة ودورها في تنمية الاقتصاد الجزائري.
- دراسة دور آليات ومبادئ الحوكمة في تحسين أداء الشركات الاقتصادية.
- احترام ضوابط الحوكمة في المؤسسات سبيل لتجنب الأزمات المالية.
- آليات الحوكمة ودورها في رفع الأداء المالي.

قائمة المصادر والمراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولا. الكتب:

1. أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
2. جون سليفان، جبن روجرز، كاثرين كوشتا هليلينج، **حوكمة الشركات في القرن الحادي العشرين**، نرجمة: سمير كرم، مركز المشروعات الخاصة، واشنطن، 2009.
3. جونثان تشلركهام، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة المشروعات الدولية الخاصة، واشنطون، 2003.
4. سليمان ناصر، **علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة**، مكتبة الريام، الدار البيضاء، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006.
5. طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر أفراد شركات بنوك**، عين شمس الإسكندرية، 2003.
6. عاطف عبد المنعم وآخرون، **تقييم وإدارة المخاطر**، دار الكتاب المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
7. عز حسن عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
8. عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وادارتها**، الدار الجامعية، مصر، 2000.
9. عبد النبي إسماعيل الطوخي، **التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية**، جامعة أسيوط، مصر، بدون سنة نشر.
10. علاء فرحات طالب، ايمان شيحان الشهداني، **الحوكمة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، ط1، دالا الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

11. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.

12. محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، ط3، القاهرة، 2005.

13. ميللستاين ابرام، **دور مجالس الادارة والمساهمين في حوكمة الشركات**، من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ط3، 2003.

ثانيا. المذكرات:

1. عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة الى حالة الجزائر"**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع: مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2012/2011.

2. مجادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007-2008.

3. محمد علي سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

4. مريم لبغوخ، **دور إدارة المخاطر الائتمانية في تقليل من القروض المتعثرة**، دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في ولاية المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015.

5. موسى عمر مبروك أبومحميد، **مخاطر صيغ التمويل الإسلامية وعلاقها بمعيار كفاية رأس المال للصرف الإسلامية من خلال معيار بازل 02**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في المصرف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

6. نوال بوعكاز، **حدود الهندسة المالية في تفعيل استراتيجيات التغطية من المخاطر المالية في ظل الأزمة المالية**، رسالة في مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011.

ثالثا. المجلات:

1. أوجستن ج كارستر، هاردي، سيلابازار باسيوجولو، **تفادي الأزمات في أريكا اللاتينية**، مجلة التمويل والتنمية، سبتمبر 2002.

2. حسني الخولي، **إدارة مخاطر المصارف من نظور تأميني**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع، العدد الرابع، السنة التاسعة، ديسمبر 2001.

3. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مؤشر حماية المستثمر 2007، **سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية**، الكويت، 2007.

4. وائل غلي وابل، **كارثة انهيار بعض الشركات العملاقة من منظور محاسبي**، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، السنة التاسعة، العدد12، 2002.

رابعا. الملتقيات والمؤتمرات:

1. بن علي عزوز، عبد الرزاق جبار، **حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الازمات المالية**، مداخلة مقدمة لملتقى الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر 2009، جامعة سطيف.

2. بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، **الحوكمة العالمية مدخل لإدارة الأزمة المالية الراهنة**، مداخلة مقدمة لمؤتمر الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر 2009، جامعة سطيف.

3. جون سلبفان، جبن روجرز، كاثرين كوشتا هليلبنج، **حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الابداع والتفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، أيام 6 و7فيفري 2009.

4. عبد الحليم كمال رزيق، **أنظمة التأمين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي (الواقع التجربة والدروس)**، مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، جامعة شلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

5. عبد القادر شلابي، غلال فاشي، **مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية**، مقدمة لفعاليات المتلقي الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم في جامعة أكلي أمحنه أو لحاج بالبويرة، أيام 26-2013/12/27م.

6. فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، روقة مقدمة الى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية.

خامسا. التقارير:

1. تقرير البنك الدولي عن بيئة أداء الأعمال لعام 2007.

سادسا. المواقع الإلكترونية:

2. معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ مجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في اسراء قواعد الشفافية، بحث متاح على الموقع الالكتروني http://jpsdirectory.brinker.net/forum/forum-post.asp?tdi=2045، تم الاطلاع عليه يوم 2022/09/17.

II. المراجع باللغة الأجنبية :

1. CIPE, **business environemnet** for small and medium sized entreprises (SME) and SME's interaction with government agencies, survey on corruption, financial report.
2. Codbury cmmittle, **financial report of checommitte on the financial aspects of corporate governance**, london, profesional publishing, 1992.
3. Egyptian Banting Institute, **Corporate Governance in the Banting sector workshop**, March, 2006
4. Mohamed Ghernaout, **Crises financiers et faillites des banques algériennes**, première édition, Gal, ALGER, 2004.
5. Private Sector Coporate Trust, **Good Coporate Governanve in State-Owned Coporations- Final draft Guidelines**, 2002.
6. Stoyan tenev and chunlin zhang, **corporate gevernance and enterprise reform in chaina**, world bank and the international finanace corporation, washington, 2002.

الملاحق

الملحق رقم: 01

استبيان موجه لموظفي البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة (483)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: ..... السنة الثانية ماستر

تخصص: .....

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر في تخصص مالية المؤسسة والتي تحمل العنوان التالي:

"دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية"

دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري– ولاية تبسة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة، ونحيطكم علما بأن البيانات التي سوف تصرحون بها، ستكون محل سرية تامة ولن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبين:

- صلاح الدين زدايرية
- الطيب كلاع

إشراف الأستاذة:

– حنان حفيظ

السنة الجامعية: 2021 – 2022

المحور الأول: البيانات الشخصية.

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ العمر: من 20 الى 30 ☐ من 31 الى 40 ☐

من 41 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3/ المستوى العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

أخرى (يرجى التحديد)

.....

4/ التخصص العلمي: محاسبة ☐ مالية ☐ تسيير ☐ اقتصاد ☐

تخصص آخر (يحدد): .....

5/ طبيعة الوظيفة (منصب العمل): .....

6/ الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

من 10 الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: مدى التزام البنك الوطني بمبادئ الحوكمة.

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد 01: حفظ حقوق كل المساهمين.						
01	يتم اختيار مجلس الإدارة من طرف المساهمين.					
02	من حق المساهمين المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.					
03	يتحصل المساهمين على عائد في الأرباح.					
04	للمساهمين الحق في الاطلاع على القوائم المالية ومراجعتها.					
البعد 02: المساواة في التعامل بين جميع المساهمين.						
05	للمساهمين حق في الدفاع عن حقوقهم القانونية.					
06	يصوت المساهمين في الجمعية العامة على القرارات الأساسية.					
07	يطلع المساهمين على المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.					
البعد 03: دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك.						
08	يحترم البنك حقوق المساهمين القانونية ويعوضهم عن أي انتهاك لها.					
09	للمساهمين قدرة على المشاركة الفعالة للرقابة.					
البعد 04: الإفصاح والشفافية.						
10	يفصح البنك عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات.					
11	يفصح البنك عن بنية الملكية العظمى للأسهم.					

12	يتم الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادية لجميع مستخدميها.					
البعد 05: مسؤوليات مجلس الإدارة.						
13	يقوم البنك على هيكل فعال للإدارة لحسن تسيير أعمالها.					
14	يختار البنك عامليه بدقة وتحديد مهام كل واحد منهم.					
البعد 06: ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك.						
15	يتأكد البنك من وجود شفافية وكفاءة في الأسواق لضمان حقوق مساهميها.					
16	يقوم البنك على أحكام قانون الجزائر.					
17	يقسم البنك المسؤوليات فيما بين سلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.					

المحور الثالث: درجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك الوطني

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	يعمل البنك على تجنب الأنشطة التي من ممكن أن تجبر البنك على تحمل المخاطر المالية.					
19	يلجأ البنك الى اتخاذ إجراءات تحوطية للتقليل من المخاطر المالية التي تواجهه.					
20	يلجأ البنك الى قبول الأنشطة ذات المخاطر المالية دون أي إجراءات تحوطية.					
21	يلجأ البنك الى إجراءات من شأنها تخفيض الخسائر الناتجة عن المخاطر المالية الى أدنى مستوى في حالة حدوثها.					
22	يلجأ البنك الى التخفيض بشكل جزئي للمخاطر المالية التي تم التعرف عليها؛ لكن دون القضاء عليها نهائيا.					
23	يلجأ البنك الى عملية تحويل المخاطر المالية الى أطراف أخرى ذات قدرة على تحملها مقابل مبالغ متفق عليها.					
24	يواجه البنك مخاطر متعلقة بتقلبات أسعار الفائدة.					
25	يواجه البنك مخاطر متعلقة بتقلبات أسعار الصرف.					
26	يواجه البنك مخاطر متعلقة بالسيولة.					
27	يواجه البنك مخاطر متعلقة بهيكل تكاليفها.					
28	يواجه البنك مخاطر فيما يخص عدم التحكم في تقنيات المحاسبية والضريبة.					
29	يواجه البنك مخاطر متعلقة بالتقلبات في					

	أسعار الأوراق المالية.					
30	يواجه البنك مخاطر متعلقة بصعوبة تحصيل الديون.					
31	لدى البنك رؤية واضحة فيما يخص إدارة المخاطر.					
32	يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك مصلحة خاصة بإدارة المخاطر.					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

أولا. اختبار آلفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

المحور الثاني: مدى التزام البنك الوطني بمبادئ الحوكمة.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	17

1.. حفظ حقوق كل المساهمين:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	4

2. المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	3

3. دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	2

4. الإفصاح والشفافية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	3

5. مسؤوليات مجلس الإدارة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	2

6. ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	3

المحور الثالث: درجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك الوطني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	15

معامل ثبات الاستبيان الكلي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	32

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس

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

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30	18	60,0	60,0	60,0
	من 31 إلى 40	10	33,3	33,3	93,3
	أكثر من 50	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	جامعي	21	70,0	70,0	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التخصص_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاسبة	5	16,7	16,7	16,7
	مالية	5	16,7	16,7	33,3
	تسيير	6	20,0	20,0	53,3
	اقتصاد	7	23,3	23,3	76,7
	اخرى	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

طبيعة_الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مكلف بالدراسات	12	40,0	40,0	40,0
	مكلف بالزبائن	13	43,3	43,3	83,3
	رئيس مصلحة	4	13,3	13,3	96,7
	مدير	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	19	63,3	63,3	63,3
	من 5 إلى 10 سنوات	5	16,7	16,7	80,0
	من 10 إلى 15 سنة	1	3,3	3,3	83,3
	أكثر من 15 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المحور الثاني: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة.

أولا: حفظ حقوق كل المساهمين:

يتم اختيار مجلس الإدارة من طرف المساهمين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	14	46,7	46,7	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

من حق المساهمين المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	6	20,0	20,0	33,3
	موافق	15	50,0	50,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتحصل المساهمين على عائد في الأرباح.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	4	13,3	13,3	26,7
	موافق	19	63,3	63,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

للمساهمين الحق في الاطلاع على القوائم المالية ومراجعتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	5	16,7	16,7	26,7
	موافق	16	53,3	53,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ثانيا: المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:

للمساهمين حق في الدفاع عن حقوقهم القانونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	7	23,3	23,3	43,3
	موافق	13	43,3	43,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يصوت المساهمين في الجمعية العامة على القرارات الأساسية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	15	50,0	50,0	63,3
	موافق	10	33,3	33,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يطلع المساهمين على المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	5	16,7	16,7	26,7
	محايد	2	6,7	6,7	33,3
	موافق	11	36,7	36,7	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ثالثا: دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالبنك:

يحترم البنك حقوق المساهمين القانونية ويعوضهم عن أي انتهاك لها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	5	16,7	16,7	36,7
	موافق	10	33,3	33,3	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

للمساهمين قدرة على المشاركة الفعالة للرقابة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	3	10,0	10,0	26,7
	موافق	5	16,7	16,7	43,3
	موافق بشدة	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

رابعا: الإفصاح والشفافية:

يفصح البنك عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	6	20,0	20,0	43,3
	موافق بشدة	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يفصح البنك عن بنية الملكية العظمى للأسهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	3	10,0	10,0	30,0
	موافق	8	26,7	26,7	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0

	Total	30	100,0	100,0	

يتم الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادية لجميع مستخدميها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	17	56,7	56,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

خامسا: مسؤوليات مجلس الإدارة:

يقوم البنك على هيكل فعال للإدارة لحسن تسيير أعمالها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يختار البنك عامليه بدقة وتحديد مهام كل واحد منهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	5	16,7	16,7	26,7
	موافق	13	43,3	43,3	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سادسا: ضمان وجود أساس فعال لحوكمة البنك:

يتأكد البنك من وجود شفافية وكفاءة في الأسواق لضمان حقوق مساهميها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	10	33,3	33,3	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يقوم البنك على أحكام قانون الجزائر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	11	36,7	36,7	53,3
	موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يقسم البنك المسؤوليات فيما بين سلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	1	3,3	3,3	26,7
	موافق	8	26,7	26,7	53,3
	موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المحور الثالث: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة – درجة المخاطر المالية وإدارتها في البنك الوطني.

يعمل البنك على تجنب الأنشطة التي من ممكن أن تجبر البنك على تحمل المخاطر المالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	26,7	26,7	26,7
	غير موافق	7	23,3	23,3	50,0
	محايد	3	10,0	10,0	60,0
	موافق	11	36,7	36,7	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يلجأ البنك الى اتخاذ إجراءات تحوطية للتقليل من المخاطر المالية التي تواجهه.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	5	16,7	16,7	33,3
	موافق	17	56,7	56,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يلجأ البنك الى قبول الأنشطة ذات المخاطر المالية دون أي إجراءات تحوطية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	7	23,3	23,3	26,7
	محايد	5	16,7	16,7	43,3
	موافق	12	40,0	40,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يلجأ البنك الى إجراءات من شأنها تخفيض الخسائر الناتجة عن المخاطر المالية الى أدنى مستوى في حالة حدوثها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	10	33,3	33,3	36,7
	محايد	11	36,7	36,7	73,3
	موافق	5	16,7	16,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يلجأ البنك الى التخفيض بشكل جزئي للمخاطر المالية التي تم التعرف عليها؛ لكن دون القضاء عليها نهائيا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	17	56,7	56,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يلجأ البنك الى عملية تحويل المخاطر المالية الى أطراف أخرى ذات قدرة على تحملها مقابل مبالغ متفق عليها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	16	53,3	53,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يواجه البنك مخاطر متعلقة بتقلبات أسعار الفائدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	3	10,0	10,0	33,3
	موافق	16	53,3	53,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يواجه البنك مخاطر متعلقة بتقلبات أسعار الصرف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	4	13,3	13,3	30,0
	موافق	12	40,0	40,0	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يواجه البنك مخاطر متعلقة بالسيولة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	5	16,7	16,7	36,7
	موافق	14	46,7	46,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يواجه البنك مخاطر متعلقة بهيكل تكاليفها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	7	23,3	23,3	40,0
	موافق	14	46,7	46,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يواجه البنك مخاطر فيما يخص عدم التحكم في تقنيات المحاسبية والضريبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	17	56,7	56,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يواجه البنك مخاطر متعلقة بالتقلبات في أسعار الأوراق المالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	2	6,7	6,7	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يواجه البنك مخاطر متعلقة بصعوبة تحصيل الديون.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	2	6,7	6,7	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

لدى البنك رؤية واضحة فيما يخص إدارة المخاطر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	2	6,7	6,7	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك مصلحة خاصة بإدارة المخاطر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	2	6,7	6,7	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات الاستبيان

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المساهمين طرف من الإدارة مجلس اختيار يتم.	30	3.9333	1.01483	.18528
العامة الجمعية اجتماعات في الفعالة المشاركة المساهمين حق من.	30	3.6667	.99424	.18152
الأرباح في عائد على المساهمين يتحصل.	30	3.6333	.99943	.18247
ومراجعتها المالية القوائم على الاطلاع في الحق للمساهمين.	30	3.8333	.87428	.15962
القانونية حقوقهم عن الدفاع في حق للمساهمين.	30	3.4667	1.04166	.19018
الأساسية القرارات على العامة الجمعية في المساهمين يصوت.	30	3.2333	.81720	.14920
التنفيذيين المديرين أو الإدارة مجلس أعضاء مع المعاملات على المساهمين يطلع.	30	3.6000	1.35443	.24728
لها انتهاك أي عن ويعوضهم القانونية المساهمين حقوق البنك يحترم.	30	3.6333	1.29943	.23724
للرقابة الفعالة المشاركة على قدرة للمساهمين.	30	4.1333	1.16658	.21299
الحسابات مراقب ودور الهامة المعلومات عن البنك يفصح.	30	4.1667	1.20583	.22015
للأسهم العظمى الملكية بنية عن البنك يفصح.	30	3.8333	1.36668	.24952
مستخدميها لجميع عادية بطريقة المعلومات عن الإفصاح يتم.	30	3.8000	.88668	.16189
أعمالها تسيير لحسن للإدارة فعال هيكل على البنك يقوم.	30	3.9333	.90719	.16563
منهم واحد كل مهام وتحديد بدقة عامليه البنك يختار.	30	3.8667	1.10589	.20191
مساهميها حقوق لضمان الأسواق في وكفاءة شفافية وجود من البنك يتأكد.	30	3.8667	1.19578	.21832
الجزائر قانون أحكام على البنك يقوم.	30	4.1667	1.05318	.19228
المختلفة والتنفيذية والتنظيمية الاشرافية سلطات بين فيما المسؤوليات البنك يقسم.	30	3.9000	1.34805	.24612
المخاطر تحمل على البنك تجبر أن ممكن من التي الأنشطة تجنب على البنك يعمل المالية.	30	2.6667	1.32179	.24132
تواجهه التي المالية المخاطر من للتقليل تحوطية إجراءات اتخاذ الى البنك يلجأ.	30	3.6000	.89443	.16330
تحوطية إجراءات أي دون المالية المخاطر ذات الأنشطة قبول الى البنك يلجأ.	30	3.4333	1.13512	.20724
الى المالية المخاطر عن الناتجة الخسائر تخفيض شأنها من إجراءات الى البنك يلجأ حدوثها حالة في مستوى أدنى.	30	2.9667	1.03335	.18866
لكن عليها؛ التعرف تم التي المالية للمخاطر جزئي بشكل التخفيض الى البنك يلجأ نهائيا عليها القضاء دون.	30	3.7000	.87691	.16010
على قدرة ذات أخرى أطراف الى المالية المخاطر تحويل عملية الى البنك يلجأ عليها متفق مبالغ مقابل تحملها.	30	3.9667	.92786	.16940
الفائدة أسعار بتقلبات متعلقة مخاطر البنك يواجه.	30	3.5333	1.07425	.19613
الصرف أسعار بتقلبات متعلقة مخاطر البنك يواجه.	30	3.8000	1.12648	.20567
بالسيولة متعلقة مخاطر البنك يواجه.	30	3.5000	1.19626	.21841
تكاليفها بهيكل متعلقة مخاطر البنك يواجه.	30	3.5333	1.00801	.18404
والضريبة المحاسبية تقنيات في التحكم عدم يخص فيما مخاطر البنك يواجه.	30	3.6333	1.03335	.18866
المالية الأوراق أسعار في بالتقلبات متعلقة مخاطر البنك يواجه.	30	3.8000	1.15669	.21118
الديون تحصيل بصعوبة متعلقة مخاطر البنك يواجه.	30	3.8000	1.06350	.19417
المخاطر إدارة يخص فيما واضحة رؤية البنك لدى.	30	3.8000	1.15669	.21118
المخاطر بإدارة خاصة مصلحة للبنك التنظيمي الهيكل يتضمن.	30	3.8000	1.06350	.19417

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوكمة وابعادها وكذا للمحور الثالث (ادارة المخاطر المالية)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
البعد1	30	1.25	4.75	3.7667	.65631	.431
البعد2	30	1.67	4.67	3.4333	.73838	.545
البعد3	30	1.50	5.00	3.8833	1.00587	1.012
البعد4	30	1.67	5.00	3.9333	.89870	.808
البعد5	30	1.50	5.00	3.9000	.86503	.748
البعد6	30	1.33	5.00	3.9778	.88812	.789
المحورالحوكمة	30	1.53	4.41	3.8039	.60746	.369
المحورالثالث	30	1.27	4.73	3.5689	.60717	.369
Valid N (listwise)	30					

نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدار الانجدار الخطي البسيط

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد1[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحورالثالث
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688[a]	.473	.454	.44852

a. Predictors: (Constant), البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.058	1	5.058	25.144	.000[b]
	Residual	5.633	28	.201		
	Total	10.691	29			

a. Dependent Variable: المحورالثالث
b. Predictors: (Constant), البعد1

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد2[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحورالثالث

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296[a]	.088	.055	.59022

a. Predictors: (Constant), البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.937	1	.937	2.690	.112[b]
	Residual	9.754	28	.348		
	Total	10.691	29			

a. Dependent Variable: المحورالثالث
b. Predictors: (Constant), البعد2

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد3[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحورالثالث
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.517[a]	.267	.241	.52891

a. Predictors: (Constant), البعد3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.858	1	2.858	10.217	.003[b]
	Residual	7.833	28	.280		
	Total	10.691	29			

a. Dependent Variable: المحورالثالث
b. Predictors: (Constant), البعد3

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد4[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحورالثالث
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575[a]	.330	.306	.50570

a. Predictors: (Constant), البعد4

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.530	1	3.530	13.805	.001[b]
	Residual	7.161	28	.256		
	Total	10.691	29			

a. Dependent Variable: المحور الثالث
b. Predictors: (Constant), البعد4

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد5[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثالث
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712[a]	.507	.489	.43408

a. Predictors: (Constant), البعد5

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.415	1	5.415	28.738	.000[b]
	Residual	5.276	28	.188		
	Total	10.691	29			

a. Dependent Variable: المحور الثالث
b. Predictors: (Constant), البعد5

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد6[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثالث
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677[a]	.458	.438	.45505

a. Predictors: (Constant), البعد6

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.893	1	4.893	23.629	.000[b]
	Residual	5.798	28	.207		
	Total	10.691	29			

a. Dependent Variable: المحورالثالث
b. Predictors: (Constant), البعد6

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحورالحوكمة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحورالثالث
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783[a]	.613	.599	.38444

a. Predictors: (Constant), المحورالحوكمة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.553	1	6.553	44.335	.000[b]
	Residual	4.138	28	.148		
	Total	10.691	29			

a. Dependent Variable: المحورالثالث
b. Predictors: (Constant), المحورالحوكمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج /تقرير التربص

أنا الممضي أسفله الاستاذ: حنان حفيظ

المشرف على مذكرة التخرج/تقرير التربص للسنة الجامعية : 2022/2021

ماستر للطلبة الاتية اسمائهم

1- كلاع الطيب 2- زدايرية صلاح

عنوان المذكرة: دور الحوكمة في ادارة المخاطر تخصص: مالية ومحاسبة - مالية المؤسسة المالية

للسانس للطلبة الاتية اسمائهم

1 ..... 2 ..... 3 .....

4 ..... 5 .....

عنوان تقرير التربص: ..... تخصص: .....

اوافق على طبع المذكرة /تقرير التربص

امضاء الاستاذ

اللقب والاسم

حنان حفيظ

تاريخ الامضاء
25/05/2022

يجب على الطالب تقديم هذا الاذن مع المذكرة أو تقرير التربص أثناء التسليم

ختم الادارة