جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

شعبة: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

عنوان المذكرة:

دور الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية

دراسة حالة مؤسسة البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

– غرداية– (2023/2022)

➢ من إعـــداد الطالبتين:

- زنداق سمية
- بجبار آسيا

تحت إشراف الدكتور:

د. بن ساحة علي

لجنة المناقشة:

د. حمزة عمي سعيد	رئيس اللجنة
د. علي بن ساحة	مقرر/ مشرف
د. عباس بوهريرة	عضو ممتحن/ مناقش

السنة الجامعية: 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله ربي العالمين والصلاة و السلام على آخر الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أجمعين، أما بعد:

فإني أحمد الله جل وعلا على ما آتاني من فضله،

فقد هيأ لي كل الظروف ويسر لي إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى هبة الرحمان التي جعل الجنة تحت قدميها

إلى منبع الحنان أمي الغالية « أم الخير» بحر الاطمئنان وسريان الأمان،

حفظها الله و رعاها.

إلى الرجل العظيم الطيب ذو القلب الملائكي، رمز الحنان و العطاء،

أبي العزيز « عبد القادر» حفظه الله ورعاه.

إلى من كان سندا لي وداعما في أحلك الظروف، شريك حياتي « رامي خليل»

إل من شاركوني ظلمة روح أمي.. إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات حلوها ومرها، ملجئي الدائم إخوتي كل باسمه:

« أختي الكبرى إلهام، أختي الصغرى سهيلة» وأخي وحيدي وعزيزي « محمد ع الهادي».

إلى براعم البيت « ساسية ومهدي وجنة »

وأخص بالذكر من فارقتني قبل أشهر الحنونة، أطهر إنسانة على وجه الأرض غاليتي جدتي «دلالة» رحمها الله وأسكنها الفردوس.

إلى من كانوا أجمل الصدف في حياتي من شاركنني نصف السنين بحلوها ومرها،

إلى صديقاتي رفيقات دربي الوفيات « فيطونة، هدى، مريم، نعيمة

سمية

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز وأغلى إنسانتين في حياتي

التي أنارت دربي بنصائحها، وكانتا سببا في مواصلة دراستي

إلى من علمني الصبر والاجتهاد،

إلى الغاليتين على قلبي جدتي "رقية" وأمي "فاطنة"

والى إخواني وأخواتي وأخوالي وخالاتي العزيزات وزوجة خالي "ونيسة

" حفظهم الله عز وجل

والى كتاكين أبناء خالي وصديقاتي الغاليات "كوثر" و "لمياء"

آسيا

الشكر

نحمد الله عز وجل الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات لإهداء هذا البحث ونتمنى أن يكون في ميزان الحسنات.

أتقدم بالشكر إلى كل من تلقينا منه عملا صالحا ومفيدا لمواصلة مشوارنا كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مرشدنا وموجهنا الدكتور المشرف « بن ساحة علي» على دعمه لإتمام هذا العمل وإلى كل الأساتذة الذي درسنا على أيديهم وكل من ساعدنا طيلة فترة المشوار الدراسي.

أشكر لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل وتسخيرهم وقتا لقراءته وتقييمه وإرشادنا بالملاحظات والنصائح.

كل الشكر لطاقم (عاملي و عاملات) قسم العلوم الاقتصادية.. شكرا لرئيس القسم الدكتور «عباس بوهريرة» على مجهوداته المبذولة.

أتقدم بالشكر كذلك لعمال ومدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة غرداية.

على مساعدتي وتوجيهي في عملي هذا

شكرا جميعا وجزاكم الله خيرا.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية، ودلك من خلال اجراء مسح ميداني على عينة من عمال مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADRبولاية غرداية، والدي اثبت وعي موظفي البنك بتطبيق أهمية الحوكمة المصرفية وقد توصلت الى النتائج المتواصل لها الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات اذا كانت الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية يتأثران بدرجة كبيرة بمبدأ الإفصاح والشفافية مقارنة بالمبادئ الأخرى.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، إدارة المخاطر، شفافية، حوكمة المصرفية

Summary :

This study aims to highlight the role of governance in reducing banking risks through a field survey conducted on a sample of employees from the Badr Bank, an agricultural and rural development bank in the Ghardaia province. The survey demonstrated the employees' awareness of the importance of banking governance. The results consistently indicated a positive relationship between governance and risk management, with disclosure and transparency having a greater impact compared to other principles.

Keywords: governance, risk management, transparency, banking governance.

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر	
الاهداء	
الملخص	
قائمة المحتويات	
المقدمة	
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم للحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر	
المطلب الأول: مفاهيم حول الحوكمة	
المطلب الثاني: مفاهيم حول المخاطر المصرفية	
المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية	
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
خلاصة	
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الحوكمة في التقليل من المخاطر في بنكBADR	
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	
المطلب الأول: تعريف المؤسسة وأهدافها	
المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان وتحليل ومناقشة محاور	
المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات المبحث المعتمد فيها	
المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة	
المطلب الثالث: تحليل معطيات الاستبيان ومناقشة النتائج	

قائمة المحتويات

الخلاصة	
الخاتمة	
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	
الفهرس	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1-1)	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحال	31-33
الجدول رقم (1-2)	يوضح صفة وعدد عمال وكالة غرداية:	43
الجدول رقم (2-2)	جدول اختبار الصدق والثبات	50
الجدول رقم (3-2)	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	51
الجدول رقم (4-2)	توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس	52
الجدول رقم (5-2)	توزيع عينة على أساس السن	53
الجدول رقم: (6-2)	توزيع الاستبيان على أساس المستوى التعليمي	54
الجدول رقم (7-2)	توزيع الاستبيان على أساس التخصص العلمي	55
الجدول رقم (8-2)	توزيع الاستبيان على أساس سنوات الخبرة	56
الجدول رقم (9-2)	مقياس ليكارت الثلاثي	57
الجدول رقم (10-2)	البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور ضمان وجود أساس فعال لإطار حوكمة المؤسسات	58
الجدول رقم (11-2)	البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور حفظ حقوق المساهمين	60/59

الجدول رقم (2–12)	البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور د أصحاب المصالح	62
الجدول رقم (2–13)	لبيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور الإفصاح والشفافية	64
الجدول رقم (2–14)	البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور مسؤولية مجلس الإدارة الجدول	66
الجدول رقم (2–15)	البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية	67/68
الجدول رقم (2–16)	البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية	73/71
الجدول رقم (2–17)	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOUVA تبعا لسنوات الخبرة –	76
الجدول رقم (2–18)	النتائج الملخصة لمحاور الدراسة	77

قائمة الأشكال والملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1)	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة غرداية (آخر تحديث 2022)	48
الشكل رقم (2-2)	توزيع العينة على أساس الجنس	52
الشكل رقم (2-3)	توزيع العينة على أساس السن	53
الشكل رقم(2-3)	توزيع العينة على أساس المستوى التعليمي	54
الشكل رقم(2-3)	توزيع العينة على أساس التخصص العلمي	55
الشكل رقم(2-3)	توزيع العينة على أساس الخبرة المهنية	56

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	**استمارة الاستبيان**	95-80
02	**قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان**	95
03	**نتائج الاستبيان المستخرجة من برمجيةSPSS**	84-122

المقدمة

أ- توطئة

تعتبر الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية من أحد المفاهيم المتعلقة بالقطاع المصرفي، حيث تهدف الى ضمان سلامة واستقرار النظام المصرفي وحماية المستثمرين والمودعين والمساهمين في البنوك، وتتضمن الحوكمة مجموعة من المبادئ والأسس التي يجب على البنوك اتباعها في إدارة أعمالها واتخاذ القرارات المهمة، وتشمل مسؤولية مجلس إدارة البنك وتحديد سياسات البنك والمراقبة الدائمة لأدائه وإدارة المخاطر.

أما إدارة المخاطر المصرفية، فهي عبارة عن العملية التي تهدف الى تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التي يوجهها البنك في أعماله المصرفية، وتشمل المخاطر المالية والائتمانية والتشغيلية وغيرها من المخاطر المتحملة، والالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر المصرفية بشكل صحيح وفعال من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح البنك واستمراريته في العمل، وتساعد على تعزيز الثقة والشفافية مع المساهمين والمودعين، والتقليل المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه البنك في مجال عمله.

قد تبنى نظام رقم 11-08 يتعلق بالحوكمة والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 47، حيث تقوم البنوك والمؤسسات المالية، مرة واحدة في السنة على الأقل، بإعداد تقرير حول ظروف ممارسة الرقابة الداخلية وفقا لأحكام هذا النظام ويتضمن هذا التقرير، على وجه الخصوص ما يأتي:

- وصف التعديلات الهامة التي تم إجرائها في إطار تنظيم جهاز الرقابة الداخلية.

جرد التحقيقات المنجزة في الرقابة الدورية وأهم استنتاجاتها المتعلقة خاصة بالنقائص المسجلة والإجراءات التصحيحية المتخذة.

- وصف ظروف تطبيق الإجراءات الموضوعة فيما يخص النشاطات الجديدة.

تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد تقرير خاص عن قياس ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها، مرة واحدة في السنة على الأقل ويحتوي هذا التقرير خصوصا على العناصر الأساسية وأهم الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من قياس المخاطر التي تتعرض لها بالإضافة الى انتقاء مخاطر القرض وتحليل مردودية عمليات القرض. ويقدم هذا التقرير أيضا الحوادث الأكثر أهمية المسجلة في الملف المنصوص عليه والإجراءات التصحيحية المتخذة.

وبالتالي تلغى أحكام النظام رقم02-03المؤرخ في 9رمضان عام1423الموافق14نوفمبر سنة2002و المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية حيث حرر بالجزائر في3محرم عام1433الموافق28نوفمبر سنة2011.

-إشكالية الدراسة

بناء ا على مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الذي تؤثر به الحوكمة المصرفية في التقليل من المخاطر المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

-التساؤلات الفرعية:

هذه الإشكالية تتفرع منها الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

التساؤل الفرعي 1: ما مضمون الحوكمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

التساؤل الفرعي2: هل تطبق الوكالة الفلاحية و التنمية الريفية-بولاية غرداية-مبادئ الحوكمة؟

التساؤل الفرعي3:ما واقع الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية؟

-الفرضيات:

على ضوء هده التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية1: تساعد في تطبيق المعاير للرقابة المصرفية في تسهيل عملية إدارة المخاطر المصرفية.

الفرضية2: تطبق الوكالة الفلاحية والتنمية الريفية-بولاية غرداية-مبادئ الحوكمة البنكية.

الفرضية3: يمكن للوكالة الفلاحة والتنمية الريفية-بولاية غرداية-تعتمد على مبادئ الحوكمة لتحسين إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة البنكية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

*إلقاء الضوء على تحديد مفهوم الحوكمة المصرفية وكداك أهميتها وأهدافها وخصائصها ومبادئها.

*إلقاء الضوء على إدارة المخاطر وعلاقتها بالحوكمة المصرفية.

*معرفة المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية.

*معرفة واقع الحوكمة المصرفية من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بغرداية-.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في موضوع دور الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية، اهتماما كبيرا في التقليل من المخاطر المصرفية التي تعد مهمة جدا، حيث تساعد على تحقيق الاستقرار والثقة في تحديد وتقليل المخاطر المصرفية المرتبطة بالعمليات المصرفية.

تتمثل فيما يلي:

-تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في المؤسسات المصرفية.

-تطبيق الحوكمة المصرفية في تعزيز الثقة بين العملاء وتعزيز سمعة المؤسسات المصرفية.

-معرفة التوافق العلمي مع الدراسة النظرية من خلال الدراسة التطبيقية.

حدود الدراسة:

لدراستنا حدود مكانية وزمانية تتمثل في:

الحدود المكانية: كانت في وكالة بنك الفلاحة والتنمية وريفية بولاية غرداية.

الحدود الزمانية: أي الفترة التي تمت فيها الدراسة فكانت من 2023/04/23الى غاية2023/04/02

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع محل الدراسة هي:

*يمثل موضوع الدراسة جزء من التخصص الذي نزاول دراستنا فيه ونأمل أن نضيف إلى هدا المجال معلومات جديدة تدعم البحث الجامعي.

*إضافة دراسة في مجال دور الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية من أجل إثراء مكتبتنا.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

وفقا الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة من خلالها طبيعة الدراسة والأهداف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوضيح المفاهيم قصد الانتقال إلى الجانب التطبيقي بالاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام الاستبيان وبرنامج SPSS بالنسبة للإحصائيات.

خطوات البحث:

لتبسيط دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى إطار نظري وأخر تطبيقي.

الإطار النظري:

في الفصل الأول قمنا بتطرق إلى الإطار مفاهيم للحوكمة والمخاطر المصرفية قمنا بالتطرق إلى مفاهيم الحوكمة المصرفية وأهميتها وأهدافها وخصائصها ومبادئها تم تطرقنا إلى مفهوم المخاطر المصرفية وأنواعها وأهدافها ومراحل والعوامل المؤثرة في المخاطر المصرفية وكذلك تطرقنا إلى علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية، ليتم ختامه بمجموعة من الدراسات السابقة.

الإطار التطبيقي: قمنا بدارسة حالة تمثلت في توزيع استبيانات على بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية غرداية.

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر الحوكمة وادارة المخاطر المصرفية من أهم الموضوعات التي اتهمت بها البنوك على المستوى العالمي، وازدادت أهميتها التي مرت بها البنوك والاقتصاد العالمي، بحيث يؤدي اتباع المبادئ السليمة للحوكمة الى تقليل المخاطر وتوفير الاحتياجات اللازمة ضد سوء الإدارة وتشجيع الشفافية في المعاملات، وتهدف إدارة المخاطر المصرفية الى الحد من التعرض للمخاطر وتحقيق التوازن بين الأرباح المتوقعة والمخاطر المحتملة، وتحسين الكفاءة والفعالية في أداء عمليات الصرف.

ويتم تقسيم الفصل الأول الى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيم للحوكمة والمخاطر المصرفية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيم للحوكمة والمخاطر المصرفية

سنتطرق من خلال هذا الفصل الى التعريف بالحوكمة بصفة عامة و الحوكمة المصرفية بصفة خاصة و ابراز أهميتها و أهدافها و كذا خصائصها و شرح المخاطر المصرفية و أنواعها و أسباب وقوعها و كذلك معرفة تصنيف و العوامل المؤثرة بها .

المطلب الأول: مفاهيم حول الحوكمة

إن الحوكمة أصبحت ضرورية في البنوك وقد تعاظم الاهتمام بها في العديد من الاقتصاديات وخاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية السابقة، وهذا ما جعل الكثير من المحللين الاقتصاديين والخبراء إبراز دور وأهمية الحوكمة في البنوك من أجل حمايتها من أي مخاطر قد تتعرض إليها.

الفرع الأول: تعريف الحوكمة المصرفية

يمكن تعريف الحوكمة المصرفية على أنها مجموعة من الأساليب والإجراءات الخاصة التي تبرز وتبين كيفية تسيير مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لمختلف نشاطات البنك ومن شؤونه:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للبنك؛
- متابعة سير العمليات اليومية للبنك؛
- القيام بمسؤولياتهم تجاه أصحاب المصالح على أكمل وجه؛
- التأكد من عملية سير أنشطة البنك تبعا للقوانين.[1]

*كما تعرف الحوكمة في البنوك بـ: " مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بالعلاقات بين هؤلاء والأطراف الخارجية والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.[1]

[1] محمد مصطفى سليمان، "**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**- دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص309.

*إن الحوكمة المصرفية تعتبر أنها الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف من خلال الدور المنوط بمجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر في تحديد أهدافه مراعاة حقوق المستفيدين وكذلك حماية حقوق المودعين وبازدياد التعقيد في النشاط المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر غير كافية لذا فان سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المباشرة للمساهمين وممثليهم في مجلس الإدارة.

*عرف بنك التسويات الدولية الحوكمة المصرفية على أنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف وكذا حماية أصحاب المصالح أي حملة الأسهم مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة بما يحقق مصالح المودعين.

ترى لجنة بازل أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا في كيفية قيام المؤسسة بما يلي:

وضع أهداف إدارة العمليات للمؤسسة للكفاءة؛

مراعاة ذوي الشأن للمتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين؛

إدارة أنشطة المؤسسة وتعاملاتها بطريقة آمنة وسليمة وفقا للقوانين السارية وبما يحمي المصالح مودعين المؤسسة.[2]

مصطلح الحوكمة بصفته مصطلحا إداريا حديثا يعني الضوابط لإدارة المنشآت المالية بصورة رشيدة ظهرت الحوكمة بسبب الظروف الاقتصادية التي شهدتها الدول في منتصف القرن الماضي خاصة في اقتصاديات الدول المتقدمة ويعرف النظام التي تدار به منشآت الإدارة الرشيدة بهدف توفير المصالح وحماية الحقوق وتخفيف الشفافية بهدف تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحوكمة بأنها:

---

[1] بادن عبد القادر،" **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**"، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

[2] جليدي محمدي، **دور الحوكمة المصرفية في تعزيز الأداء المالي في البنوك التجارية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، العموم اقتصادية وعلوم التسيير والعموم التجارية، فرع علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص 02-03.

« مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم العلاقة بين أطراف المؤسسة (مجلس الإدارة والهيئات الرقابية...) لتسهيل عملية اتخاذ القرار بشفافية وعدالة وهي النظم التي تقوم بإدارة البنوك كذلك ومراقبتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة».

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة المصرفية

اولا: تظهر أهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي من خلال النقاط التالية:

تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛

تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك فإن عكس ذلك قد يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.[1]

تستأثر الحوكمة في المؤسسات البنكية بأهمية أكبر من نظيراتها في الشركات لاعتبارها تتعلق بما يلي:

-تمارس البنوك دورا هاما على زبائنها من الشركات المقترضة وذلك لتامين حماية قروضها وتسهيلاتها الائتمانية من المخاطر المالية والإفلاس كالشركات المقترضة ولا شك أن هذا الدور لا يمكن أن تلعبه البنوك بصورة مناسبة ما لم تتمتع بحوكمة جيدة؛

-بالنظر للارتباط الوثيق بين الكثير من البنوك فإن انهيار أي منها سيؤدي دوم شك إلى انهيار النظام البنكي؛

-تلعب حوكمة البنوك دورا مركزيا في الترويج الثقافة حوكمة الشركات انطلاقا من أهمية البنوك باعتبارها المصدر الرئيسي لتمويل القطاعات الاقتصادية فإذا ما قام مدراء البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة هناك احتمال اكبر لتخصيص الموارد المالية على القطاعات المستفيدة بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حوكمة شركات فعالة على المنشأة التي يمولونها؛

[1] شريقي عمر، " **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**"، مداخلة في ملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام -20 21أكتوبر2009، ص 06.

-إن القطاع البنكي من أهم مكونات اقتصاديات الدول ومن جهة أخرى فان البنوك هي من أشد القطاعات حساسية للمخاطر بسبب الخصوصية في تركيبة حقوق الملكية، وكذلك يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج ايجابية متعددة منها ما يلي:

زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال والحد من الفساد؛

تشجيع الشركات التي تقترض منها على تطبيق قواعد الحوكمة والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدي ذلك إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر؛

ثانيا : أهداف الحوكمة المصرفية:

يساعد تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك على تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها ما يلي:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة؛
- تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك؛
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك، وذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك؛
- الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛

-توفير لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك؛[1]

وتهدف الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة؛
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين؛

[1] خنتوش حنان، **دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: مالية وبنوك، جامعة أم بواقي، 2015-2016، ص 06

- الحد من استغلال السلطة فيغير المصلحة العامة للبنك[1].

الفرع الثالث: خصائص ومبادئ الحوكمة

أولا: خصائص الحوكمة:

يرتبط مفهوم الحوكمة الشركات بشكل أساسي بسلوكيات الفئات المختلفة ذات الصلة بمنظمات الأعمال، لدى فإن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هده السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق المفهوم.

الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي الصحيح والمناسب؛

الشفافية: تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث؛

الاستقلالية: تلافي التأثيرات الغير ضرورية نتيجة للضغوط؛

المساءلة: بمعنى إمكانية تقديم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

المسؤولية: أمام جميع الأطراف من دوي المصلحة في الشركة؛

العدالة: من خلال احترام حقوق كل مجموعات ذات الصلة في الشركة؛

المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن صالح.

ثانيا: مبادئ حوكمة المؤسسات:

تتمثل هده المبادئ العمود الفقري لتطبيق حوكمة المؤسسات، لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحكومة مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بورصة الأوراق المالية بنيويورك (sec) بنك التسويات الدولي، BIS المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية، IOSCO، علاوة على اهتمام

[1] عزوز عبلة، **دور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة إلى البنوك**، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة دراية أدرار، 2020-2021، ص07

الباحثين والكتاب لدى فقد تعددت هده المبادئ واختلفت من الجهة إلى أخرى ولكن اكترها قبولا واهتماما وأيضا اسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن OECD[1]

1/ ضمان وجود أساس فعال لإطار حوكمة المؤسسات: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات يعمل على رفع المستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافر مع دور القوانين ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون؛

2/ حفظ حقوق جميع المساهمين: حماية حقوق المساهمين كلهم من حيت حقهم في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد مجز من الأرباح ومراجعة القوائم المالية والحق بالمشاركة الفعالية في اجتماع الهيئة العامة؛

3/ المعاملة المتساوية مع جميع المساهمين: المساواة في التعامل بين المساهمين من حيت الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت والمشاركة في القرارات الأساسية والحق في إطار على ممارسات كلها التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

4 /دور أصحاب المصالح: احترام دور أصحاب المصلحة في الأطراف المرتبطة بالشركة (المساهمين، المقرضين، المجتمع) وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية وإفصاح المجال أمامهم للمشاركة الفعالية في الرقابة على الشركة؛

5/ الإفصاح والشفافية: لإفصاح والشفافية بالدقة وفي الوقت المناسب حيث تؤكد حكومة الشركات على أن الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب أن يشمل كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالشركة بما في دلك الوضع المالي والمؤشرات الأداة ونسب ملكية لدارة الشركة والإفصاح عن خبرة أعضاء المجلس الإدارة ومكافئتهم؛[2]

[1] كرمية نسرين، **أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و تدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010/2009، ص 08.

[2] حساني رقية، مروة كرامة، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ، يومي 6،7، ماي 2012، بسكرة، ص 11.

6/ **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب على إطار الحوكمة ضمان قيام مجلس إدارة الشركة بالتوجيه الاستراتيجي للشركة، والرصد الفعال للإدارة وتحمل المسؤولية الكاملة تجاه الشركة والمساهمين.[1]

المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية:

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم في فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في:

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وإن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسالمة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح؛

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وإن تكون هذه القيم سارية في البنك، كما يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح؛

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات؛

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وإن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية؛

[1] يخلف صفية، طرشي محمد، **دور التدقيق الإلكتروني في تحسين جودة ممارسة مهنة التدقيق الداخلي وأثرها على تعظيم القيمة لأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد02، الشلف، ديسمبر 2020، ص 773.

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل؛

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف إستراتيجية البنك في الأجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل؛

المبدأ السابع: يجب أن يتمتع البنك بالشفافية وهذا للحوكمة الفعالة والسليمة؛

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.[1]

المطلب الثاني: مفاهيم حول المخاطر المصرفية

سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض مفاهيم المخاطر المصرفية و أسبابها و أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك بالإضافة إلى تصنيفاتها والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: تعريف المخاطر المصرفية

لقد تعرض الكثير من الباحثين إلى تعريف الخطر المصرفي و قد اختلفت طبقا للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث والهدف الذي يسعى لتحقيقه، ولتحديد مفهوم المخاطر المصرفية سنعرض ما يلي:

الخطر أو المخاطر التي يتعامل معها البنك هي مستقبلية، وتمثل التغيير الذي يحدث على قيمة كل سهم أو قيمة الأموال الخاصة أو أصل معين، وهي لصيقة بكل قرار مالي لما تكون التدفقات المالية المنتظرة في زمن لاحق ليست متوقعة بشكل متأكد منه، فالذي يقوم باتخاذ القرار المالي عليه أن يختار بين عدة احتمالات محددة مسبقا.[1]

[1] نفس المرجع، خنتوش حنان ص: 08-09

ويمكن تعريفها أيضا بأنها احتمالية تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/ أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، وهي جميع القرارات التي يمكن أن تؤثر على تغير القيمة السوقية للبنك.

كما تعرف على أنها الفشل في تحقيق العائد والتقلب في القيمة السوقية للبنك ويأتي الاهتمام بالمخاطر بسبب تذبذب العائد في الموجودات حيث ينعكس ذلك على القيمة الاسمية للأسهم، حيث يؤدي ذلك إلى تعرض الأرباح لتقلبات شديدة إثر التقلب الشديد في العوائد من شأنه أن يرفع المخاطر التي يتعرض لها المتعاملين مع البنك وحمايتهم.[2]

لقد تعرض الكثير من المهتمين إلى تعريف المخاطر، واختلف تعريفهم طبقا للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث، والهدف الذي يسعى لتحقيقه، وللزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة محل الدراسة، وعلى الرغم من اختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطرة فإننا سنتعرض لبعض هذه التعاريف كما يلي:

الخطر لغة: إن كلمة خطر مستوحاة من مصطلح لاتيني "RESCARE " أي "RISQUE " أو الذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدوث تغير ما لمقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف عن المتوقع. الخطر اصطلاحا: هو ذالك الالتزام الذي يحل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين احتمال وقوع النفع أو الضرر، حيث يكون هذا الأخير إما تدهورا أو خسارة، المعنى الاقتصادي للخطر: تعرف كلمة خطر ا إمكانية حدوث شيء غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه، وهي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مرغوبة، كما ينظر إليها على أن توقع اختلافات في العائد بين المخطط المطلوب والمتوقع حدوثه، وهي حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العوائد أو من حجمه أو من زمنه أو من انتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة. الخطر المصرفي أو البنكي يقصد لخطر " التعرض إلى ظرف معاكس أو (حالة) يكون

---

[1] علوي مريم، **إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل- 2019-2020، ص 33

[2] عواد فطيمة، **إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية وفق اتفاقيات بازل**، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2014، ص 32-33

فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس لنتيجة المرغوبة أو المأمولة، حيث يخضع مجموعة من الظروف الخارجية ممّا يؤدي إلى إمكانية حدوث خسائر مادية". وتعرف المخاطرة أنها تمثل" التقلب في العائد المستقبلي". كما تعرف أنها: " تقلب العوائد وعدم استقرارها، أو التقلبات في القيمة السوقية للمصرف".[1]

الفرع الثاني: أنواع وأسباب المخاطر المصرفية

لقد اختلفت الأدبيات البنكية في تقسيمها لأنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب الذين تطرقوا لموضوع المخاطرة، ومن خلال هذا الفرع حاولنا التطرق لهذه الأنواع وكذلك لأسباب حدوث هذه المخاطر.

1-أنواع المخاطر المصرفية:

إن عملية تحليل الخطر تفرض على البنك أن يعرف جيدا هذه المخاطر ومصادرها وهذا حتى يتمكن من قياسها ومتابعتها ومراقبتها، لأنه في بعض الحالات يكون التمييز بين هذه المخاطر غير واضح وهذا من خلال المعرفة العامة لها، وبالتالي يصعب تحديدها وقياسها، لذلك تم تقسيم المخاطر المصرفية إلى صنفين، فالصنف الأول يشمل على الخطر الأهم والأكبر والذي يتجسد في المخاطر الائتمانية، أما الصنف الثاني فيشمل على المخاطر الأخرى والتي اختلفت درجة الاتفاق حولها والتي تتمثل في مخاطر السيولة وأسعار الفائدة وكذلك مخاطر السوق والصرف... الخ.

أولا: المخاطر الائتمانية

تنشأ المخاطر الائتمانية بسبب لجوء البنك إلى تقديم القرض أو الائتمان إلى الأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة مع عدم مقدرته على استرجاع حقوقه المتمثلة في أصل القرض وفوائده، وهذا السبب قد يكون نتج عن عدم قدرة المقترض على استرجاع حقوقه المتمثلة في أصل القرض في تاريخ الاستحقاق المحدد، أو أنه له قدرة المقترض على الوفاء برد أصل القرض وفوائده في تاريخ الاستحقاق المحدد، أو أنه له القدرة المالية على السداد ولكنه لا يرغب في ذلك

[1] كندة حليمة، **إدارة مخاطر العمليات البنكية وفق مقررات بازل**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الجزائر، 2020-2021، ص 09

لسبب أو لآخر، وبالتالي فالمخاطر الائتمانية تتمثل في الخسائر التي يمكن أن يتحملها البنك بسبب عدم قدرة العميل أو عدم وجود النية لديه لسداد أصل القرض وفوائده، كما يمكن أن نضيف عدة احتمالات أخرى والتي توضح أكثر المخاطر الائتمانية والتي تتمثل فيما يلي:

- إن المخاطر الائتمانية هي نوع من أنواع المخاطر التي تركز على ركني الخسارة والمستقبل؛
- لا تقتصر المخاطر الائتمانية على نوع معين من القروض، بل أن وجميعها يمكن أن تشكل خطر بالنسبة للبنك ولكن بدرجات متفاوتة، كما أنها لا تتعلق فقط بعملية تقديم القروض فحسب بل تستمر حتى انتهاء عملية التحصيل الكامل للمبلغ المتفق عليه؛
- إن المخاطرة الائتمانية هي خسارة محتملة يتضرر من خلالها المقرض ولا يوجهها المقترض، ولذلك فهي تصيب كل شخص يمنح قرضا سواء كان بنكا أو مؤسسة مالية أو حتى منشأة أعمال تبيع لأجل؛
- يمكن أن تنشأ المخاطر الائتمانية عن خلل في العملي و الائتمانية بعد إنجاز عقدها، سواء كان في المبلغ الائتماني (القرض + الفوائد) أو في توقيتات السداد؛
- لا تختلف وجود المخاطر الائتمانية فيما إذا كان المقترض شخصا حكوميا أملا، إذ أن القروض الممنوحة إلى منشآت الدولة تتضمن هي الأخرى مخاطر ائتمانية على الرغم من أن البعض يشير الر أن مخاطر القروض الحكومية تكون معدومة تكون معدومة، لأنه لا يمكن للحكومة أن تمتنع عن سداد القرض. [1]

ثانيا: المخاطر الأخرى

مخاطر السيولة: تنشأ المخاطر عن عدم قدرة البنك على تسديد التزاماته قصيرة الآجل عند مواعيد استحقاقها بسبب سوء تسيير الموارد المتوفرة لديه وقد تقف عدة أسباب وراء التعرض لمخاطر السيولة، نذكر منها:

- ضعف السيولة في البنك وينتج عنه عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث أجل الاستحقاق.

[1] الزبيري حمزة محمود، **إدارة المصارف إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص210.

- سوء توزيع الاستخدامات يصعب تحويلها لأرصدة سائلة.
- التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العريضة إلى التزامات فعلية.

كما تساهم بعض العوامل الخارجية مثل الركود الاقتصادي والأزمات الحادة في أسواق المال في التعرض لمخاطر السيولة.[1]

المخاطر التشغيلية: هي تلك المتصلة بأوجه الاختلاف الوظيفي في نظم المعلومات، وفي نظم رفع التقارير وفي قواعد رصد المخاطر الداخلية، وفي غياب التتبع وإثبات الكفء للمخاطر، يمكن أن يستمر إغفال وتجاهل بعض المخاطر الهامة واتخاذ إجراءات تصحيحية، وأن ينتج عن ذلك عواقب وخيمة وتظهر المخاطر التشغيلية على مستويين:

- المستوى الفني عندما يكون نظام المعلومات أو مقاييس المخاطرة قاصرة.
- المستوى التنظيمي ويتعلق بإثبات ومراقبة المخاطرة وكل القواعد والسياسات ذات الصلة.

في كلتا الحالتين تكون العواقب متشابهة فكل قصور يحتمل أن يولد خسائر بحجم غير معلوم بالنظر لعدم اتخاذ إجراء تصحيحي أثناء الفترة التي تم فيها تجاهل المخاطر ومما يزيد الوضع سوءا أن هناك العديد من الأسباب المحتملة في حدوث نواحي القصور هذه.[2]

خطر الصرف: يعرف على أنه ذلك الخطر المرتبط بتطور مستقبلي لسعر الصرف لعملة أجنبية يتحمله مالك أصل أو صاحب ديون أو حقوق مقيمة بتلك العملة، أي أنه الخطر الناتج عن التعامل بالعملات الأجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات الأمر الذي يقضي الإلمام الكامل والدراسة عن تقلب الأسعار.[3]

خطر السوق: أسفر انخراط المصارف وخاصة المصارف الكبرى في أنشطة التداول لتعرضها إلى خطر السوق، الذي يقصد به الخسائر الناتجة عن الحركات المعاكسة في أسعار ومعدلات السوق المالي (أسعار الأصول ومعدلات الفائدة).

[1] الحميد الشواربي محمد الشواربي، إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهة النظر المصرفية والقانونية، إسكندرية ،2007، ص18.
[2] عبد المنعم ، السيد عمي نزار سعد الدين العيسي، النقود والمصارف والأسواق المالية، دار الحامد، عمان 2004، ص 192.
[3] خنتوش حنان، مرجع سابق ذكره ،ص25.

كما يتمثل خطر السوق غي الانحرافات الغير ملائمة للقيم السوقية، المتمثلة في سعر الفائدة ومؤشرات البورصة وسعر الصرف أو قيم مختلف الأصول، بمعنى أنه أوسع من خطر الصرف وخطر معدل الفائدة.[1]

مخاطر القدرة على الوفاء بالالتزامات: هي مخاطر عدم القدرة على تغطية الخسائر المتولدة من كافة أنواع المخاطر من خلال رأس المال المتاح، ولذلك فإن مخاطرة القدرة على الوفاء بالالتزامات هي مخاطرة عجز البنك عن السداد وهي مطابقة أيضا للمخاطر الائتمانية المتكبدة بواسطة الأطراف المقابلة للبنك.

المخاطر الفنية: تغطي المخاطر الفنية عددا كبيرا من الخاطر المحددة، المتمثلة في:

- أخطاء عملية تسجيل المعاملات.
- أوجه قصور في نظام المعلومات.
- غياب أدوات كافية لقياس الخطر.[2]

2- أسباب المخاطر المصرفية:

هناك عدة أسباب أثرت في المخاطر المصرفية من حيث حجمها وتنوعها نذكر منها:

- **التغيرات النظامية والإشرافية:** فقد فرضت العديد من الدول قيود تنظيمية على البنوك للتقليل من مخاطر المنافسة ولتشجيع البنوك على التزام بمبادئ مصرفية سليمة؛
- **عدم استقرار العوامل الخارجية:**

أدى إلى عدم استقرار أسعار الفائدة وتغير الشديد في أسعار العملات على أثر اتفاقية، يؤدي ذلك إلى لجوء الكثير من الشركات الكبرى إلى الأسواق المالية وهذا لتفادي الخسائر المستقبلية أو تحقيق أرباح منها، كما أدى عدم

[1] اكم محسن إلربيعي، حمد عبد الحسين رإضي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص181.

[2] كندة حليمة، مرجع سابق ذكره ، ص 09

الاستقرار إلى ابتكار البنوك لعديد من الأدوات لتغطية مستقبلية لكن في مقابل خلق مخاطر من نوع آخر أضفت إلى المخاطر البنكية؛

- **المنافسة:** فمن تزايد العمولة المالية ووصول المجتمع الدولي إلى إقرار اتفاقية تحرير الخدمات المالية والمصرفية؛
- تزايد حجم الموجودات خارجا لميزانية:
- تزايد حجم هذه الموجودات وتنوعها لدى البنوك بغية تحسينا لعائد على مجهوداتها من خلال الحصول على عوائد دون الحاجة إلى الاحتفاظ بموجودات ضمن بنود ميزانيتها؛
- **التطورات التكنولوجية:** حيث أن عمليات التحويل الالكتروني للأصول وبطاقات البلاستيكية أهم مظاهر الثورة المعلومات هذا إلى جانب تخفيض الكلفة وزيادة قدرة البنك لتعرف على المخاطر وقياسها وإدارتها؛
- عدم شفافية القوانين والتشريعات الخاصة بتطبيق ونطاق صلاحية القوانين والتشريعات الحالية؛
- التصاعد الشديد في حدة المنافسة في صناعة الخدمات المالية والمصرفية خاصة في ظل الادخار المتزايد للمنتجات والخدمات المالية والمصرفية الجديدة إلى السوق، ممّا أدى لتشجيع الميل إلى المخاطر لتحقيق أقصى عائد على رأس المال المستمر وكسب أكبر حصة ممكنة في السوق؛
- التغيرات الهيكلية التي شاهدتها الأسواق المصرفية والمالية في السنوات الأخيرة نتيجة التحرر من القيود على حركة رؤوس الأموال وانفتاح الأسواق المحلية.[1]

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في المخاطر المصرفية.

هناك العديد من العوامل التي تركت آرا ء مهمة في مخاطر الأعمال المصرفية نذكر منها:

أولا: التغيرات التنظيمية والإشرافية:

فقد فرضت العديد من الدول الكثير من القيود التنظيمية على عمل المصارف التجارية للتقليل من مخاطر المنافسة، ولتشجيع المصارف على الالتزام لمبادئ المصرفية السليمة، مثل الالتزام بعلاقة معينة بين الأصول المخاطرة ورأس

[1] عليوة مريم، مرجع نفسه، ص35،34،33.

المال، ومثل القيود الخاصة لحدود القصوى من التسهيلات التي يمكن تقديمها للعميل الواحد، الأمر الذي كان له آر إيجابية في المخاطر.

ثانيا: عدم استقرار العوامل الخارجية:

أدى عدم استقرار أسعار الفوائد، والذبذبة الشديدة في أسعار العملات التي حدثت على اثر اتفاقية BrettonWoods إلى دخول مديري الخزينة في الشركات الكبرى، خاصة المتعددة الجنسية منها، إلى الأسواق المالية، إمّا لتفادي الخسائر المستقبلية التي قد تنتج عن مثل هذه الذبذبات، أو لتحقيق أرح منها، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة في تلك الأسواق، كما أدى عدم الاستقرار والحاجات التي نتجت عنها إلى ابتداع المصارف لمثل هذه الشركات العديد من أدوات التغطية المستقبلية، وقد كان إبداع المصارف في هذا المجال، وتطويرها دوائر متخصصة في الهندسة المالية، دليلا على براعة المؤسسات المصرفية، وقدرا على التعامل مع المتغيرات، لكن هذا الإبداع نفسه أدى إلى خلق مخاطر من نوع جديد أضيفت إلى خاطر المصارف.

ثالثا: المنافسة:

من مزايا المنافسة إجبارها المتنافسين على تقديم أفضل الخدمات أدنى الأسعار، كما أنها تقوم بمكافأة الأفضل بين المتنافسين، ولا شك في أن للمنافسة مخاطر ائتمانية على الإدارة وعلى الدخل، لأنها تضيق الهوامش الربحية إلى حدود قصيرة.

رابعا: تزايد حجم الموجودات خارج الميزانية:

تزايد حجم هذه الموجودات وتنوعها، أضاف إلى مخاطر العمل المصرفي، وقد كان الخطر الذي واجهته المصارف، عندما كانت السوق المالية العالمية التي تعهدت بتغطية إصدار أسهم شركة أوضح مثال على مدى أثر مثل هذه الموجودات في مخاطر العمل المصرفي.

خامسا: التطورات التكنولوجية:

من العوامل التي أثرت إيجابيا في تعرف مخاطر العمل المصرفي، وقياسه، وإدارته، التطورات في تكنولوجيا المعلومات التي كان من نتائجها المباشرة زيادة قدرة المصارف على تعرف مخاطرها بطريقة أفضل، إلى جانب تمكينها من إدخال منتجات جديدة مثل الدفع الإلكتروني، وإدارة النقد، إلاّ أن هذه التطورات خلقت، في الوقت نفسه، مخاطر جديدة، مثل مخاطر تصفية الدفعات، التي كانت ثمرة استعمال أنظمة الدفع الإلكتروني.[1]

المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية

تتميز المصارف بخصائص وسيمات تجعل منها أداة مهمة في دفع التنمية الاقتصادية وتتطلب معاملة مميزة عن باقي الشركات غير المصرفية خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر التي تتعرض لها:[2]

الفرع الأول: مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر

لا تدعى المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في:

- صياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر؛
- تصميم أو موافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى؛
- مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب للتشغيل الأمن للبنك؛
- ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها؛
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى؛

[1] خنتوش حنان، مرجع نفسه، ص22، 23.

[2] فاتح دبلة،محمد جلاب، الحوكمة المصرفية و مساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2015،ص210

- تحديد محتوى ونوعية التقارير؛
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافأة سليمة وبيئة عمل إيجابية؛
- تحديد محتوى ونوعية التقارير؛
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافأة سليمة وبيئة عمل إيجابية؛
- إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة؛
- انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت؛
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة الالتزام بالسياسات والإجراءات؛
- تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الاستراتيجية ويوافق عليها في النهاية)؛
- إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.[1]

الفرع الثاني: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما ،تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك، والمركز الاستراتيجي وطبيعة شكل مخاطر البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها، كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك ولهده الأسباب فإن الاستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة و تعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشاده ولذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الاضطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة البنك.

[1] شعبان فرج،العمليات المصرفية و إدارة المخاطر،دروس موجهة لطلبة الماستر تخصص النقود و المالية و اقتصادات المالية و البنوك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة،2014،ص92

ونلخص أهم المسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

- وضع والتوصية بخطط استراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليه.
- تنفيذ الخطط والسياسات الاستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.
- إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
- ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطر.
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال.
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيد بالحدود والإجراءات.
- تطبيق نظام فعّال للرقابة الداخلية بما في دلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.
- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين، وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

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

وبخلاف المخاطر الاستراتيجية، هناك نوعيان رئيسيان من المخاطر:

- مخاطر العملية المصرفية: يطلق عليها أحيانا مخاطر التشغيل.
- مخاطر المعاملات المصرفية: تنطوي على مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية وفي هدا الصدد تقوم اللجنة بما يلي:

– التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي، مع مراعاة الإجراءات التي أقرها الإدارة لمنح القروض أو امتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين، وأنه لم يتم تجاوز السلطات التقديرية المخولة على كل المستويات، وأن الموظفين والمديرين عن القروض يقومون بجم البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها.

– تترتب لجنة إدارة المخاطر على تحديد وإدراك أنواع المخاطر المختلفة التي يتعرض لها البنك، من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة ومخاطر التشغيلية ومخاطر عدم الامتثال، ولدلك تشمل اللجنة الحصول على جميع البيانات.

– التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج.

– مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية.[1]

[1] فاتح دبلة، مرجع نفسه، ص212، 213.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعرض في هدا المبحث دراسات سابقة المحلية وأجنبية التي تطرقت في موضع دور الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: الدراسات المحلية

1) دراسة أم الخير حمودة:

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث شعبة علوم اقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية ومالية، جامعة زيان عاشور الجلفة سنة 2021/2020 بعنوان: دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية –دراسة ميدانية باستخدام النموذجة بالمعادلات البنائية– تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية، ومن أجل دالك، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع للبحث العلمي من خلال استقصاء آراء عينة من إطارات البنوك التجارية العمومية و الخاصة العاملة في الجزائر، ولقياس هذا لأثر ثم استخدام النموذجة بالمعدلات البنائية و بالتحديد أسلوب المسار كأداة لاختبار النموذج البنائي المقترح من خلال البرنامج لإحصائيspss،حيث ثم اقتراح نموذج أولي للدراسة ومن ثم تعديله و التأكد من مدى توافقه مع مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذجة بالمعادلات البنائية، كما تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي كأداة لاختيار فرضيات الدراسة من خلال استخدام البرنامج الإحصائيspss.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

–تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يساهم في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية

–تجربة الحوكمة المصرفية في الجزائر ضعيفة ولم يعد الى المستوى المطلوب، والدليل على دالك سوء الإدارة وعدم الفصل بين مهام مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، ضعف لإفصاح والشفافية، وانتشار الفساد المالي والإداري.

-نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري لا يكون بوضع القوانين والقواعد الرقابية فقط، ولكن بجدية تطبيقها وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنوك وإدارتها من جهة أخرى.

2/دراسة كتفي خيرة:

مذكرة متقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير تخصص: الحوكمة ومالية المؤسسة بجامعة فرحات عباس-سطيف-بعنوان: دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية السنة الجامعية 2015-2016هدفت هذه الدراسة الى أهمية المصارف ودورها في تمويل الاقتصاد حيث يعتبر أدائها من اهم المؤشرات الاقتصادية وتطويرها هو دليل لسلامة الاقتصاد وتقديمه أدى الى تنوع المخاطر مما أوقع الجهاز المصرفي في أزمات أثرت على الاقتصاد ككل لهذا تسارعت الجهود للكشف عن أفضل السبيل والوسائل لإدارة المخاطر.

وتتمثل أهم النتائج أهمها:

-حوكمة المصارف أصبحت أداة مهمة لتحسين أداء المصارف بالإضافة الى مساهمتها في تطوير النظام المالي والاقتصادي ككل فمن خلالها يتم ضمان نزاهة المعاملات المالية.

-تمثلت الجهود المبذولة فيما يخص إدارة المخاطر في إصدار لجنة بازل لاتفاقيات توضح فيها مختلف أنواع المخاطر التي قد تعرض العمل المصرفي بالإضافة الى أساليب قياسها ومتطلبات رأس المال الواجب توفرها لتغطيتها.

-يعد وجود الحوكمة المصرفية أمر ضروريا لإيجاد نظام رقابي فعال يعمل على تحسين إدارة البنك بشكل عام وإدارة المخاطر بشكل خاص.

3/دراسة أمينة فداوي:

أطروحة متقدمة حول ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في قسم العلوم المالية، شعبة مالية محاسبة جامعة باجي مختار-عنابة-السنة الجامعية 2013-2014 بعنوان "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية -دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250-تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور ركائز حوكمة الشركات المتمثلة في إدارة المخاطر، الإفصاح و الرقابة في الحد من

ممارسات المحاسبة الإبداعية، وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على عينة مكونة من 50شركة مساهمة فرنسية مسجلة بمؤشرsbf250خلال الفترة الممتدة من2007م الى2009م، بحيث تم قياس ممارسات المحاسبة الإبداعية من خلال قياس ممارسات إدارة الأرباح باستخدام نموذجJones،1995،وممارسات تمهيد الدخل باستخدام نموذجEckel،1981، كما تم قياس جودة ركائز حوكمة الشركات المتمثلة في إدارة المخاطر، الإفصاح و الرقابة لنفس العينة المدروسة باستخدام طريقة المتغيرات الوهمية، ومن ثم اختيار نموذج الدراسة المقترح من طرف الباحث ليعكس الدور الذي تلعبه ركائز حوكمة شركات العينة المدروسة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

وتوصلت الدراسة الى أن العينة المدروسة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشرsbf250تمارس المحاسبة الإبداعية من خلال استخدامها للمستحقات الاختيارية بشكل سالب هبوطا سعيا منها لتخفيف تقلبات الدخل بنقله من سنوات الدخل المرتفع الى سنوات الدخل المتدني، ودلك تفاديا لتأثيرات الأزمة المالية التي طبعت خلال نفس الفترة المدروسة، توصلت أيضا وجودة ركائز حوكمة الشركات، إدارة المخاطر، الإفصاح و الرقابة في العينة المدروسة، وتواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور ركيزتي إدارة المخاطر و لإفصاح في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، في حين لا تتواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور ركيزة الرقابة في الحد من تلك الممارسات، ويرجع ذلك لعدم الفصل بعدد معتبر من شركات العينة المدروسة بين منصبي رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي

المطلب الثاني: دراسات أجنبية:

1/دراسة: Al-Hussain(2009): Corporate Governance structure Efficiecy and Bank performance in saudi Arabi Doctor of business administration thesis:

يعد هيكل الحوكمة المؤسسة في القطاع البنكي من المكونات الأساسية في تعزيز كفاءة وأداء البنوك، وقد جاءت هده الدراسة لتوضيح العلاقة بين كفاءة هيكل الحوكمة المؤسسية وأداء البنوك، ودالك من خلال عينة تضم تسعة بنوك

مدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة2004-2007، ودالك باستخدام نموذج تحليل البيانات المغلفة و النسب المالية.

توصلت هذه الدراسة الى أن هناك علاقة قوية بين كفاءة هيكل الحوكمة المؤسسية وأداء البنوك، عند استخدام العائد على الأصول كمعيار للأداء، أما عند استخدام عائد السهم مقياسا للأداء فإن هناك إيجابية ولكن ضعيفة بين كفاءات هيكل الحوكمة المؤسسية وأداء البنوك.

2/دراسة Union of Arab Banks2007

«Survey Results -Corporate Govenance Survey of the Arab Banking Sector"

تناولت الدراسة موضوع حوكمة الشركات- دراسة مسحية لقطاع البنوك العربية، قد طبقت الدراسة على مصرف من الدول العربية منها (قطر، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، الأردن، مصر، عمان).

وتم توزيع استبانة على الإدارة العليا للمصارف، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

يوجد لدى المصارف إطار عام وجد لمبادئ وقواعد حوكمة المصارف، يوجد لدى المصارف سياسات مكتوبة وتعبر مماثلة لمبادئ وقواعد الحوكمة ، تضمن المصارف المعاملة المتساوية للمساهمين، مع حماية أصحاب المصالح، وتحتاج المصارف الى بعض السياسات لحماية حقوق الأقلية، تتمتع المصارف بمستوى عال من الإفصاح للمعلومات المالية و المادية مع شفافية القوائم المالية التي تتماشى مع المعايير الدولية.

3/ دراسة"Franci etal": تناولت هده الدراسة دور كل من المحاسبة والمراجعة في تطبيق حوكمة الشركات وتطوير أسواق المال في عدد من الدول.

خلصت الدراسة الى ضرورة وجود الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين، بالإضافة الى ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة، لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم المالية علاوة على دورها في حماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات

المطلب الثالث: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة أم الخير حمودة	-إبراز مفهوم الحوكمة وأهميتها -تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل -استخدام برنامجspss -استخدام الاستبانة	-السنة الدراسية -حدود الدراسة الزمانية والمكانية -دور الحوكمة في البنوك التجارية
دراسة كتفي خيرة	-اكتشاف العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر -إن الحوكم المصرفية لها أمرا ضروريا على تحسين إدارة المخاطر	-السنة الدراسية -حدود الدراسة الزمانية والمكانية -دراسة مجموعة من العينات الوكالات البنكية -دراسة البرنامج الاحصائيspss -الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في الوكالات البنكية
دراسة أمينة فداوي	-توجد دلالة إحصائية على ركيزتي إدارة المخاطر والافصاح	-السنة الدراسية -حدود الدراسة الزمانية والمكانية -التعرف على ركائز حوكمة الشركات المتمثلة في إدارة المخاطر -استخدام برنامجspss -استخدام طريقة المتغيرات العشوائية
دراسة:)Al-Hussain **2009): Corporate**	-استخدام تحليل البيانات	-السنة الدراسية -استخدام نموذج البيانات المغلفة والنسب المالية

دراسة Union of Arab Banks2007	-استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات -دراسة العينة	-السنة الدراسية -حدود الدراسة المكانية والزمانية -دراسة عينة تضم مجموعة من البنوك
دراسةfranci etal	-تحقيق الشفافية -حماية حقوق أصحاب المصالح	السنة الدراسية -الحدود الزمانية والمكانية -تناولت دور المحاسبة والمراجعة في تطبيق حوكمة الشركات في عدد من الدول

خلاصة:

من خلال هدا الفصل الذي حاولنا من خلاله التعرف على الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر، حيث تعتمد الحوكمة مهما جدا في التقليل من المخاطر المصرفية، حيث تساعد على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية وضمان تنفيذها بطريقة فعالة وملائمة و تشمل الحوكمة المصرفية العديد من العناصر المهمة مثل الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وغيرها، فإن دور الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية يعتبر أمرا حاسما لنجاح المؤسسات المصرفية واستمراريتها في السوق المالية، وتتطلب الحوكمة المصرفية إدارة المخاطر المصرفية إتباع إجراءات و أساليب من بينها تحليل المخاطر و تطوير سياسات و إجراءات إدارة المخاطر و الحوكمة، وتدريب الموظفين على هذه السياسات و الإجراءات و تقييم المخاطر و التقارير المالية .وقد توصلنا الى أن تطبيق الحوكمة في البنوك لها أثار إيجابية ليس فقط بتطبيق المبادئ التي نصت عليها لجنة بازل وإنما وضع قوانين خاصة تساعدها على ممارسة الحوكمة داخل البنك.

كما تطرقنا الى إظهار الدراسات الحالية والأجنبية التي ناولت الموضوع وقمنا بمقارنتها معا دراستنا.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الحوكمة في التقليل من المخاطر في بنكBADR

تمهيد:

تمثلت الدراسة التي تناولناها في حوكمة المصرفية والمخاطر المصرفية ومعرفة العلاقة الموجودة بينهم، ومنه سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية على الأرض الواقع وذلك اعتمادا على إنشاء استبيان مضمونه الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية والدور الذي تلعبه، ومنه تم توزيعه على مختلف المصالح من المدققين وباقي موظفين الإدارة وتحليل النتائج المتعلقة بالمخاطر المصرفية انعكاساته على الحوكمة.

ومنه يتم تقسيم الفصل كالتالي:

المبحث الأول: نبذة عامة عن مجتمع مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغرداية.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان وتحليل ومناقشة محاور.

المبحث الأول :عرض عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد رأت السلطات الاقتصادية وجوب إنشاء مؤسسة مالية تتحمل عبء التمويل الفلاحي، وقد تمثلت في بنك الفلاحة التنمية الريفية والذي يعد من أهم البنوك وأكثرها شيوعا في جميع الولايات على الإطلاق.

المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومبدئها

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم التنفيذي 105/82 بتاريخ 13 مارس 1982 م، وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، وجاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، بحيث صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية، ويمثل المركز 688في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك والمرتبة رقم 12 إفريقيا من أصل 200 بنك، ولقد مر هذا البنك بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

أولا: الفترة الممتدة من 1982 إلى 1999 م.

1. من 1982 إلى:1990

خلال السنوات الثمانية الأولى، كان هدف البنك المنشود هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحي، هذا الاختصاص كان منصوص عليه في إطار الاقتصاد المخطط.

2. فترة 1990 و1991:

بصدور القانون 10/90 وسع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية آفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة مميزة في المجال

التقني، هذه المرحلة كانت بداية لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي وتطبيق نظام SWIFT للعمليات التجارة الخارجية.

3. **في سنة 1992**:

تم وضع برمجيات (Progiciel SYBU) مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية من تسيير القروض، عمليات الصندوق للودائع، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن، إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، وإدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوي الوكالات.

4. **في سنة 1992**: تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

5. **في سنة 1994**: بداية تشغيل بطاقة السحب والتسديد.

6. **في سنة 1996**: إدخال عملية المعالجة الآلية أو الفحص السلكي Télétraitement لإنجاز عمليات البنكية عن بعد.

7. في سنة 1999 تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك CIB.

ثانيا: الفترة الممتدة من 2000 إلى يومنا هذا:

المرحلة الحالية تميزت بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطها ومستوى مردودها يسايران قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد، كما رفع البنك من حجم القروض ومن مستوى معوناته للقطاع الفلاحي، مع وضع برنامج خماسي يرتكز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات، ونتج عن هذا البرنامج الإنجازات التالية:

- ✓ القيام بفحص دقيق لنقاط قوة وضعف البنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية، وكان هذا في سنة 2000.
- ✓ تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم برنامج (Sybu) كزبون مقدم للخدمة وهذا في 2002.

- ✓ إعادة النظر في تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض لمدة تتراوح بين 15 و30 يوم سواء بالنسبة لقروض الاستغلال أو قروض الاستثمار.
- ✓ إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية اعتماد النظام المحاسبي المالي Scf.
- ✓ إنشاء تطبيق آلي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

في سنة 2017 إلى غاية 2021:

1. وضع برمجيات جد متطور oracle Flexcube، حيث يوفر هذا النظام مصرفًا عامًا متكاملاً مصممًا لتحديث الأنظمة الأساسية للبنك وتحويله إلى بنك رقمي ومرن ومتصل وفعال في المستقبل.

2. أعلن بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سنة 2017 عن إطلاقه في التمويل الإسلامي، من خلال تقديم منتجات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية ليتم الفتح الفعلي للشبابيك الإسلامية ابتداء من سنة 2020 والعمل مستمر على تعميمها عبر جميع الوكالات المنتشرة في ربوع الوطن.

الفرع الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

هو مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على جميع الموارد المالية الفائضة عن حاجة الجمهور والأعوان الاقتصادية لغرض إقراضها للآخرين الذين هم في حاجة إلى التمويل، وينصب نشاطها على تنمية القطاع الفلاحي وإنعاشه، حيث يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية حيث يقوم باستعمال:

- نظام Swift منذ 1991.
- الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.
- الشبكة الأكثر كثافة في التراب الوطني.
- بنك شامل يقوم بتمويل كل القطاعات الاقتصادية.
- يجند بنك "بدر" أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلفين بالزبائن للإصغاء إلى انشغالاتهم عبر 321 وكالة و39 مجمع جهوي.

الفرع الثالث: مبادئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مجموعة من المبادئ والأسس من اجل القيام بمهامه على أحسن وجه.

أولا: مبدأ الاستغلال:

يهتم البنك بالزبون ويحرص على حسن استقباله ويقدم له الخدمات المطلوبة والمعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يكون على علم بما يحدث في الساحة الاقتصادية.

ثانيا: مبدأ القرض والمخاطرة:

بما أن البنك هو المؤتمن على أموال المودعين له الذين وضعوا ثقتهم فيه، فهو بذلك حريص عليهم وملزم بإعادة الحق إلى أهله خاصة وأن هناك إثبات خطي ويتمثل هذا الحرص في الضمانات التي يقدمها البنك.

ثالثا: مبدأ السيولة:

يتعامل البنك مع زبائنه لذا يجب أن يكون جاهز لطلباتهم وهذا ما يفسر مبدأ توفير السيولة، أي المال النقدي الجاهز لمواجهة طلبات السحب الآتية من قبل الزبائن.

رابعا: مبدأ الخزينة:

ويتمثل في وجوب ترك نسبة معينة في خزينة البنك لتغطية الحسابات ومعاملات الزبائن أما الفائض منها فيرسل إلى البنك المركزي.

خامسا: مبدأ الأمانة:

وهنا يلجأ المواطن إلى المصرف من خلال تعاملاته التجارية وادخار أمواله تفاديا للمخاطر التي يتعرض لها كالسرقة مثلا، فالبنك جهاز أمن مطالب وملزم بالمراقبة الصارمة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال مختلف المهام التي يقوم بها:

- وضع الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم وتنمية القطاع الفلاحي الري، الصيد والنشاطات الحرفية.
- القيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة، والتي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، الصيدلانيين، أطباء الأسنان، البيطريون، الحرفيون) الصناعة التقليدية) ، التجار.
- التطور الاقتصادي للوسط الفني.
- اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي للمشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية.
- منح القروض طويلة ومتوسطة الأجل.
- معالجة جميع العمليات البنكية) قروض، صرف خزينة) .
- التعامل مع مؤسسات القرض العمومية الأخرى.
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من استيراد وتصدير.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الحفاظ على حصته في السوق والتأقلم مع هذه التغيرات.
- جلب الزبائن لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- تطوير جودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن.
- إبقاء أكبر بنك في البلد.
- العمل على توسيع شبكته لتلبية كل المتطلبات عبر التراب الوطني.

- شهود نمو سريع وتبدل جذري في هيكله في المرحلة الانتقالية.
- توسيع إدخال الإعلام الآلي وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة.

المبحث الثاني: بطاقة فنية للوكالة المستقبلة فرع غرداية 292

تعتبر وكالة غرداية الخلية القاعدية للبنك التي بواسطتها يتم الاتصال المباشر بالزبائن، فهي تعمل على تلبية حاجاتهم وطلباتهم بفضل مصالحها التي تعمل على الاستقبال الحسن للزبائن.

المطلب الأول: لمحة عن الوكالة غرداية 292 مهامها وأهدافها

الفرع الأول: لمحة عن وكالة غرداية

فور تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982، تم في الفاتح من سبتمبر سنة 1985 إنشاء وكالة محلية للاستغلال ببلدية غرداية وكانت ولا تزال إلى غاية اليوم تابعة إلى مديرية المجموعة الجهوية لاستغلال الأغواط / غرداية تتولى الإشراف على الوكالات المتواجدة عبر تراب ولاية الأغواط وغرداية.

- رمز وكالة غرداية "292".
- موقعها: شارع أول نوفمبر، ثنية المخزن بلدية وولاية غرداية رمز البريدي 47000.

تسعى وكالة غرداية كغيرها من باقي الوكالات إلى تحقيق وتوسيع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، باعتبارها جزء منه وتضم حاليا عدد من العمال التي نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) يوضح صفة وعدد عمال وكالة غرداية:

صنف العمال	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	أعوان الأمن	عمال النظافة	المجموع
عدد العمال	08	07	03	04	2	24

المصدر: مدير الوكالة

الفرع الثاني: مهام الوكالة

تقوم وكالة غرداية بوظائف عدة يمكن إيجازها في:

- العمل على تقديم القدر العالي من الخدمات.
- السهر على التطبيق الحسن لاستراتيجية البنك.
- القيام بكل العمليات البنكية المطلوبة من قبل الزبائن.
- تطوير العلاقات الاقتصادية والتجارية مع الزبون.
- تقديم قروض للمستثمر ومراقبة كيفية استعمالها.
- استغلال التقارب والمعلومات المقدمة من طرف المفتشية العامة.
- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبون وإنشاء مكاتب مؤقتة ودائمة.
- إرسال جداول الأعمال ونتيجة نهاية السنة للمديرية الفرعية.
- تقديم اقتراحات وحلول للمديرية الفرعية وكل هذا يؤدي إلى رفع مردودية البنك.

الفرع الثالث: أهداف الوكالة

تسعى وكالة غرداية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- الحفاظ على المركز المالي للبنك وتوسيع نشاطه.
- تحقيق أكبر مردودية.
- التسيير الجيد للخزينة بالعملتين الوطنية والأجنبية.
- منع التضارب في القرارات داخل البنك وإيجاد قدر من التفاهم المشترك بين البنك وعملائه.
- ترسيخ القرار الائتماني بالبنك بتحديد المجالات التي يمكن التوظيف فيها.
- ضمان العائد المناسب للبنك عن طريق تقليل الخسائر وزيادة الأرباح.

- التوافق العام بين اعتبارات حماية البيئة من التلوث وحماية المجتمع من الانحرافات الأخلاقية في حالة عدم الاقتراض يكون من نشأتها تهديد المجتمع.

المطلب الثاني: مختلف مصالح الوكالة "غرداية " 292 وهيكلها التنظيمي

تحتوي الوكالة على إمكانيات تساعدها على أداء مهامها، سواء تعلق الأمر بالإمكانيات البشرية والمادية، وكل ذلك لتسهيل العمل ويشرف على هذه الوكالة مدير تساعده في ذلك سكرتارية.

1. مدير الوكالة:

يعتبر المدير المسؤول المباشر على سير العمل، وهو أعلى موظف في الهرم الإداري للوكالة، فهو صاحب القرار في الوكالة والموجه لمختلف نشاطات الوكالة، وله عدة مهام وأهداف مسطرة من المديرية المركزية يسعى إلى تحقيقها.

2.الأمانة العامة للوكالة:

تكمل هذه المصلحة العمل الذي يقوم به المدير وتساعده على أداء مهامه، ومن مهام الأمانة العامة:

- تسجيل البريد الصادر والوارد من وإلى الوكالة المحلية.
- تحرير المراسلات والتقارير، أمر بمهمة.....الخ.
- الفاكس، حفظ نسخة من كل المراسلات الصادرة أو الواردة.
- استقبال الزبائن ومساعدة المدير.

1. **مصلحة قطب التحويلات:**

يترأسها رئيس مصلحة، تقوم هذه المصلحة بمختلف العمليات التي تسمح بتحريك السيولة، لذلك وجب أن يكون لدى الزبون أو المتعامل حساب أو علاقة بحساب كصلة ارتباط بالبنك حتى يتمكن من إجراء تعاملاته التي قد تستدعي مثل السحب للزبون نفسه أو للمستفيد أو الإيداع لدى البنك، وتضم ثلاث أقسام وهما:

أ. **الصندوق الرئيسي:**

ويشرف عليه أمين الصندوق والذي يقوم بتغذية كل الصناديق الفرعية بالأموال ويقوم باستقبال إيداعات الزبائن وصرف الشيكات وتزويد الصراف الآلي.

ب. **شباك الخدمات السريعة:**

يقوم شباك الخدمات السريعة أو ما يسمى " البنك الواقف" بجميع العمليات السحب والدفع وتزويد الصندوق الأوتوماتكي، بالإضافة إلى المعاملات السريعة والتي لا تستدعي انتظار الزبون.

ت. **مصلحة تقييد المحاسبي للإيداعات:**

تتكفل بعمليات إيداع الأموال في حسابات الزبائن الجدد سواء بالعملة الصعبة أو بالدينار الجزائري (أول إيداع) وكذلك الأموال الموجه لاكتتاب أذونات الخزينة والودائع لأجل، تسوية مصاريف كراء الخزائن المؤمنة.... الخ.

2. الواجهة الأمامية أو قطب الزبائن Front Office:

يترأس هذه الواجهة مشرف « Superviseur» تحتوي الواجهة الأمامية على ثلاث أقسام وهي:

أ) **الاستقبال والتوجيه:** يتولى مهمة الترحيب بالزوار وتوجيه العملاء الجدد إلى وجهتهم، والإجابة على استفساراتهم.

ب) **مكلفين بالزبائن الخواص:** يدير ويطور عملاء من الأشخاص الطبيعيين الخواص من خلال تسويق مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية.

ت) **مكلفين بالزبائن مؤسسات:** يدير ويطور عملاء من الأشخاص المعنوية (مسيري المؤسسات) من خلال تسويق مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية.

كما تحتوي هذه المصالح على إمكانيات تساعدها على أداء مهامها، سواء تعلق الأمر بالإمكانيات البشرية والمادية وكل ذلك لتسهيل العمل المباشر لمواجهة الزبائن.

3. الواجهة الخلفية: Back Office

تحتوي الواجهة الخلفية على عدة مصالح، تتمثل في مصلحة القروض، ومصلحة التجارة الخارجية، ومصلحة المهام الإدارية والمحاسبة، ومكتب وسائل الدفع ويضم (المقاصة، التحويلات، الحافظة، تحصيل الشيكات).

أ) **مصلحة القروض:**

هي مصلحة أساسية في النشاط البنكي تهتم بدراسة كل أنواع الملفات الخاصة بطلبات القروض المستلمة من طرف المكلفين بالزبائن الخواص والمؤسسات ومعالجتها، حيث تركز على المردودية وتقوم بمتابعة الملفات حتى بعد منح القرض من أجل التغطية والتحصيل.

ب) **مصلحة التجارة الخارجية والتعامل مع الخارج:**

وتنقسم إلى قسمين: مكتب الصرف ومكتب التجارة الخارجية:

- **مكتب الصرف:** تنجز عمليات الصرف أو ما يطلق عليها بيع وشراء العملات.
- **مكتب التجارة الخارجية:** تقوم بجميع العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي.

ث) **مصلحة الشؤون القانونية وتحصيل الديون:**

تختص هذه المصلحة بالشؤون القانونية وتحصيل الديون التي على عاتق الزبائن وتعمل بالتنسيق مع مدير الوكالة ومصلحة الاستشارات القانونية والمنازعات التابعة للمديرية الجهوية.

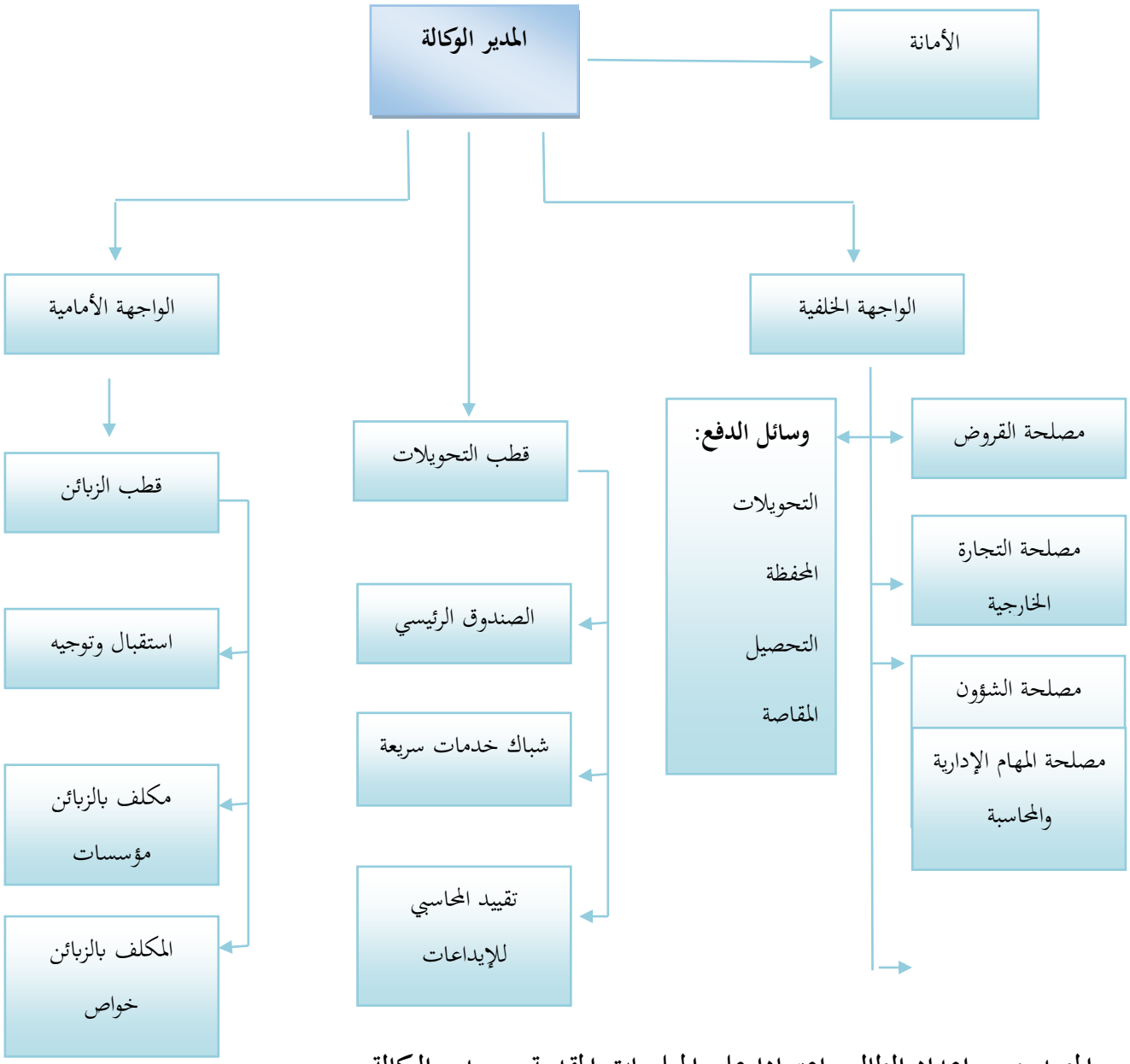
ج) **مصلحة المهام الإدارية والمحاسبة:**

له مهام إدارية وكذلك الرقابة على العمليات المحاسبية المسجلة من مختلف المصالح.

د) **مصلحة وسائل الدفع:**

وتقوم بجميع التحويلات ما بين البنوك، والتحصيل الشيكات والأوراق المالية، والمقاصة.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة غرداية (آخر تحديث 2022)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المقدمة من مدير الوكالة

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان وتحليل ومناقشة محاور

من أجل التعرف على دور الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية داخل مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغرداية، وتبعا مع متغيرات الدراسة "الحوكمة والمخاطر المصرفية "من أجل معرفة إجابات وآراء موظفي المؤسسة لفقرات وصممنا استبيان وتم تقسيم المبحث إلى ثالث مطالب على النحو التالي:

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات المبحث المعتمد فيها

أولا: مجتمع الدراسة

لاختيار مجتمع الدراسة التطبيقية يجب أن يكون أفرادها من بين الأشخاص الدين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية، وقد شملت هذه الدراسة عينة العاملين في مؤسسة البنك ومن مراجعين ومحاسبي المؤسسات، وقد تم توزيع استبيانات الدراسة على العينة لتمثل مجتمع الدراسة.

ثانيا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تمت الدراسة على مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية غرداية.
2. الحدود الزمنية: كانت الدراسة خلال فترة 28 أبريل
3. الحدود الموضوعية: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية المؤسسات وذلك بالتطبيق على أحد المؤسسات الاقتصادية.

ثالثا: منهج الدراسة ومصادر البيانات

ومنه قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الظاهرة، وجمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات.

أمّا مصادر البيانات تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية ومصادر البيانات الأولية وذلك كما يلي:

1. **مصادر البيانات الثانوية:** تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، والمذكرات، والمجلات والمقالات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمجالات المهنية والعلمية المتخصصة.

2. **مصادر البيانات الأولية:** وتمثلت هذه المصادر في تصميم استبيان ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة، وذلك لدارسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

رابعا: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة

فمن أجل معرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالاستمارة مت استخدام معامل كرونباخ والذي يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، وتعد نسبية.

الجدول (2-2): جدول اختبار الصدق والثبات

عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
30	0.694	كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

بعد توزيع وجمع مجموعة من استمارات الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغرداية المتمثلة في 26 استمارة صالحة للتحليل وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية ورسم الأشكال البيانية والتعليق عليها كما يلي:

الجدول رقم (3-2) الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

البيان	الاستبيان العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	40	%100
عدد الاستمارات الغير مجاب عليها	14	35%
عدد الاستمارت الصالحة	26	65%

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-2) عدد االستمارات الموزعة بلغت 40 استمارة، كما تم الغاء 14 استمارات ، و تم الاجابة على 26 استمارة صالحة للتحليل لتمثل عينة الدراسة أي ما يعادل 65%

1. توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس:

حيث يمثل الجدول التالي توزيع العينة الدراسة على أساس الجنس.

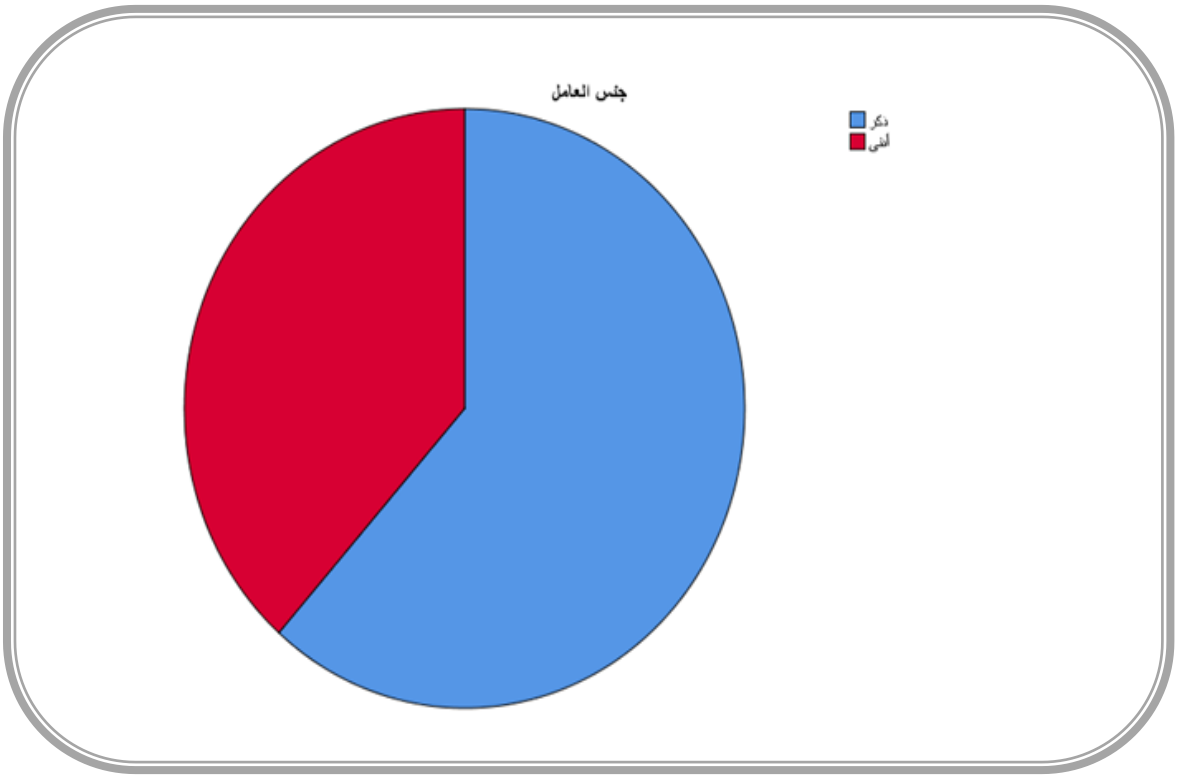
الجدول رقم (3-2) :توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	مجموع التكرارات	مجموع النسب
التكرارات	16	10	26	-
النسبة	61.5	38.5	-	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 61.5 % كانت من مفردات العينة من جنس الذكور، 38.5% فقد مثلث نسبة الإناث في المؤسسة، فمنه يتضح أن غالبية موظفي المؤسسة هم عبارة عن جنس الذكور، والشكل التالي: يعكس المعطيات التي تضمنها الجدول السابق.

الشكل رقم (2-2): توزيع العينة على أساس الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

2. توزيع عينة الدراسة على أساس السن:

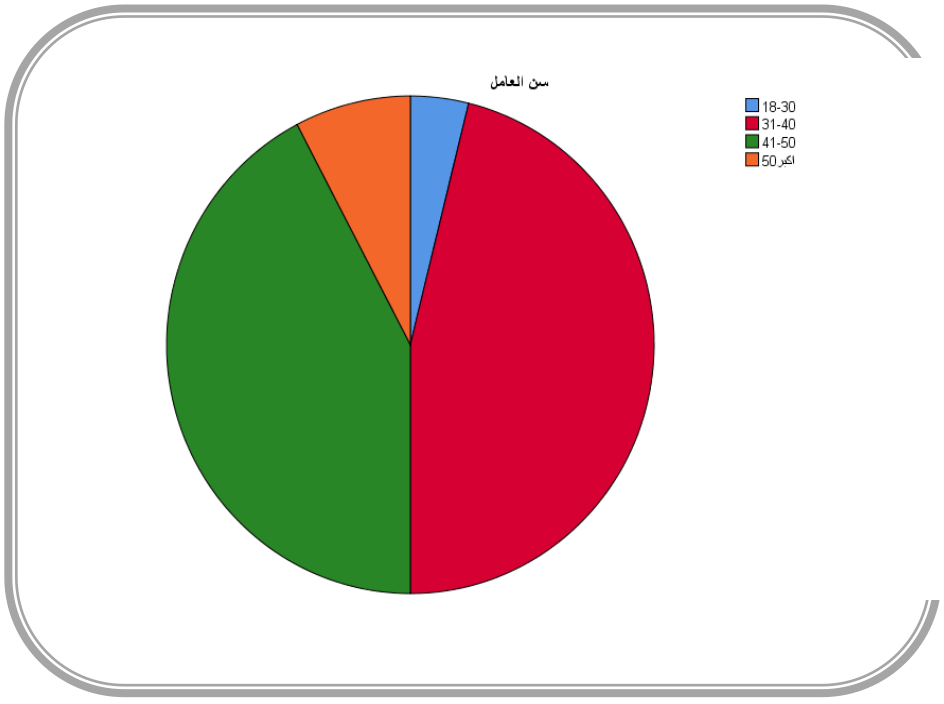
الجدول رقم (2-4): توزيع عينة على أساس السن

السن	من18 إلى 30	من 31 إلى 40	من 41 إلى 50	أكبر من 50	مجموع التكرارت	مجموع النسب
التكرارات	1	12	11	02	26	-
النسبة	3.8	46.2	42.3	7.3	-	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح بأن النسبة المئوية الفئة الأولى كانت 3.8%و الفئة الثانية 46.2% والفئة الثالثة فكانت42.3 %، أما الفئة الأخيرة فكانت 7.3% ومنه فإنه يمكننا معرفة أن أغلبية موظفي المؤسسة يتراوح أعمارهم ما بين من 31 إلى 40 سنة، والشكل التالي يوضح المعطيات التي تضمنها الجدول.

الشكل رقم (2-3): توزيع العينة على أساس السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

3-توزيع العينة على أساس المستوى التعليمي.

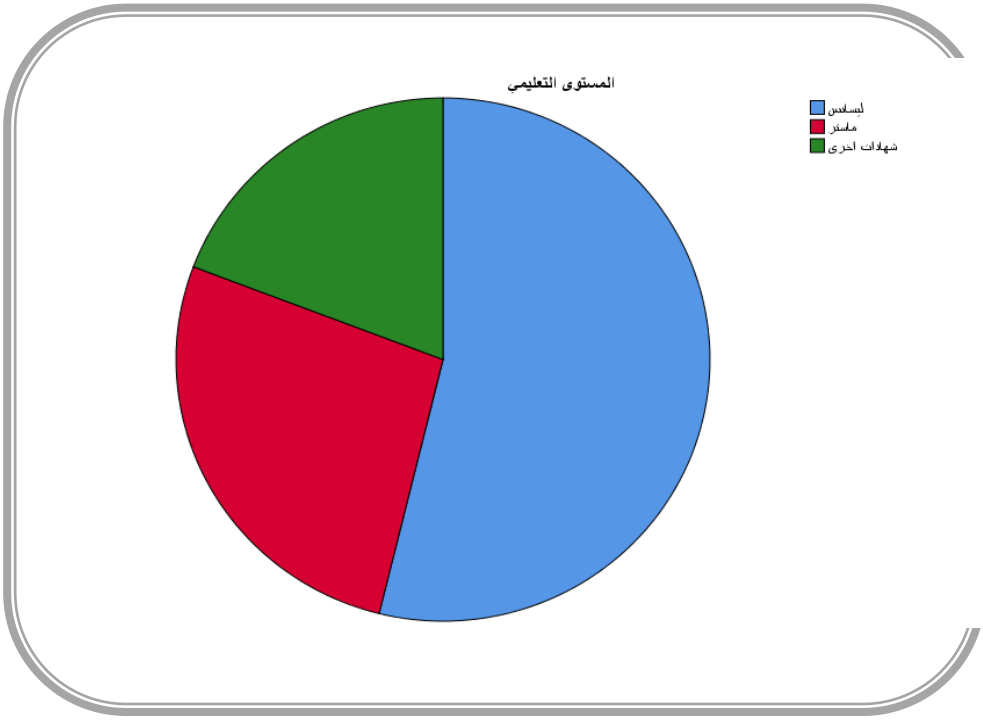
الجدول رقم (5-2): توزيع الاستبيان على أساس المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	باكالوريا	ليسانس	ماستر	شهادات أخرى	مجموع التكرارات	مجموع النسب
التكرارات	00	14	07	05	26	-
النسبة	00	53.8	26.9	19.2	-	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان.

توضح النتائج المتحصل عليها من الخلال الجدول السابق بأن نسبة 53.8 % كانت لفئة المستوى التعليمي ليسانس، تليها نسبة المستوى التعليمي في فئة الماستر 26.9%، وأخيرا الفئة التي تمثل نسبة مستوى تعليمي شهادات أخرى19.2 %، ومنه يتبين لنا أن أغلبية موظفي المؤسسة شهادتهم ليسانس ، وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-2): توزيع العينة على أساس المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

- توزيع عينة الدراسة على أساس سنوات التخصص العلمي:

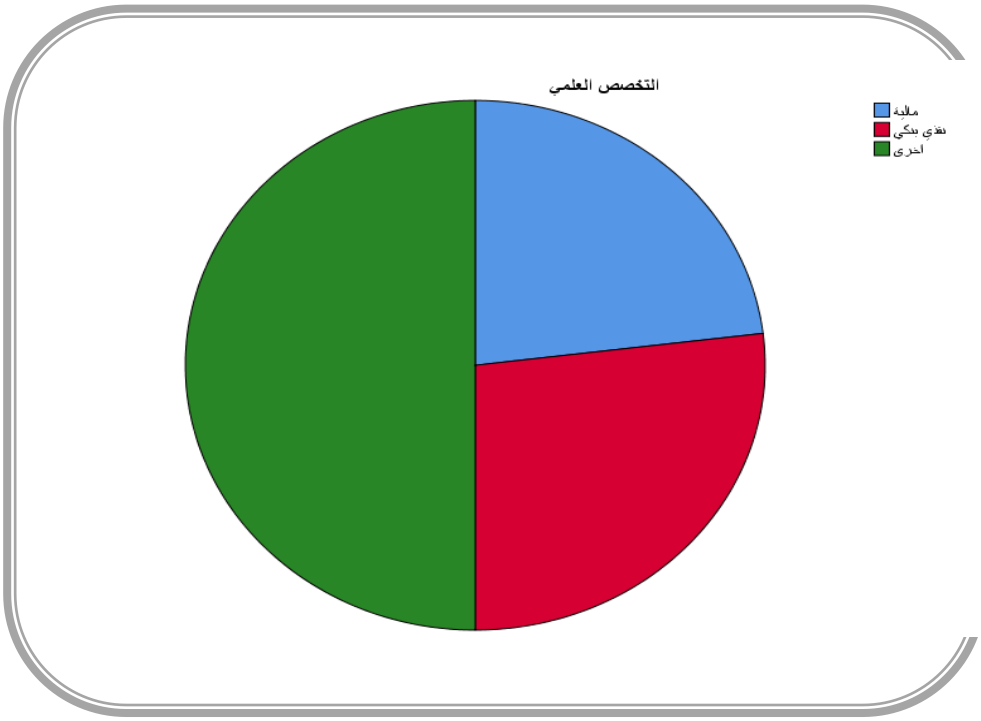
الجدول رقم (6-2): توزيع الاستبيان على أساس التخصص العلمي

التخصص العلمي	مالية	محاسبة	نقدي وبنكي	أخرى	مجموع التكرارت	مجموع النسب
التكرارات	06	00	07	13	26	-
النسبة	23.1	00	26.9	50	-	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن نسبة 23.1 % كانت للتخصص المالي، بينما تليها نسبة 26.9 % كانت للتخصص نقدي وبنكي، والفئة الأخيرة بنسبة 50 %، ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة شهادة تخصصهم هي شهادات أخرى ونسبتها 50 % والشكل التالي يوضح المعطيات التي تضمنها الجدول.

الشكل رقم(5-2): توزيع العينة على أساس التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

- **توزيع عينة الدراسة على أساس سنوات الخبرة المهنية:**

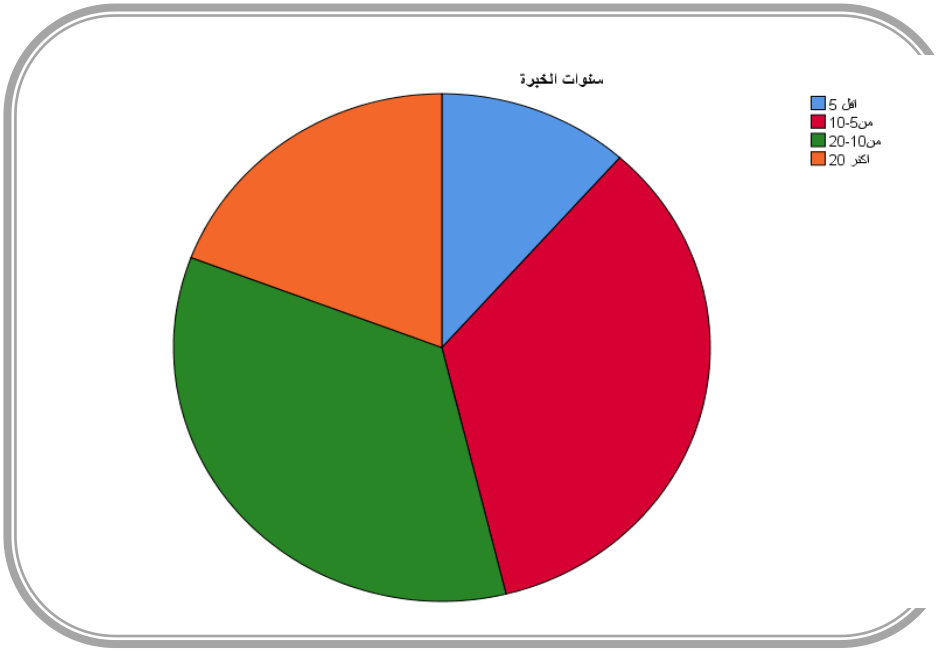
الجدول رقم (7-2): توزيع الاستبيان على أساس سنوات الخبرة

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من5 إلى 10	من 10 إلى 20	أكثر من20سنة	مجموع التكرارات	مجموع النسب
التكرارت	03	09	09	05	26	-
النسبة	11.5	34.6	34.6	19.2	-	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن الموظفين الذين تعبر سنوات خبرتهم على أقل من 05 سنوات هي 11.5 %، تليها الفئة الثانية بنسبة 34.6 %، تليها الفئة الثالثة بنسبة 34.6%، والفئة الأخيرة بنسبة 19.2%، ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يملكون خبرة مهنية كبيرة من5سنوات حتى 20 سنة، والشكل التالي يوضح المعطيات التي تضمنها الجدول.

الشكل رقم(6-2): توزيع العينة على أساس الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

المطلب الثالث: تحليل معطيات الاستبيان ومناقشة النتائج

تم التطرق في هدا المطلب إلى كل من عرض البيانات وتحليلها عن طريق الاستبيان والإجابة على فرضياته، ومنه قمنا بإعداد الجدول توزيع التكراري لكل المحاول المتناولة في الدراسة بغرض الحصول على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية على جميع الفقرات، ومنه قمنا استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي يعتمد على درجات الموافقة الثلاثية والمكونة من "أوافق" "لا أوافق" "محايد" وتمثل الجدول كالتالي:

الجدول رقم: (8-2): مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	أوافق	لا أوافق	محايد
الدرجة	1	2	3
متوسط المرجح	(1-1.66)	(1.67-2.33)	(2.34-3)

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ،عمان، الأردن، 2006، ص 144.

الجزء الأول: المتغير المستقل دور حوكمة المؤسسات

يتكون هذا الجزء من خمسة محاور وكل محور يتكومن من فقرات.

- المحور الأول: ضمان وجود أساس فعال لإطار حوكمة المؤسسات.
- المحور الثاني: حفظ حقوق المساهمين.
- المحور الثالث: دور أصحاب المصالح.
- المحور الرابع: الإفصاح و الشفافية.
- المحور الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

الجدول رقم(9-2): البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور ضمان وجود أساس فعال لإطار حوكمة المؤسسات

ضمان وجود أساس فعال لإطار حوكمة المؤسسات.	التكرارات والنسب المئوية				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	المقياس	موافق	غير موافق	محايد				
01) يتم تطوير القوانين والقواعد مع مراعاة محيط البنك	التكرار	23	01	02	1.19	0.56	1	موافق
	النسبة	88.5	3.8	7.7				
02) تتمتع الهيئات الاستشرافية والرقابية بالسلطة والنزاهة للقيام بواجباتهم بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.	التكرار	22	00	04	1.31	0.73	1	موافق
	النسبة	84.6		15.4				
المتوسط الإجمالي للنسب المئوية		86.55	1.9	11.55				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه في المحور الأول ضمان وجود أساس فعال لإطار حوكمة المؤسسات بالنسبة للجزء الأول يتم تطوير القوانين والقواعد مع مراعاة محيط البنك كانت بالنسبة 88.5 % من أفراد العينة إجاباتهم ب موافق، بينما كانت نسبة 3.8% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " لا أوافق" وفي الأخير كانت نسبة7.7 %ب: " محايد ".

كما أنه يستوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.19 الذي ينتمي من مقياس لديكارت الثلاثي إلى الفئة الأولى أن الاتجاه العام للعينة يتمحور حول الإجابة "موافق" كما يؤكد الانحراف المعياري 0.56 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

بينما نلاحظ في الجزء الثاني تتمتع الهيئات الاستشرافية والرقابية بالسلطة والنزاهة للقيام بواجباتهم بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية، كان نسبة 84.6 % من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق"وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 15.4% ما أفراد العينة إجاباتهم " محايد".

كما يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.31 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.73أنه يوجد تشتت في الإجابات.

- **الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى:**

انطلاقا من نتائج المحور الأول واعتمادا على المتوسط الإجمالي للنسب المئوية نلاحظ أن نسبة الموافقة كانت 86.55 أكبر من نسبة غير الموافقين 1.9 وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على وجود ضمان أساس فعّال لإطار حوكمة المؤسسات، و هذا ما يثبت ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (10-2): البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور حفظ حقوق المساهمين

محور حفظ حقوق المساهمين	القياس	التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		موافق	لأوافق	محايد				
لدى المساهم الحق في المشاركة الفعالة و التصويت في الاجتماعات العامة.	التكرار	14	01	11	1.88	0.99	2	لا أوافق
	النسب	53.8	3.8	42.3				
يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الغدارة البنك بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح	التكرار	17	01	08	1.65	0.93	1	أوافق
	النسب	65.4	3.8	30.8				

بما يعمل على تحسين مستوى الأداء.								
يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي تنشئها القانون.	**التكرار**	**23**	**01**	**02**	**1.19**	**0.56**	**1**	**أوافق**
	النسب	**88.5**	**03.8**	**7.7**				
توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي الوقت المناسب	**التكرار**	**16**	**00**	**10**	**1.77**	**0.99**	**2**	**لا أوافق**
	النسب	**61.5**	**00**	**38.5**				
المتوسط الإجمالي للنسب المئوية 65.8 - 2.85 - 31.35								

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول السابق تستوضح لنا في المحور الثاني محور حفظ حقوق المساهمين من خلال الجزء الأول لدى المساهم الحق في المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة، داخل المؤسسة كانت نسبة 53.8 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ:" موافق"، في حين كانت نسبة 3.8 % من أفراد العينة إجاباتهم بـ "غير موافق" وأخير كانت نسبة 42.3 % من أفراد العينة معارضة وكانت إجاباتهم بـ: "محايد".

ومنه يتبين خلال المتوسط الحسابي 1.88 والذي ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس لكارت أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق" كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.99أنه يوجد تشتت في الإجابات.

كما نلاحظ أنه في الجزء الثاني يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الغدارة البنك بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح بما يعمل على تحسين مستوى الأداء، كانت نسبة الأغلبية 65.4% من أفراد العينة إجاباتهم بـ "موافق"،

وبينما كانت نسبة 3.8% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: "غير موافق"، في حين كانت نسبة 30.8% اجابتهم ب"محايد".

ومنه يتبين خلال المتوسط الحسابي1.65 والذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.93 أنه يوجدأنه يوجد تشتت في الإجابات.

أمّا بالنسبة للجزء الثالث يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي تنشئها القانون كانت نسبة 88.5% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: "موافق في حين كانت نسبة 3.8 % من أفراد العينة فقد كانت إجاباتهم بـ: "غير موافق"، و كانت إجابة الفئة المحايدة بنسبة 7.7% .

كما أنه يتضح لناخلال المتوسط الحسابي 1.19 والذي ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس لكارت أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق" كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.56 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

أمّا بالنسبة للجزء الرابع والأخير توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي الوقت المناسب، كانت نسبة 61.5 % من أفراد العينة إجاباتهم بـ: "موافق في حين كانت نسبة 38.5 % من أفراد العينة فقد كانت إجاباتهم بـ: "محايد".

كما أنه يتضح لناخلال المتوسط الحسابي 1.77 والذي ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس لكارت أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 1.99 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

- **الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية:**

انطلاقا من نتائج المحور الثالث واعتمادا على المتوسط الإجمالي للنسب المئوية نلاحظ أن نسبة الموافقة كانت % 65.8أكبر من نسبة المعارضين "غير الموافق" ب 2.85% وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على هناك حفظ لحقوق المساهمين داخل المؤسسة، وهذا ما يثبت ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (11-2): البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور دور أصحاب المصالح.

دور أصحاب المصالح	التكرارات و النسب المئوية				الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	المقياس	موافق	غير موافق	محايد				
01) يحصل أصحاب المصالح على المعلومات المتصلة بمشاركتهم في عملية ممارسة سلطات البنك	**التكرار**	19	01	06	1.50	0.86	1	أوافق
	النسبة	73.1	3.8	23.1				
02) يفحص البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالموقف المالي	**التكرار**	20	00	06	1.46	0.85	1	أوافق
	النسبة	76.9	00	23.1				
المتوسط الإجمالي للنسب المئوية		75	1.9	23.1				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه في المحور الأول بالنسبة للجزء الأول يحصل أصحاب المصالح على المعلومات المتصلة بمشاركتهم في عملية ممارسة سلطات البنك كانت بالنسبة 73.1% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: موافق، بينما كانت نسبة 3.8% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " غير موافق " وكانت نسبة23.1% اجابتهم ب "محايد".

كما أنه يستوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.50 الذي ينتمي من مقياس لديكارت الثلاثي إلى الفئة الأولى أن الاتجاه العام للعينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يؤكد الانحراف المعياري 0.86 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

بينما نلاحظ في الجزء الثاني يفحص البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالموقف المالي، كان نسبة 76.9% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق" وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 23.1% أمّا أفراد العينة إجاباتهم " محايد".

كما يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.46 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.85 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

- **الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة:**

انطلاقا من نتائج المحور الأول واعتمادا على المتوسط الإجمالي للنسب المئوية نلاحظ أن نسبة الموافقة كانت 75 أكبر من نسبة المعرضين 1.9وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على وجود دور لأصحاب المصالح في المؤسسات، وهذا ما يثبت ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (12-2): البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور الإفصاح والشفافية

الإفصاح و الشفافية	التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	المقياس موافق	غير موافق	محايد				
01) يفصح البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة وبالوقف المالي	التكرار 18	00	08	1.62	0.94	1	أوافق
	النسبة 69.2	00	30.8				
02) يتوفر البنك على قنوات توزيع المعلومات تسمح لمستخدميها الحصول عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.	التكرار 24	00	02	1.04	0.19	1	أوافق
	النسبة 92.3	00	7.7				
المتوسط الإجمالي للنسب المئوية	**80.75**	**19.25**					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه في المحور الأول بالنسبة للجزء يفحص البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالموقف المالي كانت بالنسبة 69.2% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: موافق، بينما كانت نسبة 30.8% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " محايد ".

كما أنه يستوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.62 الذي ينتمي من مقياس لديكارت الثلاثي إلى الفئة الأولى أن الاتجاه العام للعينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يؤكد الانحراف المعياري 0.94 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

بينما نلاحظ في الجزء الثاني يتوفر البنك على قنوات توزيع المعلومات تسمح لمستخدميها الحصول عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة، كان نسبة 92.3% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق «وهي الأغلبية. نسبة 7.7% اجابتهم ب"محايد".

كما يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.04 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.19أنه يوجد تشتت في الإجابات.

- **الإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة:**

انطلاقا من نتائج المحور الأول واعتمادا على المتوسط الإجمالي للنسب المئوية نلاحظ أن نسبة الموافقة كانت 80.75أكبر من نسبة المحايدين 19.25 وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على وجود ضمان أساس فعال لإطار حوكمة المؤسسات، وهذا ما يثبت ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (13-2): البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور مسؤولية مجلس الإدارة

مسؤوليات مجلس الإدارة	التكرارات والنسب المئوية				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	المقياس	موافق	غير موافق	محايد				
01) يقوم مجلس الإدارة على الالتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح التعاملين بعين الاعتبار.	التكرار	25	01	00	1.08	0.27	1	أوافق
	النسبة	96.2	3.8	00				
02) يقوم مجلس الإدارة بوضع مخطط استراتيجي للشركة ومراقبة الأداء	التكرار	24	02	00	1.15	0.54	1	أوافق
	النسبة	92.3	7.7	00				
المتوسط الإجمالي للنسب المئوية		**94.25**	**5.75**					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه في المحور الأول بالنسبة للجزء الأول يقوم مجلس الإدارة على الالتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح التعاملين بعين الاعتبار كانت بالنسبة 96.2% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: موافق، بينما كانت نسبة 3.8% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " لا أوافق" .

كما أنه يستوضح لنا من خلال المتوسط 1.08 الذي ينتمي من مقياس لديكارت الثلاثي إلى الفئة الأولى أن الاتجاه العام للعينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يؤكد الانحراف المعياري 0.27 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

كما نلاحظ في المحور الثاني يقوم مجلس الإدارة بوضع مخطط استراتيجي للشركة ومراقبة الأداء كانت نسبة 92.3% اجابتهم ب" موافق" و هي نسبة الأغلبية، و كانت نسبة الأقلية 7.7% اجابتهم ب" غير موافق".

ويستوضح لنا من خلال المتوسط 1.15 الذي ينتمي من مقياس لديكارت الثلاثي إلى الفئة الأولى أن الاتجاه العام للعينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يؤكد الانحراف المعياري 0.54أنه يوجد تشتت في الإجابات.

- **الإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة:**

انطلاقا من نتائج المحور الأول واعتمادا على المتوسط الإجمالي للنسب المئوية نلاحظ أن نسبة الموافقة كانت 94.25 ونسبة المعارضين "غير الموافق" 5.75 وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة انه هناك مسؤوليات لمجلس الإدارة، وهذا ما يثبت ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول رقم (14-2): البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية

المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية.	التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الموافقة
	المقياس موافق	غ موافق	محايد				
01-يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالمؤهلات العلمية والكفاءة	التكرار 24	00	02	1.15	0.54	1	أوافق
	النسبة 92.3	00	7.7				
02- يقوم مجلس الإدارة بوضع أهداف واستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل ويعمل على تطويرها	التكرار 24	00	02	1.15	0.54	1	أوافق
	النسبة 92.3	00	7.7				
03- يضع مجلس الإدارة حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك	التكرار 24	00	02	1.08	0.39	1	أوافق
	النسبة 92.3	00	7.7				

04- يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم الإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس من أن أنشطة البنك تتم وفقا للسياسات والنظم	التكرار	25	00	01	1.08	0.27	1	أوافق
	النسبة	96.2		3.8				
05- يتم التحقق من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف استراتيجية البنك في الأجل الطويل	التكرار	24	02	00	1.38	0.75	1	أوافق
	النسبة	92.3	7.7	00				
06- يفحص البنك قوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق	التكرار	20	02	04	1.15	0.46	1	أوافق
	النسبة	76.9	7.7	15.4				
07- بتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها	التكرار	23	02	01	1.65	0.93	1	أوافق
	النسبة	88.5	7.7	3.8				
المتوسط الإجمالي للنسب المئوية		90.11	3.3	6.59				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه في المحور الأول بالنسبة للجزء الأوليتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالمؤهلات العلمية والكفاءة والجزء الثاني يقوم مجلس الإدارة بوضع أهداف واستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل ويعمل على تطويرها و الجزء الثالث يضع مجلس الإدارة حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك كانت بالنسبة 92.3% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: موافق، بينما كانت نسبة 7.7% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " محايد ".

كما أنه يستوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.15 الذي ينتمي من مقياس لديكارت الثلاثي إلى الفئة الأولى أن الاتجاه العام للعينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يؤكد الانحراف المعياري 0.54 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

بينما نلاحظ في الجزء الرابع تأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم الإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس من أن أنشطة البنك تتم وفقا للسياسات والنظم، كانت نسبة 96.2% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق" وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 3.8% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " محايد ".

كما يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.08 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.27 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

ويتضح لنا في يتم التحقق من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف استراتيجية البنك في الأجل الطويل كانت نسبة 92.3% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق" وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 7.7 % من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " غير موافق ".

كما يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.38 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.75 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

ونرى في الجزء السادس يفحص البنك قوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق كانت نسبة 76.9% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق" وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 7.7 % من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " غير موافق ".و الفئة المحايدة كانت اجابتهم ب 15.4% .

كما يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.15الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.46 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

و في اخر الجدول يتبين لنا في الجزء السابع بتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها كانت نسبة 88.5% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق" وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 7.7 % من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " غير موافق ".و نسبة 3.8% اجابتهم ب"محايد".

كما يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.65 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.93 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

- **الإجابة عن الفرضية الفرعية السادس:**

انطلاقا من نتائج المحور الأول واعتمادا على المتوسط الإجمالي للنسب المئوية نلاحظ أن نسبة الموافقة كانت 90.11أكبر من نسبة المحايدين 3.3 وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة، وهذا ما يثبت ويؤكد صحة الفرضية الفرع السادس.

الجدول رقم (15-2): البيانات الإحصائية المستخرجة من SPSS الخاصة بفقرات محور العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية

المحور الثاني:

العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية	القياس	التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الموافقة
		موافق	غ موافق	محايد				
01-يساعد الإفصاح والشفافية في القوائم المالية على تسيير المخاطر وتحليلها وتنبؤها	التكرار	17	01	08	1.65	0.93	2	لا أوافق
	النسبة	65.4	3.8	30.8				
02-تساعد إدارة المخاطر في التقليل من حد المخاطر والتي تعتبر من أهداف الحوكمة	التكرار	24	01	01	1.12	0.43	1	أوافق
	النسبة	92.3	3.8	3.8				
03-يقوم مجلس الإدارة والإدارات العليا بمراقبة الأداء والتحكم في إدارة المخاطر من خلال تحليلها والتحقق من صحتها وتحديد أولوياتها	التكرار	24	01	01	1.12	0.43	1	أوافق
	النسبة	92.3	3.8	3.8				
04-تأكد من سلامة وتماثل المعلومات بين الجميع أطراف أصحاب المصلحة يعزز من مبادئ إدارة المخاطر من خلال تفعيل لجنة التدقيق والرقابة.	التكرار	25	01	00	1.04	0.19	1	1اوافق
	النسبة	96.2	3.8	00				
05- يلتزم البنك بوضع خطط استراتيجية وسياسات لإدارة المخاطر	التكرار	23	01	02	1.19	0.56	1	أوافق
	النسبة	88.5	3.8	7.7				

6- على لجنة إدارة المخاطر التحقق من تطبيق سياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج.	التكرار 24 النسبة 92.3	00 00	02 7.7	1.15	0.54	1	أوافق
7- يقوم مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم	التكرار 25 النسبة 96.2	00 00	01 3.8	1.04	0.19	1	أوافق
8- يلتزم البنك بمراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبير بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقضيه الأمر لمجلس الإدارة	التكرار 25 النسبة 96.2	00 00	01 3.8	1.04	0.19	1	أوافق
9- لجنة إدارة المخاطر تتركز في تحديد وإدراك أنواع المخاطر المختلفة التي يتعرض لها البنك.	التكرار 25 النسبة 96.2	01 3.8	00 00	1.08	0.39	1	أوافق
10- يلتزم البنك بوضع وبتنفيذ نظام تقارير إدارية بدرجة كافية للمخاطر	التكرار 25 النسبة 96.2	00 00	01 3.8	1.08	0.39	1	أوافق
11- يلتزم البنك بتحديد محتوى ونوعية التقارير.	التكرار 24 النسبة 92.3	01 3.8	01 3.8	1.12	0.43	1	أوافق
12- يقوم البنك بمراجعة داخلية تشمل الالتزام بالسياسات والإجراءات	التكرار 25 النسبة 96.2	00 00	01 3.8	1.08	0.39	1	أوافق
13- تتوافق المتطلبات الرقابية القانونية داخل البنك مع قواعد القانون وشفافيته	التكرار 24 النسبة 92.3	00 00	02 7.7	1.15	0.54	01	أوافق

14- يعمل هيكل الحوكمة المؤسسات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة السوق	التكرار	25	00	01	1.08	0.39	1	أوافق
	النسبة	96.2	00	3.8				
المتوسط الإجمالي للنسب المئوية		92.05	1.9	6.02				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه في المحور الأول بالنسبة للجزء الأول يساعد الإفصاح والشفافية في القوائم المالية على تسيير المخاطر وتحليلها وتنبؤها كانت بالنسبة 65.4% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: موافق، بينما كانت نسبة 3.8% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " غير موافق " وكانت نسبة 30.8% اجابتهم ب"محايد".

كما أنه يستوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.65 الذي ينتمي من مقياس لديكارت الثلاثي إلى الفئة الأولى أن الاتجاه العام للعينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يؤكد الانحراف المعياري0.93 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

ونلاحظ بالنسبة للجزء الثاني تساعد إدارة المخاطر في التقليل من حد المخاطر والتي تعتبر من أهداف الحوكمة والجزء الثالث يقوم مجلس الإدارة والإدارات العليا بمراقبة الأداء والتحكم في إدارة المخاطر من خلال تحليلها والتحقق من صحتها وتحديد أولوياتها والجزء الحادي عشر يلتزم البنك بتحديد محتوى ونوعية التقارير كانت بالنسبة 98.3% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: موافق، بينما كانت نسبة 3.8 % من أفراد العينة إجاباتهم بـ: " لا أوافق" " محايد ".

كماّ أنه يستوضح لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.12 الذي ينتمي من مقياس لديكارت الثلاثي إلى الفئة الأولى أن الاتجاه العام للعينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يؤكد الانحراف المعياري 0.43 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

بينما نلاحظ في الجزء الرابع تأكد من سلامة وتماثل المعلومات بين الجميع أطراف أصحاب المصلحة يعزز من مبادئ إدارة المخاطر من خلال تفعيل لجنة التدقيق والرقابة. والجزء التاسع لجنة إدارة المخاطر تتركز في تحديد وإدراك أنواع

المخاطر المختلفة التي يتعرض لها البنك.، كان نسبة 96.2% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق" وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 3.8% ما أفراد العينة إجاباتهم " غير موافق".

يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.04 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.19 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

حيث يتبين لنا في الجزء الخامس يلتزم البنك بوضع خطط استراتيجية وسياسات لإدارة المخاطر كان نسبة 88.5% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق" وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 3.8% ما أفراد العينة إجاباتهم " غير موافق". ونسبة 7.7% اجابتهم ب"محايد".

يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.19 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.56 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

كما نلاحظ في الجزء السادس على لجنة إدارة المخاطر التحقق من تطبيق سياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج. والثالث عشر تتوافق المتطلبات الرقابية القانونية داخل البنك مع قواعد القانون وشفافيته كان نسبة 92.3% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق" وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 7.7% ما أفراد العينة إجاباتهم " محايد".

كما يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.15 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.54 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

و في الأخير يتضح لنا في كل من الجزء السابع يقوم مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم و الجزء الثامن يلتزم البنك بمراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبير بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقضيه الأمر لمجلس الإدارة و الجزء العاشر يلتزم البنك بوضع وبتنفيذ نظام تقارير إدارية بدرجة كافية للمخاطر و الجزء الثاني عشر يقوم البنك بمراجعة داخلية تشمل الالتزام بالسياسات والإجراءات و الجزء الرابع عشر يعمل هيكل الحوكمة

المؤسسات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة السوق كان نسبة 96.2% من أفراد العينة إجاباتهم بـ:" موافق" وهي الأغلبية، بينما كانت نسبة 3.8% ما أفراد العينة إجاباتهم " محايد".

كما يظهر لنا من خلال المتوسط الحسابي 1.08 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس لكارت إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتمحور حول الإجابة "موافق"، كما يبين لنا الانحراف المعياري 0.39 أنه يوجد تشتت في الإجابات.

- **الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى:**

انطلاقا من نتائج المحور الأول واعتمادا على المتوسط الإجمالي للنسب المئوية نلاحظ أن نسبة الموافقة كانت 92.05 أكبر من نسبة المعارضين "غير موافق" 1.9، وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على وجود علاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية، وهذا ما يثبت ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى للمحور الثاني.

والجدول الموالي سوف نوضح فيه النتائج الملخصة لمحاور الدراسة:

وللإجابة على فرضية الدراسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ان مساعدة الإفصاح والشفافية في القوائم المالية على تسيير المخاطر وتحليلها وتنبؤها حسب سنوات الخبرة

لفحص هذا السؤال تم اجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ان مساعدة الإفصاح والشفافية في القوائم المالية على تسيير المخاطر وتحليلها وتنبؤها حسب سنوات الخبرة. بالعينة محل الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة و يوضح الجدول رقم 2 (17) نتائج الاختبار و الدلالة الإحصائية.

الجدول رقم (17-2) نتائج اختبار التباين الأحادي تبعا لسنوات الخبرة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية

1-أقل من 05 سنوات	1	0			
2- من 05 الى10سنة	1.22	0.667			دالة إحصائية
3-من 10 الى20سنة	2.33	1	3.543	0.031	
4-اكثر من20 سنة	1.60	0.896			

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول نتائج تحليل التبان احادي الاتجاه ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ان مساعدة الإفصاح والشفافية في القوائم المالية على تسيير المخاطر وتحليلها وتنبؤها حسب متغير سنوات الخبرة بحيث جاءت قيم 3.543f بقيمة احتمالية 0.031 اصغر من 0.05 أي دالة إحصائية.

كما يوضح الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات للفئات ذات الخبرة من 10 الى 20 سنة عن فئات الخبرة الأخرى حيث كانت هي اعلى قيمة.

الجدول رقم (16-2): النتائج الملخصة لمحاور الدراسة

المحاور	نسبة الموافقة	نسبة غير الموافقين
1- ضمان وجود أساس فعال لإطار حوكمة المؤسسات	86.55	1.9
2- حفظ حقوق جميع المساهمين	65.8	2.85
3- دور أصحاب المصالح	75	1.9
4- الإفصاح والشفافية	80.75	19.25
5- مسؤوليات مجلس الإدارة	94.25	5.75

6- المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية	90.11	3.3
7- العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية	92.05	1.9
إجمالي المحاور	**83.50**	**5.26**

المصدر: من إعداد الطالبتين من مستخرجات SPSS

الإجابة عن الفرضية الرئيسية:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الإجمالي للنسب المئوية كان 60.8 % موافق في حين 17.9 % غير موافق وهذا ما يدل على أن أفراد العينة كانوا متفقين على أن للتدقيق الداخلي دور في دعم ممارسة حوكمة المؤسسات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

الخلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تطرقنا اليها في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لولاية غرداية ، تبين لنا أنه للحوكمة دور وأهمية بالغة في إدارة والتقليل من المخاطر المصرفية في المؤسسات البنكية وذلك من خلال إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري للدراسة على المؤسسة عن طريق إنشاء استبيان والمتمثل في جداول تكرارية تتضمن كل من الوسيط والانحراف المعياري ومن تم تحليل نتائجه.

الخاتمة

تتعلق الحوكمة بإدارة المؤسسات بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المنشودة والحفاظ على مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية، فإن الحوكمة تلعب دورا حاسما في تحديد وتحليل المخاطر، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها وتخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن.

يمكن للحوكمة أن تلعب دورا حاسما في التقليل من المخاطر المصرفية من خلال توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة للموظفين لتحقيق الأداء المالي المطلوب وتحقيق لأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسات المصرفي تحقيق لأداء المالي المطلوب والحفاظ على مبادئ النزاهة ،الشفافية ،المساءلة في أداء أعمالها.

أولا: اختبار صحة وعدم صحة الفرضيات.

ثم التأكد خلال دراستنا لنتائج الفرضيات وفق ما استنتجناه من الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي مما يلي:

الفرضية الأولى: تساعد على تطبيق المعايير للرقابة المصرفية في تسهيل عملية إدارة المخاطر المصرفية.

– بناءا على دراستنا وما تم عرضه وجدنا أن الحوكمة تساعد على تطبيق المعايير للرقابة المصرفية في تسهيل عملية إدارة المخاطر المصرفية داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: ان تبني مبادئ الحوكمة المتمثلة في الفصاح والشفافية تساهم في إدارة المخاطر المصرفية.

– بناءا على دراستنا تكمن أهمية الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية في العمل على الإفصاح والشفافية داخل المؤسسة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يمكن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية غرداية تعتمد على مبادئ الحوكمة لتحسين إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة البنكية.

–بناءا على دراستنا وما تم التعرض له يتبين لنا أن مبادئ الحوكمة لها دور كبير في تحسين إدارة المخاطر المصرفية.

ثانيا/النتائج المستمدة من الجزء النظري:

-تشمل الحوكمة في البنوك مجموعة من الإجراءات التي تضمن أن يتم إدارة البنك بشكل فعال وفي مصلحة جميع الأطراف المعنية.

-إن نجاح الحوكمة في البنوك يعتمد على تطبيق مبادئها في المؤسسات المصرفية.

-إن الحوكمة المصرفية لها أهمية جيدة في إدارة المخاطر المصرفية، وحسن ضوابطها والتحكم فيها.

-تتعلق مسؤولية إدارة المخاطر في ظل الحوكمة المصرفية بالمجلس المتعلق بإدارة المخاطر والإدارة العليا للمخاطر بالإضافة الى مسؤولية لجنة إدارة المخاطر.

-تتطلب الحوكمة أن تحقق قدر أكبر من الإفصاح والشفافية

في هذه الدراسة اقترحنا مجموعة من الفرضيات قمنا باختبارها في الدراسة النظرية والتطبيقية، توصلنا الى مجموعة من النتائج تتمثل في:

ثالثا: نتائج الدراسة:

لقد توصلنا بعد الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن نجاح الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية مرهون بتطبيق قواعدها بشكل سليم.

-تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية والتي تشمل تحديد المخاطر المصرفية وإدارتها بشكل فعال.

-الالتزام بالشفافية خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات والمخاطر المصرفية وتوضيحها بشكل واضح.

-تعزيز المساءلة في إدارة المؤسسات البنكية من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات والحقوق لجميع لأطراف المعنية.

-تحسين الثقة في المؤسسات البنكية وتعزيز الاستقرار المالي، وتحسين الأداء المالي والاقتصادي للدولة.

رابعا: الاقتراحات والتوصيات:

نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نراها مناسبة:

-تعزيز الشفافية والمساءلة يجب على المؤسسات المالية اتخاذ إجراءات لضمان شفافية أعمالها ومساءلتها عن قراراتها وأدائها.

-يجب على المؤسسات المالية تحديد جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها.

-يجب على المؤسسات المالية توفير التدريب الملائم للموظفين والتأكد من استيعابهم للإجراءات الداخلية والتعليمات والمعايير المتعلقة بالحوكمة.

-يجب على المؤسسات المالية الالتزام بالمعايير والتشريعات القانونية.

الآفاق:

بعد طرحنا لهده الدراسة يمكن أن نقترح بعض المواضيع:

-دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المصرفية في بنك BADR.

-اثر الحوكمة على الكفاءة المصرفية

- مقررات لجنة بازل وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في المصارف

قائمة المراجع

قائمة المراجع

:أولا: المراجع باللغة العربية.

***الكتب:**

1-الحميد الشواربي محمد الشواربي، إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهة النظر المصرفية والقانونية، إسكندرية .2007.

2- الزبيري حمزة محمود إدارة المصارف إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

3-اكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013

4-عبد المنعم ، السيد عمي نزار سعد الدين العيسي، النقود والمصارف والأسواق المالية، دار الحامد عمان 2004.

5-محمد مصطفى سليمان دور" حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري – دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2009.

*** المجلات و المقالات**

1- بادن عبد القادر دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر"، رسالة ماجستير علوم التسيير جامعة الجزائر، 2006.

2- حساني رقية مروة كرامة آليات حوكمة الشركات ودورها في الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،ملتقى حوكمة الشركات و دورها للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6،7، ماي 2012، بسكرة.

3- فاتح دبلة، محمد جلاب الحوكمة المصرفية و مساهمتها في إدارة المخاطر ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ،2015.

4- شريقي عمر، " دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"، مداخلة في ملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام -20 21 أكتوبر 2009.

5- يخلف صفية، طرشي محمد، دور التدقيق الإلكتروني في تحسين جودة ممارسة مهنة التدقيق الداخلي وأثرها على تعظيم القيمة لأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، ال عدد 02، الشلف، ديسمبر2020.

* الأطروحات والرسائل والمذكرات

1-جليدي محمدي، دور الحوكمة المصرفية في تعزيز الأداء المالي في البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي العموم اقتصادية وعلوم التسيير والعموم التجارية فرع علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.

2-خنتوش حنان دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: مالية وبنوك، جامعة أم بواقي، 2015-2016. 3- عزوز عبلة دور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة إلى البنوك، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي جامعة دراية أدرار، 2020-2021.

4-علوي مريم إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-2019-2020.

5-عواد فطيمة، إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية وفق اتفاقيات بازل مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مالية المركز الجامعي تيسمسيلت، 2014.

6فلالة أسامة دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر املالية بالبنوك التجارية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2020-2021.

7- شعبان فرج، العمليات المصرفية و إدارة المخاطر، دروس موجهة لطلبة الماستر تخصص النقود و المالية و اقتصادات المالية و البنوك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة،2014.

8- كندة حليمة، إدارة مخاطر العمليات البنكية وفق مقررات بازل مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي جامعة الجزائر، 2020-2021.

9-كرمية نسرين أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة وتدقيق قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2009/2010.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

المستوى: ثانية ماستر

استبانة دراسة حالة حول:

دور الحوكمة المصرفية في التقليل من المخاطر المصرفية

دراسة حالة :بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أخي الموظف/أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستمارة التي بين يديكم عبارة عن استبانة صممت للحصول على بعض المعلومات والتي تخدم البحث العلمي الدي أقوم بإعداده، ودلك لإتمام مدكرة الماستر في تخصص اقتصاد بنكي ونقدي.

وتمت الدراسة الميدانية بمؤسسة –بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وتحتوي هده الاستبانة على مجموعة من لأسئلة والتي يرجى منكم التكرم بالإجابة عليها وفقا لتصوراتكم وشعوركم وفقا الواقع الموافق لمهنتكم، وليكن في علمكم أن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض في إطار البحث العلمي لنيل شهادة الماستر.

*الحوكمة المصرفية: هي مجموعة من الأساليب والإجراءات الخاصة التي تبين كيفية تسير مجلس الإدارة و المديرين التنفيذين لمختلف نشاطات البنك و شؤونه.

*المخاطر المصرفية: هي احتمال انحراف البنك عن نتائجه المتوقعة أو تدبدب العائد على استثماراته مما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف البنك.

إجابتكم ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

شكرا مسبقا لحسن تعاونكم معنا

من إعداد الطالبتين:

بجبار أسيا –زنداق سمية

تحت إشراف الأستاذ:

بن ساحة علي

السنة الدراسية2023/2022

قائمة الملاحق

يرجي وضع إشارة(X) أمام الاختيار المناسب.

الجنس	ذكر		أنثى				
طبيعة المنصب	دائم		مؤقت				
السن	18الى 30 سنة		31الى سنة40		41الى50 سنة		أكبر من50 سنة
المستوى التعليمي	باكالوريا		ليسانس		ماستر		شهادات أخرى
سنوات الخبرة	أقل من5 سنوات		من5الى10 سنوات		من10الى20 سنة		أكثر من20 سنة
التخصص العلمي	مالية		محاسبة		نقدي وبنكي		أخرى

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل دور حوكمة المؤسسات.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ضمان وجود أساس فعال لإطار حوكمة المؤسسات						
01	يتم تطوير القوانين والقواعد مع مراعاة محيط البنك					
02	تتمتع الهيئات الاستشرافية والرقابية بالسلطة والنزاهة للقيام بواجباتهم بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.					
حفظ حقوق جميع المساهمين						
03	لدى المساهمين الحق في المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة.					
04	يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الغدارة					

	البنك بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح بما يعمل على تحسين مستوى الأداء.					
حفظ حقوق جميع المساهمين						
05	يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون					
06	توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.					
دور أصحاب المصالح						
07	يحصل أصحاب المصالح على المعلومات المتصلة بمشاركتهم في عملية ممارسة سلطات البنك.					
08	يفصح البنك بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالموقف المالي.					
الإفصاح والشفافية						
09	يفصح البنك بشكل دقيق و في الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالموقف المالي					
10	يتوفر البنك على قنوات توزيع المعلومات تسمح لمستخدميها الحصول عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.					
مسؤوليات مجلس الإدارة						
11	يقوم مجلس الإدارة على الالتزام بالقوانين السارية مع أخد مصالح التعاملين بعين الاعتبار.					
12	يقوم مجلس الإدارة بوضع مخطط استراتيجي للشركة ومراقبة الأداء.					
المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية.						
13	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالمؤهلات العلمية					

	والكفاءة.					
14	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل ويعمل على تطويرها.					
15	يضع مجلس الإدارة حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك.					
16	يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم الإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس من أن أنشطة البنك تتم وفقا للسياسات والنظم.					
17	يتم التحقق من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف إستراتيجية البنك في الأجل الطويل.					
18	يفصح البنك قوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق.					
19	يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.					

المحور الثاني: المتغير التابع العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يساعد الإفصاح و الشفافية في القوائم المالية على تسيير المخاطر وتحليلها وتنبؤها					
02	تساعد إدارة المخاطر في التقليل من حد المخاطر و التي تعتبر من أهداف الحوكمة					
03	يقوم مجلس الإدارة والإدارات العليا بمراقبة الأداء					

	و التحكم في إدارة المخاطر من خلال تحليلها والتحقق من صحتها وتحديد أولوياتها					
04	تأكد من سلامة و تماثل المعلومات بين الجميع أطراف أصحاب المصلحة يعزز من مبادئ إدارة المخاطر من خلال تفعيل لجنة التدقيق والرقابة.					
05	يلتزم البنك بوضع خطط إستراتيجية وسياسات لإدارة المخاطر.					
06	على لجنة إدارة المخاطر التحقق من تطبيق سياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج.					
07	يقوم مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.					
08	يلتزم البنك بمراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبير بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقضيه الأمر لمجلس الإدارة.					
09	لجنة إدارة المخاطر تتركز في تحديد وإدراك أنواع المخاطر المختلفة التي يتعرض لها البنك.					
10	يلتزم البنك بوضع وبتنفيذ نظام تقارير إدارية بدرجة كافية للمخاطر.					
11	يلتزم البنك بتحديد محتوى ونوعية التقارير.					
12	يقوم البنك بمراجعة داخلية تشمل الالتزام بالسياسات والإجراءات.					
13	تتوافق المتطلبات الرقابية القانونية داخل البنك مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام به					
14	يعمل هيكل الحوكمة المؤسسات على رفع					

	مستوى الشفافية وكفاءة السوق					

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	
أسماء المحكمين	المؤسسة
بن ساحة علي	جامعة غرداية
عبد النبي فتيحة	جامعة غرداية
محمد مبسوط	جامعة غرداية

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,694	33

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى الخبرة التخصص س1 س2 س3 س4
س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13
س14 س15 س16 س17 س18 س19 س1سس س2سس س3سس س4سس س5سس س6سس س7سس س8سس
س9سس س10سس س11سس س12سس س13سس س14سس
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		30-MAY-2023 18:55:16
Comments		
Input	Data	C:\Users\USER\Documents\سمية.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	26
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=السن الجنس س1 التخصص الخبرة المستوى س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 سس1 سس2 سس3 سس4 سس5 سس6 سس7 سس8 سس9 سس10 سس11 سس12 سس13 سس14 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,10

Frequency Table

العامل جنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	61,5	61,5	61,5
	أنثى	10	38,5	38,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

العامل سن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	1	3,8	3,8	3,8
	31-40	12	46,2	46,2	50,0
	41-50	11	42,3	42,3	92,3
	50اكبر	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	14	53,8	53,8	53,8
	ماستر	7	26,9	26,9	80,8
	اخرى شهادات	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 اقل	3	11,5	11,5	11,5
	5-10من	9	34,6	34,6	46,2
	10-20من	9	34,6	34,6	80,8
	20 اكثر	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

العلمي التخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مالية	6	23,1	23,1	23,1
	بنكي نقدي	7	26,9	26,9	50,0
	أخرى	13	50,0	50,0	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

[DataSet0] C:\Users\USER\Documents\سمية.sav

		العامل جنس	العامل سن	التعليمي المستوى	الخبرة سنوات	العلمي التخصص	ج1	ج2
N	Valid	26	26	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

العامل جنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	61,5	61,5	61,5

	أنثى	10	38,5	38,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

العامل سن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	1	3,8	3,8	3,8
	31-40	12	46,2	46,2	50,0
	41-50	11	42,3	42,3	92,3
	50اكبر	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	14	53,8	53,8	53,8
	ماستر	7	26,9	26,9	80,8
	اخرى شهادات	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 اقل	3	11,5	11,5	11,5
	5-10من	9	34,6	34,6	46,2
	10-20من	9	34,6	34,6	80,8

	20 اكثر	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

العلمي التخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مالية	6	23,1	23,1	23,1
	بنكي نقذي	7	26,9	26,9	50,0
	أخرى	13	50,0	50,0	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	88,5	88,5	88,5
	موافق غ	1	3,8	3,8	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	84,6	84,6	84,6
	محايد	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	14	53,8	53,8	53,8
	موافق غ	1	3,8	3,8	57,7
	محايد	11	42,3	42,3	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	65,4	65,4	65,4
	موافق غ	1	3,8	3,8	69,2
	محايد	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	88,5	88,5	88,5
	موافق غ	1	3,8	3,8	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	16	61,5	61,5	61,5
	محايد	10	38,5	38,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	73,1	73,1	73,1
	موافق غ	1	3,8	3,8	76,9
	محايد	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	76,9	76,9	76,9
	محايد	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	18	69,2	69,2	69,2
	محايد	8	30,8	30,8	100,0

	Total	26	100,0	100,0	

ج10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	88,5	92,0	92,0
	محايد	2	7,7	8,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
Total		26	100,0		

ج11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	96,0	96,0
	موافق غ	1	3,8	4,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
Total		26	100,0		

ج12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	موافق	24	92,3	96,0	96,0
	محايد	1	3,8	4,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
Total		26	100,0		

ج17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	76,9	76,9	76,9
	موافق غ	2	7,7	7,7	84,6
	محايد	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	88,5	88,5	88,5
	موافق غ	2	7,7	7,7	96,2

	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

1جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	65,4	65,4	65,4
	موافق غ	1	3,8	3,8	69,2
	محايد	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

2جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	1	3,8	3,8	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

3جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	1	3,8	3,8	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

4جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	موافق غ	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

5جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	88,5	88,5	88,5
	موافق غ	1	3,8	3,8	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

6جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

7جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	96,0	96,0
	موافق غ	1	3,8	4,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Missing	System	1	3,8		
Total		26	100,0		

8جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	موافق غ	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

9جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

10جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2

	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

11جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	1	3,8	3,8	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

12جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

13جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

14جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11
س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 سس1 سس2
سس3 سس4 سس5 سس6 سس7 سس8 سس9 سس10 سس11 سس12 سس13 سس14
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		30-MAY-2023 19:49:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\USER\Documents\سمية.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	26
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 سس1 سس2 سس3 سس4 سس5 سس6 سس7 سس8 سس9 سس10 سس11 سس12 سس13 سس14 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,10

		ج1	ج2	ج3	ج4	ج5	ج6	ج7	ج
N	Valid	26	26	26	26	26	26	26	2
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,19	1,31	1,88	1,65	1,19	1,77	1,50	1
Std. Deviation		,567	,736	,993	,936	,567	,992	,860	,

Frequency Table

ج1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	88,5	88,5	88,5
	موافق غ	1	3,8	3,8	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	84,6	84,6	84,6
	محايد	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	14	53,8	53,8	53,8
	موافق غ	1	3,8	3,8	57,7
	محايد	11	42,3	42,3	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	65,4	65,4	65,4
	موافق غ	1	3,8	3,8	69,2
	محايد	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	88,5	88,5	88,5
	موافق غ	1	3,8	3,8	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	16	61,5	61,5	61,5
	محايد	10	38,5	38,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	موافق	19	73,1	73,1	73,1
	موافق غ	1	3,8	3,8	76,9
	محايد	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	76,9	76,9	76,9
	محايد	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	18	69,2	69,2	69,2
	محايد	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	موافق غ	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3

	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

ج18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	76,9	76,9	76,9
	موافق غ	2	7,7	7,7	84,6
	محايد	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

19ج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	88,5	88,5	88,5
	موافق غ	2	7,7	7,7	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

1جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	65,4	65,4	65,4
	موافق غ	1	3,8	3,8	69,2
	محايد	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

2جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	1	3,8	3,8	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

3جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	1	3,8	3,8	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

4جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	موافق غ	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

5جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	88,5	88,5	88,5
	موافق غ	1	3,8	3,8	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0

	Total	26	100,0	100,0	

6جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

7جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	موافق غ	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

8جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	موافق غ	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

9جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

10جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

11جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	موافق غ	1	3,8	3,8	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

12جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0

	Total	26	100,0	100,0	

13جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	92,3	92,3	92,3
	محايد	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

14جج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	96,2	96,2	96,2
	محايد	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

N	Valide	15	15	15	15	
	Manquant	0	0	0	0	
Moyenne		1.00	1.40	1.80	1.53	1
Ecart type		.000	.828	1.014	.915	.

Oneway

Notes

Output Created		05-JUN-2023 22:29:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\USER\Documents\سمية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	26

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
	Syntax	ONEWAY سس BY 1 الخبرة /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00,25
	Elapsed Time	00:00:00,38

Descri

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	M
					Lower Bound	Upper Bound		
اقل5	3	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	
من5-10	9	1,22	,667	,222	,71	1,73	1	
من10-20	9	2,33	1,000	,333	1,56	3,10	1	
اكثر20	5	1,60	,894	,400	,49	2,71	1	
Total	26	1,65	,936	,183	1,28	2,03	1	

ONEWAY سس BY 1الخبرة

/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
جج1	Based on Mean	4,571	3	22	,012
	Based on Median	,791	3	22	,512
	Based on Median and with adjusted df	,791	3	17,934	,515
	Based on trimmed mean	4,037	3	22	,020

ANOVA

جج 1

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,129	3	2,376	3,543	,031
Within Groups	14,756	22	,671		
Total	21,885	25			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: جج 1

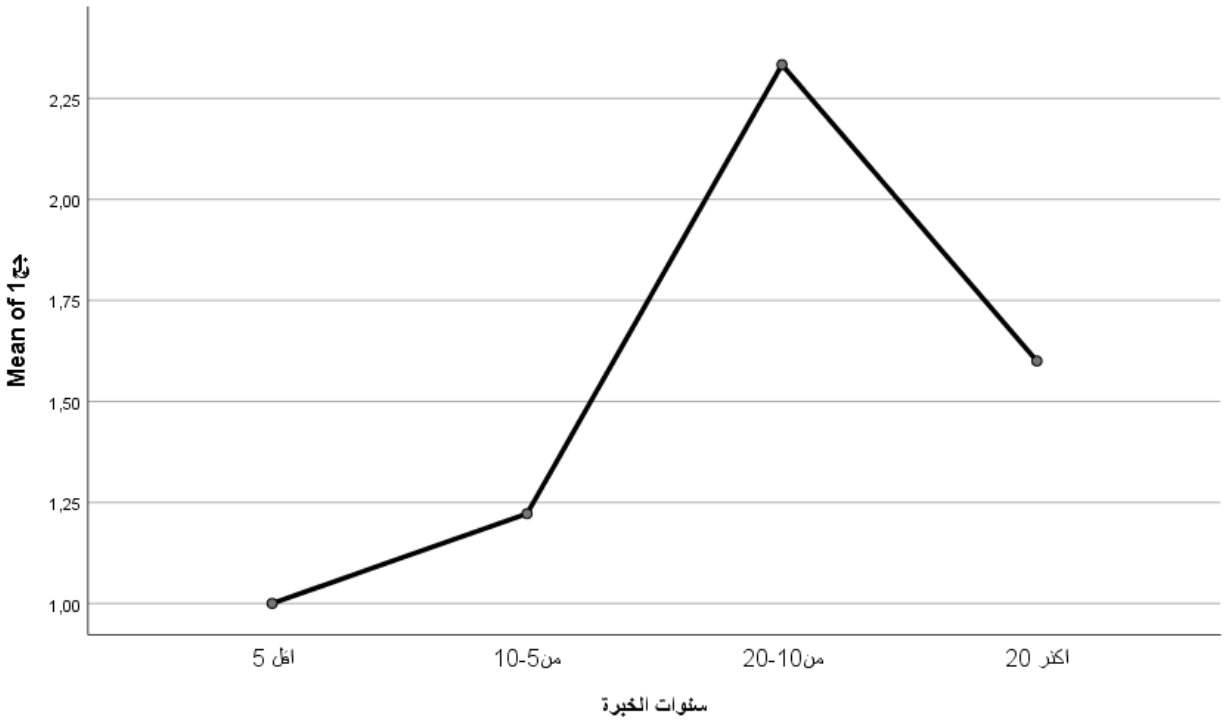
LSD

(I)سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
اقل5	من5-10	-,222	,546	,688	-1,35	,91
	من10-20	-1,333*	,546	,023	-2,47	-,20
	اكثر20	-,600	,598	,327	-1,84	,64
من5-10	اقل5	,222	,546	,688	-,91	1,35
	من10-20	-1,111*	,386	,009	-1,91	-,31
	اكثر20	-,378	,457	,417	-1,33	,57
من10-20	اقل5	1,333*	,546	,023	,20	2,47
	من5-10	1,111*	,386	,009	,31	1,91

	اكثر20	,733	,457	,123	-,21	1,68
اكثر20	اقل5	,600	,598	,327	-,64	1,84
	من10-5	,378	,457	,417	-,57	1,33
	من20-10	-,733	,457	,123	-1,68	,21

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Means Plots



الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
المقدمة	أ
إشكالية الدراسة	ب
التساؤلات الفرعية	ب
الفرضيات	ب
أهداف الدراسة	ب
أهمية الدراسة	ت
أسباب اختيار الموضوع	ت
منهج الدراسة والأدوات المستخدمة	ت
خطوات البحث	ت
الفصل الأول	6
تمهيد	6
المطلب الأول: مفاهيم حول الحوكمة	7
الفرع الأول: تعريف الحوكمة المصرفية	7
الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة المصرفية	9
الفرع الثالث: خصائص ومبادئ الحوكمة	11
المطلب الثاني: مفاهيم حول المخاطر المصرفية	15

الفرع الأول: تعريف المخاطر المصرفية	15
الفرع الثاني: أنواع وأسباب المخاطر المصرفية	17
الفرع الثالث: تصنيف المخاطر المصرفية والعوامل المؤثرة فيها	21
المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر المصرفية	25
الفرع الأول: مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر	25
الفرع الثاني: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر	27
الفرع الثالث: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر	28
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	29
الفرع الأول: دراسات سابقة عربية	29
الفرع الثاني: دراسات أجنبية	31
الفرع الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة	34
خلاصة	35
الفصل الثاني: دراسة حالة	37
تمهيد:	37
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	38
المطلب الأول: تعريف المؤسسة وأهدافها	38
المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان وتحليل ومناقشة محاور	39
المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات المبحث المعتمد فيها	39
المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة	40
المطلب الثالث: تحليل معطيات الاستبيان ومناقشة النتائج	46
الخلاصة	63

الخاتمة 65

قائمة المراجع 68

قائمة الملاحق 70

الفهرس 86