



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Financial Sciences and Accounting

PhD Thesis Third Phase

Division: Financial Sciences and Accounting

Specialty: Corporate Finance

Title:

**The Role of Banking and Financial System Governance in
Activating Risk Management Mechanisms
a Field Study**

Prepared by:

AISSA GUETTALA

Discussed and publicly approved on 08/07/2026 By the committee composed of:

Ben Aissa Ben Alia	Professor	University of Djelfa	President
Kesri Saad	Senior Lecturer -A-	University of Djelfa	Supervisor and Rapporteur
Selmani Adel	Professor	University of Djelfa	Assistant Supervisor
Hadidi Adem	Professor	University of Djelfa	Examiner
Ben Slimane Yahia	Senior Lecturer -A-	University of Djelfa	Examiner
Boufatah Belkacem	Senior Lecturer -A-	University Center of Aflou	Examiner
Hamidat Amar	Professor	University of Ghardaia	Examiner

University Year: 2025/2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ذي الان عا شور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

العنوان

دور حوكمة النظام المصرفي والمالي في تفعيل آليات إدارة المخاطر
دراسة ميدانية

من إعداد:

عيسى قتالة

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2026/07/08 أمام اللجنة المكونة من:

رئيساً	جامعة الجلفة	أستاذ	بن عيسى بن عليّة
مشرفاً ومقرراً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ.	قصري سعد
مساعد مشرف	جامعة الجلفة	أستاذ	سلماني عادل
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ	حديدي آدم
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ.	بن سليمان يحيى
ممتحناً	المركز الجامعي أفلو	أستاذ محاضر - أ.	بوفاتح بلقاسم
ممتحناً	جامعة غرداية	أستاذ	حميدات عمر

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيدان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

العنوان

دور حوكمة النظام المصرفي والمالي في تفعيل آليات إدارة المخاطر
دراسة ميدانية

الأستاذ المشرف

سعد قصري

من إعداد الطالب

عيسى قتالة

السنة الجامعية: 2026/2025

شكر وتقدير

كانت هذه الرحلة تجربة مثمرة حقًا ومليئة بالدروس على المستويين الأكاديمي والشخصي، رغم ما تخللها من صعوبات وتحديات. ولولا دعم ومساندة عدد من الأشخاص الذين وقفوا إلى جانبي طوال هذه المسيرة، لما كان هذا العمل ممكنًا. وفيما يلي، أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لكل من ساهم في إنجاح هذه الرحلة.

بادئ ذي بدء، أتوجّه بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور قصري سعد، على دعمه المتواصل وتوجيهاته القيمة منذ أول لقاء لنا، حيث وضعني على المسار الصحيح. كما أشكره على منحي مساحة من الحرية للعمل المستقل، وتشجيعه المستمر وإشرافه الكفؤ طيلة فترة إعداد هذه الأطروحة. كما أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور سلمان عادل، على إتاحتها الفرصة لي للعمل تحت إشرافه، وعلى ثقته، ومعرفته، ودعمه.

أتقدّم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور قشام إسماعيل على دعمه وتحفيزه وتعامله الودي، الذي كان له أثر في مسيرتي البحثية. كما أعبر عن خالص امتناني للأستاذ الدكتور بن عيسى بن عليّة والأستاذ الدكتور قمان عمر، على صداقتهم ودعمهم وتشجيعهم المستمر، فقد كانت آراؤهم الإيجابية وتفاؤلهم داعماً مهماً لي طوال هذه الرحلة.

ولا يفوتني أن أقدّم شكري العميق لأساتذة قسم العلوم المالية والمحاسبة بجامعة الجلفة، على كل ما قدموه من دعم وتوجيه.

وأخيرًا، أتوجّه بالشكر والتقدير إلى رئيس لجنة التكوين في الدكتوراه، ونائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، على جهودهم الملموسة. كما أعبر عن امتناني لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لما تكرموا به من وقت وجهد لتقييم هذا العمل.

الإهداء

بما أن الأسرة هي عماد حياتنا، فإن هذا العمل لم يكن ليتحقق لولا دعم وإلهام أمي وأبي وأخي وأختي، وكلهم كانوا حاضرين في كل كلمة من هذه الأطروحة.

إلى أبي الأستاذ الدكتور قتالة سليم، كل الشكر والتقدير على كل ما فعلته من أجلي، وعلى كونك قدوة لي في السعي نحو التميز والطموح.

إلى أخي الدكتور قتالة صلاح، كل الشكر والتقدير على دعمك المستمر وتشجيعك الدائم، أنا ممتن جداً لك ولمساعدتك لي في هذه الرحلة.

ختاماً، أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية حفظها الله، إلى أبي العزيز أطال الله عمره، إلى أخي وأختي، إلى كل عائلتي.

الملخص

الملخص

تبحث أطروحة الدكتوراه هذه في مدى مساهمة حوكمة النظام المصرفي والمالي في تفعيل آليات إدارة المخاطر لدى البنوك، انطلاقاً من فرضية مفادها أن تبني مبادئ الحوكمة البنكية الرشيدة يسهم في رفع فعالية إدارة المخاطر.

تم اعتماد المنهج الوصفي والاستقرائي لبناء الإطار النظري، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي. شملت الدراسة تحليلاً لبيانات ثانوية من تقارير ثمانية بنوك جزائرية (2014-2021) باستخدام مؤشري (GIB.X62) و (CAMELS)، ودراسة ميدانية عبر استبيان تم تحليله ببرنامج (SPSS)، إضافة إلى دراسة قياسية باستخدام (Panel Data) وتحليلها ببرنامج (Stata 17).

أظهرت النتائج أن الحوكمة البنكية تؤدي دوراً محورياً في تفعيل آليات إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية. فقد بينت الدراسة التحليلية أن تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة مثل فصل السلطات، استقرار الهيكل الإداري، الامتثال التنظيمي، واستقلالية التدقيق، ساهم في تحسين قدرة البنوك على التنبؤ بالمخاطر ومواجهتها بفعالية، لا سيما في ظل التحديات المرتبطة بتذبذب كفاية رأس المال وتغير الأداء المالي. كما كشفت الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة إحصائية بين أغلب أبعاد الحوكمة البنكية (باستثناء الشفافية) وفعالية آليات إدارة المخاطر، حيث كان للحوكمة من خلال هيكلية واضحة، وضوابط رقابية صارمة، وسياسات دقيقة لإدارة المخاطر، أثر إيجابي في تعزيز قدرة البنوك على الاستجابة الفعالة للمخاطر. أما الدراسة القياسية، فقد أكدت أن جودة الحوكمة البنكية لها تأثير سلبي دال إحصائياً على تصنيف (CAMELS)، مما يعكس تحسناً في إدارة المخاطر وزيادة الاستقرار المالي. كما أظهر كل من العائد على حقوق الملكية وشبهية المخاطرة تأثيراً مماثلاً، مما يعزز فرضية أن الحوكمة الجيدة تسهم في تعزيز الرقابة وضبط السلوك المخاطر، وتحقيق مرونة أكبر للقطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة النظام المصرفي والمالي ؛ حوكمة البنوك ؛ آليات إدارة المخاطر ؛ الاستقرار المالي ؛ الرقابة المصرفية.

Abstract

This doctoral thesis examines the influence of banking and financial system governance on the implementation of risk management strategies in banks. The hypothesis posits that the adoption of solid governance principles improves the effectiveness of risk management. The study seeks to enhance comprehension of the interplay between governance and risk management.

The research adopts a descriptive and inductive method for the theoretical framework and an analytical approach for the empirical framework. The study draws on secondary data from eight Algerian banks during the period 2014–2021, employing the GIB.X62 governance index and the CAMELS rating system. It also includes a field survey analysed using SPSS and an econometric study using panel data techniques in Stata 17.

The findings demonstrate that banking governance plays a key role in activating risk management mechanisms in Algerian banks. The analytical results show that adopting good governance practices, such as the separation of roles, board stability, regulatory compliance, and audit independence, improves banks' ability to anticipate and mitigate risks, particularly under conditions of capital adequacy volatility and financial performance fluctuations. The field study reveals statistically significant relationships between most governance dimensions (excluding transparency) and the effectiveness of risk management. A clear governance structure, strict internal controls, and well-defined risk policies had a positive effect on risk responsiveness. The econometric results confirm that higher governance quality significantly reduces CAMELS scores, indicating better risk management and enhanced financial stability. Indicators such as return on equity and risk appetite also showed consistent effects, supporting the hypothesis that strong governance enhances oversight and reduces risk exposure.

Keywords: banking & financial system governance ; bank governance ; risk management mechanisms ; financial stability ; banking supervision.

Résumé

Cette thèse de doctorat examine l'influence de la gouvernance du système bancaire et financier sur la mise en œuvre des stratégies de gestion des risques dans les banques. Il est supposé que l'adoption de principes de gouvernance adéquats consolide l'efficacité de la gestion des risques. L'étude vise à approfondir la compréhension de la relation entre la gouvernance et la gestion des risques.

La recherche adopte des méthodes descriptive et inductive pour le cadre théorique, et une approche analytique pour le cadre empirique. L'étude s'appuie sur des données secondaires provenant de huit banques algériennes durant la période 2014–2021, grâce à l'indice de gouvernance GIB.X62 et le système de notation CAMELS. Elle inclut également une enquête de terrain analysée à l'aide du logiciel SPSS, ainsi qu'une étude économétrique utilisant les techniques de données de panel sous Stata 17.

Les résultats montrent que la gouvernance bancaire constitue un facteur déterminant dans l'activation des mécanismes de gestion des risques dans les banques algériennes. L'analyse des résultats révèle que l'implémentation de pratiques de gouvernance adéquates, notamment la séparation des fonctions, la stabilité du conseil d'administration, la conformité réglementaire et l'indépendance de l'audit, contribue à accroître la capacité des institutions bancaires à anticiper et à maîtriser les risques, notamment en situation de volatilité des fonds propres et de performance financière. L'étude de terrain révèle des corrélations statistiquement significatives entre la majorité des dimensions de la gouvernance, hormis la transparence, et l'efficacité de la gestion des risques. Une architecture de gouvernance transparente, des mécanismes de contrôle interne rigoureux et des politiques de gestion des risques précisément définies contribuent positivement à la réactivité face aux menaces. Les résultats économétriques confirment que la qualité de la gouvernance réduit significativement les scores CAMELS, indiquant ainsi une meilleure gestion des risques et une stabilité financière accrue. Des indicateurs comme le rendement des capitaux propres (ROE) et l'appétit pour le risque présentent également des effets cohérents, soutenant l'hypothèse selon laquelle une gouvernance solide renforce la supervision et réduit l'exposition aux risques.

Mots-clés: gouvernance du système bancaire et financier ; gouvernance bancaire ; mécanismes de gestion des risques ; stabilité financière ; supervision bancaire.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

أ	شكر وتقدير.....
II	الإهداء.....
III	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
XI	قائمة الجداول.....
XV	قائمة الأشكال.....
XIX	قائمة الملاحق.....
XXI	قائمة الاختصارات.....
أ	مقدمة.....
1	الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي.....
2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول: النظام المصرفي والمالي.....
3	المطلب الأول: تطور النظام المصرفي والمالي الجزائري.....
20	المطلب الثاني: هيكلية النظام المصرفي والمالي الجزائري.....
40	المطلب الثالث: تحديات القطاع المصرفي من الأزمات المالية إلى التحول الرقمي.....
46	المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة المصرفية.....
46	المطلب الأول: مدخل عام للحوكمة المصرفية.....
54	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية.....
57	المطلب الثالث: آليات الحوكمة المصرفية.....
71	المبحث الثالث: الإطار النظري لحوكمة الشركات.....
71	المطلب الأول: مدخل عام لحوكمة الشركات.....
84	المطلب الثاني: النظريات المفسرة حوكمة الشركات.....
88	المطلب الثالث: نماذج ومبادئ حوكمة الشركات.....
93	خلاصة:.....
94	الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك.....

95	تمهيد:
96	المبحث الأول: المخاطر المصرفية.
96	المطلب الأول: ماهية المخاطر المصرفية.
98	المطلب الثاني: أنواع المخاطر المصرفية.
106	المطلب الثالث: مدخل إلى مقاييس تقييم المخاطر وأساليب التعامل معها.
112	المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية.
112	المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر المصرفية.
121	المطلب الثاني: آليات إدارة المخاطر المصرفية.
146	المطلب الثالث: تقنيات قياس المخاطر المصرفية.
156	المبحث الثالث: الرقابة المصرفية واتفاقيات بازل.
156	المطلب الأول: الرقابة المصرفية.
177	المطلب الثاني: اتفاقيات لجنة بازل وانعكاساتها على إدارة المخاطر المصرفية.
185	المطلب الثالث: اتفاقية بازل III ودورها في تعزيز متانة النظام المصرفي.
191	خلاصة:
192	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة الحوكمة المصرفية في تفعيل إدارة المخاطر بالبنوك الجزائرية.
193	تمهيد:
194	المبحث الأول: الدراسة التحليلية – الجزء الأول.
194	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
209	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمستوى الحوكمة البنكية.
218	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمستوى فعالية إدارة المخاطر البنكية.
241	المبحث الثاني: الدراسة التحليلية – الجزء الثاني.
241	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمستوى المخاطر المالية.
258	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمؤشرات الأداء البنكي.
272	المطلب الثالث: مناقشة النتائج.
292	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.
292	المطلب الأول: منهجية الدراسة.

299	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
305	المطلب الثالث: تحليل الانحدار واختبار فرضيات الدراسة.....
315	المبحث الرابع: الدراسة القياسية.....
315	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
317	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
325	المطلب الثالث: تحليل الانحدار واختبار فرضية الدراسة.....
329	خلاصة:.....
330	الخاتمة.....
333	قائمة المصادر والمراجع.....
346	الملاحق.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	ص
1-1	مرحلة إنشاء نظام مصرفي ومالي وطني مستقل	3
2-1	مرحلة تأمين البنوك الأجنبية	4
3-1	مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1985)	5
4-1	أبرز محطات الفترة الراهنة	17
5-1	الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر	19
6-1	المؤسسون والمساهمون في شركة تسيير بورصة القيم المنقولة	35
7-1	الفرق بين حوكمة البنوك وحوكمة الشركات	48
8-1	الفرق بين الحوكمة والإدارة	77
1-2	التوزيع الاحتمالي لعوائد السهم	106
2-2	قائمة السيناريوهات	108
3-2	قائمة السيناريوهات ذات الاحتمالية التراكمية	108
4-2	الفرق بين إعادة التأهيل وإعادة هيكلة الدين	130
5-2	تخصيص رأس المال للمخاطر التشغيلية حسب خطوط العمل	153
6-2	المراقبة خارج الموقع مقابل الفحص في الموقع	160
7-2	معدل الاحتياطي الإلزامي في النظام المصرفي الجزائري	164
8-2	الحد الأقصى للتعويض الممنوح لكل مودع في الجزائر	166
9-2	الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال والاحتياطيات، من بازل 2 إلى بازل 3	187
1-3	قائمة البنوك التجارية في الجزائر	195
2-3	تصنيف النسب الممثلة لمكونات نظام (CAMELS)	197
3-3	تفسير التصنيف النهائي لنظام (CAMELS)	199
4-3	أوزان المخاطر وفقا للنظام رقم 02-14	199
5-3	عامل تحويل الائتمان (CCF) لبنود خارج الميزانية	200
6-3	تعريف مؤشرات الحوكمة الداخلية في القطاع المصرفي	203
7-3	تعريف المتغيرات	207
8-3	تركيز الملكية خلال الفترة (2014-2021)	209
9-3	حجم مجلس الإدارة خلال الفترة (2014-2021)	210
10-3	ازدواجية الرئيس التنفيذي خلال الفترة (2014-2021)	211
11-3	فترة ولاية الرئيس التنفيذي خلال الفترة (2014-2021)	212
12-3	فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة خلال الفترة (2014-2021)	213
13-3	فترة تدقيق محافظي الحسابات خلال الفترة (2014-2021)	214
14-3	تصنيف البنوك وفقاً لمؤشر (GIB.X62) خلال الفترة (2014-2021)	215
15-3	الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA) خلال الفترة (2014-2021)	218
16-3	التصنيف العام للبنوك وفقاً لكفاية رأس المال خلال الفترة (2014-2021)	219

222	التصنيف العام للبنوك وفقاً لجودة الأصول خلال الفترة (2014-2021)	3-17
223	التصنيف العام للبنوك وفقاً للإدارة خلال الفترة (2014-2021)	3-18
225	التصنيف العام للبنوك وفقاً للأرباح خلال الفترة (2014-2021)	3-19
227	التصنيف العام للبنوك وفقاً للسيولة خلال الفترة (2014-2021)	3-20
229	التصنيف العام للبنوك وفقاً للحساسية خلال الفترة (2014-2021)	3-21
232	التصنيف العام للبنوك وفقاً لتصنيف (CAMELS) خلال الفترة (2014-2021)	3-22
234	رأس المال الاجتماعي خلال الفترة (2014-2021)	3-23
236	الاحتياجات خلال الفترة (2014-2021)	3-24
238	نسبة الرافعة المالية خلال فترة الدراسة (2014-2021)	3-25
240	شهية المخاطرة خلال الفترة (2014-2021)	3-26
241	نسبة مخصصات خسائر القروض (LLP) خلال الفترة (2014-2021)	3-27
243	درجة (Ln Z-score) خلال الفترة (2014-2021)	3-28
244	نسبة القروض إلى الأصول (LTA) خلال الفترة (2014-2021)	3-29
247	نسبة النقدية إلى الودائع (CDR) خلال الفترة (2014-2021)	3-30
249	نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول خلال الفترة (2014-2021)	3-31
252	نسبة القروض إلى الودائع (LDR) خلال الفترة (2014-2021)	3-32
254	نسبة التكلفة إلى الدخل (CIR) خلال الفترة (2014-2021)	3-33
257	الربح لكل موظف (PPE) خلال الفترة (2014-2021)	3-34
259	النتيجة الصافية خلال الفترة (2014-2021)	3-35
261	صافي الناتج البنكي (PNB) خلال الفترة (2014-2021)	3-36
263	إجمالي الودائع خلال الفترة (2014-2021)	3-37
265	إجمالي القروض خلال الفترة (2014-2021)	3-38
267	نسبة العائد على الأصول (ROA) خلال الفترة (2014-2021)	3-39
270	نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) خلال الفترة (2014-2021)	3-40
296	استبيانات الدراسة	3-41
296	مقياس ليكرت الخماسي	3-42
296	تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي	3-43
297	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول " هيكلية الحوكمة "	3-44
297	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني " إدارة المخاطر "	3-45
298	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث " الرقابة الداخلية "	3-46
298	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع " الشفافية "	3-47
298	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث " آليات إدارة المخاطر "	3-48
299	معامل الثبات الفا كرونباخ (Alpha Cronbach)	3-49
300	المؤهل العلمي	3-50
300	المسمى الوظيفي	3-51
300	الخبرة المهنية	3-52
301	اتجاهات وميولات اجابات عينة الدراسة على المحور الثاني	3-53

304	اتجاهات وميولات اجابات عينة الدراسة على المحور الثالث	54-3
306	قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد الحوكمة المصرفية وآليات إدارة المخاطر	55-3
306	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى	56-3
307	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	57-3
309	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	58-3
310	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	59-3
311	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	60-3
316	عينة الدراسة	61-3
316	تعريف المتغيرات	62-3
318	عرض وصفي لمتغيرات الدراسة	63-3
319	متوسط الفترة لمتغيرات الدراسة حسب المقاطع (البنوك)	64-3
320	مصفوفة الارتباط لمتغيرات نموذج الدراسة	65-3
321	معامل تضخيم التباين (VIF) لمتغيرات نموذج الدراسة	66-3
322	نتائج تقدير نموذج التأثيرات الثابتة لنموذج الدراسة	67-3
323	نتائج تقدير نموذج التأثيرات العشوائية لنموذج الدراسة	68-3
323	اختبار (Breusch and Pagan) للآثار العشوائية لنموذج الدراسة	69-3
324	اختبار هوسمان (Hausman) لنموذج الدراسة	70-3
324	اختبارات تشخيص النموذج التجميعي	71-3
325	نتائج تقدير النموذج التجميعي لنموذج الدراسة	72-3

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	ص
1-1	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر	21
2-1	نظرة عامة على النظام المصرفي والمالي	25
3-1	الخط الزمني لتأسيس البنوك العمومية في الجزائر	29
4-1	الخط الزمني لإنشاء البنوك الأجنبية الخاصة في الجزائر	29
5-1	الخط الزمني لتأسيس المؤسسات المالية في الجزائر	29
6-1	الهيكل التنظيمي لجمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF)	31
7-1	الهيكل التنظيمي لتجمع النقد الآلي	34
8-1	الهيكل التنظيمي لبورصة الجزائر	36
9-1	الهيكل التنظيمي للجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)	38
10-1	هيكل النظام المصرفي والمالي الجزائري	39
11-1	دورة الاستراتيجية والمخاطر وإدارة رأس المال	52
12-1	الخط الزمني لمبادئ حوكمة البنوك وفقا للجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS)	55
13-1	دور مجلس الإدارة	58
14-1	إطار الحوكمة الرشيدة للرقابة المالية	62
15-1	دور سياسة الإبلاغ عن المخالفات ومدونة الأخلاقيات	66
16-1	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للخزينة والمحاسبة	69
17-1	الوسطاء في عمليات البورصة (IOB)	70
18-1	التخصصات الفرعية لحوكمة الشركات	78
19-1	هيكل الشركة	81
20-1	أصحاب المصالح في الشركات	82
21-1	نظرة عامة على (GRC)	84
22-1	نظرية الوكالة	85
23-1	نظرية الاعتماد على الموارد	86
24-1	الخط الزمني لمبادئ حوكمة الشركات وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	91
1-2	طرق واستراتيجيات إدارة المخاطر: تداخل الأدوات والإجراءات	109
2-2	العدوى المالية	111
3-2	إطار إدارة المخاطر	115
4-2	تقاطع مراحل إدارة المخاطر مع آليات الحوكمة المصرفية	117
5-2	نظام وعلمية إدارة المخاطر	118
6-2	ركائز إدارة المخاطر في البنوك	119
7-2	هيكل حوكمة المخاطر	120
8-2	خطوط الدفاع الثلاثة	121
9-2	عملية الاكتتاب الائتماني	121

130	الخط الزمني لتنظيم إدارة مخاطر الائتمان وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية	10-2
134	آليات إدارة مخاطر الائتمان	11-2
140	الخط الزمني لتنظيم إدارة مخاطر السيولة وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية	12-2
140	آليات إدارة مخاطر السيولة	13-2
142	الخط الزمني لتنظيم إدارة المخاطر التشغيلية وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية	14-2
145	آليات إدارة المخاطر التشغيلية	15-2
157	عضوية لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS)	16-2
159	الخط الزمني لأطر الرقابة المصرفية وفق لجنة بازل (BCBS)	17-2
175	الخط الزمني لأطر التدقيق البنكي وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية	18-2
176	سيرورة العمل الميداني وفق مدخل المخاطر	19-2
178	الخط الزمني للاتفاقيات المتعاقبة للجنة بازل للرقابة المصرفية	20-2
180	تعريف رأس المال بموجب بازل الأولى	21-2
181	الأهداف الرئيسية لاتفاقية بازل الثانية	22-2
184	مبادئ عملية تقييم المراجعة الإشرافية	23-2
186	تعريف رأس المال بموجب بازل الثالثة	24-2
194	مجتمع وعينة الدراسة	1-3
202	مستويات مؤشر حوكمة البنوك السنوي (GIB.X62)	2-3
208	نموذج الدراسة	3-3
220	نسبة كفاية رأس المال خلال الفترة (2014-2021)	4-3
229	نسبة صافي هامش الفائدة (NIM) خلال الفترة (2014-2021)	5-3
234	تطور رأس المال الاجتماعي خلال الفترة (2014-2021)	6-3
236	تطور الاحتياطات خلال الفترة (2014-2021)	7-3
239	نسبة الرافعة المالية خلال فترة الدراسة (2014-2021)	8-3
241	نسبة مخصصات خسائر القروض (LLP) خلال الفترة (2014-2021)	9-3
245	نسبة القروض إلى الأصول (LTA) خلال الفترة (2014-2021)	10-3
247	نسبة النقدية إلى الودائع (CDR) خلال الفترة (2014-2021)	11-3
250	نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول خلال الفترة (2014-2021)	12-3
252	نسبة القروض إلى الودائع (LDR) خلال الفترة (2014-2021)	13-3
255	نسبة التكلفة إلى الدخل (CIR) خلال الفترة (2014-2021)	14-3
259	النتيجة الصافية خلال الفترة (2014-2021)	15-3
261	صافي الناتج البنكي (PNB) خلال الفترة (2014-2021)	16-3
263	إجمالي الودائع خلال الفترة (2014-2021)	17-3
266	إجمالي القروض خلال الفترة (2014-2021)	18-3
268	نسبة العائد على الأصول (ROA) خلال الفترة (2014-2021)	19-3
270	نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) خلال الفترة (2014-2021)	20-3
274	الهيكل التنظيمي لفرنسبنك الجزائر (FBA)	21-3
276	الهيكل التنظيمي لبنك بي إن بي باريس الجزائر (PNB)	22-3

278	الهيكل التنظيمي لبنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)	23-3
280	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر (AGB)	24-3
282	الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة المصرفية العربية الجزائر (ABC)	25-3
285	الهيكل التنظيمي لترست بنك الجزائر (TBA)	26-3
287	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (BNA)	27-3
290	الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائر (SBA)	28-3
295	نموذج الدراسة	29-3
300	توزيع أفراد العينة	30-3
315	هرم عينة الدراسة	31-3
317	نموذج الدراسة	32-3

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	ص
01	الاستبيان النهائي	347
02	تحكيم الإستبيان	349
03	الاتساق الداخلي للبعد الأول " هيكلية الحوكمة "	350
04	الاتساق الداخلي للبعد الثاني " إدارة المخاطر "	351
05	الاتساق الداخلي للبعد الثالث " الرقابة الداخلية "	352
06	الاتساق الداخلي للبعد الرابع " الشفافية "	353
07	الاتساق الداخلي للمحور الثالث "آليات إدارة المخاطر"	354
08	ثبات عبارات البعد الأول " هيكلية الحوكمة "	355
09	ثبات عبارات البعد الثاني " إدارة المخاطر "	355
10	ثبات عبارات البعد الثالث " الرقابة الداخلية "	356
11	ثبات عبارات البعد الرابع " الشفافية "	356
12	ثبات عبارات المحور الثاني " مبادئ الحوكمة المصرفية "	357
13	ثبات عبارات المحور الثالث " آليات إدارة المخاطر "	357
14	معامل الثبات الفا كرونباخ للاستبيان ككل	358
15	البيانات الوصفية للمحور الأول " البيانات الشخصية "	359
16	البيانات الوصفية لعبارات البعد الأول " هيكلية الحوكمة "	360
17	البيانات الوصفية لعبارات البعد الثاني " إدارة المخاطر "	361
18	البيانات الوصفية لعبارات البعد الثالث " الرقابة الداخلية "	362
19	البيانات الوصفية لعبارات البعد الرابع " الشفافية "	363
20	البيانات الوصفية لعبارات المحور الثالث " آليات إدارة المخاطر "	364
21	قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد الحوكمة المصرفية وآليات إدارة المخاطر	365
22	نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى	366
23	نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	368
24	نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	370
25	نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	372
26	نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	374

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات

الإختصار	المعنى باللغة الإنجليزية أو الفرنسية	المعنى باللغة العربية
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
BIS	Bank for International Settlements	بنك التسويات الدولية
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision	لجنة بازل للرقابة المصرفية
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي
ICA	Internal Control Association	الرابطة الدولية للامتثال
IIA	Institute of Internal Auditors	المعهد الدولي للمدققين الداخليين
ABEF	Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers	الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية
IFB	Institut de la Formation Bancaire	معهد التكوين المصرفي
GIE	Groupement d'Intérêt Economique Monétique	تجمع النقد الآلي
SATIM	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique	شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك
SGBV	Société de Gestion de la Bourse des Valeurs	شركة تسيير بورصة القيم المنقولة
COSOB	Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse	لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها
IOB	Intermédiaire en Opérations de Bourse	الوسطاء في معاملات البورصة
CEO	Chief Executive Officer	الرئيس التنفيذي
CRO	Chief Risk Officer	رئيس قسم المخاطر
CFO	Chief Financial Officer	المدير المالي
ALM	Asset and Liability Management	إدارة الأصول والخصوم
ESG	Environmental, Social, and Governance	يُشير إلى البيئة والمجتمع والحوكمة، ويتعلق بنموذج عمل البنوك، أي كيفية مساهمة منتجاتها وخدماتها في التنمية المستدامة.
GRC	Governance, Risk, and Compliance	يُشير إلى "الحوكمة والمخاطر والامتثال"، هي السياسات والإجراءات والأدوات التي تستخدمها البنوك لضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية وإدارة المخاطر.
KPIs	Key Performance Indicators	مؤشرات الأداء الرئيسية
KRIs	Key Risk Indicators	مؤشرات المخاطر الرئيسية
RWA	Risk-Weighted Assets	الأصول المرجحة بالمخاطر
CAR	Capital Adequacy Ratio	نسبة كفاية رأس المال
EC	Economic Capital	رأس المال الاقتصادي
VaR	Value at Risk	القيمة المعرضة للخطر
LCR	Liquidity Coverage Ratio	نسبة تغطية السيولة
NSFR	Net Stable Funding Ratio	نسبة التمويل المستقر الصافي
IRB	Internal Ratings-Based Approach	النهج القائم على التصنيفات الداخلية
PDCA	Plan-Do-Check-Act	يُشير إلى دورة التخطيط والتنفيذ والتحقق والتعديل، هي طريقة تصميم وإدارة تكرارية تُستخدم في الأعمال للتحكم في العمليات والمنتجات وتحسينها المستمر.
Five C's	Character, Capacity, Capital, Collateral, and Conditions	الشخصية، والقدرة، والضمانات، ورأس المال، والشروط.

مقدمة

تعتبر حوكمة البنوك عاملاً مهماً من العوامل التي تعزز استقرار وسلامة النظام المصرفي، حيث تساهم الحوكمة في بناء بيئة قائمة على الثقة والشفافية والمساءلة مما يُمكن البنوك من أداء وظائفها بفعالية وخاصة البنوك المهمة نظامياً والتي تلعب دوراً محورياً في النظام المصرفي.

تعزز إدراك الجهات الرقابية الدولية لدور الحوكمة في المؤسسات، ولاسيما البنوك، بعد توالي الأزمات المالية والاقتصادية، وعلى رأسها أزمة 2008 التي كشفت هشاشة العديد من الأنظمة المصرفية. هذا الواقع دفع تلك الجهات إلى الدفع بإصلاحات أعمق تتناسب مع مستوى المخاطر التي تهدد استقرار القطاع البنكي، وفي مقدمتها ضعف منظومة الحوكمة. كما أوضحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن ضعف تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وقصور إدارة المخاطر ساهما بشكل كبير في تفاقم الأزمة المالية. وبالمثل اختتمت اللجنة المعنية بأسباب الأزمة المالية والاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية أعمالها بالتأكيد على أن الفشل البارز في تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر في العديد من البنوك كان سبباً رئيسياً في الأزمة المالية.

لذا، ومن أجل تقادي الفشل المحتمل، وضمان قدرة البنوك على استيعاب المخاطر والتكيف مع التحديات فإن هناك حاجة ملحة لدعم تنفيذ مبادئ الحوكمة بفعالية في البنوك، حيث أن بناء نظام حوكمة متين في البنوك يمكن أن يُحسن عملية إدارة المخاطر التي تواجهها ويعزز استدامتها وقدرتها على التكيف والصمود، وهو ما سيسهم أيضاً في الارتقاء بكفاءة أداء البنوك وزيادة قيمتها، وتعزيز ثقة المتعاملين معها.

على المستوى الدولي، ظهرت مجموعة من المنظمات العالمية التي تقدم مبادئ محدثة للحوكمة، أبرزها المبادئ المعدلة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادرة في يوليو 2023، إلى جانب المبادئ التي نشرتها لجنة بازل في 2015 والخاصة بحوكمة البنوك، وقد جاءت هذه التحديثات اعتماداً على خبرات وتجارب دول متعددة. وفي العالم العربي، تماشياً مع هذه التطورات، أصدرت اللجنة العربية للرقابة المصرفية في 2017 نسخة جديدة من مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، اتسقت في جوهرها مع التوجهات الرقابية الدولية، بهدف توفير بيئة آمنة لحماية حقوق مختلف الأطراف المرتبطة بالنشاط المصرفي وتهيئة مناخ أكثر دعماً للاستثمار.

مع التحول العالمي نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة داخل الهياكل المؤسسية، سارت الجزائر في الاتجاه نفسه وواكبت هذه الديناميكية من خلال اعتماد إصلاحات تتماشى مع المعايير الدولية. وتمثل أول ظهور رسمي لاهتمام الدولة بهذا المفهوم في إصدار ميثاق حوكمة المؤسسات سنة 2009. أما في المجال البنكي، فقد فرضت التجاوزات والاختلالات التي عرفها القطاع مراجعة منظومة الرقابة وإطلاق حزمة من التشريعات لتعزيز حوكمة النظام المصرفي والمالي. وامتد هذا المسار الإصلاحي إلى السنوات الأخيرة، حيث صدر القانون النقدي والمصرفي الجديد في 2023، حاملاً إجراءات واضحة لتحديث القطاع البنكي ومواءمته مع الممارسات العالمية.

تكمن العلاقة الوثيقة بين حوكمة النظام المصرفي وإدارة المخاطر في أن الحوكمة تضع الهيكل والإطار اللازمين لضمان تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال ومستدام، إذ يحدد الهيكل كيفية

تنظيم البنك وتوزيع الأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بإدارة المخاطر واتخاذ القرارات المتعلقة بها، بينما يوفر الإطار الأسس والأدوات والمبادئ التوجيهية لتنفيذ هذه الإدارة بفعالية استناداً إلى المعايير والممارسات الدولية والمحلية المعترف بها، بحيث يعمل الاثنان معاً لضمان تحقيق أهداف البنوك من خلال التعامل الفعال مع المخاطر التي تواجهها، والحفاظ على استدامتها في ظل التحديات المالية المتغيرة. من هذا المنطلق، تتجلى أهمية استمرار البحث في هذا الموضوع في محاولة فهم كيفية التأقلم مع التحديات والتغيرات المستمرة في البنوك، والمساهمة في تعزيز استدامة القطاع المصرفي والمالي، وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية، وتوجيه التمويل نحو المشاريع المجدية والمستدامة.

1- إشكالية الدراسة: مما سبق يمكن أن نطرح التساؤل العام التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة النظام المصرفي والمالي في تفعيل آليات إدارة المخاطر لدى البنوك في الجزائر ؟

2- الأسئلة الفرعية: نتفرع عن الإشكالية إلى الأسئلة التالية:

أ. ما هي حوكمة النظام المصرفي والمالي، وما أهدافها ومكوناتها وآلياتها الأساسية؟

ب. ما هي إدارة المخاطر المصرفية، وما أهم أنواع المخاطر التي تواجه البنوك وآليات إدارتها؟

ج. ما العلاقة بين حوكمة النظام المصرفي والمالي وفعالية إدارة المخاطر لدى البنوك؟

3- فرضيات الدراسة: للإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات التي يمكن حصرها فيما يلي:

3-1 الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بمبادئ حوكمة البنوك على آليات إدارة المخاطر لدى البنوك.

تحتوي هذه الفرضية على الفرضيات الفرعية التالية:

• 1.1.3 الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بهيكليّة الحوكمة على آليات إدارة المخاطر لدى البنوك.

• 2.1.3 الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بإدارة المخاطر على آليات إدارة المخاطر لدى البنوك.

• 3.1.3 الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالرقابة الداخلية على آليات إدارة المخاطر لدى البنوك.

• 4.1.3 الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4): يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالشفافية على آليات إدارة المخاطر لدى البنوك.

3-2 الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير دال إحصائياً لجودة الحوكمة البنكية على فعالية إدارة المخاطر لدى البنوك.

4- أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع ما يلي:

◀ الميول الشخصي للموضوع والإطلاع على بعض المواضيع المرتبطة به.

◀ اكتساب أفكار مسبقة بشكل عام عن الموضوع من خلال التخصص المدروس.

◀ أهمية هذا الموضوع، في وقتنا الراهن وتزايد الأبحاث حوله.

5- أهمية موضوع الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها تسليط الضوء على أهمية حوكمة القطاع المصرفي ودورها الحيوي في تفعيل آليات إدارة المخاطر، وهذا في سياق التحديات الاقتصادية العالمية والأزمات المالية التي شهدناها، والتي أكدت الحاجة إلى تعزيز كفاءة إدارة المخاطر. إذ تعد الحوكمة المصرفية أمراً ضرورياً لإيجاد نظام فعال يساعد البنوك على ضمان تطبيق إدارة مخاطر مستدامة، حيث يمكن لممارسات الحوكمة الرشيدة أن تساعد في التأقلم مع التحديات والتغيرات المستمرة في البنوك، وتعزيز استدامة القطاع المصرفي، وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية، فضلاً عن توجيه التمويل نحو المشاريع المجدية والمستدامة.

6- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام للبحث في بيان دور حوكمة النظام المصرفي والمالي في تفعيل آليات إدارة المخاطر لدى البنوك، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

◀ التعرف على ماهية الحوكمة المصرفية، والوقوف على مدى تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

◀ التعرف على ماهية إدارة المخاطر، والوقوف على مستوى فعاليتها داخل البنوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

◀ دراسة تأثير الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك على فعالية آليات إدارة المخاطر.

◀ تحليل أثر ممارسات الحوكمة البنكية على إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.

◀ اقتراح توصيات لتحسين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.

7- المنهج المتبع:

بالنظر إلى الإشكالية المطروحة والفرضيات المعتمدة، وطبيعة الدراسة والأهداف المرجو تحقيقها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد الجانب النظري من هذه الأطروحة عبر تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بحوكمة النظام المصرفي والمالي، وآليات إدارة المخاطر. كما تم توظيف المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة واستقراء الكتب والأدبيات السابقة، والإطار التنظيمي والتشريعي للقطاع المصرفي في الجزائر، والتقارير الدولية ذات الصلة، بما يسمح ببناء إطار نظري متكامل يُسهم في فهم العلاقات الجوهرية بين متغيرات الدراسة. وانتقالاً إلى الجانب التطبيقي، فقد تم أولاً اعتماد المنهج التحليلي، من خلال إجراء دراسة تحليلية بالاعتماد بيانات ثانوية مستخرجة من التقارير السنوية لثمانية بنوك تجارية خلال الفترة 2014-2021.

ثانياً، وبالاستناد إلى المنهج الاستدلالي، تم إجراء دراسة ميدانية على عدد من الوكالات البنكية بولاية الجلفة، وذلك بهدف اختبار مدى تأثير الالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية على تفعيل آليات إدارة المخاطر لدى البنوك محل الدراسة. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع توظيف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لتحليل النتائج واختبار الفرضيات المطروحة.

ثالثاً، تم تنفيذ تحليل قياسي بهدف فحص أثر جودة الحوكمة البنكية على تفعيل إدارة المخاطر، وذلك عبر استخدام بيانات مقطعية زمنية متوازنة لنفس عينة البنوك وللفترة نفسها.

8- حدود الدراسة:

8-1 الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على البيئة المصرفية والمالية في الجزائر، وتشمل التحليلين الوصفي والقياسي لعينة تتكون من ثمانية بنوك تجارية تنشط على المستوى الوطني. أما بالنسبة للجانب الميداني، فقد تم التركيز على ولاية الجلفة باعتبارها المجال الجغرافي للدراسة الميدانية، حيث تم توزيع الاستبيانات على عدد من الوكالات البنكية بالولاية، واستهدف المديرين والمسيرين فيها لجمع المعطيات ذات الصلة بموضوع البحث.

8-2 الحدود الزمنية: تعكس هذه الأطروحة بصورة شاملة واقع وتطورات حوكمة النظام المصرفي والمالي في الجزائر، إضافة إلى آليات إدارة المخاطر. وتمتد فترة التحليلين الوصفي والقياسي من 2014 إلى 2021، بينما أُجريت الدراسة الميدانية في الربع الأخير من 2024.

9- الدراسات السابقة: تُعتبر مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ تمنح الباحث فهماً لمستوى الإنجاز في الأدبيات السابقة، وتساعد على تحديد الثغرة البحثية. وفي هذا الإطار، جرى استقصاء الدراسات السابقة اعتماداً على مصادر علمية موثوقة؛ حيث تم الرجوع إلى البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات (PNST) بالنسبة للدراسات الجزائرية، بينما استُخدمت قاعدة بيانات سكوبس (Scopus) لرصد الدراسات الدولية ذات الصلة.

9-1 الدراسات السابقة باللغة العربية:

* **دراسة (علاوة أمينة، 2025)، بعنوان " تحليل محددات جودة إدارة المخاطر وأثرها على قيمة البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري"،** أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل محددات جودة إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على قيمة البنوك التجارية الجزائرية، بالاعتماد على إطار (COSO ERM 2017). اعتمدت الدراسة منهجاً متكاملًا يجمع بين التحليل النوعي عبر استبيان لتقييم نضج ممارسات إدارة المخاطر، والتحليل الكمي باستخدام نموذج (ARDL) لقياس أثر المؤشرات الاحترازية على القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) خلال الفترة 2013-2022. أظهرت النتائج أن جودة إدارة المخاطر تؤثر إيجاباً على قيمة البنك عند تحقق مستويات احترازية مثلى، وأن الإفراط في كفاية رأس المال قد يحد من خلق القيمة. وتؤكد الدراسة أن دمج إدارة المخاطر المؤسسية في الاستراتيجية البنكية شرط أساسي لتعزيز الأداء والقيمة المستدامة.

* **دراسة (مجبري حسن، 2025)، بعنوان " دور نظم الرقابة الداخلية والخارجية في تفعيل الحوكمة المصرفية - دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر"،** أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر.

تتناول هذه الدراسة دور نظم الرقابة الداخلية والخارجية في تفعيل الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية خلال الفترة (2018-2024). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي البنوك العامة والخاصة، تم تحليل بياناته باستخدام برنامج (SPSS). ركزت الدراسة على الرقابة الداخلية، ورقابة بنك الجزائر، ومحافظي الحسابات، في ضوء معايير بازل والتشريع الجزائري. وتوصلت النتائج

إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين تنسيق نظم الرقابة الداخلية والخارجية وتعزيز الحوكمة المصرفية، مؤكدة أن فعالية الحوكمة تتطلب تكاملاً عملياً بين هذه الأنظمة، وليس الاكتفاء بكفاءتها الفردية.

* دراسة (محاري صلاح الدين، 2025)، بعنوان " الحوكمة والأداء البنكي في دول المغرب العربي "، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص مالية وبنوك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر.

تتناول هذه الدراسة أثر حوكمة البنوك على الأداء المالي في القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة (2004-2023). اعتمدت الأطروحة على منهجية تجمع بين تحليل المحتوى والتحليل المالي، بالاستناد إلى مؤشرات الربحية والصلابة المالية وتقارير بنك الجزائر. توصلت الدراسة إلى أن الإصلاحات التشريعية، لاسيما قانون النقد والقرض 90-10، أسهمت في تحسين الأداء البنكي، خاصة لدى البنوك الخاصة، غير أن التطبيق العملي لمعايير الحوكمة لا يزال يعاني من قصور في الشفافية والإفصاح. وأوصت بضرورة إعداد دليل وطني لحوكمة البنوك وتفعيل دور السوق المالية لتعزيز المساءلة والاستقرار.

* دراسة (بوطران يزيد، 2025)، بعنوان " حوكمة المصارف الإسلامية في ظل إدارة المخاطر الائتمانية "، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص مالية وبنوك إسلامية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيبازة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة الشرعية في إدارة المخاطر الائتمانية بالمصارف الإسلامية، مع التركيز على تعزيز الامتثال الشرعي والاستدامة المالية. تناولت الدراسة مفاهيم الحوكمة الشرعية وآلياتها، ودمج أطر حديثة كمنهجية (COSO) في الرقابة الداخلية والتدقيق الشرعي. وأظهرت النتائج، من خلال دراسة حالي مصرف الراجحي السعودي ومصرف السلام الجزائري، أن الحوكمة الشرعية تسهم بفاعلية في تقليص المخاطر الائتمانية عبر الابتكار المالي والتكنولوجيا المالية. كما كشفت عن تحديات تنظيمية ومؤسسية تواجه المصارف الإسلامية الجزائرية، وأوصت بتعزيز الأطر التشريعية وبناء القدرات لتحقيق إدارة أكثر كفاءة للمخاطر.

* دراسة (سويكي شهرزاد، 2024)، بعنوان " تأثير آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمصارف في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بعض المصارف "، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

تبحث هذه الدراسة في أثر آليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمصارف في ضوء مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، اعتماداً على عينة من المصارف العاملة في الأردن والبحرين وقطر خلال الفترة (2015-2022). استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف نموذج بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data). توصلت النتائج إلى وجود أثر إحصائي معنوي لآليات الحوكمة على الأداء المالي، حيث كان لحجم مجلس الإدارة، وازدواجية المناصب، وحجم لجنة التدقيق، ونسبة كفاية رأس المال أثر سلبي على (ROA) و (ROE)، مقابل أثر إيجابي لاستقلالية المجلس، وتركيز الملكية، وعدد اجتماعات لجنة التدقيق، وعمر وحجم المصرف.

* دراسة (جبار محمد، 2024)، بعنوان " ممارسات إدارة المخاطر والربحية في البنوك التجارية مقارنة بالمصارف الإسلامية - حالة الجزائر "، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص مالية وتأمينات، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على ربحية البنوك التجارية مقارنة بالمصارف الإسلامية في الجزائر خلال الفترة (2010-2021)، اعتمادًا على عينة من 14 بنكًا، منها بنكان إسلاميان. استخدمت الدراسة نماذج بيانات (Panel) عبر برنامج (Stata 15) لتحليل تأثير مخاطر الائتمان والسيولة والتشغيل وكفاية رأس المال على العائد على حقوق الملكية. أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية مشتركة بين بعض المخاطر والربحية، مع اختلافات جوهرية حسب طبيعة البنك. كما بينت تفوقًا نسبيًا لربحية البنوك الإسلامية، وأوصت بتعزيز أطر وأنظمة إدارة المخاطر بما ينسجم مع معايير بازل 3.

* دراسة (بن فيالة نعيمة، 2024)، بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية "، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

تستكشف هذه الدراسة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبيانًا على عينة من 97 مديرًا، وتحليلًا إحصائيًا ببرنامج (SPSS 23)، مع تحقيق موثوقية عالية (ألفا كرونباخ 0.900). أظهرت النتائج أن آليات الحوكمة مجتمعة تؤثر تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على فعالية إدارة المخاطر، مع تباين التأثير الفردي حيث برزت تعويضات الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي كأهم العوامل، بينما لم يحقق مجلس الإدارة والتدقيق الخارجي تأثيرًا مستقلًا. توصي الدراسة بتعزيز استقلالية هذه الآليات والفصل بين مناصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، لتعزيز الرقابة والثقافة المؤسسية لإدارة المخاطر.

* دراسة (بوحلاسة وداد، 2023)، بعنوان " دور الحوكمة المصرفية في تطوير القدرات التنافسية للمصارف التجارية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2011م-2020م "، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

تستعرض هذه الدراسة دور الحوكمة المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مع التركيز على البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2011-2020). تعتمد الدراسة على إطار نظري متكامل وتحليل حالة عملية باستخدام المؤشرات المالية الأساسية (ROE) و (ROA). تكشف النتائج أن ضعف حوكمة مجلس الإدارة، الناتج عن تمركز السلطة وغياب الاستقلالية ولجان المكافآت والترشيح، يحدّ من القدرة التنافسية للبنك، رغم جهود الرقمنة والتحديث. توصي الدراسة بإصلاح هيكل الملكية، إنشاء مدونة وطنية للحوكمة، وتعزيز الرقابة المستقلة بما يتوافق مع معايير بازل لتحقيق أداء مالي مستدام ومنافسة حقيقية.

* دراسة (بن طيبة جميلة، 2022)، بعنوان " دور الحوكمة في تعزيز كفاءة البنوك العمومية الجزائرية - دليل استرشادي "، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص اقتصاد كلي ومالية دولية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.

تستكشف هذه دراسة أثر الحوكمة على كفاءة البنوك العمومية الجزائرية، معتبرةً هذه البنوك محركاً أساسياً للتنمية الاقتصادية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ممارسات الحوكمة البنكية وتقييم تأثيرها على الأداء المؤسسي، مسترشدةً بمبادئ لجنة بازل الأربعة عشر. أبرزت النتائج أن ضعف استقلالية مجالس الإدارة واعتماد البنوك على التوجيهات الحكومية يحد من كفاءتها، بينما يعزز الالتزام بالحوكمة الشاملة الرقابة الداخلية ويحفز الأداء. كما تقدم الدراسة دليلاً إرشادياً لتطبيق مبادئ الحوكمة، مؤكدةً أن الامتثال لهذه المعايير يُعد استراتيجية حيوية لتعزيز كفاءة واستدامة البنوك العمومية في الجزائر.

*** دراسة (حمودة أم الخير، 2021)، بعنوان: " دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية - دراسة ميدانية "، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص دراسات اقتصادية ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر.**

تستكشف هذه الدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وفق لجنة بازل في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على استبيان وزع على 570 إطاراً مصرفياً، تم تحليل 205 استبيانات باستخدام (SPSS) و (SPSS Amos)، مع استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) وتحليل الانحدار المتدرج لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة يقلل مخاطر العمليات الداخلية، العنصر البشري، نظم المعلومات، والبيئة الخارجية، لكنه يُبرز ضعف التطبيق الفعلي للحوكمة في الجزائر. توصي الدراسة بتفعيل المبادئ عملياً، تعزيز الشفافية، الفصل بين أدوار الدولة، وإشراك خبراء مستقلين لتعزيز الاستقرار والمرونة التشغيلية للبنوك.

*** دراسة (بن جريبوع فريد، 2020)، بعنوان: " أثر حوكمة الجهاز المصرفي على زيادة القدرة التمويلية للمصارف الجزائرية - دراسة ميدانية استطلاعية للبنوك التجارية الجزائرية "، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر.** تركز هذه الأطروحة على دراسة أثر مبادئ الحوكمة المصرفية على تعزيز القدرة التمويلية للبنوك الجزائرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة ميدانية شملت 112 موظفاً في البنوك التجارية، مستخدماً برنامج (SPSS) لاختبار ثنائي فرضيات حول العلاقة بين الشفافية، العدالة، المساءلة، الاستقلالية، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، القوانين، ومبادئ الخدمات الإسلامية، وبين قدرة البنك على تعبئة الموارد وتنويع التمويل وجذب رؤوس الأموال. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ومباشراً لمبادئ الحوكمة على الكفاءة المالية، مع إبراز المساءلة كأهم عامل. توصي الدراسة بتفعيل الحوكمة عبر تدريب، تعزيز الشفافية، تطوير السياسات الائتمانية، الالتزام بمعايير بازل، وربط القطاع المصرفي بالسوق المالي لتعزيز النمو الاقتصادي.

*** دراسة (قصري سعد، 2020)، بعنوان: " دور وسائل حماية المودعين في تحقيق الاستقرار المالي لدى المصارف التقليدية والإسلامية - دراسة تطبيقية مقارنة "، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.**

تقدم هذه الدراسة مقارنة تطبيقية مقارنة حول دور وسائل حماية المودعين في تعزيز الاستقرار المالي بالمصارف التقليدية والإسلامية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، مع التركيز على الرقابة المصرفية وأنظمة تأمين الودائع كأدوات رئيسية لحماية المودعين. أشارت النتائج إلى أن فعالية هذه الأنظمة

شرط أساسي لتثبيت الثقة المصرفية، مع تفاوت النظم بين الدول والأنظمة المصرفية، وخصوصية عالية للبنوك الإسلامية بسبب الالتزام الشرعي الذي يتطلب رقابة مزدوجة. كما أكدت الدراسة على أهمية الرقابة الشرعية المستقلة، وتعزيز التواصل بين الخبراء المحليين والدوليين لضمان تطبيق فعال للمعايير وحماية الاستقرار المالي. * دراسة (شيلق رابح، 2020)، بعنوان: " أثر الديون المتعثرة وانعكاساتها على السياسة الائتمانية في المصارف التجارية الجزائرية - دراسة قياسية تحليلية للفترة 2000-2017"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.

تناولت هذه الدراسة أثر القروض المتعثرة على السياسة الائتمانية في البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة (2000-2017)، باستخدام منهج وصفي وتحليلي مدعوم بنموذج قياسي متعدد المتغيرات عبر طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) وبرنامج (EViews9). ركزت الدراسة على حجم القروض، سعر الفائدة الحقيقي، معدل الخصم، ومخصصات خسائر القروض، وأظهرت نتائجها تأثيرًا إيجابيًا للقروض المتعثرة على حجم القروض، سلبًا على معدل الخصم، وعلاقة طردية مع المخصصات، دون تأثير معنوي على سعر الفائدة. توصي الدراسة بوضع دليل واضح للسياسة الائتمانية، تعزيز إدارة المخاطر، تنويع المحفظة، وتطوير كفاءات القطاع البنكي لضمان استقرار مالي أفضل.

9-2 الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية:

* Study (Nguyen & Dang, 2022) titled: " The impact of risk governance structure on bank risk management effectiveness: evidence from ASEAN countries ", *Heliyon*, Volume 8, Issue 10.

تستعرض هذه الدراسة أثر هيكل حوكمة المخاطر على فعالية إدارة المخاطر في بنوك دول الآسيان للفترة (2002-2019)، مستخدمة نموذج لوحة ديناميكي باستخدام طريقة (GMM) المكونة من خطوتين. توضح النتائج أن فعالية إدارة المخاطر منخفضة بشكل عام، لكنها تتحسن بوجود لجنة مخاطر مستقلة، خبراء ماليين ومحاسبين، جودة عالية للتدقيق الخارجي، وحجم مناسب للجنة التدقيق. الدراسة تصنف المخاطر إلى الإعسار، الائتمان، والتشغيلية، وتؤكد أن هيكل حوكمة المخاطر وفعاليتها يعززان قدرة البنك على إدارة المخاطر وتحقيق استقرار مؤسسي أكبر، مع إبراز أهمية إعادة هيكلة الحوكمة لتحسين الأداء بدلاً من التركيز على القيود فقط.

* Study (Alzayed et al., 2023) titled: " Bank failure prediction: corporate governance and financial indicators ", *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Volume 61.

تستكشف هذه الدراسة دور حوكمة الشركات في التنبؤ بفشل البنوك الأمريكية خلال (2010-2018)، مع دمج مؤشرات مالية (نسب CAMEL) وغير مالية. أظهرت النتائج أن الجمع بين هذه المؤشرات يزيد من دقة التنبؤ ويمدّد الأفق الزمني إلى ثلاث سنوات قبل الإفلاس، مع إبراز أهمية الأرباح والسيولة على رأس المال وجودة الأصول. كما حددت الدراسة متغيرات حوكمة مثل تعويضات الرئيس التنفيذي وحقوق التصويت والملكية المؤسسية كعوامل تنبؤية غير مالية رئيسية، بينما لم تظهر خصائص المجلس قدرة تمييزية. توفر الدراسة إطارًا متعدد الأبعاد لنظام إنذار مبكر أكثر فعالية، مع توصية بتعزيز الرقابة على الحوكمة وجودة الأرباح.

* التعقيب على الدراسات السابقة:

تتسم هذه الأطروحة بتقديم معالجة تحليلية شاملة ومبتكرة للمشكلة البحثية، متجاوزةً العديد من الفجوات التي طبعت الأدبيات السابقة، سواء على المستوى الوطني أو الدولي. فبينما ركزت بعض الدراسات على أطر جزئية أو حالات محدودة، مثل دراسة (علاوة، 2025) التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والأداء المالي في بنك واحد (CPA) باستخدام نموذج (ARDL)، ودراسة (بوحلاسة، 2023) التي انحصرت في تحليل الحوكمة والتنافسية بالبنك الوطني الجزائري (BNA)، توسّعت هذه الأطروحة بتطبيقها على عينة مكونة من ثمانية بنوك تجارية جزائرية منها بنك عمومي وبنك إسلامي خلال الفترة (2014-2021)، مما يوفر إطاراً زمنياً أطول وأكثر تمثيلاً للقطاع المصرفي. وعلى خلاف دراسات ركزت على أبعاد أحادية للمخاطر، مثل دراسة (حمودة، 2021) التي عالجت المخاطر التشغيلية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية، أو دراسة (شيلق، 2020) التي اقتصرّت على القروض المتعثرة، تعتمد هذه الأطروحة نظام (CAMELS) كإطار شمولي لتقييم فعالية إدارة المخاطر بأبعادها المتعددة، مع تحليل العلاقة التفاعلية بين مستوى الحوكمة وإدارة المخاطر في ظل متغيرات ضابطة دقيقة.

كما تتجاوز الأطروحة القيود الجغرافية والمنهجية التي طبعت أبحاثاً مثل (مجبري، 2025) المحدودة بولاييتي أدرار وتيميمون، أو دراسة (بن فيالة، 2024) التي ركزت على مؤسسات اقتصادية عامة خارج الإطار المصرفي، من خلال تركيز نوعي دقيق على البنوك التجارية وتزامنها مع صدور القانون النقدي والمصرفي الجديد رقم 09-23، بما يربط النتائج بالتحويلات الهيكلية الراهنة وتوجهات السلطات نحو الشفافية والعصرنة. وتبرز الخصوصية المنهجية لهذه الأطروحة كذلك في اعتمادها على مؤشر حوكمة القطاع المصرفي (GIB.X62)، وهو مؤشر حديث يضم 62 معياراً و7 مؤشرات أداء داخلية فرعية، متجاوزاً المقاييس التقليدية أو تلك التي اقتصرّت على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومقارناً بذلك الاتجاهات الدولية الحديثة في قياس فعالية الحوكمة. ويتقاطع هذا التوجه مع ما توصلت إليه دراسات دولية مثل (Nguyen & Dang, 2022) التي أبرزت، في سياق بنوك دول الآسيان، أن فعالية حوكمة المخاطر لا تعني فقط خفض المخاطر بل تحقيق توازن "مخاطر مرتفعة-عائد مرتفع" باستخدام مؤشر (RGEI)، وكذا دراسة (Alzayed et al., 2023) التي أكدت، في حالة البنوك الأمريكية، أن دمج مؤشرات الحوكمة المؤسسية مع نظام (CAMEL) التقليدي يعزز بشكل ملموس القدرة على التنبؤ بفشل البنوك، خاصة عبر المتغيرات غير المالية مثل تعويضات الإدارة العليا وهيكل الملكية.

وعلى المستوى الوطني، تتسجم نتائج هذه الأطروحة مع دراسة (بن جريبيع، 2020) التي أثبتت أن مبدأ المساءلة يشكل المحرك الأساسي لتعزيز القدرة التمويلية للبنوك، ومع دراسة (قصري، 2020) التي أبرزت دور حماية المودعين في دعم الاستقرار المالي، خاصة في ظل الفروق الرقابية بين البنوك التقليدية والإسلامية، وكذلك مع دراسة (بن طيبة، 2022) التي شخصت إشكالية ضعف استقلالية مجالس الإدارة في البنوك العمومية واقترحت إطاراً توجيهياً مستنداً إلى مبادئ لجنة بازل. ورغم اشتراك هذه الأطروحة مع أبحاث مثل (سويكي، 2024) و(محاري، 2025) في التأكيد على أهمية الامتثال لمعايير بازل والمبادئ الدولية، فإنها تتميز بالانتقال من الطرح الوصفي إلى التحليل الكمي المتقدم باستخدام بيانات السلاسل الزمنية المقطعية المتوازنة وبرنامج

(Stata17)، متجاوزة إشكالية سرية البيانات التي أعاقَت دراسات سابقة. وأخيراً، وبخلاف الدراسات المقارنة التي ركزت على الخصوصية الشرعية للبنوك الإسلامية مثل (بوطران، 2025) و(جبار، 2024)، تقدم هذه الأطروحة نموذجاً بحثياً تكاملياً يربط بين جودة الحوكمة وفعالية إدارة المخاطر وآليات الرقابة المؤسسية، بما يجعلها إضافة علمية نوعية تسهم في فهم التحول الهيكلي للقطاع المصرفي الجزائري في سياق الانتقال نحو اقتصاد السوق.

10- هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول. حيث تناولنا في الفصلين الأول والثاني الموضوع من الناحية النظرية، بينما خصصنا الفصل الثالث للجانب التطبيقي.

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

في المبحث الأول، تطرقنا إلى التطور التاريخي للنظام المصرفي والمالي الجزائري، وهيكلته، إلى جانب التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي. بينما في المبحث الثاني، استعرضنا الإطار النظري لحوكمة البنوك، بما في ذلك مبادئها وآلياتها. أما في المبحث الثالث، فقد قدمنا الإطار النظري لحوكمة الشركات، والنظريات المفسرة لها، بالإضافة إلى نماذج ومبادئ حوكمة الشركات.

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

في المبحث الأول، تناولنا ماهية المخاطر المصرفية وأنواعها، بالإضافة إلى تقييم المخاطر وأساليب التعامل معها. بينما في المبحث الثاني، استعرضنا ماهية إدارة المخاطر المصرفية وآلياتها، وكذلك تقنيات قياس المخاطر المصرفية. أما المبحث الثالث، فقد ركزنا فيه على دور الرقابة المصرفية في إدارة المخاطر، واستعراض معايير لجنة بازل المختلفة، بدءًا من بازل 1 وصولاً إلى بازل 3.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

سعيًا في هذه الأطروحة إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، بتخصص المبحثان الأول والثاني للدراسة التحليلية، مع الاستعانة بمجموعة من النسب والمؤشرات المستقاة من التقارير السنوية للبنوك المشمولة بالدراسة، مستخدمين برنامج (Excel) لمعالجة البيانات وتحليلها. وتهدف هذه الخطوة إلى تقديم صورة شاملة عن أداء البنوك فيما يتعلق بالحوكمة والمخاطر المالية، مما يشكل أساسًا لفهم العلاقة بين المتغيرات قبل الانتقال إلى التحليلات الأكثر تعقيدًا.

بينما المبحث الثالث خُصص للدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستبيان وتحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS)، وذلك لاستكشاف وجهات نظر العاملين في البنوك حول الحوكمة وإدارة المخاطر، موفّرًا بيانات نوعية وكمية تكمل التحليل المالي السابق.

أما المبحث الرابع، فركز على الدراسة القياسية باستخدام تحليل البيانات الطولية عبر برنامج (Stata)، حيث أتاح هذا الأسلوب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إحصائيًا من خلال النموذج القياسي. وفي الختام، تم عرض النتائج والاقتراحات المستخلصة من الدراسة.

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

تمهيد:

يُعَدّ النظام المصرفي والمالي العمود الفقري للاقتصاد الوطني، إذ يلعب دوراً محورياً في توجيه وتخصيص الموارد المالية وتعزيز الاستقرار الاقتصادي. ولهذا السبب، تبرز أهمية دراسة حوكمة هذا النظام لتحقيق الفعالية في إدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والمالية المتسارعة. حيث تُعنى حوكمة النظام المصرفي والمالي بوضع مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وضمان حقوق جميع الأطراف المعنية.

ومع التحولات الاقتصادية العالمية والأزمات المالية المتكررة، تزداد الحاجة إلى وجود نظام مصرفي ومالي سليم ومستدام قادر على مواجهة تلك التحديات وضمان الاستقرار المالي. لذلك، يتناول هذا الفصل دراسة حوكمة النظام المصرفي والمالي من خلال استعراض المبحث الأول للتطور التاريخي للنظام المصرفي والمالي الجزائري، وهيكلته، إلى جانب التحديات التي تواجهها الأنظمة المصرفية والمالية على الصعيدين المحلي والعالمي. وفي هذا السياق، يأتي المبحث الثاني لتوضيح مفهوم الحوكمة المصرفية وأهميتها، مع التركيز على المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، بالإضافة إلى التعرف على الآليات المختلفة التي تُسهم في تفعيل الحوكمة المصرفية.

كما يُخصص المبحث الثالث من هذا الفصل للمنطلقات المعرفية لموضوع الحوكمة عبر التطرق لأهم المفاهيم والنظريات المفسرة لحوكمة الشركات، واستكشاف نماذجها وممارساتها في مختلف الدول، مع تسليط الضوء على مبادئها الأساسية.

المبحث الأول: النظام المصرفي والمالي

يشكل النظام المصرفي والمالي دعامة أساسية لاقتصاد الجزائر، ويعكس تطوره التحولات القانونية والاقتصادية التي عرفت بها البلاد عبر العقود. يتناول هذا المبحث دراسة شاملة لهذا النظام، من خلال متابعة مراحل التطورية بدءاً من الفترة التي سبقت صدور قانون 90-10، مروراً بالإصلاحات التي أدخلها هذا القانون، ووصولاً إلى الوضع الحالي مع تطبيق قانون 23-09. كما يقدم المبحث وصفاً لهيكل النظام، مسلطاً الضوء على دور كل من البنك المركزي، البنوك التجارية، المؤسسات المالية، وبورصة الجزائر. ويختتم المبحث بالتحديات التي يواجهها القطاع المصرفي، بدءاً من الأزمات المالية وصولاً إلى مسعى تحقيق الاستدامة الرقمية، مع التركيز على قضايا التنظيم والإدارة، وبناء الثقة، وتوظيف التكنولوجيا في تطوير الخدمات المالية.

المطلب الأول: تطور النظام المصرفي والمالي الجزائري

شهد النظام المصرفي والمالي الجزائري سلسلة من التحولات الهيكلية والتشريعية عبر مراحل متعددة، تأثرت بالتحولات الاقتصادية والسياسية. وقد ساهمت هذه المراحل في إعادة تشكيل الإطار التنظيمي والمؤسسي للقطاع، بدءاً من الفترة التي سبقت صدور قانون 90-10، مروراً بالإصلاحات التي أدخلها هذا القانون، وصولاً إلى القانون 23-09.

الفرع الأول: مرحلة ما قبل صدور قانون النقد والقرض 90-10

أولاً: مرحلة التكوين

منذ الاستقلال، شرعت الجزائر في استعادة سيادتها الوطنية من خلال اتخاذ إجراءات عاجلة لبناء نظام مصرفي ومالي وطني. وفي هذا السياق، تم تأسيس مؤسسات مالية رئيسية لتحقيق هذا الهدف. وبدأت ملامح الاستقلال النقدي تتضح تدريجياً منذ ديسمبر 1962، عبر وضع الأسس القانونية والمؤسسية اللازمة، ومن أبرزها تأسيس البنك المركزي الجزائري وإصدار الدينار الجزائري¹.

الجدول رقم (1-1): مرحلة إنشاء نظام مصرفي ومالي وطني مستقل

التاريخ والسند القانوني	
29 أوت 1962	الخزينة العمومية
بمقتضى القانون رقم 62-144 المؤرخ في 13 ديسمبر 1962	بنك الجزائر
بمقتضى القانون رقم 63-165 المؤرخ في 07 ماي 1963	الصندوق الجزائري للتنمية (CAD)
بمقتضى القانون رقم 64-111 المؤرخ في 10 جانفي 1964	إصدار عملة وطنية "دج"
بموجب المرسوم رقم 64-227 المؤرخ في 10 أوت 1964، كمؤسسة ادخارية؛ وابتداء من عام 1971، بقرار من وزارة المالية تم تكريسه كبنك وطني للسكن	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: حمودة أم الخير، دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص 82

شرعت الجزائر تدريجياً في تفعيل قطاعها المصرفي لدعم التنمية الاقتصادية؛ ففي نهاية الستينيات، كان القطاع يتكوّن إلى حد كبير من متعاملين خاصّين وأجانب يسعون فقط إلى تحقيق الربح، بينما كانت البنوك الوطنية تركز على دعم مشاريع التنمية². وللتقليل من تأثير البنوك الأجنبية، شرعت السلطات في تأميمها، وتوضح النتائج المرتبطة بهذه العملية في الجدول رقم (2-1).

¹ لعزیز فايد، نوافذ على المالية من الاستقلال حتى الثورة الرقمية، وزارة المالية، المطبعة الرسمية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2025، ص 77

² نفسه.

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

الجدول رقم (1-2): مرحلة تأميم البنوك الأجنبية

اسم البنك	التاريخ والسند القانوني	البنوك الأجنبية المؤممة	المهام
القرض الشعبي الجزائري (CPA)	بموجب الأمر رقم 66-366 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966	القرض الشعبي للجزائر (وهران، قسنطينة وعنابة)، الصندوق المركزي الجزائري للقرض، شركة مارسيليا للقرض (SMC)، المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك (CFCB)، البنك المختلط الجزائر - مصر (BMAM)	منح القروض للقطاع الحرفي، والفنادق والقطاع السياحي، وقطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية، والمهن الحرة
البنك الوطني الجزائري (BNA)	بموجب الأمر رقم 66-178 المؤرخ في 13 جوان 1966	القرض العقاري للجزائر وتونس (CFAT)، القرض الصناعي والتجاري (CIC)، البنك الوطني للتجارة والصناعة الإفريقي (BNCIA)، بنك باريس وهولندا (BPPB)، ومكتب معسكر للخصم (CEM)	منح القروض للقطاع الفلاحي، والتجمعات المهنية للاستيراد، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص
البنك الخارجي الجزائري (BEA)	بموجب الأمر رقم 67-204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967	القرض الليوني (CL)، الشركة العامة (SG)، قرض الشمال (CN)، البنك الصناعي للجزائر والمتوسط (BIAM)، بنك باركليز (BB)	اختص في العمليات مع الخارج، وذلك بتمويل التجارة الخارجية بمنح القروض للاستيراد، وتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: حمودة أم الخير، دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص 83

ثانيا: مرحلة الإصلاح (1971-1979)

في أوائل السبعينيات، شرعت الجزائر في تنفيذ إصلاحات مالية ونقدية لتصحيح أوجه القصور في أسلوب التمويل السابق؛ وبموجب الأمر 71-47 الصادر في 30 يونيو 1971¹ تم إنشاء مجلس القرض واللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية، مع توسيع صلاحيات البنك المركزي لتشمل منح القروض والتسبيقات دون قيود، كما أنشئ البنك الجزائري للتنمية (BAD) ليحل محل الصندوق الوطني الجزائري للتنمية (CAD)، متخصصا في تقديم القروض طويلة الأجل لتمويل الخطط التنموية. ومع اعتماد قواعد جديدة لتمويل قطاع الإنتاج، أصبحت الخزينة وسيطا ماليا أساسيا وهيمنت على البنوك التجارية²، إلا أن الإصلاحات واجهت معوقات رئيسية تمثلت في:

- ◀ صعوبة تغطية الديون من قبل المؤسسات الوطنية، التي رغم مديونيتها كانت تستطيع الحصول على قروض بنكية، ما أدى إلى تفاقم الأوضاع المالية للبنوك.
- ◀ الاعتماد مجدداً على الخزينة العامة لتغطية تمويل استثمارات المؤسسات، وفقاً للمادة 07 من قانون المالية لسنة 1978³.

¹ الأمر رقم 71-47 المؤرخ في 30 يونيو 1971 يتضمن تنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، الجزائر، 1971/07/06، ص 915

² حمودة أم الخير، دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص 84

³ حسني مبارك بعلي، إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 66

ثالثاً: مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1985)

في أعقاب الاختلالات التي شهدتها الجزائر خلال السبعينيات، شرعت الحكومة ضمن إطار المخطط الخماسي الأول في تنفيذ إصلاحات هيكلية شملت إعادة تنظيم البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري، الأمر الذي أدى إلى تأسيس بنكين جديدين¹، وإعادة تنظيم شروط عمل البنوك لتحفيز جمع الموارد المالية عبر مراجعة معدلات التعويضات الآجلة وفرض هامش ربح بين الفوائد المدينة والدائنة، بالإضافة إلى توجيه القروض نحو القطاعات القادرة على تحقيق فائض مع مراقبة دقيقة لاستردادها. ومع ذلك، ظل القطاع المصرفي يعاني من المركزية الإدارية المرتبطة بالسياسات الاقتصادية والمالية، فاقصر دور البنوك على تمويل المشاريع الاستثمارية المخططة مركزياً دون مراعاة جدوى المؤسسات العمومية، مما أدى إلى إهمال تلبية احتياجات القطاع الخاص والأسر وأدى ذلك إلى توسع السوق النقدية الموازية².

الجدول رقم (1-3): مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1985)

اسم البنك	تاريخ تأسيسها والسند القانوني	المهام
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	13 مارس 1982، بموجب المرسوم رقم 106-82.	تمويل القطاع الفلاحي، وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، وتمويل أنشطة الصناعات الغذائية والأنشطة المختلفة في الريف.
بنك التنمية المحلية (BDL)	30 أبريل 1985، بموجب المرسوم رقم 85-85.	جمع الودائع، ومنح القروض لصالح الجماعات والهيئات العامة المحلية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: حمودة أم الخير، دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص 83

رابعاً: مرحلة إصلاحات (1986-1988)

قبل 1986 كان الاقتصاد الجزائري، وبشكل خاص القطاع البنكي، يعيش حالة من الاختناق؛ فالمنظومة المصرفية أخفقت قانونياً ومالياً في استقطاب المدخرات وتمويل النشاط الاقتصادي، ما دفع الدولة إلى تبني توجه مالي جديد ينسجم مع مسار الإصلاحات الاقتصادية، عبر إجراء تغييرات جوهرية في الإطارين التشريعي والتنظيمي للقطاع المصرفي³.

1. الإصلاح النقدي: يعد القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 أغسطس 1986 والمتعلق بنظام البنوك والقرض أول إطار تشريعي يضع قواعد واضحة لتنظيم العمل البنكي والمالي، وإن جاء بمقدار ضئيل من الابتكار، فقد جدد مبدأ اعتبار النظام البنكي وسيلة لتفعيل سياسة الحكومة فيما يخص تمويل الاقتصاد الوطني، والسهر على تكافؤ تخصيص الموارد المالية في إطار إنجاز المخطط الوطني للقرض تماشياً مع أهداف المخططات الوطنية للتنمية⁴. وقد حدّد هذا القانون النقاط الرئيسية الآتية:

« استرجع البنك المركزي موقعه كجهة عليا تشرف على البنوك، وتولّى من جديد المهام التقليدية المنوطة بالمصارف المركزية.

¹ حمودة أم الخير، مرجع سبق ذكره، ص 83

² بقيق ليلي أسهمان، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وانعكاساتها على فعالية السياسة النقدية، الملتقى الدولي حول إصلاحات النظام المصرفي الجزائري، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008، ص 4-5

³ نجار حياة، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل - دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص 224

⁴ لعزیز فايد، مرجع سبق ذكره، ص 77-78

« وضع هيكل مصرفي ثنائي المستوى، بفصل دور البنك المركزي كـ«ملجأ أخير للإقراض» عن نشاطات البنوك التجارية؛

« استعادة البنوك لدورها في تعبئة الادخار ومنح القروض ومتابعتها ضمن إطار المخطط الوطني للقرض؛

« تقليل مشاركة الخزينة في التمويل وإلغاء مركزية الموارد المالية؛

« إنشاء «المجلس الأعلى للقرض» لضبط التطورات في ميدان النفود والقروض وتنفيذ الخطة الوطنية ذات الصلة؛

« إحداث لجنة جديدة لمتابعة ومراقبة نشاط البنوك¹.

2. قانون استقلالية البنوك: جاء هذا القانون في سياق استمرار الأزمة الاقتصادية التي تلت صدور قانون 86-12، حيث اتجهت السلطات سنة 1988 إلى سنّ قانونين توجيهيين أعاد رسم ملامح القطاع المالي. فقد منح القانون 88-01 للمؤسسات العمومية الاقتصادية، بما فيها البنوك، مساحة أكبر من الحرية في تسيير شؤونها الداخلية، في حين ألغى القانون 88-06 أحكام قانون 1986 وفتح الباب أمام استقلالية واسعة للبنوك الوطنية²، بما ينسجم مع التحول نحو اقتصاد السوق وتشجيع الاستثمارات الخاصة محلياً ودولياً³. وبموجب هذا الإطار الجديد، أصبحت البنوك تتمتع بشخصية معنوية وتجارية مستقلة مالياً ومحاسبياً، تُلزمها قواعد التجارة بتحقيق الربحية والنجاعة، كما استعاد البنك المركزي صلاحياته في إدارة السياسة النقدية، بينما تولّت البنوك والمؤسسات المالية تمويل مشاريع القطاع العمومي. إضافة إلى ذلك، اكتسبت البنوك حرية أوسع في تعبئة الودائع من الجمهور واللجوء للتمويل الخارجي، ما عزز تنوع مصادر تمويلها وقدرتها على تلبية احتياجات الاقتصاد⁴.

الفرع الثاني: مرحلة صدور قانون النقد والقرض 90-10

الإصلاحات التي نُفذت قبل التسعينيات لم تُفضِ إلى نتائج مرضية داخل السياق الجزائري، إذ لم تُسجّل زيادة في إنتاجية المؤسسات الاقتصادية العمومية، ولم تتمكن البنوك من الاضطلاع بدورها كوسيط مالي على نحو فعال. ويُعزى ذلك إلى الظروف الصعبة التي عرفت البلاد خلال تلك الفترة، والتي تمثلت في ما يلي:

« تدهور حاد في أسعار المحروقات على المستوى الدولي؛

« تقادم عبء الديون الخارجية ومتطلبات خدمتها وضع المالية العمومية تحت ضغط كبير؛

« كما أدّت أحداث أكتوبر 1988 إلى حالة اضطراب سياسي واجتماعي زادت من الضبابية وأربكت المسار الاقتصادي، وهو ما أعاق تنفيذ خطوات الإصلاح⁵.

وفي مواجهة هذا الوضع، صدر قانون النقد والقرض 90-10 في 14 أفريل 1990، استناداً للتغييرات الدستورية لسنة 1989 ومسار الإصلاحات الذي بدأ بعد 1988. هذا القانون أعاد تنظيم بنك الجزائر والمنظومة المصرفية

¹ القانون 86-12 المؤرخ في 19 غشت 1986 يتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34، الجزائر، 1986/08/20، ص1425

² محجوب أسية، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة - حالة البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2011، ص143

³ لعزیز فايد، مرجع سبق ذكره، ص78

⁴ القانون رقم 88-06 المؤرخ في 12 يناير 1988 يعدل ويتم القانون 86-12 المؤرخ في 19 غشت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، الجزائر، 1988/01/13، ص55

⁵ صوفان العيد، دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة - دراسة التجربة الجزائرية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص11

ككل، ووضع الإطار الأساسي لتسيير البنوك والمؤسسات المالية بما يتماشى مع القواعد والمعايير المصرفية الدولية¹. وتتمثل أبرز المبادئ التي نصّ عليها هذا القانون فيما يلي:

أولاً: مبدأ الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية

في النظام السابق، الذي كان يعتمد التخطيط المركزي للاقتصاد، كانت القرارات النقدية تُتخذ بالاستناد إلى القرارات الحقيقية لهيئة التخطيط، أي وفقاً للكميات الحقيقية المتوفرة والمطلوبة لتمويل البرامج المخططة. ومع تطبيق مبدأ الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية، تغيّر منهج اتخاذ هذه القرارات؛ إذ أصبحت تستند إلى أهداف نقدية محدّدة من قِبَل السلطة النقدية، بناءً على تحليل دقيق للوضع النقدي السائد. ويسعى هذا المبدأ إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:

- ◀ تحفيز السوق النقدية وتنشيطها، وجعل السياسة النقدية أداة فعّالة لضبط متغيرات الاقتصاد؛
- ◀ منح القروض بشروط موحدة تتجاوز التمييز بين المؤسسات العامة والخاصة؛
- ◀ إضفاء مرونة نسبية على آلية تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك، مما يمكنها من لعب دور مهم في قرارات الإقراض².

ثانياً: مبدأ الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة

ينصّ هذا المبدأ على أن الخزينة لم تعد قادرة على تمويل عجزها تلقائياً من خلال إصدار نقدي جديد أو اللجوء المباشر إلى البنك المركزي كما كان الحال في النظام السابق، بل أصبح عليها التقيد بقواعد وإجراءات محدّدة. ويسهم هذا الفصل في تحقيق ما يلي:

- ◀ استقلالية البنك المركزي عن الضغوط المالية المتزايدة التي كانت تمارسها الخزينة؛
- ◀ خفض حجم ديون الخزينة لدى البنك المركزي والبدء في تسديد المستحقات المتأخرة المترتبة عليها؛
- ◀ توفير الظروف الملائمة لفاعلية السياسة النقدية وأدواتها؛
- ◀ الحدّ من التأثيرات السلبية للمالية العامة على الاستقرار النقدي³.

ثالثاً: مبدأ الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض

في النظام السابق، كانت الخزينة العمومية تتحمل المسؤولية الرئيسية عن تمويل استثمارات المؤسسات العامة، مما قلّص دور النظام المصرفي إلى مجرد تسجيل تحويلات الأموال من الخزينة إلى هذه المؤسسات. جاء قانون 90-10 لمعالجة هذه المشكلة، حيث حدّ من مشاركة الخزينة في تمويل القروض المخصصة للاقتصاد، وركّز دورها على تمويل الاستثمارات الاستراتيجية التي تحددها الدولة. ومنذ ذلك الحين، أصبح النظام المصرفي هو الجهة المسؤولة عن منح القروض، في إطار مهامه التقليدية. ويسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:

- ◀ تقليص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد؛
- ◀ استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية، ولا سيما منح القروض؛

¹ محمد بلوافي، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2006، ص18

² لطرش الطاهر، تقنيات البنوك: دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع إشارة إلى التجربة الجزائرية، الطبعة السابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2010، ص196

³ المرجع السابق، ص197

« منح القروض على أساس الجدوى الاقتصادية للمشاريع بدلاً من الخضوع للقواعد إدارية¹.

رابعاً: مبدأ إنشاء سلطة نقدية وحيدة مستقلة

في السابق، كانت السلطة النقدية موزعة بين عدة أطراف؛ إذ كانت وزارة المالية تتصرف وكأنها الجهة المخولة بإدارة السياسة النقدية، وكانت الخزينة العمومية تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها، مما جعلها تتصرف كما لو كانت هي الأخرى سلطة نقدية؛ وفي الوقت ذاته، كان البنك المركزي يمثل سلطة نقدية فعلية بحكم احتكاره لامتياز إصدار النقود. ولمعالجة هذا التشتت، جاء قانون النقد والقرض ليضع حدًا لتعدد مراكز اتخاذ القرار في المجال النقدي، من خلال إنشاء سلطة نقدية واحدة، مستقلة، تُعرف باسم "مجلس النقد والقرض"، وقد منحها القانون الخصائص التالية:

« سلطة وحيدة، لضمان انسجام وتماسك السياسة النقدية؛

« سلطة مستقلة، لضمان تنفيذ السياسة النقدية بما يخدم تحقيق أهدافها؛

« سلطة موجودة داخل الدائرة النقدية، لضمان التحكم الفعلي في تسيير السياسة النقدية وتقادي التعارض بين الأهداف النقدية².

خامساً: مبدأ وضع نظام مصرفي على مستويين

يقوم هذا المبدأ على الفصل بين دور البنك المركزي كسلطة نقدية، ودور البنوك التجارية كمؤسسات مانحة للقروض. وبموجب هذا الفصل، أصبح البنك المركزي يمارس فعليًا مهامه كبنك للبنوك، حيث يراقب نشاطها ويتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه توظيف موقعه كملجأ أخير للإقراض للتأثير في السياسات الإقراضية لتلك البنوك، بما يتماشى مع الوضع النقدي للبلاد. ونظراً لموقعه القيادي في النظام النقدي وكونه في صدارة الهيكل المصرفي، اكتسب البنك المركزي صلاحية وضع الإطار العام للعمل البنكي وتحديد معايير تقييم أداء البنوك بما يعزز تحقيق أهداف السياسة النقدية وضبطها. وقد اعتمد المشرع، عند تنظيم النظام المصرفي، على مبدأ انتقاء البنوك وفقاً لمعايير تتعلق بنوعية المساهمين، والعلاقة بين مختلف المساهمين، مع التركيز على مفهوم "المساهم المرجعي"؛ وقد طُبِّقت هذه المبادئ على جميع المؤسسات البنكية، سواء كانت مملوكة للدولة أو للقطاع الخاص. وأخيراً، ألغى قانون النقد والقرض كافة القوانين والأحكام السابقة التي تتعارض مع أحكامه، بما في ذلك القوانين الصادرة في سنتي 1986 و1988³.

¹ المرجع السابق، ص 197-198

² المرجع السابق، ص 198

³ المرجع السابق، ص 199

الفرع الثالث: الأوامر الرئاسية

مسار الإصلاح تواصل مع التحولات الاقتصادية والمتغيرات التي شهدتها الجزائر خلال هذه الفترة

أولاً: الأمر رقم 01-01

بعد مرور أكثر من عقد على تطبيق قانون 90-10، صدر أول تعديل جوهري له عبر الأمر الرئاسي 01-01 بتاريخ 27 فيفري 2001، والذي اقتصر على الجوانب الإدارية المرتبطة بتسيير بنك الجزائر، دون إدخال تغييرات تمس البنية الأساسية للقانون الأصلي. وقد تميز هذا التعديل بإعادة توزيع الصلاحيات داخل البنك المركزي، من خلال فصل مهام مجلس إدارة بنك الجزائر عن مجلس النقد والقرض؛ إذ تولى المجلس الأول المسؤوليات الخاصة بتسيير شؤون البنك المركزي، بينما أسندت للمجلس الثاني وظيفة السلطة النقدية¹.

كما نصّ الأمر 01-01 على توسيع تركيبة مجلس النقد والقرض، برفع عدد الأعضاء المعيّنين من طرف رئيس الجمهورية من ثلاثة إلى ستة، وفق ما ورد في مادته العاشرة. أما المادة 22 من قانون 90-10، والمتعلقة بمدة تعيين محافظ بنك الجزائر ونوابه وكيفية إنهاء مهامهم، فقد تم إلغاؤها بموجب المادة 13 من الأمر ذاته، التي أعادت تنظيم الهيكل القيادي للبنك عبر إسناد إدارته ومراقبته إلى محافظ يعاونه ثلاثة نواب، إلى جانب مجلس إدارة وهيئة رقابية مكونة من مراقبين².

ويمكن القول إن الملاحظة العامة حول هذا التعديل تتمثل في تقليص درجة استقلالية بنك الجزائر، وزيادة مستوى تدخل الحكومة في تسيير النظام المصرفي، ويظهر ذلك بوضوح في هيكلة مجلس النقد والقرض وكيفية اختيار أعضائه وتعيينهم³.

ثانياً: الأمر رقم 11-03

صدر الأمر 11-03 في 26 أوت 2003 كاستجابة سريعة للتداعيات التي خلفتها فضيحة بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري، واللذان هزّتا الثقة في المنظومة المصرفية الجزائرية وأبرزتا نقاط ضعفها. ورغم حفاظ هذا النص على الركائز العامة التي جاء بها قانون 90-10، فإنه أنهى العمل به رسمياً واستعاض عنه بنص جديد طبقاً للمادة 142⁴، مع إدراج أحكام أكثر صرامة تتعلق بالمسؤوليات الإدارية والعقوبات القانونية. وقد شملت التعديلات جانبين رئيسيين:

الجانب الأول تنظيمي، تم فيه إعادة هيكلة هيئات بنك الجزائر، حيث كُرس الفصل بين مجلس إدارة البنك ومجلس النقد والقرض، وتم تحديد صلاحيات كل منهما بدقة⁵، مع رفع عدد أعضاء المجلس إلى تسعة أعضاء⁶، وتعديل تركيبة اللجنة المصرفية لتشمل قاضيين وثلاث خبراء ماليين⁷، وإنشاء جمعية المصرفيين الجزائريين التي تُعنى بتطوير المهنة المصرفية وتعزيز التنسيق بين البنوك والمؤسسات المالية⁸.

¹ الأمر رقم 01-01 المؤرخ في 27 فبراير 2001 يعدل ويتم القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، الجزائر، 2001/02/28، ص5

² المادة 13، المرجع السابق، ص5

³ بهناس العباس، بن احمد لخضر، النظام المصرفي الجزائري في ظل الامر 03/11 المتعلق بالنقد والقرض والتحديات الراهنة له، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2013، ص38

⁴ المادة 142، الأمر رقم 11-03 المؤرخ في 26 غشت 2003 بتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الجزائر، 2003/08/27، ص21

⁵ المادة 19، المرجع السابق، ص5

⁶ المواد 58 و59، المرجع السابق، ص9-10

⁷ المادة 106، المرجع السابق، ص17

⁸ المواد 96، المرجع السابق، ص15

أما الجانب الثاني فركز على تعزيز البعد الزجري للتشريع، حيث تضمن أكثر من إحدى عشرة مادة عقابية. وشملت هذه الأخيرة تجريم غسل الأموال¹، وتشديد معايير منح الاعتمادات²، وتجريم إفشاء السر المهني³، واستعمال موارد البنك لتحقيق مصالح شخصية، إضافة إلى الاختلاس⁴ وجرائم النصب والاحتيال وخيانة الأمانة⁵، وكذا كل ما من شأنه إعاقة مهام اللجنة المصرفية⁶. وتراوحت العقوبات المقررة بين الحبس والغرامات المالية.

ولترجمة هذه الإصلاحات إلى إجراءات فعلية، صدرت مجموعة من الأنظمة التنظيمية التي شملت رفع الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية (النظام 04-01)، وتحديد قواعد تشكيل الاحتياطي الإجباري (النظام 04-02)، ووضع إطار لضمان الودائع المصرفية (النظام 04-03)، إضافة إلى ضبط معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة وفق التعليمات 04-07، مع تعزيز منظومة الرقابة المصرفية بما يتماشى مع معايير لجنة بازل⁷.

ثالثا: الأمر رقم 09-01

جرى تعديل قانون النقد والقرض عبر الأمر 09-01 الصادر في 22 جويلية 2009، ضمن أحكام قانون المالية التكميلي لتلك السنة. وقد شمل التعديل المادة 107 التي عوّضت المادة 104 من الأمر 03-11، حيث أعادت تحديد الإطار الذي يسمح للبنوك والمؤسسات المالية بمنح قروض تصل إلى 25% من أموالها الخاصة الأساسية لفائدة مؤسسة تملك فيها حصة من رأس المال⁸.

رابعا: الأمر رقم 10-04

صدر هذا الأمر في 26 أوت 2010 لي طرح تعديلات أساسية مست القطاع البنكي في مستوياته التفصيلية والهيكلية على حد سواء. فعلى المستوى التفصيلي، تم اعفاء بنك الجزائر من التزامات التسجيل التجاري وكافة الضرائب والرسوم المرتبطة بأنشطته، مع التأكيد على دوره في تحقيق الاستقرار النقدي والمالي، وإعداد ميزان المدفوعات وعرض الوضعية المالية الخارجية للبلاد⁹.

أما على المستوى الهيكلي، فقد ألزمت البنوك العاملة في الجزائر بفتح حساب جارٍ لدى بنك الجزائر لتغطية احتياجات نظم الدفع، كما قُيّدت المساهمات الأجنبية في رؤوس أموال البنوك والمؤسسات المالية بضرورة قيام شراكة تُحافظ على حصة وطنية لا تقل عن 51%، مع منح الدولة سهماً خاصاً يضمن لها حضوراً تمثيلاً دون حق التصويت¹⁰.

1 المادة 91، المرجع السابق، ص14

2 المادة 80، المرجع السابق، ص13

3 المادة 117، المرجع السابق، ص18

4 المواد 131 و132، المرجع السابق، ص20

5 المواد 134 و135، المرجع السابق، ص21

6 المادة 136 و137، المرجع السابق، ص21

7 حمودة أم الخير، مرجع سبق ذكره، ص94

8 الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 22 يوليو 2009 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، الجزائر، 2009/07/22، ص22

9 المادة 2، الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 26 غشت 2010 يعدل ويتمم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الجزائر، 2010/09/01، ص11

10 المواد 4 و6، المرجع السابق، صص. 11-12

وشدد الأمر رقم 04-10 على ضرورة التزام البنوك بنظام رقابة داخلية فعال يضمن الشفافية والتحكم في المخاطر، بما في ذلك المخاطر التشغيلية¹. وللد من تفاقم الديون، قسم هذا الأمر مركزية المخاطر إلى ثلاث مصالح²: مركزية مخاطر المؤسسات، مركزية مخاطر العائلات³، ومركزية المستحقات غير المدفوعة، مع إلزام الوسطاء الماليين بالإبلاغ عن أي حالات تعثر في السداد⁴.

كما أدخلت تعديلات على اللجنة المصرفية، فأصبح رأيها ضرورياً في تعيين محافظي الحسابات، بشرط تسجيلهم ضمن قائمة نقابة الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات، وتغيرت تركيبتها لتشمل المحافظ رئيساً، ثلاثة خبراء، قاضيين منتدبين من المحكمة العليا ومجلس الدولة، وممثلين عن مجلس المحاسبة ووزارة المالية⁵.

خامساً: القانون رقم 10-17

صدر هذا القانون كمكمل ومعدل للأمر 03-11 في 11 أكتوبر 2017، استجابةً للضغوط الاقتصادية التي واجهتها الجزائر نتيجة الصدمات الخارجية الحادة الناتجة عن تراجع أسعار المحروقات في السوق الدولية، والتي أدت إلى ركود اقتصادي انعكس على المؤشرات الكلية. دفع هذا الوضع السلطات إلى البحث عن مصادر جديدة للتمويل، فتم استحداث آلية جديدة لإقراض الخزينة العمومية تُعرف بـ "التمويل غير التقليدي" أو "التيسير الكمي"⁶.

وينص هذا القانون على أن يتولى بنك الجزائر، بشكل استثنائي ولمدة خمس سنوات، بشراء السندات التي تصدرها الخزينة العمومية مباشرة، بهدف تمويل احتياجاتها، وتغطية الدين العمومي الداخلي، وتمويل الصندوق الوطني للاستثمار. وقد أدرج هذا الإجراء لمراقبة تنفيذ برنامج الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية والميزانية، على أن يُقضي في نهاية المدة المحددة إلى استعادة توازنات ميزانية الدولة وميزان المدفوعات⁷.

ومع ذلك، أثار هذا التوجه انتقادات واسعة من قبل الخبراء الاقتصاديين، الذين حذروا من مخاطره، واعتبروه بمثابة طبع للنقود دون مقابل إنتاجي، مما قد يؤدي إلى ارتفاع معدلات التضخم وانخفاض قيمة العملة المحلية⁸.

1 المادة 97 مكرر 2، المرجع السابق، ص13

2 المادة 8، المرجع السابق، ص13

3 النظام رقم 01-12 المؤرخ في 20 فبراير 2012 يتضمن تنظيم مركزية مخاطر المؤسسات والأسر وعملها، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 36، الجزائر، 2012/06/13.

4 النظام رقم 01-92 المؤرخ في 22 مارس 1992 يتضمن تنظيم مركزية الأخطار وعملها، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 8، الجزائر، 1993/02/07.

5 الأمر رقم 04-10، مرجع سبق ذكره، ص14

6 أبو بكر خوالد، تقييم إصلاح قانون النقد والقرض الجزائري وأبرز التعديلات الطارئة عليه، مجلة العلوم السياسية والقانون، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، المجلد 2، العدد 7، 2018، ص202

7 المادة 1، القانون رقم 10-17 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017 يتم الأمر رقم 11-03 المؤرخ في 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57، الجزائر، 2017/10/12، ص4

8 حمودة أم الخير، مرجع سبق ذكره، ص96

الفرع الرابع: القانون النقدي والمصرفي رقم 09-23

في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها القطاع المصرفي والمالي على المستويين المحلي والدولي، ومع استمرار الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية، يهدف هذا القسم إلى تقديم لمحة عن أهداف القانون 09-23، والأسباب التي استدعت صدوره، إلى جانب توضيح الإطار القانوني الجديد لتنظيم النشاط المصرفي وتنظيم العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة في النظام البنكي.

أولاً: أهداف القانون النقدي والمصرفي رقم 09-23

تماشياً مع الإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية والمالية التي تبنتها السلطات العمومية، وبهدف مواجهة التحديات التقنية والتكنولوجية في القطاع المصرفي، صدر القانون 09-23 في 21 يونيو 2023، ليحل محل الأمر 03-11، ويسعى هذا القانون إلى تحقيق الأهداف التالية:

◀ تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية داخل النظام المصرفي، لا سيما مجلس إدارة بنك الجزائر والمجلس النقدي والمصرفي واللجنة المصرفية، بالإضافة إلى البنوك والمؤسسات المالية¹؛

◀ منح المجلس النقدي والمصرفي الصلاحيات اللازمة لمواكبة التحولات المصرفية، بما في ذلك اعتماد البنوك الاستثمارية والبنوك الرقمية ومقدمي خدمات الدفع والوسطاء المستقلين، والترخيص بفتح مكاتب الصرف؛

◀ تعزيز دور اللجنة المصرفية بصفتها سلطة إشرافية²؛

◀ إدخال أدوات جديدة مثل الصيرفة الإسلامية والتمويل الأخضر؛

◀ إنشاء لجنة للاستقرار المالي تتولى مسؤولية المراقبة الاحترازية الكلية وإدارة الأزمات؛

◀ إنشاء لجنة وطنية للمدفوعات مسؤولة عن وضع استراتيجية وطنية لتطوير وسائل الدفع الإلكترونية³.

ثانياً: دوافع إصدار القانون النقدي والمصرفي رقم 09-23

تبرز دوافع إصدار هذا القانون في ثلاثة جوانب رئيسية؛ فمن الجانب السياسي، سعى المشرع إلى الوفاء بالتزامات الدولة لتطوير النظام المصرفي والنقدي ومعالجة التدخلات التنفيذية في القرارات النقدية، فضلاً عن تعزيز التشاور البرلماني والانفتاح على طموحات الشعب، مثل فتح مكاتب الصرف وشبابيك الصيرفة الإسلامية؛ أما من الجانب الاقتصادي، فكان الهدف تنويع الاقتصاد بعيداً عن المحروقات وتعزيز الاستثمارات والانفتاح المالي وإصلاح نظام الصرف، إلى جانب الاستفادة من التطورات التكنولوجية والمالية العالمية، بما في ذلك العملة الرقمية ووسائل الدفع الحديثة، فضلاً عن دعم الشمول المالي وزيادة تنافسية البنوك العمومية؛ ومن الناحية القانونية، ركز القانون على معالجة الاختلالات في النصوص السالفة، وتنظيم الصيرفة الإسلامية، وتعزيز حوكمة بنك الجزائر واستقلاليتها، وتمكين المجلس النقدي والمصرفي من الأدوات القانونية اللازمة لإدارة السياسة النقدية⁴.

¹ بنك الجزائر، تاريخ البنك، متاح على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz/histoire-de-la-banque>، 2024/06/19، 10:25.

² بوابة وزارة المالية، قانون رقم 09-23 يتضمن القانون النقدي والمصرفي، متاح على الرابط:

<https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/activites-ar/1228-loi-n-23-09-du-21-juin-2023-portant-loi-monetaire-et-bancaire-2>، 2024/06/19، 11:29.

³ لعزیز فايد، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁴ رنان مختار، الجيل الثالث من الإصلاحات النقدية والمصرفية في الجزائر قراءة في مضمون القانون 09-23، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2023، ص 287.

ثالثاً: مضمون القانون النقدي والمصرفي رقم 09-23

يمثل القانون 09-23 استمراراً لمسيرة الإصلاحات المصرفية والنقدية التي انطلقت في الجزائر منذ 1990، ويشكل مرحلة جديدة في هذا المسار، ويمكن تلخيص محتواه وأهدافه في مجموعة من النقاط الأساسية.

1. تعزيز استقلالية وحوكمة بنك الجزائر: ينص القانون رقم 09-23 على تعزيز حوكمة بنك الجزائر عبر اعتماد نظام العهدة للمحافظ ونوابه لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة¹، وهو ما يعيد إلى الأذهان ما نص عليه قانون 90-10²، بما يعزز استقلالية البنك المركزي. ويتألف مجلس إدارته من³:

◀ المحافظ، رئيساً؛

◀ ثلاثة نواب للمحافظ؛

◀ أربعة موظفين يعينون بموجب مرسوم رئاسي بحكم كفاءتهم في المجالين الاقتصادي والمالي.

كما أصبح بنك الجزائر ملزماً، بالإضافة إلى السياسة النقدية والإشراف المصرفي والمساهمة في الاستقرار المالي، بإعداد ميزان المدفوعات وعرض الوضعية المالية الخارجية للجزائر⁴.

تُعد حوكمة البنوك المركزية إحدى الركائز الأساسية لضمان الاستقرار المالي والنقدي، لا سيما في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الأنظمة المصرفية والمالية العالمية. تختلف الأطر القانونية والتنظيمية بين الدول، إلا أن هناك معايير دولية وضعتها مؤسسات مثل بنك التسويات الدولية (BIS)⁵ وصندوق النقد الدولي (IMF)⁶ ومنظمة الشفافية الدولية⁷، بهدف دعم استقلالية البنوك المركزية وتعزيز كفاءة مهامها الرقابية. وفي هذا الإطار، جاء القانون 09-23 لتنظيم إدارة وحوكمة بنك الجزائر، مما يستدعي إجراء دراسة مقارنة مع المعايير الدولية لتحديد نقاط القوة ونواحي القصور.

اعتمدت الجزائر بموجب هذا القانون نظاماً واضحاً لتسيير بنك الجزائر، يركز على المبادئ الآتية:

- ◀ الاستقلالية الإدارية والمالية: حيث يتم تعيين المحافظ ونوابه بمرسوم رئاسي لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، مع حظر ممارسة أي وظيفة حكومية أو عمومية أو نشاط خاص⁸.
- ◀ الشفافية والمساءلة: من خلال إلزام المحافظ ونوابه بأداء اليمين القانونية، وحظر الحصول على قروض خلال الولاية، وكذلك حظر تقلد المناصب ذات العلاقة بالمؤسسات المالية الخاضعة لرقابة البنك بعد انتهاء المهام لفترة سنتين⁹.

¹ المادة 13، القانون رقم 09-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023 يتضمن القانون النقدي والمصرفي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الجزائر، 2023/06/27، ص5

² المادة 22، القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الجزائر، 1990/04/18، ص523

³ المادة 22، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص6

⁴ المادة 37، المرجع السابق، ص8

⁵ BCBS, Issues in the Governance of Central Banks, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, May 2009, p.5-16

⁶ Bossu W., & Rossi, A. D. P. The Role of Board Oversight in Central Bank Governance: Key Legal Design Issues, IMF Working Paper (WP/19/293), International Monetary Fund, December 2019, pp.5-18

⁷ Marcus, A. J. Central bank governance and the prevention and detection of corruption, Transparency International, Berlin, Germany, 4 April 2019, pp.4-8

⁸ المواد 13-15، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص5

⁹ المواد 14-16، المرجع السابق، ص5-6

- ◀ **تعزيز سلطات المحافظ:** حيث يتمتع المحافظ بصلاحيات واسعة في التمثيل القانوني والمالي لبنك الجزائر، بالإضافة إلى تحديد سياسات التشغيل الداخلية¹.
- ◀ **مجلس الإدارة كجهاز رقابي:** يمتلك المجلس السلطة لوضع السياسات العامة لبنك الجزائر، بما في ذلك اتخاذ قرارات فتح أو إغلاق الوكالات والفروع ووضع اللوائح الداخلية².
- ◀ **الرقابة الداخلية والمراجعة:** تتولى هيئة مكونة من مراقبين اثنين، يُعيّنان بمرسوم رئاسي، مهمة مراقبة بنك الجزائر، حيث تمارس هذه الهيئة الرقابة الشاملة على جميع العمليات والأقسام، بما في ذلك مركزية المخاطر وتنظيم السوق النقدية. ويرفعان تقارير دورية لمجلس الإدارة ووزير المالية تتعلق بنتائج التدقيق السنوي والاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء³.
- ◀ **الشفافية والإفصاح والمساءلة:** من خلال نشر بنك الجزائر تقريرًا سنويًا حول نشاطاته، لا سيما في مجالات السياسة النقدية والإشراف المصرفي والاستقرار المالي، مع إلزام المحافظ بتقديم هذا التقرير لرئيس الجمهورية والوزير الأول في أجل لا يتعدى النصف الأول من السنة التالية، بالإضافة إلى عرض بيان للبرلمان متبوع بنقاش⁴. كما يتم نشر الوضعية الشهرية لحساباته المقلدة في الجريدة الرسمية، ما يعزز اطلاع الرأي العام على أدائه المالي⁵.
- ◀ **الانفتاح على المساءلة البرلمانية:** يتجسد ذلك في إلزام البنك بتقديم تقريره السنوي إلى البرلمان بغرفتيه، متبوعًا بنقاش عام، ما يعزز شفافية البنك أمام السلطة التشريعية، ويتيح متابعة أداء البنك المركزي في تحقيق أهدافه المتعلقة بالسياسة النقدية والاستقرار المالي⁶.
- ◀ **هيكل واضحة لصنع القرار:** من خلال الفصل بين مهام الهيئة التنفيذية ممثلة في مجلس الإدارة، والسلطة النقدية ممثلة في المجلس النقدي والمصرفي المكلف بوضع السياسة النقدية، وسلطة الإشراف ممثلة في اللجنة المصرفية، والسلطة المكلفة بالمراقبة الاحترازية الكلية وتسيير الالتزامات ممثلة في لجنة الاستقرار المالي، بينما تتولى اللجنة الوطنية للدفع وضع مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير وسائل الدفع، بما ينسجم مع مبادئ استقلالية السلطات.
- ◀ **تصميم إداري وتنظيمي فعال:** يتجلى في إنشاء مديريات عامة متخصصة، تشمل المفتشية العامة، إصدار النقود، أنظمة الدفع، والموارد البشرية، مع تخصيص مديريات للعلاقات المالية الخارجية والدراسات، ما يسمح بفعالية أكبر في تسيير العمليات الجوهرية للبنك.
- ◀ **تطوير الكفاءات البشرية:** من خلال وجود مديرية عامة للموارد البشرية ومدرسة عليا للمصرفية، تهدف إلى تأهيل المصرفيين المركزيين، وضمان استمرارية التكوين والتطوير المهني، بما يعزز من مهنية واستقلالية الكادر البشري لبنك الجزائر⁷.

¹ المادة 17، المرجع السابق، ص6

² المادة 21، المرجع السابق، ص6

³ المواد 29-30، المرجع السابق، ص7

⁴ المادة 33، المرجع السابق، ص8

⁵ المادة 34، المرجع السابق، ص8

⁶ المادة 33، المرجع السابق، ص8

⁷ بنك الجزائر، **الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر**، متاح على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz/organigramme>، 2024/06/23، 12:45.

2. توسيع صلاحيات المجلس النقدي والمصرفي: يمنح القانون 09-23 المجلس النقدي والمصرفي مجموعة من الصلاحيات الجديدة لمواكبة التحولات في البيئة المصرفية، وتشمل هذه الصلاحيات المجالات التالية:

- ◀ إصدار تراخيص لمنتجات التمويل والقرض الجديدة والخدمات المصرفية؛
- ◀ إعداد المعايير ونظم الدفع وسلامتها؛
- ◀ تطبيق المعايير الاحترازية على البنوك والمؤسسات المالية، والبنوك الرقمية ومزودي خدمات الدفع؛
- ◀ وضع قواعد السلوك وأخلاقيات المهنة للبنوك والمؤسسات المالية، والوسطاء المستقلين، ومكاتب الصرف، ومزودي خدمات الدفع؛
- ◀ تحديد شروط اعتماد الوسطاء المستقلين ومكاتب الصرف، بما في ذلك الحد الأدنى لرأس المال؛
- ◀ تحديد شروط اعتماد وإنشاء مزودي خدمات الدفع، بما في ذلك الحد الأدنى لرأس المال وكيفية حماية العملاء والمعايير المحاسبية التي تطبق عليهم¹.

3. إنشاء إطار قانوني للصيرفة الإسلامية: رغم أن النظام 02-18 الصادر في 4 نوفمبر 2018 كان أول تشريع ينظم الصيرفة الإسلامية منذ الاستقلال، فقد تم إلغاؤه لاحقاً بواسطة النظام 02-20 الصادر في 15 مارس 2020، الذي وضع الإطار القانوني للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وحدد قواعد ممارستها، مع اعتماد مصطلح "الصيرفة الإسلامية" بدلاً من "الصيرفة التشاركية". كما يوضح النظام كيفية ممارسة عمليات الصيرفة الإسلامية، وآلية فتح النوافذ الإسلامية².

إلى جانب ذلك، وضمن مساعي إنشاء إطار قانوني لممارسة النشاط المتعلق بالصيرفة الإسلامية، يتيح القانون رقم 09-23 للبنوك والمؤسسات المالية ممارسة العمليات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية حصرياً، مع تحديد مفهومها على أنها "كل عملية تقوم بها البنوك أو الشبائيك الإسلامية بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية"³. كما نصّ على الزامية حصول البنك أو المؤسسة المالية مسبقاً على شهادة المطابقة لمبادئ الشريعة الصادرة عن الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية التابعة للمجلس الإسلامي الأعلى، بالإضافة إلى موافقة بنك الجزائر قبل طرح المنتجات المصرفية⁴. كما كلف القانون المجلس النقدي والمصرفي بإضافة شخصية مختصة في الصيرفة الإسلامية لضمان مراعاة خصوصيات هذا النشاط عند صياغة السياسات⁵.

4. صلاحيات اللجنة المصرفية: لقد جعل هذا القانون اللجنة المصرفية سلطة إشراف مصرفي، حيث أصبحت هي الوحيدة المخولة بالبت في أي إخلال من طرف البنوك والمؤسسات المالية بأحكام هذا القانون وأنظمتها المتعلقة بالتعرض للمخاطر، لا سيما منها مخاطر القروض وكذا أعمال التسيير المترتبة عليها⁶؛ ويكلف بنك الجزائر بتنظيم هذه الرقابة لحساب اللجنة بواسطة أعوانه، مع إمكانية تكليف اللجنة لأي شخص تختاره لأداء

1 المادة 64، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص 12

2 رنان مختار، مرجع سبق ذكره، ص 290

3 المادة 71، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص 13

4 المادة 73، المرجع السابق، ص 13

5 المادة 61، المرجع السابق، ص 11

6 المادة 116، المرجع السابق، ص 19

مهام الرقابة¹. وإضافةً إلى ذلك، ضمَّ القانون إلى تركيبة اللجنة عضوين جديدين: الأول ممثل عن مجلس المحاسبة، والثاني ممثل عن وزارة المالية برتبة مدير².

5. استحداث لجنة الاستقرار المالي: قصد تعزيز آليات المراقبة والمتابعة، يستحدث القانون لجان جديدة، من أبرزها لجنة الاستقرار المالي المسؤولة سنوياً عن وضع أهداف السياسة الاحترازية الشاملة للنظام المالي ككل، والمراقبة الاحترازية الكلية وتسيير الالتزامات، حيث تجتمع اللجنة مرة واحدة كل ثلاثي على الأقل وتعد تقرير سنوي حول أنشطتها وترسله لرئيس الجمهورية³. تتكون تشكيلة لجنة الاستقرار المالي من:

◀ يرأس محافظ بنك الجزائر أو ممثله من بين نوابه، رئيساً؛

◀ ممثلان عن بنك الجزائر، وممثلان عن وزارة المالية؛

◀ ممثل من درجة عليا عن وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، مختص في الصيرفة الإسلامية؛

◀ رئيس لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها؛ ورئيس لجنة الإشراف على التأمينات؛

◀ الأمين العام للجنة المصرفية؛ والأمين العام للمجلس النقدي والمصرفي⁴.

1.5 المراقبة الاحترازية الكلية: تتكون من المهام التالية:

◀ تحديد وتقييم المخاطر التي يحتمل أن تضر باستقرار النظام المالي في مجمله؛

◀ الحرص على تعزيز شفافية النظام المالي من خلال تشجيع إنتاج ونشر المعلومات والإحصائيات المفيدة

للمراقبة الاحترازية الكلية من طرف الفاعلين في النظام المالي؛

◀ إصدار كل القرارات أو التعليمات الكفيلة بضمان السير الحسن للنظام المالي وفعاليتها، وتقليل مخاطر حدوث أزمات مالية؛

◀ السهر على تنفيذ جميع التدابير التي من شأنها الوقاية من المخاطر النظامية والتخفيف من آثارها؛

◀ اتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة نواحي القصور المحددة، وضمان توافقها ومراقبة تنفيذها⁵.

2.5 حالة حدوث أزمة مالية:

◀ إجراء تقييم للانعكاسات المحتملة للأزمة على النظام المالي وكذا على مختلف قطاعات الاقتصاد؛

◀ وضع استراتيجية للخروج من الأزمة واقتراح خطة لإدارتها من خلال تحديد رزمة للإجراءات الواجب

اتخاذها والأدوات الواجب استخدامها للتخفيف من أثر الأزمة؛

◀ تنسيق الإجراءات التي تسمح باستعادة الاستقرار المالي⁶.

6. إنشاء اللجنة الوطنية للدفع (CNP): ركز القانون 09-23 على أهمية التحول الرقمي للمنظومة المصرفية

بالجزائر، حيث تم إنشاء اللجنة الوطنية للدفع بتاريخ 7 أبريل 2024⁷، وتكليفها بوضع مشروع الاستراتيجية

الوطنية لتطوير وسائل الدفع، بهدف تعزيز المعاملات المصرفية الرقمية وتحقيق الشمول المالي⁸.

¹ المادة 120، المرجع السابق، ص20

² المادة 117، المرجع السابق، ص20

³ المادة 157 و159، المرجع السابق، صص.24-25

⁴ المادة 158، المرجع السابق، صص.24-25

⁵ المادة 161، المرجع السابق، ص25

⁶ نفسه.

⁷ بنك الجزائر، السيد المحافظ صالح الدين طالب يباشر في تشكيل اللجنة الوطنية للدفع، متاح على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz/m-le-gouverneur-salah-eddine-taleb-procede-a-linstallation-du-comite-national-des-paiements>

⁸ المادة 163، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص25

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

الجدول رقم (1-4): أبرز محطات الفترة الراهنة

20 سبتمبر 2023	تدشين أول بنك جزائري في الخارج، بنك الاتحاد الجزائري (AUB) ¹	نواكشوط - موريتانيا	تكتل لأربع بنوك عمومية جزائرية (CPA, BEA, BNA, BADR).
21 سبتمبر 2023	تدشين البنك الجزائري السنغالي (ABS) ²	داكار - السنغال	تكتل لأربع بنوك عمومية جزائرية (CPA, BEA, BNA, BADR).
30 جانفي 2024	فتح رأسمال القرض الشعبي الجزائري وإدراجه في البورصة ³	عملية فتح رأس المال تمت من خلال اللجوء العلني للاذخار عبر البورصة بنسبة 30% من رأس مال البنك، وبلغ عدد الأسهم المعروضة 22000000 سهم جديد	
29 ديسمبر 2022	البنك الوطني للإسكان (BNH)	قرار بنك الجزائر رقم 03-22 مؤرخ في 29 ديسمبر 2022، يتضمن اعتماد البنك الوطني للإسكان	
19 ماي 2024		دخول أول وكالة بنكية له حيز الخدمة مقرها الجزائر العاصمة ⁴ هو بنك موجه نحو التمويل العقاري خلفا للصندوق الوطني للسكن (CNL)، مع ضمان تقديم المهام السابقة للصندوق.	
6 فيفري 2024	الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر	النظام رقم 02-24 المؤرخ في 6 فيفري 2024	البنوك التجارية: 20 مليار دج المؤسسات المالية: 6.5 مليار دج البنوك الرقمية: 10 مليار دج
13 أكتوبر 2024	إصدار بنك الجزائر للشروط الخاصة بتأسيس واعتماد وممارسة نشاط البنوك الرقمية في الجزائر	النظام رقم 04-24 المؤرخ في 13 أكتوبر 2024	
31 ديسمبر 2024	فتح رأسمال بنك التنمية المحلية وإدراجه في البورصة ⁵	عملية فتح رأس المال تمت من خلال اللجوء العلني للاذخار عبر البورصة بنسبة 30% من رأس مال البنك، وبلغ عدد الأسهم المعروضة 44200000 سهم جديد	
16 جانفي 2025	اعتماد بنك " زراعات بنكسي - الجزائر " (ZBA)	المقرر رقم 02-25 المؤرخ في 16 جانفي 2025، المتضمن اعتماد فرع بنك برأس مال يقدر بـ 20 مليار دينار جزائري	
22 أبريل 2025	شروط اعتماد مسيري المؤسسات الخاضعة	النظام رقم 01-25 المؤرخ في 12 مارس 2025، يحدد شروط اعتماد مسيري المؤسسات الخاضعة	
7 ماي 2025	حماية زبائن البنوك، والمؤسسات المالية، والخاضعين الآخرين	النظام رقم 03-25 المؤرخ في 14 أبريل 2025، يتعلق بحماية زبائن البنوك، والمؤسسات المالية، والخاضعين الآخرين	

المصدر: من إعداد الباحث

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، تدشين "بنك الاتحاد الجزائري" بموريتانيا، أول بنك جزائري بالخارج، متاح على الرابط:

<https://www.aps.dz/ar/economie/148958-2023-09-20-10-44-43>، 16:08، 2025/06/20.

² وكالة الأنباء الجزائرية، تدشين "البنك الجزائري السنغالي" بـداكار، متاح على الرابط: <https://www.aps.dz/ar/economie/149017-2023-09-21-11-58-53>، 16:09، 2025/06/20.

³ وكالة الأنباء الجزائرية، فتح رأسمال القرض الشعبي الجزائري: الإطلاق في عملية بيع الأسهم ابتداء من 30 يناير، متاح على الرابط:

<https://www.aps.dz/ar/economie/155369-30>، 16:10، 2025/06/20.

⁴ وكالة الأنباء الجزائرية، البنك الوطني للإسكان يدخل رسميا حيز النشاط، متاح على الرابط: <https://www.aps.dz/ar/economie/162335-2024-05-18-12-35-34>، 16:11، 2025/06/20.

⁵ وكالة الأنباء الجزائرية، فتح رأس مال بنك التنمية المحلية : طرح الأسهم للبيع ابتداء من 20 يناير، متاح على الرابط:

<https://www.aps.dz/ar/economie/173383-20>، 16:14، 2025/06/20.

شهد النظام المصرفي والمالي الجزائري خلال الفترة الراهنة جملة من التحولات الجوهرية والإصلاحات الاستراتيجية، والتي تعكس توجهاً واضحاً نحو تعزيز الحوكمة المصرفية والمالية وفقاً للمعايير الدولية. وقد تبلورت هذه الإصلاحات في مجموعة من المحطات البارزة التي تمثل خطوات عملية في مسار تحديث القطاع المصرفي وتعزيز دوره في تمويل الاقتصاد الوطني.

يُعتبر افتتاح أول بنك جزائري في الخارج، بمدينة نواكشوط بموريتانيا في 20 سبتمبر 2023، خطوة استراتيجية تهدف إلى تعزيز الوجود المالي الجزائري على الصعيد الإقليمي. ويساهم هذا التوسع في دمج البنوك الجزائرية في المنظومة المالية الإفريقية، بما يدعم تدفق الاستثمارات الجزائرية الخارجية. ويُعد هذا التوسع عنصراً مهماً في ترسيخ مبادئ الحوكمة الجيدة، من خلال تبني المعايير الدولية المتعلقة بالامتثال والشفافية والمنافسة العادلة.

وفي نفس الإطار، جاء افتتاح البنك الجزائري السنغالي في دكا بالسنغال بتاريخ 21 سبتمبر 2023 ليعكس هذا التوجه، حيث يشكل تواجد البنوك الجزائرية في الأسواق الخارجية اختباراً حقيقياً لقدرتها على الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة، لا سيما في مجالات إدارة المخاطر، والامتثال للمعايير المحاسبية الدولية، وتعزيز الشفافية في المعاملات المالية.

أما على الصعيد الداخلي، شهد النظام المصرفي عملية فتح رأسمال بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 30% وإدراجه في البورصة الجزائرية بتاريخ 26 مارس 2024¹. ويشكل هذا القرار منعطفاً هاماً في إطار إصلاح البنوك العمومية، حيث يمثل الإدراج في البورصة أداة فعالة لتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال خضوع هذه المؤسسات لرقابة المستثمرين والهيئات التنظيمية، مما يعزز مبادئ الحوكمة المصرفية عبر ترسيخ ثقافة الإفصاح والمعلومات الدقيقة.

في إطار توجه الدولة نحو تمويل القطاعات ذات الأولوية، تم إنشاء البنك الوطني للإسكان بقرار صادر عن بنك الجزائر في 29 ديسمبر 2022، ليكون أداة لدعم سياسات السكن ويعكس تطبيق الحوكمة القطاعية من خلال تخصيص التمويل لقطاع محدد.

مواكبةً للتحولات الرقمية، صدر النظام 04-24، الذي يضع الشروط الخاصة بتأسيس وممارسة نشاط البنوك الرقمية في الجزائر، ما يساهم في دعم التحول الرقمي للقطاع المصرفي ويؤطره ضمن منظومة تشريعية تضمن الشفافية وحماية حقوق المتعاملين.

على صعيد البنوك العمومية، شهدت الفترة الأخيرة فتح رأسمال بنك التنمية المحلية بنسبة 30% وإدراجه في البورصة الجزائرية بتاريخ 13 مارس 2025²، ما يمثل خطوة استراتيجية لتعميق إصلاحات القطاع، إذ يُساهم إدراج البنوك في السوق المالية في تعزيز انضباطها المالي والرقابي، كما يكرّس مبدأ الشفافية من خلال إتاحة المعلومات للمستثمرين والمراقبين، ويحفّز على تحسين الأداء الداخلي وتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، بما يعكس التزام الدولة بتطوير نظام مصرفي أكثر كفاءة وتنافسية.

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، الإدراج الرسمي لأسهم القرض الشعبي الجزائري في بورصة الجزائر: "خطوة تاريخية" في مسار الإصلاح البنكي و المالي، متاح على الرابط: <https://www.aps.dz/ar/economie/159576-2024-03-26-14-09-48>، 16:20، 2025/06/20.

² وكالة الأنباء الجزائرية، بداية تداول أسهم بنك التنمية المحلية في بورصة الجزائر، متاح على الرابط: <https://www.aps.dz/ar/economie/177004-2025-03-13-11-46-48>، 16:24، 2025/06/20.

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

وفي إطار توسيع شبكة الفاعلين الماليين، تم الإعلان عن اعتماد بنك "زراعات بنكسي الجزائر" في 16 يناير 2025 برأسمال قدره 20 مليار دينار جزائري، وهو دخول يرفع مستوى التنافسية في النظام المصرفي ويعزز جودة الخدمات المقدمة، مع دعم الشمول المالي والابتكار في القطاع.

وأخيراً، حرصت السلطات النقدية على تحديث الإطار التنظيمي للقطاع وتعزيز الحوكمة وحماية الزبائن من خلال إصدار النظامين رقم 01-25 و 03-25. يحدد النظام 01-25 شروط اعتماد مسيري المؤسسات المالية من خلال معايير الكفاءة المهنية والنزاهة وآلية تقييم مسبق من بنك الجزائر، ما يعزز جودة القيادة ويحد من المخاطر التشغيلية. أما النظام 03-25، فيركز على حماية الزبائن عبر ضمان الشفافية في تقديم المعلومات، وتنظيم معالجة الشكاوى، ومنع الممارسات المجحفة تجاه الزبائن. ويهدف كلا النظامين إلى ترسيخ الثقة في النظام المصرفي، وتعزيز استقراره بما يتماشى مع المعايير الدولية.

الجدول رقم (1-5): الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر

التاريخ	الأنظمة	الحد الأدنى لرأس المال
4 يونيو 1990	النظام رقم 01-90	البنوك التجارية: 500 مليون دج المؤسسات المالية: 100 مليون دج
4 مارس 2004	النظام رقم 01-04	البنوك التجارية: 2.5 مليار دج المؤسسات المالية: 500 مليون دج
23 ديسمبر 2008	النظام رقم 04-08	البنوك التجارية: 10 مليار دج المؤسسات المالية: 3.5 مليار دج
4 نوفمبر 2018	النظام رقم 03-18	البنوك التجارية: 20 مليار دج المؤسسات المالية: 6.5 مليار دج
7 ديسمبر 2020	النظام رقم 08-20	يعدل ويتم النظام رقم 03-18، عبر تمديد آجال الامتثال للاحكام التنظيمية.
6 فبراير 2024	النظام رقم 02-24	البنوك التجارية: 20 مليار دج المؤسسات المالية: 6.5 مليار دج البنوك الرقمية: 10 مليار دج

المصدر: من إعداد الباحث

يعكس الجدول (1-5) تطوراً تصاعدياً واضحاً في متطلبات الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر، ففي المرحلة الأولى الممتدة من 1990 إلى بداية الألفية، اتسمت متطلبات الرسملة بالانخفاض النسبي، وهو ما يعكس أولوية تشجيع دخول المؤسسات إلى السوق أكثر من التركيز على قدرتها على امتصاص الصدمات. غير أن الزيادات المتتالية في الحد الأدنى لرأس المال ابتداءً من 2008 تمثل نقطة تحول جوهريّة، حيث أصبح رأس المال يُوظف كأداة حوكمة احترازية تهدف إلى الحد من المخاطر النظامية وتعزيز الاستقرار المالي، خاصة في سياق تداعيات الأزمات المالية العالمية. ويبرز هذا التوجه بوضوح في الرفع الكبير لمتطلبات الرسملة سنة 2018، بما يعكس تشدداً تنظيمياً موجّهاً لتحسين جودة إدارة المخاطر داخل المؤسسات المصرفية. في المقابل، يكشف نظام 2020 عن مقاربة تنظيمية مرنة، إذ ركز على تمديد آجال الامتثال بدل رفع المتطلبات، بما يوازن بين متطلبات الاستقرار المالي والقدرة الفعلية للمؤسسات على التكيف. كما يشير إدراج البنوك الرقمية في نظام 2024 إلى توسّع إطار الحوكمة ليشمل المخاطر التكنولوجية، وإن ظل مستوى الرسملة المعتمد محل نقاش نقدي. وعليه، يؤكد الجدول أن تعزيز رأس المال يشكل ركيزة أساسية، لكنها غير كافية دون تكاملها مع آليات حوكمة أخرى.

المطلب الثاني: هيكلة النظام المصرفي والمالي الجزائري

يتألف النظام المصرفي والمالي الجزائري حاليًا من بنك الجزائر، و21 بنكًا تجاريًا، و8 مؤسسات مالية، بالإضافة إلى 5 مكاتب تمثيلية لبنوك دولية كبيرة، إلى جانب البورصة، والمؤتمن المركزي، ولجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة، وشركة متخصصة في أتمتة المعاملات بين البنوك، والجمعية المهنية للقطاع¹.

الفرع الأول: البنك المركزي الجزائري

ينص القانون 09-23 على أن بنك الجزائر هو مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تمتلك الدولة كامل رأس مالها، ويقع مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة؛ ويعد تاجرًا في تعاملاته مع الأطراف الأخرى، يحكمه التشريع التجاري ما لم تتعارض أحكامه مع هذا القانون؛ ويتبع قواعد المحاسبة التجارية دون الخضوع لإجراءات المحاسبة العمومية ومراقبة مجلس المحاسبة، كما أنه معفى من التزامات التسجيل في السجل التجاري².

بنك الجزائر مسؤول عن تنفيذ السياسة النقدية وضمان حسن سير العمل في النظام المصرفي الجزائري، كما يساهم في إعداد وتنفيذ السياسة المالية التي تعتمدها الحكومة. ولتحقيق مهامه، يتألف البنك من 11 مديرية عامة، ويحرص على وجود تمثيل له في جميع الولايات وأي مدينة يقتضي فيها الأمر³، تُنسّقها ثلاث مديريات اقليمية (وسط، غرب، شرق).

يعكس الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الموضح في الشكل (1-1) بنية مؤسساتية متكاملة تواكب المعايير الدولية في إدارة البنوك المركزية، مما يساهم في تعزيز حوكمة النظام المصرفي والمالي في البلاد. ويتميز هذا الهيكل بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات، مما يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة، إضافة إلى الفصل بين الوظائف الرقابية والتنفيذية من خلال مديريات مستقلة، بما يحد من تضارب المصالح ويضمن استقلالية الرقابة. كما يدعم وجود مديريات متخصصة في إدارة النقود، والعلاقات المالية الخارجية، والموارد البشرية، فضلاً عن المدرسة العليا للمصرفية، فعالية النظام المالي من خلال تطوير الكفاءات البشرية وضمان استدامة المهارات. ويُعد هذا التنظيم المتكامل ركيزة أساسية في إدارة المخاطر المالية والرقابة على أنظمة الدفع، مما يعزز الاستقرار المالي ويحقق استقلالية البنك المركزي، ويُساهم في بناء ثقة المستثمرين المحليين والدوليين، بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة الرشيدة للقطاع المالي.

¹ بنك الجزائر، الفاعلون في النظام البنكي الجزائري، متاح على الرابط: <https://aapi.dz/systeme-financier-et-bancaire>، 2024/06/23، 12:30.

² المادة 9 و10، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص5

³ المادة 11، المرجع السابق، ص5

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

الشكل رقم (1-1): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر



المصدر: بنك الجزائر، الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر، متاح على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz/organigramme>، 2024/06/23

12:45

1. تعريف البنك المركزي: البنوك المركزية هي السلطة النقدية الرئيسية لأي دولة أو مجموعة دول، وتؤدي دوراً محورياً في تنظيم عمل البنوك والأسواق المالية والاقتصاد ككل. فهي تدير حجم النقد والائتمان في الاقتصاد بهدف السيطرة على معدلات التضخم و/أو تعزيز النمو الاقتصادي، وذلك من خلال أدواتها المختلفة مثل: عمليات السوق المفتوحة (شراء وبيع الدين الحكومي)، تحديد أسعار الفائدة الأساسية، تحديد مستويات الاحتياطي الإلزامي، وإصدار العملة الوطنية. كما قد تُكلف بعض البنوك المركزية بالحفاظ على استقرار سعر صرف العملة المحلية. إضافة إلى ذلك، تنظم البنوك المركزية عمليات الدفع بين البنوك وتقوم بدور رقابي إشرافي لضمان سلامة ومثانة النظام المالي. ومن أبرز الأمثلة على هذه البنوك: البنك المركزي الأوروبي، بنك إنجلترا، بنك اليابان، بنك الشعب الصيني، وبنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي¹.

البنك المركزي هو مؤسسة وطنية تدير العمليات النقدية والتمويلية للدولة بهدف دعم السياسة الاقتصادية للحكومة، حيث يقوم بإدارة الجهاز النقدي ويشغل موقعاً مركزياً في النظام المصرفي، حيث يعمل كقائد ومشرف ومنظم لنشاط البنوك التجارية. ولذلك فإنه يعتبر أعلى سلطة نقدية في الدولة ومسؤول عن رسم السياسة النقدية والتأثير على الأوضاع المالية والائتمانية².

2. خصائص البنك المركزي: البنك المركزي يتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزه عن باقي المؤسسات المالية، وهي كالتالي:

◀ **موقعه في النظام المصرفي:** يحتل البنك المركزي قمة الجهاز المصرفي، ويشرف على البنوك التجارية، ويوجد بنك مركزي واحد في كل دولة.

◀ **ملكية الدولة:** تكون البنوك المركزية مملوكة بالكامل من قبل الحكومة.

◀ **الإدارة والهدف:** يتم إدارة البنوك المركزية من قبل أفراد مرتبطين بالحكومة، وهي لا تهدف إلى الربح بل تتحمل مسؤولية اجتماعية واقتصادية شاملة، فهي تهدف البنوك المركزية إلى تحقيق المصلحة العامة³.

◀ **تحقيق السياسة النقدية:** وجود سلطة نقدية واحدة تتمتع بالاستقلالية ضروري لتحقيق أهداف السياسة النقدية⁴.

◀ **بنك الإصدار:** يعتبر البنك المركزي هو المسؤول عن إصدار العملة الوطنية.

◀ **دور رقابي وتنظيمي:** يقوم البنك المركزي بتنظيم حجم الائتمان ونوعيته، ويشرف على كيفية استخدام البنوك للودائع، مع إلزامها بالاحتفاظ بالاحتياطي القانوني⁵.

بشكل عام، يمثل البنك المركزي الركيزة الأساسية للنظام المصرفي في الدولة؛ إذ يتولى إدارة السياسة النقدية، والإشراف على البنوك التجارية، ويعمل من أجل تحقيق الاستقرار النقدي والمالي والاقتصادي، دون أن يكون هدفه تحقيق الربح.

¹ Richard, A. et al., **Foundations of banking risk: An overview of banking, banking risks, and risk-based banking regulation**, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, U.S., 2009, p.12

² الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، **إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص26

³ المصري إبراهيم، **الاقتصاد النقدي: النقود – البنوك – البازل**، الطبعة الأولى، دار الحكمة، القاهرة، مصر، 2014، ص86

⁴ الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص27

⁵ علا نعيم عبد القادر، وآخرون، **مفاهيم حديثة في إدارة البنوك**، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2009، ص8

3. وظائف البنك المركزي: من أبرزها ما يلي:

- ◀ يحكّم إصدار العملة ويغطيها بالموجودات الأجنبية ويحدد فئاتها؛
- ◀ يقوم بالأعمال المصرفية التي تحتاجها الدولة، مثل الاحتفاظ بودائع الدوائر الحكومية، تنظيم حساباتها، تسديد التزاماتها، وتقديم الائتمان ضمن حدود وضوابط معينة؛
- ◀ يتعامل مع المصارف المختلفة، يقبل ودائعها، يجري المقاصة بين شيكاتها، ويقدم القروض لها؛
- ◀ يراقب تأسيس المصارف الجديدة أو فتح فروع لها، ومدى التزامها بالتشريعات المصرفية؛
- ◀ يتولى مسؤولية صياغة السياسة النقدية وفقاً للظروف الاقتصادية الخاصة بالدولة¹؛
- ◀ يفرض قيوداً وإجراءات على البنوك لضمان سلامة أموال المودعين؛
- ◀ يحتفظ بحسابات الدولة، وينظم مدفوعات، ويضع خبراته المالية والمصرفية تحت تصرف الحكومة، كما يراقب احتياطات الصرف الرسمية والتحويلات الخارجية؛
- ◀ يحتفظ باحتياطات البنوك التجارية، ويضعها تحت تصرفها لضمان سيولة الجهاز المصرفي؛
- ◀ يقدم القروض للجهاز المصرفي مباشرة أو عن طريق خصم الأوراق التجارية وعمليات السوق المفتوحة للمحافظة على سيولة النظام الائتماني².

4. هيئات الإدارة والرقابة: تشمل ما يلي:

- أ. المجلس النقدي والمصرفي: يتكون المجلس النقدي والمصرفي من أعضاء مجلس إدارة البنك، وشخصيتين مختارتين بحكم كفاءتهما في المسائل الاقتصادية والنقدية والصيرفة الإسلامية، بالإضافة إلى إطار من بنك الجزائر برتبة مدير عام على الأقل، يعينون بمرسوم رئاسي³.
- يتألف المحافظ المجلس النقدي والمصرفي، ويستدعيه للاجتماع ويحدد جدول أعماله، كما يضع نظامه الداخلي. حيث يعقد المجلس أربع دورات عادية على الأقل سنوياً، ويتطلب عقد اجتماعاته حضور خمسة أعضاء على الأقل؛ كما يزود المجلس بأمانة عامة يحدد مجلس إدارة بنك الجزائر صلاحياتها وكيفية تنظيمها وعملها⁴.
- ب. اللجنة المصرفية: تتكون اللجنة المصرفية من المحافظ كرئيس، وثلاثة أعضاء ذوي كفاءة في المجال المصرفي والمالي والمحاسبي، وقاضيين أحدهما من المحكمة العليا والآخر من مجلس الدولة، وممثل عن مجلس المحاسبة، وممثل عن وزارة المالية؛ يعينون لمدة خمس سنوات بمرسوم رئاسي، كما تزود اللجنة بأمانة عامة يحدد مجلس إدارة بنك الجزائر صلاحياتها وتنظيمها⁵، بحيث يقدم رئيس اللجنة سنوياً تقريراً حول الإشراف البنكي إلى رئيس الجمهورية⁶.

تنص المادة 116 من القانون 09-23 على أن مهام اللجنة المصرفية تشمل ما يلي:

- ◀ متابعة التزام المؤسسات الخاضعة والوسطاء المستقلين، ومكاتب الصرف، ومزودي خدمات الدفع،
- لأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة عليهم؛

¹ الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص 27-28

² علا نعيم عبد القادر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 9-10

³ المادة 61، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص 11

⁴ المادة 62، المرجع السابق، ص 11

⁵ المادة 117، المرجع السابق، ص 20

⁶ المادة 132، المرجع السابق، ص 21

- ◀ فحص شروط استغلال البنوك والمؤسسات المالية والسهر على نوعية وضعياتها المالية؛
- ◀ المعاقبة على الإخلالات التي تتم معاينتها؛
- ◀ السهر على احترام قواعد حسن سير المهنة؛
- ◀ تعاين عند الاقتضاء، المخالفات التي يرتكبها أشخاص يمارسون نشاطات الخاضعين دون أن يتم اعتمادهم، وتطبق عليهم العقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون، دون المساس بالملاحظات الأخرى الجزائية والمدنية؛
- ◀ تصدر تعليمات توجيهية وتُثبت عن طريق مقررات¹.

الفرع الثاني: البنوك التجارية

سننتظر في هذا الفرع إلى كل من تعريف وخصائص البنوك التجارية، بالإضافة إلى أهم وظائفها وأنواعها.

1. تعريف البنوك التجارية: في البداية، لم يُطلق على المؤسسات التي تمارس الإيداع والإقراض اسم "بنك"، بل كان يُطلق على العاملين فيها لقب "الصارفة" (Bankers)، ومن هذا المصطلح اشتُق لاحقًا لفظ "بنك" ليُطلق على الأماكن التي يمارسون فيها نشاطهم. وبدأ استخدام كلمة "بنك" في القرن السادس عشر، لتشير إلى المؤسسات المالية التي تتولى الإيداع والإقراض وصرف النقود، ويعود أصل الكلمة إلى اللفظ الإيطالي "Banca"²، في إشارة إلى "المصطبة" (La panchina) التي كان يقف عليها الصرافون في مدينة البندقية لتحويل العملات³.

أما في التعريف الحديث، فيُعرف البنك على أنه مؤسسة مالية تعمل على تجميع الفوائض المالية من الأفراد أو المؤسسات أو الحوكمة، وتعيد توظيفها عبر الإقراض بشروط محددة أو من خلال استثمارها في أدوات مالية مثل الأسهم والسندات⁴.

تُعد البنوك التجارية مؤسسات تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الأرباح بأقل التكاليف من خلال تقديم خدمات مصرفية متنوعة ومنح الائتمان⁵، وتتميز بقدرتها على قبول الودائع القابلة للسحب عند الطلب أو بعد آجال محددة، إلى جانب تنفيذ عمليات التمويل الداخلي والخارجي، وتشجيع الادخار والاستثمار، وتمويل المشروعات، وتقديم مختلف الخدمات المالية والتجارية، وكل ذلك ضمن الأطر والسياسات التي يحددها البنك المركزي⁶.

تُعتبر البنوك أحد الأعمدة الجوهرية التي يقوم عليها النظام المالي، إذ تلعب دورًا محوريًا في توجيه المدخرات نحو الأنشطة الإنتاجية، مما يساهم في دعم النمو الاقتصادي والرفاهية العامة. وقد أبرزت الأزمة المالية العالمية أهمية البنوك في الاقتصاد من خلال دورها في الوساطة المالية وتحويل الأصول. وتُظهر النظرة الشاملة إلى النظام المالي أن الأسر والشركات تمثل الجهات المُقرضة، بينما يشمل المقترضون النهائيون

¹ المادة 116، المرجع السابق، ص 19-20

² علي محمد شلهوب، شؤون النقود وأعمال البنوك، الطبعة الأولى، دار شعاع، حلب، سوريا، 2007، ص 245

³ أحمد بلودنين، الوجيز في القانون البنكي الجزائري، دار بلقيس، الدار البيضاء، الجزائر، 2009، ص 9

⁴ الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص 13

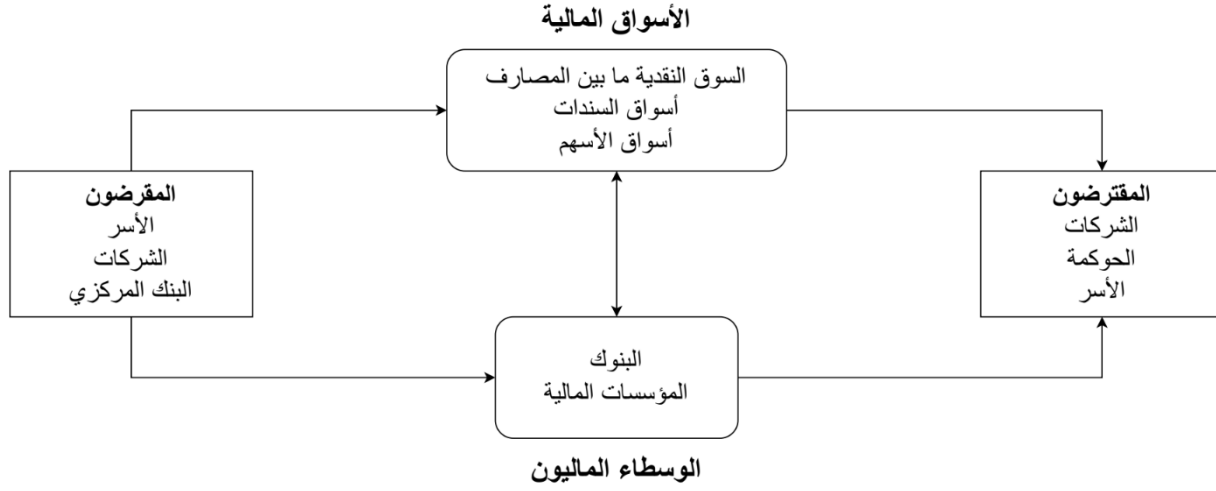
⁵ المصري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 97

⁶ الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص 33

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

الشركات والحكومات والأسر. ويتم التمويل بطريقتين، الأولى من خلال البنوك والمؤسسات المالية؛ والثانية من خلال الأسواق المالية، والتي تتكون من أسواق النقد وأسواق السندات وأسواق الأسهم¹.

الشكل رقم (1-2): نظرة عامة على النظام المصرفي والمالي



المصدر: Berger, A. N. et al., **The Oxford Handbook of Banking**, 1st Edition, Oxford University Press Inc., New York, U.S., 2012, p.38

البنوك هي شركات ربحية مرخصة تقدم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية، حيث تقوم بتجميع المدخرات وتحويلها إلى قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، بالإضافة إلى قيامها بمعالجة المدفوعات المالية. كما تسهم البنوك في تسهيل تدفق رؤوس الأموال من الأسر إلى الشركات، مما يدعم عمليات الاستثمار والإنتاج، وتكتمل هذه الدورة الاقتصادية عندما تتدفق الأسر دخولها على السلع والخدمات التي تنتجها الشركات، في حين تعتمد هذه الأخيرة على رأس المال والعمالة والمعرفة التي توفرها الأسر، مقابل رواتب وفوائد وأرباح الأسهم. تتمثل الوظائف الرئيسية للبنوك في الوساطة المالية وتحويل الأصول، حيث تقوم في إطار تحويل الأصول بتحويل المدخرات الفردية قصيرة الأجل إلى قروض طويلة الأجل وعالية المخاطر موجهة نحو الشركات، أو تستثمرها بطريقة متنوعة لتقليل المخاطر، مستفيدة من خبرتها في تقييم المعلومات المعقدة².

أما في وظيفتها كوسيط، فإن البنوك تسهل تنفيذ الصفقات مثل شراء وبيع الأسهم والسندات نيابةً عن العملاء دون تغيير طبيعة الأصول، ما يساهم في تقليل تكاليف المعلومات والمعاملات وتحقيق وفورات الحجم. وتبرز أهمية البنوك في التخفيف من أوجه القصور في السوق عبر ثلاث وساطات رئيسية: الوساطة في السيولة، من خلال مواءمة رغبات أصحاب المدخرات قصيرة الأجل مع متطلبات المستثمرين ذوي الاحتياجات طويلة الأجل؛ وكذلك تقوم بدور الوسيط في تحمل المخاطر عبر توفير أدوات ادخار منخفضة الخطورة، في مقابل توجيه الودائع نحو أصول استثمارية متنوعة ذات مخاطر وعوائد أعلى، عبر تنويع المحافظ المالية وإعادة هيكلة المنتجات وفقاً لمستوى تحمل المخاطر، كما في التوريق؛ والوساطة في المعلومات، من خلال تجاوز مشكلات عدم تماثل المعلومات التي تؤدي إلى الاختيار المعاكس والسلوك الانتهازي. كما تضطلع البنوك بدور

¹ Berger, A. N. et al., **The Oxford Handbook of Banking**, 1st Edition, Oxford University Press Inc., New York, U.S., 2012, p.37

² Gestel, T. V., & Baensens B. **Credit Risk Management - Basic Concepts: financial risk components, rating analysis, models, economic and regulatory capital**, 1st Edition, Oxford University Press Inc., New York, U.S., 2008, pp.9-12

الرقابة المفوضة، إذ تمارس رقابة فعالة على المقترضين نيابة عن المدخرين لحماية أموالهم والحد من المخاطر الأخلاقية، ما يعزز كفاءة النظام المالي واستقراره¹.

مهمة البنك تتمثل في التوسط بين الدائنين والمدينين، حيث يُعدّ البنك وسيطاً أساسياً بين الأفراد والشركات التي يخدمها. فبالنسبة لعملاء الودائع الذين يُعدّون دائنين للبنك، يتمثل الدور الرئيسي للبنك في توفير الأمان وإدارة السيولة بفعالية، بالإضافة إلى تنظيم وتسهيل عمليات الدفع. أما بالنسبة لعملاء الائتمان الذين يُعدّون مدينين للبنك، يتعين على البنك تلبية توقعاتهم بتوفير التمويل بأسعار معقولة، وذلك بالمنافسة مع أسواق الرأسمال والتمويل الذاتي للشركات. فيجد البنك نفسه في توازن دائم بين تقديم الدعم المالي وإدارة المخاطر بشكل فعال، هذا التوازن يمثل جوهر وظيفته كوسيط مالي حيوي في النظام المصرفي والمالي².

2. خصائص البنوك التجارية: خصائص البنوك التجارية تشمل ما يلي:

- ◀ تكون في شكل شركات مساهمة؛
- ◀ تهدف إلى تحقيق أعلى ربح ممكن للمساهمين، وحتى عندما تكون مملوكة للحكومة فإنها تسعى للعمل بكفاءة بعيدة عن الروتين الحكومي لتعزيز الثقة وتقديم خدمات سريعة وسهلة؛
- ◀ تتنوع وتتعدد حسب اتساع السوق النقدي والنشاط الاقتصادي وحجم المدخرات، مما يزيد من المنافسة فيما بينها؛
- ◀ تستهدف بشكل رئيسي قطاع المشروعات والأعمال؛
- ◀ تتنوع عملياتها بجانب وظائفها الرئيسية في خلق نقود الودائع³؛
- ◀ تعتمد على رؤوس أموال صغيرة مقارنة بحجم الأموال التي تتعامل بها؛
- ◀ تهدف إلى تحقيق الربح وتعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفي؛
- ◀ تواجه متطلبات سيولة مرتفعة نظراً لاعتمادها الكبير على الودائع في منح للقروض؛
- ◀ تتعامل مع عدد كبير من الجمهور ومنشآت الأعمال مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى، نظراً لتاريخها الطويل في التعامل بالصكوك والحسابات الجارية⁴؛
- ◀ أداة لتمرير السياسة النقدية والمالية للدولة، بما ينعكس على معدلات الفائدة، وقيمة العملة، ومستويات الأسعار، وفرص التشغيل⁵.

3. وظائف البنوك التجارية: تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات، ومنها ما يلي:

1.3 استلام الودائع: تقوم البنوك التجارية باستقبال الأنواع التالية من الودائع:

- ◀ **الودائع الجارية:** تمثل تلك الودائع التي يلتزم البنك بسدادها فوراً عندما يطلبها المودع ولا يدفع لها فائدة وتسمى هذه الودائع أحياناً بالحسابات الجارية.

¹ Idem.

² Koslowski, P. **The Ethics of Banking : Conclusions from the Financial Crisis**, (Vol. 30), Springer Dordrecht, Netherlands, 2011, pp.19-20

³ المصري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 98-99

⁴ الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص 14

⁵ Yhip, T. M. & Alagheband, B. M. D. **The Practice of Lending : A Guide to Credit Analysis and Credit Risk**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2020, p.276

◀ **ودائع الادخار:** تتمثل في ودائع التوفير لصغار المدخرين ويمكن للمودع أن يسحب منها في فترات محددة (عادة مرة واحدة في الأسبوع)، وتشترط بعض البنوك أن يكون السحب في كل مرة بحد أقصى تحدده البنوك كمبلغ أو كنسبة من مجموع الوديعة؛ ومن المعروف أن البنوك تدفع على هذه الودائع معدل فائدة.

◀ **ودائع لأجل:** هي الودائع التي لا يجوز السحب منها إلا بعد مدة معينة يتفق عليها مع البنك، مقابل فائدة يمنحها البنك¹.

2.3 الإقراض: يُعدّ من الوظائف الأساسية للبنوك التجارية، وتأتي قروضها عادة في صور متعددة، من أبرزها:

◀ **الحسابات المفتوحة أو تجاوز السحب:** تسمح بعض البنوك لعملائها بسحب مبالغ تزيد عن الودائع الفعلية في حساباتهم تحت الطلب، مما يخلق رصيداً مدينًا للعميل في حسابه الجاري.

◀ **خصم الكمبيالات:** هو خدمة تقدمها البنوك التجارية، حيث يقوم البنك بدفع قيمة الكمبيالة للتاجر قبل موعد استحقاقها، مقابل خصم جزء من قيمتها كفائدة. هذا النوع من الاستثمار قصير الأجل يناسب البنوك التجارية لأن ودائعها غالباً ما تكون قصيرة الأجل أيضاً.

◀ **القروض العادية (الائتمان):** هي من أهم أنشطة البنك وتأثيرها كبير على الاقتصاد، وتتخلص بقيام البنك بعد الموافقة على القرض بفتح حساب جارٍ للعميل بقيمة القرض بدلاً من إعطاء المبلغ نقداً، بحيث يُزوّد العميل بدفتر شيكات لسحب من الحساب عن طريق الشيكات. في هذه العملية، يسجل البنك المبلغ كرقم في الجانب الدائن باسم العميل.

◀ **الاعتمادات المستندية:** هو تعهد من البنك بناءً على طلب العميل لصالح شخص آخر "المستفيد"، يتعهد البنك بدفع أو قبول كمبيالات بشروط محددة. والفوائد التي تحصل عليها البنوك التجارية من هذه الخدمة تشمل العمولات، التأمينات النقدية من العملاء، وفوائد التمويل والأرباح من عمليات الصرف الأجنبي².

3.3 خدمات أخرى: نذكر منها ما يلي:

◀ إصدار خطابات الضمان؛

◀ شراء وبيع العملات الأجنبية؛

◀ توفير خزائن معدنية لاستئجارها بهدف حفظ المقتنيات الثمينة والوثائق الهامة؛

◀ تنفيذ تحويلات العملة للخارج لتغطية التزامات العملاء المرتبطة بعمليات الاستيراد؛

◀ التحصيل والتسديد نيابة عن الزبائن؛

◀ خدمات البطاقة الالكترونية والبطاقة الائتمانية؛

◀ تقديم خدمات استشارية³.

¹ المصري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 100-101

² المرجع السابق، ص 102-104

³ الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص 34-35

4. أنواع البنوك التجارية: يمكن تقسيم أنواع البنوك التجارية إلى ما يلي:

◀ **بنوك ذات الفروع:** تعتبر شركات مساهمة تمتلك فروعاً متعددة في أنحاء البلاد، حيث يتم إدارة كل فرع محلياً مع الالتزام بالسياسات العامة المحددة من المركز الرئيسي.

◀ **بنوك السلاسل:** تشكل سلاسل من الفروع التي تدير كل فرع عمله بشكل مستقل، مع وجود مركز رئيسي يحدد السياسات العامة وينسق الأعمال بينها. ويقتصر وجود مثل هذا النوع من البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية.

◀ **بنوك المجموعات:** تعمل كشركات قابضة تمتلك وتدير عدة بنوك أو شركات مالية وتوجه سياساتها بشكل مركزي.

◀ **البنوك الفردية:** تكون منشآت صغيرة تمتلكها أفراد أو شركات، تقتصر نشاطاتها عادةً على مناطق جغرافية صغيرة وتستثمر في أصول سريعة التحول إلى نقد.

◀ **البنوك المحلية:** تُنشأ لتبشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة مثل محافظة أو مدينة¹.

5. **حوكمة البنوك العمومية:** تحققت هذه الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز فعالية التسيير وتحسين أداء هذه البنوك. فقد شكّلت عقود الأداء، المطبقة منذ 2008، أحد أهم الأدوات المعتمدة، حيث أُدرجت ضمن التزامات المسيرين وربطت بالمنح المتغيرة لديهم بتحقيق أهداف واضحة متفق عليها مسبقاً. كما تم تعزيز دور مجالس الإدارة من خلال برنامج تكويني أطلقته وزارة المالية بالتنسيق مع المعهد العالي للتسيير والتخطيط عام 2010، موجّه لأعضاء مجالس إدارة البنوك العمومية، وتناول قضايا جوهرية تشمل بيئة عمل البنك، المراقبة الداخلية، دور محافظة الحسابات، ومسؤولية الإداريين².

في إطار دعم مبادئ الحوكمة، تم تنصيب لجان تدقيق ضمن مجالس إدارة البنوك العمومية لتعزيز الرقابة الداخلية. وفي عام 2021، نفّذت ستة بنوك عمومية عمليتين أساسيتين: الأولى تمثلت في فصل مهام الرقابة عن الإدارة التنفيذية، مما أدى إلى تعيين رئيس مجلس إدارة ومدير عام منفصلين لكل بنك خلال شهر أفريل، في خطوة تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، انسجاماً مع التجارب الدولية التي تؤكد فعالية هذا النموذج في تركيز الدولة على دورها كمالكة وضمان رقابة فعالة وتحسين إدارة المخاطر. أما العملية الثانية، فقد تمثلت في تعيين إداريين مستقلين اثنين لكل بنك، خلال شهر يونيو 2021، عبر مسار اختيار شفاف، ما ساهم في تعزيز احترافية مجالس الإدارة من خلال تنويع الخبرات، ومواجهة تحديات إدارة المخاطر والتحول الرقمي، وضمان موضوعية القرارات الهادفة إلى تطوير أداء البنوك العمومية³.

تشكل هذه الإصلاحات منعطفاً حاسماً في تسيير مساهمات الدولة في القطاع المصرفي العمومي، حيث تعكس توجهاً نحو تبني أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة، بما يعزز من مصداقية وشفافية هذا القطاع الحيوي ويكرس دوره في دعم الاقتصاد الوطني.

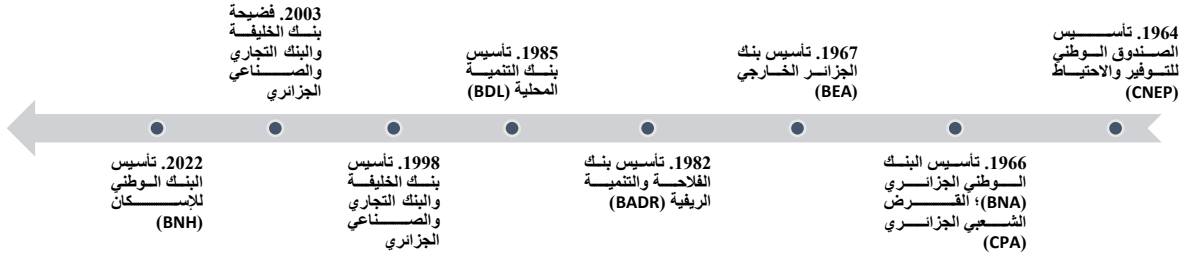
¹ علا نعيم عبد القادر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11-12

² لعزیز فايد، مرجع سبق ذكره، ص 80

³ المرجع السابق، ص 81

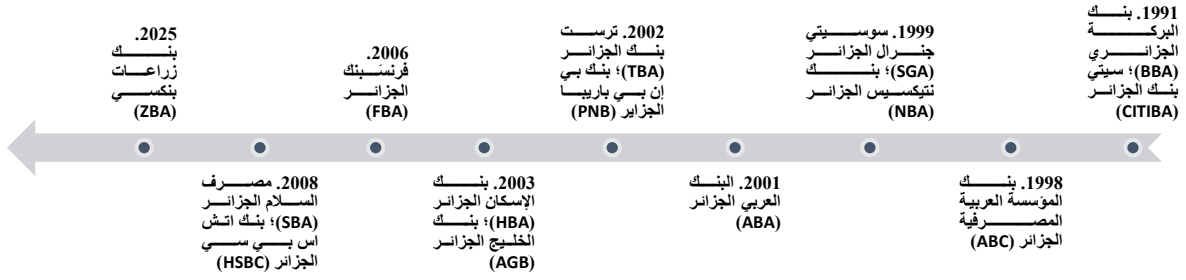
الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

الشكل رقم (1-3): الخط الزمني لتأسيس البنوك العمومية في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (1-4): الخط الزمني لإنشاء البنوك الأجنبية الخاصة في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثالث: المؤسسات المالية ومكاتب التمثيل

1. المؤسسات المالية: تُعرّف المؤسسات المالية بأنها أشخاص معنوية تمارس أنشطة مصرفية، غير أنها لا تملك صلاحية تلقي الودائع من الجمهور ولا إدارة وسائل الدفع أو وضعها تحت تصرف زبائنها¹. ورغم ذلك، يُسمح لها بمزاولة عمليات الصرف، والتعامل في الذهب والمعادن الثمينة، بالإضافة إلى شراء وبيع وإدارة القيم المنقولة والمنتجات المالية. كما تقدّم هذه المؤسسات خدمات الاستشارة والمساعدة في تسيير الممتلكات والهندسة المالية، وتساهم في تسهيل إنشاء المؤسسات وتطويرها². ومن جهة أخرى، يُمكنها تلقي أموال من الجمهور، شريطة أن تكون موجهة للاستثمار على شكل مساهمات في مؤسسة معينة³. وقد نشر بنك الجزائر قائمة بالمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر⁴، والتي تظهر في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1-5): الخط الزمني لتأسيس المؤسسات المالية في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث

¹ المادة 78، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص 14

² المادة 79، المرجع السابق، ص 14

³ المادة 80، المرجع السابق، ص 14

⁴ المقرر رقم 01-25 المؤرخ في 2 جانفي 2025، يتضمن نشر قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، الجزائر، 2025/01/22، ص 24

الفرع الرابع: المؤسسات شبه المصرفية

خصص هذا الفرع للمؤسسات شبه المصرفية التي تؤدي دورًا مكملًا وحيويًا في دعم المنظومة المصرفية الجزائرية وتعزيز كفاءتها التشغيلية والتنظيمية. وإلى جانب البنوك والمؤسسات المالية، توجد مؤسسات متخصصة تسهم في تطوير الأداء المصرفي، وتنسيق العلاقات بين البنوك، وتحديث وسائل الدفع، وتأهيل الكفاءات البشرية العاملة في القطاع.

1. الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية (ABEF): تأسست الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية في أكتوبر 1994 من طرف (BEA; BNA; CPA; CNEP; BDL; BADR; ALBARAKA; BAMIC; BAD) استنادًا إلى المادة 142 من القانون رقم 90-10، التي تلزم البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر بالانضمام إليها¹. في ذات السياق، أكدت المادة 105 من القانون رقم 23-09 على أهمية جمعية المصرفيين الجزائريين، مشيرة إلى أن إدارة الجمعية يجب أن تتم بواسطة مندوب عام وتحت رئاسة الأعضاء المنضمين إليها بالتناوب السنوي². حيث تضم الجمعية حاليًا 29 عضوًا، من بينهم 20 بنكًا و5 شركات تأجير و4 مؤسسات مالية³.

تتمثل مهام الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية في ما يلي:

- ◀ تشكيل الهيئة المهنية للتمثيل الوحيد والحصري للبنوك والمؤسسات المالية والكيانات القانونية؛
- ◀ تمثيل المصالح الجماعية لأعضائها تجاه الغير، وخاصة السلطات العمومية وبنك الجزائر؛
- ◀ تشجيع إدخال التكنولوجيات الجديدة؛
- ◀ تشجيع تنظيم وإدارة الخدمات ذات الاهتمام المشترك؛
- ◀ وضع إطار للتشاور والحوار من أجل تطوير وتحديث المهنة المصرفية؛
- ◀ تعزيز تحسين التقنيات المصرفية والائتمانية؛
- ◀ المساهمة في تطوير سياسة التدريب المصرفي؛
- ◀ وضع القواعد الأخلاقية المنظمة للمهنة بشكل متفق عليه، والتأكد من التزام أعضائها بها؛
- ◀ تشجيع تطوير المنافسة ومكافحة العوائق التي تعترض الممارسات التنافسية السليمة؛
- ◀ ضمان المعلومات والتوعية بين أعضائها والجمهور، وخاصة العملاء؛
- ◀ القيام بدراسة جميع المسائل ذات الاهتمام المشترك؛
- ◀ تمثيل المهنة المصرفية وطنيا ودوليا في كافة المناسبات المالية والاقتصادية والتجارية التي تهم المجتمع المصرفي⁴.

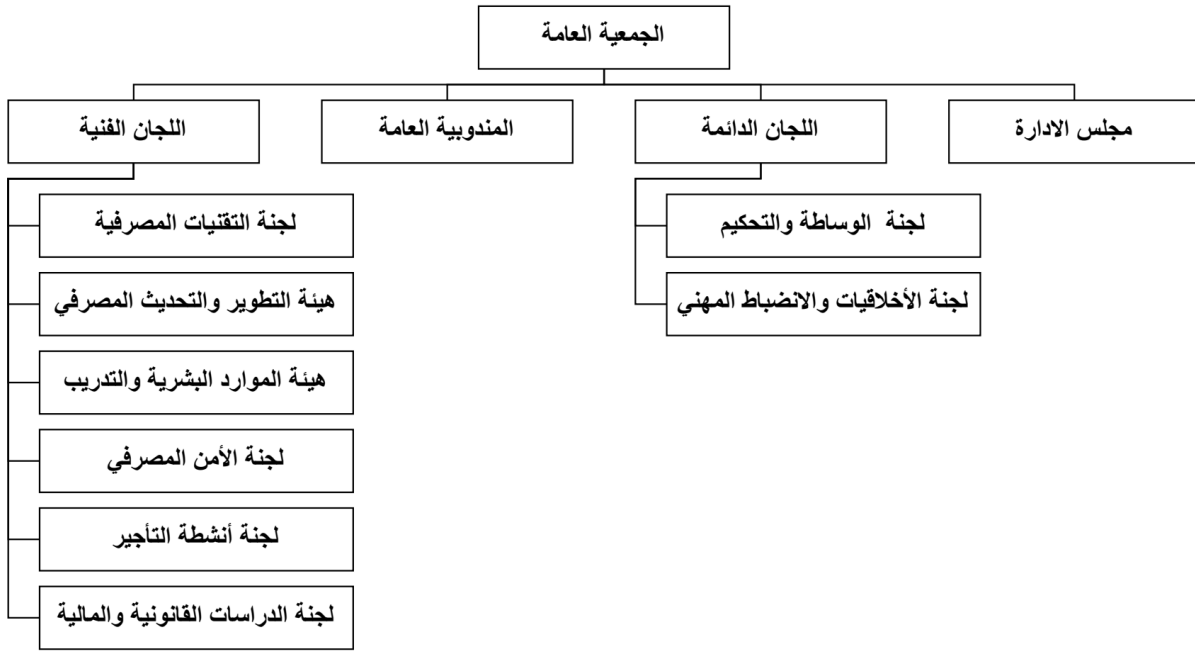
¹ المادة 142، القانون رقم 90-10، مرجع سبق ذكره، ص 536

² المادة 105، القانون رقم 23-09، مرجع سبق ذكره، ص 17

³ جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF)، الأعضاء المؤسسين، متاح على الرابط: <https://www.abef-dz.org/abef/?q=membres-fondateurs.html>، 2024/06/25، 8:25.

⁴ جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF)، مهام الجمعية، متاح على الرابط: <https://www.abef-dz.org/abef/?q=missions.html>، 2024/06/25، 8:35.

الشكل رقم (1-6): الهيكل التنظيمي لجمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF)



المصدر: جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF)، الهيكل التنظيمي للجمعية، متاح على الرابط: <https://www.abef->

[dz.org/abef/?q=organisation.html](https://www.abef-)، 2024/06/25، 9:48.

يعكس الهيكل التنظيمي لجمعية البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر نموذجاً متكاملًا للحوكمة المؤسسية، من خلال توزيع واضح للمهام بين مجلس الإدارة، اللجان الدائمة، واللجان الفنية، بما يدعم الشفافية وكفاءة اتخاذ القرار داخل الجمعية. ويسهم هذا التنظيم في تعزيز الانضباط المهني والأخلاقي، عبر لجان مختصة كالوساطة والتحكيم، كما يدعم الابتكار والتطوير التكنولوجي من خلال اللجان الفنية المعنية بالتقنيات المصرفية والأمن المالي. وتؤدي الجمعية العامة والمنشورية العامة دوراً محورياً في صياغة السياسات والإشراف على تنفيذها، مما يعزز التنسيق المؤسسي، ويرفع من مستوى الحوكمة والامتثال للمعايير الدولية، ويساهم في استقرار النظام المصرفي والمالي الجزائري.

2. معهد التكوين المصرفي (IFB):

أ. تقديم عام: يُعتبر معهد التكوين المصرفي، المؤسس في 4 يوليو 1989، جهة رائدة في مجال التدريب المصرفي بالجزائر. وقد بدأت أنشطته فعلياً في 1986 باسم مجموعة التدريب بين البنوك (GIF)، قبل أن يتبنى اسمه الحالي مطلع 2012. أنشئ بمبادرة من بنك الجزائر والبنوك العمومية (BNA; CPA; BDL; BEA; BADR; CNEP) ومؤسسات مالية أخرى (الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي والصندوق الوطني للاستثمار)، وكان في بداياته جمعية مدنية غير ربحية مخصصة فقط لموظفي أعضائه المؤسسين. ومع الإصلاحات الاقتصادية، خصوصاً بعد إصدار قانون 90-10، شرع المعهد في 2002 في استقبال جميع البنوك والمؤسسات المالية النشطة على المستوى الوطني¹.

تتمثل المهمة الرئيسية للمعهد في تقديم برامج تدريبية مهنية شاملة ومستدامة تتماشى مع تطورات القطاع المالي. على مدار أكثر من 35 عاماً، اكتسب المعهد خبرة تقنية وبيداغوجية واسعة، مكنته من مجارة التغيرات

¹ معهد التكوين المصرفي، من نحن، متاح على الرابط: <https://ifb-dz.com/a-propos>، 2025/07/31، 19:48.

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

الهيكلية والاقتصادية، وتعزيز موقعه كمحور استراتيجي في تنمية الكفاءات المصرفية. يوفر المعهد نوعين رئيسيين من التكوين: "تدريب بالشهادات" و"تدريب تأهيلي"، مدعومًا بهندسة بيداغوجية متكاملة تشمل تصميم البرامج التعليمية، وإعداد الموارد، وتنظيم أيام التدريب¹.

يضم المعهد حاليًا نحو 58 موظفًا، ويستقبل ما يصل إلى 300 متدرب، مع مكتبة تحتوي على أكثر من 2500 مرجع، وينتشر إقليميًا في أكثر من 20 ولاية. بلغ عدد خريجه 12,000، ويواصل سنويًا تدريب أكثر من 6,500 موظف في البنوك والمؤسسات المالية. رأس ماله يبلغ 660 مليون دينار جزائري، ما يعكس الدعم القوي المقدم له من القطاع المالي². وفي 13 يوليو 2025، حصل المعهد رسميًا على شهادة (ISO 9001-2015) من هيئة الاعتماد (ALICEF spa) في مركزه التعليمي بدالي إبراهيم، وهي شهادة دولية تُمنح للمنظمات التي تطبق نظام إدارة جودة فعال³.

ويتعاون مع شركاء وطنيين ودوليين مرموقين في مجال التكوين، على غرار المدرسة الوطنية للإدارة، المدرسة العليا للتجارة، لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها، بورصة الجزائر، تجمع النقد الآلي، الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية، المدرسة العليا المصرفية في باريس، الحرم البريطاني الجزائري، إضافة إلى مؤسسات متخصصة في الأمن السيبراني مثل كاسبيرسكي وفورتينت⁴.

في ظل التحديات الحالية وتزايد الطموحات، يظل معهد التكوين المصرفي عنصرًا أساسيًا في تطوير رأس مال بشري مؤهل، ويشكل دعامة رئيسية لتجسيد حوكمة النظام المصرفي والمالي في الجزائر.

ب. التنظيم والرسالة والقيم: يتكون معهد التكوين المصرفي من أربعة أقسام رئيسية ووحدة للاتصال، تتكامل جهودها لضمان تقديم عروض تدريبية متكاملة: قسم الهندسة التربوية، قسم تدريب الدبلوم، قسم التدريب المواضيعي والمحدد، قسم المالية والإدارة والموارد، ووحدة الاتصال والعلاقات الخارجية⁵.

يعتمد المعهد على منهج عملي وتطبيقي في برامج، حيث تُصمم الدورات وتُدار من قبل خبراء متمرسين، وتتمحور حول دراسات حالة وتمارين واقعية، تتيح للمشاركين فهمًا عميقًا لسياقات العمل المصرفي. يتميز المعهد بمرونته العالية، سواء في الموضوعات أو في أشكال التدريب التي تجمع بين التعلم الحضوري والتعليم عن بُعد، بالإضافة إلى إمكانية تقديم البرامج التدريبية مباشرة في مقرات المؤسسات⁶.

يعمل المعهد على تحديث برامجه التدريبية باستمرار لتلبية احتياجات البنوك والمؤسسات المالية، بفضل نظام رصد تعليمي نشط وفريق متخصص في تطوير المحتوى وإعداد مكونات جديدة سنويًا. كما يولي المعهد أهمية كبيرة لتحليل الاحتياجات التدريبية وتقديم الاستشارات، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية وخطط التكوين الخاصة بالمؤسسات⁷.

¹ IFB, **Présentation IFB**, Institut de la Formation Bancaire, Alger, Algérie, 18 octobre 2024, p.5 <https://ifb-dz.com/download/presentation-ifb/>

² Ibid., p.4

³ معهد التكوين المصرفي، **حفل توزيع شهادة ISO 9001-2015 الرسمية في IFB**، متاح على الرابط: <https://ifb-dz.com/linstitut-de-la-formation-bancaire-franchit-un-nouveau-cap-son-systeme-de-management-de-la-qualite-est-desormais-certifie>، 19:25، 2025/07/31

⁴ IFB, Op.Cit, p.19

⁵ معهد التكوين المصرفي، **التنظيم والرسالة**، متاح على الرابط: <https://ifb-dz.com/a-propos>، 19:50، 2025/07/31

⁶ IFB, Op.Cit, p.6

⁷ Ibid., p.5

يحتوي المعهد على مكتبة تعليمية شاملة تضم أكثر من 800 وثيقة تعليمية، ويقدم أكثر من 300 برنامج تدريبي متنوع، يشمل الدبلومات والشهادات والدورات المخصصة حسب احتياجات المؤسسات، إلى جانب تقديم خدمات الدعم والتقييم، ومرافقة التوظيف وترقية الموارد البشرية¹.

أما القيم المؤسسية التي يركز عليها المعهد، فهي: الجودة في تقديم الخدمة، البحث والتطوير في مجالات التعليم المصرفي، الاحترافية والأخلاقيات، الجدارة، الطموح، الإنجاز، والتركيز على رضا العميل. كل ذلك يجعل من معهد التكوين المصرفي شريكاً استراتيجياً موثقاً لتطوير القدرات المصرفية والمالية في الجزائر².

3. شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM): تأسست هذه الشركة عام 1995 بمبادرة من سبعة بنوك جزائرية (BADR; BDL; BEA; BNA; CPA; CNEP; ALBARAKA) والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، وتعمل كمشغل للمدفوعات الإلكترونية بين البنوك باستخدام البطاقات المحلية والدولية، في إطار برنامج تحديث البنوك وتعزيز وسائل الدفع. وتشمل شبكتها 18 بنكاً إضافة إلى بريد الجزائر، وقد عرفت توسعاً كبيراً بربط أكثر من 1356 جهاز صراف آلي و51 ألف نقطة دفع إلكترونية و500 موقع تجاري، وهو ما يعكس التأثير المتزايد لبطاقة (CIB) على سلوك المستهلكين³.

تتولى الشركة إدارة المنصة التقنية لتأمين التكامل التشغيلي بين جميع الجهات المشاركة في شبكة الدفع الإلكتروني، كما تشارك في وضع قواعد التنسيق بين البنوك لإدارة منتجات الدفع الإلكتروني وتدعمها في تطوير هذه المنتجات. وتشمل مهامها إصدار دفاتر الشيكات وبطاقات السحب والدفع، وإدارة نظام الدفع الإلكتروني، وضمان تشغيل أجهزة الصراف الآلي المنتشرة في الجزائر لتلبية احتياجات العملاء، مع تسهيل عمليات الدفع باستخدام البطاقات المحلية، وتعزيز الشمول المالي عبر ابتكارات مستقبلية تمزج بين الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والبطاقات المصرفية⁴.

4. تجمع النقد الآلي (GIE Monétique): يُعد إنشاء نظام دفع إلكتروني فعال من أولويات السلطات العمومية في الجزائر ضمن جهود عصرنه النظام البنكي، إلى جانب نظم أخرى كالتعويض عن بُعد لوسائل الدفع الجماعية. وفي هذا السياق، تم تأسيس تجمع النقد الآلي في جوان 2014 بالجزائر العاصمة كجهة استراتيجية تهدف إلى تنسيق وتنظيم أنشطة جميع الجهات المشاركة في منظومة الدفع الإلكتروني.

يتألف من 19 عضواً، بينهم 18 بنكاً إضافة إلى بريد الجزائر، في حين يشارك بنك الجزائر بصيغة عضو غير منتسب، لضمان تطابق المنظومات النقدية ومعايير الدفع مع التنظيمات المعمول بها. ويتمثل دور التجمع في قيادة منظومة النقد الآلي من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية، تشمل: إدارة المعايير والمواصفات الفنية، تحديد المنتجات النقدية البنكية وقواعد استخدامها، تسيير المنصة التقنية لتوجيه العمليات، الإشراف على المصادقة، وضمان أمن النظام. ويهدف التجمع إلى ترقية الدفع الإلكتروني وتوسيع استعماله، مع

¹ Idem.

² Ibid., p.7

³ شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM)، **من نحن**، متاح على الرابط: <https://www.satim.dz/index.php/fr/satim/qui-sommes-nous>, 2024/06/25، 10:32.

⁴ شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM)، **مهامنا**، متاح على الرابط: <https://www.satim.dz/index.php/fr/satim/nos-missions>, 2024/06/25، 10:54.

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

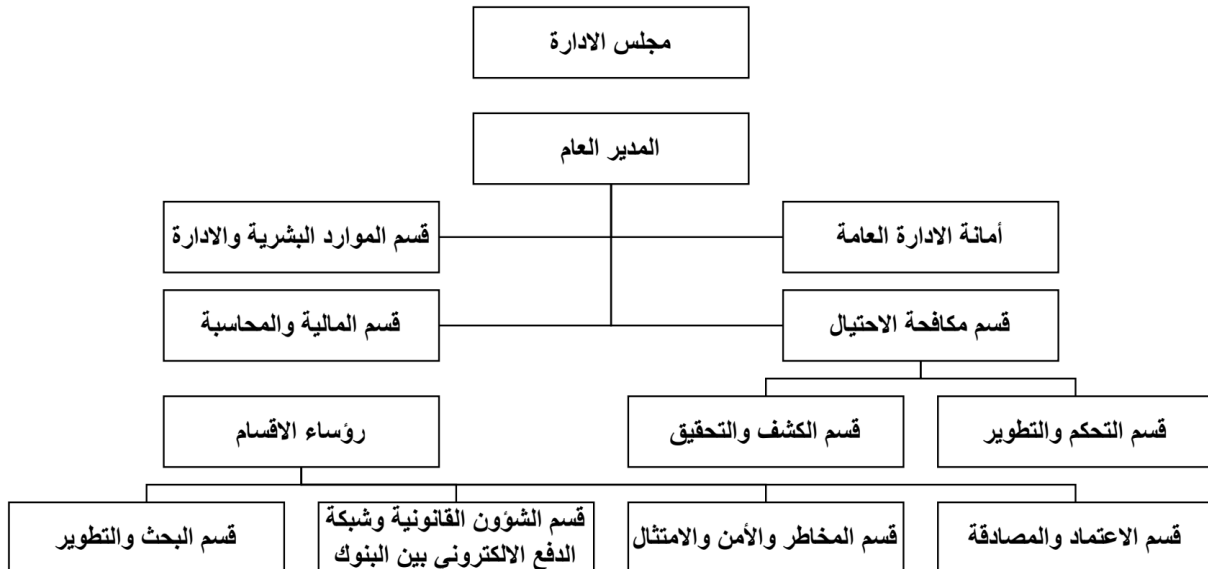
إرساء الشفافية في وضع المعايير وقواعد النشاط النقدي، بما يسمح بخلق بيئة محفزة على الاستثمار وتطوير الصناعة النقدية في الجزائر¹.

تتكون البنية الأساسية من الجمعية العامة، التي تضم الأعضاء المنخرطين وغير المنخرطين، وتُعد بصيغتين: الجمعية العامة العادية التي تراجع الحسابات وتُبرر ذمة المدير وتُعين مدقق الحسابات، والجمعية غير العادية التي تتولى تعديل الاتفاقية التأسيسية واللوائح الداخلية واتخاذ القرارات الاستثنائية. ويتألف مجلس الإدارة من 11 عضواً منخرطاً يتم تعيينهم من قبل الجمعية العامة، إضافة إلى ممثل لبنك الجزائر، ويضطلع المجلس بتحديد التوجهات الاستراتيجية والإشراف على تنفيذها، مع تفويض الصلاحيات التنفيذية إلى المدير العام، الذي يُعدّ المسؤول القانوني والإداري عن التسيير اليومي للتجمع ضمن الصلاحيات المحددة له².

وتدعم الإدارة التنفيذية في التجمع لجان تقنية متخصصة، أبرزها اللجنة التشغيلية المكونة من 13 عضواً، والتي تعمل كهيئة استشارية لمراجعة الملفات وتحضيرها قبل عرضها على مجلس الإدارة، إضافة إلى لجان فنية داخلية تتناول الجوانب التقنية، وتشمل لجنة المصادقة المعنية بقبول أو رفض عمليات التحويل الإلكتروني ومقدمي الخدمات، ولجنة التحقق التي تُراجع إجراءات الإدارة والتصديق على الطلبات³.

وفي إطار تعزيز الأداء والحوكمة، اعتمد التجمع عام 2018 هيكلًا تنظيميًا داخليًا جديدًا يضم أقسامًا متخصصة، مثل قسم البحث والتطوير، وقسم الشؤون القانونية وشبكة الدفع الإلكتروني بين البنوك، قسم الاعتماد والمصادقة، وقسم المخاطر والأمن والامتثال. كما تم إنشاء هيكل استراتيجي مخصص لمكافحة الاحتيال المالي الإلكتروني، ما يعكس وعي التجمع بتطور التهديدات السيبرانية وضرورة مواجهتها عبر إجراءات وبنية إدارية واضحة⁴.

الشكل رقم (1-7): الهيكل التنظيمي لتجمع النقد الآلي



المصدر: GIE, **Rapport d'Activité 2018**, GIE Monétique, Alger, Algérie, 2018, p.5
https://giemonetique.dz/uploads/download_file/rapport_activite_2018.pdf

¹ تجمع النقد الآلي، من نحن، متاح على الرابط: <https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/gie-monetique>، 20:59، 2025/08/02.
² تجمع النقد الآلي، هيئات تأسيسية، متاح على الرابط: <https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/organes-statutaires>، 2025/08/02، 21:02.

³ GIE, **Rapport d'Activité 2018**, GIE Monétique, Alger, Algérie, 2018, p.9
https://giemonetique.dz/uploads/download_file/rapport_activite_2018.pdf

⁴ Ibid., p.16

الفرع الخامس: بورصة الجزائر

تشكل البورصة عنصراً أساسياً من النظام المالي لأي اقتصاد، فهي تمكن الشركات والحكومات من خلال بيع الأسهم أو السندات من جمع الأموال من الجمهور، وفي الوقت نفسه تمنح المستثمرين فرصة لشراء هذه الأوراق المالية وتداولها. وبفضل ذلك، تلعب دوراً محورياً في دعم النشاط الاقتصادي وتوجيه رؤوس الأموال نحو المشاريع الواعدة. ونظراً لأن تأسيس وإدارة بورصة الجزائر قام على شراكة بين البنوك والمؤسسات المالية، فإنه من الضروري إيلاء اهتمام خاص بحوكمة الشركة المسؤولة عن تسيير بورصة القيم المنقولة لضمان الشفافية والنزاهة والكفاءة في عملياتها.

1. تقديم شركة تسيير بورصة القيم المنقولة (SGBV): هي شركة مساهمة يبلغ رأسمالها 485.2 مليون دج، ومقرها بالجزائر العاصمة. أنشئت استناداً إلى المرسوم التشريعي 93-10 المؤرخ في 23 مايو 1993، ودخلت حيز النشاط في 25 مايو 1997. وتضطلع بدور الإطار التنظيمي الذي يوفر خدمات مهيكلة للوسطاء في مختلف معاملات البورصة، مما يمكنهم من أداء مهامهم وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها؛ وقد شرعت منذ تأسيسها، بتنصيب الأجهزة التنفيذية والتقنية اللازمة لإجراء المعاملات على القيم المنقولة المقبولة في البورصة¹.

الجدول رقم (1-6): المؤسسون والمساهمون في شركة تسيير بورصة القيم المنقولة

BDL, BNA, BEA, BADR, CPA, CNEP-Banque	البنوك الوطنية	المؤسسون
CAAR, CCR, SAA, CAAT, CNMA	شركات التأمين الوطنية	
BDL, BNA, BEA, BADR, CPA, CNEP-Banque	البنوك الوطنية	المساهمون
BNP PARISBAS El Djazair, Société Générale Algérie, Tell Markets, AlBaraka Bank, AlSalam Bank	البنوك الخاصة	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: بورصة الجزائر، شركة تسيير بورصة القيم، متاح على الرابط: <https://www.sgbv.dz/ar/?page=rubrique&mod=141>، 2024/06/25، 17:41.

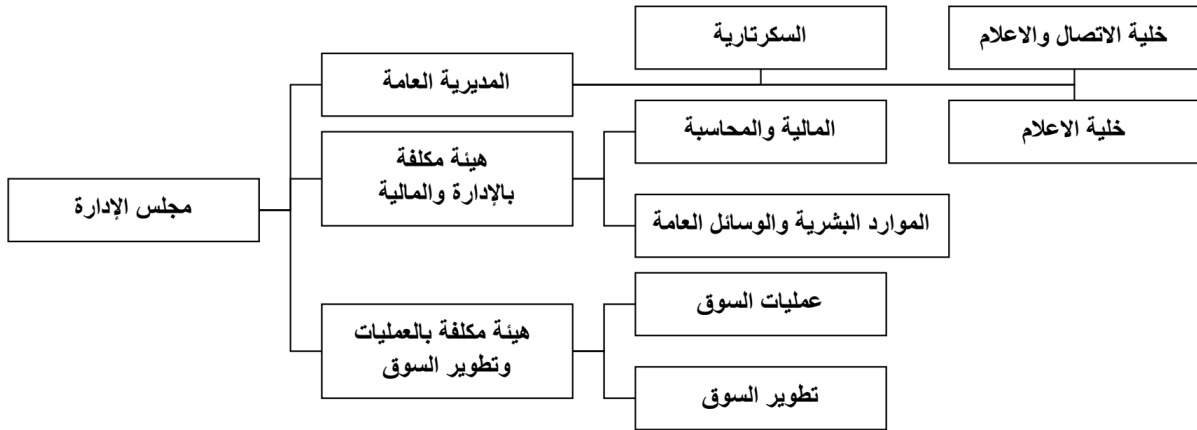
2. مهام شركة تسيير بورصة القيم المنقولة: تتولى الشركة الأنشطة التالية:

- ◀ التنظيم الفعلي لعملية الإدراج في بورصة القيم المنقولة؛
 - ◀ التنظيم المادي لحصص التداول في البورصة وإدارة نظام التداول والتسعير؛
 - ◀ نشر المعلومات المتعلقة بالمعاملات في البورصة وإصدار النشرة الرسمية للتسعيرة.
- حيث تنفذ الشركة هذه المهام تحت إشراف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)².

¹ بورصة الجزائر، شركة تسيير بورصة القيم، متاح على الرابط: <https://www.sgbv.dz/ar/?page=rubrique&mod=141>، 2024/06/25، 17:41.

² بورصة الجزائر، شركة تسيير بورصة القيم، متاح على الرابط: <https://www.sgbv.dz/ar/?page=rubrique&mod=141>، 2024/06/25، 17:41.

الشكل رقم (1-8) الهيكل التنظيمي لبورصة الجزائر



المصدر: بورصة الجزائر، الهيكل التنظيمي، متاح على الرابط: <https://www.sgbv.dz/ar/?page=rubrique&mod=144>، 2024/06/25، 18:01.

يعكس الهيكل التنظيمي لبورصة الجزائر بنية إدارية واضحة تعتمد على التسلسل الهرمي، حيث يتصدر مجلس الإدارة قمة الهيكل، مما يعزز مبادئ الحوكمة والرقابة المؤسسية. ويتفرع عنه ثلاث هيئات رئيسية تشمل المديرية العامة، التي تضم خلايا الاتصال والإعلام، والسكرتارية؛ بالإضافة إلى هيئة مكلفة بالإدارة والمالية؛ وهيئة أخرى تعنى بعمليات وتطوير السوق. ويساهم هذا التنظيم في تعزيز الشفافية والإفصاح، من خلال خلية الاتصال، والفصل الواضح بين الإدارة التنفيذية والرقابية بما يقلل من تضارب المصالح، كما يعكس توجهًا استباقيًا نحو تطوير السوق وزيادة كفاءته، ودعم الاستقرار المالي عبر إدارة فعالة للموارد البشرية. ويمثل هذا الإطار التنظيمي إضافة نوعية للنظام المصرفي والمالي الجزائري، من خلال توفير بيئة استثمارية شفافة تتكامل مع الإصلاحات المصرفية، بما يعزز السياسة النقدية والاستقرار المالي في البلاد.

3. لجنة التداول: أنشئت لجنة التداول في 16 أبريل 2001 استنادًا إلى المادة 15 من قرار بورصة الجزائر رقم (SGBV/02/98)، الذي يحدد القواعد المنظمة لحصص التداول، وتتألف هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل أو عدد فردي من الأعضاء يتم تعيينهم من قبل مجلس إدارة الشركة، وهم من الوسطاء في عمليات البورصة وأعضاء من الشركة. حيث يسمح بتعيين ممثلين اثنين من نفس البنك الوسيط في اللجنة، ولكن يحق لهما صوت واحد فقط، كما يمكن لمندوب عن لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها حضور الاجتماعات بصفة ملاحظ دون أن يشارك في التصويت¹.

4. المؤتمر المركزي - الجزائر للتسوية: أنشئ بموجب قانون البورصة رقم 10-93، الذي عدّل بالقانون 03-04 الصادر في 17 فبراير 2003، ويتولى مهام حفظ الأوراق المالية وتسوية معاملات البورصة تحت رقابة لجنة تنظيم عمليات البورصة. يبلغ رأسمال المؤتمر المركزي 240 مليون دج، ويشارك في تمويله كلٌّ من «فندق الأوراسي» و«مجمع صيدال»، بالإضافة إلى البنوك العمومية (BDL, BNA, BEA, BADR, CPA, CNEP-) (Banque)². ويهتم المؤتمر بما يلي:

فتح الحسابات الجارية للسندات وإدارتها باسم أمناء الحفظ المنتسبين؛

¹ بورصة الجزائر، لجنة التداول، متاح على الرابط: <https://www.sgbv.dz/ar/?page=rubrique&mod=143>، 2024/06/25، 18:15.
² المؤتمر المركزي للأوراق المالية في الجزائر، تأسيس المؤتمر المركزي للأوراق المالية "الجزائر للتسوية"، متاح على الرابط: <https://www.algerieclearing.dz/index.php/ar/2017-06-16-02-40-11>، 2024/06/25، 18:42.

- ◀ القيام بمركزة حفظ السندات بما يسهل تداولها وانتقالها بين مختلف الوسطاء؛
- ◀ إنجاز المعاملات على السندات لصالح الشركات المُصدرة، مثل توزيعات الأرباح وزيادة رأس المال.
- ◀ الترقيم القانوني للسندات المقبولة في عملياته، وفقاً للمعايير الدولية (ISIN: الرقم الدولي لتعريف الأوراق المالية)؛
- ◀ نشر المعلومات المتعلقة بالسوق؛
- ◀ تقليل التكاليف وأجال عمليات التسوية والتسليم والعمليات الأخرى المتعلقة بالسندات، مثل الأرباح والفوائد والحقوق المترتبة عليها¹.

5. لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB): تُعد هذه اللجنة سلطة ضبط مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد تأسست بموجب المرسوم التشريعي رقم 93-10 المؤرخ في 23 ماي 1993، المعدل والمتمم المتعلق ببورصة القيم المنقولة². وتتكون من رئيس وستة أعضاء يُعيّنون لعهد مدتها أربع سنوات، حيث يُعيّن الرئيس بمرسوم رئاسي، بينما يُختار الأعضاء على أساس كفاءاتهم في مجال المالية والبورصة، ويمثلون جهات متعددة منها المحكمة العليا، بنك الجزائر، وزارة المالية، مصدري القيم المنقولة، والمصف الوطني للخبراء المحاسبين، وزارة التعليم العالي³.

وتُعنى اللجنة بتنظيم سوق القيم المنقولة ومراقبتها، من خلال السهر على حماية المستثمرين وضمان شفافية السوق وحسن سيره، وقد منحها المشرع صلاحيات تنظيمية، وسلطات اعتماد ومراقبة وتحقيق لتمكينها من أداء مهامها. ففي إطار سلطاتها التنظيمية، تضع اللجنة أنظمة وتعليمات تخضع لموافقة الوزير المكلف بالمالية، تشمل القواعد المهنية للوسطاء وهيئات التوظيف الجماعي، وواجبات الإعلام على الشركات عند إصدار القيم المنقولة، وتنظيم تسيير الحافظات المالية، وقواعد سير شركة تسيير بورصة القيم والمؤتمن المركزي، إضافة إلى قواعد التداول والتسوية، والوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب. أما في إطار سلطة الاعتماد، فتعتمد اللجنة الوسطاء وشركات الاستثمار وصناديق التوظيف المشترك، كما تؤهل ماسكي الحسابات - حافضي السندات. وبخصوص المراقبة والتحقيق، تراقب اللجنة مدى التزام المتدخلين بالقوانين والتنظيمات، وامتنال الشركات لواجبات الإعلام، وتعمل على تصحيح المخالفات وضمان حسن سير السوق، ولها صلاحية إجراء التحقيقات لدى الشركات أو المؤسسات المالية المعنية بالعمليات ذات الصلة بالقيم المنقولة⁴.

تسعى لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها لضمان استقرار ونزاهة السوق المالي الجزائري عبر تنظيم فعال ورقابة صارمة، مع التركيز على حماية المستثمرين من خلال توفير بيئة شفافة وعادلة. كما تعزز اللجنة التعليم المالي لتمكين المتعاملين من فهم المخاطر واتخاذ قرارات مدروسة. وفي إطار تطوير السوق، تعمل اللجنة على دعم دخول فاعلين جدد لتوسيع الأنشطة البورصية وتحفيز النمو الاقتصادي، وتسهيل تمويل الشركات وجمع رؤوس الأموال المخصصة للمشاريع. وبصفتها عضواً في المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية

¹ بورصة الجزائر، **المؤتمن المركزي**، متاح على الرابط: <https://www.sgbv.dz/ar?page=rubrique&mod=153>، 2024/06/25، 19:41.

² لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)، **عن اللجنة: المهام**، متاح على الرابط: <https://cosob.dz/missions>، 2024/06/25، 19:40.

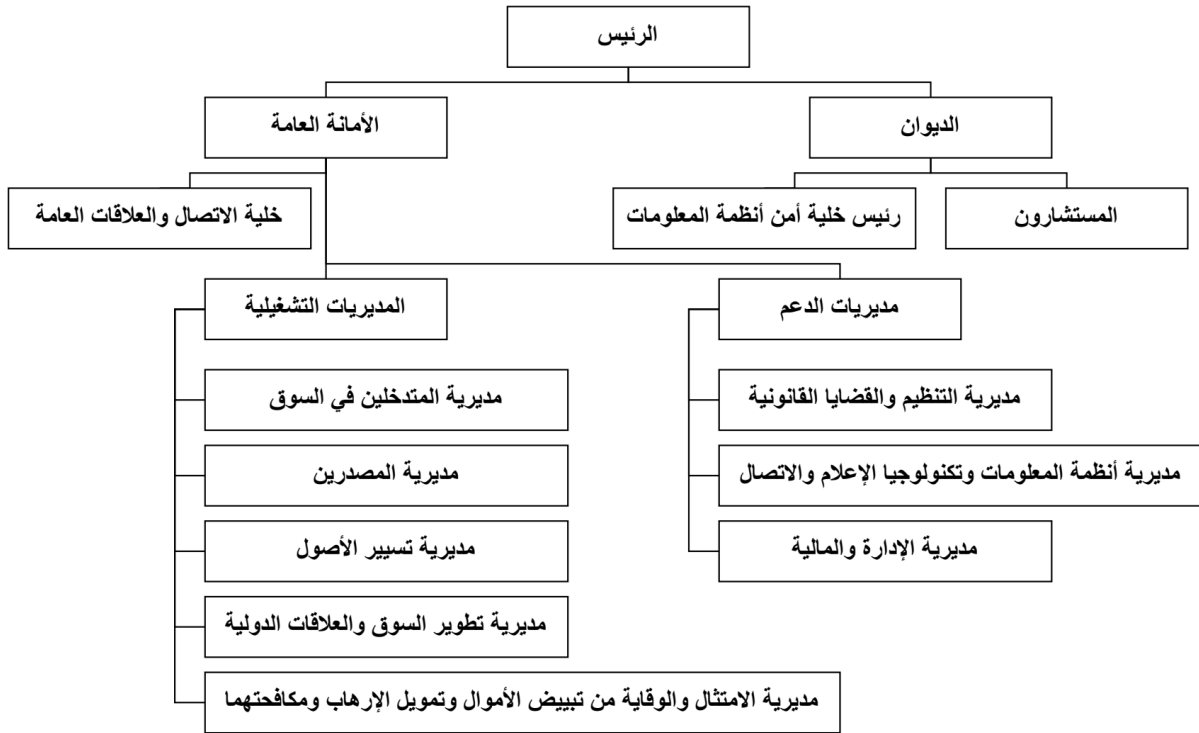
³ لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)، **عن اللجنة: الأعضاء**، متاح على الرابط: <https://cosob.dz/membres>، 2024/06/25، 19:40.

⁴ لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)، **عن اللجنة: سلطات اللجنة**، متاح على الرابط: <https://cosob.dz/missions>، 2024/06/25، 19:40.

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

(IOSCO)، تعمل اللجنة على مواءمة قواعدها وإجراءاتها مع المعايير الدولية، وتعزيز الشفافية والالتزام بأفضل الممارسات العالمية¹.

الشكل رقم (1-9): الهيكل التنظيمي للجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)



المصدر: لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)، المخطط التنظيمي، متاح على الرابط: <https://cosob.dz/organigramme>، 19:40، 2024/06/25.

يبين الهيكل التنظيمي للجنة نهجاً مؤسسياً صريحاً نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة، بتشكيل مجلس يضم مزيجاً متنوعاً يشمل جهات قضائية، مالية، وأكاديمية، مع اعتماد الكفاءة في التعيين وتحديد فترة عهدة الرئيس والأعضاء بما يضمن الاستقرار والتجديد. كما يُبرز التنظيم الداخلي تجسيدا للفصل الوظيفي، وتعزيز المساءلة، إذ يعكس التمييز بين المديرية التشغيلية ومديرية الدعم منطق تقليص تعارض المصالح وتعزيز استقلالية الوظيفة الرقابية، وهو ما يشكل شرطاً جوهرياً لتفعيل آليات إدارة المخاطر في السوق المالية. كما أن استحداث مديرية مستقلة للامتثال والوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب يبرز انتقال الهيئة من منطق الرقابة اللاحقة إلى منطق الإشراف القائم على المخاطر، انسجاماً مع المعايير الدولية، ويعزز قدرة النظام المالي على احتواء المخاطر القانونية والسمعة. ويكتسب إدماج خلية أمن أنظمة المعلومات بعداً استراتيجياً في سياق الحوكمة الرقمية، بما يحد من المخاطر السيبرانية والمخاطر المرتبطة بسلامة البيانات والإفصاح المالي، بينما يساهم وجود خلية الاتصال والعلاقات العامة في دعم الشفافية وتقليص عدم تماثل المعلومات، ما ينعكس إيجاباً على استقرار السوق وثقة المستثمرين.

¹ لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها (COSOB)، رؤيتنا، متاح على الرابط: <https://cosob.dz/vision> ، 19:40، 2024/06/25.

المطلب الثالث: تحديات القطاع المصرفي من الأزمات المالية إلى التحول الرقمي

يشهد القطاع المصرفي عالمياً تحولات عميقة نتيجة الأزمات المالية التي مر بها والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة، مما فرض عليه تحديات متزايدة تتطلب مراجعة شاملة لأدواره ووظائفه. ويتناول هذا المطلب أبرز هذه التحديات، من تداعيات الأزمة المالية العالمية، مروراً بالتحولات التنظيمية والإدارية، وصولاً إلى قضايا الثقة والاستدامة، وانتهاءً بتأثير التكنولوجيا في الخدمات المصرفية.

الفرع الأول: أزمات وتحديات مالية

1. **تكلفة الأزمات المالية:** يُعدُّ فشل البنوك ظاهرة ذات أثر بالغ على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن اختصار أهم تأثيراتها فيما يلي:

◀ **تأثير فشل البنوك على الإقراض:** عندما تفشل البنوك، تتوقف عن تقديم المنتجات والخدمات المالية مثل القروض، مما يؤثر بشكل كبير على العملاء الأفراد والشركات الذين يعتمدون على هذه القروض لتحقيق النمو الاقتصادي والأهداف الشخصية، مما يؤدي إلى عرقلة كبيرة في الاقتصاد الوطني بسبب نقص التمويل المتاح.

◀ **تأثير فشل البنوك على الموظفين:** في حال فشل البنك، يفقد الموظفون وظائفهم، وغالباً ما يكون من الصعب عليهم العثور على وظائف جديدة، خاصةً إذا كانت الأزمة الاقتصادية عامة وشاملة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات البطالة وزيادة الضغط على أنظمة الرعاية الاجتماعية.

◀ **خسائر المساهمين:** غالباً ما يخسر مالكو البنوك، بما في ذلك حملة الأسهم، كل استثماراتهم عندما يفشل البنك، مما يؤدي إلى فقدان ثقة المستثمرين في القطاع المصرفي ويقلل من الاستثمارات المستقبلية في هذا القطاع.

◀ **خسائر العملاء:** عندما تُقدِّم بعض البنوك على تشجيع عملائها للاستثمار في أسهمها ثم تتعرض لاحقاً للفشل، فإن العملاء غالباً ما يتكبدون خسائر مالية فادحة، جراء فقدانهم لاستثماراتهم وربما ودائعهم أيضاً، وهو ما ينعكس سلباً على أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية.

◀ **الاعتماد بين البنوك:** يعتمد النظام المصرفي إلى حد كبير على شبكة من الاعتمادات المتبادلة بين البنوك، حيث تقترض البنوك وتُقترض بعضها البعض بشكل مستمر. ولهذا، فإن فشل أحد البنوك الكبرى قد يؤدي إلى اضطرابات في السيولة لدى البنوك الأخرى، مما يزيد من احتمالات انهيار النظام المصرفي بأكمله. ومن هنا، تُعد هذه الاعتمادات المتبادلة عاملاً رئيسياً في جعل فشل أي بنك كبير مسألة ذات أبعاد نظامية، قد تؤدي إلى نشوء أزمة مصرفية شاملة¹.

2. **الأزمة المالية العالمية:** في عام 2008، واجه العالم أزمة مالية غير مسبوقة أبرزت ضعف النظام المالي الدولي بسبب تراكم مشكلات هيكلية وأخطاء تنظيمية ومصرفية مزمنة. يتناول هذا الجزء أسباب هذه الأزمة وتداعياتها العميقة على الأسواق والمؤسسات المالية، والإصلاحات التي أعقبتها لتعزيز الاستقرار المالي العالمي.

¹ Dinesen, C. **Absent Management in Banking : How Banks Fail and Cause Financial Crisis**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2020, pp.229-232

- 1.2 أسبابها:** لم تنشأ الأزمة المالية العالمية فجأة، بل نتجت عن تراكم العديد من العوامل المالية والاقتصادية على مدى سنوات. وعليه، سنتناول أبرز الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الأزمة، والتي تشمل ما يلي:
- ◀ **سوء تقدير المخاطر المالية:** كان هناك تقليل جماعي من أهمية المخاطر المتركمة عبر النظام المالي العالمي قبل الأزمة، حيث كانت الظروف الاقتصادية العالمية تبدو مستقرة ومنخفضة التضخم، مما شجع المستثمرين على البحث عن عوائد أعلى عبر أدوات مالية عالية المخاطر مثل الديون العقارية منخفضة الجودة والمنتجات المالية المركبة.
 - ◀ **نموذج "الإنشاء للتوزيع":** اعتمدت البنوك على نماذج إقراض تقوم على تحويل مخاطر الائتمان إلى الأسواق المالية عبر عمليات التوريق، في اعتقاد بأن ذلك يسهم في توزيع المخاطر على مجموعة متنوعة من المستثمرين ويعزز استقرار النظام المالي. غير أن الضمانات التي قدمتها البنوك أعادت تلك المخاطر إلى ميزانياتها، مما زاد من تعقيد النظام المالي وترابط مكوناته.
 - ◀ **الإفراط في الاعتماد على التصنيفات الائتمانية:** اعتمدت البنوك والمستثمرون والجهات التنظيمية بشكل مفرط على التصنيفات الائتمانية، التي استندت في كثير من الأحيان إلى نماذج غير دقيقة لتقدير المخاطر وبيانات معيبة، مما أدى إلى المبالغة في تقدير جودة القروض المضمونة والتقليل من شأن المخاطر المرتبطة بأدائها.
 - ◀ **التوسع السريع في الأدوات المالية المشتقة:** شهدت الأسواق المالية توسعاً في الأدوات المالية المشتقة، مثل عقود مبادلة الائتمان ومشتقات أسعار الفائدة، مما زاد من حجم التعرض المالي لمستوى غير مسبوق بلغ نحو 600 تريليون دولار مع نهاية 2007¹.
- 2.2 الانهيار وتداعياته:** الأزمة المالية لم تكن مجرد حادثة عابرة بل كانت نتيجة لسلسلة من الأحداث المالية التي أدت إلى انهيار النظام المالي العالمي. ومنه، سنستعرض التداعيات المدمرة لهذا الانهيار التي تمثلت فيما يلي:
- ◀ **توقف التوريق العقاري وانهيار السوق:** بدأت الأزمة عندما توقف تقدير أسعار المنازل الأمريكية وتراجع سوق التوريق العقاري، مما أدى إلى زيادة حالات التخلف عن سداد القروض العقارية وارتفاع معدلات الديون المتعثرة.
 - ◀ **تجميد الأسواق المالية والركود:** أدى الانهيار في قيمة الأوراق المالية المدعومة بالرهن العقاري إلى شل حركة الأسواق المالية وإثارة موجة من الذعر، وتجلّى ذلك باعلان مجموعة بي إن بي باريبا في أغسطس 2007 عن تعليق السحب من صناديقها الاستثمارية لعدم قدرتها على تقييم الأصول الأساسية لتلك الصناديق.
 - ◀ **نقص السيولة:** تسببت الأزمة في نقص السيولة لدى البنوك، مما دفع بعضها إلى إعادة أصول القروض التجارية المدعومة بالأصول إلى ميزانياتها العمومية، مما أدى إلى استنزاف كبير في السيولة وتفاقم أزمة التمويل.

¹ Adrian, T. **Risk Management and Regulation**, (18/13), International Monetary Fund, Washington D.C., U.S., 2018, p.19-21

« انهيار المؤسسات المالية الكبرى: المؤسسات المالية التي كانت تعتمد بشكل كبير على التمويل بالجملة كانت الأكثر عرضة للانهيار، مثل (Northern Rock) في المملكة المتحدة؛ و (Bear Stearns) و (Lehman Brothers) في الولايات المتحدة، مما أظهر أن رؤوس أموالها لم تكن كافية لتصدي للتحديات المالية¹.

استجابةً للأزمة المالية، بادرت الجهات التنظيمية بوضع مجموعة من القواعد الجديدة ضمن إطار بازل 2.5 وبازل 3، لتعزيز قدرة البنوك على مواجهة الصدمات من خلال تشديد متطلبات رأس المال والسيولة. ومن أهم هذه التطورات، الإعلان عن الإطار التنظيمي في ديسمبر 2010، يليه تحديث جوهري في يونيو 2011².

3.2 ما الذي تغير بعد الأزمة المالية العالمية 2008: عرف النظام المالي العالمي تحولات كبيرة عقب الأزمة، ركزت على تعزيز الاستقرار وتقوية الرقابة على البنوك. من أهم هذه التحولات ضخ الحكومات للسيولة، وخفض أسعار الفائدة، وتوسيع التسهيلات النقدية، وتطبيق اختبارات الإجهاد التي انطلقت في الولايات المتحدة سنة 2009 لتقييم قدرة البنوك على مواجهة الأزمات واستعادة الثقة في القطاع المصرفي. كما صدر قانون دود-فرانك في 2010 لتعزيز صلابة النظام المالي عبر تنظيم أنشطة البنوك، ومنعها من الأنشطة عالية المخاطر، وتأسيس آليات لحل البنوك المتعثرة³.

على الصعيد الدولي، تم اعتماد قواعد بازل 3 التي هدفت إلى تحسين جودة رأس المال وزيادة قدرة البنوك على الصمود أمام التحديات المستقبلية⁴. كما أبرزت الأزمة المالية العالمية الحاجة إلى تبني نهج شامل لإدارة المخاطر، وكشفت عن قصور في تقييم المنتجات المدعومة بالأصول بشكل دقيق، مما يستدعي تحسين الإفصاحات المقدمة للمساهمين ومجالس الإدارة بشأن طبيعة ومدى هذه المخاطر⁵.

3. تأثير الجائحة على القطاع المصرفي: سببت الجائحة صدمة غير مسبوقة للاقتصاد الدولي، فقد انتشر الفيروس وأثر بشكل كبير على عمل المؤسسات المالية ومستقبلها⁶.

1.3 التأثيرات الاقتصادية للجائحة: تعتمد الجزائر على صادرات المحروقات، التي تمثل نحو 95% من إجمالي صادراتها، وقد أدت الجائحة وانخفاض أسعار النفط إلى انكماش الاقتصاد بـ 3.9% في 2020. ومع ذلك، نجحت البلاد في الحفاظ على استقرار الأسعار، حيث بلغ معدل التضخم 2.4% في الربع الرابع من العام نفسه مقارنة بـ 2.7% في 2019. في المقابل، ارتفع معدل البطالة إلى 14% عام 2020 مقارنة بـ 11% في 2019، ومن المتوقع أن يصل إلى 14.3% في 2021 و 14.7% في 2022 استنادًا إلى تنبؤات البنك الدولي، ولمساندة الشركات المتضررة قررت البنوك تأجيل سداد القروض المستحقة لمدة ستة أشهر⁷.

¹ Ibid, p.23

² Bessis, J. **Risk Management in Banking**, 4th Edition, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, U.K., 2015. pp.16-17

³ Dinesen, C. Op.Cit, pp.247-252

⁴ Wernz, J. **Bank Management and Control : Strategy, Pricing, Capital and Risk Management**, 2nd Edition, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2020, pp.30-32

⁵ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. **Analyzing Banking Risk : A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management**, World Bank Publications, Washington D.C., U.S., 2009, pp.2-3

⁶ Karminsky, A. M. et al., **Risk Assessment and Financial Regulation in Emerging Markets' Banking : Trends and Prospects**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2021, p.4

⁷ Saidane, D. **Banques Maghrébines : Défis et Opportunités face à la COVID-19**, [Rapport annuel 2020], L'Union des Banques Maghrébines (UBM), Tunis, Tunisia, 2020, pp.19-22

2.3 التدابير المتخذة من بنك الجزائر: تتضمن:

- ◀ خفض الحد الأدنى لمعامل السيولة قصيرة الأجل إلى 60%؛
- ◀ منح البنوك إعفاءً مؤقتاً من تكوين وسادة رأس المال؛
- ◀ رفع رأس المال البنوك إلى 20 مليار دج؛
- ◀ تأجيل سداد أقساط القروض المستحقة أو إعادة جدولتها؛
- ◀ تشجيع تقديم قروض جديدة للعملاء الذين استفادوا من التأجيل أو إعادة الجدولة لدعم سيولتهم المالية؛
- ◀ إلزام البنوك بفحص الوضع المالي لكل عميل بشكل فردي لاتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تجديد القروض المستحقة، توحيد الديون غير المسددة، تمديد مواعيد استحقاق القروض، إلغاء غرامات التأخير، وتجديد قروض التشغيل¹.

ومما سبق يبدو لنا أنه من الأهمية بمكان تقييم مدى جاهزية القطاع المصرفي لمواجهة الأزمات المالية المستقبلية، من خلال تحليل دراسات حالة للأزمات السابقة وكيفية تأثيرها على الاستقرار المالي.

الفرع الثاني: التنظيم والإدارة

1. تخفيف التنظيم يعني زيادة التعقيد: قبل السبعينيات، كانت البنوك صغيرة وبسيطة، لكن تخفيف القيود التنظيمية سمح لها بالنمو السريع جغرافياً ونشاطياً، مما زاد من تعقيد عملياتها وصعّب إدارتها بفعالية، وهو ما أدى إلى ما يُعرف بـ "الإدارة الغائبة". فقد اعتُقد خطأً أن المديرين قادرون دائماً على التعامل مع هذا التعقيد، إلا أن هذا الافتراض تسبب في فشل العديد من البنوك.

ففي عشرينيات القرن الماضي، توسعت البنوك الأمريكية في أنشطة أكثر مجازفة مثل القروض الهامشية والمشاركة في تغطية إصدارات الأسهم، وانهيار السوق في 1929، عجزت أغلبها عن التعامل مع التعقيدات الناتجة وفشلت. وأسفر الكساد الكبير عن اعتماد تنظيمات جديدة، أهمها قانون غلاس-ستيغال الذي فصل بين البنوك التجارية والاستثمارية للحد من المخاطر. وبعد الحرب العالمية الثانية، سعت اتفاقية بريتون وودز إلى تنظيم النظام النقدي الدولي بما يحقق استقرار أسعار الصرف والتوظيف الكامل².

ومع ذلك، يُمكن القول إن هذه الفترة من التوسع والتنوع السريع في البنوك، رغم فوائدها الاقتصادية المبدئية، كشفت عن نقاط ضعف هيكلية أساسية في أنظمة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي. هذا الفشل في التكيف مع التعقيد المتزايد أدى إلى نتائج كارثية، مما يبرز الحاجة إلى توازن دقيق بين النمو والتعقيد التنظيمي لضمان استدامة واستقرار النظام المالي.

2. الحوافز والإدارة: في البنوك غالباً ما تُربط الحوافز بالصفقات والأنشطة التجارية التي تحقق أرباحاً سريعة، ما يجعل المكافآت قصيرة الأجل ويمكن للموظفين تحصيلها قبل أن تظهر النتائج الفعلية لتلك الأنشطة على البنك والعملاء والمساهمين. وغالباً ما ترتبط هذه الحوافز بأعمال مثل الإقراض والتداول، وليس بالإدارة البنكية بحد ذاتها. ولو كانت الحوافز مرتبطة بالإدارة، لكانت مصممة على المدى الطويل بحيث تأخذ في الاعتبار الجوانب السلبية للأعمال (المخاطر التشغيلية). هذا التوجه نحو الحوافز قصيرة الأجل يقلل من وجود حوافز للإدارة

¹ Ibid, p.82

² Dinesen, C. Op.Cit, pp.51-58

المتخصصة في البنوك (إدارة المخاطر، إدارة الإمتثال، إدارة التدقيق الداخلي، إدارة تكنولوجيا المعلومات،...الخ)، ويُعد أحد الأسباب الرئيسة في الأزمات المصرفية السابقة والحديثة، مما ينعكس سلباً على الأداء البنكي واستدامته على المدى الطويل¹.

3. البيئة المصرفية المتغيرة: منذ الثمانينيات، شهد القطاع المصرفي تحولات جذرية نتيجة الابتكارات السريعة في الأسواق المالية والعولمة، ما دفع البنوك إلى التوسع في مجالات جديدة وتحسين إدارة المعلومات والمعرفة لمواجهة التحديات المتزايدة. وبالتزامن مع ذلك، ساهم التقدم التكنولوجي في خلق فرص جديدة وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى تراجع هامش أرباح الأنشطة المصرفية التقليدية وارتفاع متطلبات رأس المال².

في ظل هذه التغيرات، أصبحت الأنشطة المعتمدة على المعلومات، كالتداول وتوليد الدخل من الرسوم، من أبرز مصادر الربحية؛ كما أتاح نمو الأسواق المالية الدولية فرص تمويل أوسع وتقديم منتجات وخدمات أكثر تنوعاً، رغم ما تحمله من تعقيدات تتطلب خبرة متخصصة، في حين ساهم الابتكار المالي في تحويل أصول البنوك إلى أدوات قابلة للتداول، مما زاد من تعقيد إدارة المخاطر³.

الفرع الثالث: الثقة والاستدامة

1. الثقة في النظام المصرفي: تلعب الثقة في النظام المصرفي دوراً أساسياً في الحفاظ على الاستقرار المالي، لا سيما خلال الأزمات. فعندما يشعر المودعون بالاطمئنان إلى سلامة هذا النظام، تقل احتمالات سحبهم لأموالهم بشكل جماعي، مما يحد من خطر انتقال العدوى المالية ويمنع سلسلة من الانهيارات المصرفية (Domino Effect). في المقابل، فإن فقدان الثقة قد يضعف قدرة البنك على الحصول على التمويل من البنوك الأخرى أو من الأسواق المالية، الأمر الذي يفاقم مشكلات السيولة وقد ينتهي بالإفلاس. وفي حال حدوث ذلك، فإن التأثيرات قد تمتد لتشمل النظام المالي بأكمله، مسببة أزمة اقتصادية شاملة⁴.

2. التمويل المستدام وتأثيراته على البنوك والأسواق المالية: شهدت السنوات الأخيرة تصاعداً في الوعي السياسي والمجتمعي بأهمية الاستدامة، وهو ما تجسد في اعتماد أهداف التنمية المستدامة في سبتمبر 2015 واتفاقية باريس، لتمثل خطوات محورية لمواجهة تغير المناخ وتعزيز الانتقال نحو اقتصاد مستدام⁵. وتؤدي البنوك دوراً جوهرياً في هذا المسار من خلال توجيه الموارد المالية نحو المشاريع الخضراء والمستدامة، ضمن ما يُعرف بالتمويل المستدام، والذي تُعرفه المفوضية الأوروبية بأنه "دمج للاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة في القرارات الاستثمارية"⁶.

رغم ذلك، تضطر البنوك للتعامل مع صعوبات كبيرة في إدماج عوامل الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) ضمن عملياتها، خصوصاً تعديل أسعار الفائدة بناءً على مؤشرات الأداء المستدام، ما

¹ Ibid, pp.119-120

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.1

³ Ibid, p.2

⁴ Wernz, J. Op.Cit, pp.25-26

⁵ Migliorelli, M. & Dessertine, P. Sustainability and Financial Risks: The Impact of Climate Change, Environmental Degradation and Social Inequality on Financial Markets, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2020, p.4

⁶ Ferretti, P. & Martino, P. Banking and Financial Markets: New Risks and Challenges from Fintech and Sustainable Finance, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2023, pp.97-98

يستدعي تطوير نماذج تقييم ومعايير موحدة¹. ويشمل التمويل المستدام مختلف التدفقات المالية الموجهة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بما فيها التمويل الأخضر وتمويل المناخ، واللدان شهدا نموًا كبيرًا على المستوى الدولي، حيث يستهدف الأول دعم أهداف البيئة، في حين يركز الثاني على التكيف مع التغير المناخي وتخفيف تأثيراته².

الفرع الرابع: التكنولوجيا في الخدمات المالية

1. الخدمات المالية الرقمية: وضعت الجزائر اجراءات للدفع الالكتروني كجزء من استراتيجيتها لمواجهة انتشار الجائحة ما أدى إلى زيادة ملحوظة في حجم العمليات الإلكترونية، كما طورت البلاد حلول مالية رقمية متقدمة حيث تتفوق في سرعة الاتصال بالإنترنت عريض النطاق على متوسط منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مما ساعد في تحسين سرعة وكفاءة الخدمات المالية دون التأثير على الأمان والمصادقية، وازدادت أهمية منصات التجارة الإلكترونية في الجزائر مع دخول منصات مثل جوميا إلى السوق الجزائري وانضمامها إلى منصات محلية مثل واد كنيس وباتوليس³.

2. الذكاء الاصطناعي ودوره: يُعتبر القطاع المصرفي من بين أوائل القطاعات التي اعتمدت تكنولوجيا المعلومات، نظرًا لدورها في تحسين كفاءة العمليات على كافة المستويات. فقد ساعدت أجهزة الصراف الآلي في تبسيط تجربة العملاء عبر أتمتة المهام الروتينية للموظفين، ما أدى إلى تسريع الخدمة وكفاءتها. كما أصبحت التطبيقات الذكية أداة أساسية للبنوك في تطوير خدماتها، إذ يتيح الذكاء الاصطناعي تقديم قيمة مضافة، من خلال تحسين تجربة العملاء وخفض التكاليف لكل من البنك والمتعاملين معه⁴.

تعد الحوكمة المصرفية أساسية لضمان أداء متميز للقطاع المصرفي والاقتصاد عامةً، ولهذا تُبرز المبادئ المعدلة للحوكمة المصرفية، ضرورة أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مطلعين على مستجدات القطاع المصرفي، حيث يمكن للذكاء الاصطناعي دعم عمليات اتخاذ القرار في المجالس من خلال تحليلات البيانات واتجاهات الصناعة⁵.

وعلى الرغم من قدرة الذكاء الاصطناعي على أداء مهام إدارية متنوعة، إلا أن هناك تباينًا في الرأي حول قدرته على الاستبدال الكامل للحكم والتقييم البشري. إذ يرى بعض الخبراء أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يوفر دعمًا كبيرًا للتقييمات البشرية، ومع ذلك، فإن هناك تحفظات تجاه استبدال الحكم البشري الذي يظل أساسيًا في القرارات المعقدة التي تتطلب تقييمات طويلة الأمد ومعايير متعددة⁶.

استنادًا إلى ما تقدم، ينبغي تحليل كيفية استفادة القطاع المصرفي الجزائري من الابتكارات التكنولوجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات.

¹ Ibid, p.103

² Migliorelli, M., & Dessertine, P. Op.Cit, pp.8-9

³ Saidane, D. Op.Cit, pp.22-23

⁴ Panova, G. **Financial Markets Evolution : From the Classical Model to the Ecosystem. Challengers, Risks and New Features**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2021, p.147

⁵ Ibid, p.148

⁶ Ibid, p.149

المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة المصرفية

تحتل حوكمة البنوك باهتمام واسع من قبل الاقتصاديين والمصرفيين والمراقبين، سواء من خارج البنوك مثل البنك المركزي، أو من داخلها عبر آليات الرقابة الداخلية. يأتي هذا الاهتمام نتيجة لكون البنوك، بشكل عام، أكثر عرضة للمخاطر والصدمات المالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى. يعود ذلك إلى ارتفاع نسبة الرافعة المالية في هيكل ميزانياتها، بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني من خلال منح القروض للمشروعات التجارية والصناعية، وتقديم الخدمات المصرفية الأساسية للعملاء. وبالتالي، فإن فشل البنوك في أداء وظائفها قد يؤدي إلى آثار سلبية جسيمة على الاقتصاد والمتعاملين معها، وقد يمتد تأثيره إلى بقية البنوك الأخرى¹.

المطلب الأول: مدخل عام للحوكمة المصرفية

تُعد الحوكمة المصرفية إطاراً تنظيمياً يُمكن البنوك من التوفيق بين المصالح المتعددة والمتضاربة أحياناً لأصحاب المصلحة، مثل المودعين، المقترضين، الموظفين، المستثمرين، المساهمين، الجهات التنظيمية، والجمهور. جميع هؤلاء يملكون مصلحة مشتركة في نجاح البنك واستمراره، إذ أن نجاحه ينعكس إيجاباً على استمرارية العلاقات التجارية، وضمان وصول المودعين إلى أموالهم، وتوفير وظائف ورواتب للموظفين، وتعزيز قيمة أسهم المساهمين. وتقوم الحوكمة على مجموعة من العلاقات المنظمة بين مجلس الإدارة والمساهمين وبقية أصحاب المصلحة، وتستخدم كإطار استراتيجي يعزز نجاح البنك واستقراره. من خلال هذا الإطار، تُحدد الأهداف الاستراتيجية، وتُدار العمليات اليومية، وتُراعى مصالح مختلف الأطراف، ويُضمن الالتزام بالقوانين واللوائح، وتُحمى حقوق المودعين، بما يسهم في إدارة البنك بطريقة آمنة وسليمة².

الفرع الأول: الحوكمة في البنوك

1. مفهوم الحوكمة المصرفية: أصبحت الحوكمة مفتاحاً رئيسياً لاستقرار القطاع المالي، لا سيما في الاقتصادات الانتقالية التي تتطلب تدعيم بنيتها القانونية والتنظيمية. فالحوكمة تساهم في بناء الثقة في النظام المالي، وتطمئن المودعين والمساهمين إلى أن أموالهم تُدار بكفاءة ونزاهة³.

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك بأنها "مجموعة من العلاقات المنظمة بين مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة الآخرين، تحدد الهيكل الذي تُرسم من خلاله أهداف البنك وسبل تحقيقها وآليات مراقبة أدائه، بما يبرز توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وأساليب اتخاذ القرارات"⁴. تتميز المؤسسات المصرفية عن باقي الشركات في النقاط التالية:

➤ **الطبيعة والتنظيم:** القطاع المصرفي أحد أكثر القطاعات اعتماداً على الاستدانة والتنظيم، نظراً لما تتحمله البنوك من مسؤوليات كحماية أموال المودعين، والحفاظ على استقرار نظام الدفع، والتقليل من المخاطر المالية. ولهذا، فإن قواعد الحوكمة في هذا القطاع تتسم بقدر عالٍ من الصرامة، لتفادي التداعيات الخطيرة لفشل المؤسسات المصرفية الكبرى⁵.

¹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص22.

² Richard, A. et al., Op.Cit, p.25

³ IMF, Op.Cit, pp.228-229

⁴ Buchetti, B., & Santoni, A. Op.Cit, p.14

⁵ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص15.

- « **خلق النقود:** البنوك لا تقتصر على دور الوساطة المالية، بل تشارك بصورة مباشرة في توليد المال داخل الاقتصاد. لذا تولي السلطة النقدية (البنك المركزي) اهتمامًا بالغًا بعمل البنوك، لأن الأموال التي تنتجها تخدم الصالح العام وتؤثر مباشرة على الاستقرار المالي.
- « **أنواع المخاطر المختلفة:** تواجه البنوك مجموعة متنوعة من المخاطر يوميًا، مثل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، وأسعار الفائدة، والسيولة، والتشغيل، وتكنولوجيا المعلومات. ونتيجة لذلك، أصبحت حوكمة الشركات في القطاع المصرفي ضرورة ملحة، يتم تطبيقها باستخدام أدوات رقابية وتنظيمية مخصصة لذلك.
- « **تنوع أصحاب المصلحة:** إلى جانب المساهمين والدائنين، هناك أصحاب مصلحة آخرون في القطاع المالي، مثل المودعين، الذين يتعرضون لمخاطر مباشرة، مما يستدعي مستوى أعلى من الحوكمة والرقابة.¹
- « **اختلاف الهيكل المالي:** تعتمد البنوك في تمويل أنشطتها بشكل كبير على ودائع العملاء أكثر من اعتمادها على رأس المال المملوك للمساهمين، وتقوم بمنح قروض طويلة الأجل مقابل الاحتفاظ بجزء صغير من السيولة. مما يجعلها عرضة لخطر السحب الجماعي للودائع، أو ما يعرف بـ "الركض على البنك"².
- « **أهمية الثقة:** تقوم أنشطة البنوك بدرجة كبيرة على الثقة، سواء من قبل المجتمع أو الجهات الرقابية. كما أن البنوك، مقارنةً بالشركات غير المالية، أكثر تعرضًا للاستدانة وأسواق رأس المال، مما يزيد من حساسية عملها لأي خلل في الثقة.³
- « **التعقيد والغموض:** تتميز البنوك بتركيبية معقدة تفوق غيرها من الشركات التقليدية، نتيجة تقديمها لمنتجات مالية متنوعة ومعقدة⁴، مما يؤدي إلى فجوات في المعلومات بين الإدارة وأصحاب المصلحة، ويحد من قدرتهم على الرقابة، ويزيد من تكلفة الوكالة بشكل كبير.⁵
- « **تعدد الضغوط:** تتكفل مجالس إدارة البنوك بتلبية توقعات شريحة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين، والموظفين، والعملاء، والدائنين، والجهات الحكومية⁶، مما يعقد أكثر عمليات الإدارة واتخاذ القرارات.⁷

¹ Trinh, V. Q. Op.Cit, p.22

² حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ Trinh, V. Q. Op.Cit, p.23

⁴ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁵ Buchetti, B. & Santoni, A. Op.Cit, pp.13-14

⁶ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁷ Trinh, V. Q. Op.Cit, p.23

الجدول رقم (1-7): الفرق بين حوكمة البنوك وحوكمة الشركات

المقارنة	حوكمة البنوك	حوكمة الشركات
الهدف الرئيسي	حماية المودعين وضمان الاستقرار المالي	حماية المساهمين وتحسين الأداء
طبيعة النشاط	مالي حساس ويتضمن مخاطر كبيرة	تجاري وربحي
الجهات الرقابية	البنك المركزي، هيئات الرقابة المالية	المساهمون، الأسواق المالية
تركيز الحوكمة	إدارة المخاطر والامتثال	الشفافية والربحية
درجة المخاطر والتأثير	مرتفعة ومعقدة، وتمتد آثارها إلى المودعين والنظام المالي ككل	متوسطة، وتقتصر آثارها غالباً على المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة المرتبطين بالشركة

المصدر: من إعداد الباحث

في يوليو 2015، أصدرت اللجنة 13 مبدأً لحوكمة البنوك تبرز فيها أهمية دور مجلس الإدارة في ضمان جودة القرارات وإدارة المخاطر بفعالية. وتبرز أهمية هذه المبادئ في اعتبار البنوك تلعب دوراً حاسماً في الاقتصاد العالمي من خلال تسهيل تدفق الأموال لتعزيز النمو، مع تأكيد أولوية حماية مصالح المودعين على مصالح المساهمين، الأمر الذي يستلزم وجود تنظيم وإشراف صارمين. كذلك تُجَد المبادئ التأكيد على ضرورة الرقابة الفعالة، وإدارة المخاطر الصارمة، والضوابط الداخلية القوية، والالتزام بالتشريعات كدائم لضمان استدامة أداء البنوك وصون مصالح جميع الأطراف¹.

تُعَد حوكمة البنوك العمومية مسألة بالغة الأهمية، نظراً لتعدد الأدوار التي تضطلع بها الدولة، فهي في الوقت ذاته مالك ومنظم ورقيب على هذه البنوك، ما يستدعي الفصل الواضح بين هذه الأدوار لضمان المنافسة العادلة مع القطاع الخاص والحدّ من التدخل السياسي في إدارتها. وتبرز أهمية التأكيد من الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة، خاصة فيما يتعلق بتمييز المسؤوليات بين الدولة والشركات التابعة لها تجاه الدائنين، ووضع آليات فعالة لمعالجة تضارب المصالح. كما ينبغي التأكيد من أن تقوم الشركات العمومية بعلاقات تجارية بحتة مع البنوك والمؤسسات المالية الحكومية وغيرها من الشركات المملوكة للدولة، وأن تُمنح القروض وفقاً لنفس الشروط المطبقة على الشركات الخاصة. ومن بين هذه الآليات أيضاً، ضرورة فرض قيود على أعضاء مجالس إدارة الشركات العمومية الذين يشغلون مناصب في مجالس إدارة البنوك المملوكة للدولة، ومتابعة أدائهم بشكل صارم².

بناء على ما سبق، تُعرّف حوكمة النظام المصرفي والمالي بأنها منظومة من القوانين والأنظمة والسياسات التي يضعها البنك المركزي، في إطار دوره التنظيمي والرقابي، بهدف تنظيم العلاقة بين البنوك والمؤسسات المالية من جهة، والأطراف ذات الصلة من جهة أخرى، بما يعزز الإفصاح والشفافية والمساءلة، ويضمن اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار المالي.

أما حوكمة البنوك، فهي تمثل إطاراً متكاملًا من الآليات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسات المصرفية، في ضوء التوجيهات الرقابية، لضمان إدارة فعّالة للمخاطر، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وتشمل هذه الآليات أدوار مجلس الإدارة ولجانه المتخصصة، ونظم الرقابة والتدقيق، وسياسات الإفصاح، ومدونات السلوك

¹ Ibid, p.15

² OECD, OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, OECD Publishing, Paris, France, 2024, p.43

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

المؤسسي، بما يرسخ الانضباط المؤسسي، ويحقق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية، ويحد من تعارض المصالح، ويسهم في تحسين الأداء والاستقرار المؤسسي.

2. مصطلحات أساسية حول الحوكمة المصرفية: لضمان فهم شامل للحوكمة المصرفية، سنستعرض المصطلحات التالية¹:

- ◀ **مجلس الإدارة:** هو الهيئة التي تشرف على إدارة البنك.
- ◀ **واجب العناية:** هو التزام أعضاء مجلس الإدارة باتخاذ القرارات والتصرف بطريقة مستنيرة وحكيمة فيما يخص شؤون البنك.
- ◀ **واجب الولاء:** هو التزام أعضاء مجلس الإدارة بالتصرف بحسن نية لصالح البنك، وتجنب التصرف لمصلحتهم الشخصية أو لمصلحة فرد أو مجموعة أخرى على حساب البنك والمساهمين.
- ◀ **المدير التنفيذي:** هو عضو مجلس الإدارة الذي يتولى أيضاً مسؤوليات إدارية داخل البنك.
- ◀ **المدير غير التنفيذي:** هو عضو في مجلس الإدارة لا يتحمل مسؤوليات إدارية داخل البنك.
- ◀ **المدير المستقل:** هو عضو غير تنفيذي في مجلس الإدارة، لا يتحمل مسؤوليات إدارية داخل البنك ولا يخضع لأي تأثيرات غير مبررة، سواء كانت داخلية أو خارجية، سياسية أو متعلقة بالملكية، من شأنها أن تعيق ممارسة الحكم الموضوعي لهذا العضو.
- ◀ **وظائف الرقابة:** هي تلك الوظائف التي تقع عليها مسؤوليات مستقلة عن الإدارة، وتُعنى بتقديم التقييمات الموضوعية وإعداد التقارير و/أو التأكيد. وتتضمن هذه الوظائف كلاً من وظيفة إدارة المخاطر، ووظيفة الامتثال، ووظيفة التدقيق الداخلي.
- ◀ **نظام الرقابة الداخلية:** هو مجموعة من القواعد والضوابط التي تحكم الهيكل التنظيمي والتشغيلي للبنك، مثل إجراءات إعداد التقارير، إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي والامتثال.

3. **الواجبات القانونية في حوكمة النظام المصرفي والمالي:** تنقسم الواجبات القانونية إلى نوعين رئيسيين: واجب الامتثال والواجب الائتماني. يرتبط واجب الامتثال بالالتزام بالقوانين والمعايير التنظيمية والسلوكيات الأخلاقية، ويشمل مراقبة سلوك السوق، وإدارة تضارب المصالح، ومعاملة العملاء بعدالة، ومنع غسل الأموال وتمويل الإرهاب²، مع تعرض المخالفين لعقوبات تأديبية أو جنائية. أما الواجب الائتماني، فيتمثل في مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ومديري البنوك، ويتضمن واجب الرعاية والولاء والإفصاح³، مع التركيز على حماية مصالح البنك والمودعين والمساهمين وحاملي السندات⁴، وتبرز أهميته في ظل الأزمات المالية، كما حدث خلال الأزمة المالية العالمية حين تم إخفاء معلومات جوهرية ساهمت في تفاقم الأزمة. ويتميز هذا الواجب باتساع نطاقه وصرامة معايير مقارنة بالشركات غير المصرفية، نظراً للتأثير الكبير للقطاع المصرفي على الاقتصاد والمجتمع⁵.

¹ BCBS, Corporate governance principles for banks, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 2015, p.1

² Zou, W. Op.Cit, p.207

³ Idem.

⁴ Amalendu, G. Managing Risks in Commercial and Retail Banking, 1st Edition, John Wiley & Sons Singapore Pte Ltd, Solaris South Tower, Singapore, 2012, p.592

⁵ Zou, W. Op.Cit, pp.207-208

وتختلف مقاربات هذا الواجب بين النماذج القانونية، حيث يتميز النموذج الأنجلوسكسوني، كما في الولايات المتحدة، بصرامة المعايير القانونية ومسائلة المديرين بشدة، إذ يسمح قانون دود-فرانك بمطالبة مؤسسة تأمين الودائع الفيدرالية باسترداد تعويضاتهم في حال ثبت تسببهم في فشل البنك¹، بينما تعتمد النماذج القارية على قواعد عامة وتدخل قانوني وتنظيمي أقل، ما يعكس تبايناً في مستوى الحماية القانونية للمستثمرين بين النظم المختلفة².

4. أهمية التركيز على حوكمة القطاع المالي: تلعب البنوك دوراً محورياً في الاقتصاد ولا تعمل بمعزل عن غيرها، إذ تعتمد بشكل كبير على تفاعلاتها مع الجهات الاقتصادية الأخرى، مما يعزز مساهمتها في النشاط الاقتصادي الحقيقي. ففي الأنظمة المالية القائمة على البنوك، تؤدي البنوك دوراً مزدوجاً كوسطاء ماليين ومراقبين على الشركات الصناعية، من خلال الروابط العضوية والمالية مثل المشاركة في الأسهم أو التمثيل في مجالس الإدارة، بينما تعتمد الأنظمة القائمة على السوق على أسواق رأس المال كآلية رئيسية للتمويل، وتُدار الشركات عبر آليات الاستحواذ³.

تبرز أهمية التركيز على حوكمة القطاع المالي لعدة أسباب، من بينها تنوع مصادر الأموال كالمودعين والمساهمين، وخطورة الأخطاء التي قد تؤدي إلى خسائر جسيمة لا تُقارن بتلك التي في الشركات غير المالية، بالإضافة إلى الأهمية النظامية للبنوك والمؤسسات المالية ما يستدعي رقابة مشددة⁴.

ويؤدي التزام البنوك بمبادئ الحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة، مثل تحسين فرص الحصول على التمويل، خفض تكلفة الاستثمار، تعزيز استقرار الأسواق المالية، والحد من الفساد، كما يشجع هذا الالتزام الشركات المقترضة على اعتماد نفس المعايير من شفافية وإفصاح وحوكمة رشيدة، مما يساهم في تقليل المخاطر وخفض حالات التعثر⁵.

5. مستويات حوكمة النظام المصرفي والمالي: تتجلى الحوكمة في النظام المصرفي والمالي عبر ثلاثة مستويات رئيسية، يميز كل منها نطاقاً مختلفاً من المهام والأهداف:

◀ **المستوى الجزئي:** يُعنى بتحديد الإطار التنظيمي لهياكل إدارة البنوك، بما يشمل إدارة العمليات اليومية ومهام مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية، مع التركيز على تحقيق الأهداف المؤسسية والوفاء بمتطلبات المساءلة تجاه المساهمين.

◀ **المستوى المتوسط:** يركز على توجيه هياكل الإدارة لضمان حماية مصالح الأطراف المختلفة من أصحاب المصلحة، مثل المودعين والدائنين، متجاوزاً بذلك الاهتمام الحصري بعوائد المساهمين نحو منظور أوسع يوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.

◀ **المستوى الكلي:** يهدف إلى مواءمة أنشطة البنوك مع الأطر القانونية والتنظيمية، بما يساهم في تعزيز الاستقرار المالي وتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة⁶.

¹ Ibid, p.208

² Ibid, pp.209-210

³ Díaz Díaz, B. et al., **Corporate Governance in Banking and Investor Protection**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018, p.26

⁴ Gericke, R. C. Op.Cit, pp.75-76

⁵ اسماعيل ابراهيم عبد الباقي، **إدارة البنوك التجارية**، الطبعة الأولى، دار غيداء، عمان، الأردن، 2015، ص309

⁶ Zou, W. Op.Cit, pp.12-13

« المستوى الدولي: لجنة بازل، بنك التسويات الدولية، مجلس الاستقرار المالي، مجموعة البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، مجموعة العمل المالي، المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

الفرع الثاني: تأثير القيادة والسلوك على الحوكمة

1. **النظرية السلوكية والمجلس:** يركز الاقتصاد السلوكي على دراسة تأثير العوامل النفسية في القرارات الاقتصادية، إذ يُظهر كيف تشكّل الأفكار والمشاعر خياراتنا أحياناً بطرق غير عقلانية، على عكس الاقتصاد الكلاسيكي الذي يفترض العقلانية المطلقة. وقد حظي الاقتصاد السلوكي بقبول واسع وأصبح ركيزة أساسية في الاقتصاد الحديث، حيث حاز عدد من الاقتصاديين السلوكيين على جائزة نوبل مثل روبرت فوجل (1993)، ودانيال كانمان (2002)، وإلينور أوستروم (2009)، وروبرت شيلر (2013)، وريتشارد ثالر (2017). ويكتسب النظر في الأبعاد السلوكية أهمية خاصة عند تحليل حوكمة البنوك، إذ ينبغي مراعاة حدود العقلانية في عملية اتخاذ القرار، سواء لدى أعضاء مجلس الإدارة أو الرؤساء التنفيذيين¹؛ إذ تشير "العقلانية المحدودة" إلى أن الأفراد عندما يواجهون معلومات كثيرة وخيارات متعددة، يبسطون عملية اتخاذ القرار بدلاً من تحليل كل جانب بدقة كاملة، وهذا التبسيط لا يعني ذلك أنهم لا يسعون لتحقيق أفضل نتيجة، لكن قد يكتفون بحلّ يرضي طموحهم بناءً على ظروفهم وخبراتهم. وغالباً ما يظل هذا التبسيط غير معلن أمام مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين بدافع الحفاظ على المناصب والمصالح الشخصية، مما قد يؤدي إلى تراجع الأداء التنظيمي وفقدان الكفاءة².

وبناءً على ذلك، يقلل صانعو القرار الذين لا يستوعبون كافة المتغيرات التعقيد عبر تبني معايير واستدلالات قصيرة النظر، ومع مرور الوقت تتحول هذه الإجراءات الروتينية إلى قواعد معيارية تُطبق تلقائياً عند حل المشكلات وجمع المعلومات واتخاذ القرارات³. ورغم أن تحويل الإجراءات إلى قواعد ثابتة يُسهّم في تبسيط العمل وتوفير الوقت، فإنه قد يفضي إلى تحيزات في القرارات نتيجة الاعتماد على معايير ثابتة لا تستوعب جميع العوامل المتغيرة والجديدة ذات الصلة بالسياق الراهن.

2. **تحيزات الرؤساء التنفيذيين:** تُعطي الأدبيات أهمية خاصة للسلوك الشخصي كصفة أساسية لدى الرؤساء التنفيذيين، حيث يكشف التمويل السلوكي أن الثقة المفرطة تُعد تحيزاً شائعاً في قراراتهم، فهم يميلون للتفاؤل الزائد في ظلّ عدم اليقين، فيتقون في حكمهم أكثر من اللازم ويعتقدون أنهم أكثر أماناً من غيرهم، كما تنتشر لديهم تقضيات متحيّزة للحاضر تجعلهم يقلّلون من شأن المستقبل ويُقدّمون على استثمارات مبكرة بدل الانتظار⁴.

وقد أدّى الإفراط في تحفيز المديرين الماليين إلى حوافز لا تتوافق مع أهداف القطاع المالي، حيث مكّنت نظم مكافآت تحقيق الأرباح السريعة من قطع أي صلة بين المخاطر والمسؤولية، ودفعت العقول التنفيذية إلى توسيع الأعمال على حساب الاستقرار المالي، الأمر الذي أتاح للجشع والغطرسة قبل الأزمة أن ينال من الأداء ويسبب خسائر كبيرة، وهو ما يستدعي استبدال تلك الحوافز بنظام يربط المكافأة بتحمل المخاطر ويضمّ آلية

¹ Buchetti, B., & Santoni, A. Op.Cit, p.114

² Ibid, p.115

³ Ibid, p.116

⁴ Koslowski, P. Op.Cit, pp.148-149

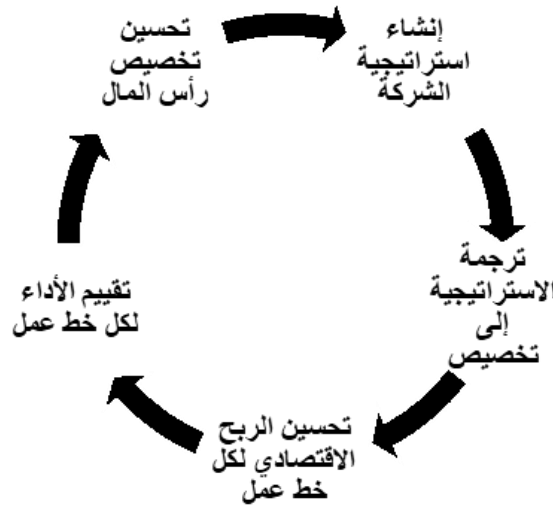
جزائية للحدّ من الممارسات الطائشة، ويعيد تقييم هيكل التحفيز ليضمن توافقه مع الواقع ومتطلبات التعاون والعمل الجماعي¹.

3. **كاريزما الرؤساء التنفيذيين:** تُعرف الكاريزما بأنها صفة تميّز صاحبها بجاذبية استثنائية تجعل الآخرين ينظرون إليه كقائد، وفي الأدبيات الحديثة تُعتبر قدرة الرؤساء التنفيذيين الكاريزمية على تحفيز وتوحيد الموظفين نحو أهداف المؤسسة أساسية للتغلب على العقبات² وقبول الخيارات الاستراتيجية، إذ يؤثر القائد الكاريزمي في المؤسسة بأكملها بفضل رؤيته المستقبلية وحلوله غير التقليدية التي تساعد في تجاوز القصور الذاتي³، وتزداد أهميته في الأوقات الاقتصادية غير المستقرة والأزمات حيث يتطلع الموظفون إلى توجيه قوي، ومع ذلك قد تتحوّل الكاريزما إلى نقطة سلبية عندما تترافق مع النرجسية، مما يؤدي أحياناً إلى قرارات غير واقعية نتيجة فقدان القدرة على تقييم الأفكار بموضوعية⁴.

الفرع الثالث: التخطيط والإدارة الاستراتيجية

1. **دورة الاستراتيجية والمخاطر وإدارة رأس المال:** تتناول "دورة الاستراتيجية والمخاطر وإدارة رأس المال" كيفية تكامل هذه العناصر الثلاثة في عملية إدارية دورية داخل البنك من خلال عدة مراحل مترابطة: تبدأ المؤسسة المالية بوضع استراتيجيتها بتحديد نطاق الأعمال والأهداف لكل خطّ عمل، ثم تترجم هذه الاستراتيجية إلى تخصيص رأس مال مناسب استناداً إلى توقعات النمو والأرباح؛ بعد ذلك يعمل كل خطّ عمل على تعزيز كفاءته لتحقيق عائد اقتصادي محدد مع إدارة المخاطر بوضوح عبر استراتيجية عمل واضحة؛ ثم يُقيّم أداء كل خطّ عمل دورياً لتحديد المبادرات الربحية وتلك التي يجب إغلاقها أو إعادة هيكلتها؛ وأخيراً، تُعيد المؤسسة ضبط تخصيص رأس المال استناداً إلى نتائج التقييم بهدف تحقيق أعلى عائد طويل الأمد، وهو ما قد يستلزم تعديل الاستراتيجية المؤسسية حسب الحاجة⁵.

الشكل رقم (1-11) دورة الاستراتيجية والمخاطر وإدارة رأس المال



المصدر: de Weert, F. **Bank and Insurance Capital Management**, 1st Edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, U.K., 2012, p.178

¹ Buchetti, B., & Santoni, A. Op.Cit, p.117-120

² Ibid, p.121

³ Ibid, pp.121-122

⁴ Ibid, pp.122-123

⁵ de Weert, F. **Bank and Insurance Capital Management**, 1st Edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, U.K., 2012, pp.177-178

2. التخطيط الاستراتيجي للبنوك: تُعتبر الشهية والرغبة في المخاطرة عوامل أساسية، حيث يسعى المديرون غالباً إلى تحقيق عوائد مرتفعة من خلال منتجات جديدة، لكنهم يتجاهلون في العادة تقلبات الأرباح وعلاقة المخاطر بالعوائد، لذا يصبح من الضروري تحديد مستوى تقلب الأرباح المقبول (احتمالية الخسارة) قبل تحديد مزيج تخصيص رأس المال، على سبيل المثال قد يُخصص 60% للاستثمارات المصرفية عالية المخاطر ذات العوائد المرتفعة، بينما يُحتفظ بـ 40% لأعمال التجزئة مثل الرهون العقارية والقروض الاستهلاكية التي تتميز بعوائد أكثر استقراراً وتقلباً أقل¹.

ويُميز كليفورد روسي (Clifford Rossi) بين مسؤولية مدير الأعمال التي تركز على الربحية، ومدير المخاطر الذي يتولى تحديد وقياس المخاطر واتخاذ إجراءات التخفيف المناسبة، مشيراً إلى أن تهميش مديري المخاطر — كما حدث في بنك "ليمان براذرز" — أدى إلى انهيار إدارة المخاطر والأزمة المالية، ومنه ينبغي تحفيز الإدارة على تبني ممارسات فعّالة عبر تقييم صارم لإدارة المخاطر وربط هذا التقييم بالنتائج الإشرافية والتصنيفات الائتمانية وأقساط التأمين، إضافةً إلى تضمين مقاييس قائمة على المخاطر في نظم المكافآت².

الفرع الرابع: الثقافة الأخلاقية والعلاقات

1. ترسيخ ثقافة أخلاقية في العمل المصرفي: تشير ثقافة العمل المصرفي الأخلاقية إلى مجموعة المعتقدات والسلوكيات التي توجّه تعامل الموظفين والإدارة مع أصحاب المصلحة وتنظم الإجراءات والقرارات اليومية؛ ولتحقيق ذلك، يجب على القيادة توضيح موقفها الأخلاقي لتوجيه الموظفين نحو تنفيذ قرارات تتماشى مع أهداف المنظمة وتجنب المعضلات الناجمة عن التركيز الزائد على مصالح المساهمين على حساب العملاء أو العاملين. ويعتمد النموذج التشغيلي للثقافة المصرفية على أربعة مكونات مترابطة: الثقافة (القيم والمعتقدات الأساسية)، وسلوك الموظفين، والمعرفة (رأس المال البشري، الهيكل التنظيمي، والعلاقات)، والبنية التحتية الملموسة؛ وهي مكونات تدعم استدامة استراتيجية البنك وترسخ موقفه الأخلاقي. يعمل الموقف الأخلاقي والنموذج التشغيلي الثقافي كإطار مرجعي يعزز سلوكيات فردية لا تنفصل عن الثقافة المؤسسية، ويتحمل القادة مسؤولية بناء هذه الثقافة من خلال التدريب المستمر والتواصل الفعال وتعزيز القيم في جميع مستويات المؤسسة، بحيث يكونوا قدوة ويضمنوا امتثال الموظفين للممارسات الصائبة التي تخدم مصالح جميع أصحاب المصلحة³.

2. اللاعبين الرئيسيين لحوكمة البنك: في ظل تحرير الأسواق المالية وتزايد تقلبها واشتداد المنافسة، تواجه البنوك مخاطر جديدة تستلزم ابتكاراً مستمراً في إدارة الأعمال والمخاطر للحفاظ على قدرتها التنافسية. وقد فرض هذا التوجه نحو آليات السوق ضرورة إجراء تغييرات جوهرية في أساليب التنظيم والإشراف، إلى جانب إعادة تعريف المسؤولية عن سلامة النظام المصرفي باعتبارها مسؤولية مشتركة بين عدة أطراف رئيسية، كل منهم يتولى إدارة جوانب مختلفة من المخاطر المالية والتشغيلية⁴.

¹ Wernz, J. Op.Cit, p.3

² Gericke, R. C. Op.Cit, pp.43-44

³ Griffiths, P. D. R. Op.Cit, pp.29-30

⁴ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.4-5

يمكن تلخيص شركاء حوكمة النظام المصرفي على النحو التالي:

- ◀ **البنك المركزي:** رغم أنهم لا يستطيعون منع فشل البنوك بالكامل، إلا أن دورهم يكمن في تفعيل إدارة المخاطر عبر تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي الداعم للاستقرار.
- ◀ **المساهمون:** تقع على عاتقهم مسؤولية تعيين الأشخاص المسؤولين عن حوكمة البنك بعناية، لضمان عدم استغلالهم لأموال البنك في تمويل مشاريعهم ومصالحهم الخاصة.
- ◀ **مجلس الإدارة:** يتحمل المسؤولية النهائية عن إدارة البنك، ويشمل ذلك رسم التوجه الاستراتيجي، وتعيين الإدارة التنفيذية، وضمان استقرار البنك وسلامته.
- ◀ **الإدارة التنفيذية:** يجب أن تتمتع بالكفاءة والخبرة اللازمة لإدارة البنك بفعالية، والتعامل مع التحديات والمخاطر المالية.
- ◀ **لجنة التدقيق والمدققون الداخليون:** يمثلون امتداداً لوظيفة إدارة المخاطر تحت إشراف مجلس الإدارة، حيث يتولون التقييم المستقل لمدى امتثال البنك للضوابط الداخلية، والممارسات المحاسبية، وأنظمة المعلومات، مما يوفر ضمانات إضافية لجودة أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر.
- ◀ **محافظو الحسابات:** يساهمون في تقييم المعلومات المالية القائمة على المخاطر، ويُعد التواصل الفعال بينهم وبين الجهات الرقابية عنصراً أساسياً في ضمان الشفافية¹.
- ◀ **الجمهور (المودعين والمستثمرين):** يحتاجون إلى معلومات دقيقة وتحليلات مالية موثوقة لدعم اتخاذ قرارات استثمارية سليمة، مع أهمية توفير مستوى حماية إضافي للمودعين الصغار².
- 3. العلاقة بين البنوك والشركات:** في أعقاب الأزمة المالية العالمية، شهدت العلاقة بين البنوك والشركات تحولاً لتركز بشكل أكبر على التحليل الدقيق لاحتياجات كل شركة ومنح القروض بما يتناسب مع خصائصها، مما استلزم اعتماد إجراءات إدارية أكثر كفاءة لتحسين عمليات الإقراض والرقابة على مخاطر الائتمان، وبات التحليل المتعمق للسماح المميزة للشركات شرطاً أساسياً لتقييم قدرتها على خلق القيمة في المستقبل³.
- 4. الائتمان السهل وغطرسة المستهلك:** أدى تيسير الائتمان إلى سلوكيات استهلاكية غير رشيدة، إذ دفع الأفراد للعيش فوق إمكانياتهم والاعتماد المفرط على القروض، مما شجع على الإفراط في الاستهلاك دون اعتبار للعواقب المستقبلية، وخلق بيئة أقل حذراً قد تُفضي إلى ممارسات احتيالية. هذا التوسع غير المدروس في الائتمان أدخل العديد في دوامة من الديون، تطلبت لاحقاً جهوداً ادخارية مكثفة لسدادها، وأسهم في انخفاض أسعار الأصول، خاصة العقارات، وتفاقم الأزمة المالية العالمية⁴.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية

لقد تزايد اهتمام السلطات الوطنية والمؤسسات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي بحوكمة الشركات والتدفقات المالية وحماية استقرار الأسواق الدولية، إذ تتركز هذه الاهتمامات على الانتقادات الموجهة للمراقبة والسيطرة على الشركات المملوكة

¹ Ibid, pp.5-6

² حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص13

³ Ferretti, P., & Martino, P. Op.Cit, p.60

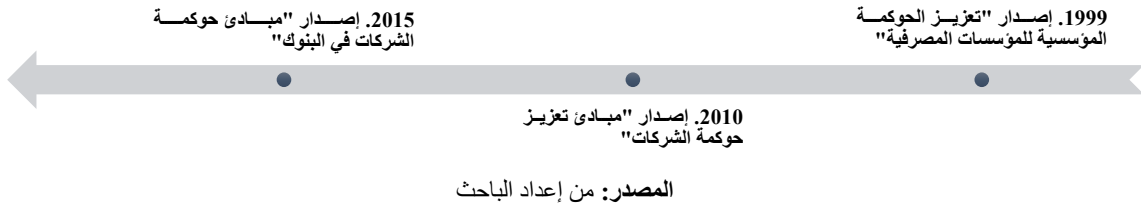
⁴ Koslowski, P. Op.Cit, pp.155-156

للدولة والتحول نحو هيكل حوكمة يشمل دائرة أوسع من أصحاب المصلحة، إلى جانب التحديات الناتجة عن العولمة المتزايدة للأسواق المالية. وفي هذا الإطار، أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 1999 وثيقة إرشادية لتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة¹، واستمر الاهتمام بحوكمة الشركات على الصعيد الدولي، وأصدرت نسخ محدثة منها².

وفي سياق مشابه، شرعت اللجنة العربية للرقابة المصرفية منذ 2002 في توجيه المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية نحو الامتثال للمعايير الرقابية العالمية، من خلال إصدار أوراق تحتوي على معايير وأدلة منقحة للحوكمة، وقد استندت هذه الأوراق في إعدادها إلى مبادئ لجنة بازل مع إضافة متطلبات خاصة بالبنوك الإسلامية وفق معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية، وكان آخر إصدار لهذه الورقة في عام 2015³.

أما في الجزائر فلم تُطرح قضية الحوكمة بفاعلية بين المسؤولين والإعلام حتى إلحاح الهيئات المالية الدولية، وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، بضرورة تبني مبادئ الحوكمة على المستويين الكلي والإداري ضمن المؤسسات؛ وبما أن الجزائر تُصنّف من البلدان التي تعاني مشاكل البيروقراطية وضعف في مناخ الاستثمار، أسفرت هذه المطالبات الحكومة إلى إنشاء "لجنة الحكم الرشيد" كمنطلق لتبني هذه المبادئ والإقرار بأهميتها⁴.

الشكل رقم (1-12): الخط الزمني لمبادئ حوكمة البنوك وفقا للجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS)



تتلخص مبادئ حوكمة البنوك في ما يلي:

- المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة:** يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة العليا للأهداف الإستراتيجية للبنك وإطار الحوكمة وإستراتيجية إدارة المخاطر والثقافة المؤسسية.
- مؤهلات مجلس الإدارة وتكوينه:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين باستمرار لشغل مناصبهم، وأن يفهموا دورهم فيما يتعلق بالحوكمة سواء التوجيه أو الرقابة. وأن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي حول شؤون البنك.
- هيكل مجلس الإدارة وممارساته:** يجب على مجلس الإدارة تحديد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله، ووضع الوسائل اللازمة لاتباع هذه الممارسات ومراجعتها بشكل دوري لضمان فعاليتها المستمرة، كتشكيل لجان منبثقة عنه.

¹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص39

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.44

³ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية**، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، صص.1-2

⁴ عبد القادر بريش، **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2006، ص12

4. **الإدارة العليا:** تحت توجيه وإشراف مجلس الإدارة، يجب على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تتفق مع إستراتيجية الأعمال وإطار شهية المخاطر، والمكافآت والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
5. **حوكمة هياكل المجموعة:** يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية الشاملة عن المجموعة، وعن ضمان إنشاء وتنفيذ إطار حوكمة واضح ومناسب لهيكل وأعمال ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها. وينبغي لمجلس الإدارة والإدارة العليا أن يعرفوا ويفهموا الهيكل التنظيمي لمجموعة البنك والمخاطر التي يشكلها.
6. **وظيفة إدارة المخاطر:** يجب أن تتمتع البنوك بإدارة مخاطر مستقلة وفعالة، يقودها رئيس لإدارة المخاطر (CRO) يتمتع بالمسؤولية والصلاحيات اللازمة، مع توفر الموارد الكافية وإمكانية التواصل المباشر مع مجلس الإدارة.
7. **تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها:** يجب تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها باستمرار على مستوى البنك وعلى مستوى الكيانات التابعة له، كما ينبغي أن يواكب تطور إدارة المخاطر في البنك والبنية التحتية للرقابة الداخلية التغيرات الحاصلة في ملف مخاطر البنك، وفي مشهد المخاطر الخارجية المحيطة بممارسات القطاع المصرفي.
8. **التواصل بشأن المخاطر:** يعتمد الإطار الفعال لإدارة المخاطر أن يكون هناك تواصل قوي داخل البنك حول المخاطر، من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.
9. **الامتثال:** مجلس إدارة البنك هو المسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال للبنك، وينبغي إنشاء وظيفة للامتثال والموافقة على سياسات البنك وعملياته، مع تحديد المخاطر المرتبطة بها، تقييمها، مراقبتها، وإعداد التقارير المتعلقة بها، بالإضافة إلى تقديم المشورة بشأنها.
10. **التدقيق الداخلي:** ينبغي أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي تقييماً مستقلاً لمجلس الإدارة، ودعماً للمجلس والإدارة التنفيذية في تعزيز الحوكمة الفعالة وضمان سلامة البنك على المدى الطويل.
11. **المكافآت والحوافز:** تُعد أنظمة المكافآت والحوافز عنصراً أساسياً في هيكل الحوكمة، إذ تعمل على تشجيع الأداء الجيد، وضمان العمل ضمن نطاق مخاطر مقبول، وتعزز ثقافة المخاطر والقيم المؤسسية.
12. **الإفصاح والشفافية:** يتعين على البنك الإفصاح عن هيكل حوكمة مؤسسته بشفافية أمام المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة والمشاركين في السوق، بما يشمل نشر التقارير السنوية والبيانات الصحفية الرسمية وتفاصيل المنتجات على موقعه الإلكتروني.
13. **دور المشرفين:** تقع على عاتق المشرفين مسؤولية تقديم التوجيه والإشراف على حوكمة البنوك، من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، والمطالبة بإجراءات تحسين وعلاج عند الحاجة، مع ضرورة تبادل المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع مشرفين آخرين¹.
14. **حوكمة البنوك الإسلامية:** ينبغي على هذه البنوك الالتزام بمبادئ الشريعة، حيث تقع عليها مسؤوليات إضافية تجاه مساهميها وتخضع لمتطلبات حوكمة وإفصاح إضافية، إذ يجب على المصرف الإسلامي أن يشكل هيئة

¹ BCBS, Corporate governance principles for banks, Op.Cit, pp.8-38

للمراقبة الشرعية تتكون من ثلاثة متخصصين في فقه المعاملات المالية الإسلامية على الأقل، وذلك لضمان الالتزام بمبادئ الشريعة¹.

المطلب الثالث: آليات الحوكمة المصرفية

تُعنى حوكمة البنوك بمجموعة متكاملة من الآليات الداخلية والخارجية التي تعمل بانسجام لتوجيه أنشطة البنك، وضبط أدائه، وضمان استقراره على المدى الطويل. وتُعد مساهمة مجلس الإدارة أساسية في هذا الإطار، إذ يتولى وضع الاستراتيجية العامة والإشراف على تنفيذها من طرف الإدارة التنفيذية، بينما يضطلع المساهمون بدور محوري من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الكبرى عبر الجمعية العامة. إضافة إلى البنك المركزي الذي يضع الأطر التنظيمية ويتابع مدى التزام البنوك بها. وتتضافر هذه الآليات، إلى جانب آليات أخرى، لتعزيز المساءلة، وتقليل تضارب المصالح، وضمان إدارة فعالة للمخاطر، بما يدعم حماية المصلحة العامة ويعزز ثقة العملاء والمستثمرين.

الفرع الأول: الآليات الداخلية

الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية هي مجموعة من الضوابط والإجراءات التي تُمارس داخل البنك بهدف إحكام الرقابة والإشراف على تصرفات الإدارة العليا وضمان التزامها بالسياسات والاستراتيجيات المعتمدة. مما يُسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، ويحسن فعالية اتخاذ القرارات، ويحافظ على سلامة الأصول ويحمي مصالح المساهمين والعملاء على المدى الطويل.

أولاً: مجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن حوكمة البنك وأدائه من خلال وضع التوجه الاستراتيجي العام بما يشمل تحديد مستويات تحمل المخاطر، وتعيين ومتابعة أداء الإدارة التنفيذية وتحديد تعويضاتها أو فصلها عند الحاجة؛ ويُشترط أن يكون أعضاؤه مؤهلين مهنيًا وأخلاقيًا ويعملون باستقلالية بعيدًا عن أي تأثيرات داخلية أو خارجية لضمان تقديم استشارات موضوعية دون التدخل في الإدارة اليومية. كما يضمن المجلس مراقبة الأداء المالي والتشغيلي عبر مراجعة دورية للتقارير المالية وتقارير المخاطر، ومراجعة السياسات وخطوط الإبلاغ وصلاحيات الإدارة التنفيذية، علاوة على عقد اجتماعات دورية مع الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين لضمان فعالية الحوكمة واتساق الأداء مع الأهداف الاستراتيجية².

ويُعد المجلس الركيزة الأساسية ضمن الآليات الداخلية لحوكمة البنوك، إذ يلتزم بما يلي³:

- ◀ وضع إطار واضح لمهامه ومسؤولياته، يركّز على تحقيق مصالح البنك بحسن نية؛
- ◀ التأكد من تقادي تضارب المصالح واستقلالية الأعضاء؛
- ◀ تحمل المسؤولية المطلقة عن استراتيجية الأنشطة والعمليات والمراجعة الداخلية والسلامة المالية للبنك؛
- ◀ تحديد إطار شهية المخاطر بالتعاون مع الإدارة التنفيذية ومسؤول إدارة المخاطر وضمان توافقه مع الأهداف ورأس المال والخطط المالية وسياسة المكافآت ونشره على كافة المستويات داخل البنك؛
- ◀ إعداد ومراقبة إطار حوكمة المخاطر، وتطوير نظام رقابة داخلية فعال وتحديثه بانتظام؛

¹ اللجنة العربية للمراقبة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 41

² Richard, A. et al., Op.Cit, p.26

³ اللجنة العربية للمراقبة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 10-8

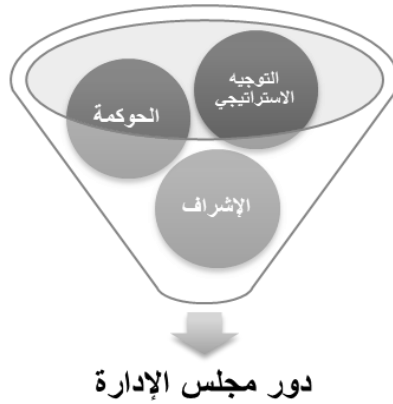
الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

- إجراء مراجعات دورية مع محافظي الحسابات لضمان توافق عملهم مع حجم وطبيعة عمليات البنك؛
- التأكد من قيام الإدارة التنفيذية بتزويد أعضاء المجلس بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب؛
- إعداد التقارير السنوية وتقديمها للمساهمين والبنك المركزي؛
- دعوة المساهمين لاجتماعات الجمعية العامة وإعداد جداول الأعمال، وضمان المعاملة العادلة للمساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين؛
- الحفاظ على قوة واستدامة الوضع المالي للبنك، وسمعته الحسنة مع الجهات الرقابية؛
- نشر قيم البنك وقواعد السلوك المهني في جميع المستويات لضمان بيئة عمل متوافقة مع مبادئ الحوكمة الرشيدة.

باختصار، يشمل دور مجلس الإدارة ثلاث ركائز رئيسية، وهي:

1. **الحوكمة:** ضمان عمل البنك بشكل صحيح وفعال لتحقيق أهدافه من خلال وضع السياسات والإجراءات المناسبة، بناء القيم والأخلاق داخل البنك، والالتزام بالقوانين والبيئة التنظيمية؛
2. **التوجيه الاستراتيجي:** اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تعيين الرئيس التنفيذي، وضع السياسات التشغيلية، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف البنك؛
3. **الإشراف:** مراقبة تقدم البنك نحو تحقيق أهدافه، تقييم المخاطر، مراقبة استخدام الموارد، ومتابعة أداء الإدارة¹.

الشكل رقم (1-13): دور مجلس الإدارة



المصدر: Jhunjhunwala, S. Corporate Governance : Creating Value for Stakeholders, Palgrave Macmillan, Singapore, 2023, p.27

ثانياً: لجان مجلس الإدارة

تُشهم اللجان المتخصصة في دعم العمل الشامل لمجلس الإدارة، حيث تتيح لأعضائه الإشراف على مجالات محددة بفعالية أكبر؛ وتشمل هذه اللجان عادةً مجالات مثل التدقيق، وإدارة المخاطر، والترشيحات، والمكافآت².

1. **لجنة التدقيق:** تُعد هذه اللجنة أحد أبرز آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل البنك، لما لها من دور مهم في تعزيز فاعلية رقابة مجلس الإدارة على مختلف العمليات المصرفية؛ فهي لجنة دائمة منبثقة عن المجلس ومكلفة بتقديم تقارير دورية في نطاق اختصاصها، مع بقاء المسؤولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة. ويُتاح

¹ Jhunjhunwala, S. Op.Cit, pp.26-27

² Richard, A. et al., Op.Cit, p.26

للجنة دعوة المسؤولين الرئيسيين لحضور اجتماعاتها، مثل رئيس قسم التدقيق الداخلي ورئيس قسم الامتثال والرئيس التنفيذي، ومن الممارسات الفضلى عقد جلسات خاصة بين اللجنة ورئيس قسم التدقيق الداخلي دون حضور أعضاء الإدارة التنفيذية، بهدف مناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك باستقلالية وموضوعية¹.

تُناط بلجنة التدقيق مسؤولية الإشراف على عدة جوانب رئيسية، من أبرزها ما يلي:

- ◀ الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية والإفصاح عنها لضمان دقتها وشفافيتها؛
- ◀ مراقبة اختيار السياسات والمبادئ المحاسبية، وضمان توافقها مع النظام المحاسبي المعتمد؛
- ◀ وضع الإطار العام لسياسات التدقيق الداخلي في البنك؛
- ◀ الإشراف على أداء وظيفة التدقيق الداخلي؛
- ◀ الإشراف على اختيار المدققين الخارجيين، ومتابعة أدائهم، والتحقق من استقلاليتهم عن الإدارة؛
- ◀ مراقبة فعالية نظام الرقابة الداخلية، وكتابة تقرير يتضمن رأيها وتوصياتها بشأنه؛
- ◀ متابعة الالتزام التنظيمي والمعايير الأخلاقية، بالإضافة إلى إدارة خطوط الاتصال الساخنة المخصصة للمبلغين عن المخالفات²؛
- ◀ مناقشة سياسات وممارسات إدارة المخاطر مع الإدارة لضمان تقليل المخاطر وتعزيز الاستقرار المالي³؛
- ◀ التأكد من تنفيذ الإدارة العليا للتوصيات الصادرة عن المدققين الداخليين والخارجيين في الوقت المناسب، ومعالجة أي نقاط ضعف في الرقابة⁴.

2. لجنة المخاطر: تُعد لجنة المخاطر إحدى الأدوات الجوهرية لحوكمة البنوك، إذ تتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل يكون أغلبهم مستقلين، ويرأسها عضو مستقل لا يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة أو عضوية لجان أخرى، مع ضرورة امتلاك الأعضاء خبرة متخصصة في إدارة المخاطر. وتُعقد اللجنة اجتماعات دورية لا تقل عن أربع مرات سنوياً، وتُعنى بمراجعة استراتيجيات وسياسات المخاطر، وتقديم التوصيات بشأن شهية المخاطر، والإشراف على التزام الإدارة التنفيذية بتلك السياسات. كما تضطلع بمتابعة تقارير مسؤول المخاطر المتعلقة بثقافة المخاطر والحدود الموضوعية وأية تجاوزات لها، إضافة إلى الإشراف على استراتيجيات رأس المال والسيولة بما يضمن توافقها مع إطار شهية المخاطر. وترفع اللجنة تقارير دورية إلى مجلس الإدارة، وتتمتع بالموارد والصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامها، كما تخضع لتقييم سنوي لأدائها يعرض في تقرير مكتوب على المجلس مع اقتراحات للتحسين المستمر⁵.

3. لجنة الترشيحات: تتشكل هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل، يكون أغلبهم من المستقلين ويرأسها عضو مستقل، بما يضمن الحياد وتجنب تضارب المصالح. وتتمثل مهامها الرئيسية في اقتراح المرشحين المؤهلين لعضوية مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، الإشراف على سياسات الموارد البشرية والتعويضات، وضمان وجود آليات شفافة لاختيار أفضل الكفاءات وفق معايير موضوعية من حيث المهارات والخبرات. كما تضطلع اللجنة بتقديم توصيات دورية بشأن التغييرات في هيكل المجلس والإدارة العليا، مراجعة المرشحين المقترحين من

¹ كيموش بلال، التدقيق البنكي، الطبعة الأولى، دار حبيثرا، القاهرة، مصر، 2022، ص168

² Shahla, S. & David, C. Op.Cit, p.81

³ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص25

⁴ كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، صص.168-171

⁵ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، صص.46-47

المساهمين أو الإدارة، والإشراف على خطط الإحلال الوظيفي للمناصب التنفيذية الحساسة، بما في ذلك الرئيس التنفيذي. وإلى جانب ذلك، تتابع اللجنة تطوير وتحديث إرشادات الحوكمة وتعرضها على المجلس للمراجعة السنوية. وتعد اجتماعات دورية لا تقل عن مرتين سنوياً، وتتمتع اللجنة بصلاحيات واسعة، بما في ذلك إمكانية التعاقد مع مستشارين خارجيين عند الحاجة. كما تخضع لتقييم سنوي لأدائها يُعرض على مجلس الإدارة في تقرير مكتوب يتضمن التوصيات اللازمة للتحسين المستمر¹.

4. لجنة المكافآت: تتكون عادة هذه اللجنة من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين يكون أغلبهم مستقلين ويرأسها عضو مستقل، مع إمكانية الاستعانة بمستشارين خارجيين لضمان الموضوعية. وتتمثل مهامها في إعداد سياسة واضحة وشفافة للمكافآت مرتبطة بالأداء، ومراجعتها دورياً لضمان كفاءتها ومواءمتها مع أهداف المصرف واستراتيجيته، إضافة إلى رفع التوصيات بشأن رواتب ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة العليا، والرئيس التنفيذي. كما تضطلع اللجنة بمراجعة هيكل التعويضات بما يشمل الرواتب، الحوافز النقدية والعينية، خطط التقاعد، والمكافآت المؤجلة، مع ضمان توافقها مع مستوى المخاطر التي يتعرض لها المصرف، وبما يحافظ على توازن مستدام بين العائد والمخاطرة. كذلك تتابع اللجنة تقييم أداء الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين مقارنةً بالأهداف الاستراتيجية والعوائد للمساهمين والممارسات في المصارف المماثلة. وتعد اجتماعات دورية لا تقل عن مرتين سنوياً، وتتمتع بصلاحيات واسعة للتعاقد مع جهات استشارية خارجية متخصصة، كما تخضع لتقييم سنوي لأدائها يُعرض على مجلس الإدارة في تقرير مكتوب يتضمن التوصيات اللازمة للتحسين المستمر².

ثالثاً: التدقيق الداخلي

يُعَدُّ التدقيق الداخلي وظيفة تقييم مستقلة تهدف إلى مراجعة الحوكمة وأنظمة الرقابة وعمليات إدارة المخاطر لضمان فعاليتها وملاءمتها للأهداف التنظيمية، إلى جانب فحص القوائم المالية للتحقق من تطبيق السياسات المحاسبية المتوافقة مع المعايير المعتمدة، وتقييم التزام الإدارة بالمتطلبات التنظيمية والتشريعية لضمان توافق العمليات مع الأطر القانونية³.

علاوة على ذلك، تقدم هذه الوظيفة تأكيدات مستقلة لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول جودة وفعالية نظام الرقابة الداخلية والحوكمة والعمليات وإدارة المخاطر بشكل عام، مما يستلزم توفير القدرات والموارد والمهارات والسلطة اللازمة لإجراء تقييمات مستمرة لإطار حوكمة المخاطر وفعالية إدارة المخاطر والامتثال وجودة التقارير المقدمة، بالإضافة إلى مطالبة الإدارة التنفيذية باتخاذ التصحيحات المناسبة للمسائل ذات الصلة⁴.

بناءً على ما سبق، يساعد التدقيق الداخلي البنك في تحقيق أهدافه عبر نهج موضوعي لتقويم وتفعيل آليات إدارة المخاطر والرقابة، مما يجعله أحد مفاتيح التحكم المؤسسي⁵. ويتولى المدققون الداخليون المهام التالية:

◀ التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات وإجراءات المجلس وتقديم تقارير دورية؛

¹ المرجع السابق، ص 47-50

² اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 50-53

³ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.64

⁴ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 36

⁵ بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، حوكمة القطاع المصرفي كمدخل لتفعيل إدارة المخاطر، مجلة البحوث والدراسات العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، المجلد 42، العدد 64، 2016، ص 169

- ◀ تقديم تأكيدات حول فعالية الحوكمة وأنظمة الرقابة في البنك؛
- ◀ مراجعة المعلومات المقدمة إلى المجلس؛
- ◀ تقييم مدى ملاءمة تدابير إدارة المخاطر وفعالية الضوابط الإدارية؛
- ◀ التأكد من قدرة المديرين على فهم السياسات والإجراءات وامتلاك الخبرات اللازمة لتنفيذها؛
- ◀ دراسة العمليات البنكية واقتراح تحسينات¹.

رابعاً: الرقابة المالية ونظام الرقابة الداخلية

تُعَدُّ الرقابة المالية ونظام الرقابة الداخلية عنصراً محورياً في تحقيق الحوكمة الجيدة داخل البنوك، إذ تسهم في الحفاظ على السلامة المالية وضمان الكفاءة التشغيلية، والامتثال للأنظمة، وإدارة المخاطر بفعالية. وتشمل هذه الرقابة عدة جوانب، أبرزها: إنشاء نظام رقابة داخلية ملائم، وضمان موثوقية السجلات والبيانات المالية، وتطبيق عملية تدقيق فعّالة، إلى جانب بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر. ورغم أن المساهمين يفوضون السلطة لمجلس الإدارة، إلا أن من واجبهم مراقبة سلامة البنك المالية بشكل منتظم، وذلك من خلال تعيين محافظي الحسابات، وكذلك مراجعة التقارير المالية وتقارير التدقيق، والتأكد من شفافيتها وفق القوانين المعمول بها. كما تقع على عاتق البنك المركزي مهمة متابعة أي تجاوزات محتملة. وفي النهاية، ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن الحوكمة عبر الإشراف على الأنظمة والهياكل المالية لضمان الاستقرار المالي، ويُنفذ ذلك من خلال لجنة التدقيق، في حين يتحمل الرئيس التنفيذي والمدير المالي مسؤولية النزاهة المالية للبنك².

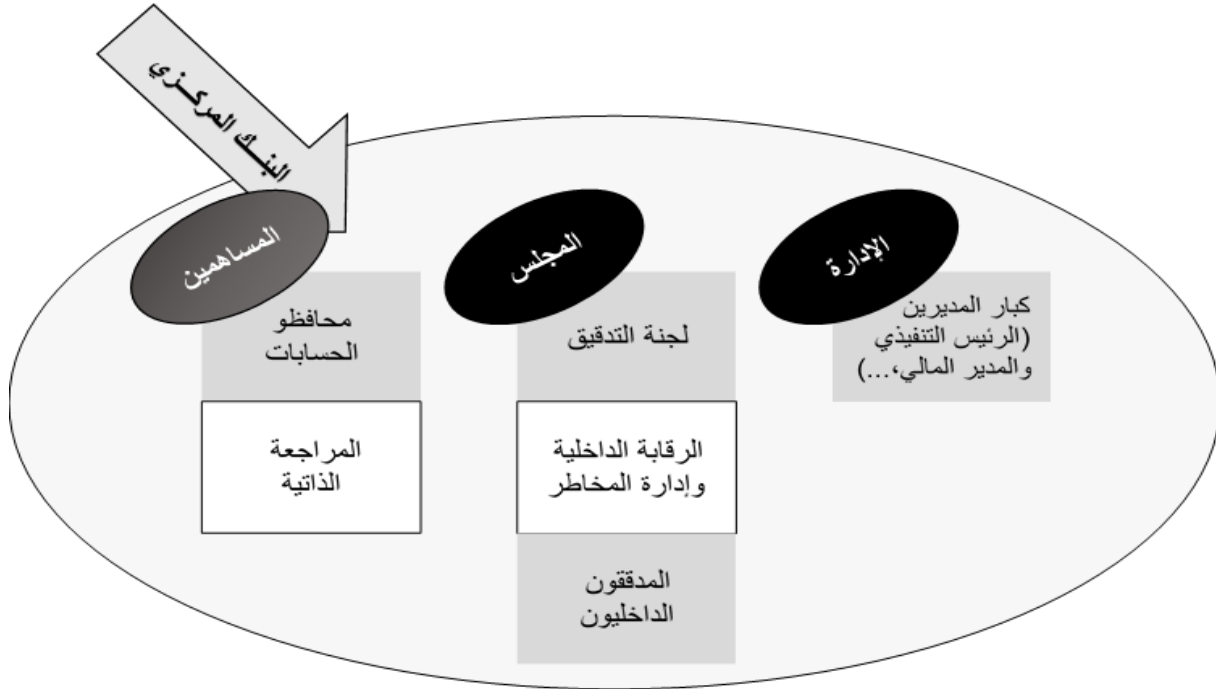
وتتمثل مسؤولية المجلس أيضاً في إرساء ضوابط داخلية صارمة تشمل أنظمة وعمليات دقيقة، وآليات فعّالة لمنع الأخطاء، وضمان دقة المعلومات المالية والمحاسبية التي تُبنى عليها القرارات. وتغطي هذه الضوابط الجوانب المتعلقة بكفاءة العمليات، وحماية الموارد، ومنع الاحتيال، وتعزيز الالتزام بالسياسات، ويُعَدُّ فصل الواجبات من أبرز آلياتها، كوسيلة لتقليل مخاطر التلاعب وتعزيز الشفافية. وعليه، فإن وجود نظام رقابة داخلية قوي يشكّل الأساس الذي تُبنى عليه بيئة قائمة على النزاهة والقيم الأخلاقية، ويُعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق حوكمة فعّالة ومستدامة³.

¹ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.64-65

² Jhunjunwala, S. Op.Cit, p.73

³ Ibid, pp.75-76

الشكل رقم (1-14): إطار الحوكمة الرشيدة للرقابة المالية



المصدر: Jhunjunwala, S. Corporate Governance : Creating Value for Stakeholders, Palgrave Macmillan, Singapore, 2023, p.74

خامساً: الإفصاح والشفافية والمساءلة

تشير الشفافية إلى توفير بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والإجراءات مرئية ومفهومة لجميع المشاركين في السوق¹، بينما يشير الإفصاح إلى عملية تقديم المعلومات بوضوح وفي الوقت المناسب. أما المساءلة فتتعلق بضرورة تبرير المشاركين في السوق لأفعالهم وتحمل المسؤولية عنها². تهدف القوائم المالية إلى تقديم معلومات شاملة حول المركز المالي للكيان (الميزانية)، والأداء (بيان الدخل)، وكذلك التغيرات في المركز المالي (بيان التدفق النقدي). وتتمثل أهم الخصائص النوعية للمعلومات المالية في ما يلي:

◀ الصلة: يجب أن تكون المعلومات مؤثرة على القرارات الاقتصادية.

◀ الموثوقية: يجب أن تكون خالية من الأخطاء والتحيز، وتمثل الحقيقة.

◀ المقارنة: يجب تقديم المعلومات بشكل متنسق لتمكين المقارنات.

◀ قابلية الفهم: يجب أن تكون المعلومات مفهومة للمستخدمين.

وأخيراً، ينبغي أيضاً مراعاة التوقيت المناسب لتقديم هذه المعلومات³.

تلعب الشفافية دوراً حاسماً في تعزيز حوكمة البنوك، حيث يُفضل الإفصاح العلني عن البيانات بشكل كافٍ وفي الوقت المناسب عبر الموقع الإلكتروني للبنك أو في التقارير السنوية. يشمل ذلك الكشف عن هيكل مجلس الإدارة، هيكل الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، معلومات حول هيكل الحوافز، مواثيق السلوك الأخلاقي للعمل، كما يُفضل إشراك المدققين الخارجيين في تقييم كفاءة الرقابة الداخلية⁴. أما الإفصاح في القوائم المالية

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 113

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.341

³ Ibid, pp.343-345

⁴ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 44-43

للبنوك يعد ركيزة أساسية للتنظيم السليم، ويساهم في تلبية احتياجات مستخدمي البيانات المالية، وتقليل احتمالات حدوث أزمة مصرفية من خلال تحسين الشفافية¹.

وعليه يمكن القول أن الإفصاح يهدف إلى تحقيق متطلبات الحوكمة أثناء عملية إعداد التقارير السنوية لغرض إشعار الأطراف المعنية بالمعلومات الهامة التي يمكن أن تؤثر على قراراتهم المستقبلية، أما الشفافية فتهدف إلى تحقيق متطلبات الحوكمة أثناء عملية إصدار التقارير السنوية لغرض إتاحة الوصول إلى المعلومات بشكل واضح ووافٍ مما يساعد على فهم الأطراف المعنية لكيفية إدارة البنك للمخاطر وتحقيقه للأهداف.

1. الإطار المحاسبي والإفصاح المالي للبنوك والمؤسسات المالية: في إطار مساعي الجزائر لتحديث قطاعها المصرفي وتعزيز الشفافية وممارسات حوكمة البنوك والمؤسسات المالية، مثل إصدار النظامين رقم 04-09 و 05-09 من قبل بنك الجزائر خطوة أساسية لتأسيس إطار قانوني ومحاسبي منظم يتوافق مع المعايير الدولية. **1.1 النظام رقم 04-09:** يحدد هذا النظام مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية الواجب تطبيقها من قبل البنوك والمؤسسات المالية. ويهدف إلى وضع إطار موحد لتسجيل العمليات المحاسبية، حيث أوجب على البنوك والمؤسسات المالية المعروفة باسم "المؤسسات الخاضعة" الالتزام بتسجيل جميع معاملاتها وفق مخطط الحسابات البنكية المرفق بالنظام، وبما يتوافق مع المبادئ المحاسبية المنصوص عليها في القانون رقم 07-11 الصادر في 25 نوفمبر 2007، والنظام المحاسبي المالي والنصوص التنظيمية المطبقة له. كما يوضح النظام القواعد الخاصة بتقييم وتسجيل الأصول والخصوم والإيرادات والمصروفات المحاسبية وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 08-156 الصادر في 26 مايو 2008، بما يضمن دقة ووضوح البيانات المالية².

كما ساهم هذا النظام في تعزيز توثيق العمليات المحاسبية، حيث أقرّ إلزامية استخدام مدونة حسابات موحدة وتوحيد المصطلحات والرموز المحاسبية، بما يسهّل عمليات الرقابة والإشراف من قبل بنك الجزائر، ويزيد من مصداقية المعلومات المالية المتاحة للمستثمرين والهيئات الرقابية، ويشكل بذلك قاعدة أساسية لتحسين الإفصاح المحاسبي والشفافية المالية وموثوقية البيانات.

2.1 النظام رقم 05-09: يمثل هذا النظام تكملة للنظام 04-09، حيث يحدد الشروط والإجراءات الخاصة بإعداد ونشر الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية. وينص على إلزام المؤسسات الخاضعة بإعداد ميزانياتها، وخارج الميزانية، وحسابات النتائج، وجداول تدفقات الخزينة، وجداول تغير الأموال الخاصة، والملاحق، وفقاً لنماذج معيارية محددة ملحقة بالنظام.

كما يشترط النظام أن تُعد هذه الكشوف المالية وفق الأسس المحاسبية وقواعد التقييم والتسجيل الواردة في النظام 04-09، مع تنظيم المحاسبة باستخدام النظم المعلوماتية بما يتوافق مع المرسوم التنفيذي رقم 09-110 الذي يحدد شروط وإجراءات مسك المحاسبة إلكترونياً. ومن الجوانب المهمة أيضاً إلزام البنوك بنشر الكشوف المالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية (BOAL) خلال ستة أشهر من نهاية السنة المالية، مما يضمن وصول المعلومات إلى الجمهور والجهات المعنية ويعزز الانضباط في السوق³.

¹ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.347-348

² النظام رقم 04-09 المؤرخ في 23 يوليو 2009، يتضمن مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الجزائر، 2009/12/29، ص.ص. 16-12

³ النظام رقم 05-09 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الجزائر، 2009/12/29، ص.ص. 34-16

- من خلال هذين النظامين، تم وضع لجنة صلبة لإرساء حوكمة فعالة داخل النظام المصرفي الجزائري، حيث:
- ◀ تعزز الشفافية المالية عبر إلزام البنوك بنشر قوائمها المالية الكاملة وفق معايير واضحة وموحدة، مما يتيح للمودعين والمستثمرين والجهات الرقابية تقييم الأداء المالي للبنوك بموضوعية، بما يرسخ مبدأ الانضباط السوقي ويعزز ثقة المتعاملين في النظام المصرفي.
 - ◀ تدعم الرقابة والإشراف المصرفي، إذ توفر القوائم المحاسبية الموحدة والمفصلة لبنك الجزائر أدوات تقييم دقيقة لمتابعة الأداء وضبط المخاطر.
 - ◀ يرسخ اعتماد هذه الأنظمة مبادئ الإفصاح المحاسبي والمساءلة، وذلك بما يتماشى مع سعي الجزائر لمواءمة ممارساتها مع المعايير الدولية وتوصيات لجنة بازل، خصوصاً فيما يتعلق بالشفافية، والإفصاح، وإدارة المخاطر. مما يساهم في تعزيز الثقة بالنظام المالي الوطني، ويدعم جهود جذب الاستثمارات الأجنبية.
 - ◀ تحسن آليات إدارة المخاطر من خلال توفير البيانات المحاسبية المنظمة والمفصلة، والتي تُعد أداة أساسية لتحليل وتقييم المخاطر المالية، وتساهم في دعم قرارات الرقابة الوقائية التي يتخذها بنك الجزائر، مما يُعزز استقرار النظام المصرفي والمالي.

2. نظام حماية حقوق الزبائن: في إطار السعي نحو ترسيخ أسس الشفافية ومبادئ الحوكمة في القطاع المالي والمصرفي، أصدر بنك الجزائر النظام رقم 25-03 بتاريخ 14 أبريل 2025، وهو يمثل خطوة تنظيمية مهمة تهدف إلى حماية حقوق عملاء جميع الخاضعين للقانون النقدي والمصرفي. وجاء هذا النظام ضمن مساعي تعزيز ثقة المواطنين في النظام المصرفي من خلال فرض قواعد صارمة تضمن المعاملة العادلة والشفافية للزبائن¹.

ينطلق النظام من جملة أهداف رئيسية، تتمثل في وضع إطار قانوني لحماية الزبائن من الممارسات غير النزيهة أو المضللة، وضمان اعتماد ممارسات سليمة وشفافة في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية. كما يسعى إلى تمكين الزبائن من اتخاذ قرارات مالية مستنيرة عبر تعزيز الثقافة المالية وتقديم المعلومات الضرورية بشكل واضح ودقيق².

وفي هذا السياق، يلزم النظام البنوك والمؤسسات المالية بتوفير معلومات مكتوبة، مفهومة، وشفافة حول المنتجات والخدمات المالية المقدمة، سواء من خلال وسائل النشر المتاحة أو عبر القنوات المباشرة، بما يضمن حق الزبائن في الاطلاع الكامل على الخصائص، الشروط، والمخاطر المرتبطة بهذه المنتجات. كما يشترط أن تكون العقود المالية مكتوبة، متضمنة هوية الأطراف، والشروط العامة والخاصة، وطبيعة الخدمة أو المنتج، إضافة إلى توضيح حق الزبون في التراجع عند الاقتضاء، طبقاً للقوانين المعمول بها³.

علاوة على ذلك، يُكرّس النظام مبادئ العدالة والمساواة، حيث يحظر أي شكل من أشكال التمييز بين الزبائن على أساس العرق، أو الجنس، أو الديانة، أو الوضع الاجتماعي أو الجسدي، ويمنع اعتماد ممارسات

¹ النظام رقم 25-03 المؤرخ في 14 أبريل 2025، يتعلق بحماية زبائن البنوك، والمؤسسات المالية، والخاضعين الآخرين، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، الجزائر، 2025/05/07، ص ص 27-30

² المادة 1، المرجع السابق، ص ص 27-28

³ المادة 3 و 6، المرجع السابق، ص 28

تسويقية مضللة أو ضاغطة، أو استغلال حالة الزبون لفرض خدمات غير مرغوب فيها. كما يُلزم البنوك والمؤسسات المالية بالتعامل مع جميع الزبائن على قدم المساواة، وتقديم الخدمات المناسبة للفئات الهشة مثل الأشخاص ذوي الإعاقة أو ذوي المستويات التعليمية المحدودة، بما يضمن الشمول المالي الحقيقي¹.

وفي إطار تكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة، يفرض النظام على البنوك والمؤسسات المالية التزامات مهنية صارمة، من بينها الالتزام بالأخلاقيات المصرفية، والامتثال للتشريعات السارية، واتخاذ التدابير المناسبة لحماية البيانات الشخصية والمالية للزبائن، لا سيما مع التطور التكنولوجي المتسارع. كما يُلزم هذه المؤسسات بوضع آليات فعالة لتأمين استمرارية النشاط والخدمات المصرفية، وضمان حماية أموال الزبائن، والتعامل السريع مع أي خلل أو انقطاع يؤثر على أداء الأنظمة المعلوماتية².

من جانب آخر، يولي النظام أهمية بالغة لمعالجة شكاوى الزبائن، حيث يفرض على البنوك والمؤسسات المالية إنشاء آلية داخلية لتلقي الشكاوى والرد عليها خلال مدة لا تتجاوز عشرة (10) أيام عمل، مع إمكانية تمديد المهلة عند الحاجة، مع إعلام العميل بأسباب التأخير. كما تُلزم هذه المؤسسات بإعداد تقارير سنوية موجهة إلى بنك الجزائر حول معالجة الشكاوى، بما يتيح الرقابة والتقييم المستمرين لهذا الجانب³.

بالتالي، يُعتبر النظام رقم 03-25 أداة تنظيمية متطورة تعكس توجه السلطة النقدية الجزائرية نحو تعزيز الشفافية، العدالة، والمسؤولية، وتفعيل الحوكمة في العلاقات التي تربط البنوك والمؤسسات المالية بزبائنهم، بما يعزز الثقة في القطاع المالي ويضمن استدامة نموه على أسس سليمة.

3. سياسة الإبلاغ عن المخالفات ومدونة الأخلاقيات: يجب على البنوك تبني سياسة فعالة للإبلاغ عن المخالفات، وذلك بهدف تعزيز الإبلاغ عن أي تجاوزات وحماية المبلغين. حيث تقع مسؤولية وضع هذه السياسة وإدارة آلية الإبلاغ الفعالة على عاتق مجلس الإدارة، ويشرف عادة على هذه الآلية مدير مستقل مثل رئيس لجنة التدقيق. وينبغي أن توضح السياسة من يحق له تقديم الشكاوى، والإجراءات المتبعة لتقديمها، والجهة التي تستقبل الشكاوى، وإجراءات التصحيح والإنصاف، بالإضافة إلى التدابير المتخذة لحماية المبلغين. تتجلى فوائد سياسة الإبلاغ عن المخالفات في النقاط التالية:

أ. كشف ومنع الاحتيال: تسهم السياسة بشكل كبير في الكشف عن التجاوزات التي قد تمر دون ملاحظتها، مما يساعد في الوقاية من الفساد والاحتيال.

ب. حماية المبلغين: تضمن السياسة الحماية المبلغين من أي أعمال انتقامية قد تُمارس ضدهم، كما يجب أن تمنحهم تعويضات إذا لزم الأمر.

ج. زيادة المساءلة المؤسسية: تعزز هذه السياسة من مسؤولية البنوك وتحسين بيئة العمل، من خلال تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة⁴.

¹ المادة 3 و4، المرجع السابق، ص28

² المواد 8-13، المرجع السابق، ص29

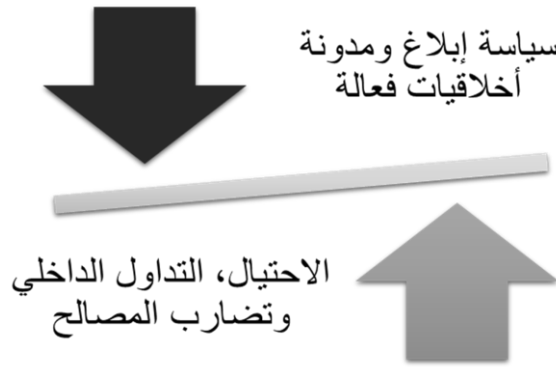
³ المواد 17-22، المرجع السابق، ص ص.29-30

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

تحدد مدونة الأخلاقيات رسالة وقيم البنك، وتوجه الموظفين إلى كيفية التعامل مع المشاكل استناداً إلى القيم الأساسية والمعايير التي تحكم سلوك ممثلي البنك¹. ومنه، يجب أن توفر هذه المدونة إرشادات وسلوكيات محددة للتعامل مع قضايا مثل الرشوة، التداول الداخلي، وتضارب المصالح².

يُعرف تضارب المصالح بأنه موقف يتضمن إمكانية استفادة شخص من قرارات يتخذها في إطار رسمي، مما قد يتعارض مع مصالح أخرى. وبالتالي، يُلزم المديرون بتجنب تضارب المصالح من خلال الإفصاح الكامل وعدم المشاركة في القرارات التي تتأثر بمصالحهم الشخصية³. أما التداول الداخلي، فيتعلق بتداول أسهم الشركة من قبل شخص لديه معلومات داخلية جوهرية غير معلنة لأي سبب من الأسباب⁴.

الشكل رقم (1-15): دور سياسة الإبلاغ عن المخالفات ومدونة الأخلاقيات



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثاني: الآليات الخارجية

تشمل الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية جميع الضوابط والمؤسسات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز الرقابة والحصول على تأكيدات بشأن تبني الممارسات السليمة التي تكفل استدامة سلامة البنك واستقراره المالي.

أولاً: المساهمين والجمعية العامة

بما أن جوهر الحوكمة الفعالة هو توفير الحماية للمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح الآخرين، بحيث تضمن لهم مشاركة أوسع ورقابة فعالة على إدارة البنك، بالإضافة أن تسهل لهم ممارسة حقوقهم⁵. وعليه فإن المساهمين يلعبون دوراً رئيسياً في تعزيز حوكمة البنوك من خلال انتخاب ومساءلة كل من مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، ومحافظي الحسابات، مما يمكنهم من توجيه البنك بشكل فعال⁶.

تشمل مسؤوليات الإدارة في البنوك كل من المساهمين والمودعين، حيث يشكل المودعون جزءاً أساسياً في استقرار النظام المصرفي بفضل دورهم في الوساطة المالية. وبالتالي، يجب على المساهمين اختيار مجلس إدارة كفء يتمتع بالخبرة اللازمة لوضع السياسات والإشراف على البنك. ومع ذلك، في البنوك الكبيرة ذات الملكية

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص142

² Jhunjhunwala, S. Op.Cit, pp.193-194

³ Ibid, p.198

⁴ Ibid, p.187

⁵ ناهد محمد يسرى الهواري، دور آليات الحوكمة في ضبط المخاطر المصرفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 46، العدد 4، 2016، ص746

⁶ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص17

المتفرقة، قد لا يكون للمساهمين الأفراد تأثير فعال على إدارة البنك، مما يجعل الإشراف الفعال أمراً بالغ الأهمية لضمان إدارة سليمة وحوكمة رشيدة¹.

ثانياً: محافظو الحسابات

إن متطلبات حوكمة البنوك تستدعي التعاون البناء بين إدارة البنك ومحافظ الحسابات، وأن تتصف العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المحافظ والأخذ بآرائه على محمل الجد عند تشخيص الأخطاء². ووفقاً لما تنص عليه المادة 111 من القانون النقدي والمصرفي فإن كل بنك أو مؤسسة مالية محلية كانت أو أجنبية مطالبة بتعيين محافظين للحسابات على الأقل، مسجلين في الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات وفق شروط محددة³. ويسعى محافظو الحسابات من خلال خبراتهم في المعايير المهنية والأخلاقية والسلوكية التي تسهم بشكل كبير في تطبيق مبادئ الحوكمة إلى إبداء رأي فني محايد وتوفير المشورة لعملائها من البنوك⁴.

يهدف التدقيق الخارجي إلى التأكد من أن البيانات المالية للبنك تعكس بدقة حالته المالية ونتائج عملياته، وعادةً ما يُوجه تقرير التدقيق إلى المساهمين، ولكنه يُستخدم أيضاً من قبل المشرفين والمودعين والدائنين. حيث يتعين على محافظي الحسابات مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية وتحليل الاتجاهات، مع التركيز على البنود الأساسية مثل الأصول الثابتة والنقد والاستثمارات والمدينين، بالإضافة إلى اكتشاف الاحتيال وسوء الإدارة في وظيفة الإقراض. وعلاوة على ذلك، يُطلب منهم تقييم المخاطر المتأصلة في البنوك وتحليل المعلومات المقدمة لهم، وفهم المعاملات المالية للبنك. كما يتعين عليهم مراجعة مدى التزام الإدارة بسياسات مجلس الإدارة والمتطلبات القانونية⁵، وتقديم تقارير التدقيق إلى أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين لتحديد ومعالجة العيوب بشكل منهجي وسريع⁶.

ثالثاً: بنك الجزائر

تعتبر حوكمة البنوك في طليعة أولويات عمل البنك المركزي الجزائري بصفته السلطة الإشرافية على النظام المصرفي والمالي، إذ تمثل قوانين وأنظمة وتعليمات ومذكرات بنك الجزائر إلى البنوك والمؤسسات المالية عنصراً هاماً ضمن جهوده المستمرة لمواكبة أفضل الممارسات الدولية، وتعد الخطوة الأولى نحو ترسيخ حوكمة فعالة للنظام المالي.

ويلاحظ أن القانون 09-23 تضمن مواد تتماشى مع إرشادات لجنة بازل، كما تطرق للعديد من الموضوعات التي تسهم في دعم التوجه نحو حوكمة النظام المصرفي والمالي مثل إلزام البنوك والمؤسسات المالية بوضع قواعد حوكمة داخلية وجهاز فعال للرقابة الداخلية، وكذا التأكيد على وضع قواعد ومعايير لتقييم

¹ Jhunjunwala, S. Op.Cit, pp.51-52

² بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، مرجع سبق ذكره، ص171

³ المادة 111، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص19

⁴ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص6

⁵ Jhunjunwala, S. Op.Cit, p.66

⁶ Chorafas, D. N. **Implementing and Auditing the Internal Control System**, 1st Edition, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2001, p.8

ومتابعة المخاطر، ونشر التقارير والإفصاح، وتدوير محافضي الحسابات. كما يستحدث القانون لجان أخرى، أبرزها لجنة الاستقرار المالي المسؤولة عن المراقبة الاحترازية الشاملة وإدارة الأزمات¹.

* النظام 01-25 كآلية رقابية لتعزيز فعالية الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية:

أصدر بنك الجزائر هذا النظام بتاريخ 12 مارس 2025، ليحدد المعايير والشروط المتعلقة باعتماد مديري المؤسسات الخاضعة لإشرافه، مثل البنوك، والمؤسسات المالية. ويأتي هذا النظام في إطار إصلاحات أوسع تهدف إلى تعزيز حوكمة القطاع المالي، تماشيًا مع أحكام القانون 09-23 وبخاصة المادة 87 التي تمنح البنك سلطة الإشراف على تعيين مديري هذه المؤسسات.

يركز النظام على ضمان توفر شروط التأهيل والكفاءة والنزاهة في الأشخاص الذين يُقترح تعيينهم في مناصب المسؤولية على مستوى هذه المؤسسات. ويشمل هؤلاء المديرين، رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة والمدراء العامين ومساعدتهم، أو أي شخص يتحمل مسؤولية مباشرة في تسيير النشاطات الأساسية للمؤسسة. ويلزم النظام المؤسسات الخاضعة بالحصول على اعتماد مسبق من محافظ بنك الجزائر قبل تعيين أي شخص في وظيفة تسييرية، كما يجب تقديم ملف ترشيح مفصل يثبت استيفاء المرشح للشروط القانونية والتنظيمية.

وتتضمن شروط الاعتماد ما يلي: توفر الكفاءة الفنية من خلال شهادات جامعية ذات صلة بالمجال المالي والمصرفي أو خبرة مهنية كافية في هذا المجال، النزاهة الشخصية والتاريخ المهني الخالي من العقوبات الإدارية أو القضائية، القدرة على الالتزام الوظيفي الكامل، وعدم وجود تضارب في المصالح قد يؤثر على استقلالية القرار أو نزاهته. ويقضي النظام بإخضاع المرشحين لتقييم دقيق، قد يشمل طلب معلومات إضافية من الجهات المعنية، ويمنح محافظ بنك الجزائر صلاحية رفض طلب الاعتماد في حال عدم توفر الشروط.

ويؤسس النظام كذلك لآليات رقابية مستمرة، حيث تُلزم المؤسسات الخاضعة بإبلاغ بنك الجزائر فورًا بأي تغيير يمس المعلومات التي تم اعتماد المسير بناءً عليها، مثل تغييرات في الوضع القانوني أو المهني، أو ظهور معطيات جديدة تؤثر على أهليته. كما يوجب النظام على المؤسسات إعداد برامج تكوين مستمر لتعزيز قدرات وكفاءات المديرين، ويوفر إمكانية تقييم دوري لأدائهم وسلوكهم المهني.

فيما يخص مدة الاعتماد، فقد حدد النظام فترة زمنية يُمنح فيها هذا الاعتماد، مع إمكانية تجديده بناءً على تقييم مدى احترام الشروط التأهيلية المنصوص عليها. كما يمنع بشكل صريح تفويض هذا الاعتماد إلى شخص آخر، حفاظًا على مبدأ المسؤولية الفردية².

وبذلك يشكل النظام 01-25 أداة فعالة لتعزيز الحوكمة الرشيدة في القطاع المصرفي الجزائري، من خلال تعزيز الشفافية في التعيينات، ورسوخ مبدأ الكفاءة والنزاهة في القيادة الإدارية، وقلص من مخاطر الفساد وتضارب المصالح، مما يساهم في حماية استقرار النظام المالي وزيادة فعاليته. كما يُمكن بنك الجزائر من أداء دوره الرقابي بشكل أكثر فاعلية، ويؤطر العلاقة بين المؤسسات الخاضعة والسلطة الرقابية وفقًا لمبادئ الحوكمة الحديثة، القائمة على الالتزام والمسؤولية والمحاسبة.

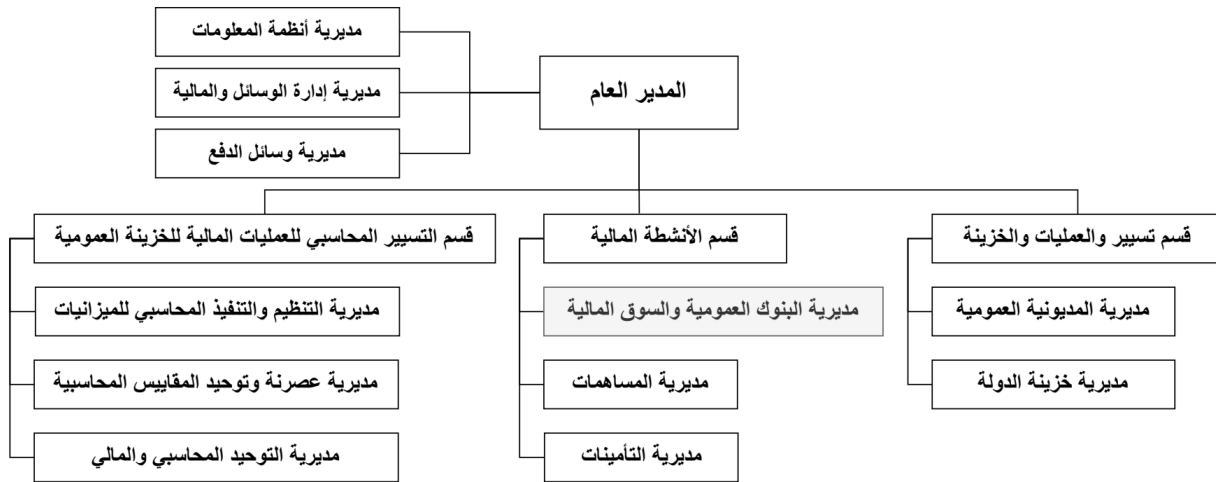
¹ القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص 16-23.

² النظام رقم 01-25 المؤرخ في 12 مارس 2025، يحدد شروط اعتماد مسيري المؤسسات الخاضعة، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، الجزائر، 2025/04/22، ص 21-24.

رابعاً: مديرية البنوك العمومية والسوق المالية

تأسست وزارة المالية الجزائرية في 27 سبتمبر 1962 بموجب المرسوم 62-11، المنشور في العدد الأول من الجريدة الرسمية للجمهورية¹. وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 21-252 الصادر في 6 جوان 2021 والمتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، تضم الوزارة المديرية العامة للخزينة والمحاسبة، والتي تتولى متابعة وتقييم البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين العمومية من خلال قسم الأنشطة المالية الذي يضم مديرية البنوك العمومية والسوق المالية. وتشمل مهامها تحسين حوكمة البنوك والمؤسسات المالية العمومية، وكذلك التقييم الدوري للوضع المالي ونشاط البنوك وغيرها من المؤسسات المالية العمومية، بالإضافة إلى تنظيم متابعة وتحليل وتقييم مساهمات الدولة في البنوك والمؤسسات المالية².

الشكل رقم (1-16): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للخزينة والمحاسبة



المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على: المرسوم التنفيذي رقم 21-252 المؤرخ في 6 يونيو 2021 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، الجزائر، 2021/06/15، ص17

خامساً: لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)

تعد هذه اللجنة هيئة تنظيمية مستقلة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، أنشئت بموجب المرسوم التشريعي 93-10 الصادر في 23 ماي 1993 والمعدل والمتمم والمتعلق بالبورصة. وتشرف اللجنة على اعتماد وسطاء البورصة عبر التأكد من أنهم يقدمون ضمانات كافية، خاصة فيما يتعلق بتكوين ومبلغ رأس مالهم، وتنظيمهم، ومواردهم الفنية والمالية، والسمعة الطيبة وخبرة مديريها ووكلائها، وكذلك أمان عمليات عملائها³. ونظرًا إلى أن البنوك في الجزائر تلعب دور الوسيط في عمليات البورصة، فنبغي عليها الالتزام بالأنظمة المنظمة للقواعد المهنية الخاصة بوسطاء البورصة (IOB)؛ وبما أن الهدف الرئيسي لهذه الهيئة هو الإشراف على السوق المالي وسلامته، فإن من مهامها متابعة أنشطة الوسطاء والتثبت من التزامهم بالقواعد المصممة لحماية السوق من الممارسات الاحتيالية⁴.

¹ وزارة المالية، تاريخ وزارة المالية، بوابة وزارة المالية، متاح على الرابط: <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/le-ministere-2/412-2020-11-08-09-55-56>، 2024/06/23، 11:32.

² المرسوم التنفيذي رقم 21-252 المؤرخ في 6 يونيو 2021 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، الجزائر، 2021/06/15، ص17

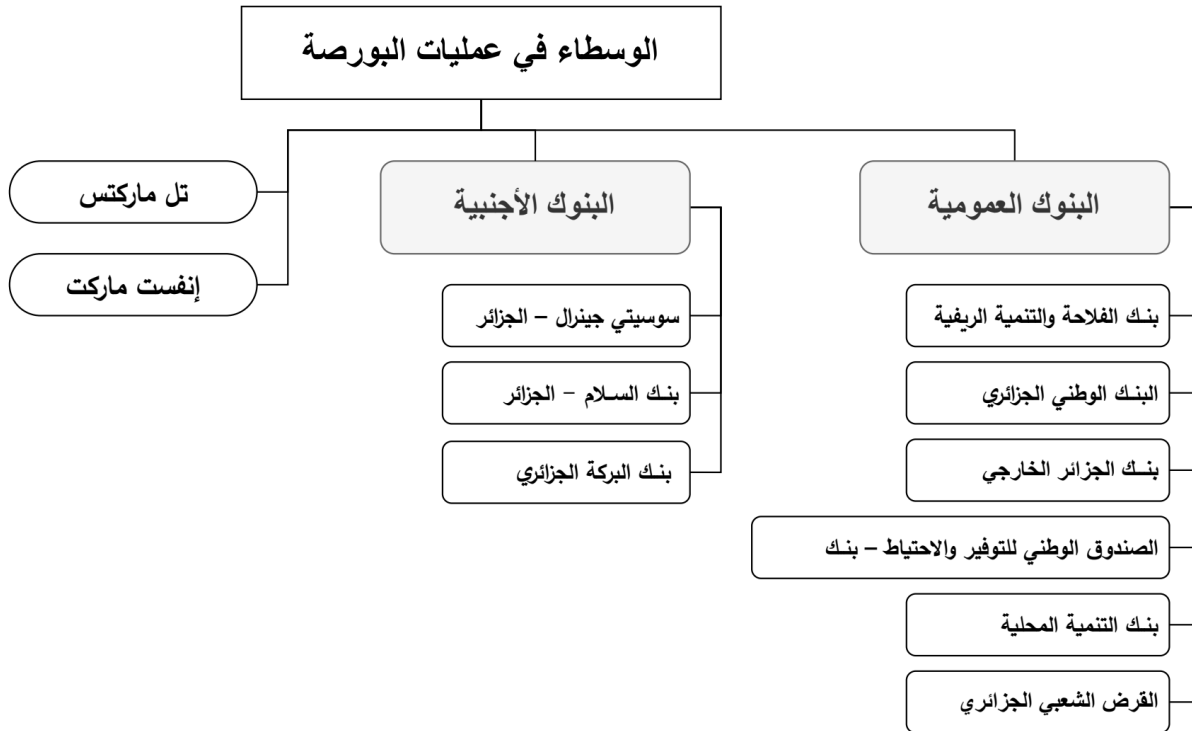
³ لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)، المهام، متاح على الرابط: <https://cosob.dz/missions>، 2024/06/28، 18:24.

⁴ بورصة الجزائر، وسطاء عمليات البورصة، متاح على الرابط: <https://www.sgbv.dz/ar/?page=rubrique&mod=154>، 2024/06/28، 18:36.

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

ينص المرسوم التشريعي 93-10 على تنظيم عمل الوسطاء ومنحهم الحق الحصري في التداول على القيم المنقولة في البورصة. وبموجب هذا المرسوم، يُكلف الوسطاء بتقديم مجموعة من المهام تشمل التفاوض لحساب الغير، وتقديم الإرشاد في توظيف القيم المنقولة، والتسيير الفردي للحافظات بعقود مكتوبة، وتسيير حافظات هيئات التوظيف الجماعي، إضافة إلى توظيف القيم المنقولة والمنتجات المالية، وضمان نجاح عمليات الاكتتاب، وإجراء صفقات التفاوض نيابة عن العملاء، والإشراف على حفظ وإدارة الأوراق المالية، وتقديم الدعم للمؤسسات في هيكلة رأس المال وعمليات الاندماج والاستحواذ¹.

الشكل رقم (1-17): الوسطاء في عمليات البورصة (IOB)



المصدر: لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)، الوسطاء في عمليات البورصة (IOB)، متاح على الرابط:

19:40، 2024/06/28، <https://cosob.dz/entreprises-et-professionnels-du-marche/professionnels-du-marche/iob/>

¹ لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)، الوسطاء في عمليات البورصة (IOB)، متاح على الرابط: <https://cosob.dz/entreprises-et-professionnels-du-marche/professionnels-du-marche/iob/>، 19:40، 2024/06/28.

المبحث الثالث: الإطار النظري لحوكمة الشركات

من الخطأ الاعتقاد بأن المبادئ والأسس العلمية للتكوين التنظيمي والإداري في البنوك تختلف عن تلك المعمول بها في الشركات الصناعية والتجارية، فعلى الرغم من اختلاف طبيعة النشاط بينهما، إلا أن مبادئ التنظيم والإدارة والوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في كلا النوعين هي نفسها ولا تختلف باختلاف المكان، أو الحجم، أو الشكل القانوني¹. ومن الجدير بالذكر أن من بين شروط إنشاء البنوك والمؤسسات المالية أن تكون في شكل شركة مساهمة، وأنها تأخذ صفة التاجر في تعاملاتها مع الغير، كما أن جميع عملياتها تحمل طابعاً تجارياً، إضافة إلى أن البنك يخضع لأحكام الإفلاس².

المطلب الأول: مدخل عام لحوكمة الشركات

تُعد حوكمة الشركات من المفاهيم الأساسية التي تطورت استجابة للتغيرات الاقتصادية والمالية العالمية، حيث تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل الشركة، وضمان الشفافية والمساءلة في إدارتها. ويستعرض هذا المطلب الجوانب العامة لهذا المفهوم من حيث التعريفات، الأهداف، الأبعاد القانونية والتاريخية، بالإضافة إلى التخصصات المرتبطة به، وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات وممارسات الامتثال.

الفرع الأول: التطور التاريخي والتعريفات

أولاً: الحوكمة

قبل التطرق إلى مفاهيم حوكمة الشركات بمصطلحاتها وتطبيقاتها، من الضروري أن نبدأ بفهم الأساس الذي تنبني عليه، وهو مفهوم "الحوكمة" نفسه. يُعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الراسخة التي ظهرت منذ القدم في ميادين السياسة وإدارة المنظمات، حيث يشير إلى عملية توجيه وإدارة الحكومة أو أي كيان مشابه. وترجع جذور كلمة "الحوكمة" إلى الفعل اللاتيني "gubernare"، والمصطلح اليوناني "kubernaein"، وكلاهما يعني "التوجيه" أو "القيادة". وقد انتقل هذا المعنى إلى اللغة الفرنسية من خلال كلمتي "gouvernance" و "government"³، وللتين تعنيان "الحكم" أو "السيطرة"⁴، في إشارة إلى إدارة الشؤون العامة وفقاً لمعايير وضوابط منظمة وأخلاقية⁵. ويُفهم من الحوكمة عمومًا أنها عملية ممارسة السلطة وتطبيق الرقابة لضمان المساءلة وتعزيز الشفافية داخل أي كيان. وتكاد تتفق معظم التعريفات المعاصرة على أن جوهر الحوكمة يتمثل في السلطة، اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية والمساءلة⁶.

¹ علاء نعيم عبد القادر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص177

² أحمد بلودنين، مرجع سبق ذكره، ص17

³ Mahanti, R. **Data Governance and Compliance : Evolving to Our Current High Stakes Environment**, Springer, Singapore, 2021, p.10

⁴ مدحت محمد ابو النصر، **الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص44

⁵ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013، ص6

⁶ عبد العظيم بن محسن الحمدي، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، 2020، ص5

وفي السياق المؤسساتي، يُعرّف قاموس الأعمال الحوكمة بأنها: "وضع السياسات والمراقبة المستمرة لتنفيذها السليم من قبل أعضاء مجلس إدارة المنظمة. ويتضمن الآليات اللازمة للتوفيق بين صلاحيات الأعضاء ومسؤولياتهم، وواجبهم الأساسي المتمثل في تعزيز ازدهار المنظمة وقدرتها على الاستمرار"¹.

ثانياً: التطور التاريخي لحوكمة الشركات

أصبحت حوكمة الشركات منتشرة بشكل متزايد في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين نتيجة لفضائح الشركات وانهارها بسبب الفشل التشغيلي والممارسات غير الأخلاقية والكشف عن التناقضات المحاسبية والممارسات الاحتالية².

تستند حوكمة الشركات إلى مفهوم الحوكمة العريق الذي يعود إلى العصور القديمة، حيث كان الحكام مثل رؤساء القبائل والملوك والأباطرة يديرون شؤون مجتمعاتهم لضمان النظام والقانون. فقد برزت نماذج بارزة مثل الإمبراطور الصيني تانغ تايزونغ وداريوس الأول ملك بلاد فارس، الذين اشتهروا بمهاراتهم التنظيمية وإدارة إمبراطورياتهم، كما تطورت الممالك الهندية القديمة التي اعتمدت على الملك كمركز للسلطة مع مستشارين لإدارة الدولة. كما تؤكد الكتب المقدسة والنصوص الدينية القديمة مثل القرآن والعهد القديم والفلسفة الكونفوشيوسية على أهمية الحوكمة الأخلاقية وخدمة المجتمع³.

1. من القرن السابع عشر إلى القرن التاسع عشر: تعود أصول حوكمة الشركات الحديثة إلى القرن السابع عشر في الجمهورية الهولندية، حيث سجّل سنة 1609 أول نزاع حول حوكمة الشركات بين المساهمين، ومن بينهم إسحاق لومير، ومديري شركة الهند الشرقية الهولندية (VOC)، التي تُعد أول شركة عامة مدرجة رسمياً في العالم.

وفي القرن التاسع عشر، شهدت المملكة المتحدة تقدماً ملحوظاً في التشريعات المتعلقة بحوكمة الشركات، من خلال إصدار قوانين مهمة مثل قانون الشركات المعتمدة سنة 1837، وقانون الشركات المساهمة سنة 1844 الذي نظم الشركات الحديثة وفصل بين الملكية والإدارة، وقانون المسؤولية المحدودة سنة 1855 الذي وفر حماية للمساهمين من تحمل ديون تتجاوز استثماراتهم، إلى جانب سلسلة من القوانين التي صدرت بين سنتي 1862 و1893⁴.

2. أوائل القرن العشرين حتى عام 1980: أدى انهيار سوق الأسهم في 1929 وما تلاه من الكساد الكبير إلى ظهور فكرة الشركة الحديثة واشترطات تنظيمية حديثة لإدارة الشركات، حيث أبرزت دراسة بيرل ومينز سنة 1932 قضية الفصل بين ملكية الشركات وإدارتها في المؤسسات الأمريكية الكبرى. وفي 1933، دعا الرئيس فرانكلين روزفلت إلى فرض رقابة مشددة على القطاع المصرفي، مما أدى إلى صدور قانون الأوراق المالية لسنة 1933، وقانون سوق الأوراق المالية لسنة 1934، وإنشاء هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) كجهة تنظيمية رئيسية للأسواق المالية⁵.

¹ Mahanti, R. Op.Cit, p.10

² Mahanti, R. Op.Cit, p.12

³ Ibid, pp.12-13

⁴ Ibid, p.14

⁵ Ibid, pp.14-15

وقد ظهر مصطلح "حوكمة الشركات" لأول مرة في ستينيات القرن الماضي ليصف الهيكل وطريقة عمل نظم الحكم المؤسسي، وانتشر استخدامه في الولايات المتحدة خلال السبعينيات، خصوصًا بعد فضائح فساد دفعت إلى صدور قانون مكافحة الممارسات الأجنبية الفاسدة (FCPA) في 1977¹. كما أصدرت مجموعة المائدة المستديرة للأعمال في 1978 بيانًا يبرز أهمية مشاركة المديرين المستقلين في اللجان الرئيسية داخل الشركات الكبرى، مثل لجان التدقيق والترشيح والتعويض².

3. الثمانينات والتسعينات: شهدت هذه الفترة إخفاقات عديدة في حوكمة الشركات، مما دفع العديد من الدول إلى وضع أطر تنظيمية جديدة في أوائل التسعينيات، وكان أبرزها تقرير كادبوري الصادر في المملكة المتحدة سنة 1992، الذي تبعه اعتماد مدونات ومبادئ مماثلة في دول مثل أستراليا وكندا وهونغ كونغ وجنوب أفريقيا والولايات المتحدة. كما لعبت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 1999 وإرشادات رابطة الكومنولث دورًا في تعزيز البنية المؤسسية لحوكمة الشركات على المستوى الوطني. بالإضافة إلى ذلك، شاركت مؤسسات دولية أخرى كمشركين فاعلين، مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والبنك الآسيوي للتنمية. ونتيجة لذلك، ازداد الاهتمام العالمي بحوكمة الشركات، واحتدم النقاش حول إصلاحها، وتحسين العلاقة مع المساهمين، وتحديد التوجهات الاستراتيجية لمجالس الإدارة، ما أدى إلى نمو في الدراسات والأبحاث المتعلقة بها خلال التسعينيات³.

* **لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي (COSO):** أنشأت الحكومة الأمريكية لجنة تريداوي بهدف التحقيق في الأسباب التي تقف وراء التلاعب في البيانات المالية ووضع مقترحات تحد من هذه التجاوزات. وفي 1987 أصدرت اللجنة تقريرها الذي ركّز على ضرورة توفير بيئة رقابية سليمة، وتفعيل لجان تدقيق مستقلة، واعتماد جهاز تدقيق داخلي يتمتع بالحياد. كما دعا التقرير إلى الإفصاح عن مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية، وبناءً على توصياتها قامت لجنة المنظمات الراعية في 1992 بإطلاق إطار شامل للرقابة الداخلية يُستخدم كأساس لتحسين أنظمة الضبط والرقابة داخل الشركات⁴.

* **تقرير كادبوري (Cadbury Report):** تأسست لجنة كادبوري في مايو 1991 بمبادرة مشتركة بين مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية وبعض الهيئات المهنية في مجال المحاسبة، بهدف تقييم "الجوانب المالية لحوكمة الشركات" والارتقاء بمعايير الحوكمة في الشركات البريطانية المدرجة، بالإضافة إلى استعادة الثقة في التقارير المالية وعمليات التدقيق. وقد ترأس اللجنة السير أدريان كادبوري، رئيس شركة الصناعات الكيماوية الإمبراطورية (ICI). وفي 1992، أصدرت اللجنة تقريرها المعروف باسم "تقرير كادبوري"⁵.

أكد كادبوري أن "مجالس الإدارة يجب أن تكون حرة في دفع شركاتها إلى الأمام، مع ممارسة تلك الحرية في إطار من المساءلة الفعالة. وهذا هو جوهر أي نظام للحوكمة الرشيدة للشركات"⁶. كما حددت لجنة كادبوري مسؤوليات المديرين التنفيذيين والمستقلين، ولجان التدقيق في المجلس، والمحاسبين في الشركات، ومسؤوليات المدققين. أصدرت اللجنة في أواخر عام 1992 تقريرها مصحوبًا بمدونة للممارسات الفضلى، وتم إلزام الشركات

¹ Ibid, p.15

² Ibid, p.16

³ Lien, T. T. H. **Board Directors, Financial Derivatives, and Corporate Governance : The Case of Vietnam**, Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore, 2022, p.5

⁴ Mahanti, R. Op.Cit, p.18

⁵ Idem.

⁶ Gericke, R. C. Op.Cit, p.20-21

المدرجة في بورصة لندن باتباع ما ورد فيها، كما أوصى التقرير بزيادة عدد المديرين غير التنفيذيين المستقلين، وفصل المناصب والمسؤوليات بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وتشكيل لجان تدقيق لمراقبة إجراءات إدارة الشركة¹.

لم يقتصر تأثير تقرير كادبوري على المملكة المتحدة فقط، بل امتد ليشمل نطاقاً دولياً، حيث اعتُبرت مدونة كادبوري "الرائدة عالمياً" في قضايا حوكمة الشركات في التسعينيات. كان سبب التأثير الواسع للتقرير هو فعالية مدونة أفضل الممارسات، والتزام "الامتثال أو التفسير" الذي طلب من الشركات المدرجة الامتثال الكامل لأحكام المدونة أو تفسير أسباب عدم الامتثال، إضافة إلى موجة الفضائح المالية التي اندلعت في نفس الوقت الذي أنشئت فيه لجنة كادبوري وتقريرها².

4. العقد الأول من القرن الحادي والعشرين: شهد هذا العقد سلسلة من الفضائح المالية في شركات كبرى أمريكية (إنرون و ورلدكوم) وأسترالية (إتش آي إتش و وان تيل) إضافة إلى قضية رويال داتش شل، ثم جاءت الأزمة المالية العالمية التي انطلقت من الولايات المتحدة في 2007 عقب سقوط مؤسسات بارزة مثل ليمان براذرز وميريل لينش، قبل أن تمتد آثارها إلى بقية العالم. وقد أرجع الباحثون هذه الأزمة إلى فقاعة عقارية وسوء استخدام الأدوات المالية المشتقة، مما كشف عن ضعف في مجالس الإدارة، واختلالات في نظام الحوكمة مثل المحاسبة والتدقيق والتصنيف الائتماني، إضافة إلى قصور في التنظيم وممارسات غير فعالة لإدارة المخاطر. في ضوء ذلك، توسعت الجهود العالمية لإصدار مدونات وتقارير الحوكمة، حيث اعتمدت المملكة المتحدة ودول الكومنولث نهج "الامتثال أو التفسير"، بينما تبنت الولايات المتحدة نهجاً أكثر صرامة عبر تشريعات مثل قانون ساربنز أوكسلي لعام 2002³.

ثالثاً: حوكمة الشركات

ليس من السهل تعريف حوكمة الشركات، إذ لا يوجد اتفاق موحد على تعريف جامع مانع لهذا المفهوم. ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد العوامل المؤثرة في بنية الحوكمة، مثل هيكل الملكية، والإطار القانوني والتنظيمي، والسياق الاجتماعي والثقافي، وغيرها من العوامل. وتنعكس هذه الاختلافات على وجهات نظر الباحثين والخبراء، مما يؤدي بطبيعة الحال إلى تنوع التعريفات واختلافها بحسب البيئة والسياق⁴. ورغم هذا التباين، فقد تم جمع عدد من أبرز التعريفات التي وردت في الأدبيات والدراسات المتخصصة في مجال حوكمة الشركات، لتقديم رؤية شاملة لمختلف الجوانب التي يغطيها هذا المفهوم.

عرّف تقرير كادبوري (Cadbury Report, 1992) حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والسيطرة عليها"⁵. وقد كان لهذا التقرير تأثير بالغ في صياغة وتطوير العديد من أطر وقوانين حوكمة الشركات حول العالم.

¹ Mahanti, R. Op.Cit, p.19

² Idem.

³ Lien, T. T. H., Op.Cit, p.6

⁴ Buchetti, B. & Santoni, A. **Corporate Governance in the Banking Sector : Theory, Supervision, ESG and Real Banking Failures**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2022, p.10

⁵ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص7

من جانب آخر، قدّم الأكاديميان ديمب ونويباير (Demb & Neubauer, 1992) تعريفاً لحوكمة الشركات باعتبارها "العملية التي من خلالها تصبح الشركات مستجيبة لحقوق ورغبات أصحاب المصلحة". أما في 1995، قدّم الاقتصادي مارغريت بلير (Blair) تعريفاً، وصف به حوكمة الشركات بأنها "المجموعة الكاملة من الترتيبات القانونية والثقافية والمؤسسية التي تحدد ما يمكن أن تفعله الشركات المتداولة علناً، ومن يسيطر عليها، وكيف تُمارس هذه السيطرة، وكيف يتم توزيع المخاطر والعوائد من الأنشطة التي تقوم بها"¹.

وفي عام 1997، قدّم الباحثان شلايفر وفيشني (Shleifer & Vishny) تعريفاً، أشارا فيه إلى أن "حوكمة الشركات تتناول الطرق التي يضمن بها مزودو التمويل للشركات حصولهم على عائد على استثماراتهم"، في إشارة واضحة إلى الدور المركزي للمساهمين في بنية الحوكمة. وفي السياق نفسه، عرّف مونكس ومينو (Monks & Minow, 2001) حوكمة الشركات بأنها "العلاقة بين مختلف الأطراف المشاركين في تحديد اتجاه وأداء الشركات". ويعكس هذا التعريف نظرة شاملة تركز على التفاعلات بين مختلف أصحاب المصلحة، مثل العملاء، والموردين، والموظفين، والدائنين، إلى جانب المساهمين.

وأخيراً، عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015) حوكمة الشركات بأنها "منظومة من العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وأصحاب المصلحة الآخرين. كما توفّر الحوكمة الهيكل الذي تُحدّد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيقها، وآليات متابعة الأداء". ويبرز هذا التعريف بشكل واضح الدور المتكامل لجميع أصحاب المصلحة في توجيه ومراقبة الشركة ضمن إطار مؤسسي منظم"².

يتضح من استعراض التعريفات المتعددة لحوكمة الشركات أن اختلاف وجهات النظر بين المنظمين والأكاديميين والممارسين يعود إلى الزوايا المختلفة التي ينظرون من خلالها إلى دور الشركات، لا سيما في ما يتعلق بوجهتي نظر المساهمين وأصحاب المصلحة. فبينما يرى البعض أن هدف الحوكمة هو تعظيم أرباح المساهمين، يرى آخرون أنها أداة لتحقيق توازن أوسع يشمل مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالشركة³. وينقسم التفكير في هذا السياق إلى نهجين رئيسيين: نهج المساهمين الذي يعطي الأولوية للعائد المالي، ونهج الشراكة الذي يركّز على إشراك مختلف أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار وضمان تحقيق مصالحهم على المدى الطويل، بما يعزز من استدامة الشركة وشرعيتها الاجتماعية⁴.

وتتضمن المؤسسة الحديثة أطرافاً متعددة، تستدعي منها تبني ممارسات حوكمة فعّالة تقوم على سياسات واضحة، ومبادئ توجيهية، وإجراءات تنظيمية، بما يعزز الشفافية والمساءلة في علاقاتها مع جميع الأطراف⁵. وبهذا، يمكن النظر إلى حوكمة الشركات كنظام متكامل من السياسات والقواعد والآليات والممارسات والسلطات

¹ Buchetti, B., & Santoni, A. Op.Cit, p.10

² Ibid, p.12

³ Idem.

⁴ Lagoarde-Segot, T. **Ecological Money and Finance: Exploring Sustainable Monetary and Financial Systems**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2023, p.446

⁵ Mahanti, R. Op.Cit, p.10

والعمليات المستخدمة لتوجيه الشركة وإدارتها والسيطرة عليها بطريقة تمكّنها من تحقيق النجاح المؤسسي والمالي على المدى الطويل.

رابعاً: أهداف حوكمة الشركات

تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق ما يلي:

- ◀ حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة؛
- ◀ توفير آليات الرقابة للإدارة العليا؛
- ◀ تقليل المخاطر؛
- ◀ تعزيز الشفافية والمساءلة في العلاقات بين الأطراف المعنية؛
- ◀ خلق بيئة تجارية مستقرة ومستدامة^{1 2}.

خامساً: الفرق بين الحوكمة والإدارة

الحوكمة والإدارة ليسا نفس الشيء، وهناك فرق دقيق بينهما مع أدوار قيادية مختلفة. تركز الإدارة على العمليات والأداء وتشمل التحفيز والالتزام بالسياسة، بينما تركز الحوكمة على السلطة والسياسات والقواعد واللوائح وتوزيع السلطة والمسؤوليات والحدود. تتعامل الحوكمة مع "ماذا؟"، أي تحديد المهمة والرؤية ووضع السياسات والخطط الإستراتيجية واختيار الرئيس التنفيذي، بينما تتعامل الإدارة مع "كيف؟"، أي تنفيذ هذه السياسات والقرارات ووضع إجراءات التشغيل، وقياس الأداء، وتقديم الخدمات³.

تختلف درجة التمييز بين الحوكمة والإدارة بناءً على النضج التنظيمي والحجم والثقافة؛ فبالنسبة للمنظمات الأقل نضجاً أو الأصغر حجماً، قد تتداخل الأدوار والمسؤوليات بسبب قلة الموظفين أو الأعضاء؛ ومع تطور المنظمة، يصبح التمييز بين الحوكمة والإدارة أكثر أهمية لدعم المساءلة على جميع المستويات وتوفير حوكمة جيدة. غالباً ما يُستخدم تشبيه التوجيه مقابل التجديف لوصف وتحديد أدوار الحوكمة مقابل الإدارة، حيث تدور الحوكمة حول "الشيء الصحيح" بينما تدور الإدارة حول "فعل الأشياء بشكل صحيح". ومع ذلك، هناك بعض المناطق المتداخلة بين الحوكمة والإدارة، مثل التأكد من تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، ومستوى الأداء، والتقييم المستمر للمخاطر⁴.

ومنه، يمكن القول أن مجلس الإدارة يتولى مسؤولية الحوكمة في حين تتولى الإدارة التنفيذية بقيادة الرئيس التنفيذي مسؤولية إدارة العمليات اليومية. وعليه، نستعرض في الجدول الموالي أهم الفروق بينهما.

¹ Gericke, R. C. **Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018, p.13

² صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2013، صص 107-108

³ Mahanti, R. Op.Cit, p.2

⁴ Idem.

الجدول رقم (1-8): الفرق بين الحوكمة والإدارة

المقارنة	الحوكمة	الإدارة
التعريف	وضع القواعد والسياسات والرقابة على المؤسسة	تنفيذ القرارات والعمليات اليومية
الوظيفة	تضع الإطار العام للتصرف واتخاذ القرار	تقوم بتسيير الأعمال داخل هذا الإطار
الجهة المسؤولة	مجلس الإدارة، اللجان التابعة له	الإدارة التنفيذية (المدير العام، المدراء...)
الهدف	ضمان الشفافية، العدالة، المساءلة، والرقابة	تحقيق الأهداف التشغيلية والربحية اليومية
التركيز	الرؤية والاستراتيجية والرقابة	التنفيذ والتشغيل والإدارة اليومية

المصدر: من إعداد الباحث

سادسا: الواجبات القانونية في الحوكمة العامة للشركات

أصبحت الواجبات القانونية في حوكمة الشركات تحظى باهتمام متزايد عقب الأزمة المالية العالمية، لا سيما الواجبات الائتمانية المفروضة على أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين المسيطرين¹. حيث تتكون الواجبات الائتمانية من:

- ◀ **واجب العناية:** يتطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين التصرف بأفضل مصلحة للشركة، وممارسة العناية المعقولة عند اتخاذ القرارات التجارية، والقيام بالإشراف الفعال على عمليات الشركة.
- ◀ **واجب الولاء:** يفرض على المديرين والمديرين التنفيذيين والمساهمين المسيطرين إعطاء الأولوية لمصلحة الشركة على مصالحهم الخاصة والامتناع عن الأنشطة التي تتضارب فيها المصالح مثل الصفقات الذاتية أو المعاملات المرتبطة بالشركة².

- ◀ **واجب الإفصاح:** يتطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الكشف عن جميع المعلومات ذات الصلة، التي تؤثر على قرارات المستثمرين. وكجزء من الواجبات الائتمانية، يلعب واجب الإفصاح دوراً هاماً في الحوكمة العامة للشركات، خاصة بعد الأزمة المالية حيث تم اتهام البنوك بحجب معلومات جوهرية عن المستثمرين والدائنين والمنظمين³. لذلك، يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين المسيطرين في البنوك الالتزام بواجبات ائتمانية أكثر شمولية ومعايير أعلى بالمقارنة مع الشركات العامة، وذلك بسبب خصوصية الصناعة البنكية وتأثيراتها الكبيرة على الاقتصاد الوطني والمجتمع⁴.

الفرع الثاني: التخصصات الفرعية والحوكمة الموسعة

أولاً: التخصصات الفرعية لحوكمة الشركات

تختلف هياكل وأطر حوكمة الشركات باختلاف طبيعة الشركة ودورها في المجتمع والسياق العام، فلا يوجد نموذج موحد يصلح للجميع، إلا أنه من الضروري أن يشمل إطار الحوكمة على المستوى الهيكلي عناصر أساسية مثل التوجه الاستراتيجي، السياسات والإجراءات، أنظمة المراقبة والمساءلة، إدارة الأداء، وإدارة المخاطر. يلعب هذا الإطار دوراً محورياً في دعم أعمال الشركة وتحقيق استراتيجيتها، من خلال توفير بنية واضحة تُحدد فيها الأهداف وتُراقب فيها النتائج، مع ضرورة وجود أنظمة قوية لإدارة المخاطر وتفويض واضح للقرارات

¹ Zou, W. Corporate Governance in the Banking Sector in China, Springer, Singapore, 2019, p.203

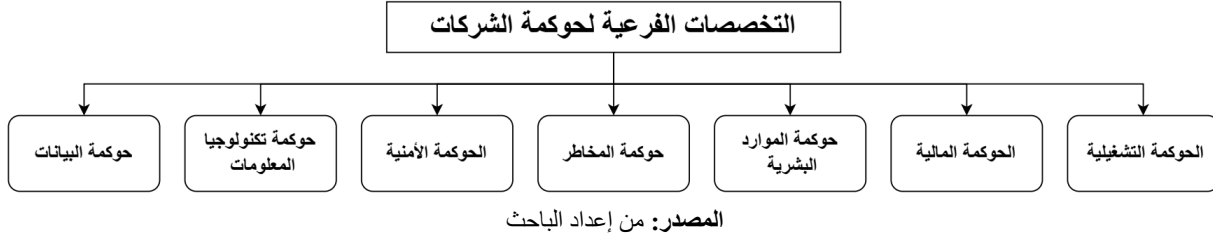
² Ibid, p.204

³ Ibid, p.205

⁴ Lessambo, F. The International Banking System : Capital Adequacy, Core Businesses and Risk Management, 1st Edition, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2013, p.224

والمساءلة، وتوجيه السلوك بما يعكس قيم الشركة، وتعزيز التواصل الفعال مع المساهمين. ومن المهم مراجعة ترتيبات الحوكمة بانتظام لمواكبة تطورات السوق والتشريعات، مع الحرص على تطوير السياسات والإجراءات بما يتلاءم مع البيئة المتغيرة. ويمكن تحقيق حوكمة رشيدة وفعالة من حيث التكلفة بالتركيز على المخاطر الكبرى واتباع أفضل الممارسات، حيث إن تكلفة عدم تطبيق الحوكمة الجيدة تفوق بكثير تكلفة تطبيقها، نظراً لما تحققه من فوائد مستدامة للشركات¹.

الشكل رقم (1-18): التخصصات الفرعية لحوكمة الشركات



1. الحوكمة التشغيلية: لم تكن الأزمة الاقتصادية نتيجة للإخفاقات المالية فحسب، بل نتجت أيضاً عن إخفاقات تشغيلية. لذا، من الضروري أن تتسم العمليات التشغيلية بالشفافية وأن تخضع لحوكمة فعّالة، ليس فقط لتفادي الفشل التشغيلي، بل أيضاً لتحقيق القيمة المضافة وتحسين الأداء عن طريق خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، والحد من الصراعات غير الضرورية. وتعني الحوكمة التشغيلية بوضع إطار جماعي يُحدّد من خلاله كيفية اتخاذ قرارات التشغيل وتنفيذها ومراقبتها، بالإضافة إلى تحديد الجهات المسؤولة عن ذلك. وتساهم الحوكمة التشغيلية الفعّالة في معالجة المشكلات بطريقة منهجية، واتخاذ وتنفيذ القرارات بكفاءة وفي الوقت المناسب، وتحسين تدفق المعلومات، وتقليل النزاعات².

2. الحوكمة المالية: تشير الحوكمة المالية إلى منظومة صارمة من القواعد والإرشادات والسياسات التي تضعها الجهات التنظيمية لضمان الإدارة السليمة للعمليات المالية. وتُعد الحوكمة المالية الجيدة عاملاً أساسياً في تحقيق الاستدامة المالية، إذ تُرسّخ ممارسات اتخاذ القرار الرشيد في الشؤون المالية للمؤسسة. وفي غياب حوكمة مالية فعّالة، تصبح المنظمة عرضة لمخاطر داخلية وخارجية، مثل الاحتيال وسوء الإدارة. وتشكل قدرات إعداد التقارير عنصراً أساسياً في منظومة الحوكمة المالية، إذ تتضمن جملة من المكونات مثل الرقابة الداخلية، وإجراءات التدقيق، وسير العمل التشغيلي، والضوابط المالية، وتتبع البيانات، وحماية المعلومات، وضمان نزاهة التقارير المالية. وتسهم هذه العناصر مجتمعة في تعزيز الشفافية وبناء الثقة لدى جميع أصحاب المصلحة³. إن أفضل الطرق لضمان الحوكمة المالية السليمة هي:

- ◀ مراقبة الأداء المالي والتأكد من وجود ضوابط ؛
- ◀ تمكين لجان التدقيق وتحديد أدوارها ومسؤولياتها بوضوح؛
- ◀ مواكبة جميع المتطلبات التنظيمية الخارجية والامتثال لها؛
- ◀ تنظيم تقييمات دورية للمخاطر؛

¹ Mahanti, R. Op.Cit, pp.53-54

² Ibid, pp.54-55

³ Ibid, p.55

« إجراء عمليات تدقيق دورية داخلية وخارجية¹.

3. حوكمة الموارد البشرية: تمثل البعد الوظيفي لإدارة الأفراد ضمن إطار حوكمة الشركات، حيث تعزز مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف لضمان الكفاءة والامتثال. بدأ الاهتمام بهذا المفهوم منذ الستينيات مع بروز مفاهيم التحفيز والسلوك التنظيمي وتقييمات الاختيار، ما أدى إلى نشوء مفهوم الموارد البشرية، ثم تطور مصطلح "حوكمة الموارد البشرية" في منتصف التسعينيات ليشمل الإشراف على التعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وقواعد السلوك، وآليات الإبلاغ عن المخالفات، وعلاقات العمل. وتهدف هذه الحوكمة إلى تحسين أداء رأس المال البشري، وتخفيض المخاطر، وتحقيق التوافق بين أولويات الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال، مما يسهم في دعم اتخاذ القرارات التنفيذية. ويمكن الفرق الجوهرية بين حوكمة الشركات وحوكمة الموارد البشرية في أن الأولى تركز على تنظيم سلوك المنظمة ككل، بينما تهدف الثانية إلى ضمان توافق الموظفين مع مبادئ الحوكمة وأفضل الممارسات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام².

4. حوكمة المخاطر: تُعد جزءاً أساسياً من حوكمة الشركات، حيث تهدف إلى تحديد أدوار ومسؤوليات إدارة المخاطر، وتعزيز الشفافية من خلال الكشف عن سجلات المخاطر وآليات التعامل معها، وضمان وجود الضوابط المناسبة. وقد أبرزت الأزمة المالية العالمية الحاجة الملحة إلى آليات فعالة لإدارة المخاطر لتفادي تكرار الأزمات، إذ تشكل هذه الحوكمة الإطار الذي تُمارس من خلاله إدارة المخاطر وفق مبادئ المساءلة والشفافية. كما تسعى إلى ترسيخ ثقافة المخاطر داخل المنظمة، وتوثيق درجة تقبلها للمخاطر، وضمان تنفيذ الموظفين لمسؤولياتهم بوضوح وشفافية. وتشمل حوكمة المخاطر جميع مراحل الإدارة، من التحديد والتقييم، إلى وضع السياسات والضوابط، مروراً بالمراقبة المستمرة وإعداد التقارير. ولكي تكون فعالة، ينبغي أن يكون مجلس الإدارة والإدارة العليا ملتزمين بإدارة المخاطر كأولوية، عبر تحديد واضح للمسؤوليات، وضمان الالتزام بالسياسات المعتمدة، والاعتماد على بيانات دقيقة تمكّن من رصد المخاطر مبكراً واتخاذ التدابير الوقائية في الوقت المناسب³.

5. الحوكمة الأمنية: تُعد الشق المتعلق بالأمن داخل إطار حوكمة الشركات، حيث تشمل السياسات والقواعد والعمليات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وحقوق اتخاذ القرار بهدف توجيه ومراقبة أساليب حماية أصول المؤسسة المادية والرقمية وسمعتها العامة. ويختلف نهج تطبيق الحوكمة الأمنية من مؤسسة لأخرى تبعاً لأهدافها واستراتيجياتها ومدى تقبلها للمخاطر الأمنية وحجمها وتعقيدها وتوفر الموارد والتزاماتها القانونية والتنظيمية، كما أنه لا تتطلب جميع الأصول نفس مستوى الحماية، إذ تُدار البيانات الحساسة بدقة أكبر من غيرها. وينبغي أن يتكامل إطار الحوكمة الأمنية مع وظائف مثل الموارد البشرية والتمويل والمخاطر والعمليات وتكنولوجيا المعلومات، بحيث يندمج ضمن إطار الحوكمة الشاملة للمؤسسة، كما يجب أن يترافق مع إدارة أمنية فعالة لتحقيق الأهداف الأمنية وحماية الأصول من التلف أو السرقة⁴.

¹ Idem.

² Ibid, pp.56-57

³ Ibid, pp.57-58

⁴ Ibid, pp.58-59

6. **حوكمة تكنولوجيا المعلومات:** تُعد فرعاً من حوكمة الشركات، وقد ظهرت في أوائل التسعينيات استجابةً للحاجة إلى تعزيز شفافية مخاطر المؤسسة وحماية قيمة المساهمين، خاصة مع تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في الامتثال التنظيمي. وتُعرف حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة من القواعد والممارسات والعمليات التي تضمن الاستخدام الفعال والكفء للتكنولوجيا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وضمان أداء ملائم لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المخاطر، والامتثال للوائح، وتعظيم القيمة المضافة للأعمال¹.

7. **حوكمة البيانات:** تعرف بأنها نظام يُحدد حقوق اتخاذ القرار والمسؤوليات عن العمليات المتعلقة بالمعلومات، ويتم تنفيذه وفق نماذج متفق عليها تُحدد من يحق له استخدام البيانات، ومتى، وتحت أي ظروف، وبأي أساليب². وتُسهم الحوكمة الفعالة للبيانات في تحديد المخاطر ومراقبتها وإدارتها على مستوى المؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة، وتقلل من احتمالية حدوث الأضرار وشدتها³.

ثانياً: الحوكمة الموسعة – الأدوار ومشاركة أصحاب المصلحة

1. **المساهمون:** هم الملاك القانونيون للشركة، لكن مشاركتهم في نشاطاتها اليومية منعقدة، إذ يقتصر دورهم على التصويت لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والموافقة على الاقتراحات المطروحة، ومن بين حقوقهم أيضاً مساءلة مجلس الإدارة والحصول على معلومات دقيقة حول سياسات الشركة ووضعها المالي⁴.

2. **مجلس الإدارة:** هو عنصر أساسي يهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة في الشركة، بما في ذلك المساهمين، المديرين، العملاء، الموردين، المستثمرين، الحكومة، والمجتمع. حيث تتناول نظرية الوكالة العلاقة بين المساهمين والوكلاء (المديرين ذوي الخبرة المتخصصة) إذ تتنبأ هذه النظرية بوجود تضارب محتمل في المصالح بين المساهم والوكيل، ويجب تقليل هذا التضارب لتعظيم عائدات المساهمين من خلال تنفيذ آليات توفق بين مصالح الطرفين. ومن هذا المنطلق، يتمثل الدور الرئيسي لمجلس الإدارة في فصل مهام صنع القرار عن مهام الرقابة للحد من انتهازية الوكلاء⁵. وبهذا الشكل، يكون مجلس الإدارة هو المسؤول عن توجيه وضبط الشركة لضمان نجاحها⁶، وتحقيق أهداف جميع الأطراف المعنية⁷.

3. **الرئيس التنفيذي (CEO):** يُعيّن من قبل مجلس الإدارة لتولي إدارة الشركة، مع ضرورة أن تتماشى قراراته مع المجلس. وفي حالات الخلاف تكون قرارات المجلس هي الفاصلة، كما يتم تحديد حزمة تعويضاته من قبل المجلس بناءً على توصيات لجنة التعويضات، ويجب التخطيط لخلافته بعناية لضمان استقرار الشركة أثناء فترات التغيير⁸، بناءً على توصيات لجنة الترشيحات.

تُدار الشركة ضمن هيكل هرمي منظم، حيث يكون المساهمون هم المالكون، بينما تتولى الإدارة التنفيذية تشغيل الأنشطة اليومية. ويتوسط بينهم مجلس الإدارة، المُنتخب من قبل المساهمين لتمثيل مصالحهم والإشراف

¹ Ibid, pp.59-60

² Ibid, p.68

³ Ibid, p.132

⁴ Anand, S. **Essentials of Corporate Governance**, John Wiley & Sons, New Jersey, U.S., 2007, p.30

⁵ Gericke, R. C. Op.Cit, p.19

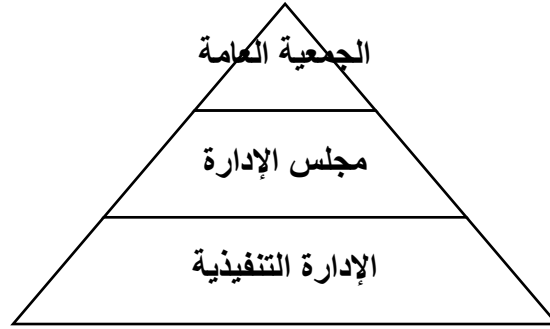
⁶ Anand, S. Op.Cit, p.40

⁷ Minciullo, M. **Corporate Governance and Sustainability : The Role of the Board of Directors**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2019, p.13

⁸ Anand, S. Op.Cit, pp.71-72

الاستراتيجي على أداء الشركة، عبر تحمل جملة من المسؤوليات التي تشمل تعيين المسؤولين التنفيذيين ومتابعة أدائهم وسلوكهم ونتائج أعمالهم¹.

الشكل رقم (1-19): هيكل الشركة



المصدر: من إعداد الباحث

4. **مشاركة الموظفين في الحوكمة:** الموظفون يُعتبرون أصحاب مصلحة رئيسيين في الحوكمة، حيث يستثمرون في الشركة من خلال مهاراتهم، وهو ما يُعرف برأس المال البشري. تشير مشاركة الموظفين في الحوكمة إلى فتح مجالس الإدارة لشخصيات تمثل الموظفين كمكون أساسي، مما يعزز التنوع والشمول في صنع القرارات. على سبيل المثال، في ألمانيا، يشغل ممثلو الموظفين ما بين الثلث إلى النصف من مناصب الإدارة، مما يعكس اهتمامًا بتمثيل مصالح الموظفين². وبشكل عام يمكن القول أن مشاركة الموظفين في الحوكمة تساهم في خلق بيئة عمل تعزز العدالة والأداء الفعال للشركات، محققة فوائد متبادلة لكافة أصحاب المصلحة المعنيين.

5. **أصحاب المصلحة وتضارب المصالح:** تتجلى مسؤولية الشركات في تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحقيق قيمة اجتماعية ومالية. ويُعرّف أصحاب المصلحة بأنهم "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بأهداف المنظمة"³، ويشملون الموظفين والعملاء والحكومات والمستثمرين والموردين والمجتمع⁴. لذا يُعدُّ تنظيم العلاقات مع أصحاب المصلحة وفهم طرق التعامل معهم ومعالجة تضارب المصالح فيما بينهم مفيدة للمنظمة على المدى الطويل، حيث تُسهم في تحقيق أفضل أداء مستقبلي من خلال تنمية الثقة والمشاعر الإيجابية⁵.

الفرع الثالث: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات

أولاً: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات

تؤثر أنشطة الشركات بلا شك على البيئة الخارجية، ما يفرض عليها مسؤولية تتجاوز المساهمين لتشمل أصحاب المصلحة الآخرين الذين يتأثرون بتلك الأنشطة⁶. ويقع في صميم هذا العقد الاجتماعي الاهتمام بالمستقبل من خلال تبني الاستدامة، التي تهتم بتأثير الأعمال الحالية على خيارات الأجيال القادمة، لاسيما في

¹ Ibid, p.76

² Lagoarde-Segot, T. Op.Cit, p.464

³ Shahla, S. & David, C. **Corporate Governance and International Business**, Bookboon, Copenhagen, Denmark, 2014, p.35

⁴ Griffiths, P. D. R. **Corporate Governance in the Knowledge Economy : Lessons from Case Studies in the Finance Sector**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2021, p.12

⁵ Ibid, p.14

⁶ Shahla, S., & David, C. Op.Cit, p.13

ما يتعلق باستخدام الموارد المحدودة. وهو ما يستوجب من الشركات الاعتماد على الموارد المتجددة، الحد من التلوث، وتبني تقنيات تصنيع وتوزيع حديثة¹.

ومع أن الشركات تميل إلى اعتماد مفهوم المسؤولية الاجتماعية باعتباره أوضح وأسهل تطبيقاً من الاستدامة، فإن هذا المفهوم، كما تعرفه المفوضية الأوروبية، يعني "الدمج الطوعي للأهداف الاجتماعية والبيئية في أنشطة المؤسسات وعلاقاتها مع شركائها"². ويحدد معيار (ISO 26000) سبعة مبادئ أساسية للمسؤولية الاجتماعية، تشمل المحاسبة والمساءلة، الشفافية، التصرف الأخلاقي، احترام أصحاب المصلحة، الالتزام بالقوانين، التقيد بالمعايير الدولية لسلوكيات العمل، وحماية حقوق الإنسان³.

الشكل رقم (1-20): أصحاب المصالح في الشركات



المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال والثقافة

1. حوكمة الشركات والامتثال: تعرف الرابطة الدولية للامتثال (ICA) الامتثال على أنه "القدرة على التصرف وفقاً لأمر أو مجموعة من القواعد، مع التهديد بفرض عقوبات عند الانتهاك". ويتمثل دور مسؤولي الامتثال في تفسير اللوائح وترجمتها إلى سياسات داخلية توجه الموظفين نحو النزاهة والأخلاقيات. لذلك يشمل الامتثال مسائل مثل إدارة تضارب المصالح، معاملة العملاء بعدالة، وتقديم نصائح ملائمة للعملاء⁴.

تعرف لجنة بازل مخاطر عدم الامتثال على أنها المخاطر المرتبطة بالعقوبات القانونية أو التنظيمية، أو الخسائر المالية، أو تراجع السمعة نتيجة عدم الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير. يمكن أن تؤدي هذه المخاطر إلى الإضرار بنزاهة البنك وثقة العملاء، وبالتالي يجب أن تكون وظيفة الامتثال جزءاً من الإطار الاستراتيجي لإدارة المخاطر في البنك⁵.

¹ Ibid, pp.13-14

² Gericke, R. C. Op.Cit, p.25

³ Ibid, p.33

⁴ Griffiths, P. D. R. Op.Cit, pp.19-20

⁵ Ibid, p.20

تأتي مخاطر الامتثال من مصادر متعددة، مثل الإخفاق في مراقبة المعاملات كغسيل الأموال وتمويل الإرهاب، والفشل في حماية البيانات والخصوصية، والتصرفات غير الأخلاقية للموظفين لتحقيق مصلحة ذاتية، وضعف الضوابط الداخلية لوحدات الامتثال. وتتطلب معالجة هذه المخاطر ثقافة مؤسسية وسلوك أخلاقي¹.

2. أخلاقيات العمل وعلاقتها بحوكمة الشركات: تشير أخلاقيات العمل إلى دراسة المعايير السلوكية التي تهدف إلى تعزيز رفاهية الإنسان، وهي في جوهرها دراسة منهجية للقيم التي تُوجه السلوك، حيث تُعتمد سلسلة من القيم لتحديد ما يجب القيام به، لا مجرد الالتزام الحرفي بالقواعد²، إذ إن غياب القيم قد يؤدي إلى تحريف هذه القواعد. ومن المهم الإشارة إلى أن الالتزام بالقواعد لا يجعل الفرد بالضرورة شخصاً أخلاقياً، في حين أن من يفترق إلى الأخلاق يكون يزيد من احتمال انتهاك تلك القواعد. ومثال واضح على ذلك فضيحة شركة إنرون، حيث كانت تمتلك الشركة مدونة أخلاقية موقعة من رئيسها تؤكد على التزامها بالسمعة الطيبة، ومع ذلك قامت بتحريف وضعها المالي بشكل جسيم³، ما يكشف أن وجود مدونة أخلاق لا يضمن بالضرورة الالتزام الفعلي بالممارسات الأخلاقية.

كسب ثقة أصحاب المصلحة هو مفتاح الأداء المالي طويل الأمد، على عكس السلوك غير الأخلاقي الذي يثير قلق العملاء ويؤدي إلى عدم الثقة. لذا، فإن التحدي الأخلاقي للبنوك هو أن تطور موقفاً أخلاقياً يعمل بما يحقق مصلحة عملائها⁴، مما يتطلب تبني مبادئ حوكمة الشركات التي تخلق بيئة من الثقة والأخلاق والقيم الأخلاقية⁵.

تعتبر القيم سلوكيات إيجابية أقرها جزء كبير من المجتمع، مثل الصدق، الأمانة، العطاء... الخ⁶. بينما تُعرف الثقافة على أنها مجموعة من المواقف والقيم والمعتقدات المشتركة التي توفر إدراكاً موحداً للسلوكيات المناسبة والتفاعل مع الظروف المختلفة. مما يؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد داخل أي نظام، ويجعل الثقافة أهم عامل لتحديد فعالية هذا النظام⁷.

وبما أن الطبيعة لا تأبه الفراغ، فإن غياب الممارسات الإيجابية للحوكمة وثقافة المخاطر داخل البنك يؤدي بالضرورة إلى تفشي الممارسات السلبية بما في ذلك اللامبالاة والاحتيايل وسوء الإدارة المالية، مما يضر بثقة المساهمين والعملاء ويضع البنك أمام مخاطر كبيرة.

ثالثاً: الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC)

تمثل (GRC) إطاراً شاملاً يمزج بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، بهدف ضمان عمل المؤسسة وفق قواعد داخلية تضعها ذاتياً، ومستويات مقبولة من المخاطر، إضافة إلى الالتزام باللوائح التنظيمية الخارجية. تهدف هذه الاستراتيجية إلى دعم اتخاذ قرارات مدروسة تتعلق بتخفيف المخاطر، وتعزيز فعالية الضوابط، وخفض التكاليف، إلى جانب تحسين التعاون بين الوحدات والإدارات المختلفة داخل المنظمة⁸.

¹ Ibid, p.21

² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص140

³ Griffiths, P. D. R. Op.Cit, p.21

⁴ Ibid, p.22

⁵ Shahla, S., & David, C. Op.Cit, p.11

⁶ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص139

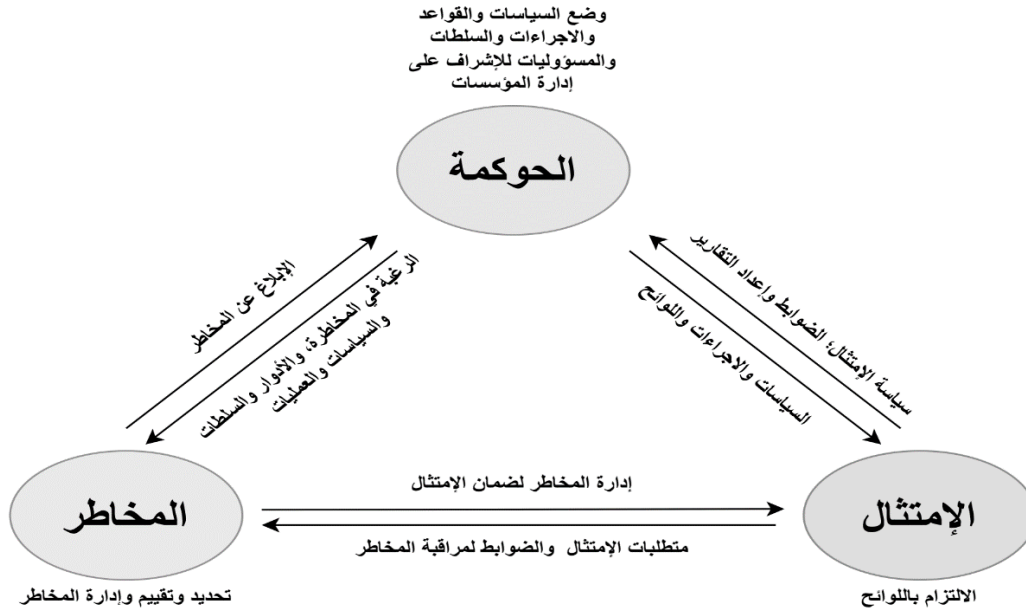
⁷ Shahla, S., & David, C. Op.Cit, p.62

⁸ Mahanti, R. Op.Cit, pp.79-80

الفصل الأول: حوكمة النظام المصرفي والمالي

يقوم نظام الحوكمة على التأكد من أن مختلف الأنشطة تسير بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتلتزم بما تفرضه من قواعد، من خلال تحديد السياسات والعمليات ومستوى المخاطر المقبول، وتوضيح سلطات اتخاذ القرار والمساءلة عن النتائج والمخاطر، إلى جانب توفير إطار لتقييم الأداء. وتشمل إدارة المخاطر تحديد مصادر التهديد المحتملة، وتحليل المخاطر، ومعالجتها، ومراقبتها عبر تحديد عتبات المخاطر بما يدعم تحقيق الأهداف والامتثال. وتُعد الضوابط أداة رئيسية في هذا السياق، إذ ينبغي تعديلها أو استحداثها عند إدخال منتجات أو تقنيات جديدة، مع مراعاة تحقيق التوازن بين كلفتها وأثرها على الأداء. أما الامتثال، فيضمن التقيد بالقوانين واللوائح الداخلية والخارجية من خلال إنشاء ضوابط مناسبة وتدقيق فعاليتها، مع الحاجة إلى فحص الإجراءات بشكل دوري لتحديثها عند تغيير الأحكام الرقابية¹.

الشكل رقم (1-21): نظرة عامة على (GRC)



المصدر: Mahanti, R. Data Governance and Compliance : Evolving to Our Current High Stakes Environment, Springer, Singapore, 2021, p.80

المطلب الثاني: النظريات المفسرة حوكمة الشركات

يُعدّ الفصل بين الملكية والإدارة الأساس الذي انبنى عليه النقاش حول حوكمة الشركات، ومن هذا المنطلق تطورت نظريات متعددة يمكن تمييزها وفقاً لاختلاف الرؤية حول طبيعة الشركة. وفي هذا السياق، يُمكن تحديد منظورين رئيسيين لحوكمة الشركات: الأول يركز على تحقيق مصالح المساهمين من خلال تعظيم الأرباح، أما الثاني فيتوجه نحو أصحاب المصلحة جميعاً، ما يجعله أكثر شمولاً في خدمته لمختلف الأطراف ذات الصلة بالشركة، وليس المساهمين فقط². وقد انبثقت عن هذين التصورين عدة نظريات، سنستعرضها في هذا المطلب لتقديم معرفة أساسية بأهم النظريات التي حظيت بعناية الباحثين والأكاديميين في ميدان حوكمة الشركات.

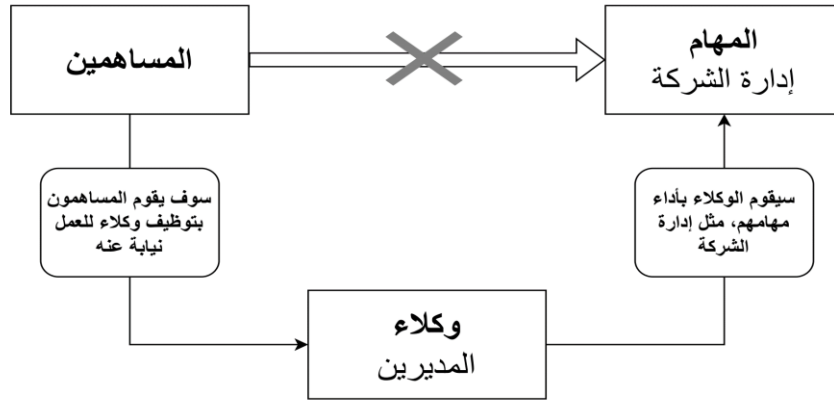
¹ Idem.

² Joshi, S. & Kansil, R. Looking at and Beyond Corporate Governance in India : A Journey of Three Decades of Reforms, Palgrave Macmillan, Singapore, 2023, pp.12-13

1. **نظرية الوكالة (Agency Theory):** ظهرت نظرية الوكالة عام 1976 على يد جنسن وميكلينغ (Jensen & Meckling)¹، لتضع أساساً لفهم طبيعة العلاقة بين المساهمين والإدارة في الشركات وحماية مصالح المساهمين؛ فقد شهدت السبعينيات تزايداً في نشاط المساهمين بعد تحرير القيود المالية واتساع قاعدة الملكية، الأمر الذي أظهر تحديات جديدة في الحوكمة مقارنة بالفترة السابقة التي كان فيها المالكون يديرون شركاتهم مباشرة². وتعني هذه النظرية أن تكاليف الوكالة تتبع من سلوك انتهازي محتمل للمديرين، فتستلزم آليات للرقابة تضطلع بها مجالس الإدارة، لا سيما عبر وجود مديرين مستقلين كما أوصى تقرير كادبوري في بريطانيا لتعزيز المساءلة والشفافية³. ومع اتساع نطاق المسؤولية المحدودة وزيادة عدد صغار المساهمين، تركزت السيطرة في أيدي مديري الشركات المحترفين، فتبلورت حوكمة الشركات كمجموعة من الآليات التي تضمن تحقيق العوائد للمساهمين ورقابة فعّالة على التنفيذيين. ورغم قبول مجتمع الأعمال والقانون لهذه النظرية، واجهت انتقادات لنظرتها المتشائمة للبشر وإهمالها مصالح أصحاب المصلحة الآخرين⁴.

تتجلى مشكلة الوكالة في قدرة المديرين عند جمع التمويل من مستثمرين كثر يفتقرون للخبرة على توسيع سلطاتهم الفعلية، مما يؤدي إلى تضارب المصالح وضعف الحوكمة، ومن هنا تتولى مجالس الإدارة مراقبة تصرفات التنفيذيين لضمان تحقيق العوائد وحماية رأس المال. وفي البنوك، سواء الإسلامية أو التقليدية، تتعاظم هذه المسؤولية لتشمل حماية مصالح جميع مزودي الأموال، بما في ذلك المودعين والمستثمرين والمساهمين⁵.

الشكل رقم (1-22): نظرية الوكالة



المصدر: Trinh, V. Q. **Fundamentals of Board Busyness and Corporate Governance**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2022, p.5

2. **نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory):** ظهرت نظرية تبعية الموارد عام 1978 على يد بيفر وسالانسيك (Pfeffer & Salancik)، وتعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً لا يمكنه البقاء إلا بالاعتماد على موارد خارجية من بيئته؛ ولذا يضطلع مجلس الإدارة، من خلال صلات أعضائه بالأسواق والبيئة الخارجية، بدور محوري في تأمين هذه الموارد الأساسية. إذ يجلب الأعضاء الخبرات والنصائح العملية، ويفتحون قنوات معلومات بين الشركة وبيئتها، ويوفرون وصولاً تفضيلاً للموارد للشركة وشرعية تعزز من مصداقيتها. ووفق هذه

¹ Principale, S. **Fostering Sustainability in Corporate Governance: Analysis of the EU Sustainable Corporate Governance and Due Diligence Directives**, Springer Nature, Cham, Switzerland, 2023, p.4

² Lagoarde-Segot, T. Op.Cit, pp.447-448

³ Ibid, pp.450-451

⁴ Ibid, pp.489-490

⁵ Trinh, V. Q. **Fundamentals of Board Busyness and Corporate Governance**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2022, pp.4-6

النظرية، فإن تكوين وخصائص مجلس الإدارة تشكل الأساس لأدواره الثلاثة—الخدمة والاستراتيجية والرقابة—¹ بما يضمن استمرارية خلق القيمة المضافة ومرونة الشركة في الاستجابة لتحديات بيئتها المتغيرة. كما يسهل تفاعل المديرين ذوي شبكات العلاقات الواسعة الوصول إلى الموارد الحيوية مثل رأس المال والمهارات المؤهلة، ويقوي التواصل مع مختلف الجهات الاقتصادية، مما يمهد الطريق لتحقيق أداء أكثر فعالية واستدامة.²

الشكل رقم (1-23): نظرية الاعتماد على الموارد



يعمل المديرون كحلقة وصل بين البيئة والشركة

المصدر: Jhunjhunwala, S. Corporate Governance : Creating Value for Stakeholders, Palgrave Macmillan, Singapore, 2023, p.67

يتفاعل البنك باستمرار مع البيئة التي ينشط ضمنها، حيث يستمد منها مختلف الموارد التي يحتاجها، سواء كانت موارد بشرية أو معلوماتية أو مادية وغيرها، وذلك في شكل مدخلات. وفي المقابل، يقدم البنك خدماته المصرفية إلى هذه البيئة في صورة مخرجات. فعلى سبيل المثال، البنك يحرص على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، والعمل على تعزيز ولائهم، ليتمكن من الحفاظ على مستوى مستقر ومرغوب فيه من الطلب على خدماته. ومن هنا تبرز أهمية المدير البنكي الفعال، الذي يدرك جيداً مكونات البيئة المحيطة بالبنك، ويتفاعل معها بفعالية، ويسعى للتأثير فيها بما يخدم مصالح البنك ويعزز من مكانته.³

3. نظرية الشرعية (Legitimacy Theory): ترتبط الجذور الفكرية لنظرية الشرعية أساساً بأعمال (Pfeffer & Dowling) سنة 1975، وتعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية الاعتماد على الموارد، إذ بينما تؤكد الأخيرة على دور المديرين في توفير موارد قيمة مثل المعرفة والخبرة والمهارات وشبكات التواصل، توسّع الأولى هذا المفهوم لتشمل مكاسب السمعة والانطباع الاجتماعي العام عن سلوك الشركة. فالشرعية تعني الالتزام بالمعايير والقيم المقبولة اجتماعياً⁴، وهو ما يدفع الشركات إلى الإفصاح الطوعي عن المعلومات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لتلبية توقعات المجتمع والحفاظ على عقدها الاجتماعي، وإلا فقد تواجه عقوبات تضعف استمراريته. ومن هنا يصيغ المديرون استراتيجيات تضمن توافق عمليات الشركة مع القيم والأعراف، فيعززون الثقة ويصونون سمعتها، مع إبقاء إدارة الشرعية مترابطة مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتعتمد فعالية هذه النظرية على قدرة فريق الإدارة في الربط بين البيئة الداخلية والخارجية، ومواءمة التقاليد والقيم الاجتماعية مع متطلبات الأخلاق الحديثة لتحقيق قبول اجتماعي دائم واستدامة الأداء.⁵

¹ Ibid, pp.6-8

² Principale, S. Op.Cit, p.6

³ طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2000، ص91

⁴ Trinh, V. Q. Op.Cit, p.9

⁵ Ibid, pp.9-10

نظرية الشرعية تتعلق بفهم كيفية تحقيق الشركات للقبول الاجتماعي من خلال تصرفاتها المتوافقة مع القيم والمعايير الاجتماعية. فهي تشير إلى أن الشركات يجب أن تبرر وجودها من خلال أفعال مشروعة اجتماعياً واقتصادياً، وإلا ستواجه عقوبات من المجتمع قد تؤدي إلى فشلها.

4. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): يُعد (R. Edward Freeman) المؤسس الرئيس لنظرية أصحاب المصلحة، ولا سيما من خلال كتابه (Strategic Management: A Stakeholder Approach) الصادر سنة 1984، وتفيد نظرية أصحاب المصلحة بأن حوكمة الشركات تتجاوز معالجة تضارب المصالح بين المديرين والمساهمين كما في نظرية الوكالة، بل تشمل جميع الفاعلين المرتبطين بالشركة، فدعو إلى أن يأخذ صانعو القرار في الحسبان مصالح المساهمين والموظفين والعملاء والدائنين والمنظمين والمجتمع وغيرهم دون أن تطغى فئة على أخرى؛ ويتجسد ذلك في دور مجالس إدارة البنوك في موازنة احتياجات هؤلاء الأطراف وضمان مشاركتهم وحماية حقوقهم في صنع القرار¹، عبر وضع سياسات واستراتيجيات مسؤولية اجتماعية توازن بين هذه المصالح المتعددة، بما يعزز استدامة المؤسسة².

5. نظرية الإشراف (Stewardship Theory): تُنسب نظرية الإشراف أساساً إلى (Lex Donaldson & James H. Davis) خاصة من خلال أعمالهم المنشورة في التسعينات، تقدم نظرية الإشراف رؤية مغايرة لنظرية الوكالة التقليدية، مستندة إلى مفاهيم من العلوم الاجتماعية والنفسية؛ فهي تفترض اهتمام الوكيل بالرفاهية العامة ما يعزز أداء الشركة ويحقق مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة معاً. وتُركز هذه النظرية على التوافق بين مصالح الملكية والإدارة، مما يقلل تكاليف الوكالة، إذ يُفترض أن مصالح المديرين تتماشى مع مصالح الشركة منذ تعيينهم، فنقوم العلاقة على الثقة بدلاً من النزعة الفردية. وبناءً عليه، يضع أعضاء مجالس الإدارة مصلحة الشركة فوق مكاسبهم المادية، ويجدون رضاء شخصياً في نجاحها، فتتجاوز دوافعهم القيمة الاقتصادية لتشمل دوافع غير مالية، وهو ما يتقارب في جوهره مع مبادئ نظرية أصحاب المصلحة³.

6. نظرية الإشارة (Signal Theory): تعود نظرية الإشارة إلى (Michael Spence) سنة 1973، واكتسبت اهتماماً متزايداً في مجال الإدارة الاستراتيجية، على الطريقة التي يستخدم بها صناع القرار للإشارات الملاحظة لتقليل حالة عدم اليقين في بيانات معلومات غير مكتملة، من خلال ربط هذه الإشارات بسمات غير قابلة للرصد ونتائج محتملة؛ فعلى سبيل المثال، قد يولّد تغيير اسم الشركة ارتباكاً لدى المساهمين فيبحثون عن إشارات إضافية لفهم الوضع الحقيقي للشركة. وفي سياق حوكمة الشركات، أظهرت دراسات مثل Bergh و Gibbons (2011) و Connelly وآخرون (2011) و Bergh وآخرون (2014) أن الشركات تستطيع تعزيز ثقة المستثمرين وتقليل عدم تماثل المعلومات من خلال توجيه إشارات واضحة عن ممارساتها الحوكمية. وتفترض النظرية شروطاً أساسية، منها اعتماد المستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة اعتماداً غير مباشر على مرسل الإشارة (الشركات)، ووجود عدم يقين أولي حول طبيعة الشركة قبل الإشارة، وعقلانية المتلقين في اتخاذ قرارات تعظيم الأرباح، فضلاً عن عدم إمكانية تغييرهم للشروط بعد استقبال الإشارة، وذلك لمنع استغلال المعلومات الجديدة لمكاسب غير عادلة أو للتلاعب بالشروط. كما تشير الأدبيات إلى أن درجة الإفصاح وشفافية التقارير تؤثر في

¹ Ibid, pp.8-9

² Principale, S. Op.Cit, pp.5-6

³ Ibid, pp.6-7

تقييم الأسهم، وأن عدد المناصب التي يشغلها أعضاء مجلس الإدارة قد يعكس جودة الرقابة التي يمارسونها، مما ينعكس بدوره على قيمة الأسهم¹.

7. نظرية الإدارة الجيدة وركود الموارد (Good Management Theory and Resource Slack): ترى هذه النظرية أنّ الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعّالة وتوفير المعلومات عالية الجودة تقلص من مشاكل الوكالة ومخاطر الشركة، وتعزز من الالتزام الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، فتتحسّن سمعة الشركة في السوق؛ وفي الأسواق الفعّالة تُدمج المعلومات فوراً في سعر السهم، ولكن فوائد الإدارة الجيدة تظهر تدريجياً عبر ارتفاع الأداء المالي على المدى الطويل، مما يرفع قيمة الأسهم².

أما نظرية الموارد الراكدة فتفيد بأن الشركات ذات التقييمات السوقية الأعلى تمتلك فائضاً من الموارد الاقتصادية تُوظّفه في تحسين الحوكمة وجودة مجلس الإدارة وتعزيز القرارات الأخلاقية، على أن تنشأ الحاجة لمراقبة أعضاء مجلس الإدارة للتأكد من عدم تحويلهم لهذه الموارد لمصالحهم الشخصية³. ومن ثم، تُبيّن هذه النظرية أن الإدارة الحكيمة والاستثمار في الموارد الفائضة يمكنان الشركة من التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، ويزيدان من فرص نجاحها واستدامتها.

8. نظريات التمويل السلوكي (Behavioral Finance Theories): تركز نظريات التمويل السلوكي على أن العوامل النفسية والاجتماعية تحوّل سلوك المستثمرين بعيداً عن العقلانية المطلقة؛ فعلى سبيل المثال، يقود "الاستدلال التمثيلي" المستثمرين إلى المبالغة في تقدير احتمال وقوع حدثٍ ما لتشابهه مع حالات سابقة، مما ينتج عنه تقييم مفرط أولي يليه انعكاسات في العوائد، بينما يجعلهم "التحيز المحافظ" يحدثون معتقداتهم ببطء ويعتمدون أكثر على المعلومات الأساسية القديمة فتقلّ استجاباتهم للمعلومات الجديدة. كما تظهر "نظريات الاهتمام المحدود وقوة المعالجة" أن المستثمرين قد يتجاهلون معلومات هامة إذا جاءت معقدة أو غير واضحة، ويواجه متجنبو المخاطر صعوبة إضافية في استغلال سوء التسعير بسبب قدراتهم المحدودة على معالجة البيانات⁴. ومنه تفسّر هذه النظريات الفجوات في السلوك المالي التي تؤدي أحياناً إلى قرارات غير عقلانية تؤثر على ديناميكية الأسواق المالية.

المطلب الثالث: نماذج ومبادئ حوكمة الشركات

تتعدد نماذج ومبادئ حوكمة الشركات باختلاف النظم الاقتصادية والقانونية حول العالم، وقد أسهم هذا التنوع في بلورة ممارسات متعددة تعكس خصوصية كل بيئة. وفي هذا السياق، يتناول هذا المطلب أبرز نماذج الحوكمة المعتمدة دولياً، إلى جانب المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

الفرع الأول: نماذج وممارسات حوكمة الشركات

بعد استعراض النظريات، سيتم استكشاف نماذج وممارسات حوكمة الشركات في بلدان مختلفة وتأثيرها على هيكل الملكية والسيطرة كما تحدده قوانين كل بلد. وتشكل أنظمة حوكمة الشركات الإطار القانوني

¹ Trinh, V. Q. Op.Cit, pp.10-12

² Ibid, p.12

³ Ibid, p.13

⁴ Ibid, pp.13-14

والتنظيمي الذي يحدد توزيع السلطة واتخاذ القرارات والإشراف عليها، إضافةً إلى آليات تدقيق المعلومات والإفصاح وتوزيع الأرباح.

وتنقسم هذه الأنظمة إلى نظام خارجي يقوم على توزيع واسع للأسهم والمراقبة عبر الأسواق المالية بمعايير إفصاح وشفافية عالية تضغط على سلوك المديرين وتساهم في تنقل الكفاءات الإدارية، ونظام آخر داخلي يتركز فيه القرار لدى كبار المساهمين ويتميز بضعف أسواق الأوراق المالية وانخفاض الشفافية ومعايير الإفصاح. ورغم مساهمة النظام الداخلي في التطور المالي، فإن العولمة وتزايد الحاجة إلى رأس المال تجعلان من استدامته تحدياً مستقبلياً. وتستجيب الاقتصادات العالمية لهذه المتغيرات بتصميم نظم حوكمة تناسب ظروفها الاقتصادية والثقافية والتاريخية والتكنولوجية، مما يفسر تنوعها بين الشركات والقطاعات ويمنح كل منها مزايا خاصة¹.

1. النموذج الأنجلو سكسوني: يعتمد النموذج الأنجلو-سكسوني، المعروف أيضاً بنموذج أولوية المساهمين أو النظام الخارجي، على مبادئ اقتصاد السوق الحر التي تُشجّع الشركات على العمل في بيئة تنافسية مع تدخل حكومي محدود، ويسود في دول مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وكندا وأستراليا؛ حيث تسعى الشركات لتعظيم ثروة المساهمين كهدف أساسي عبر مجلس إدارة أحادي الطبقة يضم أعضاء داخليين وخارجيين (مستقلين)²، ويتميز بانخفاض في تركيز الملكية وقوة أسواق الأسهم في مراقبة الشركات واستبدال الإدارة، بالإضافة إلى ربط تعويضات المديرين التنفيذيين بالأداء لتحقيق أعلى عائد على رأس المال وتعزيز قيمة الأسهم³.

2. النموذج الألماني (القاري): يتبنى النموذج الجرمانى - المطبق في ألمانيا والنمسا والسويد وسويسرا ودول الاتحاد الأوروبي - نظاماً ثنائي المستوى يقسم السلطة بين مجلس إشرافي يتولى مهام التوجيه والرقابة، حيث يُنتخب جزء من أعضائه من قبل الموظفين، بينما يمثل باقي الأعضاء كبار المساهمين؛ ومجلس تنفيذي يعينه المجلس الإشرافي لإدارة الأنشطة اليومية للشركة⁴. ويشتهر هذا النموذج بتركيز ملكية متوسط إلى عالٍ، وربط التعويضات التنفيذية بالأداء ضمن نظام منخفض نسبياً⁵، وتركيزه على التخطيط الاستراتيجي المتوسط والطويل الأجل وتحقيق عائد جيد على رأس المال البشري. وتضمن البنوك في هذا الإطار تمويل الشركات عبر الديون أو الملكية والمشاركة في اتخاذ القرارات، ما يعزز دورها الرقابي ويقلل مشكلة الوكالة الشائعة في النموذج الأنجلوسكسوني. غير أن ضعف الحماية القانونية للمساهمين الأقلية ومستوى الإفصاح المنخفض، إلى جانب إصدار الشركات لأسهم بفئتين تتيح إحداها حقوق تصويت أكثر⁶، يثيران صراعات بين المساهمين المسيطرين والأقلية، ويؤثران على توزيع السلطة وسياسات الاستثمار وتوزيع الأرباح والمعاملات الداخلية⁷.

3. النموذج الياباني: يتّسم النموذج الياباني بترابط المصالح المتبادلة بين جميع الأطراف، ما يوفر رقابة ذاتية متبادلة، ويركّز على إدارة الأعمال وتحقيق عائد على رأس المال. وتقوم الشركات بتشكيل تحالفات واستحوادات،

¹ Joshi, S., & Kansil, R. Op.Cit, pp.18-20

² Ibid, p.21

³ Lien, T. T. H., Op.Cit, pp.11-12

⁴ Joshi, S., & Kansil, R. Op.Cit, pp.23-24

⁵ Lien, T. T. H., Op.Cit, p.12

⁶ Joshi, S., & Kansil, R. Op.Cit, pp.23-24

⁷ Zou, W. Op.Cit, pp.107-108

تعرف بالمجموعات الصناعية، ضمن شبكات تسمى «كيريتسو»¹، تتولّى فيها البنوك تمويل هذه العمليات من خلال تقديم القروض والمشاركة في حقوق الملكية². سابقاً، البنوك كانت تحتكر الأغلبية في أسهم هذه الشركات باعتبارها «البنك الرئيسي»³ الذي يعين مجالس الإدارة ويتدخل عند انخفاض الأرباح أو تدهور الأداء، فيضطلع بمهام الرقابة⁴. كما يستند هذا النظام إلى نظرية أصحاب المصلحة؛ إذ تُدار الشركة لصالح جميع المعنيين عبر تعيين موظفين ملتزمين في مجالس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، تتدخل الحكومة بشكل غير مباشر من خلال تعيين مسؤولين حكوميين متقاعدين لتنفيذ سياساتها، مما يجسّد مبدأ إدارة الشركة لخدمة جميع الأطراف⁵.

4. النموذج القائم على الأسرة: يركز النموذج العائلي - الذي ينتشر في اقتصادات ناشئة مثل الهند وكوريا والبرازيل والمكسيك وتركيا ودول جنوب شرق آسيا⁶ - على إدارة أحادية الطبقة تهدف إلى الحفاظ على ثروة الأسرة عبر تحالفات ثقة مع عملاء وموردين محددين⁷، حيث يهيمن المؤسس وعائلته وشركاؤه على مجلس الإدارة ويجمعون رأس المال من البنوك دون تدخلها في شؤون الأعمال، وغالباً ما يكون الرئيس التنفيذي من أفراد العائلة⁸. ويُنظر إلى هذه الشركات باعتبارها ملكية خاصة تُنقل إلى الأجيال القادمة، ما يضمن استمرارية سلطة المديرين المالكيين⁹ ويعزز رؤية طويلة الأمد بفضل ازدواجية دور المالك والمدير التي تقلل من تكاليف الوكالة، لكن هذا التركيز العلائقي يخلق صراعات محتملة مع مساهمي الأقلية إن وجدوا، ويقدم أحياناً مصالح الأسرة على حساب نمو الشركة وأدائها¹⁰.

5. نموذج حوكمة الشركات المتأثر بالدولة: يتسم نموذج حوكمة الشركات المتأثر بالدولة - المنتشر في فرنسا والاقتصادات الانتقالية - بكون الحكومة أكبر مساهم في الشركات، وتسعى إلى تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية واستراتيجيات التنمية الوطنية، فتتدخل مهامها كمالك مع دور المديرين فتنشأ مشكلات وكالة بين الطرفين؛ ومع أن هذا النموذج يوفر تنسيقاً ودعماً لنمو الاقتصاد، إلا أنه يحد من قدرة الشركات على التكيف مع تقلبات وديناميكيات الأسواق العالمية¹¹.

6. النموذج الشيوعي (الصيني): يميز النموذج الصيني تحكم الدولة في الشركات عبر الهيئة الوطنية للإشراف على الأصول المملوكة للدولة ولجنتها الإدارية، حيث تمتلك الحكومة حصصاً مباشرة في تلك الشركات وتعمل اللجنة كمساهم رئيسي مسؤول عن الحفاظ على قيمة هذه المؤسسات وتعزيزها، فتعيّن أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه سياسات الإدارة، وتحدد الأهداف الاستراتيجية ومعايير الأداء والميزانيات التشغيلية، بالإضافة إلى تحديد أجور التنفيذيين، حرصاً على مواءمة أنشطة الشركات مع المصالح والسياسات الحكومية¹².

¹ كيريتسو: هي مجموعة مترابطة من الشركات، لكل منها شريكها المصرفي والمصنعون والموزعون وشركاء سلسلة التوريد.

² Joshi, S., & Kansil, R. Op.Cit, p.22

³ Jhunjhunwala, S. **Corporate Governance : Creating Value for Stakeholders**, Palgrave Macmillan, Singapore, 2023, p.13

⁴ Joshi, S., & Kansil, R. Op.Cit, p.22

⁵ Ibid, p.23

⁶ Lien, T. T. H., Op.Cit, p.14

⁷ Joshi, S. & Kansil, R. Op.Cit, p.24

⁸ Ibid, p.25

⁹ Ibid, pp.24-25

¹⁰ Zou, W. Op.Cit, pp.108-109

¹¹ Ibid, p.108

¹² Jhunjhunwala, S. Op.Cit, pp.13-15

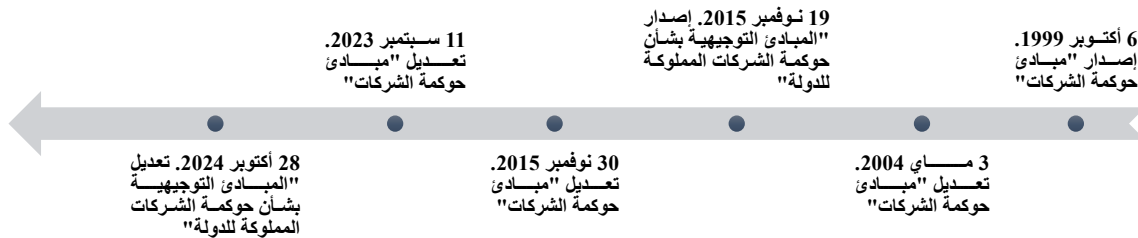
نموذج الحوكمة الأنسب للجزائر هو نموذج مختلط تقوده الدولة، مستلهم من النموذج القاري الألماني، يقوم على فصل التوجيه والرقابة عن الإدارة التنفيذية وتعزيز دور مجالس الإدارة ولجان المخاطر والتدقيق. ويُدعم بمبادئ بازل وOECD لضمان فصل الدولة بين دورها كمالك ومنظم ورقيب، وتحسين الشفافية وحماية المودعين والمساهمين الأقلية.

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

1. مبادئ حوكمة الشركات وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: قدّمت هذه المنظمة في 1999 أول إطار مبادئ موجّه لحوكمة الشركات بهدف تعزيز القواعد القانونية والتنظيمية والمؤسسية الداعمة للكفاءة الاقتصادية والاستقرار والنمو طويل الأجل. وخضعت هذه المبادئ لعدة تحديثات في 2002 و2004¹، ثم أطلقت المنظمة مراجعة جديدة في 2014 استجابة للتغيرات التي شهدتها أسواق المال وبيئة الأعمال، إلى أن تم اعتماد النسخة المُنقّحة في 8 يونيو 2023. وأصبحت هذه المبادئ—التي يتبناها كل من مجلس الاستقرار المالي ومجموعة البنك الدولي—معايير مقبولة دولياً، إذ تغطي ستة جوانب رئيسية لإطار حوكمة الشركات في مختلف الهياكل التنظيمية ولجميع أنواع الشركات، المدرجة أو غير المدرجة، الصغيرة والكبيرة. وبفضل صبغتها غير الملزمة، توفر هذه الإرشادات مرونة في التطبيق² تضمن مستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة ومراقبة مجلس الإدارة، مع احترام حقوق المساهمين ودور أصحاب المصلحة الرئيسيين³.

تشكل مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إطاراً توجيهياً متكاملًا يرمي إلى ترسيخ الوضوح في إدارة الشركات، وصون حقوق المساهمين، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والتنمية المستدامة. تشمل هذه المبادئ ستة محاور رئيسية: (1) توفير إطار فعال لحوكمة الشركات يدعم الشفافية والعدالة ويعزز كفاءة تخصيص الموارد، (2) حماية حقوق المساهمين وضمان المساواة بينهم، بما في ذلك المساهمين الأقلية والأجانب، (3) تشجيع دور المستثمرين المؤسسيين والأسواق المالية والوسطاء في تحسين الحوكمة، (4) تعزيز الإفصاح والشفافية في الأداء المالي وغير المالي، (5) توضيح مسؤوليات مجلس الإدارة لضمان الرقابة الاستراتيجية والمساءلة، و(6) دمج مبادئ الاستدامة ضمن إطار الحوكمة لمعالجة المخاطر البيئية والاجتماعية. وقد تم تصميم هذه المبادئ لتكون مرنة وغير ملزمة قانونياً، لتلائم السياقات القانونية والتنظيمية، كما أصبحت بمثابة مرجع دولي يُعتمد عليه عند صياغة أطر الحوكمة على المستوى المحلي⁴.

الشكل رقم (1-24): الخط الزمني لمبادئ حوكمة الشركات وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: من إعداد الباحث

¹ IMF, **Financial Sector Assessment : A Handbook**, The World Bank/The International Monetary Fund, Washington D.C., U.S., 2005, p.269

² Jhunjhunwala, S. Op.Cit, p.17

³ Gericke, R. C. Op.Cit, p.22

⁴ OECD, **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publishing, Paris, France, 2023, p.5

2. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، باتت الحوكمة الرشيدة مطلباً دولياً لضمان شفافية المؤسسات واستدامتها، وقد تبنت الجزائر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة سنة 2009، في خطوة تعكس انسجامها مع التوجهات الدولية. جاء هذا الميثاق نتيجة عمل مشترك شاركت فيه عدة جهات مؤسساتية، من بينها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسة المالية الدولية، إضافة إلى منظمات محلية مثل منتدى رؤساء المؤسسات وجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وهو ما يعكس عن اهتمام وطني متزايد بإرساء قواعد التسيير الرشيد¹.

انبثقت فكرة إعداد هذا الميثاق ضمن أشغال أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد الذي عُقد في الجزائر في يوليو 2007، حيث برز توافق على أهمية وضع نموذج حوكمة يتناسب مع خصائص المؤسسة الجزائرية، ولاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تُعد ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني².

يقوم الميثاق على مجموعة من الأسس المستوحاة من أبرز الممارسات الدولية، خصوصاً تلك التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مع تكييفها بما ينسجم مع الواقع الجزائري. ويهدف إلى دعم المؤسسات في اعتماد مبادئ الشفافية، الفعالية، وتحديد العلاقات بين الفاعلين الداخليين والخارجيين للمؤسسة، بما يضمن استمراريته وتنافسيتها في بيئة اقتصادية حرة ومنفتحة³. ويحدد الميثاق المعايير الأساسية للحوكمة على عدة مستويات: دور الجمعية العامة للمساهمين، صلاحيات مجلس الإدارة، ومهام المديرية التنفيذية، إضافة إلى العلاقة مع الشركاء الخارجيين مثل السلطات العمومية، البنوك، الزبائن، والموردين. كما يشدد على أهمية نشر المعلومات بدقة وشفافية، واعتماد أسس واضحة لانتقال ملكية المؤسسة⁴.

يُعد هذا الميثاق وثيقة مرجعية توجيهية ذات طابع تطوعي، لا تحل محل القوانين السارية، بل تسعى لتكميلها وتبسيط مفاهيم الحوكمة للمؤسسات التي ترغب في اعتمادها بشكل جزئي أو كلي. وقد خُصصت له آلية مرافقة تشمل إنشاء معهد جزائري للحكم الراشد وتكوين لجان فنية لدعم تنفيذ الميثاق ونشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات⁵.

¹ فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة (GOAL08)، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، TBWA\DJAZ، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009، ص13

² نفسه

³ المرجع السابق، ص ص.13-15

⁴ المرجع السابق، ص ص.27-47

⁵ المرجع السابق، ص ص.16-17

خلاصة:

خلص هذا الفصل إلى أن حوكمة النظام المصرفي والمالي تمثل إطارًا مؤسسيًا وتنظيميًا يهدف إلى ضمان سلامة البنوك، وحماية أموال المودعين والمساهمين، وتعزيز الشفافية والمساءلة والانضباط، بما يدعم الاستقرار المالي ويحد من احتمالات التعثر والأزمات. وهي لا تقتصر على تنظيم العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بل تشمل أيضًا دور البنك المركزي، وهيئات الرقابة المصرفية، والتشريعات، وقواعد الإفصاح، وأنظمة الرقابة والتدقيق.

وقد بين تحليل تطور النظام المصرفي والمالي الجزائري انتقاله من نظام مصرفي عمومي موجه لخدمة الاقتصاد المخطط إلى نظام عرف إصلاحات تشريعية ومؤسسية منذ نهاية الثمانينيات، استهدفت تحديث الإطار المصرفي وتعزيز دور البنك المركزي والرقابة الاحترازية. غير أن استمرار الهيمنة النسبية للبنوك العمومية ومحدودية عمق السوق المالية يبرز أهمية تطوير الحوكمة لضمان كفاءة التسيير والرقابة وحسن تخصيص الموارد. كما أبرز الإطار النظري أن حوكمة الشركات نشأت لمعالجة مشكلة الوكالة الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة، عبر آليات الرقابة والمساءلة وحماية أصحاب المصلحة. وتزداد أهمية هذه الحوكمة في البنوك بسبب اعتمادها على أموال المودعين، وارتفاع الرافعة المالية، وحساسية نشاطها لمخاطر السيولة والائتمان والسوق.

وعليه، تشكل الحوكمة المصرفية أساسًا لتفعيل إدارة المخاطر، من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الرقابة الداخلية، وضمان جودة المعلومات والقرارات، بما يمهد لدراسة آليات إدارة المخاطر المصرفية في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

تمهيد:

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها البيئة المصرفية، وما تفرضه من تزايد في تعقيد المنتجات المالية، وتوسع المعاملات الرقمية، وتشابك الأسواق والمؤسسات المالية، أصبحت المخاطر المصرفية أكثر تنوعاً وتأثيراً في سلامة البنوك واستقرار النظام المالي. لذلك، أصبحت إدارة المخاطر عنصراً استراتيجياً ضمن منظومة الحوكمة المصرفية، يقتضي وضوح المسؤوليات، وفعالية الرقابة الداخلية، واستقلالية وظائف إدارة المخاطر والامتثال والتدقيق، وقدرة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.

وعليه، يعالج هذا الفصل الإطار المفاهيمي والتطبيقي لإدارة المخاطر المصرفية وآليات تفعيلها. يبدأ البحث الأول بتقديم مفهوم شامل للمخاطر المصرفية وتصنيفاتها الأساسية، مع تحليل المقاييس التقليدية والأدوات المعتمدة للتعرف عليها وقياسها والحد من آثارها. ثم يتناول البحث الثاني ماهية إدارة المخاطر المصرفية ومراحلها وآلياتها، مع التركيز على التقنيات المعاصرة المستخدمة في القياس والمتابعة والرقابة، مثل حدود المخاطر، والتنويع، والتحوط، واختبارات الضغط، ونظم الإنذار المبكر. أما البحث الثالث فيسلط الضوء على دور الرقابة المصرفية في دعم إدارة المخاطر، من خلال استعراض تطور مقررات لجنة بازل من بازل I إلى بازل III، وبيان إسهامها في تعزيز كفاية رأس المال والسيولة والرفع المالي والانضباط السوقي، بما يدعم متانة البنوك وقدرتها على امتصاص الصدمات والمحافظة على الاستقرار المالي.

المبحث الأول: المخاطر المصرفية

تُعد المخاطر عنصراً ملازماً للنشاط المصرفي نظراً لطبيعة العمليات التي تقوم بها البنوك، والتي تتسم بدرجات متفاوتة من عدم اليقين والتقلب. ويشكّل فهم المخاطر المصرفية بجوانبها المختلفة الأساس الذي تنطلق منه إدارة المخاطر الفعالة، سواء من حيث تحديد المفهوم والعوامل المؤثرة، أو من حيث تصنيفها إلى أنواع رئيسية كائتمان، وسوق، وسيولة، ومخاطر تشغيلية. كما تقتضي مواجهة هذه المخاطر الاعتماد على مقاييس تحليل دقيقة وأساليب متعددة في إدارتها، بما يضمن استمرارية الأداء المالي واستقرار النظام المصرفي ككل. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للمخاطر المصرفية، أنواعها الأساسية، ثم الأدوات والأساليب المستخدمة في تحليلها والتعامل معها.

المطلب الأول: ماهية المخاطر المصرفية

تُعد المخاطر المصرفية جزءاً لا يتجزأ من البيئة المالية الحديثة، وتزداد أهميتها مع تعقيد العمليات المصرفية وتنوع مصادر التهديد. ولفهم هذه المخاطر، من الضروري التطرق إلى مفهومها العام، وعلاقتها بعدم اليقين والتعرض، وارتباطها بالعائد، بالإضافة إلى بعض الجوانب النوعية التي تسهم في فهم أبعادها.

أولاً: مفهوم المخاطر المصرفية

تعود جذور مصطلح (Risk) إلى اللفظ اللاتيني (Risicum) للدلالة على حالة عدم اليقين واحتمال وقوع أحداث مستقبلية قد تؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية¹، والمخاطر جزء لا يتجزأ من النشاط البشري إذ بدونها لا يحدث تقدّم، ولذا يعتمد التحليل الفعّال للمخاطر على تحديد السيناريوهات الممكنة رغم طبيعته غير المكتملة، ما يثير القلق بشأن الاحتمالات غير المتوقعة، ومن منظور الأفراد يرى البعض المخاطر كسلبيات يجب تجنبها بينما ينظر إليها آخرون كفرص مصحوبة بتهديدات محتملة؛ فكل المصطلحين وجهان لعملة واحدة، إذ تحمل كل فرصة مخاطر تستوجب الإدارة الفعّالة لضمان تحقيق النجاح²، وفي القطاع المصرفي تُعد المخاطر عنصراً أساسياً في جوهر العمليات حيث تُعرّف غالباً على أنها عدم اليقين المرتبط بالنتائج المستقبلية أو احتمال حدوث آثار سلبية³، ويتم قياسها عادةً بالانحراف المعياري للعوائد، مما يجعل إدارة المخاطر عاملاً حاسماً في الحفاظ على السلامة المالية واستمرارية البنوك⁴.

تعريف المخاطر متنوع ويشمل جوانب عدة، حيث يعرفها قاموس أكسفورد بأنها "احتمالية وقوع خطر أو خسارة أو عواقب سلبية"، لكن يمكن أن تؤدي أيضاً إلى نتائج إيجابية، ويرتبط مفهوم المخاطر بعدم اليقين بشأن النتائج. على سبيل المثال، يمتلك الشخص سيارة توفر له مزايا واضحة، لكنه في الوقت نفسه يتحمل مخاطر تتعلق بالصيانة والحوادث والالتزامات القانونية. من جهته، يرى معهد إدارة المخاطر (IRM) أن المخاطر تمثل مزيجاً بين احتمال وقوع حدث معين وما يترتب عليه من آثار سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهو طرح يُعد عملياً وواسع الاستخدام. أما المعيار الدولي (ISO 73) فيقدّم تعريفاً يربط المخاطر بتأثير عدم اليقين على تحقيق الأهداف، مع توضيح أن هذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً أو انحرافاً عن المتوقع، ما يعكس فرصاً أو مخاطر

¹ Zou, W. Op.Cit, pp.183-184

² Gericke, R. C. Op.Cit, p.82

³ Faure, AP. **Banking : An Introduction**, 1st Edition, Quoin Institute (Pty) Limited & booknoon, Copenhagen, Denmark, 2015, p.74

⁴ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.3-4

أو حالة عدم يقين. كما يعرف معهد المدققين الداخليين المخاطر بأنها حالة عدم يقين تتعلق بحدوث حدث يؤثر على تحقيق الأهداف، مع تقييمها من حيث الاحتمالية والعواقب. وبما أن التعريفات تختلف باختلاف التخصصات والأهداف، فمن الضروري للمؤسسات اختيار التعريف الأنسب لسياقها¹.

ثانياً: عدم اليقين والمخاطر والتعرض للمخاطر

تم تعريف المخاطر بطرق متعددة عبر الزمن، فقد رأى البعض أنها ترتبط باحتمالية وقوع حدث معين أو بانعدام اليقين في النتائج سواء أكانت إيجابية أم سلبية، بينما رآها آخرون ضمن عشوائية عائد الاستثمارات، وفي الصناعة المالية يُنظر إليها كعدم يقين قد يؤدي إلى عواقب سلبية تؤثر على الأرباح أو الثروة. وبالنسبة للمنظمين ومديري المخاطر، فإن المخاطر تتلخص في احتمالية حدوث الأحداث السلبية وتأثيراتها المحتملة على البنك، ويشمل دورهم تحديد هذه الاحتمالات وتقييمها ومراقبتها، كما يرتبط مفهوم التعرض بمدى تأثير الأعمال بعوامل قد تضر بالأرباح مع إمكانية تقليل تأثيرها عبر استراتيجيات متنوعة².

وتتعرض البنوك لأنواع متعددة من المخاطر مثل تعثر المقترضين أو السحب الجماعي المفاجئ للودائع أو تقلب أسعار الفائدة أو فقدان قيمة الاستثمارات أو الأخطاء التقنية والاحتيايل، ولهذا فإن إدارة المخاطر تلعب دوراً حيوياً في قياس هذه المخاطر ومراقبتها والتخفيف من آثارها من خلال التعاون مع الإدارات المختلفة داخل البنك، علماً بأن حجم الأصول ومخاطرها يحدد مقدار رأس المال الاحتياطي الذي يجب الاحتفاظ به لتجنب الإفلاس، إذ ترتبط ثقة المودعين واستقرار السوق مباشرة بقدرة البنك على مواجهة الأزمات³.

ثالثاً: العلاقة بين المخاطر والعائد

لا يوجد عائد خالٍ من المخاطر؛ فكلما ارتفع العائد المحتمل زادت المخاطر المصاحبة، ومثال ذلك أن سندات الخزنة توفر عادةً عائداً أقل من سندات الشركات لأن احتمال إفلاس الشركات أكبر من احتمال إفلاس الحكومة؛ لذا فإن ارتفاع المخاطر يقابله عائد أعلى والعكس صحيح⁴.

رابعاً: الجوانب النوعية للمخاطرة

1. **المخاطرة واللايقين:** يُقصد بعدم اليقين (Uncertainty) غياب الوضوح حول النتائج المالية المحتملة دون أن يستتبع ذلك وجود تهديد حتمي، بينما تُعرّف المخاطرة (Risk) بأنها حالة من عدم اليقين ترتبط بإمكانية تكبد خسارة أو حدوث ضرر⁵.

$$\text{المخاطرة} = \text{عدم اليقين} + \text{الضرر}$$

2. **الخطر والمخاطرة:** يُقصد بالخطر (Hazard) (بالفرنسية Danger) كونه عاملاً أو مصدراً يمكن أن يؤدي إلى ضرر محتمل، في حين تعبّر المخاطرة (Risk) عن احتمال تحقق ذلك الضرر وحجم أثره. فالمحيط مثلاً يمثل عنصر خطر بحد ذاته، لكن اجتيازه بقارب بسيط يرفع مستوى المخاطرة مقارنة باستخدام سفينة كبيرة تقلل احتمالات

¹ Hopkin, P. **Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management**, 4th Edition, The Institute of Risk Management & Kogan Page Limited, London, U.K., 2017, pp.15-16

² Bessis, J. Op.Cit, pp.1-2

³ Richard, A. et al., Op.Cit, pp.12-13

⁴ Gericke, R. C. Op.Cit, p.92

⁵ Ibid, p.83

الضرر. وبشكل عام، يمكن تقليص المخاطر بزيادة الضمانات أو وسائل التخفيف، غير أنها لا تصل أبداً إلى مستوى الصفر¹.

المخاطرة = المخاطر / الضمانات

3. الوعي بالمخاطر: يشكل الوعي بالمخاطر شرطاً أساسياً لتخفيفها، ويُعد في حد ذاته أحد عوامل التخفيف، إذ إن من يجهل وجود الخطر لن يتمكن من تجنبه أو التعامل معه. فعندما تكون المخاطر معروفة ومفهومة بدقة، يصبح من الممكن الحدّ منها بشكل أكثر فعالية من خلال اعتماد ضمانات أو وسائل تخفيف مناسبة ومعقولة. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن كل وسيلة حماية تحمل في طياتها تكلفة، وقد تتجاوز هذه التكاليف في بعض الحالات الفائدة المتوقعة منها².

المطلب الثاني: أنواع المخاطر المصرفية

تتعرض البنوك لمجموعة متنوعة من المخاطر نتيجة لممارساتها المالية مثل الاقتراض والإقراض بأسعار فائدة مختلفة، والتعامل في النقد الأجنبي، والاستثمار في الأسواق المالية والمشتقات المالية³. هذه المخاطر تجعل البنوك أكثر تنظيمًا وإشرافًا مقارنةً بالمؤسسات الأخرى⁴. وبالتالي، تشمل المخاطر الرئيسية التي تواجهها البنوك مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية.

الفرع الأول: مخاطر الائتمان

أولاً: الائتمان ودوره في الأسواق المالية

يُعد الائتمان عنصراً أساسياً في بناء الاقتصاد، حيث يسهّل انتقال الأموال من المدخرين إلى المنفقين، مما يتيح تمويل احتياجات الأفراد مثل شراء المنازل والسيارات والأثاث، ويدعم الشركات في بدء أعمالها أو توسيعها، كما يساعد الحكومات على تنفيذ مشاريع البنية التحتية⁵. ويتم تخصيص هذا الائتمان عبر وسطاء ماليين كالبنوك التجارية، التي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد المستفيدين منه وشروط منحه. غير أن سوء استخدام الائتمان قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة على الاستقرار المالي، مثلما حدث في الأزمة المالية العالمية، والتي أعقبتها تغييرات جذرية في النظام المصرفي والمالي⁶.

ثانياً: مفهوم مخاطر الائتمان

تشمل مخاطر الائتمان الخسائر الناتجة عن عدم قدرة المقترضين على الوفاء بالتزاماتهم⁷، أو تدهور وضعهم الائتماني أو شروط الإقراض غير الملائمة، ما يؤدي إلى خسارة جزئية أو كلية للمبلغ المقرض⁸. وتُعد أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة مثلاً نموذجياً لهذا النوع من المخاطر، إذ خلّفت خسائر كبيرة داخل النظام المالي وأدت إلى انهيار عدد من البنوك⁹.

¹ Ibid, p.83

² Ibid, pp.83-84

³ Schroeck, G. **Risk management and value creation in financial institutions**, John Wiley & Sons, New Jersey, U.S., 2002, p.25

⁴ Faure, AP. Op.Cit, p.72

⁵ عاطف جابر طه، **تنظيم وإدارة البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص. 281-282

⁶ Koulafetis, P. **Modern Credit Risk Management**, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2017, p.1

⁷ Bessis, J. Op.Cit, p.199

⁸ Koulafetis, P. Op.Cit, pp.2-3

⁹ Li, J. et al., **Financial Statements-Based Bank Risk Aggregation**, Springer, Singapore, 2022, p.5

تُميز أدبيات التمويل بين ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعدم القدرة على الدفع: أولاً الإعسار، وهو الحالة التي تتجاوز فيها الالتزامات أصول الملتزم¹؛ ثانياً التخلف عن السداد، أي عدم الوفاء بالتزام تعاقدية وقد يكون ناتجاً عن الإعسار، ما يسبب خسائر مالية فعلية للبنك إلى جانب الوقت والموارد التي تُنفق في محاولات استرداد تلك الخسائر²؛ وأخيراً الإفلاس، الذي يتطلب تدخلاً قضائياً لإعادة هيكلة ديون الشركة أو تصفيتها³. وتختلف تكاليف الإفلاس ومخاطر الائتمان باختلاف النظم القانونية في الدول⁴.

لذلك تُعد إدارة مخاطر الائتمان من المهام الجوهرية في العمل المصرفي، نظراً لاعتماد البنوك على جمع الودائع وتقديم القروض، مما يستلزم وجود سياسات وإجراءات دقيقة لتحديد هذه المخاطر وقياسها ومراقبتها والتخفيف منها⁵. كما أن مخاطر الائتمان لا تقتصر على القروض التقليدية، بل تشمل أيضاً أدوات مالية معقدة، مثل تمويل التجارة الخارجية، والمعاملات بين البنوك، والصرف الأجنبي، والسندات، والأسهم، والعقود الآجلة والخيارات⁶.

ثالثاً: مصادر مخاطر الائتمان

من أبرز المعاملات والمنتجات التي تتطوي على مخاطر الائتمان، ما يلي:

1. القرض: هو تدفق نقدي من المُقرض إلى المقترض مع وعد بالسداد في تاريخ لاحق محدد، ويشمل تكلفة الفائدة المدفوعة للمقرض. تُحدد شروط القرض في اتفاقية تتضمن الالتزامات والقيود. يمكن أن تكون القروض مضمونة أو غير مضمونة؛ القروض المضمونة أقل خطورة لأن المقترض يقدم أصولاً كضمان يمكن استعادتها في حال التخلف عن السداد، مثل الرهن العقاري وقروض السيارات. القروض الشخصية تعتمد على الدرجة الائتمانية للمقترض، بينما تعتمد القروض التجارية على الجدارة الائتمانية للكيان التجاري (الشركة). بينما القروض غير المضمونة تشمل القروض الشخصية أو التجارية، أو بطاقات ائتمان، أو السحب على المكشوف، وتكون بفائدة أعلى لتعويض المخاطر الإضافية⁷.

2. عقد الإيجار التمويلي: في هذا العقد يُعتبر المستأجر مالاً للأصل، حيث يلتزم بتسديد دفعات مجدولة للمؤجر، مما يتيح له استخدام الأصل. ويتم تقييم المخاطر الائتمانية للمستأجر للتأكد من قدرته على الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة عليه مثل (سداد الدفعات المجدولة، وصيانة الأصول وتأمينها)، كما يُؤخذ في الاعتبار خيار المستأجر في شراء الأصل عند انتهاء العقد، وتكون هذه الاحتمالية مرتبطة بأهمية الأصل لعمل المستأجر وتكلفة استبداله⁸.

3. السندات: يمكن للجهة المصدرة عدم دفع المبلغ المستحق في الوقت المحدد أو التفاوض على مبلغ مخفض أو التخلف عن السداد، مما يعني عدم سداد القسائم المجدولة أو الدفعات الرئيسية. يعود ذلك إلى عدة عوامل،

¹ Koulafetis, P. Op.Cit, p.2

² Faure, AP. Op.Cit, p.93

³ Bouteillé, S. & Coogan-pushner, D. **The handbook of Credit risk management: Originating, Assessing, and Managing Credit Exposures**, John Wiley & Sons, New Jersey, U.S., 2013, p.25

⁴ Koulafetis, P. Op.Cit, p.2

⁵ Lessambo, F. Op.Cit, p.242

⁶ Zou, W. Op.Cit, p.184

⁷ Koulafetis, P. Op.Cit, p.5

⁸ Ibid, pp.6-7

منها ضعف التدفقات النقدية للجهة المصدرة أو ارتفاع أسعار الفائدة الذي يزيد من مدفوعات الفائدة المطلوبة. التغييرات في السوق والمنافسة والتنظيم والتكنولوجيا يمكن أن تؤثر أيضًا على قدرة الجهة المصدرة على السداد.¹

رابعاً: مكونات مخاطر الائتمان

تتكون مخاطر الائتمان من عدة مكونات أساسية، وهي كالتالي:

- 1. احتمالية التخلف عن السداد (DP):** هو الحالة التي يكون فيها المدين غير قادر على سداد ديونه، وتسمى احتمالية وقوع هذا الحدث بـ"مخاطر التخلف عن السداد". ووفقاً للمعايير الرقابية، يُعد العميل في حالة تعثر إذا تجاوزت مدة عدم دفع المستحقات 90 يوماً، بينما يُنظر إلى الحالات التي يتم تسويتها قبل انتهاء هذه الفترة تخلفاً مؤقتاً عن السداد. هناك عدة حالات تُعتبر تخلفاً عن السداد، منها:
 - تأخير الدفعات: سواء بشكل مؤقت أو لأجل غير مسمى.
 - إعادة هيكلة الديون: نتيجة تدهور الوضع الائتماني للشركة المقترضة، عندما يكون السبب عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته المالية إلا في حال تعديل شروط الديون.
 - حالات الإفلاس.²

- 2. التعرض عند التعثر (EAD):** هو الحد الأقصى للمبلغ الذي قد يتحمل المقرض خسارته عند وقوع التخلف عن السداد، وتتبع مخاطره من عدم اليقين في تحديد المبلغ المستقبلي الذي يمكن أن يُخسر في وقت التخلف عن السداد³، مع إمكانية خفض هذا التعرض من خلال الضمانات والترتيبات القانونية المرتبطة بها⁴.
- 3. الخسارة في حال التعثر (LGD):** تمثل الجزء غير المسترد من الدين بعد استنفاد إجراءات التحصيل، إذ تكون أقل من إجمالي المبلغ المستحق بفضل ما يتم استرجاعه من عملية التسوية بعد التخلف عن السداد، بما في ذلك المبالغ المستردة من تصفية الأصول المرهونة⁵.

خامساً: مخاطر ومعدل الاسترداد

ترتبط مخاطر الاسترداد بحالة عدم اليقين بشأن مقدار ما يمكن استرجاعه في حال تخلف المقرض عن السداد، إذ تعتمد هذه القيمة على عدة عوامل مثل أقدمية الدين، وجود الضمانات، ومدى فعالية الجهود التي يبذلها المقرض لاسترجاع مستحقاته⁶. ويُستخدم في هذا السياق مفهوم "معدل الاسترداد" للإشارة إلى النسبة المئوية من المبلغ المعرض للمخاطر التي يتم استردادها بعد التعثر، وهو ما يُعتبر مكملاً لمعدل خسارة التعثر⁷.

الفرع الثاني: مخاطر السوق

تُعد مخاطر السوق من أبرز أنواع المخاطر التي تواجه البنوك، وتتمثل في احتمال تكبد خسائر نتيجة تقلبات أسعار الفائدة، وأسعار صرف العملات الأجنبية، وأسعار الأسهم، وأسعار السلع. تنشأ مخاطر أسعار الفائدة بسبب التفاوت بين آجال استحقاق أصول البنك (القروض والسندات) والتزاماته (الودائع)، مما يعرضه لخسائر عند ارتفاع الفائدة. أما مخاطر الأسهم فترتبط بتراجع قيمة الاستثمارات التي يمتلكها البنك في رأسمال

¹ Ibid, pp.7-8

² Bessis, J. Op.Cit, p.200

³ Idem.

⁴ Koulafetis, P. Op.Cit, p.36

⁵ Bessis, J. Op.Cit, p.200

⁶ Bouteillé, S. & Coogan-pushner, D. Op.Cit, p.87

⁷ Bessis, J. Op.Cit, pp.202-203

شركات أخرى. بينما تنتج مخاطر الصرف الأجنبي من تقلبات أسعار العملات التي تؤثر على قيمة الأصول والالتزامات المقومة بعملات أجنبية. وتشمل أيضًا مخاطر السلع، الناتجة عن تغيرات الأسعار في أسواق السلع الزراعية (مثل القمح) والصناعية (مثل المعادن) ومواد الطاقة (مثل الغاز الطبيعي والنفط الخام). وتكمن أهمية فهم هذه المخاطر في التمييز بين نوعين من الدفاتر، حيث تتركز مخاطر السوق عادةً في "دفتر التداول"، الذي يضم الأصول المالية المخصصة للبيع أو التداول مثل السندات، الأسهم، العملات الأجنبية، والمشتقات المالية؛ على خلاف "دفتر البنك" الذي يحتوي على الأصول المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق، مثل القروض¹.

أولاً: مفهوم مخاطر السوق

تشمل مخاطر السوق الخسائر الناجمة عن انخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية مثل الأسهم والسندات والمشتقات المالية، نتيجة تغيرات سلبية وغير متوقعة في أسعار الفائدة ومؤشرات الأسهم وأسعار صرف العملات الأجنبية²، مما يقلص قيمة المراكز الاستثمارية للمشاركين في السوق³. وقد شهدت ثمانينيات القرن الماضي مثالاً واضحاً على ذلك مع بنك (Minneapolis First System)، وبنك (Societe Generale) في فرنسا، إذ تكبد كلاهما خسائر كبيرة نتيجة سوء تقدير تحركات أسعار الفائدة وتقلبات أسواق الأسهم⁴.

إعداد تقارير دورية—غالباً شهرية—لتقييم مخاطر السوق، مع اعتماد منهج القيمة المعرضة للخطر (VaR) كوسيلة أساسية للقياس. في المقابل، تقوم وحدات إدارة المخاطر بمتابعة مستويات التعرض وتقديم تقارير دورية عنها، بالإضافة إلى استخدام اختبارات الإجهاد لضمان إدارة فعالة⁵. وبناءً عليه، تُعد مخاطر السوق من المخاطر المالية التي تنشأ عن التغيرات المفاجئة في أسعار الفائدة وأسعار الصرف⁶، مما يؤثر سلباً على قيمة الأصول وقد يؤدي في حالات خطيرة إلى إفلاس البنك⁷.

ثانياً: مفهوم مخاطر أسعار الفائدة

تعمل البنوك كوسطاء بين المقرضين والمقرضين، وتختلف أصولها والتزاماتها في آجال الاستحقاق ونوع سعر الفائدة (ثابت أو متغير)، مما يعرضها لمخاطر أسعار الفائدة⁸ المتعلقة بتأثير تغير هذه الأسعار على أرباحها المستقبلية واحتمال انخفاض صافي إيرادات الفوائد؛ فمع اعتماد معظم القروض والودائع المدرجة في ميزانيات البنوك على أسعار الفائدة، يؤثر أي تغيير في هذه الأسعار مباشرةً على إيراداتها وتكاليفها، وتتعرض الأطراف التي تستخدم سعر فائدة متغير سواء في الإقراض أو الاقتراض لمخاطر إضافية، لأن ارتفاع السعر يرفع تكلفة التمويل، في حين أن انخفاضه يقلص تلك التكلفة⁹.

ثالثاً: مخاطر صرف العملات الأجنبية

تتمثل مخاطر صرف العملات الأجنبية في تعرض البنك لخسائر بسبب التقلبات في أسعار الصرف، إذ تؤدي هذه التقلبات إلى تغيير الأرباح عبر ربط الإيرادات والنفقات بأسعار الصرف وأيضاً عبر التأثير على قيمة

¹ Richard, A. et al., Op.Cit, pp.15-18

² Faure, AP. Op.Cit, p.84

³ Bessis, J. Op.Cit, p.3

⁴ Li, J. et al., Op.Cit, p.5

⁵ Faure, AP. Op.Cit, p.86

⁶ Zou, W. Op.Cit, p.184

⁷ Schroeck, G. Op.Cit, p.186

⁸ Faure, AP. Op.Cit, p.75

⁹ Bessis, J. Op.Cit, p.4

الأصول والالتزامات المقومة بالعملة الأجنبية¹، وتُعرف هذه المخاطر بمخاطر العملة أو مخاطر الفوركس. وتتوّع محافظ الأصول لدى البنوك بين الأوراق المالية المحلية والأجنبية مثل ودائع البنوك الأجنبية وأذون الخزانة الصادرة عن حكومات مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، ولإدارة هذه المخاطر تلجأ البنوك إلى استخدام استراتيجيات مثل الصفقات الآجلة² لتقليل التعرض، كما يتعيّن عليها تقديم تقارير شهرية للجهات الرقابية لتحديد صافي مركز العملة الأجنبية وتقييم استحقاق الأصول والالتزامات³.

رابعاً: مخاطر أسعار الأسهم

مخاطر أسعار الأسهم هي احتمال تكبد البنك خسائر نتيجة التغيرات غير المواتية في أسعار الأسهم أو مؤشرات الأسهم التي يحتفظ بها ضمن محفظة المتاجرة أو التي ترتبط بها مراكز الاستثمارية والمشتقات المالية؛ ويشمل ذلك المخاطر الناجمة عن التحركات العامة للسوق أو عن التغيرات الخاصة بسهم أو قطاع معين. ويتوافق هذا التعريف مع إطار لجنة بازل للرقابة المصرفية، التي تُدرج مخاطر الأسهم ضمن مخاطر السوق الناتجة عن تحركات أسعار السوق، وتُلزم البنوك بقياس عوامل المخاطر المرتبطة بكل سوق أسهم توجد فيه مراكز جوهرية للبنك، بما في ذلك التحركات العامة لمؤشرات الأسهم والتحركات القطاعية أو الخاصة بالأوراق المالية الفردية⁴.

الفرع الثالث: مخاطر السيولة

أولاً: مفهوم مخاطر السيولة

يعتمد نجاح البنك على قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية، مما يستدعي ضرورة الحفاظ على سيولة كافية، وإدارة التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، بالإضافة إلى استيعاب الخسائر دون التأثير على حقوق الدائنين⁵. تُعد السيولة عنصراً أساسياً لاستمرارية أي بنك، إذ تساهم الإدارة السليمة لها في تقليل حدوث خسائر كبيرة. حيث يتطلب الأمر من البنك وضع استراتيجية فعّالة لإدارة السيولة بما يضمن الوفاء بالالتزامات عند استحقاقها. وفي هذا الإطار، أصدرت لجنة بازل سنة 2008 دليلاً مخصصاً لإدارة مخاطر السيولة والرقابة عليها لتعزيز إدراك الإدارات المصرفية لأهمية هذا النوع من المخاطر⁶.

ويمثل النقص الحاد في السيولة أحد العوامل التي قد تؤدي إلى فشل البنك، خاصة إذا نتج عن مخاطر أخرى مثل خسائر الائتمان التي قد تدفع المودعين إلى سحب أموالهم أو تقود إلى إغلاق خطوط الائتمان⁷. وتتطلب إدارة هذه المخاطر الموازنة بين الاحتفاظ بسيولة كافية لتلبية طلبات المودعين وتمويل الأصول، وتجنب بيع الأصول بخسائر قد تؤدي إلى الإعسار⁸. كما أن اختلال هيكل الاستحقاق بين الأصول والالتزامات يمثل

¹ Ibid, p.4

² الصفقات الآجلة هي اتفاقيات مالية تعاقدية بين طرفين لشراء أو بيع عملة أجنبية بسعر متفق عليه اليوم، ولكن على أن يتم التسليم والدفع في تاريخ مستقبلي محدد. هذا السعر يُعرف بـ "سعر الصرف الآجل".

³ Faure, AP. Op.Cit, pp.99-100

⁴ BCBS, **Basel Framework: MAR 10 – Definition and Application for Market Risk**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 2020. https://www.bis.org/basel_framework/chapter/MAR/10.htm

⁵ Ruozi, R. & Ferrari, P. **Liquidity Risk Management in Banks: Economic and Regulatory Issues**, Springer, Heidelberg, Germany, 2013, p.3

⁶ Lessambo, F. Op.Cit, pp.235-236

⁷ Ruozi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.4

⁸ Richard, A. et al., Op.Cit, p.40

أحد أبرز مسببات أزمات السيولة¹، تشير مخاطر السيولة إلى عدم قدرة البنك، حالياً أو مستقبلاً، على الوفاء بالتزاماته المالية عند استحقاقها دون تكبد خسائر مفرطة²، ويبرز ذلك بوضوح عند غياب النقد الكافي لتلبية هذه الالتزامات³. ويعد بنك (North Rock) في المملكة المتحدة مثالاً على مخاطر السيولة⁴.

ثانياً: مفهوم مخاطر الملاءة المالية

هي عدم قدرة البنك على تحمل الخسائر غير المتوقعة باستخدام رأس المال المتاح، وهو ما قد يؤدي إلى تعثره أو إعساره. وبناءً على مبدأ كفاية رأس المال، تُلزم الجهات التنظيمية البنوك بالحفاظ على حد أدنى من رأس المال لضمان امتصاص هذه الخسائر⁵. ويُعد رأس المال الاحتياطي خط الدفاع الأخير، حيث يُستخدم لتغطية الخسائر التي تتجاوز التوقعات. وعندما تتجاوز هذه الخسائر مستوى رأس المال المتوفر، يواجه البنك مخاطر فقدان ملاءته (الإعسار). وبالتالي، تعتمد هذه المخاطر على حجم الخسائر غير المتوقعة مقارنة بمستوى رأس المال المحتفظ به⁶.

ثالثاً: أنواع مخاطر السيولة

تشمل مخاطر السيولة عدم القدرة على توفير النقد عند الحاجة، حيث يلجأ البنك عادةً إلى الاقتراض أو بيع الأصول المالية لجمع السيولة⁷. وتنشأ هذه المخاطر من عدة عوامل، وتختلف طرق تعامل البنوك معها تبعاً لهياكلها التنظيمية ومستوى استعدادها لتحمل المخاطر؛ ويمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين:

1. **مخاطر سيولة التمويل:** هي المخاطر التي يواجهها البنك عندما يعجز عن توفير السيولة اللازمة للوفاء بالتزاماته المالية عند استحقاقها، بطريقة فورية وفعالة من حيث التكلفة. وقد تنشأ هذه المخاطر نتيجة نقص في مصادر التمويل، أو ارتفاع مفاجئ في الطلب على السيولة، أو عدم تنويع مصادر التمويل، أو تراجع سمعة البنك في السوق.

2. **مخاطر سيولة السوق:** هي المخاطر التي تنتج عن عدم قدرة البنك على بيع أصوله أو تسيلها بسرعة دون تكبد خسائر كبيرة في قيمتها السوقية. وقد تعود هذه المخاطر إلى تقلب أسعار الأصول، أو قلة عدد المشترين في السوق، أو ضعف ثقة المستثمرين⁸.

وتتداخل هاتان الفئتان من المخاطر بشكل وثيق؛ فعلى سبيل المثال، قد يضطر البنك الذي يواجه نقصاً في التدفقات النقدية إلى بيع بعض أصوله أو استخدامها كضمان للحصول على تمويل. وإذا كانت ظروف السوق غير مواتية في ذلك الوقت، فقد يضطر البنك إلى البيع بسعر أقل من المتوقع أو الحصول على تمويل أقل مما يحتاج إليه⁹.

¹ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.5

² Zou, W. Op.Cit, p.184

³ كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص22

⁴ Li, J. et al., Op.Cit, p.6

⁵ Bessis, J. Op.Cit, p.4

⁶ Gestel, T. V., & Baesens B. Op.Cit, p.40

⁷ Bessis, J. Op.Cit, p.3

⁸ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, pp.9-10

⁹ عبد الكريم أحمد قندوز، المخاطر المصرفية وأساليب قياسها، معهد التدريب وبناء القدرات، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص109

الفرع الرابع: المخاطر التشغيلية

أولاً: مفهوم المخاطر التشغيلية

1. **المخاطر التشغيلية (Operational Risk):** تُعرّف بأنها "الخسائر المباشرة أو غير المباشرة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل في العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة، أو نتيجة أحداث خارجية". وتشمل هذه المخاطر أعطال أنظمة المعلومات، وأنظمة إعداد التقارير، وآليات الرقابة الداخلية على المخاطر، إضافةً إلى ضعف الإجراءات التصحيحية¹. وتُعد المخاطر التشغيلية، مقارنةً بمخاطر الائتمان والمخاطر السوقية، الأقلّ فهمًا، والأكثر صعوبة من حيث القياس والإدارة والمتابعة، نظرًا لتنوع أحداث الخسارة المرتبطة بها وتعدد أشكالها، مما يجعل التعامل معها يمثل تحديًا كبيرًا للبنوك².

بعبارة أخرى، تشير المخاطر التشغيلية إلى احتمال التعرض لخسائر مالية غير متوقعة نتيجة فشل في الأفراد أو العمليات أو الأنظمة، سواء كان هذا الفشل ناتجًا عن عوامل داخلية أو خارجية، أو نتيجة أحداث لا ترتبط مباشرة بالمخاطر الائتمانية³. ويُعد انهيار بنك (Barings) سنة 1995 مثالًا واضحًا، بعدما قادت ممارسات تداول مخالفة للقواعد إلى خسائر جسيمة انتهت بإفلاس البنك⁴.

2. **المخاطر القانونية (Legal risk):** تشير إلى احتمال تكبد خسائر بسبب عدم وضوح مآلات الدعاوى أو الإجراءات القضائية، سواء نتج ذلك عن أخطاء في تطبيق القوانين أو الإخلال بالالتزامات القانونية. وتكمن هذه المخاطر غالبًا في العيوب التعاقدية، مثل نقص الوثائق أو البنود غير الصحيحة في العقود المبرمة مع العملاء، أو في اتخاذ إجراءات أحادية تضر بمصالح الأطراف الأخرى، مما يفتح المجال أمام نزاعات قانونية⁵. وتتفاوت هذه المخاطر بين الدول تبعًا لمدى وضوح الإطار القانوني، فقد تؤدي القوانين الغامضة إلى تفسيرات قانونية غير دقيقة. وقد زادت تعقيدات قوانين مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وحماية البيانات من أهمية هذه المخاطر، التي أصبحت تشكل تحديًا متناميًا للبنوك، خصوصًا في بيئة تنظيمية متغيرة تتفاوت من بلد إلى آخر بحسب وضوح الأطر القانونية⁶.

3. **مخاطر عدم الامتثال (Compliance risk):** تظهر عندما يفشل البنك في الالتزام بالأنظمة والقوانين واللوائح الصادرة عن الجهات الحكومية، أو الهيئات التنظيمية، أو لوائح البورصة. وقد يؤدي عدم الامتثال إلى نتائج جسيمة مثل سحب التراخيص، أو فرض غرامات وعقوبات، مما يلحق ضررًا مباشرًا بسمعة البنك. ولتفادي هذه المخاطر، يجب اعتماد إطار متكامل لإدارة الامتثال يشمل آلية فعالة للإبلاغ، وضمان إدراج تقارير الامتثال ضمن عمليات التدقيق الداخلي، مع ضرورة مراجعتها من قبل لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة. كما ينبغي تجنب الدخول في أي معاملات مشبوهة أو ذات مخاطر قانونية مرتفعة، حفاظًا على التزام البنك بالمعايير القانونية والأخلاقية⁷.

¹ Bessis, J. Op.Cit, p.4

² Richard, A. et al., Op.Cit, p.18

³ Schroeck, G. Op.Cit, p.196

⁴ Li, J. et al., Op.Cit, p.6

⁵ Amalendu, G. Op.Cit, pp.30-31

⁶ Richard, A. et al., Op.Cit, p.187

⁷ Faure, AP. Op.Cit, pp.106-107

4. **مخاطر السمعة (Reputational Risk):** تُعد من أكثر التحديات تأثيرًا على البنوك، لأنها تمس صورتها أمام الجمهور وتؤثر سلبًا على استمرارية أعماله، خاصة بالنظر إلى ارتباطها الوثيق بمخاطر السيولة¹. ويمكن أن تنشأ هذه المخاطر نتيجة تراجع ثقة العملاء، مما يدفعهم إلى سحب ودائعهم أو التوقف عن التعامل مع البنك، حتى في حال تمتعه بموارد مالية قوية وأنظمة تشغيل فعالة². وللمحد من هذه المخاطر، ينبغي اعتماد إدارة فعالة للموارد البشرية، إلى جانب وضع سياسات تواصل داخلي وخارجي واضحة وشفافة تحافظ على ثقة الجمهور وتدعم سمعة البنك³. وقد واجه بنك (Halifax) في اسكتلندا انخفاضًا في سعر سهمه بسبب شائعات خبيثة في 2008⁴.

ثانياً: أنواع المخاطر التشغيلية

تتعدد المخاطر التشغيلية التي قد تواجه البنوك، وهي تنقسم إلى فئتين رئيسيتين، هما: مخاطر الأحداث ومخاطر الأعمال.

1. **مخاطر الأحداث:** هي المخاطر التي تنجم عن أحداث مثل فشل الأنظمة الكبرى، الأخطاء البشرية، الاحتيال، المخاطر القانونية، أو حتى الكوارث الطبيعية⁵. ومن بين أبرز هذه المخاطر:

- **مخاطر أنظمة تكنولوجيا المعلومات:** هذه المخاطر قد تنتج عن أعطال في الأجهزة أو البرمجيات، مما يؤدي إلى تأخير أو صعوبة في استرجاع المعلومات، مما يؤثر على سير الأعمال. ومن أجل التخفيف من هذه المخاطر، من الضروري وجود نظام تعافي من الكوارث فعال، بما في ذلك موقع احتياطي يضمن استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ⁶.

- **مخاطر الموارد البشرية:** تشمل هذه المخاطر نقص أو عدم كفاءة رأس المال البشري، مما يؤدي إلى أخطاء الموظفين أو نقص في الموارد البشرية المطلوبة لإدارة الأعمال. ولإدارة هذه المخاطر، يجب اتباع مجموعة من الإجراءات مثل: التدريب المناسب، التحسين المستمر للمهارات، تطبيق نظام مكافآت محفز، والالتزام بمدونة سلوك تركز على أخلاقيات العمل والسرية⁷.

2. **مخاطر الأعمال:** هي تلك المخاطر التي تتعلق بتغيرات غير متوقعة في الإيرادات أو التكاليف، والتي لا ترتبط بمخاطر الائتمان أو السوق، وإنما ترتبط بالتحويلات التي تطرأ على البيئة التنافسية⁸.

وتحدد لجنة بازل سبعة أصناف من الأحداث التي تتدرج ضمن المخاطر التشغيلية على النحو الآتي:

1. الاحتيال الداخلي.
2. الاحتيال الخارجي، مثل بطاقة ائتمان مزورة.
3. ممارسات التوظيف والسلامة في مكان العمل.
4. العملاء والمنتجات والممارسات التجارية.
5. الأضرار التي تلحق بالأصول المادية.

¹ Ibid, p.105

² Richard, A. et al., Op.Cit, p.19

³ Faure, AP. Op.Cit, p.105

⁴ Ruozzi, R., & Ferrari, P. Op.Cit, p.7

⁵ Schroeck, G. Op.Cit, p.197

⁶ Faure, AP. Op.Cit, p.104

⁷ Ibid, pp.104-105

⁸ Schroeck, G. Op.Cit, p.197

6. تعطل الأعمال وفشل النظام، كتوقف أجهزة الكمبيوتر عن العمل.

7. التنفيذ والتسليم وإدارة العمليات¹.

المطلب الثالث: مدخل إلى مقاييس تقييم المخاطر وأساليب التعامل معها

يتناول هذا المطلب بشقيه المقاييس المستخدمة لتقييم المخاطر، والأساليب المعتمدة للتعامل معها، من خلال تقسيمه إلى فرعين رئيسيين؛ الأول يُعنى بالمقاييس التقليدية والكمية المرتبطة بتقييم المخاطر، والثاني يستعرض أبرز الأساليب المتبعة للتعامل مع تلك المخاطر والحد من آثارها السلبية.

الفرع الأول: المقاييس المستخدمة لتقييم المخاطر

أولاً: المقاييس التقليدية للمخاطر المالية والعائد

في تسعير الأصول، تُستخدم مجموعة من الأساليب لتقييم المخاطر المالية التي يتعرض لها المستثمرون، حيث يعتمد الكثيرون على مؤشرات معيارية لقياس العلاقة بين المخاطر والعائد. تُعبر قيمة الأصول أو المشاريع عادةً بالأسعار أو التدفقات النقدية، بينما يُقاس أداؤها بالعائد، أي نسبة الزيادة في قيمة الاستثمار لكل وحدة نقدية مستثمرة في الأصل. وبما أن الأصول الخاضعة للمخاطر تحمل عوائد مستقبلية غير مؤكدة، يُمثل توزيع هذه العوائد المحتملة عبر دالة احتمالية تُخصّص لكل نتيجة متوقعة احتمالاً معيناً. ومن خلال هذا التوزيع الاحتمالي، يُمكن حساب العائد المتوقع $E[r]$ باعتباره المتوسط المرجح لمجمل العوائد المحتملة، باستخدام الاحتمالات كأوزان².

$$\text{Expected return : } E[r] = \sum_r p_r \times r = \text{probability} \times \text{each possible return} \quad (1)$$

لتوضيح طريقة الحساب، نفترض سهماً تبلغ قيمته الحالية 100 يورو، مع توقعات لأسعاره بعد سنة واحدة عند 95 يورو باحتمال 25%، و110 يورو باحتمال 50%، و125 يورو باحتمال 25%. وبالاعتماد على المعادلة (1)، يمكن استنتاج العائد المتوقع لهذا السهم كما يلي³:

$$E[r] = (25\% \times (-5\%)) + (50\% \times 10\%) + (25\% \times 25\%) = 10\%$$

الجدول رقم (2-1): التوزيع الاحتمالي لعوائد السهم

توزيع الاحتمالات		سعر السهم بعد 1 سنة	سعر السهم الحالي
الاحتمال (pr)	العائد (r)		
25%	-5%	€95	€100
50%	10%	€110	
25%	25%	€125	

المصدر: Schoenmaker, D. & Schramade, W. **Corporate Finance for Long-Term Value**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2023, p.331

1. **التباين والانحراف المعياري:** المقاييس الإحصائية القياسية لتوزيع احتمالية المخاطر هي التباين والانحراف المعياري. حيث يعبر تباين توزيع العائد عن الانحراف المربع المتوقع عن متوسط العائد، كما هو موضح في المعادلة (2):

$$\text{Variance : } Var[r] = E[(r - E[r])^2] = \sum_r p_r \times (r - E[r])^2 \quad (2)$$

¹ Tian, W. **Commercial Banking Risk Management : Regulation in the Wake of the Financial Crisis**, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2017, p.122

² Schoenmaker, D. & Schramade, W. **Corporate Finance for Long-Term Value**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2023, p.330

³ Ibid, p.331

أما الانحراف المعياري فيمثل الجذر التربيعي لقيمة التباين، كما تبين المعادلة (3):

$$\text{Standard deviation : } SD[r] = \sqrt{Var(r)} \quad (3)$$

عادةً ما يُرمز للتباين بالرمز σ^2 ، وللانحراف المعياري بالرمز σ . ويعكس التباين مدى تشتت توزيع العوائد؛ فالعائد يُعتبر خالياً من المخاطر إذا لم ينحرف عن المتوسط، بينما يشير الانتشار الواسع لتوزيع العوائد إلى تباين مرتفع¹.

$$Var[r] = (25\% \times (-5\% - 10\%)^2) + (50\% \times (10\% - 10\%)^2) + (25\% \times (25\% - 10\%)^2) = 0.01125$$

$$SD[r] = \sqrt{0.01125} = 0.106$$

2. العوائد والتقلبات التاريخية: العوائد التاريخية هي العوائد التي تم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة في الماضي، وتُستخدم من قبل المستثمرين لحساب العائد المتوقع وتقلب الأصول. على افتراض أن تقلبات العوائد التاريخية توفر مؤشراً جيداً للمخاطر المستقبلية. ومع ذلك، فإن التغيرات الهيكلية في الشركات والاقتصاد يمكن أن تخل بهذا الافتراض². يتم حساب متوسط العائد السنوي باستخدام المعادلة رقم (4)³، بينما يتم حساب العائد الإجمالي للأصول لفترات زمنية محددة بناءً على العوائد السنوية المحققة باستخدام المعادلة رقم (5)⁴. قياس تباين العوائد التاريخية عبر المعادلة رقم (6)⁵.

$$\text{Average annual return : } \bar{r} = \frac{1}{N} \times (r_1 + r_2 + \dots + r_N) = \frac{1}{N} \times \sum_{n=1}^N r_n \quad (4)$$

$$\text{Total return : } r_{t+1} = \frac{P_{t+1} - P_t}{P_t} + y_t = \text{capital gain} + \text{dividend yield} \quad (5)$$

$$\text{Variance of realised returns : } Var[r] = \frac{1}{N-1} \times \sum_{n=1}^N (r_n - E[r])^2 \quad (6)$$

ثانياً: الجوانب الكمية للمخاطر

1. المجموعة الثلاثية: يشير تحليل المخاطر، بحسب كابلان وجاريك (1981)، إلى ثلاثة محاور أساسية يسعى للإجابة عنها:

1. ماذا سيحدث؟ (أي ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟)

2. ما مدى احتمالية حدوث ذلك؟

3. إذا حدث ذلك، فما هي العواقب؟

للإجابة على هذه الأسئلة، تكون الخطوة الأولى وضع قائمة بالنتائج أو السيناريوهات، كما هو موضح في الجدول (2-2). يمكن اعتبار كل سيناريو كـ "ثلاثي" (s_i, p_i, x_i) حيث:

- s_i : تعريف أو وصف للسيناريو

- p_i : احتمال وقوع السيناريو

- x_i : النتيجة أو مقياس التقييم للسيناريو (مقياس الضرر)⁶.

¹ Idem.

² Ibid, p.333

³ Ibid, p.326

⁴ Ibid, p.328

⁵ Ibid, p.333

⁶ Gericke, R. C. Op.Cit, p.84

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

في حال شمل الجدول جميع السيناريوهات الممكنة، يمكن تمثيل المخاطرة (R) على أنها مجموعة مكونة من هذه الثلاثيات¹.

$$R = \{ \langle si, pi, xi \rangle, \quad i = 1, 2, \dots, N$$

الجدول رقم (2-2): قائمة السيناريوهات

السيناريو	الاحتمال	النتيجة
S_1	p_1	X_1
S_2	p_2	X_2
...	...	...
S_N	p_N	X_N

المصدر: Gericke, R. C. **Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018, p.85

2. **العوامل غير المعروفة:** يفترض التحليل السابق أن جميع المخاطر المحتملة معروفة ويمكن أخذها بعين الاعتبار، وهو ما قد لا يكون دقيقاً دائماً. المخاطر تعتبر صعبة التنبؤ بكل المسارات المستقبلية والعواقب الناتجة عنها، خاصة إذا لم تحدث في الماضي. ولهذا فإن أخطر المخاطر هو المخاطر غير المحددة، لأنها لا يمكن معالجتها مسبقاً، لذا يقترح كابلان وجاريك (1981) إدراج فئة سيناريو S_{N+1} وتطبيق احتمالية عليها، مما يسمح بأخذ "العامل غير المعروف" في الاعتبار².

الجدول رقم (3-2): قائمة السيناريوهات ذات الاحتمالية التراكمية

السيناريو	الاحتمال	النتيجة	الاحتمال التراكمي
S_1	p_1	X_1	$P_1 = p_2 + p_1$
S_2	p_2	X_2	$P_2 = p_3 + p_2$
...	...	...	...
S_i	p_i	X_i	$P_i = p_{i+1} + p_i$
...	...	...	...
S_{N-1}	p_{N-1}	X_{N-1}	$P_{N-1} = p_N + p_{N-1}$
S_N	p_N	X_N	$P_N = p_N$

المصدر: Gericke, R. C. **Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018, p.85

¹ Idem.

² Ibid, p.85

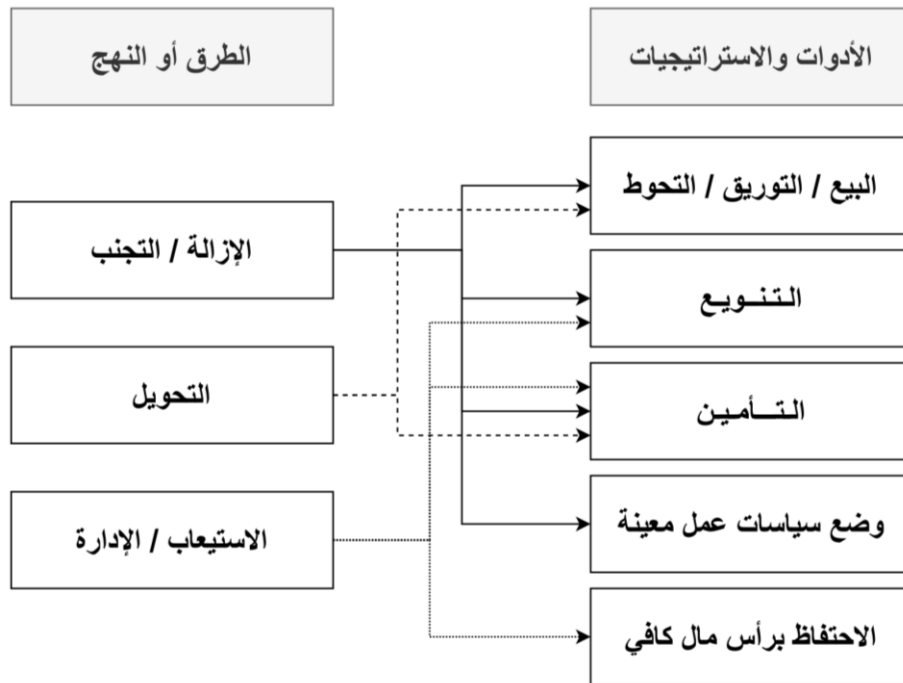
الفرع الثاني: أساليب التعامل مع المخاطر المصرفية

أولاً: اختيار استراتيجية إدارة المخاطر

تشمل استراتيجيات إدارة المخاطر مراحل متعددة، تبدأ بتنفيذ الاستراتيجية بعد تحديدها، حيث يُستخدم مزيج من الكفاءات البشرية والنماذج الإحصائية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات لتقييم مخاطر الاستثمارات الحالية والجديدة. وتُحدد إرشادات واضحة للجهات التي يُسمح بالاستثمار معها، وحدود التعرض للمخاطر، ومتطلبات الضمانات أو الحماية من الضامين الماليين، مع متابعة مستمرة للمخاطر من قبل الإدارة العليا. يلي ذلك تقييم فعالية الاستراتيجية بشكل دوري¹، من خلال التحقق من مدى توافق المخاطر التي يتم تحملها مع الأهداف الموضوعية، وتطبيق التعديلات اللازمة، وتقييم أساليب القياس، واختبار دقة التنفيذ العملي ونتائجه لضمان تحسين الأداء وتقليل الخسائر المحتملة².

في القطاع المصرفي لا يكون الهدف عادةً الحماية الكاملة من المخاطر، لأنها ستزيل فرص خلق القيمة. بدلاً من ذلك، يتم التركيز على تحقيق أقصى درجات الحماية مع مراعاة التوازن بين الفوائد والتكاليف الهامشية، بحيث تدار المخاطر بطريقة تزيد من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة دون عزل البنك كلياً عن المخاطر³. ومن الممارسات الشائعة لتخفيف مخاطر الائتمان استخدام الضمانات برهن أصول المقرض، حيث تُباع هذه الأصول عند التخلف عن السداد لسداد الدين جزئياً أو كلياً، ويجب أن تكون الضمانات ذات جودة عالية وسهلة التسييل دون تكبد خسائر كبيرة، مع مراقبة تناسب قيمتها مع الحد الأدنى المتفق عليه، وعند انخفاضها يُطلب من المقرض تقديم ضمانات إضافية لتعويض النقص⁴.

الشكل رقم (2-1): طرق واستراتيجيات إدارة المخاطر: تداخل الأدوات والإجراءات



المصدر: Schroeck, G. **Risk management and value creation in financial institutions**, John Wiley & Sons, New Jersey, U.S., 2002. p.40

¹ Shahla, S. & David, C. Op.Cit, pp.70-71

² Gestel, T. V., & Baensens B. Op.Cit, p.42

³ Schroeck, G. Op.Cit, p.39

⁴ Bessis, J. Op.Cit, pp.202-203

1- الإزالة/التجنب: البنك يمكنه إزالة أو تجنب المخاطر التي لا تتناسب مع استراتيجيته المالية أو التي لا يرى أنها ضرورية للاحتفاظ بها. يمكن تحقيق ذلك عن طريق بيع المخاطر غير المرغوبة (الأصول) في السوق الفورية أو التحوط باستخدام أدوات مشتقة مثل العقود الآجلة أو المقايضات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للبنك تنويع محفظته الاستثمارية للتخلص من مخاطر معينة، أو شراء تأمين ضد مخاطر الأحداث. كما يمكنه تجنب بعض أنواع المخاطر مسبقاً من خلال وضع ممارسات وسياسات عمل معينة مثل معايير الاكتتاب وإجراءات العناية الواجبة ومراقبة العمليات لتقليل فرص حدوث خسائر معينة وإزالة المخاطر مسبقاً¹.

2- التحويل: يقوم البنك بنقل المخاطر إلى المشاركين الآخرين في السوق إذا لم يجد قيمة مضافة محتملة من استيعابها أو إدارتها. يمكن أن يتم نقل المخاطر من خلال التوريق أو التأمين أو التحوط باستخدام الأدوات المشتقة (عقد مبادلة أسعار فائدة)².

3- استيعاب/إدارة: يجب على البنوك استيعاب وإدارة بعض المخاطر بسبب خصائصها التالية: عدم إمكانية لا يمكن المتاجرة بها أو التحوط لها بسهولة، وتعقيد بنيتها، أو تعرضها للخطر الأخلاقي، أو لأنها جزء من ضرورة العمل³. وهناك ثلاث طرق رئيسية لإدارة هذه المخاطر:

1. التنويع: يعتمد على قدرة البنك على تقديم التنويع الداخلي لمحافظها الاستثمارية وخاصة إدارة محفظتها الائتمانية، لأن أداء المحفظة الائتمانية يتحدد من خلال عوامل خارجية وعوامل داخلية مثل قدرات الفحص المسبق والخبرة السابقة. ويساعد التنويع في تقليل احتمالية فشل البنك من خلال تقليل تباين النتائج السلبية والإيجابية.

2. التأمين الداخلي: يشمل الاحتفاظ بمجموعة من المخاطر داخلياً بتكلفة أقل من شراء التأمين الخارجي.

3. الاحتفاظ برأس المال: يجب على البنك الاحتفاظ برأس مال كافٍ لتغطية المخاطر التي لا يمكن تنويعها أو التأمين عليها داخلياً، لضمان تقليل احتمال الفشل⁴.

أخيراً، يجب اختيار أدوات إدارة المخاطر بناءً على التوازن بين التكاليف والقيمة المضافة، مع مراقبة المخاطر والعوائد لتحقيق ميزة تنافسية⁵.

ثانياً: العدوى المالية

من منظور البنوك المركزية، تُعدُّ المخاطر النظامية أكثر أهمية وشمولاً، إذ تنشأ من احتمال فشل أحد البنوك في الوفاء بالتزاماته التعاقدية، مما قد يسبب سلسلة من التخلفات عن السداد لدى بنوك أخرى ويُلحق ضرراً بالنظام المصرفي بأكمله⁶. وقد تجلت هذه المخاطر بوضوح خلال الأزمة المالية العالمية، حيث أظهرت الترابط العميق بين البنوك والمؤسسات المالية، فشركات الديون بين البنوك عبر عمليات الإقراض والاقتراض تزيد من احتمالية انتشار الفشل المالي عبر النظام، وهو ما يعرف بـ"العدوى المالية"⁷.

¹ Schroeck, G. Op.Cit, pp.40-41

² Ibid, p.41

³ Idem.

⁴ Schroeck, G. Op.Cit, p.42

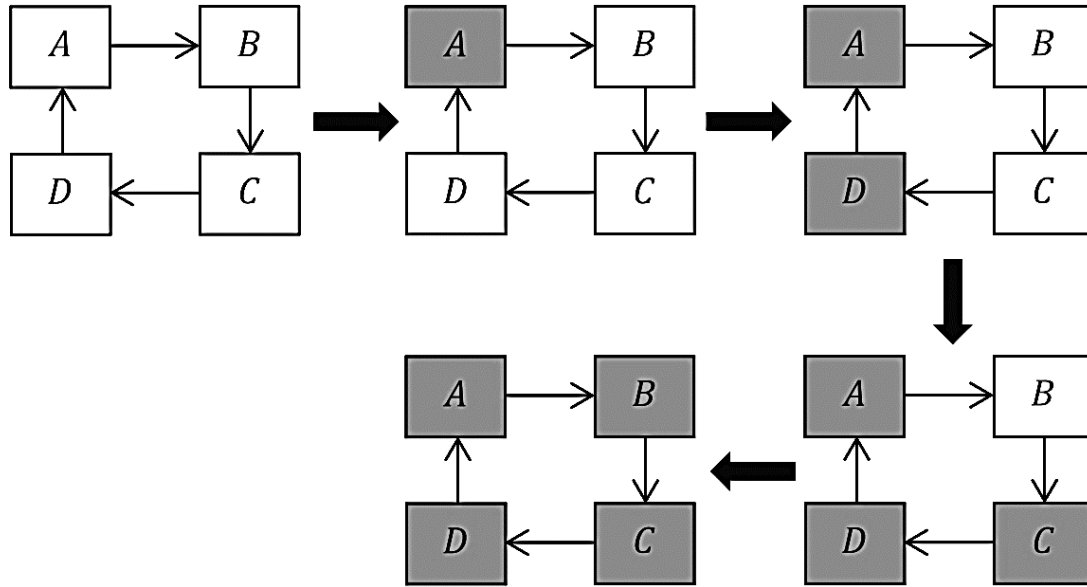
⁵ Ibid, p.43

⁶ Zou, W. Op.Cit, p.185

⁷ Cao, J. & Illing, G. **Money: Theory and Practice**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2019, p.402

يتضح ذلك من خلال الشكل (2-2)، إذ يشير السهم إلى تدفق التمويل بين البنوك: فإذا اقترض البنك "A" من البنك "D" واقترض البنك "B" من البنك "A" ثم فشل "A" في سداد ديونه، فإن بنك "D" يتكبّد خسارة قد تؤدي إلى فشله بدوره، ثم يمتدّ هذا التأثير المتسلسل إلى بقية البنوك المرتبطة في الشبكة حتى ينتهي الأمر بإفلاس جميعها¹.

الشكل رقم (2-2): العدوى المالية



المصدر: Cao, J. & Illing, G. **Money : Theory and Practice**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2019, p.403

¹ Ibid, p.403

المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية

تُعَد إدارة المخاطر عنصراً محورياً في حوكمة البنوك، وقد ازدادت أهميتها بعد الأزمة المالية العالمية التي كشفت عن ضعف كبير في آليات إدارة المخاطر، ما ساهم في حدوث الانهيار المالي. ومنذ ذلك الحين، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من إصلاحات النظام المالي وتعزيز الحوكمة المصرفية على المستوى العالمي¹. وتركز هذه الإدارة على الحد من تقلبات الأرباح وتقادي الخسائر الجسيمة من خلال نهج منظم يبدأ بتحديد المخاطر وقياسها وتقديرها كمياً، ثم اعتماد استراتيجيات فعالة لمواجهتها. ورغم أنها لا تولّد عوائد مباشرة كالقروض أو الأصول المالية، إلا أن دورها يظل حاسماً في ضمان استدامة البنك وملاءته المالية على المدى الطويل².

المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر المصرفية

تُعَد إدارة المخاطر في البنوك من أهم الأنشطة التي تسهم في تقليل الخسائر وحماية مصالح المودعين وتعزيز قيمة حقوق الملكية، ويقع على عاتق مجلس الإدارة المسؤولية النهائية في تحديد مستويات المخاطر المقبولة، واعتماد السياسات والاستراتيجيات المناسبة، إلى جانب مراجعة التقارير المتعلقة بالمخاطر وتخصيص رأس المال وتحديد حدود التعرض لها بما يتماشى مع ظروف السوق واستراتيجيات البنك. كما يُشرف المجلس على اعتماد النماذج الداخلية لتصنيف المخاطر وفهم نظام التصنيف ومتابعة المخاطر الناجمة عن الأنشطة أو المنتجات الجديدة. في المقابل، يُكَلّف كبار المديرين التنفيذيين بتنفيذ الاستراتيجيات ضمن الحدود المحددة، ووضع الأنظمة والإجراءات التشغيلية، والتأكد من كفاءة الموظفين في التعامل مع المخاطر، ورصد التغيرات في البيئة التشغيلية، ومتابعة أداء نظام التصنيف ومعالجة أوجه القصور فيه، ورفع التقارير الدقيقة والشاملة إلى مجلس الإدارة بشأن مختلف أنواع المخاطر، بما يضمن المساءلة والشفافية في إدارة المخاطر المصرفية³.

الفرع الأول: إدارة المخاطر في البنوك

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

تُعَد إدارة المخاطر جزءاً جوهرياً من منظومة الحوكمة واستراتيجيات الأعمال، ولذلك ينبغي دمجها بشكل كامل في عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والهيكل التنظيمية⁴، إذ يتولى مجلس الإدارة اتخاذ التدابير اللازمة لضمان التعرف المبكر على التطورات التي قد تُهدّد استمرارية الشركة⁵، وتسهم في ذلك استراتيجية المخاطر كأداة إدارية حيوية ليس فقط في توجيه عملية إدارة المخاطر، بل أيضاً في تحديد «الرغبة في المخاطرة» للبنك⁶. وتشير إدارة المخاطر المصرفية إلى مجموعة التحديات الناتجة عن عدم اليقين بشأن الأحداث المستقبلية التي قد تقضي إلى نتائج غير متوقعة، وتشمل هذه المخاطر مخاطر الأعمال المرتبطة بالعمليات التجارية للبنك، ومخاطر الرقابة المترتبة على وجود قصور في آليات الرقابة الداخلية⁷.

¹ Zou, W. Op.Cit, p.183

² Gestel, T. V., & Baensens B. Op.Cit, pp.38-39

³ Amalendu, G. Op.Cit, pp.593-595

⁴ Gericke, R. C. Op.Cit, p.100

⁵ Ibid, p.94

⁶ Ibid, p.98

⁷ Zou, W. Op.Cit, p.184

إدارة المخاطر أصبحت نهجًا شاملاً وجزءًا أساسيًا من استراتيجية البنوك، يهدف إلى تحقيق توازنٍ مدروس بين المخاطر والعوائد من أجل تعظيم قيمة البنك وتقليل احتمالية الإفلاس¹؛ وبالنسبة لمديري المخاطر والجهات التنظيمية، فإن المخاطر تعني عدم اليقين بشأن النتائج السلبية المحتملة، مما يتطلب تعزيز مرونة البنك وقدرته على مواجهة الظروف السلبية². ومن أجل تحسين كفاءة البنك في مواجهة المخاطر، أصبحت إدارة المخاطر وظيفةً مركزيةً وضروريةً تتطلب تفعيل عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ورصدها³، وقد برزت أهمية ذلك بوضوح بعد الأزمة المالية العالمية التي كشفت عن إخفاقٍ واسع في دمج المخاطر ضمن استراتيجيات الشركات والبنوك⁴.

غير أن إدارة المخاطر في النظام المصرفي ما بعد الأزمة تواجه تحدياتٍ عدة، على رأسها حاجة البنوك والمؤسسات المالية إلى متخصصين مؤهلين في هذا المجال وضرورة تحسين جودة الخدمات المصرفية عمومًا، ويُعتبر دمج تقنيات التعلم الآلي من الحلول المقترحة لتعزيز دقة تحليل البيانات وكفاءة إدارة المخاطر⁵.

ثانياً: تعريفات إدارة المخاطر المصرفية

تُعد إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من الإدارة الاستراتيجية لأي بنك أو مؤسسة، وقد عرّفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية باعتبارها "العمليات التي تم إنشاؤها لضمان تحديد جميع المخاطر المادية وتركيزات المخاطر المرتبطة بها وقياسها والحد منها والتحكم فيها وتخفيفها والإبلاغ عنها في الوقت المناسب وبشكل شامل"⁶. ويقدم معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) تصورًا لإدارة المخاطر باعتبارها سلسلة من الخطوات تشمل التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها والتعامل معها ومتابعتها، بما يسمح للمؤسسة بالحفاظ على درجة معقولة من الاطمئنان نحو بلوغ أهدافها الموضوعية⁷.

وتشير لجنة رعاية المنظمات (COSO) إلى أن إدارة المخاطر "تمثل إطارًا يهدف إلى رصد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة وإدارة المخاطر المرتبطة بها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتُعد مسؤولية مشتركة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وجميع العاملين، حيث تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية وفي مختلف الأنشطة"⁸. ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن إدارة المخاطر تتداخل مع جميع مستويات البنك وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية واستدامة.

ختامًا، واستنادًا إلى ما تمّ عرضه، يمكن تعريف إدارة المخاطر البنكية على أنها عملية منهجية ومتكاملة تهدف إلى تحديد وتقييم جميع المخاطر التي قد تواجه البنك، ومن ثم تصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات ملائمة للتحكم في هذه المخاطر والحد من تأثيرها على رأس المال والأرباح.

¹ Schroeck, G. Op.Cit, p.28

² Bessis, J. Op.Cit, p.1

³ Ibid.

⁴ Gericke, R. C. Op.Cit, p.81

⁵ La Torre, M. **Risk in Banking: Developing a Knowledge Risk Management Framework for Cooperative Credit Banks**, Palgrave Pivot, Cham, Switzerland, 2020, p.50

⁶ BCBS, **Corporate governance principles for banks**, Op.Cit, p.2

⁷ طبيب سارة، دور إدارة المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص27.

⁸ المرجع السابق، ص28.

تطلق العملية عبر تجميع المعطيات والمعلومات اللازمة لرصد مصادر المخاطر المحتملة، ثم تحليل تلك المخاطر كمياً وكيفياً لتقدير حجمها واحتمالية وقوعها، وبعد ذلك يتم وضع ضوابط وإجراءات مثل الحدود الائتمانية ونماذج التقييم الداخلي والتنوع في المحفظة الاستثمارية، بهدف تقليل الخسائر المحتملة. تلي هذه المرحلة مراقبة مستمرة لتطبيق السياسات وتقييم فعاليتها عن طريق تقارير دورية ومؤشرات أداء رئيسية، مع مراعاة إطار شهية المخاطر المعتمد من مجلس الإدارة والامتثال للمعايير التنظيمية للبنك المركزي. كما تتضمن إدارة المخاطر دوراً إشرافياً واضحاً يضطلع به مجلس الإدارة ولجانه، إلى جانب تعزيز ثقافة المخاطر داخل جميع وحدات البنك لضمان استمرارية العمل واستقرار النتائج المالية.

ثالثاً: مصطلحات أساسية حول إدارة المخاطر المصرفية

بغية الفهم الدقيق لإدارة المخاطر المصرفية، سنستعرض العناصر التالية¹:

◀ **الرغبة في المخاطرة:** المستوى الإجمالي وأنواع المخاطر التي يكون البنك على استعداد لتحملها، والتي يتم تحديدها مسبقاً وفي حدود قدرته على المخاطرة، لتحقيق أهدافه الاستراتيجية وخطة عمله.

◀ **إطار الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite Framework - RAF):** هو النهج الشامل الذي يضم السياسات والعمليات والضوابط والنظم التي يتم من خلالها تحديد رغبة المصرف في المخاطرة، ووضع حدود المخاطر، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ ومراقبة بيان شهية المخاطر، بما يضمن مراعاة المخاطر الجوهرية ومخاطر السمعة، واتساق إطار الرغبة في المخاطرة مع الأهداف والاستراتيجية العامة للمصرف².

◀ **بيان الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite Statement - RAS):** هو بيان مكتوب يحدد المستوى الكلي وأنواع المخاطر التي يقبل المصرف تحملها أو يتجنبها لتحقيق أهدافه الاستراتيجية. ويتضمن البيان مقاييس كمية تتعلق بالعائد ورأس المال ومستويات المخاطر والسيولة وغيرها من المؤشرات ذات الصلة، إضافة إلى معايير نوعية للتعامل مع مخاطر السمعة ومخاطر السلوك، ومخاطر غسل الأموال، والممارسات غير الأخلاقية³.

◀ **الفرق بين شهية المخاطرة والقدرة عليها:** شهية المخاطرة هي مستوى المخاطر الذي يرغب البنك في قبوله لتحقيق أهدافه، بينما القدرة على المخاطرة هي الحد الأقصى للمخاطر التي يستطيع تحملها دون المساس بملاءته المالية أو استمراريته.

◀ **القدرة على المخاطرة:** الحد الأقصى لمبلغ المخاطر الذي يستطيع البنك تحمله بالنظر إلى قاعدة رأس ماله، وإدارة المخاطر وقدرات الرقابة بالإضافة إلى القيود التنظيمية.

◀ **ثقافة المخاطر:** هي معايير البنك ومواقفه وسلوكياته المتعلقة بالوعي بالمخاطر، وتحمل المخاطر وإدارة المخاطر، والضوابط التي تشكل القرارات المتعلقة بالمخاطر. تؤثر ثقافة المخاطر على قرارات الإدارة والموظفين خلال الأنشطة اليومية ولها تأثير على المخاطر التي يتحملونها.

¹ BCBS, Corporate governance principles for banks, Op.Cit, pp.1-2

² اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص72

³ المرجع السابق، ص72

« إطار حوكمة المخاطر: كجزء من الإطار العام لحوكمة الشركات، وهو الإطار الذي من خلاله يقوم مجلس الإدارة والإدارة باتخاذ القرارات المتعلقة استراتيجية البنك ونهج المخاطر؛ ومراقبة الالتزام بالرغبة في المخاطرة وحدود المخاطر فيما يتعلق باستراتيجية البنك؛ وتحديد وقياس وإدارة ومراقبة المخاطر.

« بيان المخاطر (ملف المخاطر): هو تقييم آني لإجمالي تعرضات المصرف للمخاطر قبل تطبيق إجراءات التخفيف (إجمالي التعرض)، أو - حسب الاقتضاء - لصافي التعرض للمخاطر بعد أخذ تلك الإجراءات في الاعتبار، وذلك على مستوى كل فئة من فئات المخاطر، استناداً إلى الوضع الراهن أو إلى افتراضات مستقبلية.

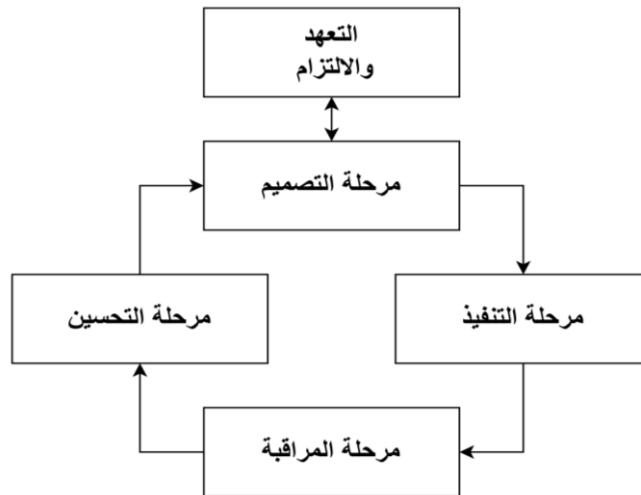
الفرع الثاني: الخطوات المنهجية لإدارة المخاطر

أولاً: إطار إدارة المخاطر في البنوك

تشمل عمليات إدارة المخاطر في البنك تحديد المخاطر وقياسها باستخدام أدوات وأساليب متعددة، ثم متابعتها وتزويد الإدارة بالبيانات الضرورية لاتخاذ قرارات ضبطها^{1 2}. ولضمان فعاليتها، تُنفَّذ هذه المهام ضمن إطار تنظيمي متماسك يمتد إلى جميع مستويات البنك³، مع تحديد سياسات المخاطر بدقة ومدى استعداد البنك لتحملها. وفي هذا الإطار تتشارك عدة أطراف داخل البنك—مثل مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وإدارة المخاطر (CRO)، ووحدتي الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي—حيث تمثل الضوابط الداخلية عنصراً محورياً لضمان كفاءة الأنشطة وامتثال البنك للقوانين واللوائح⁴.

وتتضمن عملية التحكم في المخاطر تحديد الحدود وتفويضات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر؛ أي تحديد أقصى مستوى للخسائر المقبولة سواء في العمليات الفردية أو في المحافظ الاستثمارية، مع منح التفويض اللازم لاتخاذ القرارات دون الحاجة للرجوع الدائم للمستويات العليا، بما يضمن الحد من المخاطر التي قد تؤثر سلباً على الوضع المالي للبنك ويُعزز تصنيفه الائتماني⁵.

الشكل رقم (2-3): إطار إدارة المخاطر



المصدر: Gericke, R. C. **Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018, p.96

¹ La Torre, M. Op.Cit, p.44

² Zou, W. Op.Cit, pp.185-186

³ Bessis, J. Op.Cit, p.8

⁴ Zou, W. Op.Cit, p.186

⁵ Bessis, J. Op.Cit, p.8

تتألف دورة حياة إدارة المخاطر من خمس مراحل مترابطة تبدأ بمرحلة الالتزام، حيث تضع المنظمة أهدافاً واضحة لإدارة المخاطر وتُخصّص الموارد والدعم الإداري اللازمين لتحقيقها. ثم تأتي مرحلة تصميم إطار شامل لإدارة المخاطر، وتشمل وضع السياسات والإجراءات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات لضمان التنفيذ الفعال. تليها مرحلة التنفيذ، التي يتم فيها تطبيق السياسات والإجراءات عبر التعرّف على المخاطر وتقييمها واختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها وتنفيذ الإجراءات المطلوبة. بعدها تأتي مرحلة المراقبة، حيث تتم متابعة الأداء بشكل مستمر وتحليل البيانات لتقييم مدى نجاح السياسات المتبعة. وأخيراً تختتم الدورة بمرحلة التحسين المستمر للإطار، التي تعتمد إجراء مراجعات دورية واستخدام التغذية الراجعة بهدف رفع كفاءة إدارة المخاطر وفعاليتها بمرور الوقت.

ثانياً: الخطوات المنهجية لإدارة المخاطر

تُعد عملية إدارة المخاطر البنكية منظومة متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر، وهي خطوة أساسية تهدف إلى التعرف على جميع التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على البنك، سواء كانت ناجمة عن أنشطته الداخلية أو علاقاته الخارجية، وتشمل تحليلاً شاملاً لكافة العمليات التشغيلية، بما في ذلك الوظائف الداعمة كالموارد البشرية والتعامل مع الأطراف الخارجية. وتبرز في هذه المرحلة تحديات مثل ظهور مخاطر جديدة لم يُسبق رصدها، مما يقلل من جدوى الاعتماد الكامل على الخبرات السابقة.

بعد ذلك، يتم قياس المخاطر بدقة باستخدام نماذج رياضية متقدمة كـ"محاكاة مونت كارلو"¹، إلى جانب الاعتماد على المعرفة القطاعية والخبرة الشخصية، خصوصاً في إدارة مخاطر الائتمان، التي تُعد من أكثر أنواع المخاطر القابلة للقياس. ويتضمن ذلك تقدير مؤشرات أساسية مثل الخسارة المتوقعة، وهو ما يمكن البنك من تقييم المخاطر واتخاذ قرارات مالية مدروسة. وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تحديد حالات التقصير كعدم الالتزام بشروط القرض (الالتزام بمواعيد السداد)، واحتمالات فقدان جزء من الأموال نتيجة لذلك (تفويت فرصة تحقيق أرباح إضافية خلال فترة التأخير).

بعد القياس، تُصنّف المخاطر وفق فئات محددة لتسهيل إدارتها، ثم تُوضع استراتيجيات التخفيف التي تهدف إلى تقليل كل من احتمالية حدوث الخطر وحجم الخسارة في حال وقوعه، من خلال أدوات مثل التحوط (المشتقات) والتأمين والضوابط التشغيلية. وأخيراً، تُعد مراقبة المخاطر وإعادة تقييمها بشكل دوري من الركائز الأساسية لضمان فعالية الإطار المعتمد، حيث تشمل المراجعات القانونية والضريبية، بالإضافة إلى المتابعة المنتظمة للعمليات المعرضة للخطر².

¹ محاكاة مونت كارلو: هي تقنية رياضية تتنبأ بالنتائج المحتملة لحدث غير مؤكد، تستخدم برامج الكمبيوتر هذه الطريقة لتحليل البيانات السابقة والتنبؤ بمجموعة من النتائج المستقبلية.

² Gericke, R. C. Op.Cit, pp.96-99

الشكل رقم (2-4): تقاطع مراحل إدارة المخاطر مع آليات الحوكمة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: إدارة المخاطر بموجب معيار (ISO 31000:2018)

يشكّل هذا المعيار إطاراً واسعاً ومرناً لإدارة المخاطر، وضعت المنظمة الدولية للمعايير ليعمل كمرجع اختياري يمكن استخدامه في مختلف المؤسسات ومع كل أنواع المخاطر، بهدف تعزيز الحوكمة ودعم اتخاذ القرار في بيئات تتسم بعدم اليقين. ويعرّف المعيار الخطر بأنه "تأثير عدم اليقين على الأهداف"، وهو أثر قد يكون إيجابياً أو سلبياً. ويرتكز المعيار على ثلاثة مكونات رئيسية: المبادئ، والإطار، والعمليات. وتشمل المبادئ الثمانية مجموعة توجيهات تهدف إلى ضمان فاعلية الإدارة من خلال خلق القيمة، التكامل في جميع الأنشطة، التخصيص حسب السياق، إشراك أصحاب المصلحة، التكيف مع التغيرات، استخدام أفضل المعلومات، مراعاة العوامل الثقافية والإنسانية، والتحسين المستمر. أما الإطار فيسعى إلى دمج إدارة المخاطر ضمن النظام الإداري العام للمؤسسة بقيادة الإدارة العليا، مستنداً إلى دورة التحسين المستمر (PDCA). وتمتد العمليات من تحديد السياق والمعايير إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ثم معالجتها ومتابعتها، مع ضمان التواصل المستمر وتبادل المعلومات وتوثيقها في كل مرحلة¹.

ويمتاز هذا المعيار بقدرته على التكيف مع خصوصية كل مؤسسة دون كونه مخصّصاً لمنح الشهادات، بل لتعزيز فعالية نظام إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي². وعليه، تُعتبر إدارة المخاطر وظيفة إدارية تعتمد على دورة (PDCA) التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والتصرف، إضافة إلى التواصل وتبادل

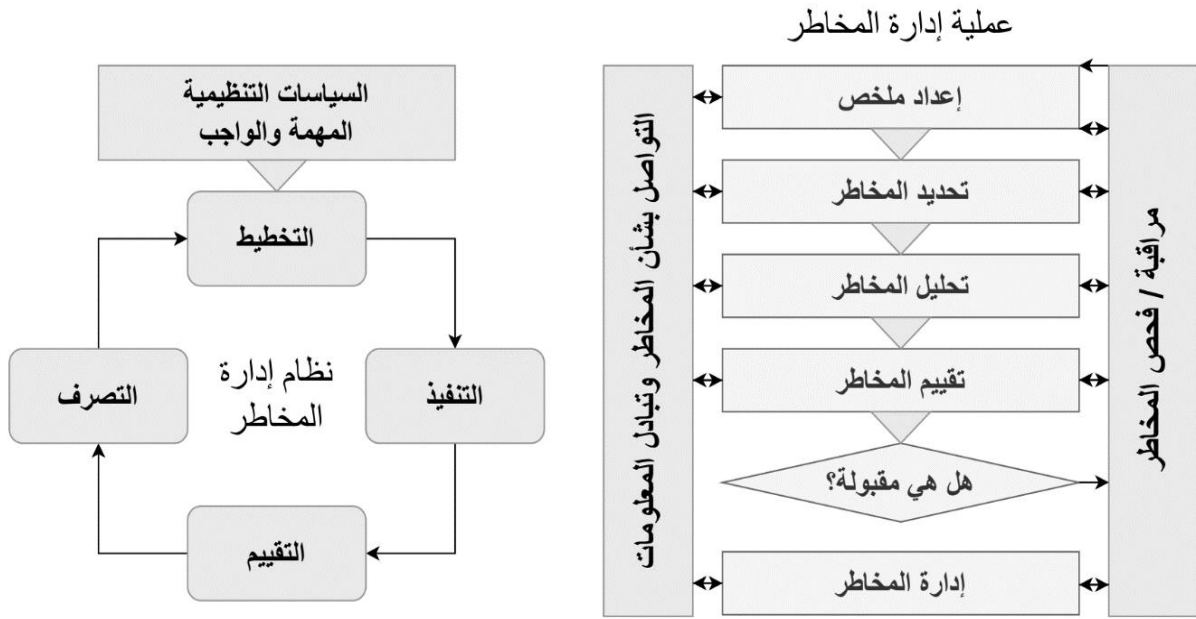
¹ Lee, H. **Risk Management : Fundamentals, Theory, and Practice in Asia**, Springer, Singapore, 2021, pp.51-59

² Gericke, R. C. Op.Cit, p.106

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

المعلومات ومتابعة المخاطر والتحقق منها بشكل دائم. كما يُنظر إلى هذا المعيار باعتباره امتداداً دولياً للإطار الأمريكي (COSO) في مجال إدارة المخاطر¹. وفي هذا الإطار، يتولى رئيس إدارة المخاطر (CRO) مسؤولية ضمان تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في مختلف مراحل صنع القرار داخل المؤسسة، وتقييم المخاطر وفقاً للمعايير والأساليب المعترف بها بهدف تقليل حالات عدم اليقين المرتبطة بالفرص والتهديدات، كما يضمن التواصل الفعال بشأن المخاطر والإشراف على التنفيذ التشغيلي لسياسة إدارة المخاطر وتقييم جميع عناصر النظام وإعداد التقارير حول أداء وفعالية الإدارة، إضافةً إلى التأكد من فهم الإدارة العليا والمديرين لأهمية إدارة المخاطر².

الشكل رقم (2-5): نظام وعلمية إدارة المخاطر



المصدر: Gericke, R. C. Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018, p.101

الفرع الثالث: تنظيم إدارة المخاطر وأدوارها

أولاً: الحوكمة وإدارة المخاطر

تهدف حوكمة الشركات إلى توجيه الشركات والسيطرة عليها بفعالية، بينما تركز إدارة المخاطر على تحديد المخاطر والتخفيف منها. وفقاً لـ Van der Oort (2013)، تسعى الحوكمة إلى ضمان إدارة المؤسسة بكفاءة، مما يتطلب تحديد جميع المخاطر التي قد تهدد نجاح الأعمال والسعي لتقليلها، ويؤكد Vuran و Adiloglu (2012) على أهمية الشفافية في عرض المعلومات المالية، لا سيما تلك المتعلقة بعوامل المخاطر المتوقعة³. ومن هذا المنطلق، تقوم الحوكمة على إنشاء نظام من الضوابط والتوازنات⁴، في حين تسعى إدارة المخاطر لتحقيق توازن بين المخاطر والعائد. وعلى الرغم من أن إدارة المخاطر غالباً ما تُعتبر جزءاً ثانوياً أو تُهمل مقارنة بأولوية الحوكمة، إلا أنها جزء أساسي من نظام الحوكمة، يشمل جميع مجالات النشاط الاقتصادي⁵.

¹ Ibid, p.101

² Ibid, pp.104-105

³ Ibid, p.116

⁵ Gericke, R. C. Op.Cit, p.116

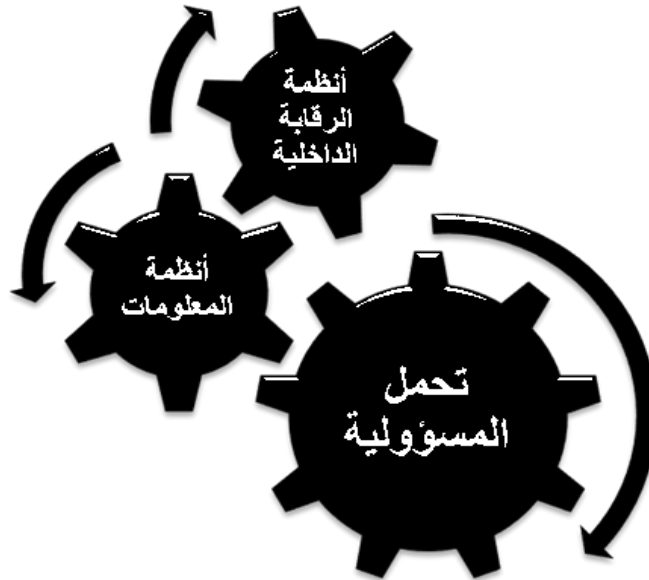
⁴ صادق راشد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص103.

تعكس الحوكمة الرشيدة وثقافة إدارة المخاطر قدرة البنوك على تجنب الإفراط في الاقتراض والمخاطرة غير المدروسة¹. وفي هذا السياق، تعني المخاطرة احتمال تباين العائد الفعلي عن المتوقع، سواء في صورة عائد أقل من المتوقع أو غيابه بالكامل أو خسارة جزئية أو كلية للاستثمار الأصلي، وعادةً ما تُقاس بحساب الانحراف المعياري للعوائد التاريخية؛ فكلما ارتفع الانحراف المعياري زادت المخاطر المتوقعة².

كما تستثمر البنوك في تطوير أنظمة واستراتيجيات لإدارة المخاطر المتعلقة بمعاملاتها، إلا أن جودة النتائج تعتمد إلى حد كبير على المدخلات البشرية، خاصة في المهام التي تتطلب تقديرًا شخصيًا مثل تقييم مخاطر الشركات المقترضة³.

وأخيرًا، تؤدي مواءمة هيكل إدارة المخاطر في البنك مع إطار الحوكمة واستراتيجياته العامة إلى تحسينات مستدامة في إدارة المخاطر، مع أهمية الإشارة إلى أن الحدود الكمية وحدها قد لا تكفي إذا كانت المقاييس لا تغطي جميع المخاطر، خاصة غير المالية منها كالمخاطر المتعلقة بالسمعة أو الجوانب القانونية، والتي قد تترتب عليها عواقب مالية كبيرة قد تصل أحيانًا إلى الفشل النهائي للبنك نتيجة تضرر سمعته⁴.

الشكل رقم (2-6): ركائز إدارة المخاطر في البنوك



المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال الشكل (2-6) أن عملية إدارة المخاطر في البنوك تركز على ثلاث دعائم أساسية مترابطة تسهم بشكل متكامل في تعزيز كفاءتها. تتمثل الدعامة الأولى في تحميل مجلس الإدارة لمسؤولية وضع استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر، وتوجيه الإدارة العليا نحو تحقيق أهداف هذه الاستراتيجية. أما الدعامة الثانية فهي أنظمة المعلومات، التي توفر قاعدة بيانات موثوقة تمكن البنك من تحديد المخاطر وتحليلها والتنبؤ بها والاستجابة لها بكفاءة. وتكمن الدعامة الثالثة في أنظمة الرقابة الداخلية، التي تشمل السياسات والإجراءات المصممة لضمان تنفيذ الاستراتيجية وضبط المخاطر، من خلال عمليات رقابية دقيقة تسهم في تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر المحتملة.

¹ Ibid, p.90

² Ibid, p.91

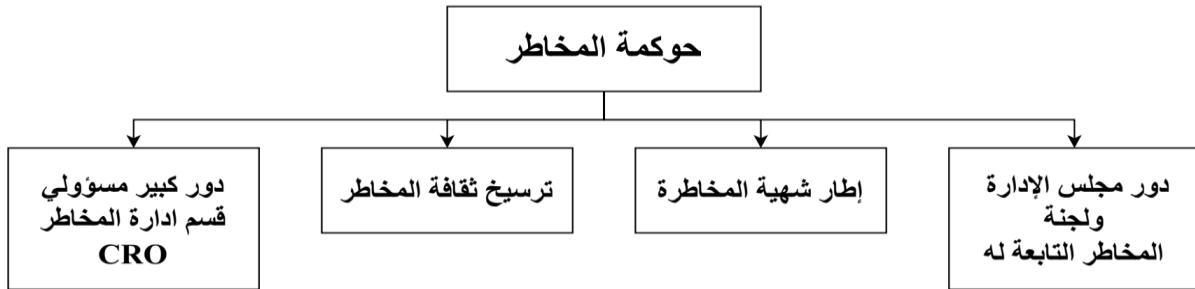
³ Idem.

⁴ Ibid, p.118

ثانياً: حوكمة المخاطر وهيكلها

حوكمة المخاطر هي نظرة شاملة تتجاوز إدارة المخاطر وتحليلها؛ فهو يتناول اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر ومساءلة الأطراف المعنية، خصوصاً في الحالات التي تتداخل فيها أدوار عدة جهات، مما يستدعي تنسيقاً محكماً بين الرؤى والأهداف والأنشطة لضمان فعالية إدارة المخاطر¹. ويضطلع مجلس الإدارة بدور محوري في دعم هذه الحوكمة عبر ترسيخ ثقافة المخاطر داخل البنك، وتعزيز التواصل بين خطوط الدفاع الثلاثة لرفع كفاءة إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحديد حدود شهية المخاطرة بوضوح والإشراف على تطبيقها عملياً².

الشكل رقم (2-7): هيكل حوكمة المخاطر



المصدر: Gericke, R. C. **Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018, p.117

ثالثاً: علاقة إدارة المخاطر بخلق القيمة

تُعَدُّ إدارة المخاطر في البنوك أداةً أساسيةً ليس فقط لتجنب الإفلاس، بل أيضاً لخلق القيمة وتعظيمها؛ فالبنوك التي تهدف إلى زيادة قيمتها يجب أن تُعطي إدارة المخاطر أولوية كبيرة بوظائف واضحة تدعم هدفها العام. وتتبع العلاقة بين إدارة المخاطر وخلق القيمة من ثلاثة أسئلة رئيسية: لماذا نمارس إدارة المخاطر؟ وكيف نقيس المخاطر؟ وماذا نفعل بشأنها وما هي الأدوات المناسبة؟ بناءً على ذلك، ينبغي أن يكون الهدف الأساسي لإدارة المخاطر في البنوك هو المساهمة في تعظيم قيمة البنك؛ إذ ينعكس اختيار هذا الهدف على أسس قياس المخاطر واختيار الأساليب والأدوات الفعالة لذلك³.

رابعاً: إدارة المخاطر ونموذج "خطوط الدفاع الثلاثة":

يمثل نموذج الخطوط الثلاثة إطاراً متكاملًا لمراقبة المخاطر في البنوك من خلال توزيع واضح للأدوار على ثلاثة مستويات⁴: الخط الأول (الإدارة التشغيلية) الذي هو مسؤول عن تحديد المخاطر اليومية وقياسها وإدارتها ورفع تقارير التقييم الذاتي للرئيس التنفيذي وإدارة المخاطر، بينما يتولى الخط الثاني (إدارة المخاطر والامتثال) صياغة السياسات إدارة المخاطر والإشراف على تنفيذها على مستوى البنك بأكمله، بما فيها قياس المخاطر ومتابعتها، وتقديم التقارير إلى مجلس الإدارة؛ والخط الثالث (التدقيق الداخلي) يُعنى بتقديم مراجعات مستقلة حول فاعلية ضوابط المخاطر والسياسات المعتمدة، والتأكد من موثوقية المعلومات المالية والإدارية، ومطابقة تصرفات الموظفين للإجراءات، وتقديم التوصيات والإشراف على تنفيذها⁵.

¹ Ibid, p.117

² Zou, W. Op.Cit, pp.186-187

³ Schroeck, G. Op.Cit, pp.29-31

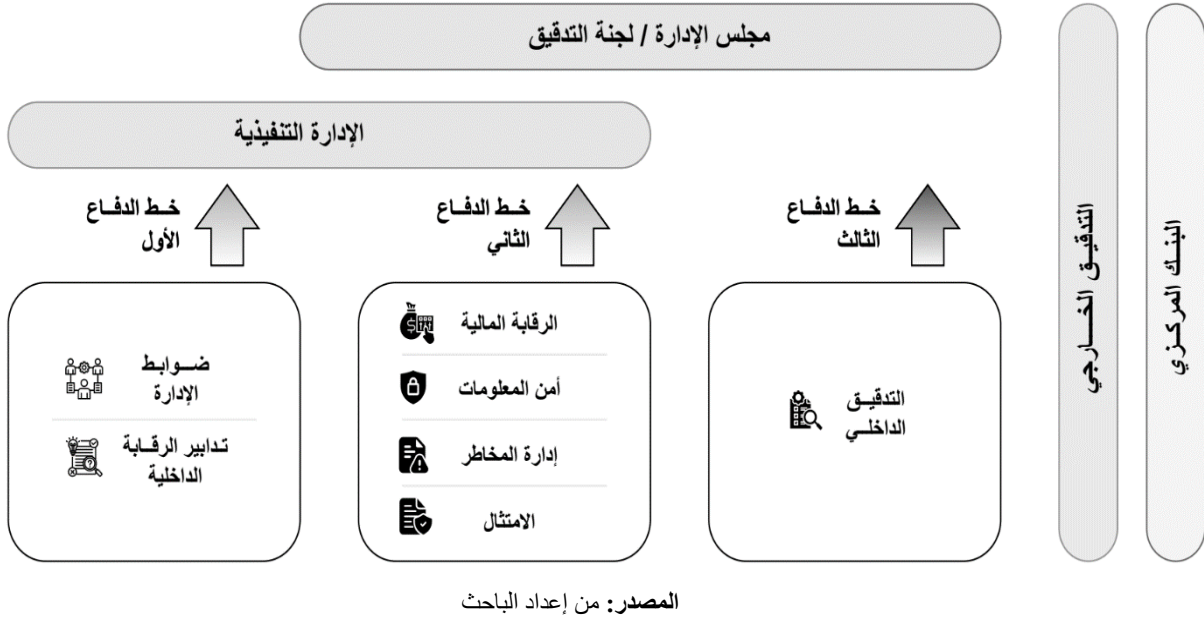
⁴ Gericke, R. C. Op.Cit, p.117

⁵ Zou, W. Op.Cit, p.186

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

وتضمن خطوط الدفاع توزيع المسؤوليات ووضوح الإجراءات والحد من احتمال فشل الرقابة أو التعرض لمخاطر قانونية، كما يساهم في تحسين الشفافية والمساءلة، وزيادة ثقة المساهمين، وضمان استقرار وأمان العمليات المصرفية¹.

الشكل رقم (2-8): خطوط الدفاع الثلاثة



المطلب الثاني: آليات إدارة المخاطر المصرفية

تُعد آليات إدارة المخاطر المصرفية من الركائز الأساسية لضمان استقرار البنوك وسلامة أعمالها، وتشمل هذه الآليات مجموعة من الإجراءات والنظم التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة والحد من آثارها. وفي هذا السياق، يتناول هذا المطلب أبرز آليات إدارة مخاطر الائتمان، والسيولة، والمخاطر التشغيلية.

الفرع الأول: آليات إدارة مخاطر الائتمان

أولاً: عملية الاكتتاب الائتماني

يُعد الاكتتاب في القروض عملية يقوم بها المقرض لتقييم مدى جدوى منح القرض، وذلك من خلال تحديد ما إذا كان طلب القرض يُمثل مخاطرة مقبولة. ويتم ذلك أولاً من خلال دراسة قدرة المدين على السداد من التدفقات النقدية الناتجة عن نشاطه، وثانياً من خلال الضمانات المقدمة.

الشكل رقم (2-9): عملية الاكتتاب الائتماني



لخفض خسائر الائتمان وزيادة فرص السداد الكامل، من الضروري اتباع الخطوات المحددة أعلاه. ولكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال فهم عميق وشامل لسياسة وإجراءات الائتمان، حتى يتم تنفيذ عملية الإقراض بشكل فعال².

¹ Bessis, J. Op.Cit, pp.10-11

² Yhip, T. M. & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, pp.8-10

1. **السياسة الائتمانية:** تُعد السياسة الائتمانية إطاراً تنظيمياً معتمداً من مجلس إدارة البنك، الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن إقرارها ومراجعتها دورياً لضمان توافقها مع استراتيجية إدارة المخاطر والقدرة على تحملها¹، وهي تهدف إلى وضع المبادئ التي تحكم دراسة ومنح التسهيلات الائتمانية من حيث القطاعات والأنشطة الاقتصادية الممولة، وحجم ونوع التسهيلات، وآجال استحقاقها، بما يحقق الاستخدام الآمن لأموال البنك². وتُعرّف هذه السياسة بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم عمليات الإقراض بمختلف مراحلها، ابتداءً من تحديد حجم ومواصفات القروض، مروراً بضوابط منحها، وانتهاءً بمتابعة تحصيلها، على أن تكون هذه القواعد مرنة ومبلغة إلى جميع المستويات الإدارية المعنية بنشاط الإقراض³. وتقوم الإدارة العليا بتنفيذ هذه السياسة من خلال وضع آليات فعالة لرصد مخاطر الائتمان وقياسها ومراقبتها، بما يشمل جميع الأنشطة الائتمانية، سواء على مستوى العملاء الفرديين أو محافظ الاستثمار، مع الأخذ في الاعتبار تقلبات السوق والظروف الاقتصادية⁴. وفي فبراير 2025، أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من المبادئ الخاصة بإدارة مخاطر الائتمان، كجزء من مراجعتها للمبادئ الأصلية الصادرة في سبتمبر 2000، وذلك لضمان استمرار ملاءمتها لمتطلبات الأسواق المالية، والتغيرات الجوهرية التي طرأت على البيئة الإشرافية والتنظيمية خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية⁵.

وقد ركّزت اللجنة في هذا التحديث على أفضل ممارسات الحوكمة الفعّالة لإدارة مخاطر الائتمان، والتي تتمحور حول أربعة مبادئ رئيسية: أولاً، المبادئ التوجيهية (السياسة الائتمانية)، وهي وثائق تنظم المعاملات التي قد تنطوي على مخاطر ائتمانية، وتشرف عليها لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة؛ ثانياً، المهارات، من خلال تفويض الصلاحيات إلى لجان وأفراد يمتلكون الكفاءة اللازمة؛ ثالثاً، الحدود، عبر تحديد الحد الأقصى للمخاطر التي يكون البنك مستعداً لتحملها؛ ورابعاً، الرقابة، حيث يُشترط أن يكون المديرون والموظفون مؤهلين للعمل ضمن بيئة تمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة^{6 7}.

2. **بدء الائتمان:** في هذه المرحلة يتوجه المقرض لتقديم طلب الحصول على قرض، حيث يتم التحقق من استيفائه للمتطلبات الأساسية لسياسة الائتمان التي تحدد أنواع القروض المقبولة وأغراضها ومدتها وضماناتها وهيكلها، كما توضح كيفية التعامل مع الاستثناءات التي تتطلب موافقة صريحة من سلطة الاعتماد (لجنة القروض)⁸؛ وبعد الانتهاء من الفحص الأولي يتم الانتقال إلى تحليل مفصل للجدارة الائتمانية للمقرض، بما يشمل تقييم قدرته واستعداده على سداد القرض⁹.

¹ BCBS, **Principles for the management of credit risk**, Consultative Document, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, February 2025, p.5

² بزارية امحمد، وآخرون، **الاتجاهات الحديثة لإدارة مخاطر الائتمان في المصارف الجزائرية وفق المعايير الدولية "دراسة ميدانية على عينة من المصارف"**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص 913

³ عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 118-119

⁴ BCBS, **Principles for the management of credit risk**, Op.Cit, p.6

⁵ Ibid, p.1

⁶ Bouteillé, S. & Coogan-pushner, D. Op.Cit, p.53-44

⁷ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **مبادئ إدارة المخاطر الائتمانية**، ورقة عمل، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2012، ص 3

⁸ BCBS, **Principles for the management of credit risk**, Op.Cit, pp.7-8

⁹ Yhip, T. M. & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, p.10

3. **تحليل الائتمان:** تعنى عملية الاكتتاب في القروض بتحديد مدى قبول المخاطر المرتبطة بطلب القرض من خلال تقييم عنصرين رئيسيين، وهما قدرة المقترض على السداد والضمانات المقدمة لتأمين القرض؛ ويجب أن تستند جميع عمليات منح الائتمان إلى اعتبارات تجارية بحتة بعيداً عن أي اعتبارات أخرى¹. ولتقييم هذه المخاطر بدقة، يعتمد المقرضون على منهجية "Five C's" في تحليل الائتمان، التي تعتمد على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بخمسة عناصر رئيسية.

1. **القدرة (Capacity):** تتعلق هذه الخاصية بالقدرة المالية للمقترض على سداد القرض وفوائده في المواعيد المحددة وفق الشروط المتفق عليها، مع الأخذ في الاعتبار التاريخ الائتماني، الأداء المالي المستقبلي، ومصادر الدفع المحتملة². يشمل هذا العنصر تقديم المقترض لبيانات مالية دقيقة وحديثة ليتمكن البنك من حساب النسب المالية وعمل توقعات للتدفقات النقدية³.

2. **رأس المال (Capital):** يعبر هذا البعد عن حقوق المساهمين في الشركة، كاستثماراتهم والمخاطر التي قد يواجهونها في حالة فشل الشركة⁴. حيث يعتمد المقرضون في تحديد المبلغ المناسب للإقراض على تحليل هيكل رأس المال، والنسب المالية المرتبطة به، مثل نسبة الدين إلى رأس المال ونسبة تغطية خدمة الدين⁵.

3. **الضمانات (Collateral):** هي الأصول المقدمة كضمان للقرض، والتي تختلف حسب حجم التمويل والمخاطر المتوقعة⁶. قد تشمل هذه الأصول ممتلكات شخصية أو مادية أو أوراق مالية، وتستخدم كمصدر ثانوي للسداد في حال فشل التدفقات النقدية في تغطية القرض. لهذا السبب، يُعد تقييم قيمة الضمانات بشكل دوري جزءاً مهماً لضمان تغطية أي خسائر محتملة عند التعثر⁷.

4. **الشروط (Conditions):** تمثل العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على قرار منح القرض، مثل تحليل اتجاهات السوق والاقتصاد العام، مثل التضخم وأسعار الفائدة، وظروف عمل المقترض التي قد تؤثر على قدرته على السداد. كما تتضمن السياسات الداخلية للمقرض، مثل معدلات الفائدة التي تختلف حسب نوع القرض، مما يؤثر على المخاطر المرتبطة به⁸. وقد تتعلق الشروط بالقروض السابقة للشركة أو بمتطلبات السوق والمنافسة للأعمال الجديدة⁹.

5. **الشخصية (Character):** تتعلق بمصداقية المقترض وقدرته على تحقيق العوائد من المشروع أو الاستثمار. ويشمل هذا تقييم خلفيته التعليمية والمهنية وخبرته، بالإضافة إلى معرفة تفاصيل المشروع¹⁰. كما يُؤخذ في الاعتبار السمعة الائتمانية وسجل السداد السابق، حيث يشكل التاريخ الائتماني عنصراً حاسماً في هذا التقييم، إذ يشير السجل الائتماني الضعيف إلى احتمالية وجود مشاكل في السداد¹¹.

¹ BCBS, Principles for the management of credit risk, Op.Cit, p.11

² Lessambo, F. Op.Cit, pp.242-244

³ Yhip, T. M. & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, pp.11-12

⁴ Idem.

⁵ Ibid, p.20

⁶ Lessambo, F. Op.Cit, pp.242-244

⁷ Idem.

⁸ Yhip, T. M. & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, pp.11-12

⁹ Lessambo, F. Op.Cit, pp.242-244

¹⁰ Idem.

¹¹ المصري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص116

تتفاوت سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بالشخصية حسب نوع المقرض¹؛ فبالنسبة للأفراد تكون المعلومات متاحة من مصادر متعددة، بينما يتطلب تقييم الشركات تحليلاً أكثر عمقاً لسلوك الإدارة وأخلاقياتها².

عند إتمام عملية تحليل الائتمان وتقييم العناصر الخمسة، يتم تحديد نسبة المخاطرة الائتمانية بناءً على نظام تصنيف ائتماني معترف به، مما يسهل اتخاذ القرار النهائي بشأن الموافقة على القرض أو رفضه³.

4. هيكله القروض:

1.4 الأهداف الرئيسية لهيكله القروض: تهدف إلى تأمين توازن عادل بين مصالح المقرض والمقرض، وذلك عبر:

- ◀ الحفاظ على قدرة المقرض على السداد: بالتأكد من وجود تدفق نقدي كافٍ لدى المقرض وتوفير ضمانات إضافية تُستخدم كغطاء للقرض؛
- ◀ تحسين وضع المقرض: عن طريق منحه الأولوية في استرداد أمواله من أصول المقرض إذا اضطر الأخير لتصفية ممتلكاته لتسديد الديون⁴.

2.4 المكونات الرئيسية لهيكله القروض: تشمل مجموعة من العناصر بما يعزز إمكانية السداد ويقلل المخاطر، وهي:

- ◀ تحديد غرض القرض والمبلغ المطلوب؛
 - ◀ مطابقة جدول السداد مع التدفق النقدي للمقرض لضمان تناسبه مع قدرته المالية؛
 - ◀ مطابقة مدة القرض مع نوع الأصل الممول، فالقروض قصيرة الأجل تُخصص لرأس المال العامل، بينما تُستخدم القروض طويلة الأجل لتمويل المعدات والآلات؛
 - ◀ تحديد أسعار الفائدة بما يتناسب مع مخاطر الائتمان، وتحديد الرسوم المطلوبة؛
 - ◀ صياغة اتفاقية القرض، التي تتضمن تحديد العهود لضمان السداد وحماية حقوق المقرض؛
 - ◀ تحديد الضمانات الملائمة كوسيلة احتياطية لتغطية القرض في حال تعثر المقرض عن السداد⁵.
- 3.4 تسعير القروض: تختلف سياسات تحديد أسعار الفائدة حسب نوع ومدة القرض، حيث يمكن اعتماد خطوط عامة أو تحديد تفاصيل دقيقة لكل فئة. والأسلوب الشائع هو تقسيم القروض إلى فئات لكل منها سعر فائدة محدد، مع ترك حرية تعديل المعدل وفق دراسة حالة المقرض وظروفه، وطبيعة نشاطه، ومدة القرض، ومستوى السيولة⁶. تعتمد البنوك عند تحديد أسعار الفائدة على القروض على منهجين أساسيين:

1.3.4 تسعير القروض على أساس التكلفة: يقوم هذا المنهج على أربع خطوات:

- أ. تحديد متوسط تكلفة جذب الودائع: يشمل ذلك الودائع التجزئة مثل حسابات التوفير والودائع لأجل، بالإضافة إلى الودائع بالجملة من الشركات الكبرى والبنوك الأخرى؛

¹ علا نعيم عبد القادر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-172

² المرجع السابق، ص ص 167-170

³ Yhip, T. M., & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, p.18

⁴ Idem.

⁵ Ibid, p.19

⁶ عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 261

ب. حساب متوسط تكلفة خدمة القرض: التي تشمل التكاليف الإدارية الثابتة المرتبطة بالقرض، ويُعبر عنها كنسبة مئوية من مبلغ القرض؛

ج. إضافة قسط التخلف عن السداد: لتعويض المخاطر المحتملة المرتبطة بالقرض؛

د. تطبيق هامش الربح: وهو نسبة مئوية تعبّر عن الربح المتوقع من القرض¹.

وبذلك تكون صيغة التسعير النهائية على النحو التالي²:

معدل الإقراض = متوسط معدل الإيداع + متوسط تكلفة الخدمة + قسط التخلف عن السداد + تكلفة رأس المال + هامش الربح (7)

2.3.4 تسعير القروض على أساس المخاطر: يحدد هذا المنهج سعر القرض اعتماداً على احتمالية تخلف المقرض عن السداد، ويُعتبر التصنيف الائتماني عاملاً رئيسياً في تحديد علاوة المخاطر. فكلما ارتفع التصنيف الائتماني انخفضت العلاوة، والعكس صحيح. كما تُؤخذ في الاعتبار خصائص القرض نفسه، مثل حجمه ومدة استحقاقه؛ فالمدة القصيرة تقلل من احتمالية تغير قدرة المقرض على السداد. وبناءً على ذلك، تستطيع البنوك تقديم أسعار تنافسية للعملاء ذوي التصنيف الائتماني الجيد، بينما ترفض القروض عالية المخاطر أو تفرض عليها أسعاراً أعلى. إضافة إلى ذلك، تؤثر جودة الضمانات المرهونة في تخفيض علاوة المخاطر؛ إذ تكون أسعار الفائدة على القروض المضمونة أقل مقارنةً بالقروض غير المضمونة³.

5. تقديم الائتمان والتحكيم: يقدم طلب المعاملة إلى إدارة المخاطر للتحكيم، ويشمل الطلب الأقسام التالية:

◀ **تفاصيل المعاملة:** يتضمن معلومات العميل، والمبلغ والغاية من القرض، وتصنيف مخاطر القرض، وشروطه، وتسعيره؛

◀ **الهيكل:** تتضمن مبلغ القرض المطلوب، وتوقيت صرف الأموال، وأجل الاستحقاق؛

◀ **مخطط المعاملة:** يوضح هدف القرض وأي استثناءات من سياسة الائتمان، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف والتدابير التي سيتخذها المقرض لتخفيف المخاطر؛

◀ **مراقبة المعاملات والإبلاغ عنها:** يتناول كيفية متابعة الحسابات لاكتشاف المخاطر وتخفيفها وحماية مصالح المقرض، ويشمل ذلك إشارات الإنذار المبكر وتحديد المسؤوليات والعهود، بالإضافة إلى إجراءات إعداد التقارير وشروط ما قبل الصرف⁴.

¹ Yhip, T. M. & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, p.21

² Idem.

³ Ibid, pp.22-23

⁴ Ibid, pp.23-26

6. توثيق القرض:

1.6 مفهوم توثيق القرض: يُعد عنصرًا أساسيًا في عملية الاكتتاب، حيث يوفر حماية للمقرض بعد منح القرض، فإذا لم تكن الوثائق مرتبة بشكل صحيح قد تؤدي ذلك إلى خسائر. حيث يقوم القسم القانوني للبنك بإعداد الوثائق اللازمة، مثل سند الوعد بالدفع واتفاقية القرض، والتي يجب أن يوقعها جميع الأطراف. بهدف دعم إكمال دورة حياة المعاملة وضمان تسجيلها بشكل صحيح، وتقليل مخاطر فقدان القرض نتيجة أي نقص أو قصور في المستندات¹.

2.6 اتفاقية القرض: هي المستند القانوني الذي يربط بين المقرض والمقترض، ويحدد الشروط الضرورية لضمان السداد بفعالية، وتشمل مجموعة من العهود التي تهدف إلى حماية مصالح المقرض وضمان إدارة القرض بكفاءة، وتنقسم هذه العهود إلى:

◀ **العهود السلبية:** هي التي تمنع المقرض من اتخاذ إجراءات معينة قد تؤثر سلبًا على قدرة المقرض على استرداد أمواله، مثل منع زيادة الرواتب، أو تحمل ديون إضافية، أو تقييد توزيع الأرباح، أو بيع أصول معينة، أو الاندماج مع شركة أخرى.

◀ **العهود الإيجابية:** هي العهود التي تفرض على المقرض القيام بإجراءات معينة تضمن الامتثال للمتطلبات القانونية والمالية، مثل الالتزام بتقديم البيانات المالية بشكل منتظم².

◀ **العهود المالية:** هي شروط تضع حدودًا مالية معينة يجب على المقرض الالتزام بها، وتشمل:

- الحد الأدنى لنسبة السيولة الحالية.
- الحد الأقصى لقيمة الاقتراض المسموح بها.
- الحد الأدنى للقيمة الصافية الملموسة.
- الحد الأقصى للنفقات الرأسمالية.
- الحد الأقصى لنسبة تغطية خدمة الدين.
- الحد الأقصى لنسبة إجمالي الخصوم إلى القيمة الصافية الملموسة.

تُحدد هذه الشروط عند هيكلة القرض بناءً على ميزانية المقرض وأعماله، وتعمل جميع هذه العهود على ضمان توفر التدفق النقدي الكافي لسداد ديون البنك في الوقت المحدد³.

7. إغلاق القرض وصرف الائتمان: يُعد إغلاق القرض المرحلة التي يصبح فيها القرض نهائيًا وملزمًا، حيث يوقع كل من المقرض والمقترض على المستندات القانونية اللازمة، مما يلزم المقرض بسداد القرض ويلزم المقرض بتقديم التمويل وفقًا للشروط المتفق عليها. وقبل صرف الأموال، تتولى وحدة خدمة الإقراض التحقق من استيفاء جميع المتطلبات المسبقة المدرجة في طلب القرض. ويتم صرف القرض بمجرد التأكد من اكتمال الوثائق وتوقيعها، مع الاحتفاظ بجميع المستندات لدى المقرض أو مكتب المحاماة المعني⁴.

¹ Ibid, p.27

² Ibid, pp.27-28

³ Ibid, pp.423-425

⁴ Ibid, pp.28-29

8. **مراقبة القرض وإعداد التقارير:** تبدأ هذه العملية فور صرف القرض، وفقاً لما تحدده اتفاقية القرض من أنواع التقارير المطلوبة وتكرارها. ولضمان مراقبة منهجية وفعالة، تعتمد البنوك أنظمة تُلزم المقرض بتقديم معلومات وتقارير مالية دورية، تشمل البيانات الشهرية والربع سنوية والسنوية. وإذا ما أخل المقرض بشروط القرض، فقد يؤدي ذلك إلى حالة تخلف عن السداد، إلا أن المقرض غالباً ما يمنح إعفاءً مقابل رسوم إضافية. إلى جانب ذلك، تستخدم البنوك أنظمة إنذار مبكر لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المقرض، وتشمل عملية المراقبة زيارات ميدانية دورية لموقع العمل، واجتماعات منتظمة مع العملاء لتقييم الأداء العام للمؤسسة وجودة إدارتها¹.

وفي إطار المراجعة السنوية، يُعدّ موظف الائتمان تقرير الامتثال السنوي، ويقدمه إلى إدارة المخاطر. يتضمن هذا التقرير جدولاً يوضح مدى التزام المقرض بالمتطلبات المختلفة مثل العهود، المدفوعات الأصلية، ومدفوعات الفائدة، الضمانات، بالإضافة إلى الإجراءات التي قد يحتاج المقرض إلى اتخاذها. كما يشمل التقرير مراجعة حالة القروض المتعثرة، والمخصصات، والديون المشطوبة^{2 3}.

1.8 **أسبابها:** تهدف المراقبة بشكل أساسي إلى الحد من المخاطر المرتبطة عن تدهور الجدارة الائتمانية للمقرض، أو انخفاض قيمة الضمانات، أو عدم اكتمال وثائق القرض. كما تُعزز الضغوط التنظيمية الحاجة إلى تحسين إدارة بيانات الائتمان، بما يشمل تحديث التصنيفات الائتمانية بشكل دوري على الأقل مرة سنوياً، وتقديم تقارير للبنك المركزي⁴.

2.8 أفضل ممارسات مراقبة القروض:

أ. **مراقبة عهود القرض:** تركز هذه العملية على التأكد من التزام المقرض بجميع الشروط والأحكام الواردة في اتفاقية القرض، بما يضمن قدرة البنك على استرداد أمواله. تعتمد البنوك في ذلك على وثيقة طلب القرض واتفاقية القرض، إلى جانب سياسة داخلية لمراقبة جودة الائتمان، ومتابعة وثائق القروض والضمانات⁵. تُعتبر العهود المالية جزءاً أساسياً في تقييم الأداء المالي للمقرض، حيث تتيح للبنك مراقبة أدائه بشكل مستمر واتخاذ إجراءات استباقية عند الحاجة، مما يُسهم في الحد من المخاطر المحتملة؛ من بين المؤشرات التي قد تُنذر بتخلف المقرض عن السداد: التأخر في سداد المستحقات، خرق العهود، عدم تقديم التقارير المالية المطلوبة، أو انخفاض قيمة الضمانات⁶.

ب. **خرق عهود القرض:** تختلف استجابات البنوك تجاه خروقات العهود تبعاً لخطورة الانتهاك. فقد تتسامح مع الخروقات الطفيفة مثل التأخر لأول مرة في تقديم البيانات، من خلال تمديد المهلة المحددة. أما في الحالات الجسيمة، كزيادة الديون عن الحد المسموح أو الاستحواذ غير المصرح به على شركة ما، فقد تؤدي إلى مطالبة البنك بالسداد الفوري، أو توقف التمويل الإضافي، بل وقد تلجأ لاتخاذ إجراءات قانونية. لذا تُعد المراقبة الدقيقة والإبلاغ السريع عن الخروقات أمرين ضروريين لتقادي التصعيد وتأخر المعالجة⁷.

¹ Ibid, pp.29-30

² Ibid, p.428

³ شطب الديون هو إجراء محاسبي يعكس فقدان الأمل في تحصيل دين معين، ويتم تحميله على مخصصات خسائر القروض، دون أن يعني ذلك إسقاط الحق القانوني في المطالبة به مستقبلاً.

⁴ Ibid, p.42

⁵ Ibid, pp.423-425

⁶ Idem.

⁷ Ibid, p.425

ج. **عملية مراجعة الائتمان الدورية:** تُجري البنوك مراجعة شاملة سنوياً على الأقل للمقترضين، مع تكثيف الرقابة على الحالات ذات المخاطر العالية، كالمقترضين منخفضي التصنيف أو من تدهورت تصنيفاتهم¹. وتشمل هذه المراجعة تقييماً دقيقاً لمخاطر الائتمان باستخدام أدوات مثل بطاقة الأداء الائتماني (BRR) والنماذج الإحصائية. ويُحدّث موظف الائتمان التصنيف بناءً على المعلومات المستجدة لتقدير مدى تأثيرها على قدرة المقترض على السداد خلال فترة تمتد حتى ثلاث سنوات. كما تتم مراجعة الضمانات، والتحقق من بيانات أساسية مثل تصنيف المخاطر (FRR) وتاريخ الاستحقاق النهائي (FMD)².

د. **عملية قائمة المراقبة:** تُعد قائمة المراقبة أداة مهمة تُدرج فيها الحسابات التي تتطلب رقابة خاصة أو متكررة، ويتم تحديد هذه الحسابات خلال المراجعة السنوية أو عند توفر مؤشرات تُشير إلى تدهور الأداء، مثل التأخر في السداد أو خرق العهود. تشمل هذه العملية اجتماعات دورية بين وحدات الأعمال وإدارة المخاطر، وتُعتمد فيها تقارير دقيقة وآنية، مع وضع خطة معالجة خاصة لكل حساب مدرج في القائمة³.

هـ. **مراقبة وثائق القروض والضمانات:** تُعد مراقبة وثائق القرض والضمانات من الممارسات الحيوية لتفادي المخاطر القانونية والخسائر الناتجة عن تراجع قيمة الضمانات. فقد يؤدي سوء تنظيم أو عدم دقة الوثائق إلى فقدان البنك حقوقه عند تعثر المقترض. لذا، تشمل هذه العملية التحقق من صحة بيانات المقترض، تسجيله القانوني، توقيعات المسؤولين، والتأكد من هوية حاملي القرض. أما الضمانات، فتخضع لمراقبة دقيقة تشمل التوصيف السليم، إثبات الملكية، وتقييمها الدوري من قبل خبراء معتمدين. كما ينبغي تسجيل الامتيازات على الضمانات بشكل دقيق ومفصل، ما يمنح البنك الأولوية في استرداد مستحققاته حال تعثر المقترض عن السداد⁴.

9. **عملية إدارة القروض المتعثرة والسياسات المتبعة:** تُعنى إدارة القروض المتعثرة بالتعامل مع القروض التي تعذر سدادها وفق الشروط الأصلية المتفق عليها. ووفقاً لتعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية، تُعد القروض متعثرة عندما يُستبعد أن يسدد المدين التزاماته الائتمانية بالكامل دون تدخل مباشر من البنك، مثل تسهيل الضمانات. وتشمل هذه الفئة القروض التجارية التي تأخرت في السداد أكثر من 90 يوماً، وقروض التجزئة والاستهلاك التي تجاوزت 180 يوماً. ويُعد الكشف المبكر عن مؤشرات ضعف الملاءة الائتمانية، من خلال نظام الإنذار المبكر، عنصراً أساسياً في نجاح إدارة القروض المتعثرة⁵. وفي حال تصنيف المقترض ضمن قائمة القروض المتعثرة، تُوضع خطة زمنية لتسوية القرض، تشمل استراتيجيات إعادة التأهيل أو الخروج، بما في ذلك تسهيل الضمانات إذا لزم الأمر⁶.

تشكل إدارة القروض المتعثرة جزءاً لا يتجزأ من منظومة إدارة المخاطر الشاملة في البنوك، وتتميز بجملة من الممارسات المشتركة، أبرزها:

◀ إنشاء وحدة متخصصة تُعنى حصرياً بإدارة القروض المتعثرة؛

◀ اعتماد برامج رسمية ومعتمدة لضمان فعالية الإدارة؛

¹ BCBS, **Principles for the management of credit risk**, Op.Cit, p.12

² Yhip, T. M. & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, pp.425-426

³ Ibid, p.426

⁴ Ibid, pp.427-428

⁵ BCBS, **Principles for the management of credit risk**, Op.Cit, p.17

⁶ Yhip, T. M. & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, p.30

◀ وضع سياسات وإجراءات ائتمانية تُحدد معايير تصنيف المخاطر، وتُحول الحسابات المتعثرة إلى الوحدة المختصة بعد فترة محددة من المراقبة؛

◀ خضوع الوحدة المتخصصة للإشراف المباشر من الإدارة العليا، مع مساءلتها أمام مجلس الإدارة؛

◀ اضطلاع مديري الوحدة بدور محوري في تصميم وتنفيذ استراتيجيات استرداد الديون، سواء من خلال إعادة الهيكلة أو إعادة التأهيل أو التصفية الإجبارية عبر تسيل الضمانات¹؛

◀ موافقة الإدارة العليا على جميع الاستراتيجيات والإجراءات المتعلقة بالقروض المتعثرة².

1.9 توثيق القروض المتعثرة: يشمل توثيق القروض المتعثرة جمع بيانات دقيقة عن إجمالي قيمة القروض المتعثرة، والمخصصات المقدرة للخسائر، وتواريخ خرق شروط التعاقد. كما يتضمن التوثيق تفاصيل الاستراتيجية المعتمدة، مثل خطة إعادة التأهيل، التي قد تمتد لسنوات وتتطلب موارد مالية (تخصيص مخصصات خسائر إضافية أو ضخ تمويل مؤقت) وبشرية (فرق متخصصة من إدارة القروض المتعثرة، التحليل المالي، والإشراف الميداني) معتبرة.

وإذا باءت جهود إعادة التأهيل بالفشل، قد تصبح الحلول القانونية، مثل التصفية أو الحجز، الخيار الوحيد متاح. ومن هنا، تبرز أهمية التوثيق الشامل والدقيق لكل الإجراءات والقرارات، كونه يساهم بشكل حاسم في مراجعة الائتمان، الموافقة على المعاملات، ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة³.

2.9 إعادة هيكلة الدين المتعثر (Troubled Debt Restructuring): تتطلب إعادة هيكلة الدين المتعثر (TDR) تعديل شروط الدين بما يتناسب مع الوضع المالي المتدهور للمدين، ويستلزم هذا التصنيف تحقق شرطين أساسيين: أولهما، أن يكون المدين في ضائقة مالية حقيقية مثل تكبد خسائر تشغيلية أو تأخر في السداد؛ وثانيهما، أن يقدم البنك تنازلات ملموسة، كخفض سعر الفائدة أو تخفيض أصل الدين أو تمديد تاريخ الاستحقاق أو حتى التنازل عن جزء من الدين مقابل أصول أو أسهم. ويظل القرض ضمن فئة الديون المعاد هيكلتها حتى يسدد⁴.

3.9 إعادة التأهيل (Rehabilitation): تعني إعادة التأهيل قيام البنك بتقييم مدى قدرة المقترض على استعادة نشاطه وتحقيق الربحية من جديد، بما يسمح له بالوفاء بالتزاماته المالية. وتبدأ هذه العملية بتحديد جذور الأزمة التي يواجهها العميل، ثم تطوير حلول بديلة لمعالجة تلك الأسباب. يلي ذلك إعداد نماذج لتحليل حساسية المتغيرات الحرجة وتوقع النتائج المحتملة، وصولاً إلى مقارنة البدائل واختيار الأنسب اقتصادياً. وبعد اختيار الحل الأمثل، يتم إعداد خطة إعادة التأهيل وتنفيذها، مع متابعة دقيقة لتقييم مدى نجاحها. وتكمن إحدى الفوائد الأساسية لهذه العملية في الحفاظ على العلاقة المستمرة بين البنك والعميل، مع إمكانية تحقيق عائد أعلى مما قد يُسترد في حالة التصفية، حيث إن بعض المقترضين قد يتمكنون من سداد الدين بالكامل، على عكس التصفية التي تعتمد بشكل أساسي على قيمة الضمانات التي غالباً ما تغطي جزءاً فقط من الدين⁵.

¹ Yhip, T. M., & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, pp.436-437

² BCBS, **Principles for the management of credit risk**, Op.Cit, p.10

³ Yhip, T. M., & Alagheband, B. M. D. Op.Cit, pp.437-438

⁴ Ibid, p.439

⁵ Ibid, pp.438-439

4.9 التصفية الإجبارية للضمانات (Compulsory Liquidation of Collateral): في حال تعذر نجاح خطة إعادة التأهيل، يلجأ البنك إلى التصفية الإجبارية كخيار نهائي لاسترداد مستحقاته، وذلك ببيع الضمانات المقدمة من المدين؛ وتتميز هذه الاستراتيجية بعدة مزايا، من بينها سرعة التنفيذ وسهولته، إلى جانب تقليص المخاطر الائتمانية المرتبطة بتمديد فترات السداد أو خفض الفائدة. ومع ذلك، فإن هذا المسار ينطوي على تكاليف قانونية مرتفعة يتحملها البنك في البداية، على أمل استردادها لاحقاً من حصيلة بيع الضمانات. وعلى الرغم من هذه التكاليف، تبقى التصفية أحياناً الخيار الوحيد الممكن، خاصةً عندما يكون احتمال استعادة النشاط لدى المقترض ضعيفاً¹.

الجدول رقم (2-4): الفرق بين إعادة التأهيل وإعادة هيكلة الدين

المقارنة	إعادة التأهيل	إعادة هيكلة الدين
التعريف	استعادة قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته عبر معالجة جذور الأزمة وتحسين الأداء المالي والتشغيلي.	تعديل شروط الدين بشكل مباشر لتناسب قدرة المدين المتعثر على السداد.
النطاق	أوسع وأشمل: تشمل تحليل النشاط، تحسين العمليات، دعم فني، إعادة جدولة، إعادة تمويل، وغيرها.	أضيق وأكثر تركيزاً: تقتصر على الجوانب المالية للعقد القائم (مثل تعديل الفائدة، الأجل).
الهدف	إنعاش مشروع العميل على المدى الطويل وتحقيق الاستدامة.	تسهيل استرداد القرض وتقليل الخسائر.
النتيجة المحتملة	قد تؤدي إلى تعافٍ شامل ونهوض العميل مجدداً.	تؤدي إلى تقليل العبء المالي على المدين، لكنها لا تضمن التعافي التشغيلي.

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: إدارة مخاطر الائتمان

1. مفهوم إدارة مخاطر الائتمان: تشكل عنصر محوري في ضمان استمرارية البنوك، إذ تسهم السياسات التي تحد من الإقراض للأطراف ذات الصلة وتقلل من التعرضات الكبيرة في احتواء هذه المخاطر. ولا يقتصر تأثير تصنيف الأصول وتكوين المخصصات على قيمة محفظة القروض فحسب، بل يطل أيضاً القيمة الأساسية لرأسمال البنك. ومن هذا المنطلق، يتوجب أن يكون ملف تعريف العملاء شفافاً، مع فهم دقيق وإدارة فعالة للمخاطر المرتبطة بالمنتجات المصرفية، في ظل تفاعل استحقاقات القروض مع إدارة السيولة².

وتهدف إدارة هذه المخاطر إلى تعظيم العائد المعدل حسب المخاطر، مع الإبقاء على مستويات التعرض ضمن الحدود المسموح بها، عبر التعامل مع هذه المخاطر ومراقبتها على مستوى المحفظة والمعاملات، ومراعاة تداخلها مع المخاطر الأخرى، وذلك ضمن إطار تلتزم به الإدارة، مع ضمان توفر رأس مال كافٍ لتغطيتها³.

الشكل رقم (2-10): الخط الزمني لتنظيم إدارة مخاطر الائتمان وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية

سبتمبر 2000. مبادئ إدارة مخاطر الائتمان؛ أفضل الممارسات للإفصاح عن مخاطر الائتمان

أبريل 2025. مبادئ إدارة مخاطر الائتمان

المصدر: من إعداد الباحث

¹ Ibid, p.440

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.161

³ Zou, W. Op.Cit, p.187

2. تحليل مخاطر الائتمان: يهدف إلى تقييم جودة المحفظة الائتمانية للبنك ومستوى تعرضها للمخاطر من خلال تحليل القروض والتعرضات الائتمانية المختلفة ومدى كفاءة إدارتها.

1.2 هيكل محفظة القروض: في سياق تحليل مخاطر الائتمان، يعكس هيكل محفظة القروض بصورة واضحة ملف أعمال البنك ونوع المخاطر التي يتوقع أو يرغب في تحملها، ويشمل ذلك أولاً لمحة عامة عن القروض (عدد العملاء، ومتوسط آجال الاستحقاق، ومتوسط سعر الفائدة المكتسب)؛ ثم توزيع المحفظة حسب عدد القروض والقيمة الإجمالية، مع تقسيمات بحسب العملة، والفترات القصيرة والطويلة الأجل، والقطاعات الصناعية، وقطاع المقترضين (عام/خاص)، إضافة إلى التمييز بين الإقراض الموجه للشركات والأفراد. كما يتناول هذا التحليل القروض المضمونة بضمانات من الجهات الحكومية أو غيرها، وتحليل القروض وفقاً لمستوى المخاطر، ودراسة القروض المتعثرة¹.

2.2 مراجعة محفظة القروض: أثناء هذه المرحلة التي تعكس موقع البنك في السوق واستراتيجيته وكفاءته في توسيع الائتمان وإدارة المخاطر، يُفضل أن تشمل بشكل مفصل جميع القروض التي يتجاوز فيها تعرض المقرض 5% من رأس مال البنك، والقروض الممنوحة للمساهمين والأطراف المرتبطة، والقروض التي تم إعادة جدولة شروطها، أو المتأخرة في سداد الفائدة أو أصل الدين لأكثر من 30 يوماً، وكذلك القروض المصنفة كمتعثرة أو خاسرة؛ ويُشدد على أهمية مراجعة المستندات الموجودة في ملف المقرض ومناقشة الوضع المالي والآفاق المستقبلية مع مسؤول الائتمان².

3.2 محتويات ملف مراجعة القرض: يتضمن ملف مراجعة القرض بيانات أساسية عن المقرض وطبيعة نشاطه، ووجهة استخدام الأموال المقرضة له، وتواريخ المنح والاستحقاق، وقيمة القرض، والعملة، ومعدل الفائدة، فضلاً عن المصدر الرئيسي للسداد لتقييم قدرة المقرض على الوفاء بالتزاماته. ويتضمن الملف كذلك تفاصيل نوع وقيمة الضمانات، وأي تأخر أو تعثر في السداد، ووصفاً لأنشطة المراقبة المنفذة، والمعلومات المالية ذات الصلة (القوائم المالية)، بالإضافة إلى الأحكام والشروط الخاصة المطبقة على القرض (العهود)³.

4.2 الودائع بين البنوك: تُعدّ من الأصول المهمة التي تتطوي على مخاطر ائتمانية كبيرة وقد تمثل نسبة جوهرية من ميزانية البنك؛ فهي تُستخدم لتسهيل عمليات التحويل أو للاستفادة من خدمات بنوك أخرى أكثر كفاءة. وعند مراجعة الإقراض بين البنوك، يُركّز التدقيق على تحديد ومراقبة حدود الائتمان للطرف المقابل وسياسة حدود الائتمان المتبعة، ووضع أحكام خاصة لهذه التسهيلات، والتأكد من مطابقة شروط التسعير مع معايير السوق، مع إعداد قائمة مفصلة بالبنوك المقابلة والأموال الممنوحة وحدود الائتمان، والتعامل مع هذه الودائع كأى تعرض ائتماني آخر⁴.

5.2 الالتزامات خارج الميزانية: تشمل هذه المراجعة فحص مدى كفاية إجراءات تحليل مخاطر الائتمان، والإشراف على أدوات الائتمان خارج الميزانية وإدارتها، مثل الضمانات. وتُراجع هذه الالتزامات وفقاً لنفس المبادئ المعمول بها في مراجعة القروض، بهدف التأكد من قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته المالية في مواعيدها⁵.

¹ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.171

² Ibid, pp.174-175

³ Ibid, p.175

⁴ Ibid, p.176

⁵ Idem.

3. تصنيف الأصول وتكوين مخصصات خسائر القروض: تتطلب إدارة المخاطر في البنوك تقييم جودة محفظة القروض من خلال تصنيف الأصول وتكوين المخصصات اللازمة لتغطية الخسائر المحتملة، وذلك بهدف تقدير احتمالية سداد الالتزامات الائتمانية¹. ويتضمن هذا التقييم أيضًا دراسة جودة الضمانات المتاحة، وقدرة المقرض على توليد التدفقات النقدية اللازمة للسداد².

1.3 فئات تصنيف الأصول:

◀ **مقبولة:** تضم الأصول التي يُتوقع سدادها بشكل مؤكد، مثل القروض المضمونة بالكامل بالنقد أو ما يعادله (كأذون الخزينة). ولا تُصنف هذه الأصول تصنيفًا سلبيًا حتى في حال وجود تأخر في السداد أو بعض المؤشرات الائتمانية السلبية الأخرى.

◀ **تحت المراقبة:** تمثل الأصول التي تظهر عليها بعض مواطن الضعف التي قد تؤثر على قدرتها على السداد مستقبلاً، مثل القروض ذات الشروط غير الملائمة، أو تلك المتأثرة بتقلبات السوق أو اختلالات مالية في ميزانية المقرض، دون أن تكون قد بلغت مرحلة الخطر الفعلي.

◀ **متعثرة:** القروض التي يُستبعد أن يسدد المدين التزاماته الائتمانية بالكامل دون تدخل مباشر من البنك، مثل اللجوء إلى تسجيل الضمانات. وتشمل القروض التي تجاوزت فترة التأخر 90 يومًا للقروض التجارية، و 180 يومًا لقروض التجزئة والاستهلاك.

◀ **خسارة:** الأصول التي يُتوقع أنها لن تُسرد، والتي تأخرت عن السداد لأكثر من 12 شهرًا³.

2.3 **القروض المتعثرة:** تُشير إلى القروض التي توقفت عن تحقيق دخل، ولم يتم سداد أصل الدين أو الفوائد المستحقة عليها لمدة 90 يومًا أو أكثر. في هذه الحالة، يصبح تقييم التدفقات النقدية المتوقعة من المقرض ومدى قدرته على الوفاء بالتزاماته. ويتم تحديد حجم محفظة القروض المتعثرة من خلال الرصيد الأساسي المستحق ونسبة التحصيل، بما يعكس جودة قرارات الإقراض في البنك⁴. ويشمل هذا التقييم عدة محاور، منها:

◀ تصنيف القروض المتأخرة حسب مدة التأخر (أكثر من 30، 90، 180، 360 يوم) مع مراعاة نوع العميل والنشاط الاقتصادي.

◀ تحليل أسباب تراجع جودة المحفظة وتحديد الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

◀ دراسة كل حالة تعثر بشكل منفرد، واقتراح خطط للتسوية أو التحصيل.

◀ مراجعة مستويات المخصصات للتأكد من قدرة البنك على تحمل المخاطر الائتمانية.

◀ وغالبًا ما تنجم حالات التعثر عن أخطاء في التقييم الائتماني أو عن مشكلات هيكلية أعمق مرتبطة بثقافة المخاطر في البنك⁵.

3.3 **تخصيص خسائر القروض:** يقوم البنك بتحديد حجم المخصصات المطلوبة لمواجهة الخسائر الائتمانية المحتملة على تصنيف الأصول، مع مراعاة مجموعة من العوامل، منها جودة السياسات والإجراءات الائتمانية،

¹ BCBS, **Principles for the management of credit risk**, Op.Cit, p.13

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.177

³ Ibid, pp.177-178

⁴ Ibid, p.178

⁵ Ibid, pp.180-181

والخبرات السابقة في تكبد الخسائر، وكفاءة الإدارة، وفعالية ممارسات التحصيل، إلى جانب التغيرات التي تطرأ على الأوضاع الاقتصادية العامة¹.

4. سياسة إدارة مخاطر الائتمان: هي وثيقة داخلية تحدد المبادئ التوجيهية والقواعد الضرورية لإدارة مخاطر الائتمان على مدار فترة المعاملة²، وتهدف إلى تعظيم العائد المعدل حسب المخاطر من خلال الحد من احتمالية تعثر المقترضين أو الجهة المصدرة للأدوات المالية في الوفاء بالتزاماتهم، لما لذلك من أثر سلبي على سيولة البنك واستقراره، ولذلك تُشرف عليها هيئات رقابية ومجلس إدارة البنك الذي يضع الإطار العام لتنفيذها³. وتتضمن هذه السياسات ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً، الحد من المخاطر عبر تنويع المحفظة الائتمانية وتوزيع القروض جغرافياً وقطاعياً وزمنياً لتقليل التعرضات الكبيرة؛ ثانياً، تصنيف الأصول من خلال تقييم دوري لإمكانات تحصيل أدوات الائتمان؛ وثالثاً، تخصيص مخصصات خسائر كافية لمواجهة أي خسائر محتملة⁴.

ولضمان فعالية هذه السياسات، يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية، فتتضمن إجراءات لتحديد الأسواق المستهدفة ومزيج المحفظة، والحدود، وتحديد سلطات الموافقة والإبلاغ، إلى جانب معايير قبول الضمانات وإجراءات تقييمها المستمر، وكذلك دراسة الجدارة الائتمانية والملاءة القانونية للضامن؛ ويقع على عاتق مسؤول إدارة المخاطر (CRO) مسؤولية صياغة هذه السياسات وتحديثها بشكل دوري تحت إشراف مجلس الإدارة⁵.

كما تعتمد إدارة المخاطر الائتمانية على فريق مختص ومستقل لتحليل المعاملات واعتمادها رسمياً، حيث يستند القرار الائتماني إلى دراسات معمقة تعرض على لجنة ائتمانية تضم خبراء ومديرين رفيعي المستوى لضمان موضوعية المناقشات وجودة القرارات^{6 7}. ويتم تقييم المخاطر مع مراعاة العوامل الاقتصادية مثل التضخم وأسعار الفائدة وقيمة الأصول السوقية، ويُراعى تعديل أسعار الفائدة وفقاً للمخاطر السائدة. إضافة إلى ذلك، تشترط البنوك تقديم ضمانات وخطط عمل متكاملة تتضمن بياناً للتدفقات النقدية المتوقعة لدعم السداد، وقد تُطلب ضمانات إضافية حتى إذا بدت التدفقات كافية⁸.

وفيما يخص معايير الاكتتاب، يتعين التأكد من توافق المعاملة مع الحدود المقررة ومعايير الاكتتاب القائمة، وتقييم المخاطر المرتبطة بالمعاملة، وتحديد العائد بناءً على معدل المخاطر والخسارة المتوقعة⁹، مع التأكد من إمكانية مراقبة المعاملة وأن تتضمن الوثائق القانونية التدابير المخففة اللازمة لتقليل الخسائر، وخيارات الخروج كإعادة هيكلة القرض أو تحصيل الضمانات¹⁰.

¹ Ibid, p.184

² Koulafetis, P. Op.Cit, p.14

³ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.161-162

⁴ Ibid, p.162

⁵ Koulafetis, P. Op.Cit, pp.14-15

⁶ Ibid, pp.13-15

⁷ Bessis, J. Op.Cit, p.9

⁸ Lessambo, F. Op.Cit, pp.244-245

⁹ Koulafetis, P. Op.Cit, pp.10-13

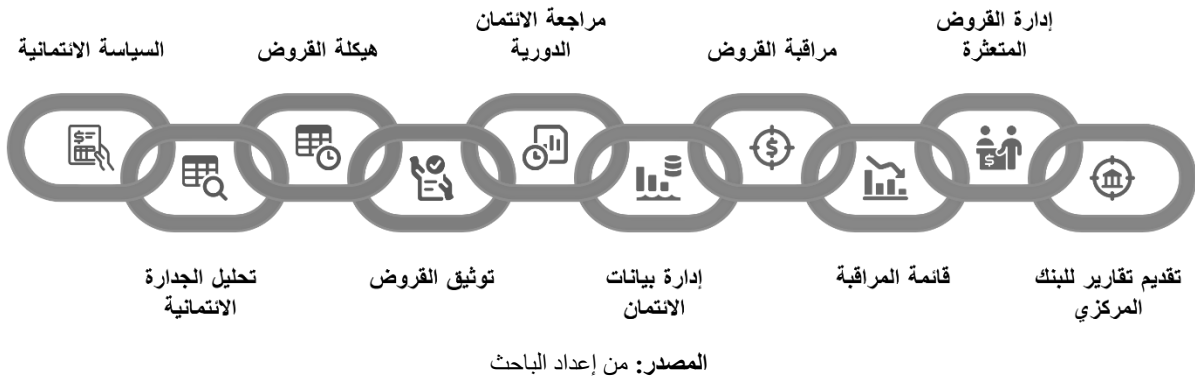
¹⁰ Ibid, pp.19-20

كما يلزم وضع حدود دقيقة للتعرض للطرف المقابل ومجموعات الأطراف المرتبطة¹ وللقطاعات الاقتصادية والصناعات والمناطق الجغرافية، وتضمنها في نظام قياس المخاطر لضمان الإبلاغ المبكر للإدارة العليا بأي تعرض يقترب من هذه الحدود. ويتم تحديد هذه الحدود استناداً إلى مؤشرات مثل نسبة القرض إلى القيمة (LTV) ونسبة تغطية خدمة الدين (DSCR)، وقد تُستخدم نماذج القيمة المعرضة للمخاطر (VaR) في ذلك، مع الإبقاء على الدور الحاسم للحكم البشري في اختيار معلمات النماذج واعتماد الحدود².

من ناحية تنظيمية، تولي الجهات الرقابية اهتماماً خاصاً بالحد الأقصى للتعرض لعميل واحد أو مجموعة مرتبطة³، عبر الحصول على معلومات شاملة وكافية حول العملاء الكبار ومراقبة أي تغييرات تؤثر على أدائهم وإذا ظهرت أي مخاوف بشأن قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته، يجب تصعيد الأمر إلى مستوى أعلى من إدارة المخاطر ووضع خطة طوارئ؛ كما تضع ضوابط لتمويل الأطراف ذات الصلة من مساهمين وشركات تابعة والمديرين التنفيذيين، لضمان أن تكون قرارات الائتمان متوازنة ومتوافقة مع سياسات البنك⁴.

أخيراً، يشمل إطار إدارة المخاطر الائتمانية في سياسة الإقراض مجموعة من العناصر الأساسية، منها تحديد سلطة الإقراض وفق حجم البنك وخبرة المسؤولين⁵؛ وتصنيف القروض وتوزيعها حسب الفئة، وضبط تسعير القروض لتغطية التكاليف والخسائر المحتملة مع توفير هامش ربح معقول، وتحديد الاستحقاقات وجدول السداد؛ ورصد التحصيل والمتأخرات عبر تقارير مفصلة لعرضها على مجلس الإدارة، وتحديد حد أقصى لإجمالي القروض المستحقة كنسبة مئوية من الودائع أو الأصول أو رأس المال؛ إضافةً إلى معايير واضحة لمعالجة القروض المعاد التفاوض عليها كخفض في سعر الفائدة أو تمديد فترة السداد أو المبادلة بالأسهم؛ كافة هذه العناصر تساهم في ضمان قدرة البنك على مواءمة محفظة الائتمان بفعالية، ومرونة تطبيق السياسات، وضمان الامتثال للضوابط التنظيمية، مع تعزيز الحماية ضد المخاطر الائتمانية المحتملة⁶.

الشكل رقم (2-11): آليات إدارة مخاطر الائتمان



يبين الشكل أعلاه كيفية مساهمة الحوكمة المصرفية في تعزيز إدارة مخاطر الائتمان عبر سلسلة مترابطة من الإجراءات التنظيمية والرقابية التي تبدأ بإعداد السياسة الائتمانية وتحديثها بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية والتشريعية، مروراً بتحليل الجدارة الائتمانية باستخدام أدوات مثل الفحص الأولي وتحليل العناصر

¹ BCBS, Principles for the management of credit risk, Op.Cit, p.18

² Koulafetis, P. Op.Cit, pp.15-18

³ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.162-163

⁴ Ibid, pp.164-166

⁵ Koulafetis, P. Op.Cit, pp.17-18

⁶ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.166-170

الخمسـة (5C's) لتقييم قدرة المقرض على الوفاء بالتزاماته، وصولاً إلى تصميم هيكلـة القروض من حيث التسعير ووضع جداول السداد المناسبة.

وتشمل الآليات أيضاً توثيق القروض من خلال إعداد سندات ووثائق قانونية تضمن حقوق البنك، بالإضافة إلى مراقبة القروض بشكل مستمر عبر أنظمة الإنذار المبكر والزيارات الميدانية، ومراجعة دورية لملفات الائتمان لتقييم المخاطر وتحديث التصنيفات. كما تسهم إدارة بيانات الائتمان في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تحديث مستمر للبيانات، بينما تضمن وثائق القروض دقة التنظيم والتوثيق.

ويُعزز النظام أيضاً من خلال إنشاء قوائم مراقبة للعملاء ذوي الأداء الضعيف أو المتخلفين عن السداد، والتعامل مع القروض المتعثرة عبر إعادة التأهيل أو التصفية الإجبارية عند الحاجة. وأخيراً، فرض تقديم تقارير دقيقة ومنظمة للبنك المركزي حول توزيع القروض ومدى استغلالها، مما يُمكن من الرقابة والإشراف الخارجي الفعال. وتؤدي هذه الآليات مجتمعة إلى تعزيز كفاءة إدارة المخاطر الائتمانية، وتقليل احتمالات التعثر، وتعزيز ممارسات مصرفية مبنية على الشفافية والمساءلة.

الفرع الثاني: آليات إدارة مخاطر السيولة

أولاً: إدارة السيولة

تُعد إدارة السيولة من الركائز الأساسية في الإدارة المصرفية، إذ تضمن قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها مع الحفاظ على التوازن بين متطلبات السيولة وتحقيق الربحية.

1. مفهوم إدارة السيولة: تتسم إدارة السيولة في القطاع المصرفي بالتعقيد نتيجة طبيعة الأعمال المصرفية التي تتطلب توازناً دقيقاً بين الاحتفاظ بسيولة كافية لاستيفاء الالتزامات وتوجيه الفوائض نحو فرص الربح والاستثمار، إذ يؤدي الاحتفاظ بسيولة زائدة إلى تقليل فرص الربح، في حين يعرض نقص السيولة البنك لخطر الإفلاس؛ لذا تأتي إدارة السيولة متكاملة مع أهداف أخرى كالإقراض والاستثمار والودائع، وتأخذ بالاعتبار جميع التدفقات النقدية ضمن تقييم المخاطر¹.

تاريخياً، بدأت لجنة بازل في 1992 ببناء إطار لإدارة السيولة دون تقديم تعريف محدد لها. بعد ذلك، أصدر بنك التسويات الدولية سنة 2000 وثيقة «الممارسات السليمة لإدارة السيولة في المؤسسات المصرفية» عرّفت السيولة على أنها "القدرة على تمويل زيادة الأصول وتسديد الالتزامات عند استحقاقها"². وفي 2008، نشرت اللجنة وثيقة «مبادئ إدارة مخاطر السيولة والإشراف عليها» موسّعة التعريف ليشمل "القدرة على تمويل الزيادات في الأصول وتلبية الالتزامات عند استحقاقها، دون تكبد خسائر غير مقبولة"، مع التفرقة بين مخاطر سيولة التمويل ومخاطر سيولة السوق. واستكمالاً لهذا الإطار، أضافت لجنة بازل سنة 2010 مؤشرين رئيسيين لقياس مخاطر السيولة: نسبة تغطية السيولة ونسبة صافي التمويل المستقر³.

تختلف عمليات إدارة وقياس السيولة باختلاف حجم البنك ونوعية أصوله وتعقيداته التنظيمية، لكنها تُركز عموماً على جانبين رئيسيين: أولاً إدارة السيولة الهيكلية التي تسعى إلى تحقيق توازن طويل الأجل بين التدفقات

¹ Lessambo, F. Op.Cit, p.236

² Carbó Valverde, S. et al., **Liquidity Risk, Efficiency and New Bank Business Models**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2016, p.38

³ Ibid, p.39

النقدية الداخلة والخارجة عبر تحليل سياسة التمويل والوضع المالي للبنك وسياسة تكوين الأصول، مع وضع أساليب فعّالة للسيطرة على المخاطر الناتجة عن اختلاف مدد استحقاق الأصول والالتزامات؛ وتزداد صعوبة هذا التحدي عندما تكون مدة تحصيل العوائد من الأصول، كالقروض، أطول من آجال استحقاق الالتزامات، كودائع العملاء التي غالباً ما تُستحق في فترات أقصر.

وثانياً إدارة السيولة قصيرة الأجل التي تهدف إلى توفير احتياطات نقدية وأصول عالية السيولة لتلبية الالتزامات القريبة سواء المتوقعة أو المفاجئة، عبر تحديد حجم ونوعية الأصول القابلة للتحويل الفوري إلى نقد أو استخدامها كضمان لإعادة التمويل، واستخدام أدوات الخزنة لتوفير السيولة، والحفاظ على علاقات جيدة في سوق الإنترنتك لضمان الحصول على سيولة سريعة عند الحاجة¹.

2. الحاجة إلى السيولة: السيولة ضرورية للبنوك لتغطية التقلبات المتوقعة وغير المتوقعة في الميزانية وتمويل النمو، وتشير إلى قدرة البنك على تلبية التزاماته المالية مثل سحب العملاء لأموالهم المودعة وتوفير الأموال اللازمة لمنح القروض عبر الحصول على الأموال من خلال زيادة الالتزامات أو بيع الأصول بشكل فوري وبتكلفة معقولة²، ولهذا تعتبر إدارة مخاطر السيولة جوهرية في الحفاظ على الثقة في النظام المصرفي، إذ إن نقص السيولة في أي بنك قد يؤثر على النظام المصرفي بأكمله.

3. مصادر السيولة البنكية: من بين أهم المصادر الرئيسية للسيولة ما يلي:

◀ **الودائع:** تعد الودائع مصدراً رئيسياً للسيولة قصيرة الأجل، وتشمل كل من ودائع العملاء والودائع بين البنوك.

◀ **أدوات قصيرة الأجل غير مضمونة:** البنوك يمكن أن تقتصر لفترات قصيرة من بنوك أخرى أو من البنك المركزي.

◀ **التوريق:** هو عملية مالية تمكّن البنوك من تحويل الأصول غير السائلة، مثل القروض والرهون العقارية، إلى سيولة نقدية، وذلك من خلال تجميع هذه الأصول وإعادة هيكلتها على شكل أوراق مالية قابلة للتداول تُطرح في الأسواق المالية، بما يتيح بيعها للمستثمرين مقابل تدفقات نقدية حالية³.

4. تقلب التمويل وتركيز الودائع: يُعد الاعتماد على مصدر تمويلي واحد، والمعروف بمخاطر التركيز، من الجوانب الأساسية في إدارة مخاطر السيولة. فعندما يعتمد البنك على عدد محدود من كبار المودعين، فإن سحب أحدهم لأمواله قد يؤدي إلى اضطرابات كبيرة، خاصة إذا لم تُؤمن مصادر بديلة للتمويل بشكل سريع. ولذلك، تسعى البنوك إلى تنويع مصادر التمويل وتكوين مزيج متوازن منها، للحد من الاعتماد المفرط على أي مصدر وحماية استقرار السيولة⁴.

5. إدارة الأصول والخصوم (ALM): تشير إلى عملية استراتيجية وتكتيكية تهدف إلى تحقيق التوازن بين جانبي الميزانية من خلال ضبط العلاقة بين الأصول والخصوم، بهدف مواجهة أبرز المخاطر التي تؤثر على ربحية البنك واستقراره المالي، خصوصاً مخاطر أسعار الفائدة والسيولة. وعلى الرغم من أن أنشطة إدارة الأصول

¹ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, pp.7-12

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.192

³ Lessambo, F. Op.Cit, pp.263-238

⁴ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.207

والخصوم تُنفذ على مستوى الوحدات التشغيلية، فإن الإشراف والتوجيه العام يقع على عاتق مجلس الإدارة، في حين يتولى مكتب إدارة الأصول والخصوم المسؤولية المباشرة عن إدارة هذه المخاطر¹. يتركز الاهتمام بشكل خاص على مخاطر السوق، مثل تقلب أسعار الفائدة التي تؤثر على تكلفة التمويل والعائدات، إضافة إلى مخاطر السيولة الناتجة عن عدم قدرة البنك على تلبية طلبات السحب أو تأمين الأموال عند الحاجة. وتعتمد البنوك غالباً على تمويل قصير الأجل لتغطية قروض طويلة الأجل، ما يعزز أرباحها من خلال فرق أسعار الفائدة، لكنه يعرضها في المقابل لمخاطر ارتفاع الفائدة أو نقص السيولة².

6. فجوة السيولة: تُعد فجوة السيولة من أبرز التحديات التي تواجه البنوك، إذ تنشأ نتيجة لعدم التوافق الزمني بين آجال استحقاق الأصول والخصوم، ما يخلق مخاطرة عدم قدرة البنك على إعادة تمويل أصوله عند حلول استحقاق خصومه. عندما تفوق الأصول الخصوم، يحتاج البنك إلى تمويل إضافي، أما إذا زادت الخصوم على الأصول، فعليه استخدام هذه الفوائض بشكل فعال. وتكمن خطورة فجوة السيولة في عدم توفر التمويل اللازم عند الحاجة أو في ارتفاع تكلفته نتيجة تقلب أسعار الفائدة. لذلك، يُلزم البنك بإدارة دقيقة للأصول والخصوم عبر توقع احتياجات السيولة اليومية، وتوزيع الالتزامات المالية التي تستخدم في تمويل أصول البنك على آجال زمنية مختلفة لتقليل التركيز في فترات قصيرة، بالإضافة إلى الاحتفاظ بجزء من أصوله في صورة سائلة للغاية مثل النقد وأذون الخزانة والقروض قصيرة الأجل. وعلى الرغم من أن مطابقة آجال الاستحقاق بالكامل بين الأصول والخصوم قد تقضي على المخاطر، إلا أنها تتطوي على تكلفة مالية مرتفعة. لذا، يبقى التحدي الأساسي في إدارة فجوة السيولة هو التوازن بين السيولة والربحية، مع الاستعداد لأي طارئ تمويلي عبر بناء احتياطي سيولة يُمكن البنك من تلبية التزاماته في الأوقات الحرجة³.

ثانياً: إدارة مخاطر السيولة

تُعد إدارة مخاطر السيولة من الوظائف الحيوية في البنوك، إذ تهدف إلى ضمان القدرة على مواجهة الالتزامات المالية في مختلف الظروف من خلال قياس المخاطر ومراقبتها ووضع الأطر المناسبة للحد منها.

1. مفهوم إدارة مخاطر السيولة: إدارة مخاطر السيولة تتطلب إطاراً متكاملًا لتحديد وقياس ومراقبة التدفقات النقدية على مدى فترات زمنية مناسبة، بهدف الحفاظ على مستوى ملائم من السيولة عبر إدارة الأموال بفعالية، وتصميم واستخدام سيناريوهات اختبار إجهاد شديدة، وتطوير خطة تمويل طارئة⁴؛ ويشمل ذلك الحفاظ على أصول سائلة، وتحديد وقياس جميع مخاطر المصاحبة، بالإضافة إلى تعزيز الانضباط السوقي من خلال الإفصاح المنتظم⁵؛ وتتركز أهدافها على تحقيق التوازن النقدي بين التدفقات الداخلة والخارجة لضمان الملاءة، والتنوع بين أدوات التمويل قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، مع السعي إلى تقليل تكاليف إعادة التمويل والتوفيق بين متطلبات السيولة والربحية⁶.

¹ Bessis, J. Op.Cit, p.11

² Choudhry, M. **An Introduction to Banking: Principles, Strategy and Risk Management**, 2nd Edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, U.K., 2018, pp.208-209

³ Choudhry, M. Op.Cit, pp.212-213

⁴ Zou, W. Op.Cit, p.187

⁵ Lessambo, F. Op.Cit, pp.235-236

⁶ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.7

2. أصل خطر السيولة: تعدّ مخاطر السيولة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الأعمال المصرفية، وتتفاقم هذه المخاطر بسبب مجموعة من العوامل؛ فمن جهة، تؤثر العوامل الخاصة بالبنك مثل ثقة الجمهور وفعالية إدارة الضمانات والسمعة التشغيلية، إذ يمكن أن ترفع هذه العوامل من احتمال حدوث احتياجات سيولة غير متوقعة، مما يضطر البنك إلى تأمين سيولة إضافية لتلبية طلبات السحب المفاجئة أو للتعامل مع أزمات مالية محتملة. ومن جهة أخرى، تشمل العوامل الخارجية أو النظامية أحداثاً واسعة النطاق مثل الاضطرابات في الأسواق المالية، والأزمات الاقتصادية والسياسية، والكوارث الطبيعية، والهجمات الإرهابية، والتي تؤدي إلى زيادة الاحتياج للسيولة بشكل سريع، وقد تكون نتيجة ارتفاع معدلات التخلف عن السداد أو تعدّد استمرار العمليات المصرفية بشكل طبيعي، أو حدوث سحب جماعي للأموال (Bank Run)¹.

3. إدارة مخاطر السيولة - الحوكمة العامة والإطار: تُعتبر إدارة مخاطر السيولة من العناصر الأساسية في إطار الحوكمة العامة للبنوك، حيث تعكس مستويات السيولة استعداد البنك لتحمل المخاطر المختلفة كالأسواق وأسعار الفائدة والائتمان والتشغيل وضغوط رأس المال والسمعة، فيُقيم ذلك عبر تحليلات كمية ونوعية على مستوى البنك وقطاعات أعماله²؛ ومن هنا تنبع ضرورة تحديد متطلبات الإبلاغ عن مخاطر السيولة بما يتوافق مع اللوائح، وإدارتها ومراقبتها على مستوى المؤسسة بكامل خطوط أعمالها³.

تبنى سياسة إدارة السيولة على مبدأ التوفيق بين الأصول والالتزامات لتحقيق توازن بين السيولة والربحية، مع الأخذ في الاعتبار مدى استقرار الودائع وتوقعات الاحتياجات التمويلية المستقبلية، عبر هيكليّة واضحة لصنع القرار ونهج موحّد لعمليات التمويل والسيولة وتحديد حدود التعرض لهذه المخاطر، بالإضافة إلى التخطيط المسبق للسيولة في سيناريوهات بديلة⁴.

تتكوّن عملية إدارة مخاطر السيولة من خطوات مترابطة تبدأ بوضع سياسات وإجراءات تتناغم مع الاستراتيجيات الأخرى وتقييم الافتراضات المتعلقة بتوافر السيولة كمياً ونوعياً، تليها الرقابة بوضع حدود ومؤشرات على مستوى البنك، ثم إعداد تقارير مستقلة عن ضغوط السيولة ومخاطر الميزانية، وأخيراً الرصد والتحليل المستمر لتأثيرات السيولة في سيناريوهات السوق المختلفة لتقديم تغذية راجعة تدعم القرارات الاستراتيجية⁵.

يرتكز إطار إدارة السيولة على عناصر رئيسية منها:

◀ قياس وإدارة متطلبات التمويل الصافي: هو استخدام "سلم استحقاق"⁶ "تحديد حجم الفائض أو العجز في السيولة المتوقعة لدى البنك خلال فترات زمنية معينة، بهدف التأكد من قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية في الوقت المناسب؛

¹ Ibid, p.13

² Tian, W. Op.Cit, p.107

³ Idem.

⁴ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.195

⁵ Tian, W. Op.Cit, p.108

⁶ سلم الاستحقاق (Maturity Ladder) هو جدول أو أداة تحليلية تُستخدم لتصنيف الأصول والالتزامات بحسب تواريخ استحقاقها، أي متى يُتوقع أن تدخل الأموال إلى البنك (تدفقات نقدية داخلية) أو تخرج منه (تدفقات نقدية خارجية)، حيث يُقسم هذا السلم إلى فترات زمنية (مثل: يومي، أسبوعي، شهري، ربع سنوي، سنوي)، وفي كل فترة يُحسب صافي التدفقات النقدية، الذي يُظهر ما إذا كان لدى البنك فائض يمكن استثماره، أو عجز يجب تغطيته.

- ◀ التخطيط للطوارئ: عبر أدوات توقع احتياجات السيولة، وتحديد الخطط الطارئة لمواجهة أي نقص مستمر في السيولة أو تغيرات في الظروف الاقتصادية¹. لذلك يجب على كل بنك أن يُعدّ ما يلي:
- خطة تمويل السيولة: تحدد الاستراتيجيات التمويلية وفقاً لأهداف البنك ومخاطره.
- الخطة المخصصة لتمويل الطوارئ: تتضمن وضع مسارات واضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة اعتماداً على مجموعة من السيناريوهات المختلفة².

تُعزز هذه الخطوات بمجموعة مهام أساسية تشمل القياس وتطوير نماذج لإدارة السيولة وإجراء اختبارات الإجهاد والتحقق من الامتثال للمؤشرات، وتوفير معلومات يومية للإدارة العليا، وإنشاء نظام إنذار مبكر³، مما يهدف إلى رفع قدرة البنك على التعامل مع التحديات المالية وضمان استقراره في شتى الأوضاع الاقتصادية المتوقعة.

4. مبادئ الإدارة السليمة لمخاطر السيولة والرقابة عليها: في عام 2008، أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية وثيقة بعنوان "مبادئ الإدارة السليمة لمخاطر السيولة والرقابة عليها"، وذلك بعد دراسة لأساليب السلطات الإشرافية الوطنية في التعامل مع هذه المخاطر، حيث أكدت أن إدارة السيولة لا تستند إلى متطلبات رأس المال، بل تعتمد على وجود أنظمة داخلية فعّالة، ومراجعات مستقلة، وتقييمات دورية. فقد أظهرت الأزمة المالية العالمية أن حتى البنوك ذات الملاءة العالية يمكن أن تواجه أزمات سيولة خطيرة في غياب آليات تشغيلية واضحة وحدود رقابية محكمة⁴. وتشدد مبادئ إدارة مخاطر السيولة على:

- ◀ تحديد وقياس مخاطر السيولة؛
 - ◀ تحديد مستوى تحمل مخاطر السيولة على مستوى البنك؛
 - ◀ الاحتفاظ بمستوى كافٍ من الأصول القابلة للتحويل الفوري إلى نقد؛
 - ◀ تصميم واستخدام سيناريوهات اختبار الإجهاد لتقدير آثار الأزمات المحتملة؛
 - ◀ وجود خطة تمويل طارئة؛
 - ◀ الإدارة الدقيقة للسيولة اليومية، والضمانات؛
 - ◀ الإفصاح العام المنتظم عن كيفية قياس البنك لمخاطر السيولة وإدارتها لتعزيز انضباط السوق⁵.
- وتشكل هذه المبادئ الإطار الأساسي لإدارة مخاطر السيولة، وتمنح السلطات الإشرافية القدرة على التدخل السريع لمعالجة أوجه القصور⁶.

¹ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.209

² Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.25

³ Ibid, p.22

⁴ Ibid, p.28

⁵ BCBS, **Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, September 2008, pp.3-5

⁶ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, pp.28-29

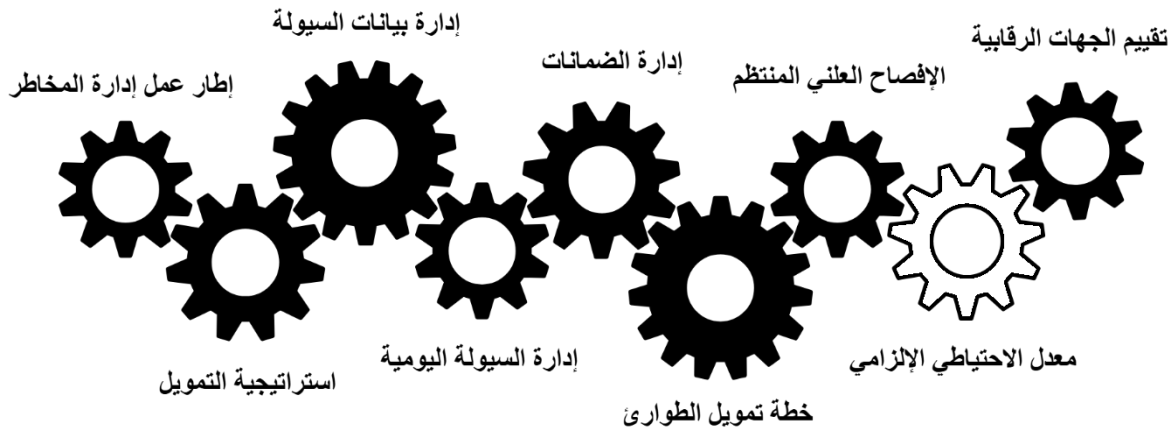
الشكل رقم (2-12): الخط الزمني لتنظيم إدارة مخاطر السيولة وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية



5. أدوات الرصد لتقييم مخاطر السيولة: حددت لجنة بازل للرقابة المصرفية مجموعة من الأدوات الأساسية لرصد وتقييم مخاطر السيولة، تهدف إلى تمكين البنوك والهيئات الإشرافية على رصد أي بؤار ضغط قبل تفاقمها. وتشمل هذه الآليات ما يلي:

- ◀ **عدم تطابق الاستحقاق التعاقدية:** الذي يُعنى برصد الفجوات الزمنية بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
- ◀ **تركيز التمويل:** الذي يكشف عن مدى الاعتماد المفرط على مصادر تمويل محددة، مما قد يؤدي إلى أزمة سيولة في حال سحب هذه التمويلات أو وقفها بشكل مفاجئ؛
- ◀ **الأصول غير المرهونة:** يمكن استخدامها كضمان للحصول على تمويل أو تسهيلات من البنك المركزي، ومنه تلبية احتياجات البنوك للسيولة وتخفيف أثر فجوات الاستحقاق بين الأصول والخصوم؛
- ◀ **مقاييس السوق:** استخدام تقلبات أسعار الفائدة والأصول كمؤشرات تحذيرية مبكرة على وجود توترات محتملة في السيولة، مما يُمكن البنك من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب¹.

الشكل رقم (2-13): آليات إدارة مخاطر السيولة



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل أعلاه أن الحوكمة المصرفية تدعم تشغيل أدوات إدارة مخاطر السيولة عبر منظومة من السياسات والإجراءات التي تضمن الاستعداد الدائم لتلبية الالتزامات المالية في الوقت المناسب، والحفاظ على

¹ Ibid, p.41

استقرار البنك في مواجهة الأزمات. تبدأ هذه الآليات بوضع سياسات واضحة لإدارة مخاطر السيولة تُعتمد من مجلس الإدارة وتُراجع سنوياً، ضمن إطار عمل منظم يحدّد المسؤوليات ويضبط مستوى تحمّل المخاطر. كما تشمل استراتيجية التمويل تنوع مصادر السيولة، وضبط مدة السريان لضمان التدفق النقدي المستمر. وتُعد إدارة الضمانات عنصراً أساسياً، إذ يتم مراقبة الوضع القانوني للأصول القابلة للتسييل وتحضيرها للاستخدام عند الحاجة. إضافة إلى ذلك، يتم تحضير خطط تمويل الطوارئ لمعالجة حالات النقص الحاد عبر تحديد الأصول السائلة وتطوير سيناريوهات استباقية.

ومن جانب آخر، تعزز الشفافية من خلال الإفصاح العلني المنتظم حول كيفية قياس وإدارة مخاطر السيولة، إلى جانب الإدارة اليومية للسيولة لضمان الوفاء بالالتزامات حتى في ظل الظروف الصعبة. كما تلعب إدارة بيانات السيولة دوراً مهماً في المتابعة المستمرة وإعداد التقارير الدورية التي تدعم اتخاذ القرار. وأخيراً، تقوم الجهات الرقابية بتقييم فعالية هذا الإطار من حيث مدى توافقه مع وضع السيولة الفعلي، بما يدعم مصداقية البنك ويحدّد من مستوى المخاطر التي قد يتعرض لها.

الفرع الثالث: آليات إدارة المخاطر التشغيلية

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية جزءاً أساسياً من منظومة إدارة المخاطر الشاملة في البنوك، حيث تغطي جميع المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة، ويتم تنفيذها وفقاً لآلية دفاع ثلاثية الخطوط تتضمن إدارة خطوط الأعمال التي تتولى تحديد وإدارة المخاطر، تليها وظيفة إدارة المخاطر المسؤولة عن قياسها والإبلاغ عنها لمجلس الإدارة، وأخيراً المراجعة المستقلة التي تضم المدققين الداخليين والخارجيين للتحقق من فعالية إطار إدارة المخاطر. وتعتمد فعالية هذه المنظومة على ترسيخ ثقافة المخاطر وتعزيز التواصل بين خطوط الدفاع الثلاثة، ما يضمن حوكمة رشيدة للمخاطر التشغيلية¹.

يهدف إطار إدارة هذه المخاطر إلى مراقبة بيئة الرقابة التشغيلية، والإشراف على تقييمات المخاطر، والحد من الخسائر الناتجة عنها، والتخطيط المسبق للطوارئ عبر تحليل السيناريوهات، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة المؤسسية من خلال التدريب، وتتبع أسباب الخسائر التشغيلية، وقياسها بغرض تقدير رأس المال اللازم، مع رفع تقارير دورية للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة لضمان توافق مستوى المخاطر مع إطار الشهية المعتمدة للمخاطر التشغيلية².

ثانياً: مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية

منذ إصدار لجنة بازل في فبراير 2003 وثيقة "الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية والإشراف عليها"³ التي وضعت الأسس التوجيهية للبنوك والهيئات الرقابية، شهد مجال إدارة المخاطر التشغيلية تطوراً متواصلاً. وقد ساهمت الخبرات المكتسبة من تطبيق هذه الأطر، إلى جانب عمليات جمع بيانات الخسائر ودراسات الأثر الكمي والمراجعات المتعلقة بالحوكمة وجودة البيانات والنماذج، في تعزيز فهم أعمق وتطبيق أكثر

¹ Zou, W. Op.Cit, p.188

² Tian, W. Op.Cit, p.123

³ BCBS, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, February 2003, p.1

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

فاعلية لإدارة هذا النوع من المخاطر داخل المؤسسات المصرفية. ومع تراكم هذه الخبرات، أصدرت اللجنة في يونيو 2011 وثيقة حديثة بعنوان "مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية"، جاءت لتحل محل الوثيقة السابقة وتعكس النضج الحاصل في هذا المجال، حيث تضمنت أحد عشر مبدأً رئيسياً تركز على ثلاثة محاور أساسية هي: الحوكمة، وبيئة إدارة المخاطر، والإفصاح، وذلك بغرض تعزيز قدرة البنوك على التعامل مع هذا النوع بكفاءة أعلى ومرونة أكبر¹.

الشكل رقم (2-14): الخط الزمني لتنظيم إدارة المخاطر التشغيلية وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث

يمكن عرض المبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة لهذا الصنف من المخاطر على النحو الآتي²:

1. يتحمل مجلس إدارة البنك المسؤولية الأساسية في ترسيخ ثقافة قوية لإدارة المخاطر ضمن المؤسسة، من خلال إرساء ثقافة مؤسسية تركز على مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر، وتوفير معايير واضحة وحواجز مناسبة تعزز السلوك المهني والمسؤول لدى موظفي البنك.
2. ينبغي على البنوك تطوير وتنفيذ والحفاظ على إطار عمل متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية يكون منسجماً مع عمليات إدارة المخاطر الشاملة لديها، ويُصمم هذا الإطار استناداً إلى طبيعة البنك وحجمه وتعقيده ومستوى المخاطر التي يواجهها.
3. يضطلع مجلس الإدارة بمسؤولية وضع إطار إدارة المخاطر التشغيلية واعتماده، إلى جانب مراجعته بشكل دوري لضمان ملاءمته وفعاليته.
4. يجب على مجلس الإدارة الموافقة على بيان الرغبة في المخاطرة فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية والذي يوضح طبيعة وأنواع ومستويات المخاطر التشغيلية التي يكون البنك على استعداد لتحملها.
5. ينبغي على الإدارة العليا وضع هيكل حوكمة واضح وفعال ومتين، لعرضه على مجلس الإدارة للموافقة عليه، مع تحديد واضح وشفاف ومتسق لخطوط المسؤولية والمساءلة.
6. ينبغي على الإدارة العليا للبنك ضمان تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية الكامنة في جميع المنتجات والأنشطة والعمليات وأنظمة المعلومات، بما يضمن فهماً دقيقاً للمخاطر.
7. ينص على ضرورة تأكيد الإدارة العليا في البنك من وجود عملية واضحة وشاملة لمراجعة واعتماد جميع المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة التقنية الجديدة، مع تقييم دقيق للمخاطر التشغيلية المصاحبة لها. وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى المادة 4 من النظام رقم 01-2020، التي تنص على أنه

¹ BCBS, **Principles for the Sound Management of Operational Risk**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, June 2011, p.1

² Ibid, pp.7-18

"يجب أن يخضع تسويق أي منتج جديد أو خدمة بنكية من قبل البنوك أو المؤسسات المالية، لترخيص مسبق صادر عن بنك الجزائر"¹.

8. يجب على الإدارة العليا للبنك متابعة ملفات المخاطر التشغيلية بصورة منتظمة، مع وضع آليات إبلاغ تدعم الإدارة الاستباقية لهذه المخاطر على مستوى مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية وخطوط الأعمال.

9. ينبغي أن تتمتع البنوك ببيئة رقابية قوية " نظام للرقابة الداخلية " تركز على سياسات وإجراءات وضوابط داخلية مناسبة، بهدف ضمان كفاءة العمليات، حماية الأصول، إصدار تقارير مالية موثوقة، والامتثال للقوانين.

10. ينبغي على البنوك وضع خطط شاملة لاستمرارية الأعمال تهدف إلى ضمان القدرة على مواصلة العمليات والحد من الخسائر عند وقوع أحداث تعطل شديدة، سواء كانت ناجمة عن كوارث طبيعية أو أوبئة أو أعطال في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي هذا السياق، تنص المادة 38 من النظام رقم 08-11 على أن "تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بوضع أنظمة وإجراءات عامة تسعى إلى تحديد وتحسين مخططات استمرارية النشاط"².

11. ينبغي أن يلتزم البنك بالإفصاح العلني عن معلومات إدارة المخاطر التشغيلية بطريقة شفافة، تمكن أصحاب المصلحة من تقييم فعالية نهجه في تحديد وتقييم ومراقبة والسيطرة على هذه المخاطر أو التخفيف من حدتها، بما يتماشى مع تقييمات الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ثالثا: إطار عمل إدارة المخاطر التشغيلية والإبلاغ عنها

تؤكد لجنة بازل للرقابة المصرفية على ضرورة أن تعتمد البنوك إطاراً شاملاً وفعالاً لإدارة المخاطر التشغيلية، يتناسب مع حجمها وتعقيد أنشطتها، ويعتمده مجلس الإدارة ويُراجع دورياً. يتضمن هذا الإطار سياسات واضحة تشمل الجوانب التشغيلية كافة، مع مراعاة المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا والمخاطر القانونية، إلى جانب وضع خطط طوارئ لضمان استمرارية الأعمال³.

1. بيئة الرقابة: تسعى الرقابة الداخلية إلى ضمان كفاءة العمليات، موثوقية التقارير المالية، والامتثال للقوانين واللوائح، مع حماية الأصول. تشمل البيئة الرقابية النزاهة والقيم الأخلاقية، كفاءة الموظفين، توزيع السلطة والمسؤولية، تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، والتوجيه الذي يقدمه مجلس الإدارة.

2. أنشطة الرقابة: هي السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ توجيهات الإدارة وتحقيق المؤسسة لأهدافها، وتشمل الموافقات، التفويضات، التحقق، المقارنات، وفصل الواجبات، وتتم على جميع مستويات البنك وفي كافة الوظائف.

¹ المادة 4، النظام رقم 20-01 المؤرخ في 15 مارس 2020، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الجزائر، 2020/03/24، ص31. متاح على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2021/03/reglement202001.pdf>, 2025/03/03, 23:20.

² المادة 38، النظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، الجزائر، 2012/08/29، ص28.

³ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.300

3. أنواع الضوابط: الضوابط يمكن أن تكون رسمية مثل أدلة السياسات والإجراءات واللوائح، أو غير رسمية مثل الأخلاقيات والكفاءة.

4. تقييم الرقابة: عند تقييم عملية الرقابة، يجب على الإدارة تحديد:

◀ المسؤول عن مراقبة المخاطر؛

◀ الضوابط الرئيسية الموضوعية؛

◀ نوع الرقابة (يدوية أو آلية، وقائية أو استباقية)؛

◀ من ينفذ أنشطة إدارة المخاطر؛

◀ وجود أدلة على تنفيذ الرقابة.

5. اختبار الامتثال وإعداد التقارير عن المخاطر التشغيلية: يهدف ذلك إلى ضمان التزام الإدارة بالإجراءات المعلنة لإدارة المخاطر، من خلال ربط التحليلات المالية وأي مشكلات في الأداء بتلك الإجراءات في التقارير الفصلية. ويُعدّ الإبلاغ المنتظم والدقيق عن المخاطر التشغيلية جزءاً أساسياً من حوكمة المخاطر، ما يستوجب وجود نظام رقابي يخضع للتحديث والمراجعة المستمرة¹.

رابعاً: المصادر الأساسية للمعلومات وسبل وتحديات إدارة المخاطر التشغيلية

تعتمد البنوك في قياس المخاطر التشغيلية وتقدير رأس المال اللازم واختبارات الإجهاد على أربعة مصادر أساسية للمعلومات، وهي: بيانات الخسارة الداخلية والخارجية، وتحليل بيئة الأعمال وعوامل الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى تحليل السيناريوهات². أما أساليب الإدارة، فتشمل التدقيق الداخلي، والضوابط الصارمة، وخيارات مثل التأمين، مع مراعاة التوازن بين فعالية التغطية وتكلفتها³. وتكمن التحديات في الطابع الداخلي وغير المتوقع لهذه المخاطر، ما يفرض على البنوك تحديد مصادر الخطر، وتحليل الأحداث، وتوضيح الأدوار، وتعزيز الرقابة الإدارية لضمان استجابة فعالة وشاملة⁴.

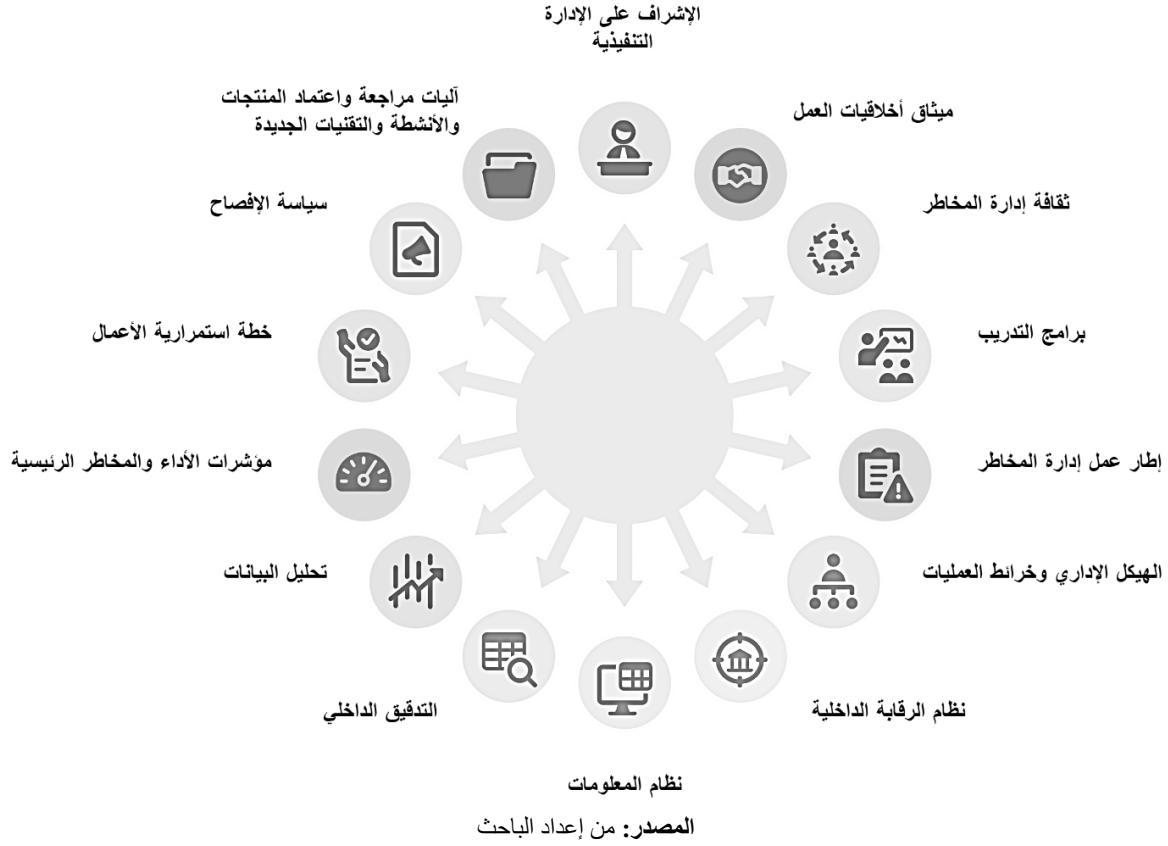
¹ Ibid, pp.303-305

² Tian, W. Op.Cit, pp.123-124

³ Schroeck, G. Op.Cit, p.200

⁴ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.294

الشكل رقم (2-15): آليات إدارة المخاطر التشغيلية



يعرض الشكل دور الحوكمة البنكية في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية من خلال إطار متكامل يجمع بين الرقابة المؤسسية، وضبط العمليات، والشفافية. ويبدأ هذا الدور بمجلس الإدارة الذي يشرف على الإدارة التنفيذية، ويعتمد ميثاقاً للأخلاقيات، ويحدد إطاراً لإدارة المخاطر التشغيلية يوضح مستوى المخاطر المقبولة وآليات الحد منها. وتتولى الإدارة التنفيذية تنفيذ السياسات، وتقييم المخاطر، وتدريب الموظفين بما يعزز ثقافة إدارة المخاطر داخل البنك. كما يعتمد النظام على وضوح المسؤوليات والفصل بين الصلاحيات، واستخدام خرائط العمليات لتحديد نقاط التحكم بالمخاطر، إلى جانب مؤشرات الأداء والمخاطر لمتابعة كفاءة العمليات بصورة مستمرة. وتسهم أنشطة التدقيق الداخلي وتحليل بيانات الخسائر التشغيلية في كشف أوجه القصور وتحسين فعالية إدارة المخاطر.

وتشمل الحوكمة أيضاً تقييم مخاطر المنتجات والأنشطة والتقنيات الجديدة قبل اعتمادها، وتطبيق نظام رقابة داخلية مدعوم بنظام معلومات موثوق، مع إعداد ومراجعة خطط استمرارية الأعمال لضمان الجاهزية للأزمات. إضافة إلى ذلك، تعتمد البنوك على المراقبة الدورية ورفع التقارير لمجلس الإدارة، وسياسة إفصاح واضحة عن المخاطر، والاستفادة من البيانات الخارجية للمقارنة واكتشاف المخاطر غير المرصودة، بما يعزز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية ويحافظ على استقرار البنك.

المطلب الثالث: تقنيات قياس المخاطر المصرفية

تمثل تقنيات قياس المخاطر المصرفية حجر الأساس في إدارة المخاطر، حيث تتيح للمؤسسات المالية تقييم حجم تعرضها للمخاطر المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة للحد منها.

الفرع الأول: قياس مخاطر الائتمان

أولاً: منظور قياس مخاطر الائتمان

مخاطر الائتمان هي المخاطر الناشئة عن عدم قدرة الأطراف المقابلة على الوفاء بالتزاماتها المالية، مثل عدم سداد القروض أو الفوائد المستحقة؛ ولتقليل هذه المخاطر، يجري المقرض فحصاً ائتمانياً للمقترض المحتمل ويطلب منه الحصول على تأمينات أو ضمانات مثل (تأمين الرهن العقاري، أو بعض أصول المقترض)؛ وبشكل عام، كلما زادت المخاطر زاد سعر الفائدة على الدين¹.

1. النهج الموحد: يشير هذا النهج إلى مجموعة من تقنيات قياس مخاطر الائتمان وفقاً لمتطلبات بازل 2، ويعتمد على استخدام التصنيفات الائتمانية من وكالات خارجية لتحديد أوزان المخاطر بناءً على نوع المطالبات، ومن ثم تحديد رأس المال المطلوب لتغطية مخاطر الائتمان².

2. النهج القائم على التصنيفات الداخلية: يشمل هذا النهج نوعين رئيسيين: التصنيفات الداخلية الأساسية (FIRB) والتصنيفات الداخلية المتقدمة (AIRB). ووفقاً لمتطلبات بازل 2 و3، يمكن للبنوك تطوير نماذجها الخاصة لتقدير رأس المال المطلوب لتغطية المخاطر الائتمانية، على أن يتم اعتماد هذه النماذج من قبل الجهات التنظيمية. في النهج الأساسي (FIRB)، تقوم البنوك بتقدير احتمال التعثر (PD) بينما توفر الجهات التنظيمية المعايير الأخرى مثل الخسارة في حالة التعثر (LGD) لحساب الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA). أما في النهج المتقدم (AIRB)، فتستخدم البنوك نماذجها الكمية لتقدير جميع المعلمات، بما في ذلك (PD) و(LGD) والتعرض عند التعثر (EAD)، ويتم احتساب رأس المال التنظيمي استناداً إلى هذه التقديرات³.

ثانياً: القيمة المعرضة للمخاطر الائتمانية وتقدير رأس المال الاقتصادي

تستخدم البنوك رأس المال كحماية ضد الخسائر، ويعتمد مقدار رأس المال الاقتصادي اللازم لتغطية مخاطر الائتمان بناءً على تقدير القيمة المعرضة لمخاطر الائتمان (Credit VaR)، والتي تُحسب ضمن فترة زمنية محددة وبمستوى ثقة معين. ومع ذلك، تبقى هذه التقديرات تقريبية ولا يمكن تحديدها بدقة كاملة^{4 5}. يتم تحديد رأس المال الاقتصادي بناءً على الفرق بين الخسارة غير المتوقعة (UL) والخسارة المتوقعة (EL). على سبيل المثال، إذا كانت الخسارة المتوقعة 10 مليون جنيه إسترليني، والخسارة غير المتوقعة عند مستوى ثقة 99.9% هي 40 مليون جنيه إسترليني، فإن رأس المال الاقتصادي المطلوب هو 30 مليون جنيه إسترليني^{6 7}.

$$EC(\alpha) = VaR(\alpha) - EL \quad (8)$$

¹ Guégan, D. & Hassani, B. K. **Risk Measurement: From Quantitative Measures to Management Decisions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2019, p.17

² Ibid, Op.Cit, p.18

³ Ibid, p.19

⁴ Koulafetis, P. Op.Cit, p.33

⁵ Gestel, T. V., & Baesens B. Op.Cit, p.282

⁶ Koulafetis, P. Op.Cit, p.36

⁷ Gestel, T. V., & Baesens B. Op.Cit, p.284

ثالثاً: نمذجة مخاطر الائتمان

1. التسعير المعدل حسب المخاطر والخسارة المتوقعة: يتم حساب الفائدة في البنوك بناءً على عدة عناصر، وهي: تكلفة إعادة التمويل، التكاليف الداخلية، الخسائر المتوقعة الناجمة عن التخلف عن السداد، وتغطية الهامش (تكلفة رأس المال) المعتمد على العائد على حقوق الملكية. وبينما تكلفة إعادة التمويل والتكاليف الداخلية واضحة، يتركز الاهتمام على مكوني الخسارة المتوقعة وتكلفة رأس المال. ومنه نسمي هذه العملية بـ "تحديد سعر الفائدة المعدل حسب المخاطر"¹.

1.1 مكون الخسارة المتوقعة (EL): إحصائياً يتخلف جزء معين من العملاء عن السداد كل عام، وعليه يتم حساب مبلغ الخسارة باستخدام المعادلة التالية:

$$EL = PD \times LGD \times EAD \quad (9)$$

الخسارة المتوقعة هي متوسط الخسارة الإحصائية التي يُحتمل أن يتكبدها البنك على مجموعة من القروض خلال فترة زمنية معينة (عادة سنة واحدة)، حيث يمكن حسابها عن طريق ضرب احتمال التخلف عن السداد (PD) والخسارة في حالة التخلف عن السداد (LGD) والتعرض عند التخلف عن السداد (EAD). وطالما أن الخسارة المتوقعة التي يسعرها البنك في الفائدة كما هو متوقع، فإن العائد على حقوق الملكية يكون كما هو مرغوب. ومع ذلك، إذا كانت الخسارة المحققة أكبر من الخسارة المتوقعة (EL)، يكون العائد على حقوق الملكية أقل من المرغوب، والعكس صحيح².

2.1 مكون تكلفة رأس المال (الهامش) (Cost of Capital): يمثل جزءاً أساسياً من التسعير المعدل حسب المخاطر، إذ يعكس التعويض الذي يطلبه البنك مقابل المخاطر غير المتوقعة (Unexpected losses) التي لا تغطيها الخسائر المتوقعة. يُحسب هذا الهامش وفق المعادلة:

$$\text{Percentage margin} = \frac{(\text{Required ROE} \times \text{Risk weight})}{12.5} \quad (10)$$

حيث يحدد وزن المخاطر من قبل الجهات التنظيمية (مثل لجنة بازل) وفق نوع الأصل أو القرض، في حين أن 12.5 يمثل مقلوب الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال (8%). ويقوم التسعير المعدل حسب المخاطر على تحديد أسعار الفائدة بدقة بناءً على مستوى المخاطر، بحيث تُخصص أسعار فائدة مختلفة تبعاً لتقديرات الخسارة المتوقعة لكل عميل؛ فكلما انخفضت الخسارة المتوقعة، انخفضت الفائدة المفروضة، والعكس صحيح، مما يخلق تمايزاً عادلاً في تسعير القروض يعكس مستوى المخاطر الفعلي لكل عميل³.

$$\text{سعر الفائدة النهائي} = \text{نسبة تكلفة التمويل} + \text{نسبة التكاليف التشغيلية} + \text{نسبة الخسارة المتوقعة} + \text{نسبة تكلفة رأس المال} \quad (11)$$

2. الاختيار المعاكس: يحدث الاختيار المعاكس عندما لا يقوم البنك بتطبيق التسعير المعدل حسب المخاطر بينما يقوم منافسوه بذلك، مما يؤدي إلى تجميع العملاء الأكثر خطورة في البنوك التي لا تقوم بهذا التسعير. على سبيل المثال، إذا قدم أحد البنوك سعر فائدة موحد بنسبة 5% لجميع العملاء، بينما قدم بنك آخر أسعاراً مختلفة بناءً على درجة المخاطر، فإن العملاء ذوي المخاطر الأقل سينجذبون للبنك الثاني، في حين يتوجه

¹ Wernz, J. Op.Cit, p.39

² Ibid, pp.39-40

³ Ibid, p.40

العملاء ذوو المخاطر الأعلى إلى البنك الأول. ونتيجة لذلك، يحقق البنك الذي يعتمد التسعير حسب المخاطر عوائد أفضل على حقوق الملكية، بينما يواجه البنك الذي يعتمد التسعير الموحد صعوبة في تحقيق هذه العوائد ويتعرض لمخاطر أكبر¹.

رابعاً: الأساليب الداخلية القائمة على تحليل النسب المالية

يعتمد تقدير نقاط الضعف المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة على مناهج التصنيف الداخلي، حيث يُستخدم تحليل النسب المالية لتقييم الصحة المالية للشركة من خلال تقييم أدائها وربحياتها وكفاءتها وبنيتها المالية مقارنةً بمنافسيها، وأيضاً لإدارة الأداء المالي عبر مراقبة النسب المالية بمرور الوقت؛ ووفقاً لقواعد بازل 2 يمكن للبنوك استخدام تصنيفاتها الداخلية لتحديد نقاط الضعف المالية، وغالباً ما يعتمد ذلك على نسب الربحية والسيولة والملاءة المالية². تتضمن النسب المالية التالية:

* **العائد على إجمالي الأصول:** يقيس معدل العائد المكتسب من إجمالي الأصول التشغيلية، وبالتالي يعكس كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total assets}} \quad (12)$$

* **نسب السيولة قصيرة الأجل:**

- النسبة الحالية (CR): تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك مؤشراً أفضل على قدرة الشركة على تغطية ديونها القريبة³.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Current assets}}{\text{Current liabilities}} \quad (13)$$

- النسبة السريعة (QR): تستبعد المخزون والنفقات المدفوعة مسبقاً من الأصول الحالية، لتقديم رؤية أكثر تحفظاً للسيولة.

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Current assets} - \text{Inventory} - \text{Prepayments}}{\text{Current liabilities}} \quad (14)$$

- نسبة النقد (CAR): هي النظرة الأكثر تحفظاً للسيولة، حيث تأخذ في الحسبان فقط الأصول المتداولة التي يمكن تحويلها على الفور إلى نقد، مثل النقد والبنوك والأوراق المالية القابلة للتداول.

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{Cash and banks} + \text{Marketable securities}}{\text{Current liabilities}} \quad (15)$$

* **نسب الملاءة المالية:** تشير النسبة المرتفعة منها إلى أن الشركة قد تكون مفرطة في الاقتراض، مما يستدعي تقليص الديون⁴.

$$\text{Debt to equity ratio} = \frac{\text{Total outstanding liabilities}}{\text{Total Equity}} \quad (16)$$

خامساً: نموذج ألتمان واحتمالية التخلف عن السداد

طور ألتمان في 1968 نموذجاً للتنبؤ بإمكانية تخلف الشركات الصناعية عن السداد، اعتمد فيه على خمس نسب محاسبية تُعرف باسم "درجة Z"، وتشمل هذه النسب:

¹ Ibid, p.40

² Koulafetis, P. Op.Cit, p.28

³ Idem.

⁴ Koulafetis, P. Op.Cit, p.29

- R1: رأس المال العامل / إجمالي الأصول؛ لقياس مخاطر السيولة قصيرة الأجل.
- R2: الأرباح المحتجزة / إجمالي الأصول؛ لقياس الربحية المتراكمة.
- R3: الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT) / إجمالي الأصول؛ لقياس الربحية الحالية.
- R4: القيمة السوقية لحقوق الملكية / القيمة الدفترية لإجمالي الالتزامات؛ لقياس مخاطر الملاءة المالية طويلة الأجل.
- R5: المبيعات / إجمالي الأصول؛ لقياس قدرة الشركة على استخدام أصولها لتوليد المبيعات.

$$Z = 1.2R_1 + 1.4R_2 + 3.3R_3 + 0.6R_4 + 0.999R_5 \quad (17)$$

تشير درجة Z الأقل من 1.81 إلى احتمالية عالية للإفلاس، بينما تدل القيمة الأعلى من 3 على احتمال منخفض. أما الدرجات الواقعة بين 1.81 و 2.99 فتتمثل المنطقة الرمادية، حيث يصعب التمييز بين الشركات ذات الائتمان الجيد والسيئ. وقد تم تطوير نسخ مختلفة من نموذج Z للتعامل مع أنواع مختلفة من الشركات¹.

الفرع الثاني: قياس مخاطر السيولة

أولاً: تقنيات قياس مخاطر السيولة

من الناحية الفنية، إن قياس مخاطر السيولة يحتاج إلى التمييز بين مخاطر سيولة التمويل ومخاطر سيولة السوق.

1. مخاطر سيولة التمويل: تتعدد الأساليب المستخدمة في قياس مخاطر السيولة، ولكن يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- ◀ **النهج القائم على الأسهم:** يقيس مدى توفر الأصول المالية القابلة للتسييل بسرعة أو استخدامها في إعادة التمويل لمواجهة أزمة السيولة. يعتمد على مؤشرات مثل وضع رأس المال النقدي ونسبة التمويل على المدى المتوسط والطويل. يتم حساب وضع رأس المال النقدي بطرح الأصول غير المرهونة من الالتزامات قصيرة الأجل، إذ يشير وضع رأس المال النقدي المنخفض إلى مخاطر سيولة محتملة. بينما تقيس نسبة التمويل طويل الأجل العلاقة بين الالتزامات طويلة الأجل والأصول المماثلة، إذ تشير النسبة المرتفعة إلى مخاطر سيولة محتملة. وبالتالي، توفر هذه المؤشرات تمثيلاً لنوع ثابت من مخاطر السيولة، حيث أنها تتجاهل ديناميكيات التدفقات المالية الداخلة والخارجة المرتبطة بإدارة البنك بأكملها².
- ◀ **النهج القائم على مطابقة التدفق النقدي:** يركز على تقييم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة على مدى فترة زمنية معينة، بهدف تحديد مدى توفر الموارد المالية وتحقيق التوازن بينهما³.
- ◀ **النهج الهجين:** يمزج بين النهجين السابقين، إذ يتم دمج التدفقات النقدية المتوقعة مع الأصول المالية القابلة للتسييل. يهدف إلى محاكاة التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتقييم الأصول القابلة للتصفية أو استخدامها كضمان في عمليات إعادة التمويل. كما يتضمن أيضاً مراقبة "الأفق النقدي" لتحديد عدد الأيام التي يمكن للبنك خلالها تلبية متطلبات السيولة⁴.

¹ Ibid, pp.29-30

² Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, pp.14-16

³ Ibid, p.16

⁴ Ibid, p.17

2. مخاطر سيولة السوق: يتم قياس هذه المخاطر عبر النظر في العوامل التالية:

- ◀ السرعة في تنفيذ الصفقات: تشير إلى مدى سرعة البنك في تنفيذ عمليات بيع الأصول.
- ◀ تكلفة الصفقة: قد يتعين على البنك بيع الأصول بسعر أقل لزيادة جاذبية العرض.
- ◀ استيعاب التغيرات: قدرة السوق على التعامل مع التحركات المفاجئة في الأسعار دون أن تتعرض لاضطراب ملحوظ.¹

ثانياً: معايير السيولة الدنيا

في 2010 أطلقت لجنة بازل اتفاقية بازل 3، التي حددت ضوابط كمية أساسية تهدف إلى تعزيز استدامة السيولة المالية واستقرار البنوك، إلى جانب تعزيز قدرة البنوك على مواجهة الضغوط المالية²؛ ومن بين هذه المتطلبات نسبة تغطية السيولة ونسبة صافي التمويل المستقر³، واللذان أُدرجتا ضمن إطار تعزيز مبادئ الإدارة السليمة، لضمان امتلاك البنوك أصولاً سائلة كافية تمكنها من التعامل مع الأزمات وتأمين تمويل مستدام على المدى الطويل⁴.

1. نسبة تغطية السيولة (LCR): تمثل قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية القصيرة الأجل خلال فترة 30 يوماً القادمة⁵، من خلال ضمان توافر أصول سائلة عالية الجودة تغطي بالكامل التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة، وتشمل هذه الأصول النقدية والأصول التي يمكن تحويلها بسهولة إلى نقد دون تكبد خسائر كبيرة⁶، مثل أدوات الخزينة⁷. تهدف هذه النسبة إلى تعزيز مرونة البنوك وقدرتها على الصمود أمام الأزمات المالية قصيرة الأجل. مع اعتماد سيناريو تمويل مضغوط يمتد 30 يوماً يتضمن ضغوطاً مثل سحب الودائع وتراجع التمويل بالجملة، لضمان أن يكون للبنك أصول سائلة كافية لتلبية احتياجاته من السيولة في ظل ضغوط شديدة⁸.

وفقاً لمعايير بازل 3، يتعين على البنوك الالتزام بمتطلبات نسبة تغطية السيولة بشكل مستمر، ويتم حساب هذه النسبة وتقديمها إلى المشرفين شهرياً. وتنقسم الأصول السائلة إلى مستويين: المستوى الأول الذي يشمل الأصول الأكثر سيولة مثل النقد واحتياطيات البنك المركزي، والمستوى الثاني الذي يضم أدوات الخزينة والسندات المؤسسية، مقسماً بدوره إلى فرعين A2 وB2⁹. ويُسمح أن تشكل أصول المستوى الثاني ما يصل إلى 40% من إجمالي الأصول السائلة، مع تحديد أصول المستوى B2 بنسبة لا تتجاوز 15%، بينما لا توجد قيود على أصول المستوى الأول¹⁰.

لحساب هذه النسبة نستخدم الصيغة التالية¹¹:

$$LCR = \frac{Liquid Assets}{Total Net Cash Outflows over the Next 30 Days} \geq 100\% \quad (18)$$

¹ Ibid, p.20

² Tian, W. Op.Cit, p.110

³ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.29

⁴ Carbó Valverde, S. et al., Op.Cit, p.39

⁵ Tian, W. Op.Cit, p.110

⁶ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.30

⁷ Carbó Valverde, S. et al., Op.Cit, p.40

⁸ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.29

⁹ Ibid, p.30

¹⁰ Koulafetis, P. Op.Cit, pp.41-42

¹¹ Ibid, pp.42-43

يجب أن لا تقل النسبة عن 100%¹، حيث تغطي التدفقات النقدية الخارجة جميع الالتزامات المحتملة للبنك خلال 30 يومًا في ظل ظروف ضغوط مالية. أما التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة، فتقتصر على التدفقات التعاقدية التي يمكن للبنك الاعتماد عليها خلال نفس الفترة.²

تهدف هذه النسبة إلى ضمان استمرارية التزام البنوك بتوفير السيولة الكافية لمواجهة أي ضغوط قصيرة الأجل قد تؤثر على قدرتها على تلبية التزاماتها. ولضمان الالتزام المستمر، تقوم البنوك بحساب نسبة تغطية السيولة وتقديم تقارير دورية إلى الجهات الرقابية شهريًا.

2. نسبة صافي التمويل المستقر (NSFR): يمثل هذا المؤشر قدرة البنك على الحفاظ على تمويل مستقر على المدى الطويل، وهو يضمن أن البنوك تمتلك مصادر تمويل كافية ومستدامة لدعم أصولها وأنشطتها. تعتمد هذه النسبة على مقارنة مقدار التمويل المستقر المتاح، الذي يشمل مصادر مثل ودائع العملاء طويلة الأجل ورأس المال، بالمبلغ المطلوب من التمويل المستقر، الذي يتضمن الأصول التي تتطلب تمويلًا مستقرًا لضمان استقرار العمليات المصرفية، كالقروض طويلة الأجل والاستثمارات.³

لتحقيق التوازن بين الجانبين، يُشترط أن تكون نسبة التمويل المستقر المتاح إلى المطلوب لا تقل عن 100%، لضمان تقادي تقلبات كبيرة في أصول البنوك.⁴ تسعى هذه النسبة إلى الحفاظ على تمويل مستدام يمتد على مدار سنة كاملة، مع مراعاة سيولة الأصول واحتياجات السيولة الطارئة. بناءً على ذلك، يتوجب على البنوك الاحتفاظ بنسبة معينة من المصادر المستقرة لتغطية أصولها ذات الآجال المتوسطة والطويلة، بالإضافة إلى التعامل مع الالتزامات التي قد تنشأ خارج الميزانية.⁵

إلى جانب ذلك، فإن هذه النسبة تهدف إلى تعزيز مرونة البنوك على المدى الطويل، وذلك من خلال تقليل اعتمادها على التمويل بالجملة قصير الأجل الذي قد يؤدي إلى توسع سريع وغير مستدام في الميزانيات. وعليه، تسهم هذه النسبة في تقليل فجوات السيولة، وتعزيز استدامة هيكل استحقاق الأصول والخصوم، مما يعزز استقرار التمويل ويحد من مخاطر الفشل المصرفي والضغوط النظامية.⁶ يمكن حساب هذه النسبة بالصيغة التالية:⁷

$$NSFR = \frac{\text{Available Stable Funding}}{\text{Required Stable Funding}} \geq 100\% \quad (19)$$

أما التمويل المستقر فيكون من:

- ◀ الأسهم؛
- ◀ الأدوات الهيئية مثل الأسهم الممتازة القابلة للتحويل والسندات القابلة للتحويل؛
- ◀ الديون طويلة الأجل، مثل السندات والقروض ذات الاستحقاقات الطويلة؛
- ◀ جزء من الودائع غير المستحقة، مثل حسابات التوفير والحسابات الجارية؛

¹ Wernz, J. Op.Cit, p.105

² Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.33

³ Carbó Valverde, S. et al., Op.Cit, p.40

⁴ Wernz, J. Op.Cit, p.106

⁵ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.36

⁶ Koulafetis, P. Op.Cit, p.43

⁷ Idem.

◀ الودائع لأجل؛

◀ التمويل بالجملة، وهو التمويل الذي يتم الحصول عليه من خلال الاقتراض من البنوك الأخرى¹.

وفقاً لتوجيهات لجنة بازل، يتعين على البنوك أن تحافظ على نسبة صافي التمويل المستقر أعلى من 1 بشكل مستمر، ويتم حساب هذه النسبة والإبلاغ عنها على الأقل كل ثلاثة أشهر².

3. **نسبة الرفع المالي (LR):** تم ابتكار هذه الأداة التنظيمية من قبل لجنة بازل بعد الأزمة المالية العالمية، التي أبرزت أن بعض البنوك تمتعت بنسب رأس مال قوية، لكنها كانت مثقلة بديون مفرطة داخل وخارج الميزانية. لذلك، تم تصميم نسبة الرفع المالي كوسيلة تكميلية لمتطلبات رأس المال القائمة على المخاطر، حيث تتطلب من البنوك الاحتفاظ بنسبة دنيا من رأس المال من المستوى الأول تعادل 3% من إجمالي تعرضاتها³.

$$\text{Leverage ratio} = \frac{\text{Tier 1 capital}}{\text{Total exposure}} \geq 3\% \quad (20)$$

الفرع الثالث: قياس المخاطر التشغيلية

عند قياس المخاطر التشغيلية، تُحوّل البيانات إلى قياسات كمية بعد التحقق من دقتها، إلا أن البنوك تواجه صعوبات في جمع بيانات كافية وقياس هذه المخاطر نتيجة عدم الإبلاغ الكامل عن الخسائر، ما يفضي تقديرات متحيزة⁴؛ وللتخفيف من ذلك تُعتمد تقنيات متعددة، من أبرزها التأمين لتغطية بعض حالات التعرض⁵. وتتعرف اللجنة بأن مصطلح "المخاطر التشغيلية" قد يحمل معانٍ متنوعة، لذا تسمح للبنوك باعتماد تعريفاتها الخاصة شريطة تضمين العناصر الأساسية التي تحددها، وعند حساب رأس المال التنظيمي لهذه المخاطر، يمكن اختيار واحدة من أربع طرق⁶.

أولاً: نهج المؤشر الأساسي (Basic Indicator Approach)

يعتمد هذا النهج المؤشر على استخدام مؤشر واحد فقط هو الدخل الإجمالي (GI)، حيث يتم احتساب رأس المال بضرب متوسط الدخل الإجمالي للثلاث سنوات السابقة في نسبة ثابتة تمثل التخصيص (α)⁷. يتميز هذا النهج بسهولة التطبيق، ما يجعله مناسباً للبنوك الصغيرة ذات الأنشطة البسيطة. لذلك، تشجع لجنة بازل البنوك الدولية الكبرى على تبني نهج أكثر تقدماً⁸.

$$CA = \alpha \times GI \quad (21)$$

¹ Ruozzi, R. & Ferrari, P. Op.Cit, p.36

² Idem.

³ Koulafetis, P. Op.Cit, p.44

⁴ Chaudhuri, A. & Ghosh, S. K. **Quantitative Modeling of Operational Risk in Finance and Banking Using Possibility Theory**, (Vol. 331), Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2016, p.25-26

⁵ Ibid, p.22

⁶ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, pp.22-23

⁷ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد الدولي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص23

⁸ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, pp.22-23

ثانياً: النهج المعياري (Standardised Approach)

يحدد هذا النهج متطلبات رأس المال لتغطية المخاطر التشغيلية كنسبة مئوية ثابتة من إجمالي الدخل، ولكن على مستوى أكثر تفصيلاً، إذ يُطبّق هذا الحساب على مستوى خطوط الأعمال بدلاً من إجمالي النشاط المصرفي. فقد قسّم هذا النهج أنشطة البنك إلى ثمانية خطوط أعمال، وتُطبّق نسبة ثابتة على الدخل الإجمالي لكل خط، تتراوح بين 12% و18% حسب طبيعة كل نشاط¹.

يُعتبر هذا النهج تطويراً ملحوظاً في أساليب تخصيص رأس المال مقارنةً بالنهج الأساسي، حيث يتم احتساب متطلبات رأس المال استناداً إلى مؤشرات أكثر دقة، من بينها الدخل الإجمالي الخاص بكل خط عمل، بدلاً من الاعتماد فقط على إجمالي الدخل العام للبنك². ويسمح هذا التقسيم إلى وحدات وخطوط أعمال محددة بتوضيح الاختلافات في مستويات المخاطر بين مختلف الأنشطة المصرفية بشكل أكثر دقة. كما يتيح هذا النهج الموحد إمكانية بناء قواعد بيانات داخلية تساعد على تحسين إدارة المخاطر، حيث تُحسب رسوم رأس المال لكل خط اعتماداً على مؤشر محدد، كما في المعادلة أدناه³:

$$Cai = \beta_i \times Indicator \quad (22)$$

حيث $\theta_i, i = 1, \dots, 8$ ، هي نسبة لكل خط.

الجدول رقم (2-5): تخصيص رأس المال للمخاطر التشغيلية حسب خطوط العمل

وحدات الأعمال	خطوط الأعمال	المؤشر	β_i	Ca_i
الخدمات المصرفية الاستثمارية	تمويل الشركات	الدخل الإجمالي	18%	$Ca_i = \beta_i \times \text{الدخل الإجمالي}$
	التداول والمبيعات	الدخل الإجمالي	18%	$Ca_i = \beta_i \times \text{الدخل الإجمالي}$
الخدمات المصرفية	الخدمات المصرفية للأفراد	متوسط الأصول السنوي	12%	$Ca_i = \beta_i \times \text{متوسط الأصول السنوي}$
	الخدمات المصرفية التجارية	متوسط الأصول السنوي	15%	$Ca_i = \beta_i \times \text{متوسط الأصول السنوي}$
	الدفع والتسوية	معدل التسوية السنوي	18%	$Ca_i = \beta_i \times \text{معدل التسوية السنوي}$
أخرى	خدمات الوكالة	الدخل الإجمالي	15%	$Ca_i = \beta_i \times \text{الدخل الإجمالي}$
	إدارة الأصول	إجمالي الأموال قيد الإدارة	12%	$Ca_i = \beta_i \times \text{إجمالي الأموال قيد الإدارة}$
	خدمات الوساطة للأفراد	الدخل الإجمالي	12%	$Ca_i = \beta_i \times \text{الدخل الإجمالي}$

المصدر: Guégan, D. & Hassani, B. K. **Risk Measurement: From Quantitative Measures to Management Decisions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2019, p.24

BCBS, **OPE - Calculation of RWA for operational risk, OPE25 - Standardised approach**, First version in the format of the consolidated framework, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 15 Dec 2019, https://www.bis.org/basel_framework/chapter/OPE/25.htm?inforce=20191215&published=20191215, p.3

ثالثاً: نهج القياس المتقدم (AMA) (Advanced Measurement Approach)

يُعدّ هذا النهج تقنية متقدمة ومعقدة لقياس المخاطر التشغيلية، وقد تم تحديده ضمن متطلبات كفاية رأس المال لبازل 2، حيث يسمح هذا النهج للبنوك بتطوير نموذج داخلي لتقييم رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية، ولكنه يتطلب موافقة الجهات التنظيمية المحلية إذ يتعين على البنوك اتباع إطار حوكمة صارم قبل اعتماد هذا النهج⁴. ولتطبيق هذا النموذج يجب على البنك استيفاء العناصر الرئيسية الموالية:

¹ Robertson, D. **Managing Operational Risk: Practical Strategies to Identify and Mitigate Operational Risk within Financial Institutions**, 1st edition, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2016, p.22

² اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، مرجع سبق ذكره، ص23

³ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, pp.23-24

⁴ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، مرجع سبق ذكره، ص25

1. البيانات الداخلية؛

2. البيانات الخارجية؛

3. تحليل السيناريو؛

4. المؤشرات النوعية مثل بيئة الأعمال وعوامل الرقابة الداخلية (BEICFs)¹.

رابعاً: نهج القياس الموحد (SMA) (Standardised Measurement Approach)

شهدت المخاطر التشغيلية تطورات ملحوظة في السنوات الأخيرة، حيث اكتسبت أهمية أكبر مع اتفاقية بازل الثانية التي أدخلت رسوماً رأسمالية لهذه المخاطر. وفي إطار بازل الثالثة، تم تعديل طريقة حساب هذه المتطلبات من خلال نهج القياس الموحد، مما أدى إلى زيادة رأس المال المخصص مع ارتفاع الخسائر التشغيلية، وشجع على تحسين الحوكمة والضوابط².

النهج الموحد الجديد لقياس المخاطر التشغيلية هو بديل للطرق السابقة، حيث يجمع بين البيانات المالية المتعلقة بالتعرض للمخاطر التشغيلية، المعروفة بمكون مؤشر الأعمال، وبيانات الخسائر التشغيلية للبنك، المعروفة بمضاعف الخسارة الداخلي³.

وباعتماد هذا النهج، تتحفز البنوك بشكل أكبر لتقليل الخسائر الكبيرة، مما يزيد من قيمة الاستثمار في الضوابط الفعالة مقارنة بالفترات السابقة⁴.

1. **مكون مؤشر الأعمال (BIC):** قبل حساب هذا المكون نحسب أولاً مؤشر الأعمال (BI)، ويشمل مكون الفائدة والإيجار والأرباح (ILDC)، ومكون الخدمات (SC)، والمكون المالي (FC). حيث يتم حساب هذه المكونات باستخدام متوسط لمدة 3 سنوات⁵. ويتم حسابه كالتالي⁶:

$$BI = ILDC + SC + FC \quad (23)$$

$$ILDC = \min[|\text{Interest Income} - \text{Interest Expense}|; 2.25\% \times \text{Interest Earning Assets}] + \text{Dividend Income}$$

$$SC = \max[\text{Other Operating Income}; \text{Other Operating Expense}] + \max[\text{Fee Income}; \text{Fee Expense}]$$

$$FC = |\text{Net P\&L Trading Book}| + |\text{Net P\&L Banking Book}|$$

ثم، يتم تحديد مكون مؤشر الأعمال:

$$\leftarrow \text{إذا كان } BI \geq 1 \text{ مليار، فإن } BIC = BI \times 12\%$$

$$\leftarrow \text{إذا كان } 1 < BI \leq 30 \text{ مليار، فإن } BIC = BI \times 15\%$$

$$\leftarrow \text{إذا كان } BI \leq 30 \text{ مليار، فإن } BIC = BI \times 18\% \text{ } ^{7,8}$$

2. **مضاعف الخسارة الداخلي (ILM):** هو آلية يتم من خلالها تعديل رأس المال عن طريق مقارنة الخسائر التشغيلية الفعلية بمؤشر الأعمال.

¹ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.24

² Wernz, J. Op.Cit, p.89

³ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.25

⁴ Wernz, J. Op.Cit, p.90

⁵ Idem.

⁶ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الأطر الخاصة بالمخاطر التشغيلية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد الدولي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019، ص17

⁷ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.26

⁸ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الأطر الخاصة بالمخاطر التشغيلية، مرجع سبق ذكره، ص18.

$$ILM = \ln \left(\exp(1) - 1 + \left(\frac{LC}{BIC} \right)^{0.8} \right) \quad (24)$$

يُحسب مكون الخسارة (LC) على أساس 15 ضعف متوسط الخسائر التشغيلية السنوية التي تكبدها البنك خلال السنوات العشر السابقة¹.

$$LC = 15 \times \text{Average annual operating losses over the last 10 years} \quad (25)$$

◀ يكون مضاعف الخسارة الداخلي مساوياً لـ 1 عندما تتساوى قيمة مكون الخسائر مع مكون مؤشر الأعمال.

◀ يزيد مضاعف الخسارة الداخلي عن 1 إذا تجاوز مكون الخسائر مكون مؤشر الأعمال، ما يشير إلى حاجة البنك لرأس مال أكبر.

◀ يقل مضاعف الخسارة الداخلي عن 1 إذا كانت قيمة مكون الخسائر أقل من مكون مؤشر الأعمال، مما يعني أن البنك يحتاج إلى رأس مال أقل².

مع تبني نهج القياس الموحد، يصبح لدى البنوك دافع قوي لتجنب الخسائر الكبيرة، مما يزيد من قيمة الاستثمار في الضوابط الفعالة مقارنة بالماضي³.

3. رأس مال المخاطر التشغيلية (ORC): يُحدد الحد الأدنى بالطريقة التالية⁴:

$$ORC = BIC \times ILM \quad (26)$$

بالنسبة للبنوك التي يقل فيها مؤشر الأعمال عن مليار واحد، لا تؤثر بيانات الخسائر الداخلية على احتساب رأس المال، حيث إذا كان مضاعف الخسارة الداخلي يساوي 1، فإن رأس المال المخصص للمخاطر التشغيلية سيكون مساوياً لمكون مؤشر الأعمال.

يسعى هذا النهج إلى جعل تقييم المخاطر التشغيلية دقيقاً وضمان توافق متطلبات رأس المال مع مستويات المخاطر الفعلية⁵.

¹ نفسه.

² Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.26

³ Wernz, J. Op.Cit, p.90

⁴ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الأطر الخاصة بالمخاطر التشغيلية، مرجع سبق ذكره، ص18

⁵ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.27

المبحث الثالث: الرقابة المصرفية واتفاقيات بازل

تُعد الرقابة المصرفية واتفاقيات بازل من الركائز الأساسية في ترسيخ استقرار النظام المالي وتعزيز فعالية إدارة المخاطر في البنوك. لذلك يأتي هذا المبحث لتسليط الضوء على دور الجهات الرقابية والمعايير الدولية، وفي مقدمتها اتفاقيات بازل، في وضع الأطر التي تضمن سلامة العمل المصرفي وتعزيز قدرته على مواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.

المطلب الأول: الرقابة المصرفية

تُعد الرقابة المصرفية أداة محورية في ضمان استقرار النظام المالي وتعزيز قدرة البنوك على مواجهة المخاطر المتنوعة التي قد تهدد سلامة أنشطتها. ومع تزايد تعقيد العمليات المصرفية وتوسع نطاق المخاطر، أصبح من الضروري أن تعتمد الجهات التنظيمية والمصرفية أطراً رقابية فعالة تركز على المعايير الدولية وأفضل الممارسات. وفي هذا السياق، يبرز دور لجنة بازل للرقابة المصرفية بوصفها مرجعية دولية في صياغة المبادئ الأساسية للرقابة الفعالة، إلى جانب أهمية تطبيق هذه المبادئ على المستوى الوطني، كما هو الحال في الجزائر. ومن خلال هذا المطلب، سيتم التطرق إلى الأسس النظرية والمؤسسية للرقابة المصرفية، وأدوار مختلف الجهات المعنية، وأهم الآليات التي تسهم في تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية، إلى جانب إبراز دور التدقيق البنكي في دعم فعالية النظام الرقابي ككل.

الفرع الأول: لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS)

أولاً: نبذة عن اللجنة

في سنة 1974 تسببت سلسلة من الانهيارات البنكية الدولية منها بنك هيرستات في ألمانيا الغربية، وبنك فرانكلين الوطني في الولايات المتحدة، والبنك البريطاني الإسرائيلي¹، في كشف اختلالات واضحة في منظومة الإشراف المصرفي عالمياً. هذا الوضع دفع محافظي البنوك المركزية في دول مجموعة العشرة² للاجتماع في نهاية العام ذاته وتأسيس «لجنة اللوائح المصرفية والممارسات الإشرافية»، التي أصبحت لاحقاً «لجنة بازل للرقابة المصرفية». الهدف كان إنشاء إطار رقابي موحد يرفع جودة الإشراف ويعالج الثغرات، إلى جانب وضع معايير دولية دنيا لكفاية رأس المال لضمان استقرار النظام المالي الدولي³.

بدأت اللجنة أعمالها رسمياً في فبراير 1975، واتخذ من بنك التسويات الدولية في مدينة بازل مقراً دائماً لها؛ ومع مرور السنوات توسع عدد الأعضاء تدريجياً ليصل إلى 27 دولة مع بداية الألفية بالإضافة إلى الاتحاد الأوروبي⁴. تعقد اللجنة اجتماعات منتظمة أربع مرات سنوياً لبحث آخر تطورات الرقابة المصرفية وصياغة المبادئ التوجيهية الدولية⁵، كما تُعد منصة لتبادل خبرات البنوك المركزية والهيئات الرقابية، مع التركيز على تعزيز الشفافية والكفاءة في القطاع المصرفي⁶.

¹ Mourlon-Druol, E. 'Trust is good, control is better': The 1974 Herstatt Bank Crisis and its Implications for International Regulatory Reform, Business History, 57(2), 2015, p.1

² المصري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص173.

³ Adrian, T. Op.Cit, p.5

⁴ BCBS, **History of the Basel Committee**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, Available on the web site: <https://www.bis.org/bcbs/history.htm>, 28/07/2024, 11:10.

⁵ Li, J. et al., Op.Cit, p.2

⁶ Lessambo, F. Op.Cit, p.95

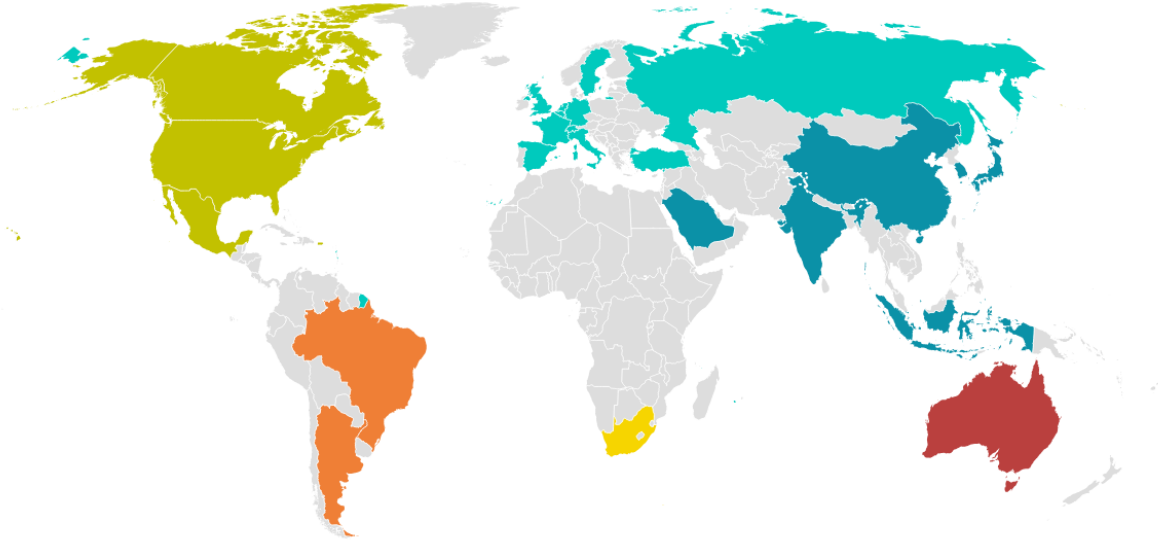
مع بداية الثمانينيات، وبسبب أزمة الديون في أمريكا اللاتينية، ركزت اللجنة اهتمامها على مسألة كفاية رأس المال، فأطلقت سنة 1988 اتفاقية بازل الأولى التي فرضت حدًا أدنى بنسبة 8% من الأصول المرجحة بالمخاطر؛ ومع ذلك، لم تُراعَ هذه الاتفاقية حساسية المخاطر الائتمانية وجودة الائتمان للطرف المقابل، ومع توسع أنواع المخاطر المصرفية أصبح من الضروري تطوير منهج أكثر شمولًا. فتم إصدار اتفاقية بازل الثانية سنة 2004 القائمة على ثلاث ركائز: الحد الأدنى التنظيمي، والإشراف الرقابي، وانضباط السوق¹؛ وقد أضافت هذه الاتفاقية المخاطر التشغيلية إلى مخاطر الائتمان والسوق، مع التأكيد على استمرار الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال عند 8% ونسبة رأس المال الأساسي عند 4%، وهو ما ساهم في تعزيز قدرات البنوك على إدارة المخاطر المتكاملة والتركيز على العلاقات بين أنواع المخاطر المختلفة.

لكن مع تصاعد التعقيد المالي واتساع الابتكار في الأسواق، كشفت الأزمة المالية العالمية عن نواقص إضافية في إطار بازل 2، ما دفع اللجنة إلى إطلاق اتفاقية بازل الثالثة في 2010. هذه الحزمة ركزت على تحسين قياس المخاطر، خصوصًا مخاطر السيولة، ورفع جودة الحوكمة وإدارة المخاطر، وزيادة الشفافية ومتطلبات الإفصاح؛ وأسهمت هذه التحسينات في تعزيز التنظيم الاحترازي على المستويين الكلي والجزئي، ورفع قدرة البنوك على الصمود أمام الصدمات المستقبلية².

الشكل رقم (2-16): عضوية لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS)

Basel Committee membership

■ Africa ■ Asia ■ Europe ■ North America ■ Oceania ■ South America



Map: AISSA GUETTALA • Source: Bank for International Settlements • Created with Databender

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: BCBS, **History of the Basel Committee**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, Available on the web site: <https://www.bis.org/bcbs/history.htm>, 28/07/2024, 11:10.

¹ Adrian, T. Op.Cit, pp.5-6

² Li, J. et al., Op.Cit, pp.3-4

ثانياً: الرقابة المصرفية

1. مفهوم عملية الرقابة المصرفية: الرقابة المصرفية هي عملية أساسية للحفاظ على استقرار النظام المالي وثقة الجمهور فيه، تقوم على المراجعة التحليلية المستمرة للبنوك وتشكل الركيزة الثانية لاتفاقية بازل 2 ضمن إطار كفاية رأس المال. وتشمل هذه الرقابة المراقبة خارج الموقع¹ والفحوصات الميدانية في إطار قانوني واضح يحدد شروط منح التراخيص والقواعد المنظمة للحد من المخاطر. وفي هذا السياق، قدّمت لجنة بازل سنة 1997 مجموعة مبادئ دولية لتنظيم القطاع المصرفي والإشراف عليه بهدف دعم استقرار الأنظمة المالية محلياً وعالمياً. تستند الرقابة المصرفية إلى تحليل المخاطر في مراحل متتابعة²، حيث تُقيّم الأوضاع المالية للبنك وعملياته الداخلية ونظم إدارة المخاطر مع التركيز على جودة المعلومات المتاحة، ويُستخدم في ذلك جداول ورسوم بيانية لتقييم فعالية إدارة المخاطر وقياس الأداء، وتُبنى على هذه التحليلات التقارير الرقابية³.

2. أهمية الرقابة المصرفية في ممارسات الإفصاح المصرفي: وفقاً لنظريات المجتمع التنظيمي، بما في ذلك نظرية الشرعية ونظرية الاعتماد على الموارد ونظرية أصحاب المصلحة، تُعدّ السلطات الإشرافية الفاعل الرئيس في تحفيز البنوك على تقديم إفصاح شامل وفعال، نظراً لامتلاكها القدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية بسرعة ودقة⁴. ففي ضوء نظرية الشرعية، تسعى الشركات بشكل عام إلى تلبية التوقعات الاجتماعية والالتزام بالقيم المجتمعية، ومن ثمّ تسعى البنوك إلى تقديم إفصاح يعكس هذا الالتزام ويعزز شرعيتها المؤسسية. أما نظرية الاعتماد على الموارد، فتؤكد أن بقاء الشركات ونموها يعتمد على الموارد المتاحة في البيئة الخارجية، وبما أن البنوك المركزية تمتلك سلطة منح وسحب التراخيص المصرفية فإن هذه التراخيص تُشكل مورداً بالغ الأهمية، ومن ثمّ قد تستخدم البنوك الإفصاح كأداة لإقناع البنك المركزي بمنح التراخيص. وفي إطار نظرية أصحاب المصلحة، يتعيّن على البنوك تقديم إفصاح فعال من أجل التفاعل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومن بينهم البنك المركزي⁵.

3. الشروط الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة: تشمل ما يلي:

- ◀ توفير وإنفاذ قوانين الأعمال بشكل متسق، مثل قوانين الشركات والإفلاس والعقود وحماية المستهلك والملكية الخاصة، بالإضافة إلى وجود آليات عادلة لحل النزاعات؛
- ◀ اعتماد حوكمة جيدة تتضمن إجراءات محاسبة وتدقيق شفافة ومُعترف بها دولياً لتعزيز انضباط السوق؛
- ◀ وجود ترتيبات سيولة نظامية مناسبة تشمل أنظمة مقاصة آمنة وفعّالة للمدفوعات، بما يضمن التعامل مع السيولة والمخاطر بطريقة أكثر كفاءة؛
- ◀ وأخيراً، توفير وسائل كافية للحد من المخاطر النظامية، مثل مستويات الحماية النظامية المناسبة وشبكات الأمان والإجراءات الفعّالة لحل البنوك المتعثرة⁶.

¹ المراقبة خارج الموقع (off-site surveillance) تشير إلى الأنشطة الرقابية التي يقوم بها البنك المركزي أو الجهة الرقابية المختصة دون الحاجة إلى التواجد الفعلي في مقر البنك الذي تراقبه. تتضمن هذه الأنشطة مراقبة التقارير المالية الدورية التي تقدمها البنوك، وتحليل البيانات المالية والمؤشرات الرئيسية، واستخدام نماذج تحليلية لرصد أي علامات تدل على مشاكل محتملة في الأداء المالي أو الامتثال للقوانين واللوائح.

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.357-358

³ Ibid, pp.360-361

⁴ Polizzi, S. **Risk Disclosure in the European Banking Industry : Qualitative and Quantitative Content Analysis Methodologies**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2022, p.103

⁵ Ibid, p.104

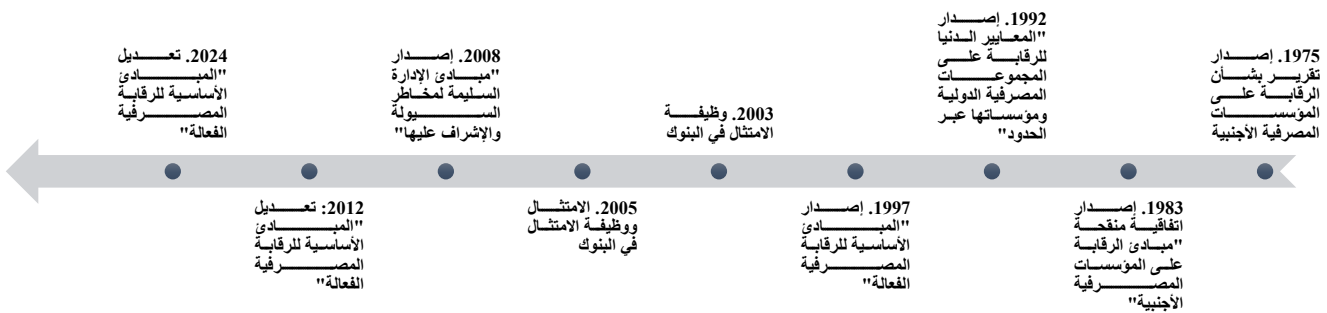
⁶ IMF, Op.Cit, p.101

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

4. مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة: أصدرت لجنة بازل "المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة" سنة 1997 كمرجع دولي يحدد الحد الأدنى للمعايير الإشرافية السليمة على البنوك، حيث اعتمدت الدول هذه المبادئ لتقييم جودة أنظمتها الإشرافية وتحديد أولويات العمل المستقبلية، كما يستخدمها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ضمن برنامج تقييم القطاع المالي لتقييم فعالية أنظمة الرقابة المصرفية في مختلف البلدان. وأعلنت اللجنة في أكتوبر 2010 أمام قمة مجموعة العشرين عن نيتها تحديث هذه المبادئ، وفي مارس 2011 تم تكليف فريق متخصص بإعادة صياغتها بما يتماشى مع التغيرات الكبيرة في الأسواق والدروس المستخلصة من الأزمة، بهدف تعزيز الإشراف المصرفي وضمان قدرة المبادئ على مواكبة بيئة مالية متقلبة¹.

وفي سنة 2012، أصدرت اللجنة النسخة المُحدّثة التي أصبحت تضم 29 مبدأً بعد تقسيم المبدأ الأول إلى ثلاثة، وإضافة مبادئ جديدة تتعلق بالحوكمة والإفصاح والشفافية، ليُستكمل العدد الأصلي البالغ 25 مبدأً بأربعة مبادئ إضافية. وقد جرى تنظيمها ضمن مجموعتين: المبادئ (1-13) الخاصة بصلاحيات ومسؤوليات المشرفين ووظائفهم، والمبادئ (14-29) التي تُعنى بالمتطلبات الاحترازية واللوائح التنظيمية²، مع دمج منهجية التقييم في وثيقة موحدة³. وفي سنة 2024، صدرت نسخة أخرى منقّحة حافظت على العدد نفسه وعلى الهدف الجوهرى المتمثل في ضمان إدارة البنوك لأنشطتها بأسلوب آمن وسليم يدعم الاستقرار المالي⁴.

الشكل رقم (2-17): الخط الزمني لأطر الرقابة المصرفية وفق لجنة بازل (BCBS)



المصدر: من إعداد الباحث

5. خطوات الإشراف المصرفي: تتعرض البنوك لمخاطر مالية وتشغيلية وبيئية متنوعة، ولا يقتصر استعدادها لمواجهتها بالحفاظ على رأس مال احتياطي فحسب، بل تستند إلى مبادئ توجيهية تحدد إطار إدارة المخاطر ومراقبة التعرض والامتثال، رغم أن هذه اللوائح تفرض تكاليف إضافية تتعلق بالإفصاح وصيانة الأنظمة الداخلية. ويتم الإشراف على الالتزام بهذه المبادئ عبر مراجعة استراتيجية العمل خلال إجراءات الترخيص الأولية، إذ تلعب السلطات التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل بيئة العمل المصرفي عبر الشروط اللازمة للتراخيص، بينما تؤثر السلطات النقدية عبر أدوات السياسة النقدية المتوافقة مع ظروف النظام المصرفي، كما تتعاون السلطات الإشرافية

¹ BCBS, Core Principles for Effective Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, September 2012, p.1

² Ibid, p.7-9

³ Ibid, p.20

⁴ BCBS, Core Principles for Effective Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, September 2024, p.1

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

مع جهات أخرى لضمان وجود ترتيبات مناسبة للحد من آثار الأحداث غير المتوقعة وتنظيم خروج البنوك المتعثرة¹.

تُعد عملية الإشراف المصرفي عملية شاملة تتضمن تكليف سلطة تنظيمية وإشرافية بمسؤوليات محددة تبدأ بإصدار التراخيص المصرفية وتستمر بوضع اللوائح والمعايير الاحترازية وتشمل الإشراف على التقارير الدورية وعمليات التفتيش وصولاً إلى فرض العقوبات وإغلاق البنوك عند الضرورة؛ وتتفاوت صلاحيات هذه السلطات حسب الإطار القانوني والسياسي في كل دولة، وغالباً ما تُسند إلى البنك المركزي الذي يجب أن يتمتع بالاستقلالية التامة والموارد الكافية (البشرية، التقنية، المالية)؛ وتهدف هذه العملية إلى تعزيز الثقة في النظام المالي واتخاذ إجراءات وقائية مبكرة لمنع انهيار البنوك ومعالجة الأزمات المالية بأقل ضرر ممكن، عبر تقييم مخاطر الائتمان والتشغيل والسوق عبر تحليل نظم التصنيف الداخلية والمحافظ والتوريق واختبارات الإجهاد ونماذج القيمة المعرضة للخطر، إضافة إلى فحص نظام الرقابة الداخلية وجودة التقارير ومدى استجابة الإدارة للمخاطر².

يقوم نظام الرقابة المصرفية على نوعين رئيسيين من المراقبة: مراقبة خارج الموقع المعتمدة على التقارير المالية الدورية لتتبع مؤشرات السيولة وكفاية رأس المال وجودة الأصول، ومراقبة ميدانية تتيح للمشرفين والمدققين الخارجيين تقييم دقة المعلومات وكفاءة إدارة المخاطر وجودة محفظة القروض والالتزام بالقوانين، على أن يختلف شكل التفتيش تبعاً لحجم المؤسسة المصرفية والإمكانات المتاحة. ومنذ التسعينيات، أصبح العمل الإشرافي يستند إلى أنظمة للإنذار المبكر—مثل نظام التصنيف CAMELS، وتحليل النسب المالية، والنماذج الإحصائية—التي تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية تُظهر الانحرافات عند بلوغ مستويات خطرة، مما يتيح للجهات الرقابية التدخل في الوقت المناسب والحفاظ على استقرار القطاع المالي³.

الجدول رقم (2-6): المراقبة خارج الموقع مقابل الفحص في الموقع

المراقبة خارج الموقع	الفحص في الموقع
الأهداف	
مراقبة الوضع المالي للبنوك والنظام المصرفي، ومقارنة أداء البنك بنظرائه، والكشف المبكر عن المشكلات وحالات عدم الامتثال، وتوجيه الفحوصات الميدانية.	مراقبة الوضع المالي والاستمرارية؛ تحديد أسباب الانحراف عن الأقران؛ تشخيص المشكلات وحالات عدم الامتثال؛ تقديم التوصيات؛ واتخاذ الإجراءات العقابية عند الحاجة.
المنهجية	
تحليلي وقائم على المخاطر؛ يعتمد على الاستبيانات والتقارير المعيارية؛ ويستند إلى البيانات المالية.	تحليلي وقائم على المخاطر؛ يعتمد على الاستجواب والمناقشات؛ والزيارات الميدانية وفحص السجلات.
الاستخدامات	
مدخلات لتحليل الحساسية والتنبؤ؛ ومراقبة القطاع المصرفي؛ ودعم السياسات الاقتصادية والنقدية.	تقييم جودة الإدارة والضوابط؛ التحقق من دقة المعلومات المالية والالتزام بالمعايير؛ وتوفير تغذية راجعة لتطوير البنك.

المصدر: Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. **Analyzing Banking Risk : A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management**, World Bank Publications, Washington D.C., U.S., 2009, p.368

6. **الإشراف الموحد وتبادل المعلومات بين السلطات الإشرافية:** تخضع البنوك للتنظيم من قبل هيئات محلية وفق كل دولة، وعلى الرغم من وجود معايير دولية، إلا أن تطبيقها يتم عبر تلك الهيئات المحلية؛ وعندما تعمل

¹ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.361-364

² Ibid, pp.364-367

³ Ibid, pp.367-372

المصارف في دول متعددة، تخضع لإشراف مشترك بين المشرفين في بلدان المقر الرئيسي والبلدان المضيفة معاً، لذلك تتطلب اتفاقيات بازل الجديدة تعاوناً وثيقاً بين المشرفين لتقليل العبء الإشرافي على البنوك العالمية¹. ويهدف الإشراف الموحد إلى منع التحكيم التنظيمي الذي يستفيد فيه البنك من اختلاف القواعد بين الدول لتحقيق مكاسب أو التهرب من متطلبات صارمة، وتقليص المخاطر النظامية الناجمة عن تعقيد المعاملات العابرة للحدود التي قد تخفي مشاكل البنوك عن أنظار المشرفين في بلدانها الأصلية².

وقد أصدرت لجنة بازل معاييراً دنياً للإشراف الموحد على البنوك الدولية، تضمنت اشتراط الحصول على موافقات مسبقة من سلطات كل بلد تعمل فيه البنوك وضرورة تبادل المعلومات على أساس مبدأ المعاملة بالمثل والالتزام بالسرية؛ وأكدت اللجنة على التنسيق الفعال بين سلطات البلدان الأصلية والمضيفة لضمان إشراف شامل وتقييم دقيق لجميع المخاطر التي تواجه المجموعات المصرفية الدولية، مما يعدّ أساسياً للحفاظ على الثقة وتقادي انتشار العدوى المالية³.

من جهة أخرى، أحدثت التكنولوجيا تغييرات جذرية في العمليات المصرفية عبر إلغاء القيود الزمنية والجغرافية بفضل الاتصال الفوري والإنترنت، ما مكّن البنوك من الاستجابة سريعاً لمتطلبات السوق وتقديم منتجات مالية مبتكرة، فتوسعت الأعمال المصرفية العابرة للحدود، وأصبح تبادل المعلومات الإشرافية ضرورياً لفهم المخاطر التي قد تواجه البنوك الأجنبية، مع ضرورة إبلاغ السلطات المضيفة للمشرفين في البلدان الأصلية عند الاشتباه بوجود مشكلات في البنوك الأجنبية، مع الحفاظ على سرية البيانات المتبادلة⁴. وعلى ضوء هذه المستجدات، لم يعد الإشراف المحلي كافياً في ظل العولمة، بل يتطلب الأمر مزيداً من اليقظة والتعاون بين المشرفين في مختلف الدول لضمان سلامة المؤسسات المصرفية وحماية الاقتصادات التي تعمل ضمنها⁵.

7. التعاون الإشرافي مع المدققين الداخليين والخارجيين:

1.7 دور المدققين الداخليين: يمثل المدققون الداخليون عنصراً محورياً في دعم البنوك لتحقيق أهدافها من خلال اتباع نهج منضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، إذ تغطي وظيفة التدقيق الداخلي جميع أنشطة البنك بشكل دائم، على أن تكون محايدة وكفؤة ومستقلة، وتقدم تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، بينما تصدر السلطات الإشرافية متطلبات تنظيمية تحدد السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة مخاطر الائتمان والمخاطر المصرفية الأخرى؛ وفي الإطار نفسه، تنطوي الرقابة الميدانية عادةً على تقييم الضوابط الداخلية للبنك وجودة وظيفة التدقيق الداخلي، فحين تكون هذه الأخيرة ذات جودة عالية، يمكن للسلطات الإشرافية الاعتماد على تقارير المدققين كأداة دقيقة للكشف المبكر عن أوجه القصور الإدارية داخل المؤسسة المصرفية⁶.

2.7 دور المدققين الخارجيين: يقوم المدققون الخارجيون بدور أساسي يتمثل في تقديم رأي مهني مستقل ومحايد يضمن أن القوائم المالية السنوية للبنوك تعرض بشكل عادل حالة ونتائج عملياتها، حيث يركزون على التحقق من صحة التقارير المالية المقدمة للمساهمين والجمهور؛ ومع ارتفاع اعتماد البنك المركزي عليهم لتقادي تكرار الجهود

¹ Koulafetis, P. Op.Cit, p.207

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.373

³ Ibid, pp.373-374

⁴ Effros, R. C. Current Legal Issues Affecting Central Banks, Vol 5, International Monetary Fund, Washington D.C., U.S., 1998, pp.283-287

⁵ Ibid, pp.295-296

⁶ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.377

الرقابية، يُستلزم أن يتسموا بمعايير عالية من الجودة والخبرة. وفي العديد من الدول، تفرض اللوائح البنكية على المدققين الإبلاغ عن أي انتهاكات قانونية جسيمة، خاصة تلك التي تهدد مصالح المودعين، وقد يُطلب منهم كذلك القيام بمهام إضافية تتعلق بتقييم كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية؛ ولضمان تعاون فعال بين السلطات الإشرافية والمراجعين الخارجيين، ينبغي إقامة حوار مستمر بين هذه السلطات والهيئات المهنية الوطنية للمحاسبة والتدقيق يشمل ممارسات المحاسبة المقبولة عموماً ومعايير التدقيق المطبقة على البنوك¹.

ثالثاً: المراقبة الاحترازية الكلية

يُقصد باستقرار النظام المالي تجنب إفلاس عدد كبير من البنوك والاضطرابات الكبيرة التي تعرقل وظائف الوساطة المالية، مثل عمليات الدفع، وتوفير خدمات الادخار، وتخصيص الائتمان بكفاءة. ولهذا، يهدف تحليل الاستقرار المالي إلى تحديد التهديدات التي تواجه النظام وتصميم استجابات سياسية مناسبة، وذلك من خلال التركيز على المخاطر والحوافز والارتباطات التي تساعد في تقييم سلامة النظام المالي ونقاط ضعفه. كما يشمل التحليل تقييم الظروف الاقتصادية الكلية، وصلابة البنوك والأسواق المالية، والبنية التحتية المالية الأساسية. وبناءً على نتائج هذا التقييم، قد تتضمن السياسات المتبعة إجراءات احترازية تُطبّق بصورة مستمرة عندما تكون الأوضاع مستقرة، وتنفيذ تصحيحات عند اقتراب النظام من حالة عدم الاستقرار، وتطبيق الحلول الملائمة إذا كان النظام يعاني بالفعل من انهيار².

تُعنى المراقبة الاحترازية الكلية بمتابعة سلامة القطاع المالي ككل³، بهدف الرفع من قابلية صمود النظام المالي من خلال معالجة واحتواء نقاط الضعف النظامية التي يمكن أن تهدده وتعزيز صلابته النظام المالي في مواجهة الصدمات المجمعة⁴. وتعتمد هذه المراقبة على مزيج من الأساليب الكمية والنوعية؛ حيث يشمل الجانب الكمي تحليل مؤشرات السلامة المالية واختبارات الإجهاد، إذ يقيس تحليل المؤشرات مدى تباين الأداء المالي على مَرِّ الزمن لتقدير تعرض القطاع المالي للصدمات، في حين يقيّم اختبار الإجهاد قدرة النظام على تحمل الأحداث الاستثنائية المحتملة عبر تقدير تغير قيمة محفظة كل بنك عند حدوث تحولات كبيرة في عوامل الخطر مثل القيم السوقية للأدوات المالية وغيرها من الأصول. أمّا الأساليب النوعية فتتضمن تقييم جودة الإطار القانوني والتنظيمي، إضافة إلى ممارسات الحوكمة والإشراف⁵.

1. تحليل مؤشرات السلامة المالية: تُستخدم مؤشرات السلامة المالية لرصد تعرض النظام المالي للصدمات وتقييم قدرته على امتصاص الخسائر، وتنقسم هذه المؤشرات إلى نوعين رئيسيين: المؤشرات الأساسية التي تركز بشكل خاص على القطاع المصرفي باعتباره المحور الرئيسي في النظام المالي، والمؤشرات الموسّعة التي تشمل بالإضافة إلى القطاع المصرفي أيضاً القطاعات غير المالية الرئيسية؛ وتكمن أهمية هذه الأخيرة في قدرتها على الكشف المبكر عن نقاط الضعف المحتملة في ميزانيات تلك القطاعات، والتي قد تشكّل مصدراً لمخاطر الائتمان التي تؤثر لاحقاً على البنوك⁶.

¹ Ibid, p.378

² IMF, Op.Cit, p.35

³ Ibid, p.38

⁴ المادة 156، القانون رقم 23-09، مرجع سبق ذكره، ص ص.24-25

⁵ IMF, Op.Cit, pp.38-39

⁶ Ibid, p.39

2. اختبار الإجهاد المرتكز على النظام: يُعدّ اختبار الإجهاد المرتكز على النظام أداة متقدمة لإدارة المخاطر على مستوى النظام المالي ككل، بعدما كان محصوراً سابقاً على مستوى محفظة محددة. ويهدف هذا الاختبار إلى تقييم مدى تعرض النظام المالي لصدمات استثنائية محتملة من خلال تقنيات تقوم بفرض سيناريوهات وأحداث صادمة على البنوك، لتحليل الأثر الإجمالي وتوزيعه فيما بينها. تبدأ العملية بتحديد المخاطر والتعرضات وصياغة الأسئلة المتعلقة بها، ثم جمع البيانات اللازمة مثل ميزانيات البنوك، والتعرضات الائتمانية، والارتباطات بين المؤسسات، والسيولة، ورأس المال. بعد ذلك، تُبنى سيناريوهات تشمل تغيرات حادة في النمو الاقتصادي، أو تضخم مرتفع، أو تقلبات في أسعار السلع والعملات، أو تعثرات في قطاعات رئيسية. تُطبق هذه الصدمات على البنوك، ثم تُفسّر النتائج بهدف معرفة مدى تدهور رأس المال والسيولة، وما إذا كانت هناك مؤسسات مهددة بالانهيار، وكيفية انتقال العدوى بين البنوك، وما إذا كان هناك تهديد للاستقرار المالي¹.

رابعاً: شبكة الأمان المالي

تتألف شبكة الأمان المالي من ثلاثة عناصر رئيسية مصممة بشكل متكامل لمنع تأثير فشل البنوك والمؤسسات المالية على النظام المالي والنشاط الاقتصادي ككل، وهي: دعم السيولة، تأمين الودائع، وسياسة إدارة الأزمات.

1. دعم السيولة: يهدف دعم السيولة إلى منع انتشار صعوبات السيولة من مؤسسة واحدة إلى النظام المالي بأكمله، ويقوم بدورين رئيسيين: الأول هو عمل البنك المركزي كمقرض الملاذ الأخير (LOLR) في الظروف الاعتيادية، حيث يوفر الائتمان للبنوك التي تعاني مؤقتاً من نقص السيولة لكنها تظل قادرة على الوفاء بالتزاماتها، لمنع انتقال هذا النقص إلى النظام بأكمله؛ وفي هذا الإطار، يجوز لبنك الجزائر، حسب تقديره، تقديم سيولة استعجالية لبنك يتمتع بملاءة مالية ويواجه مشكلة سيولة مؤقتة، شريطة أن تكون المبالغ مضمونة بالكامل بسندات مناسبة، وأن يقدم البنك المستفيد خطة عمل لاستعادة حالة السيولة لديه وتسديد المبلغ المستعار². أما الدور الثاني فيتمثل في الإقراض الطارئ الذي يقدمه البنك المركزي خلال الأزمات لتوفير سيولة إضافية للنظام المالي، ويشترط أن تكون هذه القروض سريعة التنفيذ وقصيرة الأجل وغير مدعومة بأسعار مخفضة ومضمونة بالكامل، مع ضرورة وجود تنسيق وثيق بين البنك المركزي ووزارة المالية لضمان تحقيق الأثر المطلوب³.

¹ Ibid, p.46

² المادة 47، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص9

³ IMF, Op.Cit, pp.105-106

الجدول رقم (2-7): معدل الاحتياطي الإلزامي في النظام المصرفي الجزائري

التواريخ	التعليمات	معدل الاحتياطي الإلزامي
13 ماي 2004	التعليمية رقم 02-2004	6.5 %
24 ديسمبر 2007	التعليمية رقم 13-2007	8 %
15 ديسمبر 2010	التعليمية رقم 04-2010	9 %
29 أبريل 2012	التعليمية رقم 01-2012	11 %
23 أبريل 2013	التعليمية رقم 02-2013	12 %
25 أبريل 2016	التعليمية رقم 03-2016	8 %
31 جويلية 2017	التعليمية رقم 04-2017	4 %
31 ماي 2018	التعليمية رقم 03-2018	10 %
14 فيفري 2019	التعليمية رقم 01-2019	12 %
5 ديسمبر 2019	التعليمية رقم 02-2019	10 %
10 مارس 2020	التعليمية رقم 02-2020	8 %
29 أبريل 2020	التعليمية رقم 06-2020	6 %
14 سبتمبر 2020	التعليمية رقم 09-2020	3 %
7 فيفري 2021	التعليمية رقم 02-2021	2 %
13 أبريل 2023	التعليمية رقم 02-2023	3 %
10 سبتمبر 2025	التعليمية رقم 09-2025	2 %
7 جانفي 2026	التعليمية رقم 01-2026	1 %

المصدر: من إعداد الباحث

2. نظام تأمين الودائع: يُعدّ نظام تأمين الودائع أداةً لحماية المودعين وتعزيز الثقة في البنوك، من خلال تعويضهم كلياً أو جزئياً عند تعثر البنك. ويتناول هذا القسم مفهوم هذا النظام ثم تنظيمه في الجزائر.

1.2 مفهوم نظام تأمين الودائع: يشكّل أحد المكونات الرئيسية لشبكة الأمان المالي، ويهدف إلى تعزيز ثقة المودعين والمستثمرين في سلامة أموالهم، بما يساعد على تجنب موجات السحب الجماعي من البنوك؛ ولضمان فعالية هذا النظام، ينبغي الالتزام بجملة من الممارسات الأساسية، منها:

- ◀ يجب تحديد نظام تأمين الودائع بوضوح في القوانين التي يعرفها الجمهور، لحماية مصالح العملاء؛
- ◀ لتقليل المخاطر الأخلاقية، يجب استبعاد الودائع الكبيرة والالتزامات بين البنوك من التغطية؛
- ◀ الأفضل أن تكون المخططات تمويل مسبق، بدلاً من لاحق؛
- ◀ يجب أن تكون العضوية في النظام إلزامية، مع تعديل أقساط التأمين وفقاً للمخاطر؛
- ◀ ينبغي على مؤسسة التأمين دفع التعويضات على الفور؛
- ◀ يجب أن تتمتع مؤسسة التأمين بالمسؤولية تجاه الجمهور والاستقلالية عن أي تأثيرات سياسية¹.

¹ Ibid, pp.106-107

2.2 نظام تأمين الودائع الجزائري: يجب على البنوك وفروع البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر الالتزام بأحكام النظام 20-03 الصادر في 15 مارس 2020، والمتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية، وذلك لتعويض المودعين في حال تعذر استرجاع ودائعهم، وبعبارة أخرى حماية المودعين من فشل البنوك¹. ومع ذلك، تُستثنى بعض الفئات من هذا التعويض، مثل الودائع المتلقاة من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى².

يدير صندوق ضمان الودائع المصرفية شركة مساهمة تحمل الاسم نفسه، ويُشترط على البنوك أن تساهم في رأس مال هذه الشركة بحصص متساوية. وتلتزم البنوك بدفع علاوة سنوية للصندوق، تُحسب على أساس إجمالي الودائع بالعملة الوطنية كما سجلت في نهاية كل سنة. وتحدد نسبة هذه العلاوة سنوياً بواسطة مجلس النقد والقرض، بناءً على مؤشرات الإشراف، على أن لا تتجاوز (1%). كما يتوجب على الشركة المسؤولة عن إدارة صندوق ضمان الودائع تحصيل العلاوات المستحقة وإيداعها في حساب مفتوح لدى بنك الجزائر، ولا يمكن توظيف هذه العلاوات إلا من خلال شراء سندات مصدرة أو مضمونة من طرف الدولة عبر مختصين في قيم الخزينة³.

يُحدد سقف التعويض لكل مودع بمليوني دج ويُصرف بالعملة الوطنية، ويطبق هذا الحد على الفرق بين مبلغ الوديعة والقروض المستحقة للبنك على صاحب الوديعة. وفي حال تجاوز مجموع المبالغ المستحقة على المودع مجموع وديعته، يظل المودع مدينًا للبنك بالرصيد ويجب عليه دفع الفارق وفقاً للشروط المنصوص عليها في التشريع الساري. أما إذا تجاوز مبلغ الوديعة مجموع القروض المستحقة للبنك، يحصل المودع على المبلغ الفائض كتعويض مع مراعاة السقف المحدد⁴.

وتُلزم البنوك بتقديم تصريح سنوي لبنك الجزائر في نهاية السنة يوضح إجمالي المبالغ القابلة للسحب من حسابات المودعين. ومن الجدير بالذكر أن ضمان الودائع المصرفية يستخدم فقط في حال توقف بنك عن الدفع، حيث تُصدر اللجنة المصرفية خلال 21 يوماً تصريحاً بعد التأكد من عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية. وعندها، تُبلغ اللجنة المصرفية لبنك الجزائر الشركة المسيرة لصندوق ضمان الودائع المصرفية بعدم توفر الودائع، ويقوم البنك بإعلام جميع المودعين بعدم توفر ودائعهم، ويبين لهم الإجراءات والمستندات اللازمة للحصول على التعويض من الصندوق. وتلتزم الشركة المسيرة للصندوق بصرف مستحقات المودعين خلال ستة أشهر كحد أقصى من تاريخ التصريح بعدم توفر الودائع، أو من تاريخ صدور حكم المحكمة بالتسوية القضائية أو إفلاس البنك⁵.

يجب أن يكون نظام تأمين الودائع واضحاً ومحددًا في القوانين واللوائح، مع ضرورة توعية الجمهور بهذا النظام⁶. لذلك، يتعين على البنوك تقديم جميع المعلومات المفيدة للمودعين وكل من يقدم طلباً حول نظام الودائع المصرفية، بما في ذلك مبلغ التغطية ونطاقها والإجراءات المطلوبة للحصول على التعويض من الصندوق⁷.

¹ Faure, AP. Op.Cit, p.93

² النظام رقم 20-03 المؤرخ في 15 مارس 2020، المتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الجزائر، 2020/03/24، ص.ص.35-38

³ المرجع السابق، ص.36

⁴ المرجع السابق، ص.37

⁵ نفسه.

⁶ IMF, Op.Cit, p.228

⁷ النظام رقم 20-03، مرجع سبق ذكره، ص.38

الجدول رقم (2-8): الحد الأقصى للتعويض الممنوح لكل مودع في الجزائر

التواريخ	الأنظمة	الحد الأقصى للتعويض الممنوح لكل مودع
31 ديسمبر 1997	النظام رقم 04-97	ستمائة ألف دينار جزائري (600000 دج)
4 مارس 2004	النظام رقم 03-04	ستمائة ألف دينار جزائري (600000 دج)
30 أبريل 2018	النظام رقم 01-18	يعدّل ويتّم النظام رقم 03-04، عبر رفع الحد الأقصى إلى مليوني دينار جزائري (2000000 دج)
15 مارس 2020	النظام رقم 03-20	مليون دينار جزائري (2000000 دج)

المصدر: من إعداد الباحث

3. إدارة الأزمات: تقاس فعالية شبكة الأمان بمدى جاهزية السلطات الوطنية للتعامل مع الأزمات المصرفية النظامية، ويُفصّل وجود خطة طوارئ معدة سلفاً؛ إذ تهدف سياسة إدارة الأزمات إلى الحدّ من تأثير الاضطرابات المالية الكبيرة على الاقتصاد والمساهمة في حماية الاستقرار الاقتصادي بشكل عام¹.

تشمل الاعتبارات الرئيسية لتقييم إطار إدارة الأزمات مدى قوة الإطار القانوني في الأوقات العادية، بحيث يكفل قانون البنوك وإجراءات الإفلاس وقوانين حجز الأصول وجودة النظام القضائي إعادة هيكلة القطاع المصرفي بفعالية بعد تلاشي الأزمة. وعند اندلاع أزمة نظامية، يصبح تشكيل لجنة سياسية رفيعة المستوى أمراً حيوياً، بوجود محافظ البنك المركزي ووزير المالية، ويفضّل أن تكون تحت إشراف رئيس الوزراء، لضمان اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة تقلل من تأثير الاضطرابات المالية؛ ومن ثمّ يجب أن تتوفر خطة طوارئ واضحة، حتى لو كان من الصعب تغطية كل الاحتمالات، بما يتيح للسلطات تصور التدابير الممكنة لاحتواء أي أزمة ناشئة مع مراعاة عامل الوقت الحاسم وإثبات القدرة على الضبط وإعادة ثقة الجمهور².

وفي هذا السياق، ينص القانون 09-23 في الجزائر على تأسيس لجنة الاستقرار المالي، التي تمثل جهة محورية خلال الأزمات المالية، إذ تتولى تقييم آثار الأزمة المحتملة على النظام المالي والقطاعات الاقتصادية المختلفة، وتضع استراتيجية واضحة للخروج من الأزمة عبر اقتراح خطة متكاملة تشمل رزمة دقيقة للإجراءات والأدوات المناسبة للحد من تداعياتها وتنسيق كافة التدابير الرامية إلى استعادة الاستقرار المالي في البلاد³.

الفرع الثاني: الرقابة المصرفية في الجزائر

تُعَدّ البنوك المركزية حجر الأساس في الرقابة المصرفية من خلال وضع القواعد والمعايير التي تلتزم بها البنوك ومراقبة تطبيقها لضمان استقرار النظام المصرفي والمالي، ويلعب البنك المركزي الجزائري دوراً في هذا الصدد عبر الإشراف على تأسيس البنوك ومتابعة أنشطتها⁴. وبموجب القانون 09-23، يجب على أي جهة ترغب في إنشاء بنك أو مؤسسة مالية الحصول أولاً على ترخيص من المجلس النقدي والمصرفي ثم اعتماد من محافظ بنك الجزائر⁵ بعد استيفاء الشروط المتعلقة بالشكل القانوني والعمليات المصرفية المسموح بها والحد الأدنى من رأس المال والشروط التقنية لممارسة المهنة والمعايير المحاسبية وقواعد السلوك المهني وأخلاقياته⁶.

¹ IMF, Op.Cit, p.109

² Idem.

³ المادة 157 و161، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص ص.24-25

⁴ كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص32

⁵ المادة 89، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص16

⁶ المادة 64، المرجع السابق، ص12

ويتمتع المجلس النقدي والمصرفي بصلاحيات الترخيص بتعديل القانون الأساسي للبنك قبل منح الاعتماد أو بعده، كما يمكنه سحب الاعتماد¹ إذا تلاشت الشروط القانونية المطلوبة، أو إذا لم يُستغل الترخيص لمدة 12 شهراً، أو توقف البنك عن النشاط لمدة 6 أشهر². من جهة أخرى، تتكامل الرقابة المصرفية بين جهات داخلية وخارجية؛ فالإشراف الداخلي يشمل آليات التدقيق وإدارة المخاطر داخل البنك، بينما تشير الرقابة الخارجية إلى دور الجهات الرسمية الرقابية مثل بنك الجزائر³.

أولاً: الرقابة الخارجية للبنوك

1. نبذة عن اللجنة المصرفية: تُعنى اللجنة المصرفية، كإحدى الأجهزة الرقابية التابعة لبنك الجزائر، بمراقبة البنوك والمؤسسات المالية بعد منحها الترخيص لممارسة أنشطتها، إذ يهدف دورها الرئيس إلى التأكد من التزام هذه الجهات بالأحكام القانونية والتنظيمية وقواعد حسن سير المهنة، وفحص شروط التشغيل ومراقبة الوضعية المالية للبنوك، فضلاً عن توقيع العقوبات التأديبية على المخالفين⁴.

وقد استُحدثت هذه اللجنة إلى جانب أجهزة رقابية أخرى داخل البنوك كالتدقيق والرقابة الداخلية لحماية القطاع البنكي والاقتصاد الوطني من التجاوزات والأخطاء التي قد تؤثر عليهما سلباً، وتشمل رقابتها فروع البنوك الجزائرية في الخارج والبنوك الأجنبية المعتمدة في البلاد⁵، كما تمتد رقابتها لتشمل الأشخاص غير المعتمدين الذين يمارسون أنشطة بنكية، حيث تُطبق عليهم العقوبات التأديبية دون المساس بالإجراءات الجزائية أو المدنية الأخرى، بما يضمن استقرار البنوك وسلامتها المالية⁶.

وبموجب المادة 120 من القانون 09-23، يُخوّل للجنة المصرفية ممارسة الرقابة على الخاضعين لها استناداً إلى الوثائق وأيضاً من خلال المراجعة الميدانية:

أ. الرقابة المستندية (على الوثائق): تتمثل في فحص الوثائق والمستندات للتحقق من التزام البنوك بالقوانين وضوابط الحيطة، بما يتيح الكشف المبكر عن الاختلالات المالية⁷. وتملك اللجنة المصرفية صلاحية تحديد الوثائق المطلوبة وآجال تقديمها، وطلب جميع المعلومات والإيضاحات دون التقيد بالسر المهني⁸. وتمتاز هذه الرقابة بالاستمرارية، مما يجعلها أداة فعالة للإنذار المبكر والوقاية من المخاطر⁹، كما تمتد لتشمل العلاقات المالية للمساهمين المسيطرين والفروع التابعة، ويمكن توسيعها إلى فروع البنوك الجزائرية في الخارج بموجب اتفاقيات دولية¹⁰.

ب. الرقابة الميدانية (في عين المكان): تتمثل في زيارات ميدانية ومقابلات مع مسؤولي البنوك للتحقق من صحة المعلومات وتقييم الامتثال وسلامة الوضع المالي، بناءً على نتائج الرقابة المستندية أو عند الضرورة. وتنفذ من قبل اللجنة المصرفية أو بنك الجزائر أو من تُكلفه اللجنة¹¹، وتشمل فحص المحاسبة والقروض وعمليات السوق

1 نفسه.

2 كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص33

3 المرجع السابق، ص25

4 أحمد بلونين، مرجع سبق ذكره، ص60

5 نفسه.

6 المادة 116، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص19

7 كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص34

8 المادة 121، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص20

9 كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص34

10 المادة 120، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص20

11 نفسه.

والالتزام بالتشريعات¹. وعند اكتشاف مخالفات، تتخذ اللجنة الإجراءات الإدارية والتأديبية المنصوص عليها في المادة 126 من القانون 09-23².

2. علاقة اللجنة المصرفية بالسلطات الأخرى: تتمتع اللجنة المصرفية بعلاقات متينة مع مجموعة من السلطات الوطنية، شأنها في ذلك شأن باقي الأجهزة الحكومية. وتعكس هذه الروابط طبيعة التكليف القانوني للجنة، حيث تُحدد إطار علاقتها مع الجهات الأخرى، مما يساعد على تحديد نطاق صلاحياتها وتلافي أي تداخل مع الجهات الرقابية الأخرى³.

1.2 علاقة اللجنة المصرفية ببنك الجزائر: تقوم على التعاون والتنسيق المستمر بين مجلس إدارة بنك الجزائر، والمجلس النقدي والمصرفي، واللجنة المصرفية.

1.1.2 علاقة اللجنة المصرفية بمجلس إدارة بنك الجزائر: تُعد علاقة اللجنة المصرفية ببنك الجزائر علاقة تنسيقية رغم استقلالية كل منهما، إذ يُعتبر مجلس إدارة بنك الجزائر هيئة مستقلة عن اللجنة، غير أن المحافظ يترأس كلتا الهيئتين، ما يعزز التنسيق بينهما، خاصة في ما يتعلق بعمليات الرقابة. وتلتزم اللجنة المصرفية بتنفيذ النصوص التنظيمية الصادرة عن بنك الجزائر، بما يضمن الانسجام في العمل الرقابي داخل النظام المصرفي⁴.

أ. علاقة اللجنة المصرفية بمركزية المخاطر، المبالغ غير المدفوعة و الميزانيات:

*** مركزية المخاطر:** أنشأ النظام 01-92 مركزية المخاطر لدى بنك الجزائر لتجميع وإدارة بيانات القروض والمقترضين والمخاطر المرتبطة بها، مع إخطار اللجنة المصرفية بالمخالفات المؤثرة في الاستقرار المصرفي⁵. وتلتزم البنوك والمؤسسات المالية بتزويدها ببيانات القروض والضمانات⁶، بما يتيح معلومات دقيقة تدعم تقييم العملاء، وتحسين القرارات الائتمانية، والحد من المخاطر⁷.

*** مركزية المستحقات غير المدفوعة:** تُعنى بجمع بيانات حوادث عدم الدفع، خاصة الشيكات بدون رصيد، اعتماداً على تصريحات الوسطاء الماليين، بهدف الوقاية من هذه الظاهرة ومكافحتها⁸. كما تُبلغ اللجنة المصرفية بالمخالفات المتعلقة بالنظامين 02-92 و 03-92⁹، بما يدعم مهامها الرقابية¹⁰.

*** مركزية الميزانيات:** أنشئت بموجب النظام 07-96 لتجميع وتحليل البيانات المحاسبية والمالية للمؤسسات المستفيدة من القروض، ومراقبة توزيع الائتمان وتوحيد أساليب التحليل المالي¹¹. وتلتزم البنوك بتزويدها بالبيانات المالية، فيما تُحال نتائج التحليل إليها، مع إبلاغ اللجنة المصرفية بأي مخالفة لأحكام النظام، دعماً لدورها الرقابي¹².

1 كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 35

2 المادة 126، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص 21

3 عجرود وفاء، اللجنة المصرفية وضبط النشاط المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2014، ص 38

4 المرجع السابق، ص 38-39

5 المرجع السابق، ص 39-40

6 كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 36

7 المادة 110، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص 18

8 المادة 121، المرجع السابق، ص 20

9 عجرود وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 40

10 كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 36

11 المرجع السابق، ص 37

12 النظام رقم 07-96 المؤرخ في 3 جويلية 1996، يتضمن تنظيم مركزية الميزانيات وسيرها، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد

64، الجزائر، 1996/10/27، ص 22-23

ب. علاقة اللجنة المصرفية بالمديرية العامة للمفتشية العامة لبنك الجزائر: تتمثل علاقة اللجنة المصرفية بالمديرية العامة للمفتشية العامة لبنك الجزائر في أن الأخيرة تقوم بالرقابة على البنوك والمؤسسات المالية نيابة عن اللجنة، وتعمل تحت سلطة الأمين العام لبنك الجزائر¹.

تتكون المفتشية من مديرتين رئيسيتين؛ الأولى هي مديرية المفتشية الداخلية المسؤولة عن الرقابة على أنشطة بنك الجزائر نفسها، وتشمل مراجعة هياكل البنك مثل غرفة المقاصة وإدارة القروض والميزانية وتسيير مخزون العملات، أما الثانية فهي مديرية المفتشية الخارجية المكلفة بتنظيم الرقابة المستندية والرقابة الميدانية على البنوك والمؤسسات المالية، حيث تفحص التقارير والوثائق للتأكد من مطابقتها للقانون وتحليل الميزانيات، ثم يقوم مفتشو البنك بزيارات ميدانية للتحقق من صحة المعلومات، وأخيراً تُرفع التقارير النهائية إلى اللجنة لاتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة².

2.1.2 علاقة اللجنة المصرفية بالمجلس النقدي والمصرفي: نصت المادة 58 من الأمر 03-11 على إنشاء "مجلس النقد والقرض"³، الذي تم تغيير اسمه لاحقاً في القانون 09-23 إلى "المجلس النقدي والمصرفي"، ليقوم بإصدار الأنظمة والقرارات الفردية⁴.

وعلى الرغم من التمييز الذي يحدده القانون 09-23 بين الدور التنظيمي للمجلس النقدي والمصرفي والدور الرقابي للجنة المصرفية، تمنح المادة 121 من نفس القانون اللجنة بعض الصلاحيات التنظيمية، مثل تحديد قائمة الوثائق ومواعيد تقديمها، كما يمكن للمجلس النقدي والمصرفي تفويض اللجنة باتخاذ بعض الإجراءات التنظيمية ضمن صلاحياتها. وعليه تُعد العلاقة بين المجلس واللجنة تكاملية وتهدف إلى تعزيز الثقة في النظام المصرفي، مع الفصل الواضح بين المهام لجعل الأداء أكثر كفاءة وفعالية⁵.

2.2 علاقة اللجنة المصرفية بمحافظي الحسابات: يفرض القانون 09-23 بموجب المادة 111 على كل بنك أو مؤسسة مالية بما في ذلك فروع البنوك الأجنبية، تعيين محافظين للحسابات بعد أخذ رأي اللجنة المصرفية وبناءً على معايير محددة⁶؛ ويتوجب على محافظي الحسابات إلى جانب التزاماتهم القانونية إبلاغ محافظ بنك الجزائر بأي مخالفة يرتكبها البنك أو المؤسسة التي يراقبونها، وتقديم تقرير مراقبة سنوي لرئيس اللجنة خلال أربعة أشهر من انتهاء السنة المالية، بالإضافة إلى تقرير خاص للجمعية العامة عن التسهيلات الممنوحة للأشخاص المرتبطين بالبنك مع إرسال نسخة لمحافظ بنك الجزائر، كما يجب تزويد اللجنة المصرفية بأي وثائق أو معلومات أخرى مفيدة⁷.

في حال إخلال محافظي الحسابات بمهامهم، يحق للجنة المصرفية إخطار المجلس الوطني للمحاسبة لاتخاذ الإجراءات التأديبية أو منعهم من مواصلة مهامهم لمدة ثلاث سنوات، مع منعهم أيضاً من الاقتراض من المؤسسات التي يراقبونها⁸. علاوة على ذلك، يُطلب من محافظي الحسابات تقييم مدى مطابقة الإجراءات

¹ كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 37

² عجرود وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 41

³ المادة 58، الأمر رقم 03-11، مرجع سبق ذكره، ص 9

⁴ المادة 61 و 64، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص 11-12

⁵ عجرود وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 42-43

⁶ المادة 111، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص 19

⁷ المادة 112، المرجع السابق، ص 19

⁸ المادة 113، المرجع السابق، ص 19

الداخلية الخاصة بالوقاية ومكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب وتمويل انتشار أسلحة الدمار الشامل للمؤسسات الخاضعة لرقابتهم، وفقاً للمعايير الاحترازية السارية، وإعداد تقارير سنوية حول نتائج هذا التقييم تُرفع إلى اللجنة¹.

3.2 علاقة اللجنة المصرفية بالسلطات الرقابية الأجنبية: في إطار تعزيز مبدأ حرية التجارة والصناعة، سمح المشرع الجزائري بتأسيس فروع للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية داخل الجزائر، مع إخضاعها لنظام الرقابة ذاته المطبق على البنوك الوطنية، مما استدعى تنسيقاً فعالاً بين السلطات الرقابية المحلية ونظيراتها الأجنبية لضمان رقابة متوازنة وفعالة². وتنص المادة 122 من القانون 09-23 على أن اللجنة المصرفية يمكنها توسيع نطاق تحرياتها لتشمل المساهمات والعلاقات المالية بين الأشخاص المعنويين الذين يملكون السيطرة المباشرة أو غير المباشرة على المؤسسة الخاضعة للرقابة، بما في ذلك فروعها، كما تسمح الاتفاقيات الدولية توسيع الرقابة لتشمل فروع البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية في الخارج³، بهدف تعزيز التعاون الدولي وتحقيق الامتثال للمعايير المصرفية وحماية النظام المالي.

كما تنص المادة 133 من نفس القانون على أن بنك الجزائر واللجنة المصرفية مخولان لتبادل المعلومات مع السلطات الرقابية في الخارج، شرط احترام مبدأ المعاملة بالمثل والسرية المهنية، ما يهدف إلى تمكين تبادل المعلومات بشكل آمن وعادل بين الجهات الرقابية الوطنية والدولية⁴.

ثانياً: الرقابة الداخلية للبنوك

1. ماهية الرقابة الداخلية: تُعتبر الرقابة الداخلية للبنوك أحد الدعائم الأساسية للرقابة البنكية، إذ أنه رغم أهمية الرقابة الخارجية، فإنها لا تفي وحدها بضمان فاعلية الرقابة البنكية بسبب دوريتها، في حين تتميز الرقابة الداخلية بكونها دورية ومستمرة في الوقت نفسه. وأكدت لجنة بازل أن تعثر المؤسسات البنكية غالباً ما يعود إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية، مما جعل هذه الأخيرة محور اهتمام المنظمات المصرفية مثل لجنة بازل والسلطات الرقابية كبنك الجزائر⁵.

شهدت الرقابة الداخلية تطوراً مستمراً؛ فقد كانت في البداية رقابة شخصية يمارسها المالك في المؤسسات الصغيرة، ثم تحولت إلى نظام ضبط داخلي يهدف إلى تقليل الأخطاء والغش وحماية الأصول من الضياع والسرقة من خلال توزيع المسؤوليات والصلاحيات، وضمان الرقابة المتبادلة بين الأطراف لمنع تجميع مراحل العملية عند جهة واحدة. وتوسع هذا النظام ليشمل العديد من الجوانب الإدارية والمحاسبية بهدف ضمان دقة المعلومات والتزام الإدارة بتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف، وقد جاء هذا التطور نتيجة لتزايد الحاجة إلى تفويض السلطات، واعتماد التكنولوجيا في العمليات، إضافةً إلى تأثير حجم المؤسسة ونموها على آليات الرقابة⁶.

¹ المادة 46، النظام رقم 24-03 المؤرخ في 24 جويلية 2024 يتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب وتمويل انتشار أسلحة الدمار الشامل ومكافحتهم، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، الجزائر، 2024/08/22، ص31

² عجرود وفاء، مرجع سبق ذكره، ص43

³ المادة 122، القانون رقم 09-23، مرجع سبق ذكره، ص19

⁴ المادة 133، المرجع السابق، ص19

⁵ كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص41

⁶ نفسه.

1.1 مفهوم الرقابة الداخلية: الرقابة الداخلية تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات والضمانات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان إدارة موثوقة، وتحقيق سير العمليات بما يتوافق مع الأهداف المحددة. ويشير المعهد الدولي للتدقيق الداخلي (IIA) إلى أن هدف الرقابة الداخلية يكمن في التأكد من صحة المعلومات، والالتزام بالسياسات والقوانين، وحماية أصول المؤسسة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق نتائج كل نشاط¹. كما يؤكد الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) أن الرقابة الداخلية تساهم في تنظيم العمل بكفاءة، ومنع الغش، واكتشاف الأخطاء، والتحقق من دقة السجلات، وتوفير معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب². ويشمل نظام الرقابة الداخلية قوانين داخلية، وتعليمات مكتوبة وغير مكتوبة تهدف إلى ضبط عمليات المؤسسة والحد من الانحرافات، مما يسهل التدقيق حيث يعتمد المدققون على تقييمه لتحديد المخاطر وتحديد نطاق اختباراتهم عند فحص الحسابات³.

2.1 أهداف الرقابة الداخلية: تزداد أهمية الرقابة الداخلية داخل المؤسسات مع نمو حجمها وتعدد عملياتها وانتشارها الجغرافي، ما أفرز الحاجة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات، وتطور إجراءات التدقيق الخارجي، وازدياد احتياجات المسيرين والأطراف ذات العلاقة من المعلومات. وتهدف الرقابة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، أبرزها حماية أصول المؤسسة وضمان الاستخدام الرشيد لمواردها عبر مكافحة السرقة والاختلاس والغش والضياع، وتوفير معلومات عالية الجودة، وتعزيز الالتزام بالتعليمات والإجراءات واللوائح الداخلية، وضمان احترام القوانين والتشريعات، فضلاً عن دعم تحقيق أهداف المؤسسة عبر تحسين الأداء العام⁴.

3.1 إطار عمل أنظمة الرقابة الداخلية البنكية وفق لجنة بازل: يقوم هذا الإطار الصادر سنة 1998 على مجموعة من ثلاثة عشر مبدأً جوهرية يهدف إلى دعم فعالية هذه الأنظمة، وتشمل ما يأتي:

- ◀ **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن استمرارية نظام رقابة داخلي فعال وسليم، والموافقة على الهيكل التنظيمي، ومراجعة السياسات، وإدارة المخاطر.
- ◀ **مسؤوليات الإدارة التنفيذية:** تتحمل مسؤولية تنفيذ السياسات التي يعتمدها مجلس الإدارة، ووضع سياسات الرقابة الداخلية المناسبة، وتطوير العمليات التي تحدد وتقيس وتراقب وتتحكم في المخاطر.
- ◀ **المعايير الأخلاقية والنزاهة:** يجب تبني معايير أخلاقية ونزاهة عالية، وتعزيز ثقافة الرقابة بين الموظفين، فكل فرد يجب أن يكون على دراية وفهم جيد لدوره في الرقابة الداخلية.
- ◀ **تحديد وتقييم المخاطر:** ينبغي الاستمرار في تحديد وتقييم المخاطر الرئيسية التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف البنك، وتعديل الرقابة للتعامل مع المخاطر الجديدة.
- ◀ **أنشطة الرقابة:** يجب دمج أنشطة الرقابة في العمليات اليومية للبنك، وتشمل المراجعات؛ والضوابط؛ والتحقق من الامتثال، وتفعيل آليات الموافقات والتفويضات، إلى جانب تطبيق نظم التحقق والمطابقة.
- ◀ **فصل المهام:** ينبغي تطبيق هذا الفصل بشكل مناسب وعدم تكليف الموظفين بمسؤوليات متضاربة، ويجب تحديد مجالات تضارب المصالح المحتملة والحد منها وإخضاعها لمراقبة مستقلة دقيقة.

¹ المرجع السابق، ص 42

² المرجع السابق، ص 42-43

³ المرجع السابق، ص 43

⁴ المرجع السابق، ص 43-44

- ◀ **البيانات الداخلية:** يحتاج النظام إلى توفير بيانات مالية وتشغيلية كافية وموثوقة وفي الوقت المناسب، فضلاً عن معلومات السوق الخارجية حول الأحداث والظروف ذات الصلة باتخاذ القرار.
- ◀ **نظام المعلومات:** يعتمد نظام الرقابة الداخلية على نظام معلومات موثوق يغطي كل أنشطة البنك، ويجب أن يكون آمن وخاضع لمراقبة مستقلة ومدعومة بترتيبات طوارئ مناسبة.
- ◀ **قنوات الاتصال:** يتطلب النظام وجود قنوات اتصال فعالة لضمان فهم والتزام الموظفين المناسبين بالسياسات والإجراءات الموضحة لكيفية تنفيذ المهام.
- ◀ **المتابعة المستمرة:** يجب مراقبة فعالية الضوابط الداخلية للبنك بشكل مستمر، ويجب أن يكون رصد المخاطر الرئيسية جزءاً من الأنشطة اليومية للبنك بالإضافة إلى التقييمات الدورية التي تقوم بها خطوط الأعمال والتدقيق الداخلي.
- ◀ **التدقيق الداخلي:** يجب أن يتم التدقيق الداخلي من قبل موظفين مؤهلين وذو خبرة، وينبغي لهذه الوظيفة أن ترفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، وإلى الإدارة التنفيذية.
- ◀ **الإبلاغ عن الاختلالات:** ينبغي تبليغ الإدارة المناسبة عن أي اختلالات في النظام، ومعالجتها على الفور.
- ◀ **دور السلطات الرقابية:** على هذه السلطات فرض إنشاء أنظمة رقابة داخلية فعالة في البنوك بناءً على طبيعتها وتعقيد ومخاطر أنشطتها داخل وخارج الميزانية، وأن تستجيب للتغيرات في البيئة المحيطة¹.
2. **الرقابة الداخلية للبنوك وفق بنك الجزائر:** أعطى بنك الجزائر عناية كبيرة لمنظومة الرقابة الداخلية، فأصدر النظام 03-02 في 2002، ثم عوّضه بالنظام 08-11 في 2011، بهدف توضيح الإطار الذي يجب أن تعتمد عليه البنوك والمؤسسات المالية في تطبيق الرقابة الداخلية².
- وتشمل هذه المنظومة مجموعة من العمليات والمناهج والإجراءات التي تضمن التحكم المستمر في الأنشطة، والسير الجيد للعمليات الداخلية، ومراعاة مختلف المخاطر وخاصة المخاطر التشغيلية—مع احترام القوانين والتعليمات الداخلية، وتعزيز الشفافية، والتحكم في العمليات المصرفية، وموثوقية المعلومات المالية، والمحافظة على الأصول، والاستغلال الرشيد للموارد³.
- ويتكون جهاز الرقابة الداخلية من نظام رقابة للعمليات والإجراءات، وهيئة للمحاسبة ومعالجة المعلومات، وأنظمة لقياس المخاطر والنتائج، وأخرى لمراقبة هذه المخاطر والتحكم فيها، إلى جانب نظام لحفظ الوثائق والأرشيف⁴.
- كما تُلزم المادتان 107 و108 من القانون 09-23 البنوك والمؤسسات المالية بإنشاء جهاز رقابة داخلية يتناسب مع طبيعة نشاطها وحجمه، ويضمن الامتثال للتشريعات ويرفع مستوى سلامة العمليات وكفاءة المعلومات المالية ويساعد في تحديد المخاطر وقياسها والحد منها⁵.

¹ BCBS, **Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 1998, pp.2-5

² كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص58

³ المادة 3، **النظام رقم 08-11**، مرجع سبق ذكره، ص23

⁴ المادة 4، المرجع السابق، ص23

⁵ المواد 107 و108، **القانون رقم 09-23**، مرجع سبق ذكره، ص18

1.2 نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية: ينبغي أن يضمن هذا النظام مطابقة العمليات والإجراءات للتشريعات والتنظيمات والمعايير المهنية وتوجيهات الإدارة، مع مراقبة جودة المعلومات المحاسبية والمالية وأنظمة المعلومات والاتصال، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية¹. ويتضمن هذا النظام قسمين من الرقابة:

◀ **الرقابة الدائمة:** تشمل التأكد من مطابقة العمليات المنجزة وأمنها، والتحقق من احترام التوجيهات والتعليمات والإجراءات الداخلية، لا سيما ما يتعلق بتقييم ومتابعة المخاطر، ويتم ذلك من خلال تعيين أعوان متخصصين على مستوى المصالح المركزية والجهوية والمحلية، إضافة إلى أعوان آخرين يجمعون بين الرقابة ومهام تشغيلية. ويُكلف مسؤول مختص بضمان التنسيق وفعالية أجهزة الرقابة الدائمة، بما يعزز من صلاية المنظومة الرقابية ويحافظ على انضباط العمليات الداخلية.

◀ **الرقابة الدورية:** تشمل فحص انتظام العمليات وأمنها، واحترام الإجراءات الداخلية، وفعالية الرقابة الدائمة، ومستوى المخاطر المحتملة، وكفاءة وملاءمة أنظمة التحكم في المخاطر، وتُسند هذه المهمة إلى أعوان مستقلين عن الرقابة الدائمة، تحت إشراف مسؤول مكلف بضمان فعالية جهاز الرقابة الدورية².

ويلتزم كل من مسؤولي الرقابة الدائمة والدورية برفع تقارير دورية حول أداء مهامهم إلى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق، على أن يقدم مسؤول الرقابة الدورية تقريراً سنوياً على الأقل إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق يوضح فيه تقييمه الشامل لوضع الرقابة داخل المؤسسة³.

• **رقابة الامتثال:** تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بإنشاء جهاز لرقابة خطر عدم المطابقة، يتولى متابعة الالتزام بالتشريعات والتنظيمات، وإعداد تقارير دورية، ودراسة مطابقة العمليات والمنتجات الجديدة، مع إبداء رأي مكتوب بشأن مخاطرها وإجراءات الرقابة عليها، إضافة إلى تكوين المستخدمين وضمان إلمامهم بمتطلبات الامتثال⁴.

• **إجراءات الوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما:** تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بوضع نظام وإجراءات للوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، تشمل معرفة الزبائن، وتقييم المخاطر، ومراقبة العمليات، ضمن إطار رقابة الامتثال⁵. كما يتولى التدقيق الداخلي بموجب أحكام النظام 24-03، تقييم فعالية هذه الإجراءات ورفع تقارير دورية، مع إلزام المؤسسات بإرسال تقرير سنوي إلى اللجنة حول نظام الوقاية المعتمد⁶.

2.2 التنظيم المحاسبي ومعالجة العمليات: تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بتطبيق نظام محاسبي يضمن دقة وشفافية معالجة العمليات، وإمكانية تتبعها والتحقق منها، مع إعداد بيانات محاسبية موثقة وخاضعة للرقابة، والاحتفاظ بأدلة الإثبات، ومراقبة الحسابات والأرصدة بانتظام، وضمان أمن أنظمة المعلومات⁷.

3.2 أنظمة قياس المخاطر والنتائج: تلتزم البنوك والمؤسسات المالية باعتماد أنظمة شاملة لقياس ومتابعة مختلف المخاطر، تستند إلى خريطة للمخاطر وتغطي مخاطر الائتمان، والسيولة، والسوق، وأسعار الفائدة، والتسوية،

1 المادة 6، **النظام رقم 08-11**، مرجع سبق ذكره، ص 24

2 المواد 7 و 8 و 9، المرجع السابق، ص 24

3 المادة 11، المرجع السابق، ص 24

4 المواد 19-28، المرجع السابق، ص ص 25-26

5 المواد 29-30، المرجع السابق، ص ص 26-27

6 المواد 37-39، **النظام رقم 03-24 المؤرخ في 24 جويلية 2024 يتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب وتمويل انتشار أسلحة الدمار الشامل ومكافحتهما**، مرجع سبق ذكره، ص 31

7 المواد 31-35، **النظام رقم 08-11**، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28

وعدم المطابقة، والمخاطر التشغيلية؛ مع تقييم دوري كل ثلاثي وإعادة تصنيف الديون وتقييم الضمانات، ووضع سياسات لإدارة السيولة، وسيناريوهات للأزمات تُراجع بانتظام، وأنظمة معلوماتية تضمن القياس المستمر والرقابة الفعالة على المخاطر¹.

4.2 أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر: تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بإنشاء منظومة لمتابعة مختلف المخاطر وضبطها عبر حدود داخلية تُراجع دوريًا، مع متابعة حالات تجاوزها². كما تعتمد آليات للتحكم في المخاطر التشغيلية والقانونية، تشمل خطط استمرارية النشاط، وتسجيل الحوادث الجوهرية، وإتاحتها لأجهزة الرقابة³.

5.2 نظام حفظ الوثائق والأرشيف: تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد وحفظ وثائق وإجراءات تنظم الأنشطة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والامتثال وحماية نظم المعلومات، مع إتاحتها لهيئات الرقابة، وضمان تنظيم الأرشيف المادي والإلكتروني وحفظه⁴.

6.2 قواعد الحوكمة: يتحمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسؤولية ضمان فعالية الرقابة الداخلية وترسيخ ثقافة الرقابة والامتثال، مع متابعة المخاطر والإخلالات بانتظام، وإعداد تقارير سنوية عن الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر تُرفع إلى مجلس الإدارة واللجنة المصرفية وتوضع تحت تصرف محافظي الحسابات⁵.

ثالثاً: إطار التدقيق البنكي وفق لجنة بازل

1. دور التدقيق البنكي في تفعيل الرقابة البنكية: تلعب عمليات التدقيق البنكي دوراً محورياً في الحفاظ على الاستقرار المالي وثقة السوق في القوائم المالية للبنوك، حيث تبرز جودة التدقيق كركيزة أساسية للرقابة البنكية ويتولى المدقق الخارجي تقديم تقارير للهيئات الرقابية حول أهم النتائج؛ وفي الجزائر، يلزم القانون البنوك بإعداد تقارير سنوية حول الرقابة الداخلية والمخاطر وإرسالها إلى الجهات المختصة، كما يجب عليها تعيين اثنين من محافظي الحسابات على الأقل لإبلاغ محافظ بنك الجزائر بأي مخالفة ورفع تقارير خاصة؛ ويُعزز التعاون بين المدققين الداخليين والخارجيين واللجنة المصرفية الرقابة البنكية من خلال ضمان الامتثال وتقديم ملاحظات حول فعالية النظام التشغيلي، مما يساهم في تفعيل الرقابة البنكية⁶.

2. مبادئ التدقيق الداخلي والخارجي للبنوك وفق لجنة بازل: قدمت لجنة بازل في 2001 وثيقة معنونة بـ "التدقيق الداخلي في البنوك وعلاقات السلطات الرقابية بالمدققين"، احتوت عشرين مبدأً أساسياً للتدقيق الداخلي. وفي 2012، صدرت نسخة حديثة بعنوان "وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك"، احتفظت بنفس عدد المبادئ لكنها حدّثت محتواها ليتماشى مع تطورات القطاع البنكي، وقد غطت هذه المبادئ المحدثة ثلاثة جوانب رئيسية:

1. توقعات السلطة الرقابية تجاه وظيفة التدقيق الداخلي؛
2. العلاقة بين السلطة الرقابية ووظيفة التدقيق الداخلي؛
3. كيفية تقييم هذه الوظيفة من قبل السلطة الاشرافية⁷.

¹ المواد 37-53، المرجع السابق، ص 27-30

² المواد 54-57، المرجع السابق، ص 30

³ المواد 59-60، المرجع السابق، ص 30-31

⁴ المواد 61-62، المرجع السابق، ص 31

⁵ المواد 63-73، المرجع السابق، ص 32

⁶ كيموش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 173-174

⁷ المرجع السابق، ص 174

بالإضافة إلى ذلك، طرحت اللجنة في نهاية 2008 وثيقة تحت عنوان "جودة التدقيق الخارجي والرقابة البنكية" تناولت فيها الجوانب المتعلقة بمهام هيئات الرقابة المصرفية. وفي مطلع 2014، أعيد تحديث هذه الوثيقة بعنوان "التدقيق الخارجي للبنوك" بهدف تعزيز التواصل الفعال والمستمر بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، بما يمكن اللجنة من أداء مسؤولياتها الرقابية بفعالية أكبر، كما توفر توجيهات تساعد السلطة الرقابية على تقييم مدى إشراف لجنة التدقيق على عمل المدقق الخارجي داخل البنك¹.

الشكل رقم (2-18): الخط الزمني لأطر التدقيق البنكي وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية



3. منهجية التدقيق البنكي: تعتمد منهجية التدقيق البنكي على مداخل مختلفة تحدد نطاق وإجراءات التدقيق، ويُعد كل من مدخل الرقابة الداخلية ومدخل المخاطر من أبرز المناهج المستخدمة.

1.3 مدخل الرقابة الداخلية في التدقيق البنكي: يهتم نهج الرقابة الداخلية في التدقيق البنكي على فحص مدى التزام البنك بالقوانين والسياسات والإجراءات الداخلية وضمان شمول الرقابات جميع الأشخاص والنشاطات في كافة الأوقات، مع التأكد من جوانب أساسية في نظام المعلومات مثل أمن البنية التحتية المعلوماتية والحماية من الكوارث الطبيعية وأمن البيانات والتطبيقات وقواعد حفظ البيانات وتوثيق العمليات وفصل المهام². يتحدد نطاق الاختبارات بناءً على أهمية وتكرار الرقابات، إذ يهدف برنامج العمل إلى تصميم الرقابات لكل نشاط خاضع للتدقيق وتقييمه دوريًا، بالإضافة إلى التأكد من كفاءة وسلطة الأفراد المسؤولين عن تنفيذ هذه الرقابات، ومراجعة التقرير السنوي للرقابة الداخلية وتقارير الجهات الرقابية كاللجنة المصرفية والمفتشية العامة والقوانين ذات الصلة³؛

إلى جانب ذلك، تقع على وظيفة الرقابة الداخلية مسؤولية التحقق من مطابقة عمليات البنك وتنظيمه وإجراءاته للقوانين، وضمان التزامه بحدود المخاطر وجودة المعلومات المالية والمحاسبية، ووجود مسار تدقيق واضح يضمن سلامة العمليات⁴.

أ- التعرف على المحيط: من خلال تحقق المدقق من:

- ◀ الاطلاع على الهيكل التنظيمي للبنك؛
- ◀ إشراك الإدارة العليا في تحديد الأدوار والصلاحيات؛
- ◀ وجود متابعة إدارية مستمرة للعمليات والمخاطر؛
- ◀ استخدام أدوات إشرافية لتتبع أداء المديرين ووحدات الأعمال⁵.

ب- تقييم نظام الرقابة الداخلية: يتضمن المراحل التالية:

¹ المرجع السابق، ص 178
² المرجع السابق، ص 184
³ المرجع السابق، ص 184-185
⁴ المرجع السابق، ص 185
⁵ المرجع السابق، ص 185-186

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

- ◀ تحديد نقاط الرقابة المفتاحية كإجراءات الترخيص للعمليات، ومتابعة الامتثال، وتحليل النشاط والتسويات البنكية، وتقييد الوصول إلى وسائل الدفع لضمان موثوقية النظام المحاسبي؛
- ◀ التحقق من الرقابات العامة كأمن المعلومات وتطوير وصيانة النظم وإجراءات التشغيل وإدارة نظم المعلومات، ومراقبتها بانتظام بواسطة متخصصين في تدقيق تقنية المعلومات؛
- ◀ مراجعة إجراءات المتابعة التي تمكّن المدراء من التحكم في نشاط البنك من خلال وحدات مراقبة مستقلة وتقارير دورية؛

◀ وضع خطة سنوية لمراجعة الضوابط العامة لضمان مستوى الثقة المطلوب¹.

ومع ذلك، قد يفترق هذا المدخل إلى الفاعلية إذ أنه لم يشكك في بيئة الرقابة المتعلقة بالنشاط المعني أو يهتم بتحليل المخاطر المصاحبة له أو يأخذ في الاعتبار الاستراتيجية المناسبة للرقابة لمواجهة تلك المخاطر².

2.3 مدخل المخاطر في التدقيق البنكي: هذا النهج أساسي عند التعامل مع عدد كبير من المعاملات كما هو الحال في البنوك، ويركز على تحديد النقاط المحفوفة بالخطر من خلال الكشف عن الأخطاء المحتملة (الخطر الملازم) والأخطاء الناتجة عن غياب الضوابط (خطر عدم السيطرة) وأهمية الأخطاء التي قد لا يُكتشف وجودها بسهولة (خطر عدم الاكتشاف)، ويهدف إلى توجيه جهود التدقيق نحو المجالات ذات الخطورة المحددة سلفاً وتقييم نقاط القوة والضعف في الضوابط الداخلية؛ إذ تُصنّف المخاطر حسب تأثيراتها على البنك لتحديد العمليات التي تتطلب مراجعة، كما يعتمد هذا المدخل على تدقيق الكفاءة لتقييم مستوى التحكم في المخاطر³.

تعتمد هذه المنهجية المنظمة على خطوات متسلسلة تشمل أولاً وصف الإجراءات والرقابات القائمة، ثم إجراء تحليل نقدي لجودة هذه الرقابات، وتحديد المخاطر الكامنة، يليه التحقيق مع الأشخاص الخاضعين للتدقيق، وفي النهاية اختيار نوع وحجم الرقابة بما يتوافق مع المخاطر المكتشفة⁴.

الشكل رقم (2-19): سيرورة العمل الميداني وفق مدخل المخاطر



المصدر: كيموش بلال، التدقيق البنكي، الطبعة الأولى، دار حميثرا، القاهرة، مصر، 2022، ص189

¹ المرجع السابق، ص.186-188

² المرجع السابق، ص188

³ المرجع السابق، ص.188-189

⁴ المرجع السابق، ص190

المطلب الثاني: اتفاقيات لجنة بازل وانعكاساتها على إدارة المخاطر المصرفية

مثّلت اتفاقيات بازل نقطة تحول أساسية في تطور الإطار التنظيمي والرقابي للقطاع المصرفي، حيث وضعت معايير دولية تهدف إلى تعزيز استقرار النظام المالي وتقوية قدرة البنوك على مواجهة المخاطر. وقد جاءت هذه الاتفاقيات، منذ بازل 1 ثم بازل 2، استجابةً للحاجة إلى تحسين إدارة رأس المال وتوجيهه بما يتناسب مع مستويات المخاطر التي تواجه المؤسسات المصرفية. وفي هذا المطلب، سيتم التطرق إلى الأطر العامة لكفاية رأس المال، مع عرض أهم المبادئ التي جاءت بها اتفاقيتا بازل 1 وبازل 2، إلى جانب التحديات والانتقادات التي وُجّهت لهما، إضافة إلى استعراض خطوات الجزائر في تبني بعض متطلبات بازل 2 ضمن سياق تعزيز الرقابة والممارسات المصرفية السليمة.

أولاً: كفاية رأس المال

1. اتفاقيات بازل والمخاطر المصرفية: تنتج عن أنشطة البنوك أربعة مخاطر رئيسية هي مخاطر الائتمان، والسوق، والتشغيل، والسيولة، وقد تمّ تنظيم ضوابطها تدريجياً من خلال ثلاثة أطر رقابية دولية؛ فقد أطلقت لجنة بازل اتفاقية بازل الأولى سنة 1988 لمعالجة مخاطر الائتمان، ثم أدخلت مخاطر السوق في ملحق سنة 1996، وفي الفترة 1998-2001 أدرجت المخاطر التشغيلية ضمن متطلبات رأس المال. لاحقاً، وضعت اللجنة مبادئ لإدارة مخاطر السيولة والإشراف عليها عام 2008، لتتوج هذه التطورات باتفاقية بازل الثالثة سنة 2010، التي وسّعت قائمة المخاطر لتشمل ثمانية أنواع مع تحديد نسب السيولة لتعزيز قدرة البنوك على الصمود أمام الضغوط القصيرة والطويلة الأجل¹.

2. إطار كفاية رأس المال التنظيمي: مرّ إطار كفاية رأس المال التنظيمي بعدة مراحل، بدءاً من اتفاقية بازل الأولى سنة 1988، التي حدّدت حدّاً أدنى لرأس المال بنسبة لا تقل عن 8% من الأصول المرجحة بالمخاطر بهدف احتواء مخاطر الائتمان، ثم شمل تعديل 1996 أيضاً مخاطر السوق ضمن متطلبات رأس المال. لاحقاً، تم إصدار اتفاقية بازل الثانية سنة 2004 (دخلت حيز التنفيذ في 2006) على ثلاثة أركان رئيسية: الركن الأول (الحد الأدنى لرأس المال) الذي يضع متطلبات رأسمال أكثر حساسية للمخاطر لتغطية مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل؛ الثاني (المراجعة والإشراف) يضمن إشراف الجهات الرقابية على كفاية رأس المال ونظم إدارة المخاطر الداخلية للمصارف؛ والثالث (انضباط السوق) يعزّز الشفافية من خلال إلزام البنوك بإفصاح معلومات تفصيلية عن مركزها المالي ومستوى المخاطر التي تتحمّلها². ووقّرت اتفاقية بازل الثانية كذلك مجموعة من الأساليب لاحتساب مخاطر الائتمان، بداية من المنهج المعياري إلى غاية منهجي التقييم الداخلي (IRB)، وأدخلت متطلبات أخرى لرأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية باستخدام مقاربات مختلفة تشمل مؤشر الأساس والمنهج المعياري والمنهج المتقدم.

وختاماً، أطلقت اتفاقية بازل الثالثة سنة 2010، وتم تبنيها تدريجياً بدءاً من 2014، واستكمل تطبيقها بحلول 2019³، حيث ارتفعت نسبة رأس المال من الأسهم العادية إلى 4.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر،

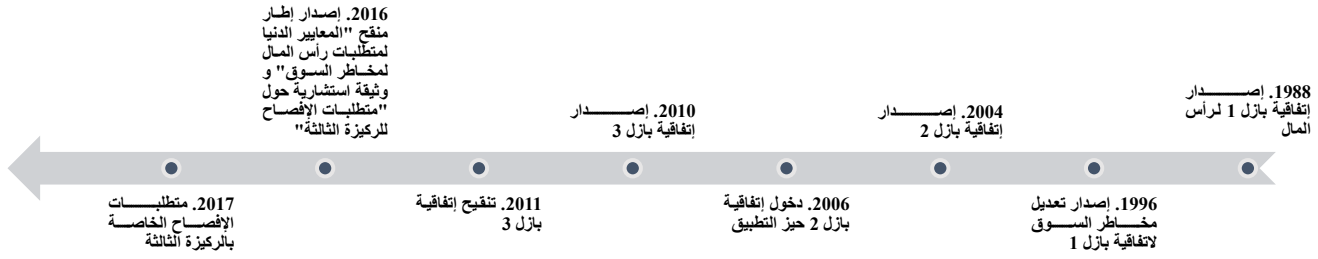
¹ Li, J. et al., Op.Cit, pp.4-7

² Koulafetis, P. Op.Cit, p.208

³ Ferretti, P. Op.Cit, pp.44-48

وأدخلت احتياطات مضادة للدورة الاقتصادية ومتطلبات لنسب السيولة، إلى جانب قيود على الرافعة المالية لتعزيز قدرة البنوك على مواجهة الصدمات قصيرة وطويلة الأجل¹.

الشكل رقم (2-20): الخط الزمني للاتفاقيات المتعاقبة للجنة بازل للرقابة المصرفية



المصدر: من إعداد الباحث

3. إدارة كفاية رأس المال: يُعدُّ رأس المال خطَّ الدفاع الأخير للبنوك، فهو يضمن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها حتى في الظروف العصيبة، حيث يتعين عليها الاحتفاظ بحد أدنى من رأس المال لامتناع الخسائر المحتملة²؛ ويمتدُّ إلى كونه عنصرًا أساسيًا في سلامة العمل المصرفي، إذ أنه من وظائفه الرئيسية توفير الاستقرار وحماية المودعين والدائنين عن طريق امتصاص الخسائر؛ ومع ذلك، لا يمكن أن يحل رأس المال محل الإدارة الجيدة³. تؤثر تكلفة رأس المال في موقف البنك التنافسي عبر توقعات المساهمين لعوائد مناسبة وتسعير المنتجات المصرفية، ويمثل توفره ركيزة لجذب ودائع الجمهور⁴.

ومن هنا، يتحمل مجلس إدارة البنك مسؤولية ضمان كفاية رأس المال عبر وضع سياسات واضحة لتحديد وقياس جميع المخاطر والإبلاغ عنها وربط التقييم برأس المال، إضافة إلى رقابة داخلية صارمة، وتقييم دقيق لجودة أصول البنك ومخصصات الخسائر، كي تعكس نسب كفاية رأس المال الوضع الحقيقي للمخاطر⁵. ويكون البنك على الاستعداد لأي تدهور محتمل في ملف المخاطر مستقبلاً.

4. تحليل كفاية رأس المال لدى البنك: يتضمن تحليل كفاية رأس المال لدى البنك ثلاث خطوات رئيسية تبدأ بفحص هيكل رأس المال المؤهل، حيث يشترط أن تشكل مكونات رأس المال الأساسي من الفئة الأولى، مثل الأسهم العادية والأرباح المحتجزة، أكثر من نصف إجمالي رأس المال، مع مراعاة هيكل ملكية الأسهم وهوية المساهمين الكبار لأنه قد يُطلب منهم زيادة رأس المال في الظروف الصعبة؛ ويُعد تتبع التغيرات في حجم وهيكل رأس المال بمرور الوقت مهمًا لفهم أسباب خسارة رأس المال وضمان أن تتماشى هذه التغيرات مع التغيرات المتوقعة في ملف المخاطر، إضافة إلى النظر في مستوى الأرباح الموزعة بحيث يخفف البنك أو يوقف توزيع الأرباح عند تراجع أوضاعه أو خلال فترات الركود الاقتصادي لضمان توفر احتياطي كافٍ لمواجهة المخاطر⁶. أما الخطوة الثانية فتركز على تقييم التعرضات للمخاطر المختلفة التي يواجهها البنك، وتقسيم الأصول وفق فئات المخاطر المحددة في اتفاقيات بازل، مع تعيين أوزان مخاطرة مناسبة، ثم دراسة هيكل الأصول

¹ Koulafetis, P. Op.Cit, p.209

² Bessis, J. Op.Cit, pp.13-14

³ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.122

⁴ Idem.

⁵ Ibid, p.146

⁶ Ibid, pp.148-149

المرجحة بالمخاطر والتغيرات التي تطرأ عليها مع طرح أسئلة حول ما إذا كانت هذه التغيرات نتيجة قرارات استراتيجية للحد من المخاطر وقدرة البنك لإدارتها¹.

وفي الخطوة الثالثة، يجري تقييم احتياجات رأس المال الحالية والمستقبلية عن طريق حساب نسبة كفاية رأس المال، حيث إن انخفاض نسبة رأس المال الأساسي إلى إجمالي رأس المال المؤهل قد يشير إلى الاعتماد على رأس مال من المستوى الثاني أو أدوات دين أقل ديمومة من رأس المال، وهو ما يستدعي القلق إذا اقترن بزيادة في حجم الميزانية دون تعزيز إضافي لرأس المال، أو إذا أحدث تغيير في ملف المخاطر تدهوراً في النسبة، مما يستلزم التأكد من وجود سياسات وإجراءات فعالة لإدارة المخاطر، وإجراء اختبارات إجهاد لمواقف قد يفقد فيها البنك القدرة على التحكم في المخاطر².

ولتعويض العجز المتوقع في كفاية رأس المال، يمكن للبنك زيادة رأس المال من المستوى الأول عبر دعوة المساهمين لإضافة رأسمال أو التنازل عن مدفوعات الأرباح أو إصدار أسهم جديدة في السوق المالي، أو زيادة رأس المال من المستوى الثاني بإصدار أدوات مناسبة، أو تعديل سياسة العمل للتركيز على الأنشطة ذات متطلبات رأس مال أقل، أو تقليص حجم ميزانيته³.

ثانياً: إتفاقية بازل الأولى

1. تمهيد: أطلقت اتفاقية بازل الأولى لتكون أول إطار دولي يحدد معايير كفاية رأس المال للبنوك، ممهدة خطوة مهمة في تعزيز استقرار النظام المصرفي العالمي⁴. وقد نصّت على توحيد متطلبات الحد الأدنى لرأس المال دولياً، مع تركيز خاص على مخاطر الائتمان وتصنيف الأصول حسب درجة الخطر. وبموجب الاتفاقية، يُلزم كلّ بنك بالاحتفاظ بنسبة لا تقلّ عن 8% من رأس ماله مقابل إجمالي الأصول المرجّحة بالمخاطر⁵، بينما ترتفع النسبة إلى 10% في الدول النامية ذات المخاطر العالية⁶. كما اشترطت ألا يقل رأس المال من المستوى الأول عن نصف إجمالي رأس المال⁷، مع تقسيمه إلى نوعين:

◀ رأس المال من المستوى الأول (الأساسي): يشمل حقوق المساهمين العاديين والأسهم الممتازة الدائمة غير التراكمية.

◀ رأس المال من المستوى الثاني (التكميلي): يتضمن أدوات رأس المال الهجينة التي تجمع بين سمات الأسهم والديون، مثل الأسهم الممتازة الدائمة التراكمية؛ بالإضافة إلى الأدوات ذات العمر المحدود مثل الديون المرؤوسة طويلة الأجل التي لا تقل مدتها عن خمس سنوات⁸.

في سنة 1996، تم تعديل الاتفاقية لتشمل مخاطر السوق، ودخل حيز التنفيذ سنة 1998. وقد أتاح هذا للبنوك استخدام المستوى الثالث من رأس المال، المتمثل في ديون مرؤوسة قصيرة الأجل، لتغطية مخاطر السوق في دفتر التداول. كما أتاح للبنوك الأكثر تطوراً اعتماد نموذج القيمة المعرضة للمخاطر (VaR) لتقدير حجم رأس

¹ Idem.

² Ibid, pp.150-151

³ Ibid, pp.152-153

⁴ Koulafetis, P. Op.Cit, pp.37-38

⁵ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.4

⁶ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص26

⁷ Koulafetis, P. Op.Cit, pp.37-38

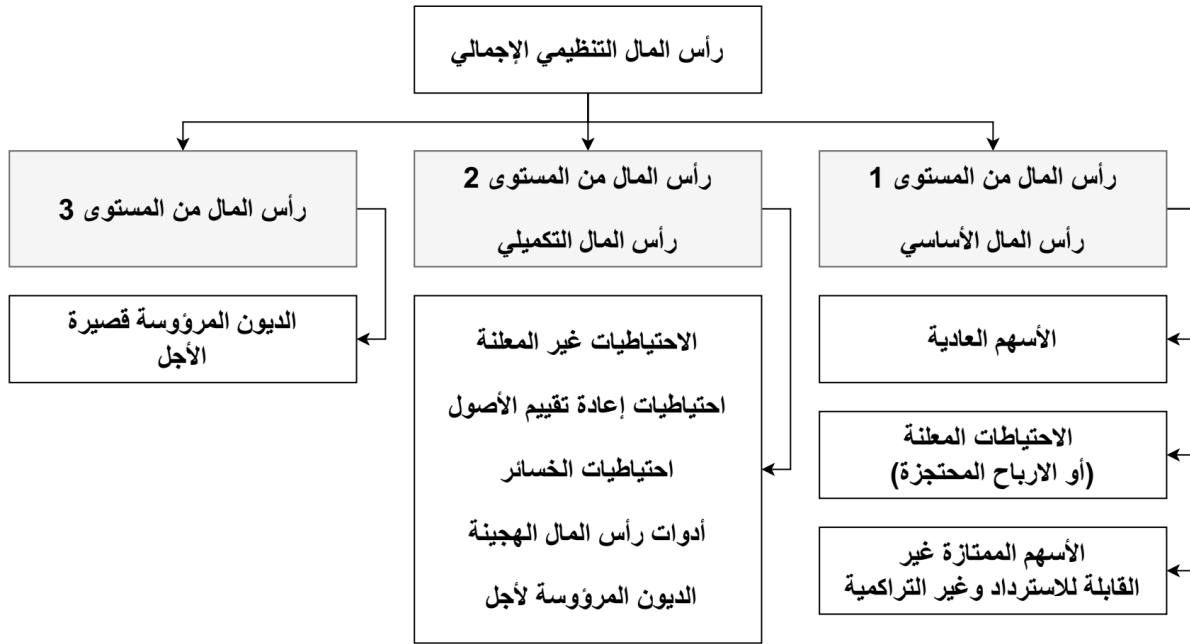
⁸ Idem.

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

المال التنظيمي المطلوب. كما ألزمت التعديلات بالإفصاح عن المخاطر، وحددت حد أقصى للقروض الممنوحة لعميل واحد أو لمجموعات العملاء المرتبطة بنسبة لا تتجاوز 25% من رأس المال¹.
أما فيما يخص تصنيف الأصول المرجحة بالمخاطر، فقد قسمت الاتفاقية الأصول إلى فئات بناءً على نسب مخاطرها²:

- ◀ الالتزامات الحكومية (سندات الخزنة)، والنقد والسبائك: 0%؛
 - ◀ الأصول قصيرة الأجل بين البنوك، والأوراق المالية المدعومة بالرهن العقاري (MBS) ذات تصنيف (AAA): 20%؛
 - ◀ الرهن العقاري السكني: 50%؛
 - ◀ معظم ديون الشركات والأصول الأخرى: 100%؛
- كما فرضت الاتفاقية ألا يتجاوز رأس المال من المستوى الثاني 50% من إجمالي رأس المال، وألا يتعدى 4% من الأصول المرجحة بالمخاطر³.

الشكل رقم (2-21): تعريف رأس المال بموجب بازل الأولى



المصدر: من إعداد الباحث، الاعتماد على: Guégan, D. & Hassani, B. K. **Risk Measurement : From Quantitative Measures to Management Decisions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2019, p.4

2. الانتقادات الموجهة إلى بازل 1: تعرّضت بازل 1 لانتقادات بسبب ضعف حساسيتها للمخاطر، إذ ساوت في متطلبات رأس المال بين قروض متفاوتة المخاطر، كما ركّزت أساساً على مخاطر الائتمان (ثم أضيفت مخاطر السوق لاحقاً)، وطبّقت متطلبات موحّدة على جميع البنوك بغض النظر عن حجمها أو طبيعة مخاطرها، مما استدعى تطوير إطار تنظيمي أكثر شمولاً في بازل 2⁴.

¹ Idem.

² Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.4

³ Lessambo, F. Op.Cit, p.96

⁴ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.12

ثالثاً: إتفاقية بازل الثانية

جاءت اتفاقية بازل الثانية لتصحيح القصور التي ظهرت عند تطبيق سابقتها، والتي اعتمدت على أوزان مخاطر موحدة دون مراعاة المخاطر الفعلية فتسببت في تشوّهات بتخصيص الائتمان، ولذلك قدّمت بازل 2 إطاراً أكثر حساسية للمخاطر يسمح بتحديد أوزانها عبر تصنيفات خارجية أو داخلية، كما اشتملت على منهجية جديدة لرأس المال تضمنت إرشادات لتخفيف مخاطر الائتمان والتعامل مع الأوراق المالية والإقراض المتخصص، بالإضافة إلى فرض متطلبات رأسمالية لمواجهة المخاطر التشغيلية¹.

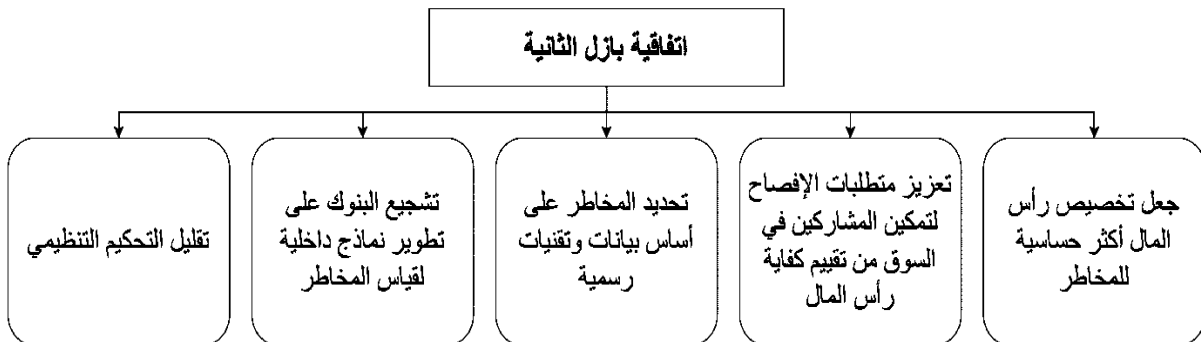
حافظت الاتفاقية على تعريف رأس المال والحد الأدنى المطلوب (8%)، لكنها وسّعت نطاق الأصول المرجّحة بالمخاطر لتشمل مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل مع تحديد النهج الموحد ونهجين أكثر تطوراً يعتمدان على النماذج الداخلية للبنوك لتقدير مخاطر الائتمان (الأساسي والمتقدم)².

بعد الأزمة المالية العالمية، تم تعديل هذه الاتفاقية، بفرض رسوم رأسمالية إضافية واستعرض مفهوم القيمة المعرضة للمخاطر المجهدة لتغطية خسائر هجرة الائتمان وفقدان السيولة³.

تهدف اتفاقية بازل الثانية إلى ضمان توافق رأس المال المحتفظ به مع المخاطر المالية والتشغيلية التي تواجهها البنوك، ما يعزز استقرارها المالي⁴، كما سعت إلى وضع متطلبات أكثر دقة للمخاطر التي تتعرّض لها عبر أنشطتها والحد من التفاوت التنافسي والتحكيم التنظيمي بين المؤسسات الدولية. ورغم أنه كان مقرّراً تطبيق الاتفاقية قبل 2008، إلا أن الأزمة المالية حالت دون اكتمال التنفيذ⁵.

ومع ذلك، تُعدّ اتفاقية بازل الثانية خطوة متقدمة من حيث الشمولية مقارنة بالإصدارات السابقة، إذ وسّعت نطاق المخاطر المغطاة وقدمت أساليب متنوعة بما في ذلك النماذج الداخلية، واعتمدت على نهج الركائز الثلاث ليتجاوز مبدأ "مقاس واحد يناسب الجميع"، وشجعت استخدام الأساليب الكمية لإدارة المخاطر⁶، ما جعله مدخلاً متكاملًا لقياس وإدارة المخاطر المصرفية في بيئة متغيرة وتحقيق اتساق بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطر التي يتعرّض لها البنك⁷.

الشكل رقم (2-22): الأهداف الرئيسية لاتفاقية بازل الثانية



المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على: Guégan, D. & Hassani, B. K. **Risk Measurement : From Quantitative Measures to Management Decisions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2019, p.5

¹ IMF, Op.Cit, p.120.

² Koulafetis, P. Op.Cit, p.38

³ Ibid, pp.38-39

⁴ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, pp.4-5

⁵ Ibid, p.5

⁶ Adrian, T. Op.Cit, p.6

⁷ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص27

ارتكزت الاتفاقية على ثلاثة أعمدة رئيسية، تساهم كل منها بشكل جوهري في تحقيق المساعي التي أشرنا لها، حيث تحدد الركيزة الأولى الحد الأدنى لرأس المال الذي يجب أن تحتفظ به البنوك. أما الركيزة الثانية فتتأكد من كفاية البيئة الرقابية في كل بنك، وتقيم مدى امتثالها للمعايير المطلوبة. بينما تهدف الركيزة الثالثة إلى تعزيز الشفافية والإفصاح العلني عن معلومات إدارة المخاطر، بما يدعم ثقة البنوك وأصحاب المصالح فيها¹.

1. متطلبات الحد الأدنى لرأس المال بموجب بازل 2: ركزت اتفاقية بازل الثانية على تفصيل مكونات رأس المال ووضع معايير دقيقة لتحديد ما يمكن تضمينه في كل فئة من رأس المال، مما يعكس ضرورة الحفاظ على استقرار النظام المصرفي وقدرته على تحمل المخاطر². ولقد تم تقسيم رأس المال إلى ثلاث مستويات:

أ. **رأس المال من المستوى الأول (الأساسي):** يعتبر عنصراً حيوياً لتوفير المرونة في إدارة الموارد خلال الأوقات الصعبة ويشكل الأساس لكفاية رأس المال، وله تأثير كبير على هوامش الربح والقدرة التنافسية، ويشتمل على:

◀ الأسهم العادية، باستثناء الأصول غير الملموسة مثل الشهرة والمكاسب غير المحققة على الأوراق المالية المصنفة كمتاحة للبيع؛

◀ الأرباح المحتجزة؛

◀ الأسهم الممتازة غير القابلة للاسترداد وغير التراكمية^{3 4}.

ب. **رأس المال من المستوى الثاني:** يتضمن:

◀ احتياطات إعادة تقييم الأصول؛

◀ الاحتياطات العامة/احتياطات الخسائر؛

◀ أدوات رأس المال الهجينة (مثل الأسهم الممتازة غير المدرجة في المستوى الأول)؛

◀ الديون المرؤوسة لأجل ذات مدة استحقاق أصلية ثابتة لا تقل عن خمس سنوات، مع تحديد حد أقصى لإجمالي هذه الديون بحيث لا يتجاوز 50% من رأس المال الأساسي^{5 6}.

ج. **رأس المال من المستوى الثالث:** تم إدخاله في سنة 1996 لتغطية مخاطر السوق فقط، ويتألف عادة من الديون المرؤوسة قصيرة الأجل، على ألا تقل مدة استحقاق هذه الديون عن عامين⁷، مع قيود معينة على أحكام السداد⁸.

* **نسبة رأس المال بموجب اتفاقية بازل 2:** تحدد اتفاقية بازل الثانية الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال القائم على المخاطر بنسبة 8% من الأصول المرجحة بالمخاطر، مع اشتراط ألا يقل رأس المال من المستوى

¹ Chaudhuri, A. & Ghosh, S. K. Op.Cit, p.12

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.130

³ Lessambo, F. Op.Cit, p.99

⁴ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.127

⁵ Lessambo, F. Op.Cit, p.99

⁶ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.129

⁷ Ibid, p.130

⁸ Lessambo, F. Op.Cit, p.99

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

الأول عن 4%¹. كما حددت اللجنة مجالات أساسية ينبغي أن يوليها المشرفون اهتماماً خاصاً، مثل مخاطر سعر الفائدة ومخاطر التركيز².

وتُحسب نسبة رأس المال من خلال تحديد كل من رأس المال التنظيمي والأصول المرجحة بالمخاطر، التي تشمل مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل. وتُحسب الأصول المرجحة بضرب متطلبات رأس المال الخاصة بمخاطر السوق والمخاطر التشغيلية في 12.5 (أي مقلوب الحد الأدنى لرأس المال البالغ 8%)، ثم تُضاف إليها الأصول المرجحة لمخاطر الائتمان³. وبهذا، تتضمن صيغة كفاية رأس المال، التالي⁴:

$$CAR = \frac{(Tier 1 + Tier 2 + Tier 3) Capital}{RWA + (Capital Charge MR \times 12.5) + (Capital Charge OR \times 12.5)} \leq 8\% \quad (27)$$

حيث:

1. رأس المال من المستوى 1 هو إجمالي رأس المال من المستوى 1؛
2. رأس المال من المستوى 2 لا يتجاوز 100% من إجمالي رأس المال من المستوى 1، والديون المرؤوسة لا تتجاوز 50% من إجمالي رأس المال من المستوى 1؛
3. رأس المال من المستوى 3 لا يتجاوز 250% من الجزء المتاح من رأس المال من المستوى 1 لتغطية مخاطر السوق فقط⁵.

2. عملية المراجعة الإشرافية بموجب بازل 2: تُعدّ عملية المراجعة الإشرافية تفاعلاً مستمراً ومتكاملاً بين البنوك والمشرفين، حيث تشمل مراجعات خارج الموقع وزيارات ميدانية واجتماعات مع إدارة البنك بالإضافة إلى متابعة التقارير الدورية⁶، وتهدف إلى ضمان توافق أداء البنك مع المتطلبات التنظيمية والمخاطر المحتملة. وتأتي هذه العملية كجزء أساسي في اتفاقية بازل الثانية للتأكد من احتفاظ البنوك برأس مال كافٍ يتناسب مع المخاطر وبيئة العمل التي تنشط فيها، وتشجيعها على تطوير سياسات داخلية لإدارة كفاية رأس المال، بينما يراجع المشرفون هذه التقييمات والسياسات لضمان توافق رأس المال مع ملف المخاطر واستراتيجية البنك، مع تمكين التدخل الإشرافي إذا لم يوفر رأس مال البنك حاجزاً كافياً ضد المخاطر⁷.

وأخيراً، لا بد من اتخاذ إجراءات فورية من قبل المشرفين إذا لوحظ تراجع في مستويات رأس المال أو إذا كانت جودة العمليات الداخلية غير مرضية، وذلك لضمان قدرة المصرف على التصدي لتقلبات السوق ومواصلة تقديم خدماته⁸.

¹ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.130

² Lessambo, F. Op.Cit, p.99

³ BCBS, **Basel II: The New Basel Capital Accord**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, April 2003, p.6

⁴ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.130-131

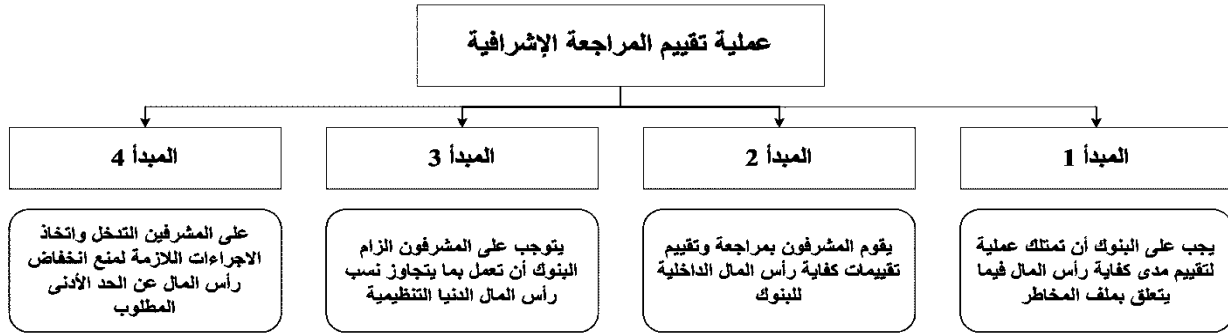
⁵ Ibid, pp.130-131

⁶ Lessambo, F. Op.Cit, p.104

⁷ Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, pp.143-144

⁸ Ibid, p.144

الشكل رقم (2-23): مبادئ عملية تقييم المراجعة الإشرافية



المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على: Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Analyzing Banking Risk : A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management. World Bank Publications. Washington DC, USA. 2009. p.144.

3. انضباط السوق بموجب بازل 2: يتطلب أن تكشف البنوك عن المعلومات الجوهرية المتعلقة بهيكل رأس المال والتعرض للمخاطر وكفاية رأس المال¹، ويُعدّ انضباط السوق مكملًا للركائز السابقة من خلال التركيز على متطلبات الإفصاح، ويجب أن تقدّم البنوك معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب، إذ يحتاجها المشاركون في السوق لتقييم مستوى المخاطر وكفاية رأس المال كوسيلة للوقاية من التعرض للخسائر المحتملة².

وتشمل هذه المتطلبات الإفصاحية تضمين جميع المعلومات المهمة التي قد تؤثر على قرارات مستخدميها، مع استثناء المعلومات السرية أو الخاصة التي قد تضر بموقفها التنافسي، ويجوز أن يكون الإفصاح ربع سنوي أو نصف سنوي، على أن تمتلك البنوك سياسة إفصاح رسمية معتمدة من مجلس الإدارة تُحدّد ما يجب الإفصاح عنه والضوابط الداخلية لعملية الإفصاح؛ وتشمل مجالات الإفصاح الأساسية هيكل رأس المال وكفاية رأس المال والتعرض للمخاطر وتقييمها، ويتم ذلك عبر الإفصاح عن الجوانب النوعية التي تتناول السياسات والاستراتيجيات والعمليات المتعلقة بإدارة المخاطر، إلى جانب الجوانب الكمية التي توضح القيم والمعلومات المحددة التي تعكس هذه المخاطر ومدى ملائمة رأس المال³.

4. الإجراءات المتبعة في الجزائر لتطبيق متطلبات اتفاقية بازل الثانية: عمل بنك الجزائر على تطبيق متطلبات اتفاقية بازل الثانية لتعزيز الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر التشغيلية والسوقية، فقد عرف النظام 02-03 الصادر في 2002 مخاطر السوق بمختلف أنواعها، وحدد المخاطر التشغيلية على أنها تنشأ عن أوجه القصور في تصميم وتنظيم وتنفيذ الإجراءات المحاسبية وأنظمة المعلومات⁴؛ كما تم تدعيم الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية عبر الأمر 03-11 الصادر في 2003، الذي أنشئت بموجبه اللجنة المصرفية لمتابعة التزام البنوك بالتشريعات واللوائح وفرض العقوبات عند عدم الامتثال⁵، رغم وجود بعض القصور في أساليب القياس الدقيقة للمخاطر⁶، كما نصّ النظام 14-01 المؤرخ في مطلع 2014 على ضرورة إنشاء نظام

¹ Lessambo, F. Op.Cit, p.104

² Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. Op.Cit, p.145

³ Idem.

⁴ النظام رقم 02-03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84، الجزائر، 2002/12/18، ص ص.25-26

⁵ المادة 105، الأمر رقم 03-11، مرجع سبق ذكره، ص 17

⁶ عياش زبير، العايب سناء، واقع تسيير المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية في ظل التكيف مع معايير لجنة بازل (دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية)، مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 28

داخلي لتقييم كفاية الأموال الخاصة لتغطية المخاطر، مدعوماً بوثائق رسمية ومراجعات بانتظام، مع إعداد تقارير دورية تُعرض على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتحديد الفجوات المحتملة¹.

أما بالنسبة لتعزيز الشفافية، فقد ألزم بنك الجزائر البنوك بتقديم معلومات دقيقة عن المخاطر ونتائجها، فقد فرضت التعليمات 05-09 بتاريخ 30 جويلية 2009 على البنوك والمؤسسات المالية الإفصاح كل 60 يوم عن القروض الممنوحة للمؤسسات التي تكون مساهمة فيها، مع إحالة المخالفين إلى اللجنة². كما نص النظام 14-01 في مادتيه 35 و36 على أهمية وضع إجراءات مكتوبة لمراقبة نشر المعلومات، وإلزام البنوك بالإفصاح عن بيانات كمية ونوعية حول هيكل أموالها الخاصة، ومستوى تعرضها للمخاطر، وملاءمة أموالها الخاصة لتلك المخاطر، ووضعها المالي، الأمر الذي يهدف إلى تعزيز الانضباط السوقي وتقوية الحوكمة في البنوك وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين بالنظام المصرفي³.

المطلب الثالث: اتفاقية بازل III ودورها في تعزيز متانة النظام المصرفي

جاءت اتفاقية بازل 3 استجابةً للأزمة المالية العالمية بهدف تعزيز متانة البنوك وتحسين إدارة المخاطر، من خلال تشديد متطلبات رأس المال والسيولة والرفع المالي. ويتناول هذا المطلب أهم أهداف الاتفاقية، وأبرز مستجداتها مقارنة ببازل 2، ومدى تبني الجزائر لمتطلباتها.

أولاً: إصلاحات بازل 3 - تعزيز رأس المال والسيولة لمواجهة الأزمات المالية

1. تمهيد: اتفاقية بازل الثالثة هي إطار تنظيمي دولي طوعي صدر في 2010، وتم التخطيط لتنفيذه بدايةً من 2013، بغرض تعزيز متطلبات رأس المال للبنوك، وزيادة سيولتها، ومعالجة القصور الذي كشفت عنه الأزمة المالية العالمية⁴؛ إذ تسعى إلى تحسين النظام المالي عبر معالجة المخاطر داخل ميزانيات البنوك وخارجها، بما في ذلك التعرضات المرتبطة بالمشتقات المالية، وقد تميّزت بتغييرات جوهرية أهمها تعزيز كمية ونوعية رأس المال المطلوب⁵.

على أن تمثل الأسهم العادية من هذا المستوى ما لا يقل عن 4.5%، ويجب أن لا يقل إجمالي رأس المال عن 8% من الأصول المرجحة بالمخاطر؛ وقد أظهرت الأزمة المالية قدرة الأسهم العادية على امتصاص الخسائر أكثر من رأس المال الهجين، مما أدى إلى استبداله تدريجياً بأسهم عادية وأرباح محتجزة، وبالإضافة إلى تعزيز رأس المال قدّمت هذه الاتفاقية تدابير جديدة لإدارة مخاطر السيولة نظراً للدور الحاسم الذي تلعبه السيولة في الاستقرار المالي، لا سيما بعد انهيار بنك "ليمان براذرز" حين جفت السيولة وأصبحت البنوك المركزية المزود الرئيسي لها⁶. وبحسب معهد الاستقرار المالي، تبنت نحو ستين دولة معايير بازل الثالثة بحلول 2020، في حين لا تزال نحو أربعين دولة تعمل وفق معايير بازل الأولى أو الثانية⁷.

¹ المادة 33، النظام رقم 14-01 المؤرخ في 16 فبراير 2014 يتضمن نسب الملاءمة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، الجزائر، 2014/09/25، ص28

² التعليمات رقم 05-09 المؤرخة في 30 جويلية 2009 المتعلقة بالتصريح بالقروض الممنوحة من طرف بنك أو مؤسسة مالية لمؤسسة يملك أو تملك فيها مساهمة في رأس المال، بنك الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009، متاح على الرابط: [https://www.bank-of-](https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/03/09-05.pdf)

[algeria.dz/stoodroa/2023/03/09-05.pdf](https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/03/09-05.pdf)، 2024/10/27، 19:20.

³ المواد 35-36، النظام رقم 14-01، مرجع سبق ذكره، ص28

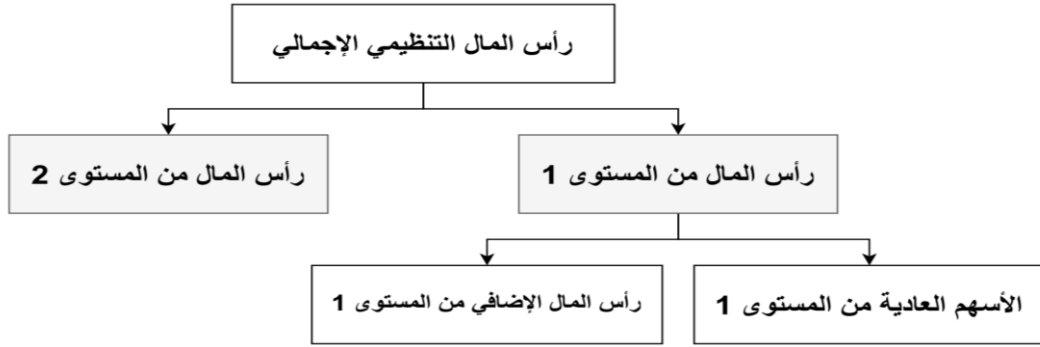
⁴ Guégan, D., & Hassani, B. K. Op.Cit, pp.7-8

⁵ Koulafetis, P. Op.Cit, p.39

⁶ Ibid, p.41

⁷ Ibid, p.32

الشكل رقم (2-24): تعريف رأس المال بموجب بازل الثالثة



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على: Guégan, D. & Hassani, B. K. **Risk Measurement : From Quantitative Measures to Management Decisions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2019, p.9

2. أهداف اتفاقية بازل الثالثة: تهدف هذه الاتفاقية إلى التعامل مع المحاور الأساسية التالية:

- ◀ رفع جودة قاعدة رأس المال واتساقها وشفافيتها؛
- ◀ تعزيز تغطية المخاطر؛
- ◀ معالجة المخاطر النظامية والترابطات المتبادلة؛
- ◀ الحد من التقلبات الدورية وتعزيز الاحتياطات المضادة للدورة الاقتصادية؛
- ◀ الحد من اقتراض البنوك بشكل مفرط من خلال نسبة الرافعة المالية¹.

ثانيا: التغييرات الرئيسية من بازل 2 إلى بازل 3

تُعد بازل 3 خطوة مهمة لتعزيز الاستقرار المالي²، إذ انتقل تركيزها من حساسية المخاطر في بازل 2 إلى تعزيز كفاية رأس المال وقدرته على امتصاص الخسائر ومواجهة الأزمات³. من أبرز الإصلاحات التي أدخلتها اتفاقية بازل الثالثة أربعة تغييرات رئيسية⁴:

1. **مكونات رأس المال بموجب اتفاقية بازل 3:** أحد أبرز إنجازات بازل 3 هو تعريف رأس المال بشكل أكثر صرامة، مع حذف رأس المال من المستوى الثالث⁵.

أ. **رأس المال العادي من المستوى الأول:** هو رأس المال الأساسي للبنك، ويشمل:

- ◀ الأسهم العادية الصادرة عن البنك؛ وعلاوة إصدار الأسهم العادية؛
- ◀ الأرباح المحتجزة؛ والاحتياطيات الأخرى المعلنة؛
- ◀ الأسهم العادية الصادرة عن الشركات التابعة المجمعة للبنك والمملوكة من قبل أطراف ثالثة (أي حصة الأقلية) والتي تفي بمعايير الإدراج في رأس المال العادي من المستوى الأول⁶.

ب. **رأس المال الإضافي من المستوى الأول:**

- ◀ الأدوات التي يصدرها البنك ولم يتم تضمينها في رأس المال العادي من المستوى الأول؛
- ◀ علاوة إصدار الأدوات المدرجة في رأس المال الإضافي من المستوى الأول؛

¹ Wernz, J. Op.Cit, p.30

² Lessambo, F. Op.Cit, p.105

³ Tian, W. Op.Cit, pp.6-7

⁴ Guégan, D., & Hassani, B. K. Op.Cit, pp.7-8

⁵ Tian, W. Op.Cit, pp.6-7

⁶ BCBS, **Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, December 2010, p.13

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

◀ الأدوات التي تصدرها الشركات التابعة للمجموعة للبنك والتي يحتفظ بها أطراف ثالثة، والتي تقي بمعايير الإدراج في رأس المال الإضافي من المستوى الأول ولم يتم تضمينها في رأس المال العادي من المستوى الأول¹.

ج. رأس المال من المستوى الثاني: هو رأس المال التكميلي للبنك، ويتضمن:

◀ الأدوات التي يصدرها البنك ولم يتم تضمينها في رأس المال من الفئة الأولى، مثل الاحتياطات غير المعلنة والديون المرؤوسة لأجل والمنتجات المالية الهجينة²؛

◀ علاوة إصدار الأدوات المدرجة في رأس المال من الفئة الثانية؛

◀ الأدوات التي تصدرها الشركات التابعة للمجموعة للبنك والتي تحتفظ بها أطراف ثالثة، والتي تقي بمعايير الإدراج في رأس المال من الفئة الثانية ولم يتم تضمينها في رأس المال من الفئة الأولى³.

2. زيادة متطلبات رأس المال: تم تعزيز معايير رأس المال العادي، إذ ارتفع الحد الأدنى لرأس المال العادي من 2% إلى 4.5%، فيما أصبح الحد الأدنى لرأس المال من المستوى الأول بشكل عام 6%⁴. كما تم إدخال احتياطي إضافي بنسبة 2.5%، أما رأس المال من المستوى الثاني فقد تم تحديده عند 2%⁵. وبذلك، تحتاج البنوك إلى نسبة 7% من الأسهم العادية، و8.5% من رأس المال من المستوى الأول، و10.5% من إجمالي رأس المال⁶. وبإيجاز، تحدد معايير بازل الثالثة النسب على النحو التالي: 7% إلى 9.5% للأسهم العادية، و8.5% إلى 11% لرأس المال من المستوى الأول، و2% لرأس المال من المستوى الثاني، و10.5% إلى 13% لإجمالي رأس المال⁷.

الجدول رقم (2-9): الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال والاحتياطات، من بازل 2 إلى بازل 3

بازل 3	مكونات رأس المال
4.5% على الأقل من الأصول المرجحة بالمخاطر في جميع الأوقات. 2.5% احتياطي الحفظ على رأس المال. 0-2.5% احتياطي مضاد للدورة الاقتصادية.	رأس المال العادي من المستوى الأول (الأسهم العادية)
1.5% على الأقل من الأصول المرجحة بالمخاطر في جميع الأوقات.	رأس المال الإضافي من المستوى الأول
8.5-11% على الأقل من الأصول المرجحة بالمخاطر في جميع الأوقات.	رأس المال من المستوى الأول
2% على الأقل من الأصول المرجحة بالمخاطر في جميع الأوقات.	رأس المال من المستوى الثاني
10.5-13% على الأقل من الأصول المرجحة بالمخاطر في جميع الأوقات.	إجمالي رأس المال

المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على: BCBS, **Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, December 2010, p.12

¹ Ibid, p.15

² Wernz, J. Op.Cit, p.34

³ BCBS, **Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems**, Op.Cit, p.17

⁴ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.8

⁵ Wernz, J. Op.Cit, p.34

⁶ Lessambo, F. Op.Cit, p.105

⁷ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.9

3. احتياطات رأس المال الإضافية: هناك نوعين منها:

◀ احتياطي الحفاظ على رأس المال (Capital Conservation Buffer): تم تحديده بنسبة 2.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر، ما يفرض على البنوك الاحتفاظ بنسبة 7% من الأسهم العادية، اعتباراً من 2019¹. والغرض من هذا الاحتياطي هو التأكد من امتلاك البنوك لموارد رأس مالية يمكن الاستفادة منها في حال تكبد خسائر².

◀ احتياطي مضاد للدورة الاقتصادية (Countercyclical Capital Buffer): يتراوح هذا الاحتياطي بين 0 و 2.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر، ويجب تغطيته برأس المال العادي من المستوى الأول. ويقره البنك المركزي أثناء فترات النمو الائتماني³.

عند وقوع أزمة مالية، يُسمح للبنوك استنزاف الحاجر الاحتياطي، ولكنها ستخضع لرقابة تنظيمية إضافية ولن تتمكن من دفع أرباح الأسهم. أما بالنسبة للاحتياطي المضاد للدورة الاقتصادية، فيُحدد من طرف السلطات الرقابية المحلية، وليس من قبل بنك التسويات الدولية⁴.

4. نسبة الرفع المالي (LR): هي أداة رقابية أطلقتها لجنة بازل بعد الأزمة المالية العالمية، التي أظهرت أن بعض البنوك تمتعت بنسب رأسمال كافية، لكنها كانت مثقلة بديون مفرطة داخل الميزانية وخارجها، لذلك تم تصميم نسبة الرفع المالي كوسيلة تكميلية لمتطلبات رأس المال القائمة على المخاطر بهدف تقييد تراكم الرفع المالي في القطاع المصرفي⁵، حيث تتطلب من البنوك الاحتفاظ بنسبة دنيا من رأس المال من المستوى الأول تعادل 3% من إجمالي التعرضات لجميع الأصول والعناصر خارج الميزانية⁶.

5. نسب السيولة: بهدف تقليل مخاطر السيولة وتعزيز استقرار النظام المصرفي والمالي، قدمت اتفاقية بازل 3 نسبتي السيولة⁷ 8:

◀ نسبة تغطية السيولة: تلزم البنوك بالابقاء على حجم كافٍ من الأصول السائلة عالية الجودة، بما يمكنها من مواجهة صافي التدفقات النقدية الخارجة خلال فترة ثلاثين يوماً من الضغوط.

◀ نسبة التمويل المستقر الصافي: تفرض على البنوك تأمين مصادر تمويل مستقرة تكفي لتغطية متطلبات التمويل خلال فترة ضغوط تمتد لعام كامل⁹.

¹ Ibid, p.8

² Tian, W. Op.Cit, p.20

³ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.8

⁴ Lessambo, F. Op.Cit, p.105

⁵ Koulafetis, P. Op.Cit, p.44

⁶ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, p.8

⁷ Carbó Valverde, S. et al., Op.Cit, p.35

⁸ Tian, W. Op.Cit, p.7.

⁹ Guégan, D. & Hassani, B. K. Op.Cit, pp.8-9

ثالثاً: ركائز اتفاقية بازل 3

1. **الركيزة الأولى:** تقدّم هذه الركيزة إطاراً منهجياً لتحديد متطلبات رأس المال الدنيا لدى البنوك، إذ تُصنّف المخاطر إلى ثلاث فئات، وتُجمع متطلبات كل فئة للخروج بإجمالي رأس المال اللازم. فيما يلي استعراض لهذه الفئات الثلاث وكيفية حساب متطلبات رأس المال المرتبطة بها¹.

* **نسبة رأس المال بموجب اتفاقية بازل 3:** تلعب كفاية رأس المال دوراً جوهرياً في إدارة مخاطر البنك؛ فهي تعكس قدرته على امتصاص الخسائر المحتملة، ويتم قياسها وفق متطلبات الحد الأدنى لرأس المال المنصوص عليها في إطار بازل 3، والتي تحدد نسباً معينة لرأس المال وقيوداً على الرفع المالي².

أما النسبة الأساسية لرأس المال فتُحسب بقسمة إجمالي رأس المال (المكوّن من رأس المال من المستوى الأول والثاني) على الأصول المرجحة بالمخاطر، بعد تحديد وزن كل فئة من الأصول وتجميع القيم الناتجة³.

$$Capital Adequacy = \frac{Available Capital Amount}{RWA} \quad (28)$$

الأصول المرجحة بالمخاطر تمثل عناصر ميزانية البنك بعد تعديلها وفق مستويات المخاطرة المرتبطة بها، ويتم حسابها على أساس وزن مخاطر الأصول، الذي يمكن أن يكون محدداً بطريقة موحدة أو من خلال نهج التصنيف الداخلي⁴.

$$RWA = Credit RWA_{standardize} + Credit RWA_{IRB} + (Operational RWA \times 12.5) + (Market RWA \times 12.5) \quad (29)$$

حيث:

◀ **Credit RWA_{standardize}:** هو الأصول المرجحة بمخاطر الائتمان المحددة باستخدام النهج الموحد في بازل 2، حيث يتم استخدام تقييمات وكالات التصنيف الخارجية لتحديد وزن المخاطر.

◀ **Credit RWA_{IRB}:** تُحدّد أوزان المخاطر بناءً على أربعة عناصر أساسية: احتمال التعثر، حجم الخسارة عند التعثر، مدة الاستحقاق، وقيمة التعرض ووقت التعثر، مع اختلاف طبيعة التعرضات مثل الشركات، التجزئة، أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

◀ **Operational RWA:** يُقدّر رأس المال المطلوب لتغطية المخاطر التشغيلية باستخدام نهج المؤشر الأساسي، النهج المعياري، أو نهج القياس المتقدم أو الموحد.

◀ **Market RWA:** يُحتسب رأس المال الموجه لمخاطر السوق عبر استخدام النهج الموحد، أو نهج النماذج الداخلية⁵.

2. **الركيزة الثانية:** تتمثل في قيام الجهات التنظيمية بتقييم المخاطر التي يواجهها البنك، ويمكن أن يؤدي هذا التقييم إلى فرض متطلبات رأس مال أعلى من تلك المحددة بموجب الركيزة الأولى؛ فبينما تركز الركيزة الأولى على مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل فقط، تواجه البنوك أنواعاً أخرى من المخاطر التي يجب أن تأخذها الجهات التنظيمية بعين الاعتبار، مثل مخاطر أسعار الفائدة، ومخاطر السيولة، ومخاطر الأعمال، والمخاطر

¹ de Weert, F. Op.Cit, p.79

² Tian, W. Op.Cit, pp.12-13

³ de Weert, F. Op.Cit, p.75

⁴ Tian, W. Op.Cit, p.13

⁵ Ibid, pp.13-14

الفصل الثاني: آليات إدارة المخاطر في البنوك

الاستراتيجية. وتُعد هذه المخاطر جزءاً من التقييم الذي تقوم به الجهات التنظيمية لتحديد الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال بموجب الركيزة الثانية¹.

3. الركيزة الثالثة: تسعى هذه الركيزة إلى تعزيز الإدارة الرشيدة والنزاهة من خلال إرساء مزيد من الشفافية حول الوضع المالي للبنك عبر فرض متطلبات إعداد تقارير صارمة².

بوجه عام، شكل إطار بازل 1 الأساس لإدارة المخاطر، بينما وسعت بازل 2 هذا الإطار، وركزت بازل 3 على معالجة التحديات الناجمة عن الأزمة المالية³.

4. الإجراءات المتبعة في الجزائر لتطبيق متطلبات اتفاقية بازل الثالثة: في إطار سعي بنك الجزائر لمواكبة المستجدات الدولية، أصدر عدداً من القوانين لتهيئة القطاع المصرفي للعمل وفق متطلبات بازل الثالثة⁴؛ ففي 16 فبراير 2014 صدر النظام 01-14 الذي فرض على البنوك الالتزام بنسبة ملاءة دنيا قدرها 9.5%، وفق المعادلة الآتية:

$$\text{Solvency Ratio} = \frac{\text{Legal Equity}}{\text{CR} + (\text{MR} \times 12.5) + (\text{OR} \times 12.5)} \geq 9.5\% \quad (30)$$

ونصّت المادة 3 على ضرورة أن تغطي الأموال الخاصة ما لا يقل عن 7% من مجموع مخاطر القرض والسوق والتشغيل، بينما ألزمت المادة 4 البنوك بتوفير هامش وقائي من رأس المال الأساسي بنسبة 2.5% لمواجهة الصدمات وتعزيز صلاية النظام المصرفي⁵.

كما أصدر بنك الجزائر النظام 04-11 بتاريخ 24 ماي 2011 المتعلق بتحديد وقياس ومراقبة مخاطر السيولة، حيث أوجبت المادة 2 على البنوك الاحتفاظ بمستوى كافٍ من السيولة يسمح لها بالوفاء بالتزاماتها، أما المادة 3 فحددت الحد الأدنى لنسبة السيولة عند 100% وفق الصيغة التالية⁶:

$$\text{Liquidity ratio} = \frac{\text{Short term liquid assets}}{\text{Short term liabilities}} = 100\% \quad (31)$$

وبموجب التعليم 11-07 الصادرة في 21 ديسمبر 2011، تُلزم البنوك بتقديم تقرير فصلي حول هذه النسبة، لضمان جاهزيتها المالية لمواجهة متطلبات السيولة بشكل مستمر⁷.

¹ de Weert, F. Op.Cit, p.78

² Idem.

³ Koulafetis, P. Op.Cit, p.39

⁴ عياش زبير، العايب سناء، مرجع سبق ذكره، ص28

⁵ المواد 2-5، النظام رقم 01-14، مرجع سبق ذكره، ص ص.21-22

⁶ المواد 2-3، النظام رقم 04-11 المؤرخ في 24 ماي 2011، يتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الجزائر، 2011/10/02، ص28

⁷ المادة 2، التعليم رقم 11-07 المتعلقة بمعاملي السيولة للبنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجزائر، 2011/12/21، متاح على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/03/11-07.pdf>، 2024/10/29، 19:20.

خلاصة:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول أسس الحوكمة في النظام المصرفي والمالي، وبيننا كيف أن الحوكمة الجيدة تسهم في توفير إطار عمل يضمن إدارة المخاطر بشكل منهجي، تبرز أهمية الحوكمة كركيزة أساسية يُبنى عليها إطار إدارة المخاطر. فقد حدد الفصل الأول مبادئ الشفافية والمساءلة والفصل بين الأدوار داخل النظام المصرفي والمالي، مما يسهم في خلق بيئة تشجع على الوعي بالمخاطر وتقليل التهديدات المحتملة.

أما في الفصل الثاني، فقد تم التركيز على تحليل أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك، مثل مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، والمخاطر التشغيلية، مع تقديم الأدوات والتقنيات اللازمة لقياس وتقييم هذه المخاطر. حيث تسعى آليات إدارة المخاطر الموضحة في هذا الفصل إلى تحقيق التوازن بين المخاطر والعائد، بما يتوافق مع هيكل الحوكمة الذي تم توضيحه في الفصل الأول.

كما أن العلاقة بين هذين الفصلين تتجلى في توظيف حوكمة النظام المصرفي والمالي لتوجيه وتنسيق إدارة المخاطر المصرفية بشكل فعال، مما يسهم في الحفاظ على استقرار البنوك والمؤسسات المالية وتقليل التهديدات الناتجة عن التعرضات العالية للمخاطر. لذلك، يعتبر الفصل الثاني استكمالاً للفصل الأول، حيث يترجم مبادئ الحوكمة إلى تطبيقات عملية وإجراءات واضحة تستهدف التعامل مع مختلف التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمساهمة الحوكمة المصرفية في تفعيل إدارة المخاطر بالبنوك الجزائرية

تمهيد:

عقب تناول الإطار المفاهيمي والنظري لكل من حوكمة النظام المصرفي والمالي في الفصل الأول، وآليات إدارة المخاطر في الفصل الثاني، يأتي هذا الفصل ليمثل الجانب التطبيقي من الأطروحة، حيث تم العمل على ترجمة تلك الأطر النظرية إلى واقع عملي من خلال توظيف مناهج وأساليب تحليلية متنوعة تضمن شمولية المعالجة ودقة النتائج. وقد جرى تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث متكاملة، حيث تناول المبحثان الأول والثاني دراسة تحليلية تعتمد على بيانات ثانوية مستخلصة من التقارير السنوية للبنوك، مع حساب حزمة من النسب والمؤشرات عبر برنامج (Excel) لقياس مستوى الحوكمة والمخاطر والأداء المصرفي. وذلك بهدف تكوين ملامح أولية للعلاقات بين المتغيرات المدروسة.

فيما تم تخصيص المبحث الثالث للدراسة الميدانية التي اعتمدت على بيانات جُمعت من وكالات بنكية بولاية الجلفة باستخدام الاستبيان وتحليلها ببرنامج (SPSS)، للتعرف على التصورات العملية للعيينة بشأن تطبيق الحوكمة ومدى فعاليتها في إدارة المخاطر، مما يضيف بُعدًا نوعيًا على نتائج الدراسة. أما المبحث الرابع، تم اعتماد الدراسة القياسية المبنية على بيانات بانل وتحليلها باستخدام برنامج (Stata) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية بطريقة إحصائية، وتحديد قوة وموثوقية الارتباط بين جودة الحوكمة البنكية وفعالية إدارة المخاطر.

ويُعد هذا الفصل بمباحثه الأربعة نقطة تحول في الدراسة، حيث يجمع بين أدوات التحليل الكمي والنوعي، ويُقدّم أدلة تطبيقية تدعم الطرح النظري، ما يرفع من موثوقية النتائج ويوفر أساسًا متينًا للتوصيات التي ستطرح لاحقًا.

المبحث الأول: الدراسة التحليلية - الجزء الأول

تعد الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر من القضايا المحورية في القطاع المصرفي، حيث ترتبط بشكل وثيق بتحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الكفاءة التشغيلية للبنوك. من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى تقديم رؤية شاملة حول مدى فعالية ممارسات الحوكمة البنكية وتأثيرها على إدارة المخاطر ومستوى الأداء البنكي.

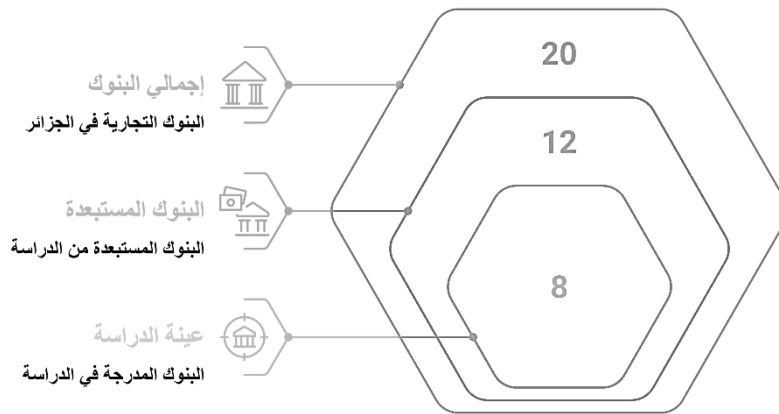
المطلب الأول: منهجية الدراسة

نستعرض في هذا المطلب العناصر الأساسية للدراسة، والتي تم اختيارها استناداً إلى مدى توافقها مع موضوع البحث، وتشمل مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، مصادر المعلومات، بالإضافة إلى صياغة نموذج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على بيانات سنوية متاحة لثمانية بنوك تجارية جزائرية نشطة خلال الفترة من 2014 إلى 2021، وهي أطول فترة تتوفر خلالها تقارير سنوية موثوقة لأكثر عدد ممكن من البنوك، وذلك حتى تاريخ جمع البيانات في جانفي 2025. ويُذكر أن القطاع المصرفي الجزائري يضم 20 بنكاً تجارياً، منها سبعة بنوك عمومية، وبنك واحد مختلط، واثنى عشر بنكاً أجنبياً خاصاً. غير أن محدودية توافر البيانات الكافية والموثوقة، خاصة حول متغيرات الحوكمة وإدارة المخاطر والأداء المالي، حالت دون إدراج 12 بنكاً من أصل 20 في عينة الدراسة. وبناءً عليه، تم اختيار عينة مكونة من 8 بنوك فقط، باعتبارها الوحيدة التي تتوفر بشأنها معلومات منشورة، ما يسمح بإجراء تحليل علمي دقيق وموضوعي في حدود البيانات المتاحة. وعلى الرغم من هذا القيد، فإن النتائج تظل ذات دلالة، وقابلة للتوسيع في دراسات مستقبلية مع تحسن مستوى الإفصاح والشفافية في النظام المصرفي الجزائري.

الشكل رقم (3-1): مجتمع وعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (3-1): قائمة البنوك التجارية في الجزائر

اسم البنك	الرمز	سنة التأسيس	الملكية
1 فرنس-بنك الجزائر	FBA	2006	بنك أجنبي (فرنسي)
2 بنك بي إن بي باريبا الجزائر	BNP	2002	بنك أجنبي (فرنسي)
3 سوسيتيه جنرال الجزائر	SGA	1999	بنك أجنبي (فرنسي)
4 بنك الخليج الجزائر	AGB	2003	بنك أجنبي (كويتي)
5 بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر	ABC	1998	بنك أجنبي (بحريني)
6 ترست بنك الجزائر	TBA	2002	بنك أجنبي (كويتي)
7 البنك الوطني الجزائري	BNA	1966	بنك وطني عمومي
8 مصرف السلام الجزائر	SBA	2008	بنك أجنبي (بحريني)
9 بنك الجزائر الخارجي*	BEA	1967	بنك وطني عمومي
10 القرض الشعبي الجزائري*	CPA	1966	بنك وطني عمومي
11 بنك الفلاحة والتنمية الريفية*	BADR	1982	بنك وطني عمومي
12 بنك التنمية المحلية*	BDL	1985	بنك وطني عمومي
13 الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط*	CNEP	1964	بنك وطني عمومي
14 البنك الوطني للإسكان*	BNH	2022	بنك وطني عمومي
15 بنك البركة الجزائري*	BBA	1991	بنك مختلط (بحريني جزائري)
16 البنك العربي الجزائر*	ABA	2001	بنك أجنبي (أردني)
17 بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر*	HBTF	2003	بنك أجنبي (أردني)
18 سيتي بنك الجزائر*	CITIBA	1991	بنك أجنبي (أمريكي)
19 بنك ناتيكسيس الجزائر*	NBA	1999	بنك أجنبي (فرنسي)
20 بنك إتش إس بي سي الجزائر*	HSBCA	2008	بنك أجنبي (بريطاني)

ملاحظة: البنوك التي تحمل علامة (*) مستبعدة من الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: متغيرات الدراسة

في نموذج الدراسة، تم تقسيم المتغيرات إلى مجموعتين من أجل تحقيق هدف الدراسة: المتغيرات التفسيرية والضابطة (حوكمة البنك ومتغيرات الضبط الأخرى) التي لها تأثير على فعالية إدارة المخاطر في البنك، والمتغير التابع (إدارة المخاطر البنكية). وفيما يلي ملخص لهذه العوامل.

1. المتغير التابع:

* **التصنيف العام للبنوك بناءً على نظام التصنيف (CAMELS):** اعتمدت إدارة الاتحاد الوطني للإئتمان (NCUA) نظام التصنيف الحالي الخاص بها، والمعروف باسم (CAMEL)، في عام 1987. ويستند تصنيف (CAMEL) الحالي إلى تقييم خمسة عناصر أساسية لعمليات اتحاد الائتمان أو البنك: كفاية رأس المال، وجودة الأصول، والإدارة، والأرباح، وإدارة السيولة والأصول والخصوم. تم تصميم (CAMEL) ليأخذ في الاعتبار ويعكس جميع العوامل المالية والتشغيلية والإدارية الهامة التي يقيمها الفاحصون في تقييمهم لأداء البنوك وملف المخاطر الخاص بهم. وبموجب هذا النظام، تمنح الإدارة الوطنية لاتحادات الائتمان (NCUA) لكل اتحاد ائتماني أو بنك تصنيف (CAMEL) مركباً بناءً على تقييم الوكالة وتصنيفها لخمس مكونات للحالة المالية للمؤسسة وعملياتها. وفي عام 1997، تم إضافة مكون سادس إلى نظام التصنيف (CAMELS) وهو الحساسية لمخاطر السوق ("S")، لمعالجة مخاطر أسعار الفائدة (IRR). يُقيم الفاحصون تصنيفات (CAMELS) المركبة والمكونة باستخدام مقياس يتراوح من "1" إلى "5". أعلى تصنيف هو "1"، مما يدل على أقوى أداء وفعالية في ممارسات إدارة المخاطر،

وأقل درجة من القلق الإشرافي. أما أدنى تصنيف فهو "5"، مما يدل على أضعف أداء، وقصور في ممارسات إدارة المخاطر، وأعلى درجة من القلق الإشرافي¹.

ومنه، يعد هذا النظام إطاراً رقابياً يستخدم لتقييم الصحة المالية والأداء العام للبنوك من خلال ستة مكونات رئيسية، وهي: كفاية رأس المال، وجودة الأصول، وإدارة البنك، والربحية، والسيولة، والحساسية للمخاطر السوقية. وتكمن أهمية استخدام هذا النظام كمقياس لإدارة المخاطر في قدرته على مساعدة الجهات الرقابية في تحديد مدى استقرار البنك ومخاطره المالية، كما يتيح للمستثمرين وأصحاب المصالح تقييم أداء البنك وفق معايير واضحة. بالإضافة إلى ذلك، يسهم النظام في اتخاذ قرارات إشرافية وتنظيمية مبنية على نقاط القوة والضعف في أداء البنك، مما يعزز الإدارة الفعالة للمخاطر من خلال تقييم شامل لمختلف الجوانب المالية والإدارية.

يتم حساب التصنيف النهائي لنظام (CAMELS) من خلال منح كل مكون من مكوناته الستة درجة تقييم تتراوح بين 1 (الأفضل) و 5 (الأسوأ)، ثم يتم حساب التصنيف المركب بناءً على أوزان ترجيحية مخصصة لكل مكون وفقاً للأدبيات والأولويات التنظيمية، على النحو التالي²:

- كفاية رأس المال (C): يمثل 25% من التصنيف النهائي.
- جودة الأصول (A): يمثل 20% من التصنيف النهائي.
- الإدارة (M): يمثل 20% من التصنيف النهائي.
- الأرباح (E): يمثل 15% من التصنيف النهائي.
- السيولة (L): يمثل 10% من التصنيف النهائي.
- الحساسية (S): يمثل 10% من التصنيف النهائي.

ويتم حساب التصنيف المركب وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{Composite Rating} = (C \times 0.25) + (A \times 0.20) + (M \times 0.20) + (E \times 0.15) + (L \times 0.10) + (S \times 0.10)$$

ملاحظة: في حين لا تفصح الجهات التنظيمية عن صيغ الأوزان الدقيقة، تشير الدراسات السابقة إلى أن كفاية رأس المال (C) وجودة الأصول (A) والإدارة (M) تميل إلى أن تكون ذات وزن أكبر لأنها لها تأثير أكبر على استقرار البنك.

تم اعتماد نظام تصنيف مصرفي يسمى "CAMELS" في الجزائر عام 2013؛ حيث يتم تنفيذ المراقبة المبنية على المخاطر، وتحديد إجراءات المراقبة بناءً على ملف المخاطر، على أساس التصنيف الذي سيتم تعيينه له؛ ثم تقييم ستة (06) عوامل رئيسية: كفاية رأس المال، جودة الأصول، الإدارة، الربحية، السيولة والحساسية؛ التصنيف الممنوح من خلال التفتيش الميداني بناءً على تحليل البيانات الكمية والتقييم النوعي؛ تعيين درجة مركبة

¹ NCUA, **CAMELS Rating System**, National Credit Union Administration, Office of the Federal Register, Vol. 86, No. 44, Washington, D.C., U.S., 9 March 2021, <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2021-03-09/pdf/2021-01396.pdf>, p.13494.

² Saji, T. G. N. & Sahle, Y. A. **CAMELS and Bank Performance Measurement : A Case Study of Bank of Baroda**, International Journal of Banking Risk and Insurance, 3(1), 2015, p.15

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

على مقياس من 1 إلى 5 بناءً على أدلة/مصفوفات التسجيل؛ بالإضافة الى دليل التحكم في المستندات الذي يحدد منهجية تقييم المخاطر^{1 2}.

الجدول رقم (3-2): تصنيف النسب الممثلة لمكونات نظام (CAMELS)

المكونات	النسب	درجة التقييم				
		5	4	3	2	1
كفاية رأس المال	نسبة كفاية رأس المال (CAR) = رأس المال / الأصول المرجحة بالمخاطر	أقل من 1% %	1-4 %	4-8 %	8-11 %	فوق 11 %
جودة الأصول	نسبة مخصص خسائر القروض (LLP) = مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض	فوق 9.5 %	9.5-7 %	7-3.5 %	1.5-3.5 %	أقل من 1.5 %
الإدارة	نسبة التكلفة إلى الدخل (CIR) = المصاريف التشغيلية / الدخل التشغيلي	فوق 70 %	-61 %	-51 %	-50 %	أقل من 40 %
الربحية	العائد على الأصول (ROA) = صافي الدخل / إجمالي الأصول	أقل من 0.75 %	-1 %	-1.25 %	-1.5 %	فوق 1.5 %
السيولة	نسبة النقدية إلى الودائع (CDR) = النقدية / إجمالي الودائع	أقل من 5 %	5-9.9 %	-14.9 %	-19.9 %	فوق 20 %
الحساسية	نسبة صافي هامش الفائدة (NIM) = إيرادات الفوائد - مصروفات الفوائد / إجمالي الأصول	أقل من 1 %	1-1.9 %	2-2.9 %	3-3.9 %	فوق 4 %

المصدر: تم تطويره بناءً على الدراسات السابقة، أنظر الجدول رقم (7-3)

يُعتمد على المؤشرات المبينة في الجدول لتقييم مكونات نظام (CAMELS) باعتبارها أدوات كمية تعكس الأداء المالي وفعالية آليات إدارة المخاطر للبنوك من جوانب مختلفة. اختيار هذه المؤشرات يستند إلى:

- **كفاية رأس المال:** تماشيًا مع الدراسات السابقة، على سبيل المثال (Niharika & Rohan, 2023; Rahman & Islam, 2018; Thisaranga & Ariyasena, 2021) اعتمدت هذه الدراسة على نسبة كفاية رأس المال (CAR) كمؤشر لقياس مدى كفاية رأس مال البنك. وتمثل هذه النسبة قدرة البنك على تحمل المخاطر المحتملة من خلال رأس المال المتاح، وتُعد من أبرز المؤشرات المستخدمة لتقييم ملاءة البنك المالية.
- **جودة الأصول:** وفقًا لما توصلت إليه دراسات سابقة مثل (Dang, 2011; Ferrouhi, 2014; Helhel & Varshalomidze, 2014; Rahman & Islam, 2018)، استُخدمت نسبة مخصص خسائر القروض إلى إجمالي القروض (LLP) في هذه الدراسة لتوضيح مدى قدرة البنك على تغطية الخسائر المحتملة الناتجة عن تعثر القروض، وهو ما يعكس بشكل مباشر جودة المحفظة الائتمانية.
- **الإدارة:** استنادًا إلى الأدبيات السابقة، مثل (Ahsan, 2016; Rahman & Islam, 2018; Thisaranga & Ariyasena, 2021)، استخدمت هذه الدراسة نسبة التكلفة إلى الدخل التشغيلي (CIR) كمؤشر لقياس كفاءة الإدارة في ضبط التكاليف التشغيلية مقارنة بالدخل المحقق، حيث تعكس هذه النسبة مدى فعالية الأداء الإداري وجودته.

¹ Banque d'Algérie, **La Banque d'Algérie modernise l'approche de supervision**, Communiqué de Banque d'Algérie, El Aurassi, Alger, 24/11/2021. <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2022/03/communiqu24112021-1.pdf>

² Banque d'Algérie, **La Supervision Basee sur Les Risques**, Banque d'Algérie, El Aurassi, Alger, 26 Décembre 2022, p.15 <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/SESSION-2-SUPERVISION-BASEE-SUR-LES-RISQUES.pdf>

- **الربحية:** أشارت العديد من الدراسات السابقة، مثل (Ahsan, 2016; Niharika & Rohan, 2023; Rahman & Islam, 2018)، إلى استخدام نسبة العائد على الأصول (ROA) كمؤشر لقياس قدرة البنك على تحقيق الأرباح من إجمالي أصوله، مما يعكس مدى كفاءته في استخدام موارده المالية.
- **السيولة:** في ضوء ما ورد في بعض الدراسات السابقة، مثل (Abuzarqa & Tarnóczy, 2021; Niharika & Rohan, 2023)، استخدمت هذه الدراسة نسبة النقدية إلى الودائع (CDR) لتقييم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، وهي نسبة تعكس مستوى السيولة المتاح لدى البنك.
- **الحساسية لمخاطر السوق:** اعتمدت دراسات سابقة، مثل (Abuzarqa & Tarnóczy, 2021; Maude et al., 2020; Helhel & Varshalomidze, 2014; Türker Kaya, 2001)، على نسبة صافي هامش الفائدة (NIM) كمقياس يعبر عن عنصر الحساسية لمخاطر السوق (S) ضمن إطار تصنيف (CAMELS)، وهو ما دفع هذه الدراسة إلى استخدامه نظراً لأهميته في تقييم مدى تأثير ربحية البنك بتقلبات أسعار الفائدة. وتعكس هذه النسبة الفرق بين إيرادات الفوائد المتولدة من القروض والفوائد المدفوعة على الودائع مقارنة بإجمالي الأصول، مما يجعلها مؤشراً مباشراً على قدرة البنك على تحقيق أرباح في ظل تغير أسعار الفائدة.

تُبرز أهمية الاستناد إلى نسبة صافي هامش الفائدة (NIM) في هذا السياق بالنظر إلى أن البنوك في الجزائر تتمتع بحرية تحديد نسب الفائدة الدائنة والمدينة وفقاً لسياستها الداخلية، كما نصت عليه المادة 13 من النظام رقم 20-01 المؤرخ في 15 مارس 2020، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية. لكن هذه الحرية مقيدة بعدم تجاوز نسبة الفائدة الفعلية التي تقدمها هذه المؤسسات، لمعدل الفائدة الزائد الذي يحدده بنك الجزائر (الحد الأقصى المسموح به)¹، بهدف تعزيز المنافسة بين البنوك في تحديد نسب الفائدة، وحماية العملاء من الاستغلال من خلال وضع حد أقصى لمعدلات الفائدة، مع ضمان التوازن بين حرية البنوك في وضع سياساتها والرقابة على تجاوز الأسعار المفرطة.

وبالتالي، فإن التغيرات في نسبة صافي هامش الفائدة (NIM) تعكس مدى قدرة البنك على إدارة الأصول والخصوم بشكل فعال في ظل الإطار القانوني والتنظيمي، مما يساعد في تقييم مرونة البنك واستجابته للتغيرات الاقتصادية مثل تقلبات أسعار الفائدة والسياسات النقدية. كما تساهم هذه النسبة في قياس استدامة الأداء المالي على المدى الطويل، مما يجعلها أداة فعالة في تقييم حساسية البنك لمخاطر السوق. هذه المؤشرات توفر نظرة شاملة عن الأداء المالي للبنوك، حيث تغطي جميع الجوانب المؤثرة على سلامتها المالية وقدرتها على مواجهة المخاطر.

¹ المادة 13، النظام رقم 20-01 المؤرخ في 15 مارس 2020، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الجزائر، 2020/03/24، ص32

الجدول رقم (3-3): تفسير التصنيف النهائي لنظام (CAMELS)

التصنيف	نطاق التصنيف	تحليل التصنيف	التفسير
1	1.0 – 1.4	قوي	البنك جيد بشكل أساسي في كل جانب
2	1.6 – 2.4	مرضي	يعتبر البنك جيداً في المقام الأول، ولكنه يعاني من بعض نقاط الضعف
3	2.5 – 3.4	مقبول	إن البنك يعاني من نقاط ضعف مالية أو تشغيلية أو تتعلق بالامتثال، وهو ما قد يؤثر مخاوف إشرافية
4	3.5 – 4.4	هامشي	يعاني البنك من نقاط ضعف مالية خطيرة من شأنها أن تؤثر على قدرته المستقبلية على ضمان النمو والتطور الطبيعي
5	4.5 – 5.0	غير مرضي	يعاني البنك من نقاط ضعف مالية حرجية تجعل احتمالات الفشل مرتفعة للغاية في المستقبل القريب

المصدر: Nabilah, R. & Rashidah, A. R. **Camels and Performance Evaluation of Banks in Malaysia : Conventional Versus Islamic**, Journal of Islamic Finance and Business Research, 2(1), 2013, p.39

* **الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA):** تُعتبر من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس المخاطر التي تواجهها البنوك نتيجة لنشاطاتها الائتمانية والاستثمارية، حيث تعكس مدى تعرض البنك للمخاطر المرتبطة بأصوله. يعكس الجدول رقم (3-4) توزيع أوزان المخاطر على الأصول وفقاً لأحكام المادة 11 من النظام رقم 02-14 الصادر عن بنك الجزائر سنة 2014، حيث تم تصنيف الأصول بحسب درجة تعرضها للمخاطر¹. فقد مُنحت بعض الأصول وزن مخاطر نسبته 0%، مثل "الصندوق، البنك المركزي،..."؛ "الضرائب المؤجلة"؛ و"فارق الحياة"؛ نظراً لعدم انطوائها على مخاطر مالية مباشرة أو لكونها مضمونة من جهات سيادية. بينما حددت نسبة 20% للأصول المالية المخصصة للتداول، و50% للأصول المتاحة للبيع والقروض المقدمة للمؤسسات المالية، نظراً لاحتوائها على مخاطر متوسطة. أما الأصول ذات الوزن الأعلى 100%، فهي تشمل القروض الممنوحة للعملاء، الأصول المالية المحتفظ بها إلى حين الاستحقاق، العقارات، المساهمات في الشركات التابعة والمشاريع المشتركة، إضافة إلى الأصول الثابتة، وذلك نظراً لارتفاع احتمالات التعثر أو تقلبات القيمة وعدم وجود ضمانات كافية. ويهدف هذا التصنيف إلى ضمان تقييم دقيق للمخاطر التي تواجه البنوك، وتحديد مستوى رأس المال الواجب الاحتفاظ به لمواجهة تلك المخاطر، بما يعزز من متانة القطاع المصرفي واستقراره.

الجدول رقم (3-4): أوزان المخاطر وفقاً للنظام رقم 02-14

الأصول	RW (%)	الأصول	RW (%)	الأصول	RW (%)
الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العامة، البريد	0%	الأصول المالية المملوكة إلى غاية الاستحقاق	100%	المساهمة في الشركات التابعة أو المشاريع المشتركة	100%
الأصول المالية المخصصة للتداول	20%	الضرائب الجارية - الأصول	0%	العقارات الموظفة	100%
الأصول المالية المتاحة للبيع	50%	الضرائب المؤجلة - الأصول	0%	الأصول الثابتة الملموسة	100%
القروض والمستحقات على المؤسسات المالية	50%	أصول أخرى	100%	الأصول الثابتة غير الملموسة	100%
القروض والمستحقات على العملاء	100%	حسابات التسوية	0%	فارق الحياة	0%

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على المادة 11، النظام رقم 02-14 المؤرخ في 16 فبراير 2014، المتعلق بالمخاطر الكبرى وبالمساهمات، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، الجزائر، 2014/09/25، ص30

¹ المادة 11، النظام رقم 02-14 المؤرخ في 16 فبراير 2014، المتعلق بالمخاطر الكبرى وبالمساهمات، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، الجزائر، 2014/09/25، ص30

* **رأس المال الإجتماعي (Capital Social):** يُقصد به الأموال المملوكة للبنك والمستمدة من مصادره الذاتية، والتي تُجسّد حقوق مساهميه. يُعدّ رأس المال بمثابة خط الدفاع الأول في مواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها البنك، حيث يعمل كوسادة أمان (Buffer) لامتناس خسائر المحتملة، مما يساهم في حماية أموال المودعين، ويُعزز استقرار البنك واستمراريته.

* **الاحتياطات (Reserves):** تُعدّ احتياطات البنوك التجارية أحد المؤشرات المالية المهمة التي تعكس مدى سيولة البنك وقدرته على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل وتلبية سحبات العملاء، بالإضافة إلى تكوين احتياطات ملائمة لتغطية المخاطر المحتملة. في الجزائر، تُلزم البنوك بالاحتفاظ بالاحتياطي القانوني، الذي يتم تكوينه وفقاً للقانون التجاري والقانون الأساسي لكل بنك بنسبة 10% من رأس المال، إلى جانب الاحتياطي الاختياري الذي يُترك لقرار الجمعية العامة.

* **نسبة الرافعة المالية (Leverage Ratio):** هي مقياس يوضح مدى اعتماد البنك على الديون مقارنة برأسماله الخاص. وكلما ارتفعت زاد اعتماد البنك على الاقتراض لتمويل أصوله، مما يزيد المخاطر إذا انخفضت قيم هذه الأصول. الحد الأدنى المطلوب دولياً حسب بازل 3 هو 3%، أي يجب أن يغطي رأس المال الأساسي على الأقل 3% من إجمالي تعرضات البنك. ويتم حسابها وفق معايير بازل 3 كآآتي:

$$\text{الرافعة المالية} = \text{رأس المال الأساسي من الشريحة الأولى} / \text{إجمالي التعرضات}$$

حيث:

- رأس المال الأساسي من الشريحة الأولى: يشمل رأس المال المدفوع وعلاوة إصدار الأسهم العادية والأرباح المحتجزة والاحتياطات.
- إجمالي التعرضات: يشمل إجمالي الأصول داخل الميزانية، إضافةً إلى التعرضات خارج الميزانية بعد تحويلها لمكافئ ائتماني.

تُحوّل بنود خارج الميزانية العمومية إلى مكافئات للتعرض الائتماني (Credit Equivalent Amount) باستخدام عوامل تحويل الائتمان (CCF) تحددها معايير بازل والجهات الرقابية. في حالة الالتزامات، يُضرب مبلغ التعرض الملتزم به وغير المسحوب في عامل تحويل الائتمان. ولهذه الأغراض، يُقصد بالالتزام أي ترتيب تعاقد يقدّمه البنك ويقبله العميل لتمديد الائتمان، أو شراء الأصول، أو إصدار بدائل ائتمانية¹.

$$\text{Credit Equivalent Amount} = \text{CCF} \times \text{Off-Balance Sheet Exposures}$$

الجدول رقم (3-5): عامل تحويل الائتمان (CCF) لبنود خارج الميزانية

الالتزامات المقدّمة	CCF (%)
التزامات التمويل للمؤسسات المالية	20 %
التزامات التمويل للعملاء	50 %
التزامات الضمان للمؤسسات المالية	100 %
التزامات الضمان للعملاء	100 %
التزامات أخرى مقدّمة	50 %

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على المادة 12، النظام رقم 14-02 المؤرخ في 16 فبراير 2014، المتعلق بالمخاطر الكبرى وبالمساهمات، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، الجزائر، 2014/09/25، صص.30-31

¹ BCBS, **CRE - Calculation of RWA for credit risk, CRE20 Standardised approach: individual exposures**, Version effective as of 01 Jan 2023, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 15/08/2025, pp.29-33 https://www.bis.org/basel_framework/chapter/CRE/20.htm

* **شهية المخاطرة (Risk Appetite):** تعد مؤشراً مهماً يعكس مدى استعداد البنوك لتحمل المخاطر في سعيها لتحقيق الأرباح. ويتم قياسها من خلال العلاقة بين صافي الناتج البنكي، المصروفات التشغيلية، احتياطات خسائر القروض، ورأس المال التنظيمي. حيث أن نسبة الرغبة في المخاطرة الإيجابية والأعلى تعني أن صافي الأرباح الأساسية بما في ذلك الاحتياطي لخسائر القروض (البسط) يتجاوز رأس المال التنظيمي للبنك (المقام)، وعليه تشير نسبة الرغبة في المخاطرة الأعلى إلى انخفاض المخاطرة مع زيادة القدرة على توليد الإيرادات لتغطية الخسائر المحتملة. في المقابل، عندما يتجاوز احتياطي خسائر القروض ونفقات التشغيل صافي الإيرادات، فإن ذلك يؤدي إلى نسبة سلبية للرغبة في المخاطرة، وهذا يعني أيضاً سلوكاً أعلى في تحمل المخاطرة من جانب البنك بسبب زيادة المخصصات وتدهور جودة الأصول.

* **المؤهلات المخصصة لتغطية المخاطر والأعباء:** يتضمن هذا البند المؤونة التي تم تكوينها لتغطية الالتزامات غير المباشرة (خارج الميزانية) المشكوك فيها وذلك وفقاً للمعايير الاحترازية السارية، حيث تعكس مستوى استعداد البنك للتعامل مع الخسائر المحتملة.

* **الأموال المخصصة لتغطية المخاطر المصرفية العامة:** يتضمن هذا البند مؤونة ذات طابع احتياطي، يتم تكوينها طبقاً للمادة 17 من التعليمات رقم 74-94 الصادرة عن بنك الجزائر، حيث تحسب على التسهيلات المباشرة الممنوحة للزبائن والالتزامات خارج الميزانية السليمة (غير المشكوك فيها) بنسبة 1% سنوياً إلى غاية 3%. إذ تعكس أموال تغطية المخاطر المصرفية العامة استعداد البنوك لمواجهة المخاطر المحتملة والحفاظ على استقرارها المالي في مواجهة الأزمات أو الخسائر.

2. المتغيرات التفسيرية (الحوكمة البنكية):

* **تركيز الملكية (Ownership Concentration):** يمثل عاملاً حاسماً في تحديد هيكل الرقابة داخل البنك، فعندما تكون نسبة الملكية مركزة في أيدي قلة من المستثمرين، تزداد قدرتهم على التحكم في القرارات الإدارية، مما قد يساعد في اتخاذ قرارات موحدة ومنسجمة مع أهداف البنك. إلا أن هذا الوضع قد يؤدي إلى سيطرة غير متوازنة، حيث يستغل هؤلاء المستثمرون نفوذهم لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب بقية المساهمين. أما في حالة انخفاض تركيز الملكية وتوزيعها على عدد كبير من المستثمرين، فإن ذلك يعزز مستوى الشفافية والمساءلة، لكنه قد يضعف من فعالية الرقابة الداخلية بسبب تشتت القرارات وصعوبة توحيد الآراء بين المساهمين.

* **حجم مجلس الإدارة (Board Size):** يلعب دوراً مهماً في كفاءة الحوكمة، حيث إن زيادة عدد الأعضاء توفر تنوعاً في وجهات النظر والخبرات، لكنها قد تؤدي إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار، بينما يسهل العدد الأصغر من الأعضاء سرعة اتخاذ القرارات ولكنه قد يقلل من تنوع الآراء والخبرات اللازمة.

* **ازدواجية الرئيس التنفيذي (CEO Duality):** تمثل نقطة نقاش رئيسية في الحوكمة، حيث يؤدي الجمع بين منصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة إلى تركيز السلطة، مما قد يضعف آليات الرقابة الداخلية، في حين أن الفصل بينهما يعزز من شفافية القرار وفعالية الحوكمة.

* **فترة ولاية الرئيس التنفيذي (CEO Tenure):** تؤثر هذه الفترة على استقرار البنك واستراتيجياتها، حيث تساهم الفترات الطويلة في تعزيز الاستقرار والخبرة، إلا أن البقاء لفترة طويلة في المنصب بشكل مبالغ فيه قد تجعل

الرئيس التنفيذي مقاومًا للتغيير، مفضلًا الحفاظ على الأساليب التقليدية بدلاً من تبني أفكار جديدة. بينما قد تعكس الفترات القصيرة بيئة إدارية غير مستقرة، لكنها قد تتيح تجديدًا مستمرًا في الاستراتيجيات والأفكار.

* **فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة (Chairman Board Tenure):** توفر الفترات الطويلة خبرة أكبر واستقرارًا مؤسسيًا، لكنها قد تعيق تبني استراتيجيات جديدة، في حين أن الفترات القصيرة قد تعزز المرونة لكنها قد تضعف من ثبات السياسات المؤسسية.

* **فترة تدقيق محافظي الحسابات (Audit Tenure):** تعد مؤشرًا على جودة واستقلالية التدقيق المالي، حيث تؤدي الفترات الطويلة إلى تراكم الخبرة والمعرفة ببيئة المؤسسة، لكنها قد تزيد من احتمالات التواطؤ وتقليل الاستقلالية، بينما تضمن الفترات القصيرة شفافية أكبر، رغم احتمال تأثيرها على جودة التدقيق بسبب نقص الفهم العميق للمؤسسة.

* **مؤشر حوكمة البنوك السنوي (GIB.X62):** هو مؤشر دولي جديد لحوكمة الشركات في القطاع المصرفي بناءً على 62 معيارًا و 7 مؤشرات أداء داخلية تتعلق بمجلس الإدارة والمراجعة الداخلية والتعويضات وإدارة المخاطر والترشيح والامتثال والأخلاق والشفافية والإفصاح. تم تطبيق نموذج المؤشر الجديد على 7 بنوك مختلفة من الولايات المتحدة وفرنسا وإسبانيا وإيطاليا ولبنان ومصر والأردن في عام 2021. يمكن تعميم (GIB.X62) وتطبيقه من قبل البنوك الدولية لقياس كفاءة حوكمة الشركات الخاصة بها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدامه من قبل المساهمين والمودعين والمستثمرين والجهات التنظيمية على المستوى الوطني والدولي لمراقبة ممارسات حوكمة الشركات في البنوك¹.

يتراوح هذا المؤشر بين 0 و 5، حيث يُصنّف إذا كان بين 4 و 5 قويًا جدًا، وإذا كان بين 3 و 4 قويًا، أما إذا تراوح بين 2 و 3 فيُصنّف كمتوسط، وإذا كان بين 1 و 2 يُعتبر ضعيفًا، وأخيرًا، إذا وقع بين 0 و 1 فيُعد ضعيفًا جدًا². ويتم قياسه وفق الصيغة التالية³:

$$(GIB.X62)_{y1} = \frac{\left(\sum_{i=1}^{13} BDI.i \right) + \left(\sum_{i=1}^9 RMCI.i \right) + \left(\sum_{i=1}^8 IACI.i \right) + \left(\sum_{i=1}^8 RCI.i \right) + \left(\sum_{i=1}^8 CECL.i \right) + \left(\sum_{i=1}^8 NCI.i \right) + \left(\sum_{i=1}^{16} DTL.i \right)}{7}$$

الشكل رقم (3-2): مستويات مؤشر حوكمة البنوك السنوي (GIB.X62)



المصدر: El-Abiad, Z. Braendle, U. & El-Chaarani, H. **Formulation of a corporate governance index for banking sector : The GIB.X62**, Heliyon, 9(4), 2023, p.9

¹ El-Abiad, Z. Braendle, U. & El-Chaarani, H. **Formulation of a corporate governance index for banking sector : The GIB.X62**, Heliyon, 9(4), 2023, p.9

² Idem.

³ Ibid, p.7

الجدول رقم (3-6): تعريف مؤشرات الحوكمة الداخلية في القطاع المصرفي

المعيار	الرمز
حجم المجلس	BDI(1)
عدد المستقلين	BDI(2)
الازدواجية بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	BDI(3)
عدد الاجتماعات	BDI(4)
حضور العنصر النسوي في مجلس إدارة البنك	BDI(5)
متوسط خبرة الأعضاء	BDI(6)
تخصصات خبرة أعضاء مجلس الإدارة	BDI(7)
تنظيم دورات تدريبية في البنك	BDI(8)
استقلال رئيس مجلس الإدارة	BDI(9)
عدد المناصب التي يشغلها أعضاء مجلس الإدارة	BDI(10)
معلومات تتعلق بحوكمة الشركات	BDI(11)
معلومات تتعلق بإطار حوكمة الشركات	BDI(12)
عدد لجان مجلس الإدارة	BDI(13)
القيمة الإجمالية لمؤشر مجلس الإدارة (BDI)	$(\sum_{i=1}^{13} BDI.i)/13$
وجود رئيس لقسم المخاطر (CRO)	RMCI(1)
الفصل بين رئيس قسم المخاطر والمناصب الأخرى	RMCI(2)
اجتماعات اللجنة	RMCI(3)
تقدم اللجنة تقاريرها إلى أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	RMCI(4)
الأعضاء المستقلون في اللجنة	RMCI(5)
عدد سنوات خبرة أعضاء اللجنة	RMCI(6)
حجم اللجنة	RMCI(7)
السياسات والإجراءات والنماذج الكمية لإدارة المخاطر	RMCI(8)
تنوع العملاء والحسابات البنكية المفتوحة في البنك	RMCI(9)
القيمة الإجمالية لمؤشر لجنة إدارة المخاطر (RMCI)	$(\sum_{i=1}^9 RMCI.i)/9$
وجود رئيس مستقل للجنة التدقيق	IACI(1)
الفصل بين اللجنة والوظائف الأخرى	IACI(2)
اجتماعات اللجنة	IACI(3)
تقدم اللجنة تقاريرها مباشرة لمجلس الإدارة	IACI(4)
الأعضاء المستقلون في لجنة التدقيق الداخلي	IACI(5)
عدد سنوات خبرة أعضاء اللجنة	IACI(6)
حجم اللجنة	IACI(7)
المدقق الداخلي يقدم تقاريره مباشرة للجنة	IACI(8)
القيمة الإجمالية لمؤشر لجنة التدقيق (IACI)	$(\sum_{i=1}^8 IACI.i)/8$
وجود رئيس مستقل للجنة	RCI(1)
الفصل بين اللجنة والوظائف الأخرى	RCI(2)
اجتماعات اللجنة	RCI(3)
تقدم اللجنة تقاريرها مباشرة لمجلس الإدارة	RCI(4)
الأعضاء المستقلون في لجنة المكافآت	RCI(5)
عدد سنوات خبرة أعضاء اللجنة	RCI(6)
حجم اللجنة	RCI(7)
استراتيجية التعويضات (الأجور والمكافآت)	RCI(8)
القيمة الإجمالية لمؤشر لجنة المكافآت (RCI)	$(\sum_{i=1}^8 RCI.i)/8$

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

CECI(1)	وجود رئيس مستقل للجنة
CECI(2)	الفصل بين لجنة الامتثال والوظائف الأخرى
CECI(3)	اجتماعات اللجنة
CECI(4)	تقدم اللجنة تقاريرها مباشرة لمجلس الإدارة
CECI(5)	الأعضاء المستقلون في لجنة الأخلاقيات والامتثال
CECI(6)	عدد سنوات خبرة أعضاء اللجنة
CECI(7)	حجم اللجنة
CECI(8)	مدونات الامتثال والأخلاق
$\sum_{i=1}^8 CECI.i/8$	القيمة الإجمالية لمؤشر لجنة الأخلاقيات والامتثال (CECI)
NCI(1)	وجود رئيس مستقل للجنة
NCI(2)	الفصل بين اللجنة والوظائف الأخرى
NCI(3)	اجتماعات اللجنة
NCI(4)	تقدم اللجنة تقاريرها مباشرة لمجلس الإدارة
NCI(5)	الأعضاء المستقلون في لجنة الترشيح
NCI(6)	عدد سنوات خبرة أعضاء اللجنة
NCI(7)	حجم اللجنة
NCI(8)	خطة اللجنة والنظام المحدد
$\sum_{i=1}^8 NCI.i/8$	القيمة الإجمالية لمؤشر لجنة الترشيح (الحوكمة) (NCI)
DTL(1)	وجود معلومات الدفع
DTL(2)	وجود المعلومات المالية
DTL(3)	وجود معلومات الملكية
DTL(4)	وجود معلومات إدارة المخاطر
DTL(5)	وجود معلومات عدم الامتثال
DTL(6)	وجود معلومات مجلس الإدارة
DTL(7)	وجود معلومات اللجان التنفيذية
DTL(8)	وجود معلومات المحاسبة والمالية
DTL(9)	وجود معلومات استراتيجية
DTL(10)	وجود معلومات الأرباح
DTL(11)	وجود معلومات معاملات الأسهم
DTL(12)	وجود معلومات عن معاملات الطرف الثالث
DTL(13)	وجود معلومات عن الأسهم المملوكة للمديرين التنفيذيين
DTL(14)	وجود معلومات عن الرئيس التنفيذي ومدير المخاطر والمدير المالي وغيرهم من المديرين التنفيذيين
DTL(15)	وجود معلومات عن الإدارة
DTL(16)	وجود معلومات عن سياسة المبلغين عن المخالفات
$\sum_{i=1}^{16} DTL.i/16$	القيمة الإجمالية لمؤشر مستوى الإفصاح والشفافية (DTL)

المصدر : El-Abiad, Z. Braendle, U. & El-Chaarani, H. **Formulation of a corporate governance index for banking sector : The GIB.X62**, Heliyon, 9(4), 2023, pp.3-8

3. المتغيرات الضابطة:

1.3 المخاطر المالية:

أ. مخاطر الائتمان:

* **نسبة مخصصات خسائر القروض (LLP):** تعكس هذه النسبة حجم المخصصات التي تحتفظ بها البنوك لتغطية الخسائر المحتملة من القروض المعدومة (مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد). كلما ارتفعت هذه النسبة، دلّ ذلك على أن البنك يتوقع مخاطر أعلى على محفظة القروض، مما قد يؤثر سلباً على الربحية. أما انخفاضها، فيشير إلى استقرار جودة القروض. أما بالنسبة للمستويات المثلى من هذه النسبة فالبنوك تهدف إلى إبقاءها منخفضة قدر الإمكان، مع الاستمرار في تغطية الخسائر المحتملة بشكل كافٍ.

* **درجة (Ln Z-score):** يستخدم لقياس الاستقرار المالي للبنك، حيث يقيس مدى بعد البنك عن خطر الإفلاس. كلما ارتفعت الدرجة زادت المسافة عن الإفلاس، مما يعني استقراراً مالياً أكبر، لذلك تهدف البنوك عادةً إلى الحصول على درجة عالية.

* **نسبة القروض إلى الأصول (LTA):** هي مؤشر مالي يوفر نظرة ثاقبة لعمليات البنك ويستخدم لقياس نسبة القروض الممنوحة من قبل البنك إلى إجمالي أصوله، وتعكس مدى اعتماد البنك على القروض كجزء من هيكل أصوله، وهي مؤشر على مستوى المخاطرة الائتمانية والسيولة في البنك. فالبنوك التي تتمتع بنسبة قروض إلى أصول أعلى نسبياً تحصل على قدر أكبر من دخلها من القروض والاستثمارات. وعلى النقيض من ذلك، تحصل البنوك التي تتمتع بنسبة قروض إلى أصول أقل على حصة أكبر من إجمالي دخلها من مصادر أكثر تنوعاً وغير مدرة للفائدة، مثل إدارة الأصول أو التداول.

ب. مخاطر السيولة:

* **نسبة النقدية إلى الودائع (CDR):** تمثل هذه النسبة مقدار الأصول السائلة التي ينبغي أن يحتفظ بها البنك كنسبة مئوية من إجمالي ودائع عملائه، بهدف ضمان قدرته على تلبية طلبات السحب عند الحاجة. وتُعد هذه النسبة مؤشراً مهماً على قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل. وتسعى البنوك إلى تحقيق توازن بين السيولة والربحية، إذ إن الاحتفاظ بمستوى عالٍ من السيولة قد يقلل من فرص الاستثمار والربح، في حين أن تخفيض السيولة قد يعرض البنك لمخاطر العجز عن تغطية السحوبات.

* **نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول:** هي مؤشر مالي يستخدم لتقييم السيولة المصرفية وقدرة البنك على مواجهة التزاماته قصيرة الأجل، وتعكس مدى اعتماد البنك على الأصول السائلة في هيكل أصوله، مما يساعد في قياس درجة المرونة المالية والاستعداد لمواجهة الأزمات المالية المحتملة.

* **نسبة القروض إلى الودائع (LDR):** تقيس مدى استخدام البنك للودائع في تمويل القروض. حيث يشير ارتفاع هذه النسبة إلى زيادة الاعتماد على القروض، مما قد يزيد من مخاطر السيولة، بينما انخفاضها قد يشير إلى عدم استغلال الودائع بفعالية.

ج. المخاطر التشغيلية:

* **نسبة التكلفة إلى الدخل (CIR):** تقيس كفاءة البنك في إدارة التكاليف مقارنة بإيراداته. ومنه فإن النسبة المنخفضة " أقل عمومًا من 50% " تعني كفاءة أعلى في التشغيل، بينما النسبة المرتفعة تشير إلى ارتفاع التكاليف مقارنة بالدخل.

* **الربح لكل موظف (PPE):** يُعد أداة مالية مهمة لقياس كفاءة البنك في استغلال موارده البشرية لتحقيق الأرباح، حيث يُحسب بقسمة صافي الربح على إجمالي عدد الموظفين. يعكس ارتفاع هذا المؤشر فعالية تشغيلية وإنتاجية عالية، مما يدل على حسن إدارة الموارد البشرية. كما يُستخدم في المقارنات بين البنوك لتقييم القدرة التنافسية والأداء التشغيلي. ويُعتبر مؤشرًا يعكس الصحة المالية للمؤسسة، مما يجعله أداة داعمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتعزيز الاستدامة المالية.

2.3 الأداء البنكي:

* **النتيجة الصافية (Net Income):** تمثل الربح الصافي للبنك بعد خصم جميع المصاريف والضرائب. حيث تعكس قدرة البنك على تحقيق أرباح بعد جميع التكاليف.

* **صافي الناتج البنكي (PNB):** يمثل إجمالي الإيرادات التشغيلية للبنك بعد خصم المصاريف التشغيلية. وعليه، كلما كان مرتفعًا كان أداء البنك أفضل.

* **إجمالي الودائع (Total Deposits):** يُعد إجمالي الودائع أحد أهم المؤشرات التي تعكس أداء البنوك، حيث يمثل القدرة على جذب المدخرات واستقطاب السيولة، وهو ما يعكس بدوره ثقة العملاء في البنك وكفاءته التشغيلية.

* **إجمالي القروض (Total Loans):** يُعد إجمالي القروض أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس أداء البنوك، حيث يشير إلى حجم التمويلات التي تقدمها المؤسسات المصرفية لعملائها من أفراد ومؤسسات.

* **نسبة العائد على الأصول (ROA):** تقيس ربحية البنك مقارنة بأصوله، والنسبة المرتفعة تدل على كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

* **نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE):** تقيس العائد الذي تحققه حقوق المساهمين، وكلما ارتفع معدل العائد على حقوق الملكية، كان البنك أفضل في تحويل تمويل الأسهم إلى أرباح، مما يعني عائدًا أعلى للمساهمين. المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة محددة ومختصرة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (3-7): تعريف المتغيرات

المتغيرات	المقاييس	المصدر الأدبي
المتغير التابع		
إدارة المخاطر البنكية	التصنيف المركب = (درجة كفاية رأس المال $\times 0.25$) + (درجة جودة الأصول $\times 0.20$) + (درجة الإدارة $\times 0.20$) + (درجة الربحية $\times 0.15$) + (درجة السيولة $\times 0.10$) + (درجة الحساسية $\times 0.10$)	(Thisaranga & Ariyasena, 2021, p.202) (Saji & Sahle, 2015, p.15-18) (Ferrouhi, 2014, p.624) (Zopounidis et al., 2021, p.357) (Niharika & Rohan, 2023, p.4) (Nabilah & Rashidah, 2013, p.40) (Dang, 2011, pp.18-24) (Ahsan, 2016, p.48) (Rahman & Islam, 2018, p.122) (Abdelatif et al., 2024, p.2687) (Maude et al., 2020, p.7) (Abuzarqa & Tarnóczy, 2021, p.156) (Yuksel et al., 2015, p.12) (Bansal & Singh, 2024, p.131) (Helhel & Varshalomidze, 2014, p.418) (Türker Kaya, 2001, p.7) (Gaoual & Geryville, 2021, p.218) (Bansal & Singh, 2024, p.131)
رأس المال	من قائمة الميزانية قسم الخصوم	-
الاحتياطات	من قائمة الميزانية قسم الخصوم	-
الرافعة المالية	رأس المال الأساسي من الشريحة الأولى مقسوم على إجمالي التعرضات (%)	Basel III leverage ratio framework
شهية المخاطرة	[(صافي الناتج البنكي - المصروفات التشغيلية - احتياطات خسائر القروض) / رأس المال التنظيمي] $\times 100$	(Lee et al., 2022, p.114)
المتغير المستقل		
مؤشر حوكمة البنوك السنوي	مؤشر حوكمة الشركات للقطاع المصرفي (GIB.X62).	(El-Abiad et al., 2023, p.7)
تركيز الملكية	النسبة المئوية من أسهم البنك التي يمتلكها أكبر مساهم في رأسمال البنك.	(Fernández-Méndez & González, 2019, p.152) (Srairi, 2013, p.118) (Guluma, 2021, pp.8-9)
حجم مجلس الإدارة	عدد أعضاء مجلس الإدارة.	(Berhe, 2023, p.7) (Diab et al., 2023, p.9)
ازدواجية الرئيس التنفيذي	هذا المعيار يساوي 1 إذا كان الرئيس التنفيذي هو أيضاً رئيس مجلس الإدارة، أو 0 إذا كان الأمر خلاف ذلك.	(Berhe, 2023, p.7) (Diab et al., 2023, p.9) (Elamer et al., 2019, p.259) (Talhaoui & Azzaoui, 2023, p.47) (El-Masry et al., 2016, p.11)
فترة ولاية الرئيس التنفيذي	عدد السنوات التي قضاها الرئيس التنفيذي في منصبه.	(Xu et al., 2022, p.4)
فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة	عدد السنوات التي قضاها رئيس مجلس الإدارة في منصبه.	(Ahmed et al., 2021, p.1210)
فترة تدقيق محافظي الحسابات	عدد السنوات المتتالية التي تم فيها تدقيق البنك من قبل نفس المدقق.	(González-Díaz et al., 2015, p.121) (Rahmina & Agoes, 2014, p.327) (Singh et al., 2019, p.204)
المتغيرات الضابطة		
مخاطر الائتمان		
نسبة مخصصات خسائر القروض	مخصصات المؤنات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد مقسومة على إجمالي القروض (%)	(Abid et al., 2021, p.18) (Diab et al., 2023, p.9) (Addo et al., 2021, p.9) (Abbas et al., 2021, p.6) (Rahman & Islam, 2018, p.122)
درجة (Ln Z-score)	$\text{Ln Z-score} = \ln(\text{ROA} + E/A) / \sigma\text{ROA}$ $\sigma\text{ROA} = \sqrt{\frac{\sum(\text{ROA}_t - \bar{\text{ROA}})^2}{N - 1}}$	(Conte et al., 2024, p.5) (Diab et al., 2023, p.9) (Hunjra et al., 2024, p.6) (Alsulmi et al., 2024, p.197) (Khémiri & Alsulami, 2023, p.7)
نسبة القروض إلى الأصول	القروض مقسومة على إجمالي الأصول (%)	(Wu et al., 2022, p.2) (Addo et al., 2021, p.9) (Adusei, 2015, p.9) (Sulayyem, 2023, p.181)
مخاطر السيولة		
نسبة النقدية إلى الودائع	النقدية مقسومة على إجمالي الودائع (%)	(Goel & Kumar, 2016, p.73) (Rahman & Islam, 2018, p.122) (Bansal & Singh, 2024, p.131)

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

(Jamil et al., 2014, p.14) (Abbas et al., 2021, p.6) (İncekara & Çetinkaya, 2019, p.957) (Alsulmi et al., 2024, p.197) (Rahman & Islam, 2018, p.122) (Saji & Sahle, 2015, p.15) (Bansal & Singh, 2024, p.131)	النقدية مقسوم على إجمالي الأصول (%)	نسبة النقدية إلى الأصول
(Abid et al., 2021, p.6) (Zhao et al., 2024, p.7) (Zhang et al., 2022, p.1648)	إجمالي القروض على إجمالي الودائع (%)	نسبة القروض إلى الودائع
المخاطر التشغيلية		
(Galletta et al., 2023, p.3) (Alsulmi et al., 2024, p.197) (Kedir et al., 2018, p.11) (Elamer et al., 2019, p.259) (Wu et al., 2022, p.2)	المصروفات التشغيلية مقسومة على الدخل التشغيلي (%)	نسبة التكلفة إلى الدخل
(Rahman & Islam, 2018, p.122) (Saji & Sahle, 2015, p.14) (Niharika & Rohan, 2023, p.4) (Abdelatif et al., 2024, p.2687)	صافي الربح مقسوم على العدد الإجمالي للموظفين	الربح لكل موظف
الأداء البنكي		
-	من قائمة حساب النتائج	النتيجة الصافية
-	من قائمة حساب النتائج	صافي الناتج البنكي
-	من قائمة الميزانية قسم الخصوم	إجمالي الودائع
-	من قائمة الميزانية قسم الأصول	إجمالي القروض
(Mousa et al., 2023, p.14) (Zhao et al., 2024, p.7) (Hunjra et al., 2024, p.6) (Von Tamakloe et al., 2023, p.4) (Obiedallah & Abdelaziz, 2024, p.7)	صافي الدخل مقسوم على إجمالي الأصول (%)	نسبة العائد على الأصول
(Gupta & Mahakud, 2020, p.7) (Kafidipe et al., 2021, p.6) (Kyei et al., 2022, p.6)	صافي الدخل مقسوم على إجمالي حقوق الملكية (%)	نسبة العائد على حقوق الملكية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

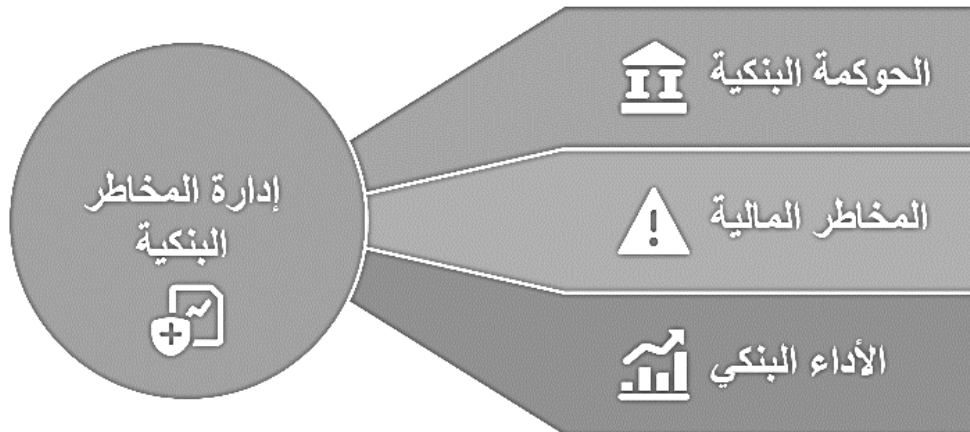
ثالثاً: مصادر المعلومات

لإجراء الدراسة، تم جمع البيانات من البنوك التجارية الثمانية المتبقية، والمتعلقة بمتغيرات الحوكمة البنكية ومتغير إدارة المخاطر البنكية من التقارير السنوية والموقع الإلكتروني لكل بنك خلال فترة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالمتغيرات الضابطة من التقارير السنوية للبنوك، وباستخدام برنامج (Excel) تم حساب النتائج بكل دقة.

رابعاً: صياغة نموذج الدراسة

يوضح الشكل (3-3) العلاقات بين المتغير التابع والمتغير المستقل، والمتغيرات الضابطة.

الشكل رقم (3-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمستوى الحوكمة البنكية

يتناول هذا المطلب قضية بالغة الأهمية في سياق إدارة البنوك، حيث يُسلط الضوء على التحليل الوصفي لمستوى الحوكمة البنكية. ويُعد هذا المطلب أساسياً لفهم العلاقة بين جودة الحوكمة البنكية وآليات إدارة المخاطر، التي تشكل ركناً جوهرياً في تحقيق استقرار النظام المصرفي والمالي وضمان استدامته.

1- تركيز الملكية (Ownership Concentration): يظهر هذا المؤشر درجة سيطرة أكبر مساهم على رأس المال وتأثيره في صنع القرار. ويُظهر تحليل ثمانية بنوك تجارية جزائرية خلال الفترة (2014-2021) تبايناً في مستويات التركيز، بين بنوك ذات ملكية مغلقة وأخرى شهدت تغيراً في حصة أكبر مساهم.

الجدول رقم (3-8): تركيز الملكية خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
FBA	52,75%	70,33%	70,33%	68%	68%	100%	100%	100%	
PNB	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
SGA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
AGB	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
ABC	88,90%	87,66%	87,66%	87,66%	87,66%	87,66%	87,66%	87,66%	
TBA	53,16%	53,16%	53,16%	37,60%	37,60%	37,60%	37,60%	37,60%	
BNA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
SBA	37,43%	26,98%	26,98%	26,98%	26,98%	17,98%	17,98%	20,00%	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

يسجل فرنسبنك الجزائر (FBA) انخفاضاً تدريجياً في تركيز الملكية، حيث تراجعت حصة أكبر مساهم من 100% خلال الفترة (2014-2016) إلى 52.75% في عام 2021. يعكس هذا التراجع إلى دخول مساهمين جدد، مما قد يشير إلى توجه نحو تنويع قاعدة المساهمين.

وفي المقابل، يحافظ كل من بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB)، وبنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)، وبنك الخليج الجزائر (AGB) على مستوى تركيز ملكية مطلق، حيث استقرت نسبة الملكية عند 100% طوال فترة الدراسة، مما يعكس استقرار هيكل الملكية وعدم تجزئة الأسهم. ويشير ذلك إلى اتباع استراتيجية ملكية مغلقة من قبل مساهم رئيسي واحد، وهم على التوالي: مجموعة بي إن بي باريبا، مجموعة سوسيتيه جنرال، ومجموعة بنك برقان.

أما بالنسبة للمؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC)، فقد حافظت على نسبة ملكية مرتفعة تراوحت بين 87.66% و 88.90%، مما يؤكد استمرار تحكم المساهم الأكبر في إدارة البنك، مع تسجيل تغيرات طفيفة قد تكون ناتجة عن إعادة هيكلة محدودة للأسهم.

في المقابل، شهد ترست بنك الجزائر (TBA) تحولاً ملحوظاً في تركيز الملكية، حيث ارتفعت نسبة ملكية أكبر مساهم فيه من 37.60% خلال الفترة (2014-2018) إلى 53.16% خلال الفترة (2019-2021)، مما يشير إلى تعزيز السيطرة من قبل المساهم الرئيسي من خلال عمليات شراء إضافية للأسهم. وعلى نفس النهج، يتمتع البنك الوطني الجزائري (BNA) بملكية مغلقة بالكامل عند 100% طوال فترة الدراسة، مما يعكس تبعية البنك الكاملة للدولة الجزائرية بنسبة 100% دون أي تغيير في هيكل الملكية.

من جهة أخرى، يُظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) تغيرات في تركيز الملكية، حيث انتقلت نسبة ملكية أكبر مساهم فيه من 17.98% في 2015 إلى 37.43% في 2021، مما قد يعكس استراتيجية توسعية من قبل المساهم الأكبر أو دخول مستثمرين جدد لتعزيز موقعهم داخل البنك.

تشير النتائج إلى تباين مستويات تركيز الملكية بين البنوك التجارية المدروسة؛ إذ تحتفظ بعض البنوك بهيكل ملكية مغلق، بينما تشهد أخرى تغيرات في نسب الاستحواذ. ويعزز التركيز المرتفع الرقابة الداخلية، لكنه قد يحد من دخول مستثمرين جدد ويؤثر في جاذبية البنك الاستثمارية.

2- حجم مجلس الإدارة (Board Size): يعرض الجدول حجم مجلس الإدارة في ثمانية بنوك تجارية جزائرية خلال الفترة (2014-2021)، وهو مؤشر يعكس هيكل الحوكمة. وتُظهر البيانات تبايناً في أحجام مجالس الإدارة بين البنوك، بما يعكس اختلاف ممارسات الحوكمة.

الجدول رقم (3-9): حجم مجلس الإدارة خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
6	6	6	6	6	6	6	6	6	FBA
6	6	6	6	6	6	6	7	7	PNB
12	11	8	11	11	11	10	10	10	SGA
6	7	7	7	6	6	6	5	5	AGB
6	6	6	7	7	7	8	9	9	ABC
5	5	5	5	5	5	5	5	5	TBA
9	8	8	8	8	7	7	6	6	BNA
5	5	5	5	7	7	6	6	6	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

بالنظر إلى تطور أحجام مجالس الإدارة في البنوك الجزائرية خلال فترة الدراسة، يمكن ملاحظة تفاوت واضح في الاستراتيجيات المتبعة. بالنسبة لفرنسبنك الجزائر (FBA) وبنك بي إن بي باريسا الجزائر (PNB)، فقد حافظا على استقرار حجم مجالس إدارتهما عند 6 أعضاء طوال فترة الدراسة. يعكس هذا الاستقرار التزاماً بهيكل إداري يحقق التوازن بين الكفاءة وتعدد وجهات النظر، مما يعزز من فعالية عملية اتخاذ القرارات.

في المقابل، يتميز بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) بتقلبات ملحوظة في حجم مجلس إدارته، حيث ارتفع عدد الأعضاء من 10 في عام 2014 إلى 11 في 2016، ثم انخفض إلى 8 في 2019 قبل أن يرتفع مجدداً إلى 12 في 2021. تعكس هذه التغيرات قدرة البنك على التكيف مع احتياجات الإدارة وتوسيع نطاق الخبرات داخل المجلس.

أما بنك الخليج الجزائر (AGB)، فقد أظهر استقراراً نسبياً بحجم مجلس إدارة تراوح بين 6 و7 أعضاء، مما يشير إلى توازن جيد بين التنوع الإداري والكفاءة. من جهة أخرى، شهد بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC) انخفاضاً تدريجياً في عدد أعضاء مجلس الإدارة من 9 في 2014 إلى 6 في 2021، مما يعكس استراتيجية تهدف إلى تحسين كفاءة اتخاذ القرار عبر تقليص حجم المجلس.

على الجانب الآخر، احتفظ كل من ترست بنك الجزائر (TBA) ومصرف السلام الجزائر (SBA) بأصغر حجم لمجالس الإدارة، حيث ضم كل منهما 5 أعضاء طوال الفترة، باستثناء مصرف السلام الذي رفع عدد أعضائه مؤقتاً إلى 7 في عامي 2016 و2017. يعكس هذا التوجه حرص هذه البنوك على زيادة سرعة اتخاذ القرار، ولو على حساب تنوع الآراء.

وفيما يتعلق بالبنك الوطني الجزائري (BNA)، فقد أظهر استقراراً نسبياً بحجم مجلس إدارة تراوح بين 8 و9 أعضاء، مما يعكس اهتمامه بتحقيق التوازن بين الكفاءة الإدارية وتنوع الخبرات بما يتناسب مع دوره وطبيعته كبنك وطني.

بصورة عامة، تُظهر البيانات تبايناً في أحجام مجالس الإدارة بين البنوك، بما يعكس اختلاف أولوياتها الإدارية واستراتيجيات الحوكمة.

3- ازدواجية الرئيس التنفيذي (CEO Duality): الجدول يعرض وضعية ازدواجية منصب الرئيس التنفيذي في ثمانية بنوك تجارية جزائرية خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021.

الجدول رقم (3-10): ازدواجية الرئيس التنفيذي خلال الفترة (2014-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
0	0	0	0	0	0	0	0	FBA
0	0	0	0	0	0	0	0	PNB
0	0	0	0	0	0	0	0	SGA
0	0	0	0	0	0	0	0	AGB
0	0	0	0	0	0	0	0	ABC
0	0	0	0	0	0	0	0	TBA
0	1	1	1	1	1	1	1	BNA
0	0	0	0	0	0	0	0	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

تُظهر البيانات التزاماً ثابتاً لدى البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر، وهي فرنسبنك الجزائر (FBA)، وبنك بي إن بي باريسا الجزائر (PNB)، وبنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)، وبنك الخليج الجزائر (AGB)، وبنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC)، وترست بنك الجزائر (TBA)، ومصرف السلام الجزائر (SBA)، بالفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام طوال فترة الدراسة. ويعكس ذلك تبني ممارسات حوكمة تتوافق مع المعايير الدولية والسياسات الإدارية للبنوك الأم، بما يعزز الشفافية، ويحد من تركّز السلطة وتضارب المصالح، ويرفع فعالية اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر.

في حين أنه بالنسبة إلى البنك الوطني الجزائري (BNA) يبدو الوضع مختلفاً بعض الشيء، حيث تظهر البيانات تغيراً واضحاً في سياسته. فقد بدأت الفترة المدروسة بازدواجية المنصب بين عامي 2014 و2020، قبل أن يتبنى سياسة الفصل ابتداءً من عام 2021. يعكس هذا التحول جهوداً لتحسين الحوكمة المؤسسية من خلال تعزيز استقلالية مجلس الإدارة وتوزيع السلطات الإدارية بشكل أكثر توازناً.

بصورة عامة، تُظهر البيانات اتجاهاً واضحاً نحو فصل منصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، بما يعكس الالتزام بممارسات الحوكمة.

4- فترة ولاية الرئيس التنفيذي (CEO Tenure): يعرض الجدول فترة ولاية الرئيس التنفيذي في ثمانية بنوك تجارية جزائرية خلال الفترة (2014-2021)، وهي مؤشر يعكس الاستقرار الإداري وقدرة البنك على تنفيذ استراتيجياته طويلة الأجل.

الجدول رقم (3-11): فترة ولاية الرئيس التنفيذي خلال الفترة (2014-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
1	2	1	8	7	6	5	4	FBA
5	4	3	2	1	4	3	2	PNB
1	8	7	6	5	4	3	2	SGA
7	6	5	4	3	2	1	11	AGB
5	4	3	2	1	6	5	4	ABC
2	1	1	2	1	4	3	2	TBA
1	2	1	5	4	3	2	1	BNA
8	7	6	5	4	3	2	1	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

بالنسبة إلى فرنسبنك الجزائر (FBA)، فهو يعاني من عدم استقرار واضح في القيادة، حيث شهدت فترة ولاية الرؤساء التنفيذيين تغيرات كبيرة خلال فترة الدراسة (2014-2021)، متراوحة بين سنتين وثمانية أعوام. هذا التذبذب يعكس تحديات داخلية ربما تكون مرتبطة بإعادة هيكلة أو تغييرات متكررة في الاستراتيجيات. مثل هذه التغيرات الإدارية تؤثر عادة على قدرة البنك على تحقيق استراتيجيات طويلة الأمد واستقرار العمليات.

بنك بي إن بي باريس الجزائر (PNB) أظهر البنك استقراراً ملحوظاً في القيادة، حيث تراوحت فترات الولاية بين أربعة وخمس سنوات بنهاية عام 2021. هذا يعكس اهتمام البنك بتعزيز الاستمرارية في الإدارة العليا، مما قد يُترجم إلى تحسين في الأداء العام والقدرة على تنفيذ استراتيجيات طويلة الأجل بثبات.

أما بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)، فقد أظهر استقراراً ملحوظاً، حيث وصلت فترة ولاية الرئيس التنفيذي إلى ثماني سنوات بنهاية 2020. يعكس هذا الاستقرار التزام البنك بتطبيق استراتيجيات طويلة الأمد وتعزيز الخبرة المؤسسية، وهو ما قد يكون نتيجة لسياسات إدارية فعالة.

بنك الخليج الجزائر (AGB) شهد أيضاً استقراراً تدريجياً في القيادة، حيث ارتفعت فترة الولاية من سنة واحدة في 2015 إلى سبع سنوات في 2021. هذا الاتجاه يشير إلى تعزيز الثقة في القيادة الحالية للبنك، مما يساهم في تحقيق أهداف طويلة المدى.

بالنسبة إلى بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC)، فقد أظهرت البيانات زيادة تدريجية في فترة الولاية من سنة واحدة إلى خمس سنوات خلال الفترة المدروسة، أي أن فترة ولاية الرئيس التنفيذي في المتوسط تتراوح بين 5-6 سنوات. يعكس ذلك نهجاً متوازناً بين التغيير الدوري والاستمرارية الإدارية، مما يعزز التكيف مع التحديات التنظيمية.

على الجانب الآخر، كانت فترة ولاية الرؤساء التنفيذيين في ترست بنك الجزائر (TBA) قصيرة وغير مستقرة نسبياً، حيث تراوحت بين سنة وسنتين خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2021. هذا التغيير المستمر قد يعكس تحديات في تثبيت القيادة أو الحاجة إلى تجديد السياسات الإدارية بشكل متكرر.

شهد البنك الوطني الجزائري (BNA) نمط غير مستقر في فترة ولاية الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة المدروسة، حيث تراوح بين سنتين وخمس سنوات. ويشير هذا التذبذب إلى تحديات في استمرارية القيادة بالأخص الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021، مما قد يؤثر على استقرار الأداء التنفيذي وقدرة البنك على مواجهة التحديات السوقية بشكل فعال.

أخيرًا، أظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) استقرارًا واضحًا، حيث زادت فترة الولاية تدريجيًا من سنة واحدة إلى ثماني سنوات بحلول 2021. هذا يعكس بيئة إدارية مستقرة تدعم استمرارية القيادة وتنفيذ الاستراتيجيات. بصورة عامة، تُظهر البيانات تباينًا في فترات ولاية الرؤساء التنفيذيين بين البنوك، بما يعكس اختلاف مستويات الاستقرار الإداري.

5- فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة (Chairman Board Tenure): يعرض الجدول فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة في ثمانية بنوك تجارية جزائرية خلال الفترة (2014-2021)، مع تباين بين البنوك يعكس اختلاف مستوى استقرار الحوكمة وفعالية القيادة الاستراتيجية.

الجدول رقم (3-12): فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة خلال الفترة (2014-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
11	10	9	8	7	6	5	4	FBA
11	10	9	8	7	6	5	4	PNB
4	3	2	1	5	4	3	2	SGA
18	17	16	15	14	13	12	11	AGB
1	2	1	3	2	1	4	3	ABC
9	8	7	6	5	4	3	2	TBA
1	2	1	4	3	2	1	1	BNA
1	9	8	7	6	5	4	3	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

بالنسبة إلى فرنسبنك الجزائر (FBA) وبنك بي إن بي باريس الجزائر (PNB)، أظهرت البيانات استقرارًا ملحوظًا في فترات ولاية رؤساء مجالس الإدارة، حيث ارتفعت من 4 سنوات في عام 2014 إلى 11 سنة في عام 2021. يشير هذا الاستقرار إلى التزام واضح بالاستمرارية الإدارية، مما يعزز من قدرة القيادة على تنفيذ استراتيجيات طويلة الأمد، وهو أمر ضروري لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي في البنوك.

على الجانب الآخر، تُظهر بيانات بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) فترات ولاية قصيرة نسبيًا، حيث تراوحت بين 5 و4 سنوات خلال الفترة المدروسة. هذا النمط قد يعكس الرغبة في إعادة الهيكلة الإدارية أو السعي لتحسين الأداء المؤسسي. ومع ذلك، قد يؤدي هذا التغيير المتكرر إلى تأثير سلبي على الاستقرار الإداري للبنك. بالنسبة إلى بنك الخليج الجزائر (AGB)، أظهر البنك أطول فترة ولاية لرئيس مجلس الإدارة بين البنوك المدروسة، حيث ارتفعت تدريجيًا من 11 سنة في 2014 إلى 18 سنة في 2021. يعكس هذا النمط استقرارًا إداريًا قويًا، مما يعزز من ثقة المساهمين والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

في بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC)، لوحظت تقلبات في فترات ولاية رؤساء مجالس الإدارة، حيث تراوحت بين سنتين و4 سنوات. قد يعكس هذا النمط تحديات في الحفاظ على الاستمرارية في القيادة، مما قد يؤثر على استقرار السياسات المؤسسية ويضعف تنفيذ الاستراتيجيات طويلة الأجل.

أما ترست بنك الجزائر (TBA)، فقد شهد البنك استقرارًا نسبيًا، حيث ارتفعت فترة الولاية تدريجيًا من سنتين في 2014 إلى 9 سنوات في 2021. يشير هذا الاتجاه إلى توجه نحو تثبيت القيادة وتعزيز الخبرة في إدارة المجلس، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

بالنسبة إلى البنك الوطني الجزائري (BNA)، تُظهر البيانات فترات ولاية قصيرة نسبياً لرؤساء مجلس الإدارة، حيث تراوحت بين سنة واحدة و4 سنوات. قد يشير هذا إلى تغييرات دورية في القيادة الإدارية كجزء من استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء أو التكيف مع التغيرات التنظيمية.

أخيراً، أظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) اتجاهاً نحو تعزيز استقرار القيادة، حيث ارتفعت فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة من 3 سنوات في 2014 إلى 9 سنوات في نهاية 2020. يعكس هذا النمط توجهاً نحو تعزيز استمرارية القيادة، مما يدعم تنفيذ استراتيجيات أكثر استدامة. بشكل عام، تُظهر البيانات تبايناً في فترات ولاية رؤساء مجالس الإدارة بين البنوك، بما يعكس اختلاف السياسات الإدارية.

6- فترة تدقيق محافضي الحسابات (Audit Tenure): يعرض الجدول فترة تدقيق محافضي الحسابات في ثمانية بنوك تجارية جزائرية خلال الفترة (2021-2014)، وهي مؤشر يعكس التوازن بين استقلالية المدقق وجودة الرقابة المالية.

الجدول رقم (3-13): فترة تدقيق محافضي الحسابات خلال الفترة (2021-2014)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014		
1	6	5	4	3	2	1	4	FBA	محافظ الحسابات الأول
2	1	6	5	4	3	2	1	PNB	
5	4	3	2	1	3	2	1	SGA	
1	6	5	4	3	2	1	6	AGB	
2	1	6	5	4	3	2	1	ABC	
1	6	5	4	3	2	1	1	TBA	
5	4	3	2	1	3	2	1	BNA	
3	2	1	6	5	4	3	2	SBA	
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014		
4	3	2	1	3	2	1	3	FBA	محافظ الحسابات الثاني
5	4	3	2	1	3	2	1	PNB	
5	4	3	2	1	6	5	4	SGA	
1	6	5	4	3	2	1	6	AGB	
2	1	6	5	4	3	2	1	ABC	
1	3	2	1	4	3	2	1	TBA	
1	6	5	4	3	2	1	1	BNA	
2	1	1	6	5	4	3	2	SBA	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

بالنسبة إلى فرنسبنك الجزائر (FBA)، يُظهر المحافظ الأول فترات تدقيق متراوحة بين أربعة وست سنوات، مما يعكس سياسة مرنة تسعى لتحقيق توازن بين الاستمرارية والاستقلالية. المحافظ الثاني، من جهة أخرى، أظهر فترات أقصر تراوحت بين ثلاثة وأربع سنوات، مما يشير إلى تبديل أكثر انتظاماً لتعزيز الموضوعية في التدقيق. أما بنك بي إن بي باريسا الجزائر (PNB)، فقد شهد المحافظ الأول فترة تدقيق مدتها ست سنوات، في حين تراوحت فترات تدقيق المحافظ الثاني بين ثلاثة وخمس سنوات. يعكس هذا التوجه محاولة لتحقيق توازن بين الاستقرار والتغيير الدوري لضمان كفاءة التدقيق.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

في سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)، أظهرت البيانات فترات تدقيق قصيرة نسبياً للمحافظ الأول والثاني، حيث تراوحت بين ثلاثة وخمس سنوات. يُبرز هذا التوجه حرص البنك على تجنب الاعتماد الطويل على نفس المحافظ، مما يدعم الشفافية ويعزز النزاهة في العمل التدقيقي.

بالنسبة إلى بنك الخليج الجزائر (AGB) وبنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC)، فقد أظهرت فترات تدقيق المحافظ الأول والثاني نمطاً متشابهاً واستقراراً نسبياً، حيث دامت ستة سنوات. يعكس ذلك التنسيق بين المحافظين لضمان استمرارية التدقيق مع الحفاظ على استقلاليتهم.

بالنسبة إلى ترست بنك الجزائر (TBA)، كانت فترة تدقيق المحافظ الأول طويلة نسبياً حيث استمرت لمدة 6 سنوات، في حين تراوحت فترات تدقيق المحافظ الثاني بين ثلاثة وأربع سنوات. يعكس هذا التوجه سياسة تهدف إلى التغيير الدوري لضمان موضوعية التدقيق وتقليل تأثير المحافظ على المدى الطويل.

بالإضافة إلى شهد ذلك البنك الوطني الجزائري (BNA) فترات تدقيق أطول نسبياً للمحافظين، حيث وصلت إلى خمس وست سنوات. يعكس هذا النمط توجهاً نحو استمرارية الرقابة المالية، ولكنه قد يثير تساؤلات حول استقلالية المحافظين في ظل الفترات الطويلة.

أما مصرف السلام الجزائر (SBA)، فقد أظهر توازناً واضحاً في فترات التدقيق، حيث تراوحت بين ثلاثة وست سنوات للمحافظ الأول والثاني. يشير هذا التوجه إلى مرونة في تبديل المحافظين مع الحفاظ على استمرارية الرقابة.

7- مؤشر حوكمة البنوك السنوي (GIB.X62): يعرض الجدول أدناه تقييم مستوى الحوكمة للبنوك الجزائرية باستخدام مؤشر يعكس قدرة البنوك على تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة.

الجدول رقم (3-14): تصنيف البنوك وفقاً لمؤشر (GIB.X62) خلال الفترة (2014-2021)

البنك	التصنيف	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FBA	GIB.X(62) _{it}	1	1	1,4	1,6	1,6	2	2	2
	تحليل المؤشر	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	متوسط	متوسط	متوسط
PNB	GIB.X(62) _{it}	1,1	1,1	1,2	1,1	2	2	2,5	2,6
	تحليل المؤشر	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
SGA	GIB.X(62) _{it}	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,7	2,7
	تحليل المؤشر	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
AGB	GIB.X(62) _{it}	1,2	1,2	3	3,1	3,1	3	3	3
	تحليل المؤشر	ضعيف	ضعيف	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي
ABC	GIB.X(62) _{it}	2,7	2,7	2,6	2,6	3,2	3,2	3,2	3,2
	تحليل المؤشر	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	قوي	قوي	قوي	قوي
TBA	GIB.X(62) _{it}	2,5	2,5	2,9	2,8	2,9	2,8	2,7	2,8
	تحليل المؤشر	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
BNA	GIB.X(62) _{it}	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	2,2
	تحليل المؤشر	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	متوسط
SBA	GIB.X(62) _{it}	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
	تحليل المؤشر	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

بالنظر إلى الجدول المرفق الذي يعرض مؤشر حوكمة البنوك السنوي (GIB.X62) للبنوك المدروسة خلال الفترة من 2014 إلى 2021، يُظهر تحليل المؤشر أن فرنسبنك الجزائر (FBA) أنهى السنوات الثلاثة الأخيرة

من فترة الدراسة عند تصنيف متوسط، حيث بدأ بمستوى "ضعيف" من 2014 إلى غاية 2018، لكنه شهد تحسناً تدريجياً ليصل إلى "متوسط" بداية من 2019، وظل عند هذا المستوى حتى 2021. يشير هذا التحسن إلى تبني البنك بعض الممارسات الجيدة في الحوكمة، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتعزيز الشفافية والامتثال لممارسات الحوكمة الرشيدة، خاصة من خلال تحسين الإفصاح عن آليات الرقابة الداخلية، وتوسيع نطاق اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة لضمان إشراف أكثر فاعلية على إدارة المخاطر والامتثال.

أظهر بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) استقراراً نسبياً في تصنيفه عند مستوى "متوسط" (2) في السنوات الأخيرة للدراسة، مع تحسن طفيف في 2020 و 2021 (2.5 - 2.6). يعكس هذا الأداء توجه البنك نحو تحسين ممارسات الحوكمة، لكنه لا يزال دون مستوى "قوي"، مما يشير إلى ضرورة تعزيز شفافيته وتحسين الإفصاح عن الجوانب المتعلقة بالحوكمة، لا سيما فيما يخص عدد الاجتماعات المنعقدة لمجلس الإدارة ولجانه، وتخصصات خبرة الأعضاء، وحجم اللجان، بالإضافة إلى تقديم معلومات أكثر تفصيلاً حول إدارة المخاطر والامتثال، بما يساهم في رفع مستوى الحوكمة إلى فئة "قوي".

احتفظ بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) بتصنيف "متوسط" (2.6 - 2.7) خلال الفترة بأكملها، مما يعكس استقراراً في مستوى الحوكمة، إلا أنه لم يتمكن من تحقيق تصنيف "قوي"، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الإصلاحات في الهيكل التنظيمي والرقابي، وتعزيز الشفافية من خلال الإفصاح عن عدد الاجتماعات المنعقدة لمجلس الإدارة ولجانه، وتوضيح تخصصات خبرة أعضائه، بالإضافة إلى توفير معلومات حول لجنة الترشيحات ولجنة المكافآت، مما سيسهم في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح، وتحسين فعالية الحوكمة الداخلية، وتعزيز المساءلة والرقابة، وبالتالي رفع مستوى الحوكمة نحو تصنيف "قوي".

حقق بنك الخليج الجزائر (AGB) أفضل أداء بين البنوك المشمولة في التحليل، حيث سجل تصنيف "قوي" (3) منذ 2016 حتى 2021. يعكس هذا التصنيف اعتماد البنك على ممارسات متقدمة في الحوكمة، مثل تعزيز الرقابة الداخلية، والالتزام بمعايير الإفصاح الأساسية، وتحسين هيكله مجلس الإدارة. إلا أنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز الشفافية من خلال الإفصاح عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة ولجانه، وتوضيح تخصصات خبرة أعضائه، بالإضافة إلى إنشاء لجنة للأخلاقيات والامتثال لتعزيز الرقابة الداخلية. كما ينبغي على البنك تقديم معلومات أكثر تفصيلاً حول إدارة المخاطر والامتثال، لضمان استدامة مستوى الحوكمة القوي الذي حققه.

شهدت المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) تحسناً تدريجياً، حيث حققت مستوى "متوسط" (2.6 - 2.7) خلال الفترة (2014-2017)، ثم انتقلت إلى مستوى "قوي" (3.1) في 2018 إلى غاية نهاية 2021. يدل هذا التقدم على جهود البنك في تعزيز بيئة الحوكمة وتحسين الرقابة الداخلية. إلا أنه لا بد من الإشارة إلى ضرورة تعزيز مستوى الشفافية من خلال الإفصاح عن عدد الاجتماعات المنعقدة سنوياً لمجلس الإدارة ولجانه، بالإضافة إلى تقديم توضيحات بشأن لجنة الأخلاقيات والامتثال لضمان التزام البنك بأفضل ممارسات الحوكمة، وتعزيز الرقابة الداخلية بشكل أكثر فاعلية.

حافظ ترست بنك الجزائر (TBA) على مستوى "متوسط" خلال الفترة، مما يعكس استقراراً في مستوى الحوكمة، إلا أنه لم يتمكن من تحقيق تصنيف "قوي"، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الإصلاحات في الهيكل التنظيمي والرقابي، وتعزيز الشفافية من خلال الإفصاح عن عدد الاجتماعات المنعقدة لمجلس الإدارة ولجانه،

وتوضيح تخصصات خبرة أعضائه، بالإضافة إلى إنشاء لجنة للأخلاقيات والامتثال، مما سيسهم في تعزيز الرقابة الداخلية ورفع مستوى الحوكمة نحو تصنيف "قوي".

شهد البنك الوطني الجزائري (BNA) أداءً متذبذباً في مستوى الحوكمة، حيث بدأ بتصنيف "ضعيف" (1.3) في 2014، لكنه سجل تحسناً تدريجياً ليصل إلى تصنيف "متوسط" (2.2) في عام 2021. رغم هذا التحسن، لا يزال الأداء العام بحاجة إلى مزيد من التطوير في مجال الشفافية وتعزيز الإفصاح عن الهيكل التنظيمي والرقابي، لا سيما فيما يتعلق بلجان مجلس الإدارة وعدد الاجتماعات المنعقدة سنوياً من طرف المجلس، وتوضيح تخصصات خبرة أعضائه، بالإضافة إلى تجنب حدوث مشكلة الإزدواجية مجدداً. إذ من شأن هذه التحسينات أن تسهم في ترسيخ ممارسات الحوكمة الرشيدة، ورفع تصنيف البنك نحو مستويات أعلى.

أخيراً، نجد مصرف السلام الجزائر (SBA) استمر عند مستوى "متوسط" طوال الفترة، مما يعكس استقراراً في مستوى الحوكمة، ومع ذلك، يشير هذا الاستقرار إلى الحاجة إلى مزيد من الإصلاحات لتعزيز الشفافية والحوكمة الفعالة. ويتطلب ذلك الإفصاح عن عدد الاجتماعات المنعقدة لمجلس الإدارة ولجانه، وتوضيح تخصصات وخبرات أعضائه، بالإضافة إلى توفير معلومات أكثر تفصيلاً حول هيكله لجان المجلس. كما يُوصى بإنشاء لجان متخصصة، مثل لجنة المكافآت ولجنة الترشيحات، لتعزيز الرقابة الداخلية وتحسين مستوى الحوكمة، بما يسهم في الارتقاء بتصنيف البنك إلى مستوى "قوي".

تكشف نتائج مؤشر (GIB.X62) تباين مستوى الحوكمة بين البنوك الجزائرية، إذ حقق بنك الخليج الجزائر أداءً قوياً، وتحسنت المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية إلى مستوى "قوي"، بينما استقرت بنوك أخرى عند مستوى "متوسط"، بما يعكس الحاجة إلى تعزيز الإفصاح وممارسات الحوكمة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمستوى فعالية إدارة المخاطر البنكية

تشكل إدارة المخاطر البنكية ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المالية وضمان استقرار النظام المصرفي، حيث يركز التحليل على التصنيف العام للبنوك باستخدام نظام (CAMELS) الشهير، بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي والاحتياجات والمؤونات، علاوة على الرافعة المالية وشهية المخاطرة. بما يتيح تقييماً شاملاً للمتانة المالية وقدرة البنوك على مواجهة المخاطر والمحافظة على استقرارها.

1- الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA): يُظهر تحليل ثمانية بنوك عاملة في الجزائر خلال الفترة (2014-2021) (2021) تبايناً في مستويات المخاطر، بما يعكس اختلاف سياسات الإقراض وإدارة المخاطر وتركيبية الأصول.

الجدول رقم (3-15): الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA) خلال الفترة (2014-2021)

الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
65684559	59429912	51266832	50658070	31067644	26931940	16536653	14538086	FBA
174951604	172650243	187164152	183229245	189422285	174533536	175577825	170853272	PNB
263428836	258549166	265611877	271893266	243930455	209615884	175298591	138515151	SGA
239564890	218622784	201380360	210949452	186188939	148416575	121390249	111345370	AGB
68854698	64058973	57889016	52934905	57398877	50413073	45354606	39764947	ABC
129719509	74855381	67816315	71955282	59195123	43484022	39275780	38004155	TBA
3584051937	2702457274	2578768215	2289577360	2171775380	1998565849	1969332658	2107432300	BNA
160996457	108066421	102546487	81440770	50154371	33856772	24285155	24743140	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

يُظهر فرنسبنك الجزائر (FBA) اتجاهاً تصاعدياً في الأصول المرجحة بالمخاطر، حيث ارتفعت قيمتها من 14.5 مليار دج في 2014 إلى 65.6 مليار دج في 2021. يعكس هذا النمو توسعاً في أنشطة البنك الائتمانية، مما قد يشير إلى استراتيجية توسعية في منح القروض، أو زيادة الانكشاف على الأصول ذات المخاطر المرتفعة.

من جهة أخرى، يُلاحظ أن بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) حافظ على مستوى مرتفع ومستقر نسبياً للأصول المرجحة بالمخاطر، حيث تراوحت بين 170.8 مليار دج في 174.9 مليار دج في 2021. يدل هذا الاستقرار على تبني البنك لنهج متحفّظ في إدارة المخاطر، مع الحفاظ على نمو متوازن في محفظته الائتمانية. أما بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)، فقد سجلت أصوله المرجحة بالمخاطر ارتفاعاً ملحوظاً من 138.5 مليار دج في 2014 إلى 263.4 مليار دج في 2021، مما يشير إلى توسع في حجم الأصول عالية المخاطر، والذي قد يكون هذا ناتجاً عن سياسة توسعية في الإقراض.

وبالنسبة إلى بنك الخليج الجزائر (AGB)، فقد شهد تطوراً تدريجياً في الأصول المرجحة بالمخاطر، حيث انتقلت من 111.3 مليار دج في 2014 إلى 239.5 مليار دج في 2021. يعكس هذا النمو تزايد حجم العمليات الائتمانية، وهو ما قد يرتبط بتوسيع قاعدة العملاء أو الاستثمار في قطاعات ذات مخاطر أعلى.

في المقابل، أظهرت المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) زيادة مطردة في الأصول المرجحة بالمخاطر، حيث ارتفعت من 39.7 مليار دج في 2014 إلى 68.8 مليار دج في 2021، وهو ما يشير إلى توجه البنك نحو تحمل مستويات أعلى من المخاطر مقارنةً بالسنوات السابقة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

أما ترست بنك الجزائر (TBA)، فقد شهد هو الآخر ارتفاعاً في الأصول المرجحة بالمخاطر من 38 مليار دج في 2014 إلى 129.7 مليار دج في 2021. هذا النمو الكبير قد يعكس تحولاً في استراتيجية البنك نحو توسيع نشاطاته الائتمانية أو زيادة استثماراته في أصول ذات مخاطر مرتفعة.

من جهة أخرى، يُعد البنك الوطني الجزائري (BNA) من أكثر البنوك تحملاً للمخاطر، حيث ارتفعت أصوله المرجحة بالمخاطر بشكل لافت من 2107.4 مليار دج في 2014 إلى 3584 مليار دج في 2021. يعكس هذا النمو الكبير توجه البنك نحو توسع استثماراته الائتمانية وزيادة حجم محفظته من القروض.

أخيراً، يُظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) نمواً كبيراً في الأصول المرجحة بالمخاطر، حيث ارتفعت من 27.1 مليار دج في 2014 إلى 171.5 مليار دج في 2021، مما يدل على توسع كبير في عملياته، سواء من خلال منح قروض جديدة أو تبني سياسات أكثر انفتاحاً على المخاطر.

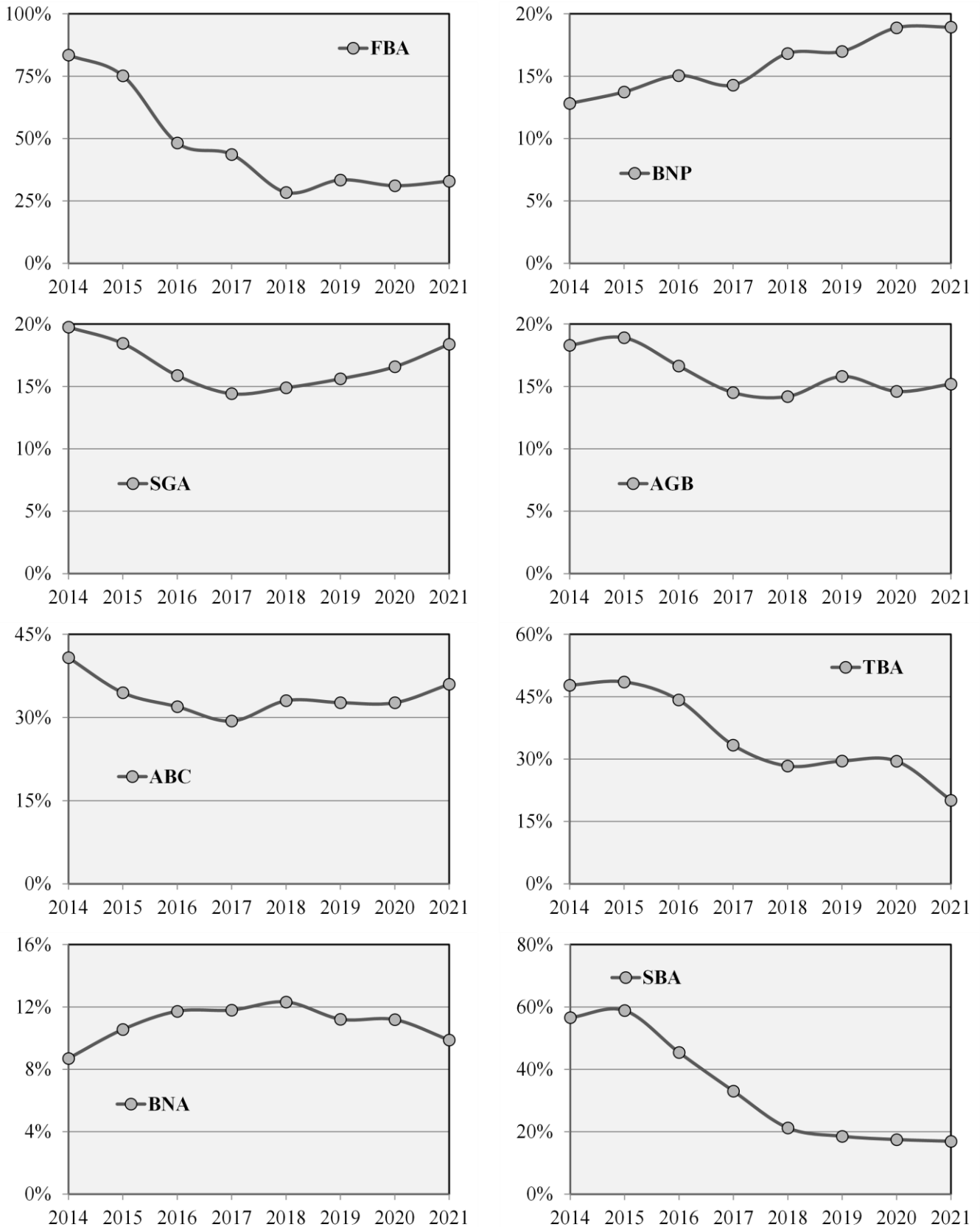
2- كفاية رأس المال (C) (Capital Adequacy): يوضح الجدول والرسوم البيانية تطور نسبة كفاية رأس المال في ثمانية بنوك جزائرية خلال الفترة (2014-2021)، مع تباين في الأداء يعكس اختلاف سياسات إدارة رأس المال والمخاطر.

الجدول رقم (3-16): التصنيف العام للبنوك وفقاً لكفاية رأس المال خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
FBA	32,90%	31,08%	33,41%	28,39%	43,65%	48,24%	75,18%	83,46%	نسبة كفاية رأس المال
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
PNB	18,94%	18,89%	16,99%	16,83%	14,29%	15,05%	13,74%	12,82%	نسبة كفاية رأس المال
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
SGA	18,39%	16,59%	15,61%	14,89%	14,42%	15,88%	18,45%	19,75%	نسبة كفاية رأس المال
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
AGB	15,19%	14,61%	15,81%	14,19%	14,52%	16,64%	18,91%	18,30%	نسبة كفاية رأس المال
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
ABC	36,00%	32,67%	32,69%	33,04%	29,37%	31,96%	34,48%	40,79%	نسبة كفاية رأس المال
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
TBA	20,08%	29,49%	29,52%	28,32%	33,35%	44,21%	48,55%	47,76%	نسبة كفاية رأس المال
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
BNA	9,88%	11,18%	11,21%	12,32%	11,80%	11,72%	10,56%	8,70%	نسبة كفاية رأس المال
	2	1	1	1	1	1	2	2	التصنيف
SBA	16,93%	17,49%	18,54%	21,25%	33,02%	45,43%	58,89%	56,58%	نسبة كفاية رأس المال
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-4): نسبة كفاية رأس المال خلال الفترة (2021-2014)



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن فرنسبنك الجزائر (FBA) يُعد الأكثر تميزاً من حيث نسب كفاية رأس المال، حيث سجل أعلى المستويات بين البنوك، إذ بلغت النسبة 83.46% في عام 2014. إلا أنه شهد

انخفاضًا تدريجيًا ليصل إلى 32.90% في عام 2021، مما قد يعكس توسعًا في الأصول الخطرة، رغم احتفاظه بمركز متقدم مقارنةً بالبنوك الأخرى.

من جهة أخرى، يُظهر بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) استقرارًا نسبيًا في نسب كفاية رأس المال، والتي تراوحت بين 12.82% في عام 2014 و 18.94% في عام 2021. يعكس هذا الأداء قدرة البنك على الحفاظ على مستوى متوازن من رأس المال رغم التغيرات الاقتصادية والمالية. وبالمثل، سجل بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) نسبة معتدلة ومستقرة نسبيًا، تتراوح بين 14.42% و 19.75%، مما يدل على تبنيه سياسات متوازنة لإدارة المخاطر. أما بنك الخليج الجزائر (AGB)، فقد سجل هو الآخر نسبةً تراوحت بين 14.19% و 18.91%، مما يشير إلى استقرار نسبي في استراتيجياته.

من جانب آخر، أظهرت المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) أداءً جيدًا نسبيًا، حيث حققت نسبةً مرتفعة تراوحت بين 40.79% في عام 2014 و 36% في عام 2021، مما يعكس قدرتها على الحفاظ على مستويات كافية من رأس المال رغم الانخفاض الطفيف الذي شهدته خلال الفترة (2015-2017). أما ترست بنك الجزائر (TBA)، فقد سجل تذبذبًا ملحوظًا، حيث تراجعت نسبته من 47.76% في عام 2014 إلى 20.08% في عام 2021، وهو ما قد يُفسر بزيادة الأصول الخطرة.

بالمقابل، يُلاحظ أن البنك الوطني الجزائري (BNA) قد سجل أدنى مستويات كفاية رأس المال، حيث بلغت نسبته 8.70% في عام 2014، وارتفعت تدريجيًا إلى 12.32% في عام 2018، قبل أن تعاود التراجع إلى 9.88% في نهاية 2021، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز سياسات إدارة المخاطر وتقليل الأصول الخطرة. أخيرًا، شهد مصرف السلام (SBA) انخفاضًا تدريجيًا في نسبة كفاية رأس المال، حيث تراجعت من 56.58% في سنة 2014 إلى 16.93% في نهاية 2021، مما قد يشير إلى ضغوط مالية أو توسع في الأصول الخطرة، وهو ما يعكس تحديات كبيرة في الحفاظ على مستويات كافية من رأس المال. قد يكون هذا التراجع ناتجًا عن زيادة حجم التمويلات الممنوحة أو تراجع الأرباح المحتجزة، مما يستوجب تعزيز سياسات إدارة المخاطر وتحسين جودة الأصول لضمان الاستقرار المالي للمصرف.

بوجه عام، تُظهر البيانات تراجعًا تدريجيًا في نسب كفاية رأس المال لدى معظم البنوك، مما يستدعي تعزيز إدارة المخاطر والالتزام بمعايير بازل لدعم الاستقرار المصرفي.

3- جودة الأصول (A) (Asset Quality): يوضح تحليل جودة الأصول، المقاسة بنسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي القروض (LLP)، تباين أداء ثمانية بنوك جزائرية خلال الفترة (2014-2021)، بما يعكس اختلاف كفاءة إدارة المخاطر الائتمانية.

الجدول رقم (3-17): التصنيف العام للبنوك وفقاً لجودة الأصول خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
FBA	1,19%	0,50%	0,71%	0,64%	0,55%	0,51%	2,38%	8,31%	نسبة مخصصات خسائر القروض
	1	1	1	1	1	1	2	4	التصنيف
PNB	4,71%	5,44%	3,99%	4,23%	3,42%	2,51%	2,04%	2,27%	نسبة مخصصات خسائر القروض
	3	3	3	3	2	2	2	2	التصنيف
SGA	5,15%	10,07%	5,81%	2,53%	3,28%	2,54%	2,82%	3,07%	نسبة مخصصات خسائر القروض
	3	5	3	2	2	2	2	2	التصنيف
AGB	1,99%	3,50%	2,72%	2,51%	1,21%	0,53%	0,44%	0,89%	نسبة مخصصات خسائر القروض
	2	3	2	2	1	1	1	1	التصنيف
ABC	0,44%	0,44%	0,28%	0,34%	0,43%	0,43%	0,67%	1,19%	نسبة مخصصات خسائر القروض
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
TBA	0,01%	0,22%	1,75%	0,90%	0,81%	0,97%	0,44%	1,22%	نسبة مخصصات خسائر القروض
	1	1	2	1	1	1	1	1	التصنيف
BNA	3,15%	2,09%	3,54%	2,06%	2,41%	3,64%	2,96%	3,81%	نسبة مخصصات خسائر القروض
	2	2	3	2	2	3	2	3	التصنيف
SBA	1,08%	1,10%	1,21%	1,58%	2,22%	1,16%	3,76%	2,04%	نسبة مخصصات خسائر القروض
	1	1	1	2	2	1	3	2	التصنيف

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

أظهر فرنسبنك الجزائر (FBA) تحسناً واضحاً ومستمراً في جودة الأصول خلال الفترة المدروسة، حيث انخفضت نسبة مخصصات خسائر القروض بشكل ملحوظ من 8.31% في 2014 إلى 1.19% في 2021. يعكس هذا الانخفاض نجاح البنك في تحسين إدارة القروض وتقليل المخاطر، مما جعله في التصنيف الأول منذ 2016، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على استقرار محفظته الائتمانية.

شهد بنك بي إن بي باريا الجزائر (PNB) ارتفاعاً تدريجياً في نسبة مخصصات خسائر القروض، حيث ارتفعت من 2.27% في 2014 إلى 4.71% في 2021. يعكس هذا الاتجاه تحديات مستمرة في إدارة المخاطر الائتمانية، مما أبقى البنك ضمن التصنيف الثالث خلال معظم السنوات، مع الحاجة إلى تحسين استراتيجيات إدارة القروض لضمان تقليل المخاطر المستقبلية.

سجل بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) نسباً متذبذبة لجودة الأصول، حيث ارتفعت من 3.07% في 2014 إلى 10.07% في 2020، قبل أن تتحسن إلى 5.15% في 2021. يعكس هذا التذبذب ضعفاً في استقرار المحفظة الائتمانية وتحديات في إدارة القروض، ما يستدعي تعزيز الجهود لتقليل المخاطر وتحسين التصنيف العام.

أظهر بنك الخليج الجزائر (AGB) نسباً متذبذبة لجودة الأصول، حيث ارتفعت من 0.89% في 2014 إلى 3.50% في 2020، قبل أن تتحسن إلى 1.99% في 2021. هذا التحسن قد يعكس اعتماد سياسات فعالة لإدارة المخاطر الائتمانية، مما جعل البنك يعود إلى تصنيف جيد (الثاني) في نهاية الفترة.

حقق بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) أداءً متميزاً في جودة الأصول، حيث بقيت نسبة مخصصات خسائر القروض منخفضة طوال الفترة، حيث كانت أقل من 1%. يعكس هذا الأداء قدرة البنك على

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

إدارة محفظته الائتمانية بفعالية، مما جعله يحتفظ بالتصنيف الأول خلال الفترة بأكملها، وهو ما يعزز من استقراره المالي.

أظهر ترست بنك الجزائر (TBA) تحسناً ملحوظاً خلال الفترة المدروسة، حيث انخفضت النسبة من 1.22% في 2014 إلى 0.01% في 2021. يعكس هذا الأداء تقدماً كبيراً في تحسين جودة الأصول، مما جعله في التصنيف الأول في معظم السنوات، ويعد مؤشراً إيجابياً على كفاءة إدارة المخاطر الائتمانية.

تميز البنك الوطني الجزائري (BNA) بأداء متذبذب، حيث تراوحت بين 3.81% و 2.06% خلال الفترة. ما يدل على أن البنك لا يزال يواجه تحديات في إدارة جودة الأصول، مما يضعه غالباً في التصنيف الثاني والثالث، مع الحاجة إلى تطوير سياسات إدارة القروض.

شهد مصرف السلام الجزائر (SBA) تحسناً تدريجياً خلال الفترة، حيث انخفضت النسبة من 3.76% في 2015 إلى 1.08% في 2021. يعكس هذا التحسن تطوراً في إدارة المخاطر الائتمانية، مما أدى إلى انتقاله من التصنيف الثاني إلى الأول في السنوات الأخيرة، وهو ما يعزز من جودة أصوله واستقراره المالي.

بوجه عام، تُظهر البيانات تبايناً في جودة الأصول بين البنوك، بما يعكس اختلاف كفاءة إدارة المخاطر الائتمانية، ويستدعي تعزيز إدارة القروض لدى البنوك ذات الأداء الأضعف.

4- الإدارة (M) (Management Quality): يُقاس مؤشر جودة الإدارة بنسبة التكلفة إلى الدخل (CIR)، ويعكس كفاءة البنك في إدارة موارده وتكاليفه. ويُظهر تحليل ثمانية بنوك جزائرية خلال الفترة (2014-2021) تبايناً في مستويات الكفاءة الإدارية.

الجدول رقم (3-18): التصنيف العام للبنوك وفقاً للإدارة خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
FBA	49,74%	49,48%	40,61%	42,09%	46,68%	49,26%	62,98%	62,70%	نسبة التكلفة إلى الدخل
	2	2	1	2	2	2	4	4	التصنيف
PNB	49,67%	49,81%	43,52%	43,40%	53,42%	53,01%	47,54%	48,12%	نسبة التكلفة إلى الدخل
	2	2	2	2	3	3	2	2	التصنيف
SGA	40,86%	38,89%	34,68%	34,53%	34,56%	34,29%	35,85%	35,21%	نسبة التكلفة إلى الدخل
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
AGB	46,94%	42,86%	35,98%	38,53%	47,24%	57,90%	52,24%	42,45%	نسبة التكلفة إلى الدخل
	2	2	1	1	2	3	3	2	التصنيف
ABC	51,96%	45,38%	55,17%	45,35%	46,58%	53,42%	50,09%	48,22%	نسبة التكلفة إلى الدخل
	3	2	3	2	2	3	2	2	التصنيف
TBA	30,72%	38,97%	47,40%	45,57%	48,86%	52,08%	40,77%	35,90%	نسبة التكلفة إلى الدخل
	1	1	2	2	2	3	1	1	التصنيف
BNA	25,71%	24,76%	24,75%	23,10%	29,23%	23,37%	16,92%	19,30%	نسبة التكلفة إلى الدخل
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
SBA	36,10%	35,94%	31,88%	36,31%	45,61%	57,46%	50,45%	41,94%	نسبة التكلفة إلى الدخل
	1	1	1	1	2	3	2	2	التصنيف

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

أظهر فرنسبنك الجزائر (FBA) تحسناً واضحاً في جودة الإدارة، حيث انخفضت نسبة التكلفة إلى الدخل من 62.70% في عام 2014 إلى 49.74% في عام 2021، وهو ما يعكس كفاءة متزايدة في إدارة الموارد وتقليل التكاليف مقارنة بالدخل. هذا التحسن انعكس على تصنيف البنك، حيث ارتقى من الفئة (4) في السنوات الأولى إلى الفئة (2) في السنوات الأخيرة. يعكس هذا الأداء نجاح البنك في تحسين عمليات الإدارة وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

شهد بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) استقراراً نسبياً في أدائه الإداري مع نسبة التكلفة إلى الدخل، حيث تراوحت بين 48.12% في عام 2014 إلى 49.67% في عام 2021، مع تقلبات طفيفة خلال هذه الفترة. رغم التحسن النسبي، استقر تصنيف البنك عند الفئة (2)، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين الكفاءة الإدارية بشكل أكبر للوصول إلى مستويات أداء أكثر تنافسية.

تميز بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) بأداء إداري مستقر ومتميز، حيث حافظت نسبة التكلفة إلى الدخل على مستويات منخفضة جداً تراوحت بين 34.29% و 40.86%. هذا الأداء يعكس كفاءة عالية في إدارة التكاليف مقارنة بالدخل، ما مكن البنك من الحفاظ على تصنيف (1) طوال فترة الدراسة. يُعتبر هذا الأداء مثالاً على جودة الإدارة الفائقة وقدرتها على تحقيق استقرار مالي مستدام.

أظهر بنك الخليج الجزائر (AGB) تقلبات كبيرة في نسبة التكلفة إلى الدخل، حيث ارتفعت النسبة من 42.45% في عام 2014 إلى 57.90% بحلول عام 2017، قبل أن تعود للانخفاض إلى 46.94% في عام 2021. هذه التقلبات انعكست على تصنيف البنك، حيث انتقل من الفئة (2) إلى الفئة (3) ثم عاد إلى الفئة (2). تشير هذه التغيرات إلى تحديات في الحفاظ على استقرار الأداء الإداري، ما يتطلب تحسين الاستراتيجيات لضمان كفاءة مستدامة.

شهد بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) تقلبات طفيفة في نسبة التكلفة إلى الدخل، حيث تراوحت بين 48.22% و 55.17%. ورغم هذه التقلبات، استقر تصنيف البنك عند الفئة (2) و (3) طوال الفترة. يشير هذا الأداء إلى كفاءة جيدة نسبياً، إلا أن هناك حاجة لمزيد من التحسين لضمان استقرار أكبر وتحقيق تصنيفات أعلى.

شهد ترست بنك الجزائر (TBA) تحسناً تدريجياً في نسبة التكلفة إلى الدخل، حيث انخفضت النسبة من 47.40% في عام 2018 إلى 30.72% في عام 2021. انعكس هذا التحسن على تصنيف البنك، حيث ارتقى من الفئة (2) إلى الفئة (1). يعكس هذا الأداء تطوراً إيجابياً في جودة الإدارة، ما يعزز الكفاءة التشغيلية للبنك ويضعه في موقع تنافسي أفضل.

تميز البنك الوطني الجزائري (BNA) بأداء إداري استثنائي، حيث حافظت نسبة التكلفة إلى الدخل على مستويات منخفضة جداً، تراوحت بين 19.30% في عام 2014 و 25.71% في عام 2021. بفضل هذا الأداء، حافظ البنك على تصنيف (1) طوال فترة الدراسة، مما يعكس كفاءة تشغيلية عالية وقدرة على إدارة الموارد بفعالية كبيرة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

أظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) أداءً مستقرًا و جيدًا، حيث استقرت نسبة التكلفة إلى الدخل بين 36.10% و 57.46% خلال فترة الدراسة. انعكس هذا الاستقرار على تصنيف البنك الذي حافظ على الفئة (1) خلال السنوات الأربعة الأخيرة للفترة، مما يعكس كفاءة إدارية جيدة وإدارة موارد فعالة.

بصورة عامة، تُظهر البيانات تبايناً في جودة الإدارة بين البنوك؛ إذ حافظت بعض البنوك على كفاءة مرتفعة، بينما حققت أخرى تحسناً تدريجياً أو شهدت تقلبات، بما يعكس اختلاف كفاءة الإدارة التشغيلية واستراتيجياتها.

5- الأرباح (E) (Earnings): تُقاس جودة الأرباح بنسبة العائد على الأصول (ROA)، وتعكس كفاءة البنك في توظيف أصوله لتحقيق الأرباح. ويُظهر تحليل ثمانية بنوك جزائرية خلال الفترة (2014-2021) تبايناً في الأداء الربحي.

الجدول رقم (3-19): التصنيف العام للبنوك وفقاً للأرباح خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
FBA	1,29%	1,78%	2,68%	2,02%	1,94%	2,08%	1,54%	1,10%	العائد على الأصول
	2	1	1	1	1	1	2	3	التصنيف
PNB	1,12%	1,02%	1,79%	2,01%	0,90%	1,47%	1,47%	1,71%	العائد على الأصول
	3	3	1	1	4	2	2	1	التصنيف
SGA	1,94%	1,12%	1,43%	2,18%	1,49%	1,88%	1,78%	2,11%	العائد على الأصول
	1	3	2	1	2	1	1	1	التصنيف
AGB	1,58%	1,71%	2,34%	1,80%	1,42%	1,39%	2,05%	2,27%	العائد على الأصول
	1	1	1	1	2	2	1	1	التصنيف
ABC	1,77%	2,42%	1,84%	2,45%	1,90%	2,08%	2,08%	2,72%	العائد على الأصول
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
TBA	3,63%	3,43%	2,72%	2,18%	1,81%	2,05%	3,53%	3,60%	العائد على الأصول
	1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف
BNA	1,04%	0,67%	0,55%	1,16%	1,06%	1,11%	1,09%	1,14%	العائد على الأصول
	3	5	5	3	3	3	3	3	التصنيف
SBA	1,43%	1,89%	3,06%	2,20%	1,38%	2,03%	0,74%	3,81%	العائد على الأصول
	2	1	1	1	2	1	5	1	التصنيف

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

شهد فرنسبنك الجزائر (FBA) تحسناً تدريجياً في جودة الأرباح، حيث ارتفعت نسبة العائد على الأصول من 1.10% في 2014 إلى 2.68% في 2019، ليعرف بعض التراجع خلال سنة 2020 و 2021. وعلى الرغم من هذا التراجع، ظل البنك في التصنيف الأول في معظم السنوات. يعكس هذا الأداء تحدياً في تحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة على تحقيق عوائد أعلى، مما يستدعي إعادة تقييم استراتيجياته المالية.

شهد بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) أظهر البنك تقلبات طفيفة في نسب العائد على الأصول، حيث تراجعت النسبة من 1.71% في 2014 إلى 1.12% في 2021. الأداء المستقر نسبياً جعله غالباً بين التصنيف الأول والثالث، مما يشير إلى كفاءة مقبولة للبنك، لكنه ما زال يواجه تحديات لتحسين كفاءة استغلال الأصول والوصول إلى تصنيفات أعلى.

سجل بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) أداءً جيداً مع استقرار نسبي في نسب العائد على الأصول التي تراوحت بين 1.49% و 2.18%. حيث تمكن البنك من الحفاظ على تصنيف أول في معظم السنوات، مما يعكس كفاءة في إدارة الأصول وتحقيق الأرباح.

حقق بنك الخليج الجزائر (AGB) أداءً جيداً على مدار فترة الدراسة حيث تراوحت نسب العائد على الأصول بين 1.39% و 2.34%. حيث يعكس التصنيف الأول الذي حققه البنك خلال معظم السنوات كفاءة عالية في تحقيق الأرباح، وهو ما يشير إلى استراتيجيات تشغيلية فعالة.

شهد بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC) تقلبات واضحة في معدل العائد على الأصول، حيث انخفضت النسبة من 2.72% في عام 2014 إلى 1.77% في عام 2021. رغم هذه التقلبات، حافظ البنك على تصنيف (1)، مما يعكس استقراراً نسبياً في تحقيق الأرباح. ومع ذلك، يحتاج البنك إلى استراتيجيات أكثر استدامة لضمان تقليل التقلبات وتحقيق نمو مالي ثابت.

أظهر ترست بنك الجزائر (TBA) أداءً قوياً ومستقراً، حيث تراوح معدل العائد على الأصول بين 3.60% في عام 2014 و 3.63% في عام 2021، مع تقلبات طفيفة. انعكس هذا الأداء المتميز في استقرار تصنيف البنك عند الفئة (1). إذ يبرز هذا الأداء قدرة البنك على استغلال أصوله بفعالية لتحقيق أرباح مستقرة ومستمرة. سجل البنك الوطني الجزائري (BNA) انخفاضاً طفيفاً في معدل العائد على الأصول، حيث تراجع من 1.14% في عام 2014 إلى 1.04% في عام 2021، مع تقلبات محدودة خلال هذه الفترة. حيث شهد البنك أدنى مستوى للعائد على الأصول في عام 2019 بنسبة 0.55%، قبل أن يرتفع مجدداً إلى 1.04% في عام 2021. ورغم ذلك، ظل تصنيف البنك في الفئة (3) معظم الوقت، مما يعكس استمرار التحديات المرتبطة بتحسين الربحية وزيادة كفاءة استغلال الأصول. لذلك، ينبغي على البنك تبني استراتيجيات أكثر مرونة وابتكاراً لدعم نمو أرباحه وتعزيز أدائه المالي.

حقق مصرف السلام الجزائر (SBA) تحسناً ملحوظاً في جودة الأرباح، حيث ارتفع معدل العائد على الأصول من 0.74% في عام 2014 إلى 1.43% في عام 2021، مع تسجيل ذروة بلغت 3.81% في عام 2014. تحسن تصنيف البنك من الفئة (5) إلى الفئة (1) ثم الاستقرار في الفئة (2) بنهاية 2021، مما يعكس نجاح استراتيجياته المالية في تحسين كفاءة استغلال الأصول وتحقيق أرباح أعلى.

بصورة عامة، تُظهر البيانات تبايناً في ربحية البنوك، إذ حققت بعض البنوك أداءً مستقراً، بينما تحتاج أخرى إلى تحسين كفاءة توظيف أصولها لتعزيز العائد على الأصول (ROA).

6- السيولة (L) (Liquidity): تُقاس جودة السيولة بنسبة الأصول السائلة إلى الودائع، وتعكس قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل. ويُظهر تحليل البنوك الجزائرية خلال الفترة (2014-2021) تبايناً في مستويات السيولة.

الجدول رقم (3-20): التصنيف العام للبنوك وفقًا للسيولة خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014		
FBA	نسبة النقدية إلى الودائع التصنيف	32,40%	30,05%	31,86%	24,87%	50,90%	35,33%	64,83%	59,52%	1
PNB	نسبة النقدية إلى الودائع التصنيف	38,49%	38,49%	29,13%	31,17%	25,18%	30,62%	24,51%	17,96%	2
SGA	نسبة النقدية إلى الودائع التصنيف	27,50%	26,15%	30,93%	28,59%	26,88%	28,75%	25,66%	41,62%	1
AGB	نسبة النقدية إلى الودائع التصنيف	23,86%	17,15%	21,03%	16,83%	30,73%	21,68%	39,37%	49,02%	1
ABC	نسبة النقدية إلى الودائع التصنيف	27,21%	22,30%	23,20%	32,18%	34,72%	31,91%	36,62%	26,28%	1
TBA	نسبة النقدية إلى الودائع التصنيف	8,23%	2,81%	15,54%	15,56%	15,18%	20,25%	27,64%	26,00%	1
BNA	نسبة النقدية إلى الودائع التصنيف	12,19%	8,28%	16,86%	15,15%	15,00%	16,35%	15,14%	12,61%	3
SBA	نسبة النقدية إلى الودائع التصنيف	50,34%	48,48%	32,53%	39,59%	64,85%	65,06%	81,68%	72,82%	1

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

بناءً على البيانات المقدمة، حافظ فرنسبنك الجزائر (FBA) على نسبة سيولة مرتفعة طوال الفترة المدروسة، حيث تراوحت بين 24.87% و 64.83%، وهي مستويات تفوق الحد الأدنى المقبول (20%) بفارق كبير، ما جعله يُصنف باستمرار ضمن الفئة (1). هذا يعكس وضعًا ماليًا قويًا من حيث السيولة، وقدرة عالية على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.

أما بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) فقد شهد تحسنًا مستمرًا في سيولته، حيث انتقل من تصنيف (2) في 2014 إلى الفئة (1) اعتبارًا من 2015، وظل يحافظ على هذا التصنيف حتى 2021. وهذا يشير إلى قدرة البنك على الحفاظ على مستويات سيولة كافية، مما يعزز من مرونته المالية واستقراره.

بدوره، يتمتع بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) بسيولة مستقرة، حيث حافظ على نسب مرتفعة (أعلى من 25%) طوال الفترة 2014-2021، مما ضمن له البقاء في التصنيف (1). يعكس هذا الأداء قدرة البنك على إدارة التزاماته قصيرة الأجل بفعالية، مما جعله في وضع مالي مستقر دون تقلبات ملحوظة.

أما بنك الخليج الجزائر (AGB) فقد أظهر مستويات جيدة من السيولة، حيث بقي في التصنيف (1) خلال معظم الفترات، باستثناء سنتي 2018 و 2020، حيث تراجعت السيولة إلى مستوى التصنيف (2). ورغم ذلك، يظل البنك قادرًا على تغطية التزاماته قصيرة الأجل.

من جانب آخر، أظهرت البيانات أن المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) حافظت على نسبة سيولة جيدة، حيث لم تتخف عن 22.3% خلال الفترة المدروسة، ما جعلها تحافظ على التصنيف (1) طوال السنوات محل الدراسة. يعكس ذلك سياسة إدارة سيولة محكمة، تمنح البنك مرونة أكبر في مواجهة الأزمات المالية وتلبية الطلب المفاجئ على السيولة، ما يعزز من استقراره المالي.

أما ترست بنك الجزائر (TBA) فقد تمتع بسيولة جيدة بين 2014 و2016، حيث تجاوزت نسب السيولة 20% مما جعله يصنف في الفئة (1). إلا أن السيولة بدأت في التراجع منذ 2017 إلى مستويات متوسطة، قبل أن تشهد انخفاضاً حاداً في 2020 لتصل إلى 2.8%، مما يشير إلى أزمة سيولة حادة. ورغم التحسن الطفيف في 2021، إلا أن المستويات لا تزال ضعيفة نسبياً، مما يعكس تحديات كبيرة واجهها البنك خلال جائحة كوفيد-19، التي نتج عنها زيادة التزامات البنك قصيرة الأجل ما تسبب في تراجع الودائع النقدية المتاحة، واستدعى إعادة النظر في سياسات إدارة السيولة لضمان الاستقرار المالي للبنك في المستقبل.

يظهر البنك الوطني الجزائري (BNA) بسيولة مقبولة خلال الفترة (2014-2019)، حيث كانت نسبة السيولة تتراوح بين 12.6% و16.9%، هذا جعله يحصل على تصنيف تراوح بين (2-3). ومع ذلك، شهدت السيولة انخفاضاً حاداً في 2020 لتصل إلى 8.3%، مما وضع البنك في التصنيف (4) وهو مؤشر على ضعف السيولة. يمكن تفسير هذا الانخفاض بتداعيات جائحة كوفيد-19، حيث أثرت الأزمة الصحية العالمية على التدفقات النقدية للبنوك بسبب القيود الاقتصادية، وتراجع النشاط التجاري، وارتفاع الطلب على السيولة من قبل الأفراد والشركات. ورغم تحسن نسبة السيولة في 2021 إلى 12.2%، إلا أنها لا تزال أقل من المستويات المقبولة التي سجلها البنك في السنوات السابقة، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز السيولة وإدارة أفضل للأصول والالتزامات للتكيف مع الأزمات المستقبلية وضمان الاستقرار المالي.

يتمتع مصرف السلام الجزائر (SBA) بسيولة مرتفعة جداً خلال الفترة (2014-2021)، حيث تراوحت نسبة السيولة بين 32.5% و81.7%، مما جعله يحافظ على التصنيف (1) طوال هذه السنوات، وهو مؤشر على مستوى عالٍ من الملاءة المالية. قبل جائحة كوفيد-19، كانت سيولة البنك مستقرة عند مستويات مرتفعة، إذ بلغت 65.1% في 2016 و64.9% في 2017، لكنها شهدت تراجعاً تدريجياً في السنوات اللاحقة لتصل إلى 32.5% في 2019، ومع ذلك، بقي البنك في الفئة الأعلى نظراً لاحتفاظه بنسبة تفوق 20%. وخلافاً للعديد من البنوك التي تضررت من الجائحة، شهد مصرف السلام تحسناً في السيولة، حيث ارتفعت إلى 48.5% في 2020 ثم إلى 50.3% في 2021، وهو ما قد يُعزى إلى زيادة النقدية، وانخفاض الطلب على التمويل بسبب الأزمة الاقتصادية، وارتفاع ودائع العملاء نتيجة توجههم نحو الادخار في ظل حالة عدم اليقين. وبالرغم من هذا الأداء القوي، يظل البنك بحاجة إلى إدارة فعالة للسيولة لضمان الاستخدام الأمثل للأموال المتاحة وتحقيق توازن بين توفر السيولة والعوائد التشغيلية.

بشكل عام، تُظهر البيانات تبايناً في مستويات السيولة بين البنوك، مع احتفاظ معظمها بسيولة جيدة، بينما شهدت بعض البنوك تراجعاً خلال الأزمات، مما يؤكد أهمية تعزيز إدارة السيولة لضمان الاستقرار المالي.

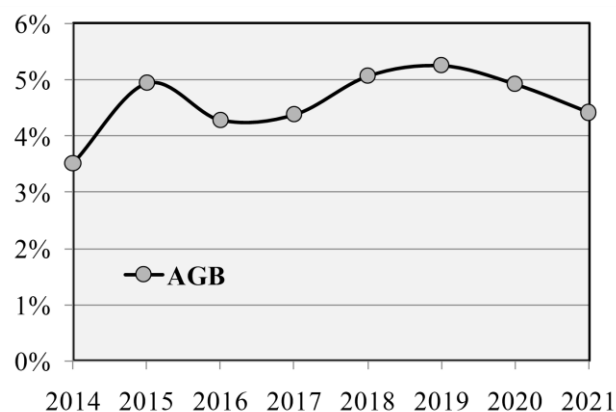
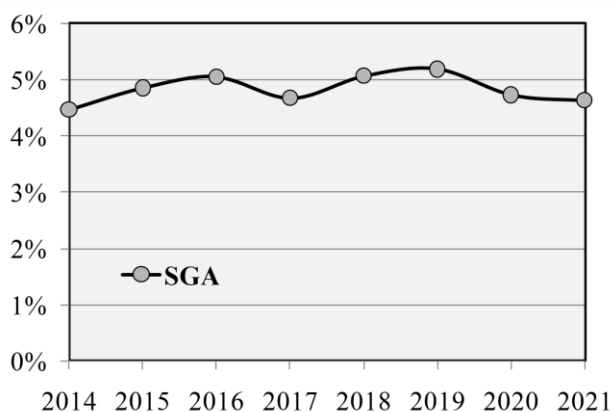
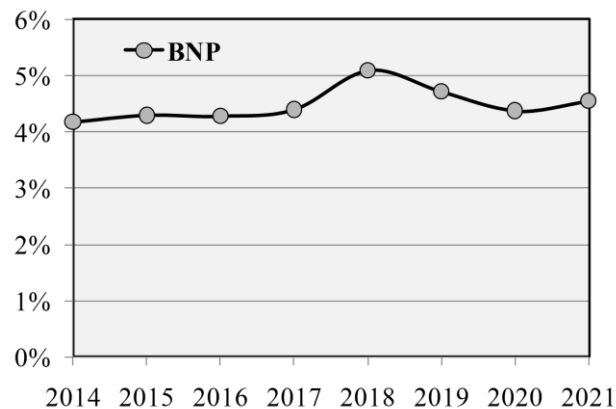
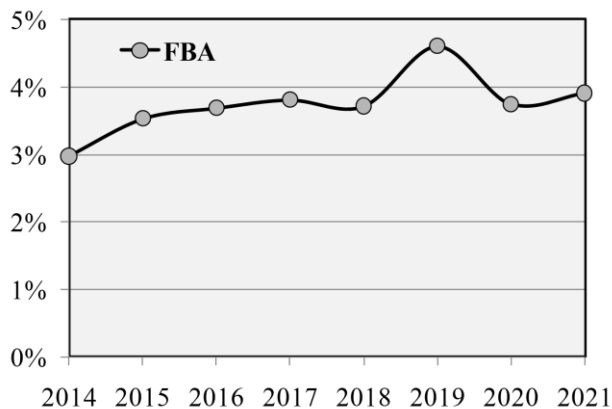
7- الحساسية لمخاطر السوق (S) (Sensitivity to Market Risks): تُقاس الحساسية لمخاطر السوق بنسبة صافي هامش الفائدة (NIM)، التي تعكس قدرة البنك على تحقيق الأرباح من أنشطته الأساسية ومدى تعرضه لمخاطر تقلبات أسعار الفائدة.

الجدول رقم (3-21): التصنيف العام للبنوك وفقاً للحساسية خلال الفترة (2014-2021)

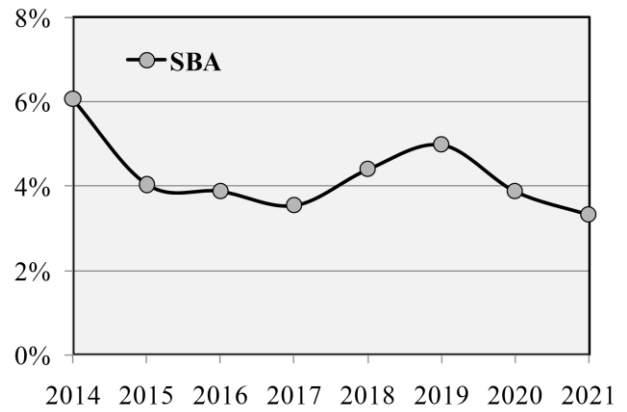
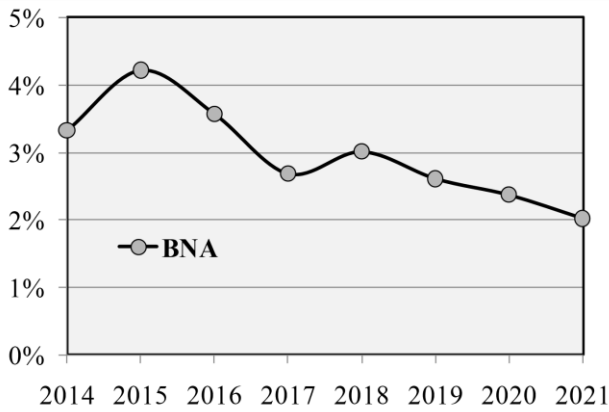
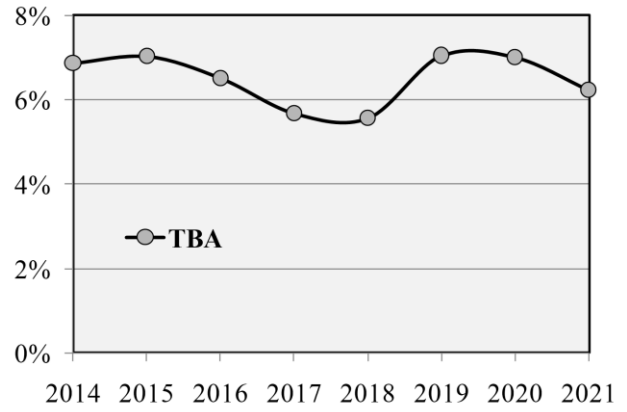
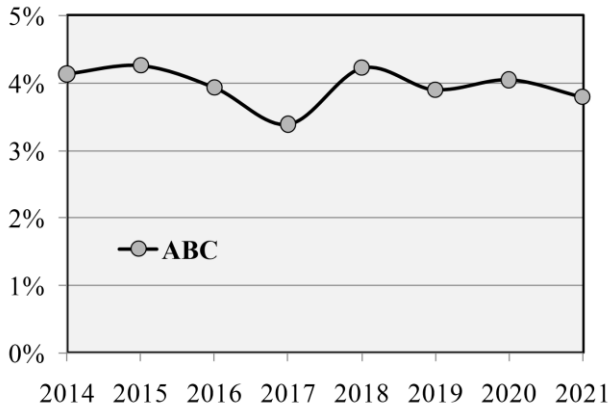
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014		
3,90%	3,74%	4,60%	3,71%	3,80%	3,69%	3,53%	2,97%	نسبة صافي هامش الفائدة	FBA
2	2	1	2	2	2	2	3	التصنيف	
4,54%	4,37%	4,71%	5,08%	4,39%	4,28%	4,29%	4,17%	نسبة صافي هامش الفائدة	PNB
1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف	
4,63%	4,72%	5,18%	5,06%	4,67%	5,05%	4,85%	4,47%	نسبة صافي هامش الفائدة	SGA
1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف	
4,41%	4,92%	5,25%	5,07%	4,37%	4,27%	4,93%	3,51%	نسبة صافي هامش الفائدة	AGB
1	1	1	1	1	1	1	2	التصنيف	
3,79%	4,04%	3,89%	4,22%	3,38%	3,92%	4,26%	4,12%	نسبة صافي هامش الفائدة	ABC
2	1	2	1	2	2	1	1	التصنيف	
6,22%	7,01%	7,04%	5,55%	5,67%	6,51%	7,02%	6,87%	نسبة صافي هامش الفائدة	TBA
1	1	1	1	1	1	1	1	التصنيف	
2,02%	2,36%	2,60%	3,01%	2,69%	3,56%	4,21%	3,32%	نسبة صافي هامش الفائدة	BNA
3	3	3	2	3	2	1	2	التصنيف	
3,32%	3,88%	4,98%	4,41%	3,53%	3,87%	4,02%	6,06%	نسبة صافي هامش الفائدة	SBA
2	2	1	1	2	2	1	1	التصنيف	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-5): نسبة صافي هامش الفائدة (NIM) خلال الفترة (2014-2021)



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

يُظهر فرنسبنك الجزائر (FBA) تذبذبًا في نسبة صافي هامش الفائدة (NIM)، مما يعكس تغيرات في كفاءة إدارة الأصول والالتزامات المالية. ففي 2014 سجل البنك نسبة 2.97% مما وضعه في التصنيف (3)، وهو مؤشر على تعرضه لمستوى متوسط من مخاطر السوق. غير أن الأداء تحسن خلال 2015-2018، حيث تراوحت النسبة من 3.53% إلى 3.80%، مما رفع تصنيفه إلى (2) وبالتالي تحسن القدرة على تحقيق أرباح من الأنشطة الإقراضية وتقليل التأثير بتغيرات أسعار الفائدة. وفي 2019 بلغ البنك أعلى أداء له خلال الفترة المدروسة، حيث سجل نسبة بلغت 4.60% مما جعله في التصنيف (1)، وهو ما يدل على كفاءة عالية في تحقيق الإيرادات من الفوائد. لكن هذا التحسن لم يستمر، حيث تراجعَت النسبة في 2020 و 2021 إلى 3.74% و 3.90%، مما أعاد البنك إلى التصنيف (2). إجمالاً، يُظهر البنك استقرارًا نسبيًا في مواجهة مخاطر السوق مع بعض التقلبات، حيث حافظ في أغلب السنوات على تصنيف (2)، ما يعكس قدرة مقبولة على إدارة مخاطر أسعار الفائدة وتحقيق هامش ربح مستدام.

يُظهر بنك بي إن بي باريسا الجزائر (PNB) أداءً قويًا ومستقرًا في نسبة صافي هامش الفائدة (NIM)، مما يعكس قدرة جيدة على التعامل مع التحديات المتعلقة بتقلبات أسعار الفائدة. ففي 2014، بدأ البنك بنسبة 4.17%، مما وضعه في التصنيف (1)، وهو تصنيف يعكس أداءً جيدًا في تحقيق الأرباح من الأنشطة الإقراضية. استمر البنك في الحفاظ على أداء متميز طوال السنوات التالية، حيث سجل تحسن خلال الفترة 2015-2019، حيث تراوحت النسبة ما بين 4.29% و 4.71%، مما عزز تصنيفه باستمرار في الفئة (1). أما في 2020 و 2021 فقد استقر البنك في مستويات 4.37% و 4.54%، وهي نسب تشير إلى استقرار مستمر في استراتيجية إدارة المخاطر رغم التحديات الاقتصادية.

يُظهر بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) أداءً ماليًا قويًا ومستقرًا، حيث حافظ على نسبة صافي هامش الفائدة (NIM) ضمن التصنيف (1) طوال السنوات المدروسة، مما يعكس كفاءته في إدارة المخاطر السوقية وتحقيق أرباح مستدامة من الأنشطة الإقراضية. فقد بدأ البنك بنسبة 4.47% في 2014، ثم شهد تحسنًا تدريجيًا من 4.85% في 2015 إلى 5.18% في 2019، مما يدل على كفاءة متزايدة في إدارة هامش الفائدة. ورغم التحديات الاقتصادية في 2020 و2021، استقرت النسب عند 4.72% و4.63%، مما يعكس قدرة البنك على التكيف مع تقلبات السوق والحفاظ على استقراره المالي.

يُظهر بنك الخليج الجزائر (AGB) خلال الفترة 2014-2021 تحسنًا ملحوظًا في نسبة صافي هامش الفائدة (NIM)، مما يعكس أداءً ماليًا جيدًا وقدرة على تحقيق عوائد مستقرة من الأنشطة الائتمانية. ففي 2014 كانت النسبة 3.51% مما وضعه ضمن التصنيف (2)، لكنه تمكن من تحسين أدائه ليصل إلى 4.93% في 2015، مما أهله للحصول على التصنيف (1). حافظ البنك على هذا التصنيف خلال السنوات التالية (2016-2017) مع نسب تراوحت بين 4.27% و4.37%، وصولًا إلى 5.25% في 2019، ما يعكس قدرة البنك على تعزيز هامش الفائدة. وعلى الرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة في 2020 و2021، فقد سجل البنك نسب 4.92% و4.41% على التوالي، مما يشير إلى استقرار أدائه وقدرته على إدارة المخاطر السوقية بفعالية.

تُظهر المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) تقلبًا في الأداء مع حفاظ البنك على مستويات جيدة من العوائد. ففي عام 2014 سجلت المؤسسة نسبة 4.12% مما منحها التصنيف (1)، وهو ما يعكس قدرة البنك على تحقيق هامش فائدة مرتفعة. خلال السنوات التالية تراوحت النسبة بين 4.26% في 2015 و3.92% في 2016، ما يشير إلى استقرار نسبي، لكنه انخفض إلى 3.38% في 2017 ليضع البنك في التصنيف (2). أما في 2018 عاد البنك إلى التصنيف (1) بعد ارتفاع النسبة إلى 4.22% إلا أن الأداء شهد بعض التراجع في 2019 إلى 3.89%، ما أدى إلى تصنيفه ضمن الفئة (2). لتحسن الأداء مجددًا في 2020 ليبلغ 4.04%، ويعود البنك إلى التصنيف (1)، لكنه في 2021 سجل انخفاضًا طفيفًا إلى 3.79% مما وضعه مجددًا في التصنيف (2). تعكس هذه الأرقام قدرة البنك على التكيف مع الظروف الاقتصادية، مع وجود بعض التذبذبات في معدلات هوامش الفائدة.

نلاحظ أن ترست بنك الجزائر (TBA) حافظ على تصنيف (1) طوال السنوات المدروسة، مما يعكس كفاءته في تحقيق هامش فائدة مرتفعة. فقد سجل في 2014 نسبة 6.87%، واستمرت هذه النسبة في الارتفاع نهاية 2015 إلى 7.02%، قبل أن تتخفّف قليلًا في 2016 إلى 6.51%، ورغم تسجيل انخفاض طفيف في 2017 و2018 إلى 5.67% و5.55% على التوالي، إلا أن البنك سرعان ما استعاد نموه في 2019 و2020 بنسبة 7%، مما يعكس تحسنًا في قدرته على تحقيق إيرادات صافية من الفوائد. وفي 2021 بلغت النسبة 6.22%، ورغم التراجع الطفيف إلا أن البنك حافظ على مكانته ضمن الفئة (1). وعليه، يعكس هذا الأداء قدرة البنك على تحقيق عوائد مرتفعة من الفوائد مقارنة بإجمالي أصوله، مما يؤكد استقراره المالي وكفاءته التشغيلية في إدارة إيرادات الفائدة بفعالية.

يُظهر البنك الوطني الجزائري (BNA) تذبذبًا في الأداء من حيث تحقيق العوائد من الفوائد، حيث تراوحت النسبة بين التصنيفات (1) و(3) خلال الفترة 2014-2021. في 2014، بلغت النسبة 3.32% مما وضع البنك

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

في التصنيف (2)، قبل أن يتحسن أدائه في 2015 إلى 4.21% ليصنف ضمن الفئة (1). إلا أن النسبة تراجعت إلى 3.56% في 2016، ما أعاده إلى التصنيف (2). شهدت الفترة 2017-2021 انخفاضاً متواصلًا، حيث تراوحت النسبة بين 2.69% و 2.02%، ما أدى إلى تصنيفه غالبًا ضمن الفئة (3)، باستثناء 2018 حيث ارتفعت النسبة إلى 3.01% ليعود مؤقتًا إلى التصنيف (2). تعكس هذه التغيرات ضغوطًا على قدرة البنك في تحقيق إيرادات الفوائد، رغم حفاظه على استقرار نسبي ضمن النطاق 2-3% في السنوات الأخيرة.

يُظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) أداءً مستقرًا نسبيًا في تحقيق العوائد من الفوائد، مع بعض التقلبات الطفيفة. ففي عام 2014 سجل البنك نسبة 6.06% مما وضعه في التصنيف (1)، واستمر الأداء الجيد في 2015 بنسبة 4.02%. خلال الفترة 2016-2017 شهد البنك تراجعًا طفيفًا إلى 3.87% و 3.53%، ما أدى إلى تصنيفه في الفئة (2). عاد الأداء للتحسن في 2018 و 2019 مع ارتفاع النسبة إلى 4.41% و 4.98% ليعود إلى التصنيف (1)، إلا أنه شهد تراجعًا في 2020 و 2021 إلى 3.88% و 3.32% ما أعاده إلى التصنيف (2). تعكس هذه التغيرات قدرة البنك على تحقيق عوائد مستقرة رغم التقلبات، مع حفاظه على تصنيف ضمن الدرجتين (1) و (2).

بشكل عام، تُظهر النتائج تباينًا في قدرة البنوك على إدارة مخاطر السوق، مع احتفاظ معظمها بمستويات مقبولة من السيولة والاستقرار، بما يعكس مرونة نسبية في مواجهة تقلبات أسعار الفائدة.

8- التصنيف العام للبنوك المختارة بناءً على نظام التصنيف (CAMELS): يوضح الجدول (3-21) هذا التصنيف الذي يعكس كفاءة أدائها وقدرتها على إدارة المخاطر والاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والتنظيمية.

الجدول رقم (3-22): التصنيف العام للبنوك وفقًا لتصنيف (CAMELS) خلال الفترة (2014-2021)

البنك	التصنيف	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FBA	تحليل التصنيف	2,7	2,0	1,3	1,3	1,3	1,0	1,3	1,4
	مقبول	مُرضي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي
PNB	تحليل التصنيف	1,5	1,6	1,8	2,0	1,6	1,6	1,9	1,9
	قوي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي
SGA	تحليل التصنيف	1,2	1,2	1,2	1,4	1,2	1,6	2,1	1,4
	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	مُرضي	مُرضي	قوي
AGB	تحليل التصنيف	1,3	1,4	1,6	1,4	1,3	1,2	1,7	1,4
	قوي	قوي	مُرضي	قوي	قوي	قوي	قوي	مُرضي	قوي
ABC	تحليل التصنيف	1,2	1,2	1,5	1,3	1,2	1,5	1,2	1,5
	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي
TBA	تحليل التصنيف	1	1	1,4	1,3	1,3	1,5	1,4	1,3
	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي	مُرضي	قوي	قوي
BNA	تحليل التصنيف	2,3	1,9	1,9	1,8	1,7	2,3	2,3	2,2
	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي	مُرضي
SBA	تحليل التصنيف	1,4	2,2	1,5	1,6	1,2	1	1,1	1,2
	قوي	مُرضي	قوي	مُرضي	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

أولاً، يمكن ملاحظة أن فرنسبنك الجزائر (FBA) شهد تحسناً ملحوظاً في أدائه على مدار السنوات، حيث انتقل من تصنيف "مقبول" في 2014 إلى "مُرضي" في 2015 ليصل إلى تصنيف "قوي" في باقي السنوات من 2016 إلى غاية 2021، مما يعكس جهود البنك في تحسين جودة أصوله وإدارته المالية.

من جهة أخرى، نجد أن بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) حافظ على تصنيف "مرضِي" طوال فترة التقييم، مما يشير إلى استقرار أدائه المالي والإداري مع بعض نقاط الضعف التي تظل تحت السيطرة. ورغم عدم تحقيقه تصنيف "قوي" باستثناء سنة 2014، إلا أن ثباته عند مستوى "مرضِي" يعكس قدرة البنك على التكيف مع التحديات الاقتصادية والرقابية مع الحاجة إلى تطوير استراتيجياته لتعزيز متانة إدارة المخاطر.

أما سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) فقد مر بتقلبات في تصنيفه، حيث حصل على تصنيف "قوي" منذ 2014 لكنه تراجع إلى "مرضِي" في 2019 و2020، مما يدل على مواجهة البنك لبعض التحديات خلال تلك الفترة، مثل ضعف الأداء المالي أو بعض المشكلات التشغيلية، غير أن استعادته لتصنيف "قوي" في معظم السنوات تعكس استقرارًا نسبيًا.

فيما يتعلق ببنك الخليج الجزائر (AGB) فقد أظهر استقرارًا في تصنيفه، حيث حصل على تقييم "قوي" في معظم سنوات الدراسة، مما يعكس استقرارًا عامًا لكنه لا يخلو من بعض المخاطر المحتملة. هذا يشير إلى أن البنك يتمتع بأساس مالي وإداري جيد، لكنه يواجه تحديات تستوجب تعزيز سياسات إدارة المخاطر للحفاظ على استدامة أدائه القوي.

بالانتقال إلى المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC)، فقد تميزت بالاستقرار في أدائها حيث حافظت على تصنيف "قوي" طيلة الفترة، إذ تراوحت درجاتها بين (1.2 - 1.5)، مما يعكس استدامة في الأداء المالي والإداري. وعلى الجانب الآخر، شهد البنك الوطني الجزائري (BNA) تحسنًا تدريجيًا، إذ بدأ بتصنيف "مرضِي" في 2014 بدرجة (2.3) ولتحسن تدريجيًا خلال (2015-2018) ليلبغ درجة (1.7) في 2018، مما يعكس نجاح البنك في تعزيز متانته المالية على مدى هذه السنوات. ومع ذلك، فإن النتائج توحى بوجود تحديات تحتاج إلى معالجة لضمان استدامة التحسن.

أخيرًا، حافظ كل من ترست بنك الجزائر (TBA) ومصرف السلام الجزائر (SBA) على تصنيف "قوي" خلال معظم الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021، مما يشير إلى كفاءة عالية في إدارة المخاطر، والتزامًا صارمًا بالقوانين والأنظمة، إلى جانب قدرة كبيرة على مواجهة التقلبات الاقتصادية. هذا الأداء يعكس استقرارًا ماليًا وإداريًا متميزًا، وامتثالًا تنظيميًا.

تعكس نتائج تصنيف (CAMELS) استقرار إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية المختارة، إذ لم يسجل أي بنك تصنيفًا ضمن الفئات الحرجة، مع استمرار أهمية تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر لضمان استدامة الاستقرار.

9- رأس المال الإجتماعي (Capital Social): خلال الفترة شهدت البنوك الجزائرية تغيرات في رأس المال عكست استراتيجياتها المالية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والمالية.

الجدول رقم (3-23): رأس المال الإجتماعي خلال الفترة (2014-2021)

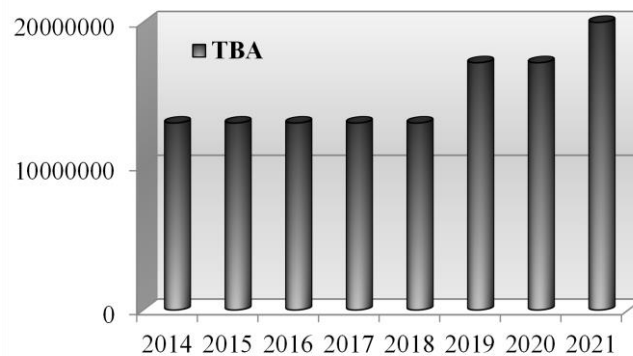
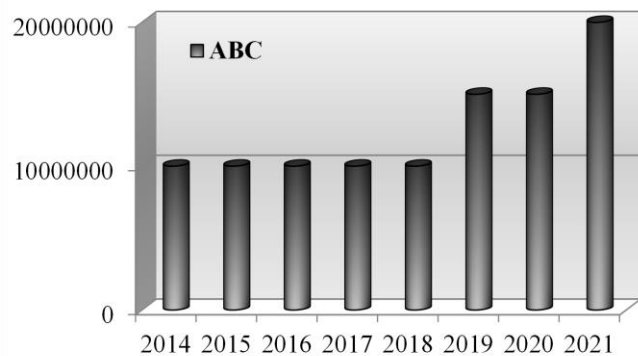
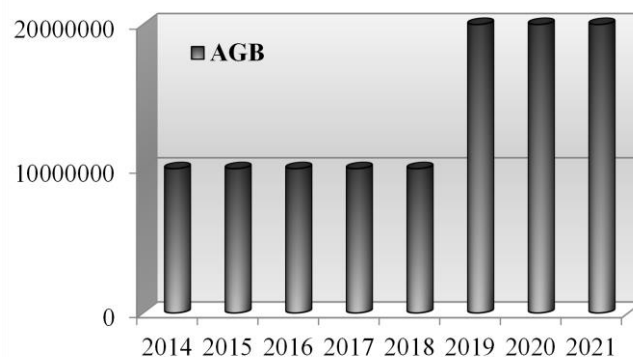
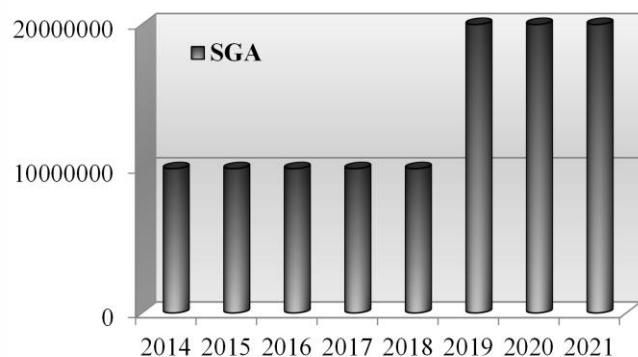
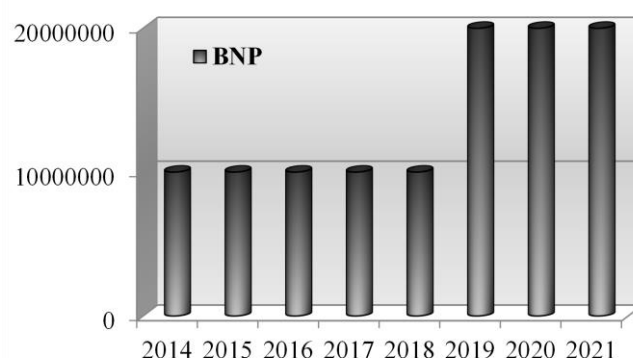
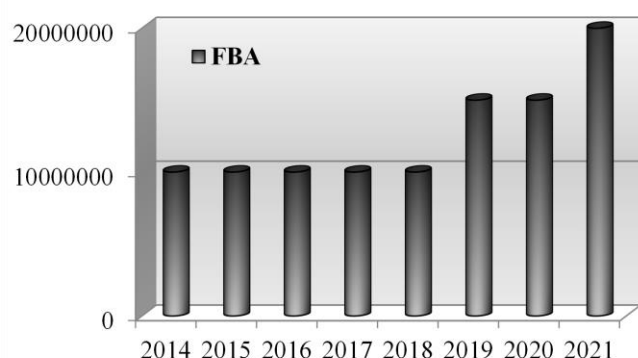
الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
20000000	15000000	15000000	10000000	10000000	10000000	10000000	10000000	FBA
20000000	20000000	20000000	10000000	10000000	10000000	10000000	10000000	PNB
20000000	20000000	20000000	10000000	10000000	10000000	10000000	10000000	SGA
20000000	20000000	20000000	10000000	10000000	10000000	10000000	10000000	AGB
20000010	15000000	15000000	10000000	10000000	10000000	10000000	10000000	ABC
20000000	17194000	17194000	13000000	13000000	13000000	13000000	13000000	TBA
150000000	150000000	150000000	150000000	41600000	41600000	41600000	41600000	BNA
20000000	15000000	15000000	10000000	10000000	10000000	10000000	10000000	SBA

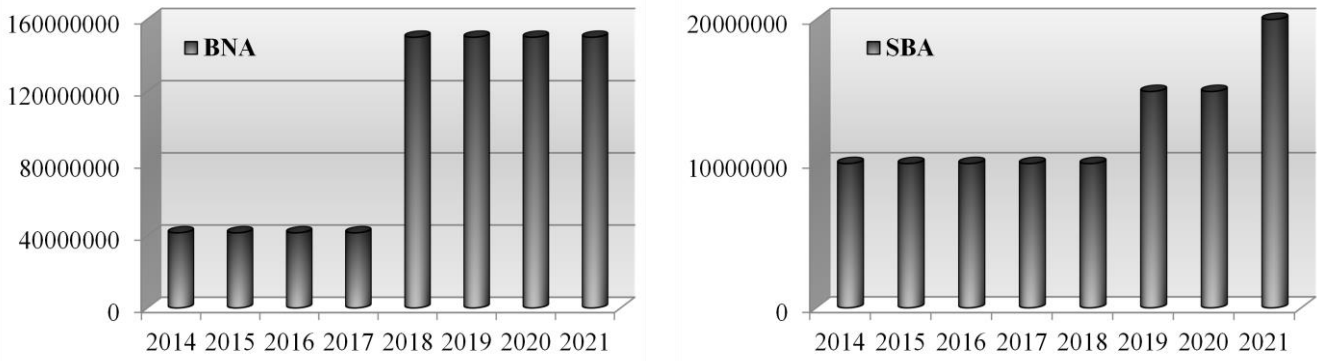
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التقارير السنوية للبنوك

الشكل رقم (3-6): رأس المال الإجتماعي خلال الفترة (2014-2021)

الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

تميز فرنسبنك الجزائر (FBA) بزيادة مستمرة في رأس ماله الاجتماعي، حيث بدأ بـ 10 مليار دج في عام 2014 وانتهى عند 20 مليار دج في 2021. هذه الزيادة التدريجية تعكس استقرار البنك ونموه المالي، مما يبرهن على نجاحه في تعزيز قاعدته الرأسمالية لدعم عملياته وتوسعاته.

أظهر بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) وبنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) وبنك الخليج الجزائر (AGB)، استقراراً في رأس ماله الاجتماعي خلال الفترة (2014-2018) عند 10 مليار دج، ثم عرف ارتفاعاً في رأس ماله خلال سنة 2019 حيث بلغ 20 مليار دج طبقاً لمتطلبات نظام بنك الجزائر رقم 03-18 المؤرخ في 04 نوفمبر 2018 المتعلق بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية العاملة بالجزائر، وظل عند ذلك المبلغ خلال السنوات 2020 و2021 دون أي تغيير. يعكس ذلك استراتيجية المحافظة على الاستقرار المالي مع التركيز على تعزيز العمليات التشغيلية دون الحاجة إلى تعديل رأس المال باستمرار.

شهد رأس مال بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC) ومصرف السلام الجزائر (SBA)، زيادات تدريجية على مدار السنوات، حيث ارتفع من 10 مليار دج في 2014 إلى 15 مليار دج في 2019 ثم إلى 20 مليار دج في 2021. هذا النمو يعكس استراتيجية البنك لتعزيز قاعدته المالية لمواجهة توسعاته وتعزيز استقراره. بينما شهد البنك الوطني الجزائري (BNA) تطوراً ملحوظاً في رأس ماله الاجتماعي، حيث ارتفع تدريجياً من 41 مليار دج في عام 2014 إلى 150 مليار دج في عام 2021. تعكس هذه الزيادة الدور المحوري للبنك باعتباره أحد أهم البنوك العمومية في الجزائر، وتبرز في الوقت ذاته الجهود المبذولة لتعزيز موارده المالية، بما يساهم في تلبية متطلبات السوق وتحقيق أداء مالي أفضل.

أما ترست بنك الجزائر (TBA)، فقد حافظ على رأس ماله الاجتماعي عند 13 مليار دج من 2014 إلى 2018، ليشهد بعد ذلك زيادات متتالية؛ حيث ارتفع إلى 17.2 مليار دج في عام 2019 و2020، ثم وصل إلى 20 مليار دج خلال الفترة في 2021، مما يعكس توسعاً ملحوظاً في رأس المال استجابة لمتطلبات السوق.

تشير البيانات إلى زيادات تدريجية في رؤوس أموال البنوك الجزائرية خلال فترة الدراسة، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات والتوسع وتحقيق الاستدامة المالية.

10- الاحتياطات (Reserves): تمثل الاحتياطات مؤشراً على سيولة البنك وقدرته على الوفاء بالتزاماته وتغطية المخاطر، كما تعكس كفاءة إدارته المالية. وفيما يلي تحليل لتطور احتياطات البنوك الجزائرية الثمانية خلال الفترة (2014-2021)، وفقاً للجدول رقم (3-24).

الجدول رقم (3-24): الاحتياطات خلال الفترة (2014-2021)

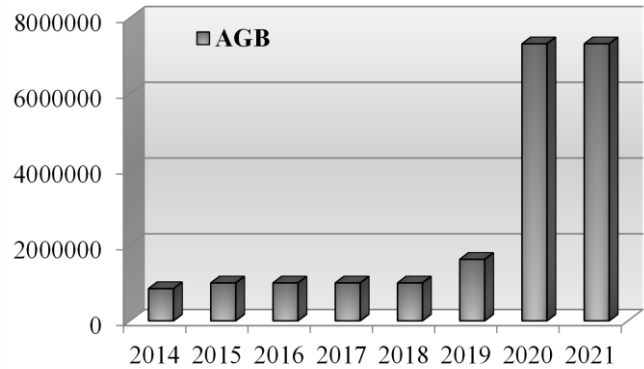
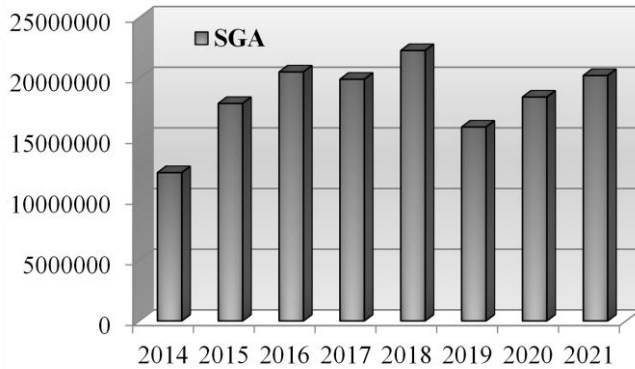
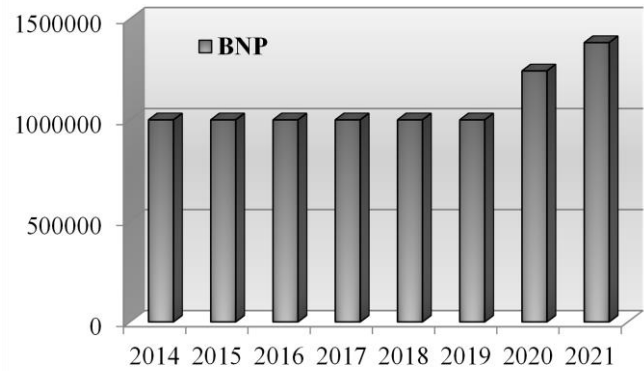
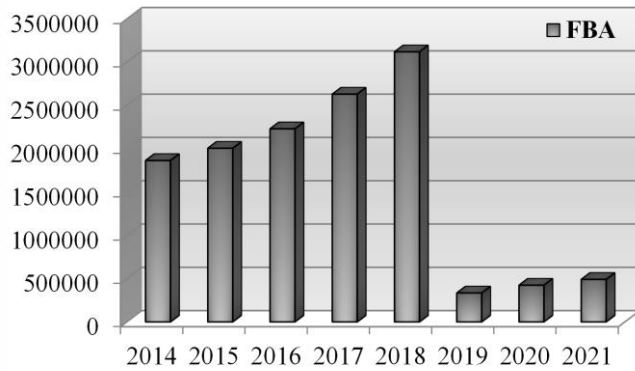
الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري

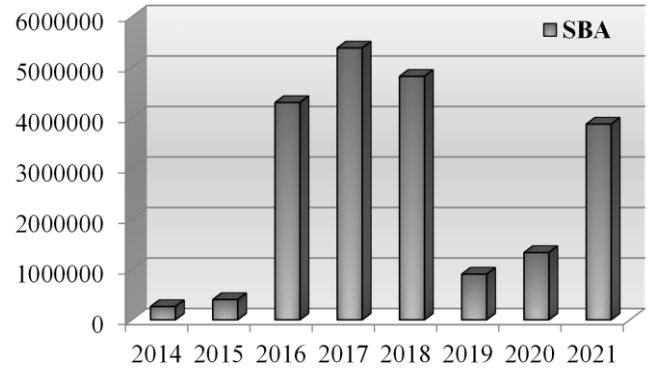
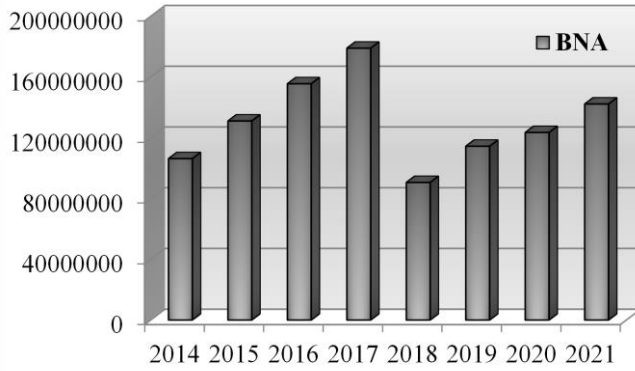
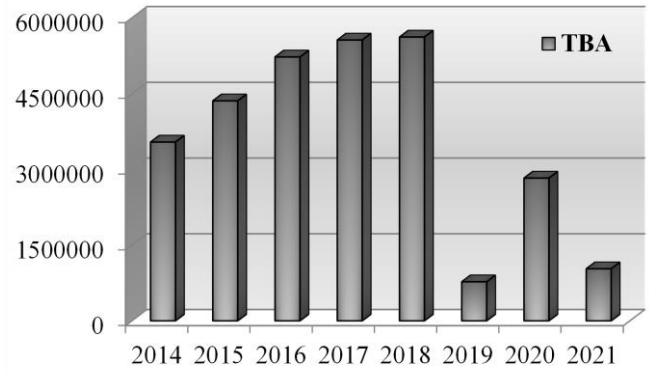
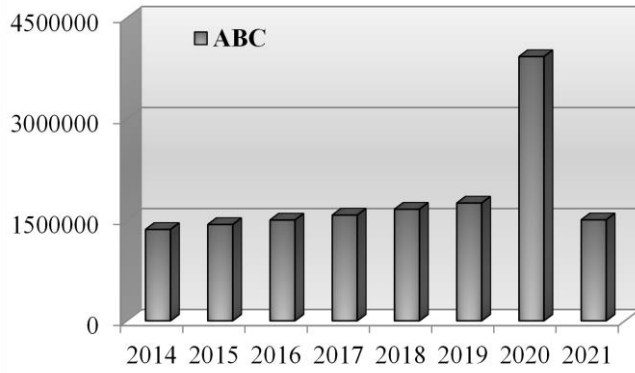
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
490610	423386	333722	3118939	2630110	2229798	2005242	1863711	FBA
1382327	1242308	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	PNB
20223162	18450961	15979575	22286182	19919690	20521853	17925257	12220466	SGA
7314927	7314927	1622810	1000000	1000000	1000000	1000000	849620	AGB
1499636	3924725	1749048	1657430	1570255	1496611	1430616	1356941	ABC
1030098	2826397	772844	5620195	5561137	5225852	4355877	3539985	TBA
142221150	123470345	114406150	90573966	178987219	155567323	131029808	106245349	BNA
3874230	1331052	904791	4820009	5381433	4301347	399999	261668	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التقارير السنوية للبنوك

الشكل رقم (3-7): الاحتياطات خلال الفترة (2014-2021)

الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري





المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

شهدت احتياطات فرنسبنك الجزائر (FBA) نموًا تدريجيًا من 1.8 مليار دج في عام 2014 إلى أن بلغت ذروتها عند 3.1 مليار دج في 2018، قبل أن تعرف تراجعًا حادًا بلغ أدناه في 2021 عند 490610 ألف دج فقط. هذا الانخفاض الملحوظ بعد 2018 قد يعكس تراجعًا في قدرة البنك على توليد الفوائض المالية، أو زيادة الاعتماد على الاحتياطات لتغطية الالتزامات، ما يشير إلى تدهور محتمل في مستوى السيولة لديه. أما بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB)، فقد تميز باستقرار لافتي في مستوى احتياطاته التي بلغت 1 مليار دج طيلة الفترة من 2014 إلى 2019، قبل أن تبدأ بالارتفاع التدريجي لتصل إلى 1382327 في 2021. ويعكس هذا المسار سياسة مالية تحفظية مدروسة، ما يعزز ثقة العملاء ويعطي إشارات إيجابية عن سلامة الوضعية المالية للبنك.

في السياق نفسه، أظهر بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) أداءً متوازنًا ونموًا مطردًا، حيث ارتفعت احتياطاته من 12.2 مليار دج في 2014 إلى 22.2 مليار دج في 2018، واستقرت عند 20.2 مليار دج في 2021. هذا النمو يعكس كفاءة الإدارة في تحقيق فوائض مالية والحفاظ على مستوى عالٍ من السيولة، مما يدل على حوكمة مالية جيدة.

أما بنك الخليج الجزائر (AGB)، فقد بدأ باحتياطات متوسطة بلغت 849620 ألف دج في 2014، ثم سجل ارتفاعًا مهمًا في 2019 بلغ 1.62 مليار دج، إلا أنه سرعان ما تزايد ليستقر عند 7.31 مليار دج في كل من عامي 2020 و2021. مما يعكس تحسنًا ملحوظًا في قدرة البنك على تعزيز فوائضه المالية، وربما يدل على تبني سياسات أكثر تحفظًا في إدارة السيولة والاحتياطات خلال تلك الفترة.

من جهته، حقق بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) نموًا مستمرًا في الاحتياطات من 1.35 مليار دج في 2014 إلى 3.92 مليار دج في 2020، ثم عرف انخفاضًا إلى 1.49 مليار دج في 2021. مما

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

يشير إلى احتمال استخدام جزء كبير من الاحتياطيات لتغطية التزامات أو تمويل نشاطات تشغيلية، وهو ما يستدعي مراجعة السياسات المالية لضمان استدامة مستويات السيولة.

وفيما يخص ترست بنك الجزائر (TBA)، فقد أظهر أداءً قوياً في النصف الأول من الفترة، حيث قفزت احتياطياته من 3.53 مليار دج في 2014 إلى 5.62 مليار دج في 2018، قبل أن تتراجع تدريجياً إلى 1.03 مليار دج في 2021. ويعد هذا الانخفاض الحاد مؤشراً مقلّماً يعكس احتمال تعرض البنك لضغوطات مالية متزايدة أو تراجع في قدرته على توليد الفوائض.

أما البنك الوطني الجزائري (BNA)، فقد سجل نمواً مطرداً في احتياطياته من 106.2 مليار دج في 2014 إلى ذروته في 2017 عند 178.9 مليار دج، ثم تراجعت تدريجياً لتبلغ 142.2 مليار دج في 2021. ويُعد هذا الأداء مستقرّاً نسبياً، ما يدل على قدرة البنك على الحفاظ على توازن جيد بين الفوائض المالية والالتزامات. أخيراً، أظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) أداءً تصاعدياً ملحوظاً خلال منتصف الفترة، إذ ارتفعت احتياطياته من 261,668 ألف دج في 2014 إلى 4.82 مليار دج في 2018، قبل أن تتراجع تدريجياً ثم تستقر عند 3.87 مليار دج في 2021، مما يعكس قدرة البنك على تحقيق فوائض معتبرة رغم بعض التذبذبات.

11- نسبة الرافعة المالية (Leverage Ratio): تُعد مؤشراً لقياس متانة المركز المالي للبنك وقدرته رأس المال الأساسي على تغطية إجمالي التعرضات والحد من الإفراط في الاقتراض.

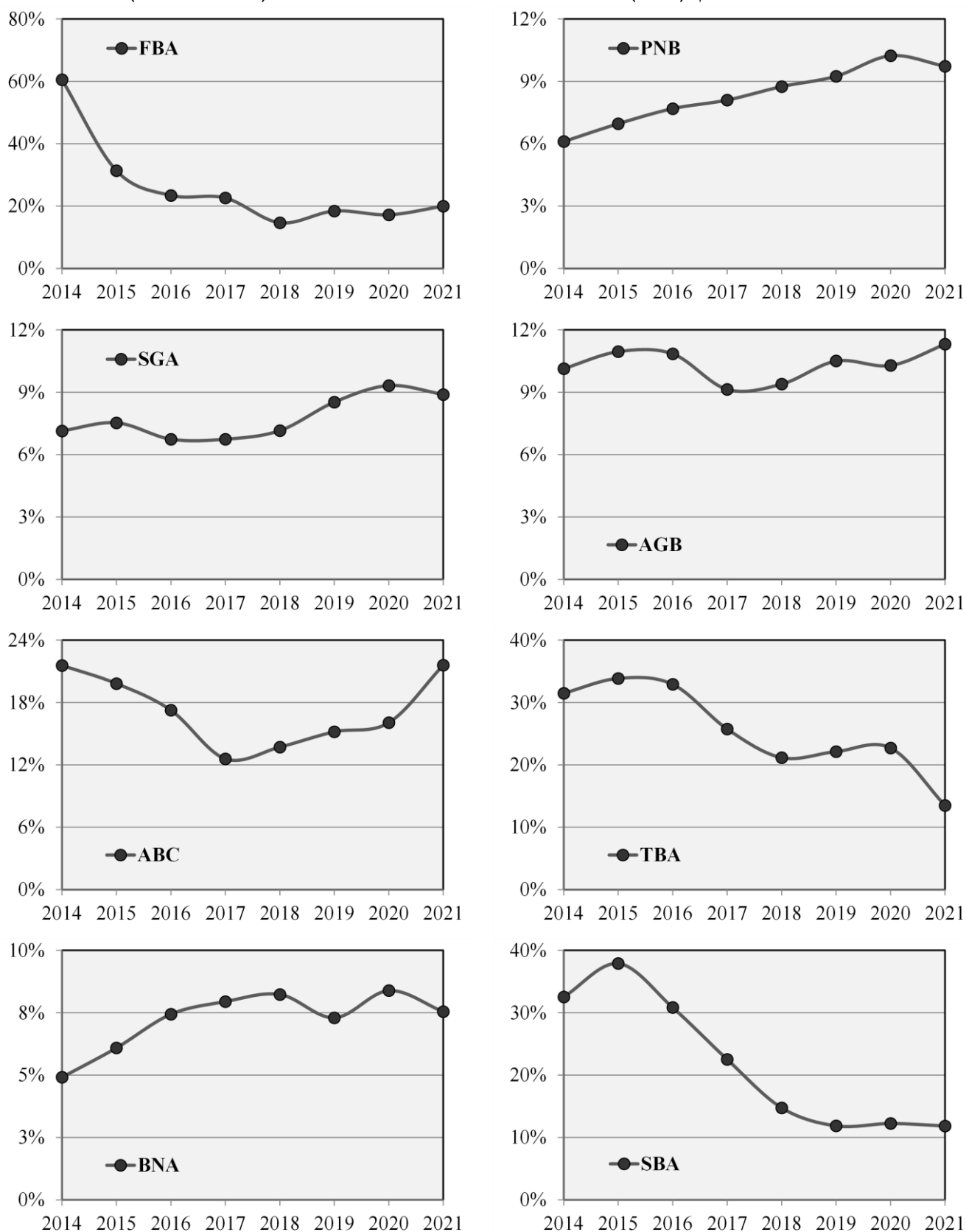
الجدول رقم (3-25): نسبة الرافعة المالية خلال فترة الدراسة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
	19,97%	17,20%	18,41%	14,64%	22,59%	23,41%	31,36%	60,54%	FBA
	9,72%	10,23%	9,25%	8,75%	8,10%	7,69%	6,96%	6,10%	PNB
	8,89%	9,32%	8,52%	7,15%	6,74%	6,74%	7,53%	7,14%	SGA
	11,31%	10,29%	10,50%	9,39%	9,14%	10,85%	10,95%	10,14%	AGB
	21,60%	16,06%	15,18%	13,71%	12,58%	17,25%	19,82%	21,57%	ABC
	13,48%	22,70%	22,13%	21,16%	25,75%	32,91%	33,86%	31,49%	TBA
	7,54%	8,39%	7,30%	8,23%	7,95%	7,44%	6,09%	4,91%	BNA
	11,84%	12,24%	11,85%	14,75%	22,52%	30,84%	37,89%	32,54%	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

يبين الجدول أن جميع البنوك الثمانية تجاوزت الحد الأدنى (3%)، فبنوك مثل (BNP ; SGA ; AGB) حافظت على نسب مستقرة ومعتدلة تراوحت بين 6% و 11%، مما يعكس سياسة حذرة ومتوازنة في إدارة رأس المال والمخاطر. أما البنوك الأخرى (FBA ; ABC ; TBA ; SBA) فقد سجلت نسباً مرتفعة في بعض السنوات (تجاوزت 30% وأحياناً 60% كما في FBA سنة 2014)، وهو ما يشير إلى اعتماد أكبر على الديون لتمويل الأصول، قبل أن تشهد هذه النسب تراجعاً تدريجياً خلال الفترة الأخيرة، في إشارة إلى تعزيز قاعدتها الرأسمالية. ويُعد بنك (BNA) الأكثر تحفظاً، إذ ظل قريباً من الحدود الدنيا لكن ضمن المستويات الآمنة. وعليه، يظهر أن القطاع المصرفي الجزائري التزم عمومًا بمعايير بازل 3، مع تباين في استراتيجيات البنوك بين الحذر في إدارة المخاطر والاعتماد المرتفع على الرافعة المالية.

الشكل رقم (3-8): نسبة الرافعة المالية خلال فترة الدراسة (2014-2021)



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

12- شهية المخاطرة (Risk Appetite): تعد مؤشراً مهماً يعكس مدى استعداد البنوك لتحمل المخاطر في سعيها لتحقيق الأرباح. حيث أن نسبة الرغبة في المخاطرة الإيجابية والأعلى تعني أن صافي الأرباح الأساسية بما في ذلك الاحتياطي لخسائر القروض (البسط) يتجاوز رأس المال التنظيمي للبنك (المقام)، وعليه تشير نسبة الرغبة في المخاطرة الأعلى إلى انخفاض المخاطرة مع زيادة القدرة على توليد الإيرادات لتغطية الخسائر المحتملة. في المقابل، عندما يتجاوز احتياطي خسائر القروض ونفقات التشغيل صافي الإيرادات، فإن ذلك يؤدي إلى نسبة سلبية للرغبة في المخاطرة، وهذا يعني أيضاً سلوكاً أعلى في تحمل المخاطرة من جانب البنك بسبب زيادة المخصصات وتدهور جودة الأصول.

الجدول رقم (3-26): شهية المخاطرة خلال الفترة (2014-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
7,39%	11,74%	16,10%	17,96%	12,83%	8,58%	1,67%	-6,53%	FBA
2,00%	-1,74%	12,73%	26,94%	7,18%	22,63%	33,80%	19,58%	PNB
15,07%	-38,55%	11,05%	78,63%	53,09%	63,88%	44,75%	40,09%	SGA
21,45%	10,88%	35,44%	52,74%	51,26%	36,57%	47,04%	51,86%	AGB
10,27%	16,66%	11,38%	23,40%	21,34%	16,02%	15,60%	12,99%	ABC
32,65%	23,87%	13,01%	17,70%	12,55%	9,73%	16,18%	14,65%	TBA
3,85%	7,24%	-10,98%	18,69%	23,23%	55,11%	89,58%	-6,95%	BNA
21,26%	25,40%	34,12%	32,71%	11,44%	8,34%	2,93%	12,00%	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

يُظهر تحليل شهية المخاطرة تفاوتاً واضحاً في مستوى الاستقرار والقدرة على الموازنة بين العائد والمخاطر. فقد حافظ فرنسبنك ومصرف السلام وترست بنك على أداء إيجابي ومستقر نسبياً، بما يعكس فعالية مقبولة في التحكم بالمخاطر وتحقيق الإيرادات، مع تميز ترست بنك بتسجيل أعلى نسبة له سنة 2021. كما أظهر بنك الخليج تحسناً ملحوظاً، خاصة بعد ارتفاع نسبته إلى 21.45% سنة 2021، وهو ما يشير إلى اتباعه سياسة حذرة تدعم النمو المستدام. في المقابل، اتسم أداء بنك بي إن بي باريبا، والمؤسسة العربية المصرفية، والبنك الوطني الجزائري بدرجات متفاوتة من التذبذب؛ إذ تأثرت نتائجها بتغيرات المصروفات التشغيلية والمخصصات وسياسات الائتمان وظروف السوق. وقد برز بنك سوسيتيه جنرال باعتباره الأكثر تقلباً، حيث انتقل من نسبة مرتفعة جداً سنة 2018 إلى نسبة سلبية حادة سنة 2020، قبل أن يستعيد أداءً إيجابياً في 2021. وعليه، تعكس النتائج وجود اختلافات في فعالية إدارة المخاطر بين البنوك، مع قدرة أغلبها على استعادة التوازن بعد فترات التراجع، وإن بدرجات متفاوتة من الاستقرار.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية - الجزء الثاني

يركز هذا المبحث على محورين رئيسيين يعكسان الأبعاد الحيوية في عمل البنوك، وهما مستوى المخاطر المالية ومستوى الأداء البنكي. إن أهمية هذا التحليل تكمن في تسليط الضوء على العلاقة المتبادلة بين هذين البعدين، إذ أن إدارة المخاطر المالية بفعالية تعد عنصراً جوهرياً لتحقيق أداء بنكي مستدام ومتميز.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمستوى المخاطر المالية

يشمل تقييم المخاطر المالية تحليل مخاطر الائتمان بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات مثل نسبة مخصصات خسائر القروض، درجة (Ln Z-score)، ونسبة القروض إلى الأصول. كما تم تقييم مخاطر السيولة من خلال نسبة النقدية إلى الودائع ونسبة النقدية إلى الأصول ونسبة القروض إلى الودائع، إلى جانب تقييم المخاطر التشغيلية استناداً إلى نسبة التكلفة إلى الدخل والربح لكل موظف. ويهدف هذا الجزء إلى تحديد مصادر التهديدات المالية للحد منها.

1- مخاطر الائتمان:

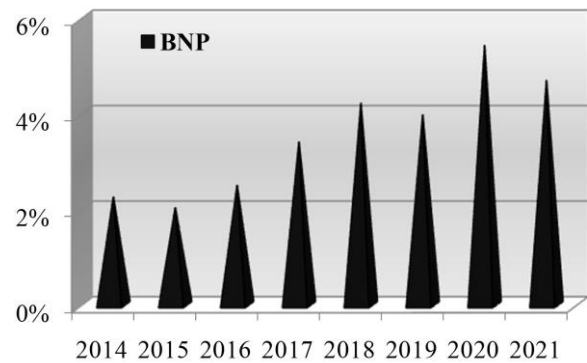
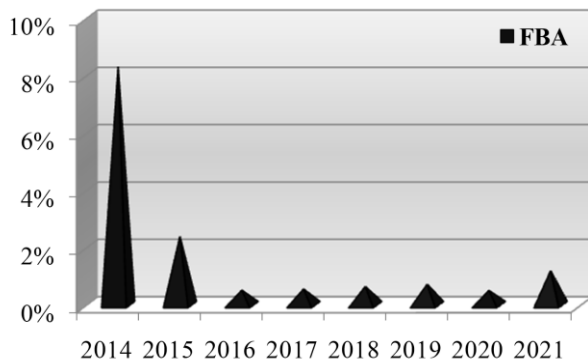
أ- نسبة مخصصات خسائر القروض (LLP): تقيس هذه النسبة المخصصات المكونة لمواجهة خسائر القروض المحتملة؛ فارتفاعها يعكس توقع مخاطر ائتمانية أكبر، بينما يشير انخفاضها إلى تحسن جودة القروض. ويوضح الجدول والرسوم البيانية تطورها في ثمانية بنوك جزائرية خلال الفترة المدروسة.

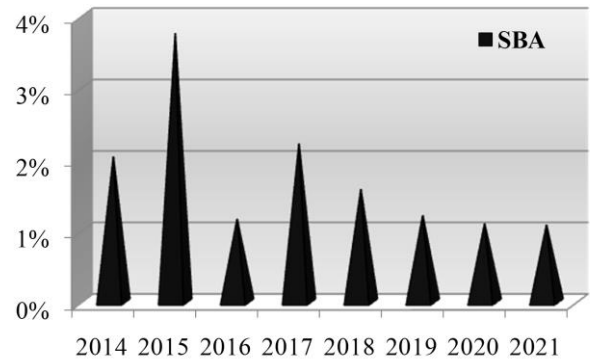
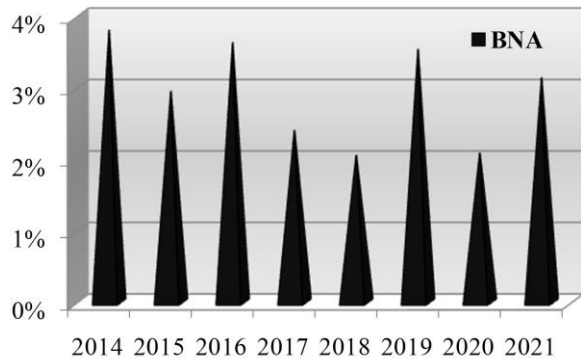
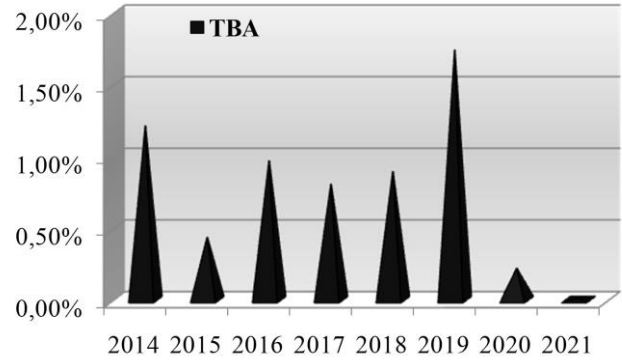
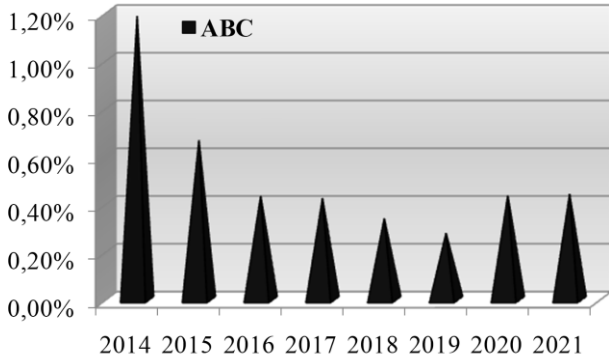
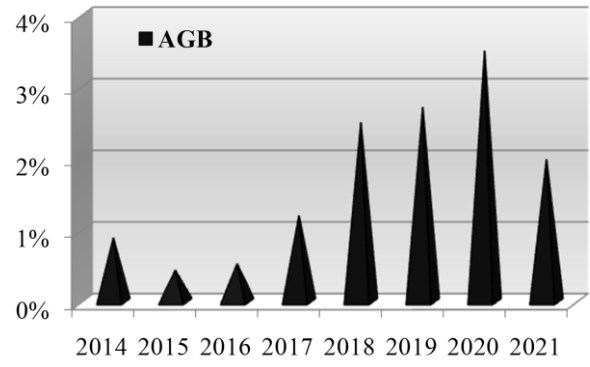
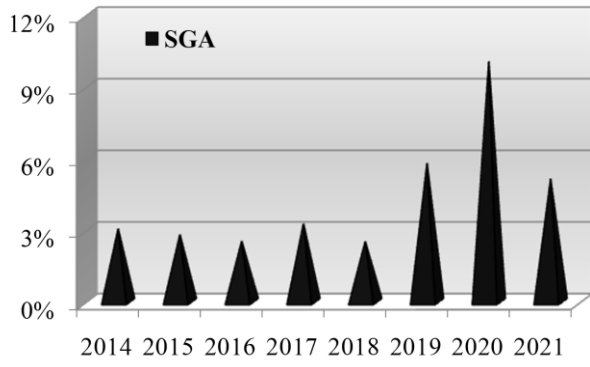
الجدول رقم (3-27): نسبة مخصصات خسائر القروض (LLP) خلال الفترة (2014-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
1,19%	0,50%	0,71%	0,64%	0,55%	0,51%	2,38%	8,31%	FBA
4,71%	5,44%	3,99%	4,23%	3,42%	2,51%	2,04%	2,27%	PNB
5,15%	10,07%	5,81%	2,53%	3,28%	2,54%	2,82%	3,07%	SGA
1,99%	3,50%	2,72%	2,51%	1,21%	0,53%	0,44%	0,89%	AGB
0,44%	0,44%	0,28%	0,34%	0,43%	0,43%	0,67%	1,19%	ABC
0,01%	0,22%	1,75%	0,90%	0,81%	0,97%	0,44%	1,22%	TBA
3,15%	2,09%	3,54%	2,06%	2,41%	3,64%	2,96%	3,81%	BNA
1,08%	1,10%	1,21%	1,58%	2,22%	1,16%	3,76%	2,04%	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-9): نسبة مخصصات خسائر القروض (LLP) خلال الفترة (2014-2021)





المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

شهد فرنسبنك الجزائر (FBA) انخفاضاً ملحوظاً في نسبة مخصصات خسائر القروض من 8.31% في عام 2014 إلى 1.19% في عام 2021. يعكس هذا الانخفاض تحسناً كبيراً في جودة محفظة القروض، مما يشير إلى إدارة فعالة للمخاطر وتراجع في القروض المتعثرة بمرور الوقت.

سجل بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) زيادات تدريجية في النسبة من 2.27% في 2014 إلى 4.71% في 2021. هذا التوجه يعكس إما ارتفاعاً في مستوى المخاطر الائتمانية أو اتباع البنك لسياسات أكثر تحفظاً لتعزيز مخصصاته المالية لمواجهة الخسائر المحتملة.

شهد بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) تقلبات كبيرة في النسبة، حيث ارتفعت بشكل ملحوظ من 3.07% في 2014 إلى ذروتها عند 10.07% في 2020 مما يشير إلى تحديات جديدة أو تأثيرات خارجية مثل جائحة كوفيد-19، قبل أن تنخفض إلى 5.15% في 2021. يشير هذا النمط إلى تعرض البنك لمخاطر ائتمانية عالية في السنوات الأخيرة، مما استدعى زيادات كبيرة في المخصصات لتأمين استقراره المالي.

سجل بنك الخليج الجزائر (AGB) زيادات معتدلة في النسبة، حيث ارتفعت من 0.89% في 2014 إلى 3.50% في 2020، قبل أن تتحسن إلى 1.99% في 2021. يعكس هذا الأداء توجهاً نحو تحسين إدارة المخاطر الائتمانية مع الحفاظ على استقرار نسبي في جودة القروض.

أظهر بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC) استقراراً في نسبة مخصصات خسائر القروض، حيث تراوحت بين 0.28% و 0.67% خلال الفترة المدروسة. يعكس هذا الأداء إدارة فعالة للمخاطر وجودة عالية لمحفظه القروض، مما يعزز استقرار البنك المالي.

شهد ترست بنك الجزائر (TBA) تذبذباً في النسبة مع انخفاض واضح من 1.22% في 2014 إلى 0.01% في 2021. يعكس هذا التحسن الكبير تحسن جودة القروض أو تقليل حجم المخاطر الائتمانية بشكل عام. سجل البنك الوطني الجزائري (BNA) نسباً مرتفعة نسبياً مقارنة بالبنوك الأخرى، حيث تراوحت بين 3.81% في 2014 و 3.15% في 2021 مع بعض التقلبات. يشير ذلك إلى استمرار تحديات البنك في إدارة المخاطر الائتمانية، مع جهود واضحة لتحسين جودة الأصول.

شهد مصرف السلام الجزائر (SBA) البنك انخفاضاً تدريجياً في نسبة مخصصات خسائر القروض، من 3.76% في 2014 إلى 1.08% في 2021. يعكس هذا الانخفاض إدارة أكثر كفاءة للمخاطر وتحسناً في جودة محفظة القروض بمرور الوقت.

أظهرت بعض البنوك تحسناً في جودة القروض، بينما سجلت أخرى ارتفاعاً في مخاطر الائتمان، في حين حافظت بعض البنوك على استقرارها. ويؤكد ذلك أهمية تعزيز السياسات الائتمانية والحد من القروض المتعثرة. ب- درجة (Ln Z-score): تقيس هذه الدرجة الاستقرار المالي واحتمال التعرض للإفلاس؛ فارتفاعها يدل على متانة مالية وانخفاض المخاطر، بينما يشير انخفاضها إلى هشاشة أكبر. ويوضح الجدول تطورها في البنوك الجزائرية محل الدراسة خلال الفترة المدروسة، بما يتيح تقييم مستوى الاستقرار والمخاطر.

الجدول رقم (3-28): درجة (Ln Z-score) خلال الفترة (2014-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
4,03	4,03	4,10	3,98	4,17	4,39	4,60	4,69	FBA
3,54	3,55	3,60	3,61	3,43	3,48	3,39	3,33	PNB
3,66	3,54	3,56	3,61	3,49	3,63	3,76	3,65	SGA
3,66	3,67	3,76	3,65	3,55	3,74	3,78	3,69	AGB
4,56	4,50	4,45	4,44	4,20	4,41	4,48	4,67	ABC
3,46	3,63	3,72	3,66	3,81	4,07	4,10	4,13	TBA
3,77	3,82	3,73	3,87	3,86	3,78	3,75	3,69	BNA
2,64	2,69	2,95	2,97	3,12	3,52	3,67	3,83	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

حافظ فرنسبنك الجزائر (FBA) على استقرار مالي جيد نسبياً خلال الفترة، حيث سجل درجات مرتفعة نسبياً تراوحت بين 4.69 في عام 2014 و 4.03 في عام 2021. هذا الانخفاض الطفيف يشير إلى تأثير محدود بالتحديات الاقتصادية، مع قدرة البنك على الحفاظ على استقرار هيكلي في أدائه المالي.

أظهر بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) استقراراً معتدلاً، حيث تراوحت درجاته بين 3.39 و3.54. يعكس هذا الأداء التزام البنك بسياسات مالية متوازنة، مع وجود مساحة لتحسين أدائه المالي وزيادة استقراره. حافظ بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) على أداء مستقر طوال الفترة، حيث تراوحت درجاته بين 3.65 و3.66. هذا الثبات يعكس إدارة جيدة للمخاطر المالية، مما يمنح البنك مرونة كافية للتعامل مع التحديات الاقتصادية.

سجل بنك الخليج الجزائر (AGB) درجات مستقرة نسبياً بين 3.55 و3.66، مما يشير إلى استقرار مالي جيد. يشير هذا الأداء إلى اتباع البنك سياسات تحافظ على التوازن بين النمو والاستقرار. بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) تميز البنك بأداء مالي قوي ومستقر، حيث سجل أعلى القيم بين البنوك الأخرى، تراوحت بين 4.67 و4.56. يعكس هذا الأداء استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر، مما يعزز مرونة البنك في مواجهة التحديات.

ترست بنك الجزائر (TBA) أظهر البنك أداءً مستقرًا إلى حد كبير، حيث تراوحت درجاته بين 3.46 و3.69. يشير هذا الاستقرار إلى إدارة مالية متوازنة، على الرغم من وجود تراجع طفيف في السنوات الأخيرة، مما قد يعكس تحديات اقتصادية محلية.

سجل البنك الوطني الجزائري (BNA) أداءً ثابتاً نسبياً، مع درجات تراوحت بين 3.69 و3.77. يعكس هذا الأداء مرونة مالية جيدة، لكنه قد يحتاج إلى استراتيجيات إضافية لتحسين تصنيفه مقارنة بالبنوك ذات الأداء القوي.

شهد مصرف السلام الجزائر (SBA) تراجعاً ملحوظاً في درجاته، من 3.83 في عام 2014 إلى 2.64 في عام 2021. يعكس هذا التراجع زيادة في المخاطر المالية وتحديات تواجه البنك، مما يتطلب تعزيز سياسات إدارة المخاطر والتركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية.

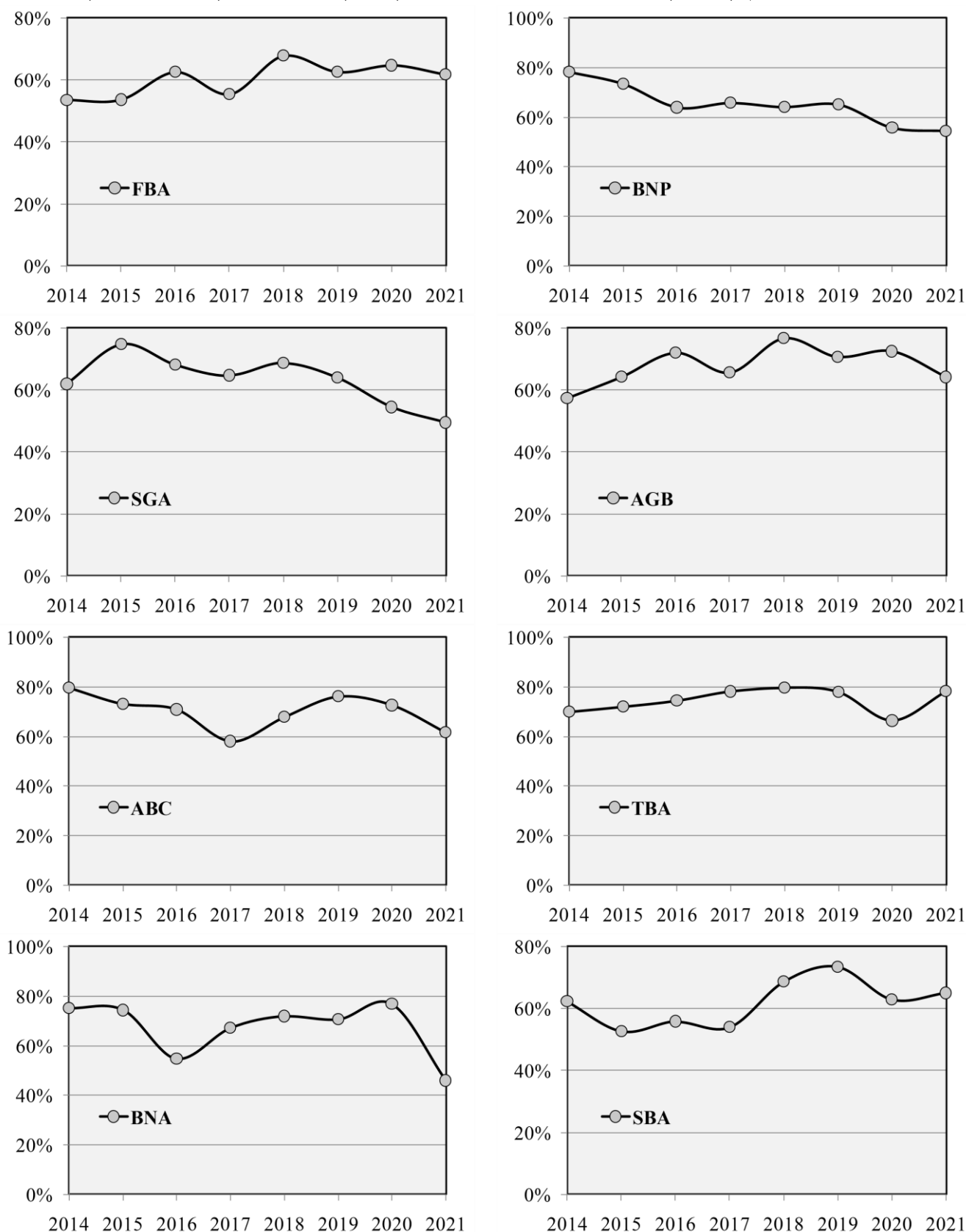
ج- نسبة القروض إلى الأصول (LTA): تقيس هذه النسبة مدى اعتماد البنك على الإقراض ضمن أصوله؛ فارتفاعها يعزز الربحية لكنه يزيد مخاطر الائتمان، بينما يشير انخفاضها إلى توجه أكثر تحفظاً بعوائد أقل. لذا تُستخدم لتقييم التوازن بين العائد والمخاطر واستراتيجية البنك الاستثمارية.

الجدول رقم (3-29): نسبة القروض إلى الأصول (LTA) خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
FBA	61,77%	64,58%	62,56%	67,77%	55,29%	62,49%	53,53%	53,41%	
PNB	54,34%	55,66%	64,93%	64,02%	65,71%	63,79%	73,31%	78,25%	
SGA	49,35%	54,42%	63,91%	68,69%	64,59%	68,12%	74,73%	61,84%	
AGB	64,10%	72,36%	70,63%	76,72%	65,62%	71,93%	64,28%	57,26%	
ABC	61,57%	72,49%	76,03%	67,83%	57,95%	70,72%	73,04%	79,60%	
TBA	78,16%	66,24%	77,86%	79,58%	77,98%	74,33%	71,95%	69,91%	
BNA	45,78%	76,77%	70,56%	71,83%	67,15%	54,57%	74,23%	74,98%	
SBA	64,86%	62,74%	73,35%	68,67%	53,98%	55,72%	52,62%	62,28%	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-10): نسبة القروض إلى الأصول (LTA) خلال الفترة (2014-2021)



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

شهد فرنسبنك الجزائر (FBA) تقلبات طفيفة في نسبة القروض إلى الأصول خلال الفترة، حيث سجلت نسبة 53.41% في عام 2014 مما يعكس اعتماداً معتدلاً على الإقراض، ثم ارتفعت النسبة تدريجياً إلى 62.49% في 2016 مما يشير إلى توسع البنك في محفظة القروض. مع ذلك، انخفضت النسبة إلى 55.29% في 2017

مما قد يشير إلى إعادة تقييم المخاطر، لتعود النسبة للارتفاع في 2018 مسجلة 67.77%، واستمرت في الاستقرار لتصل إلى 64.58% في 2020، قبل أن تنخفض قليلاً إلى 61.77% في 2021، مما يعكس تركيزاً على التوازن بين الإقراض والاستثمار.

تميز بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) بارتفاع نسبة القروض إلى الأصول في بداية الفترة، حيث بلغت 78.25% في 2014. إلا أن النسبة انخفضت تدريجياً إلى 63.79% في 2016، مما يشير إلى تحول في استراتيجية البنك نحو تقليل الاعتماد على الإقراض. لتشهد النسبة استقراراً نسبياً في السنوات التالية، حيث تراوحت بين 64.02% و 65.71%. وبلغت النسبة 54.34% في 2021، مما يعكس تقليص الاعتماد على القروض واستكشاف استثمارات أخرى.

بدأ بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) بنسبة منخفضة نسبياً في 2014 عند 61.84%، وارتفعت إلى 74.73% في 2015، مما يشير إلى توسع كبير في القروض خلال تلك الفترة. بعد ذلك، انخفضت النسبة تدريجياً إلى 64.59% في 2017، لتعاود الارتفاع مرة أخرى إلى 68.69% في 2018. في السنوات الأخيرة، انخفضت النسبة إلى 49.35% في 2021، مما قد يعكس تخفيضاً متعمداً في القروض للحد من المخاطر.

شهد بنك الخليج الجزائر (AGB) تطوراً ملحوظاً في نسبة القروض إلى الأصول، حيث سجلت نسبة 57.26% في عام 2014، وارتفعت تدريجياً إلى 76.72% في 2018، مما يعكس زيادة كبيرة في محفظة القروض. في السنوات الأخيرة، انخفضت النسبة إلى 64.10% في 2021، مما قد يشير إلى تبني استراتيجية أكثر تحفظاً مع تقليل الاعتماد على القروض.

تميز بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) بنسب مرتفعة ومستقرة نسبياً خلال الفترة، ففي 2014 بلغت النسبة 79.60%، وانخفضت تدريجياً إلى 67.83% في 2018، مما يعكس جهوداً لتقليل الاعتماد على القروض. وفي السنوات الأخيرة استقرت النسبة عند 61.57% في 2021، مما قد يشير إلى تنويع مصادر الدخل بعيداً عن الإقراض.

حقق ترست بنك الجزائر (TBA) أعلى نسب قروض إلى الأصول خلال الفترة، ففي 2014 بلغت النسبة 69.91% وارتفعت تدريجياً إلى 79.58% في 2018، مما يعكس تركيزاً كبيراً على الإقراض كاستراتيجية رئيسية. لتستقر النسبة في 2021 عند 78.16%، مما يعكس استمرارية الاعتماد على الإقراض كمصدر رئيسي للعوائد. أظهر البنك الوطني الجزائري (BNA) بين عامي 2014 و 2021 تقلبات ملحوظة في نسبة القروض إلى الأصول، حيث تراوحت بين ارتفاعات وانخفاضات تعكس تغيرات في استراتيجيات البنك لإدارة المخاطر وتحقيق النمو. في البداية، اعتمد البنك بشكل كبير على الإقراض (74.98% في 2014)، ثم انخفضت النسبة بشكل حاد في 2016 (54.57%) بسبب إعادة التوجيه نحو استثمارات أكثر استقراراً. بعد ذلك، عاد البنك لزيادة الاعتماد على القروض حتى عام 2020 (76.77%)، خاصة في ظل تحديات جائحة كورونا. ومع ذلك، شهد العام 2021 انخفاضاً كبيراً إلى 45.78%، مما يشير إلى تحول استراتيجي نحو تقليل المخاطر وتعزيز استقرار السيولة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

شهد مصرف السلام الجزائر (SBA) تقلبات في نسبة القروض إلى الأصول، ففي 2014 بلغت النسبة 62.28% وارتفعت إلى 73.35% في 2019، مما يعكس توسعاً في الإقراض. لتتخفص النسبة إلى 64.86% في 2021، مما قد يعكس تركيزاً على التوازن بين الإقراض ومصادر الدخل الأخرى. أظهرت نسبة القروض إلى الأصول اختلافاً في استراتيجيات البنوك؛ إذ اعتمدت بعض البنوك بدرجة أكبر على الإقراض، بينما اتجهت أخرى إلى تقليله بما يعكس سياسة أكثر تحفظاً وتثويحاً للاستثمارات.

2- مخاطر السيولة:

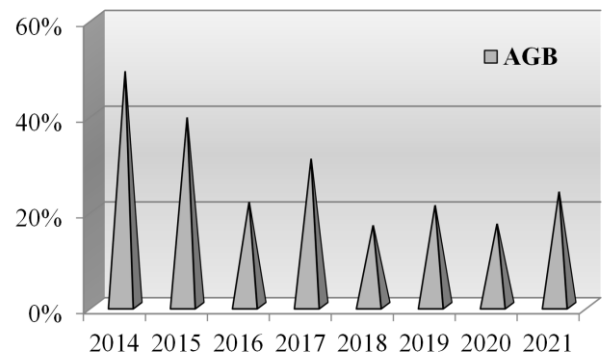
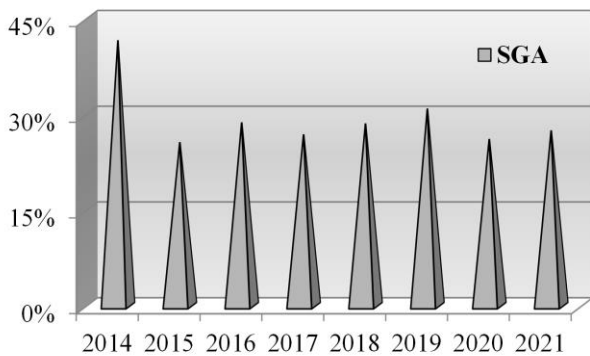
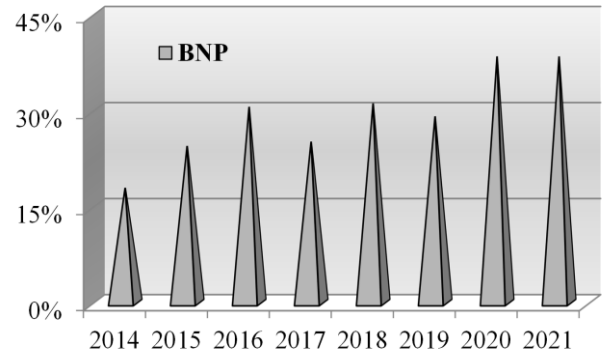
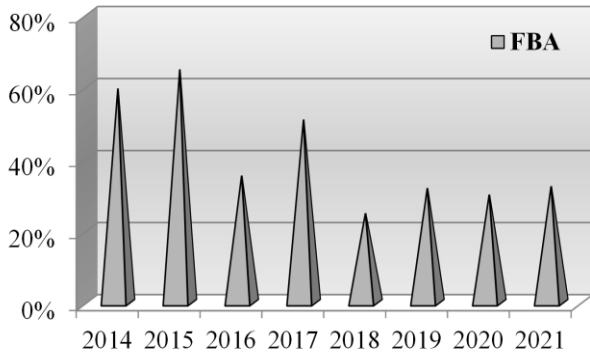
أ- نسبة النقدية إلى الودائع: تقيس هذه النسبة مستوى السيولة المتاحة مقارنة بإجمالي الودائع، وتعكس قدرة البنك على تلبية طلبات السحب والوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل.

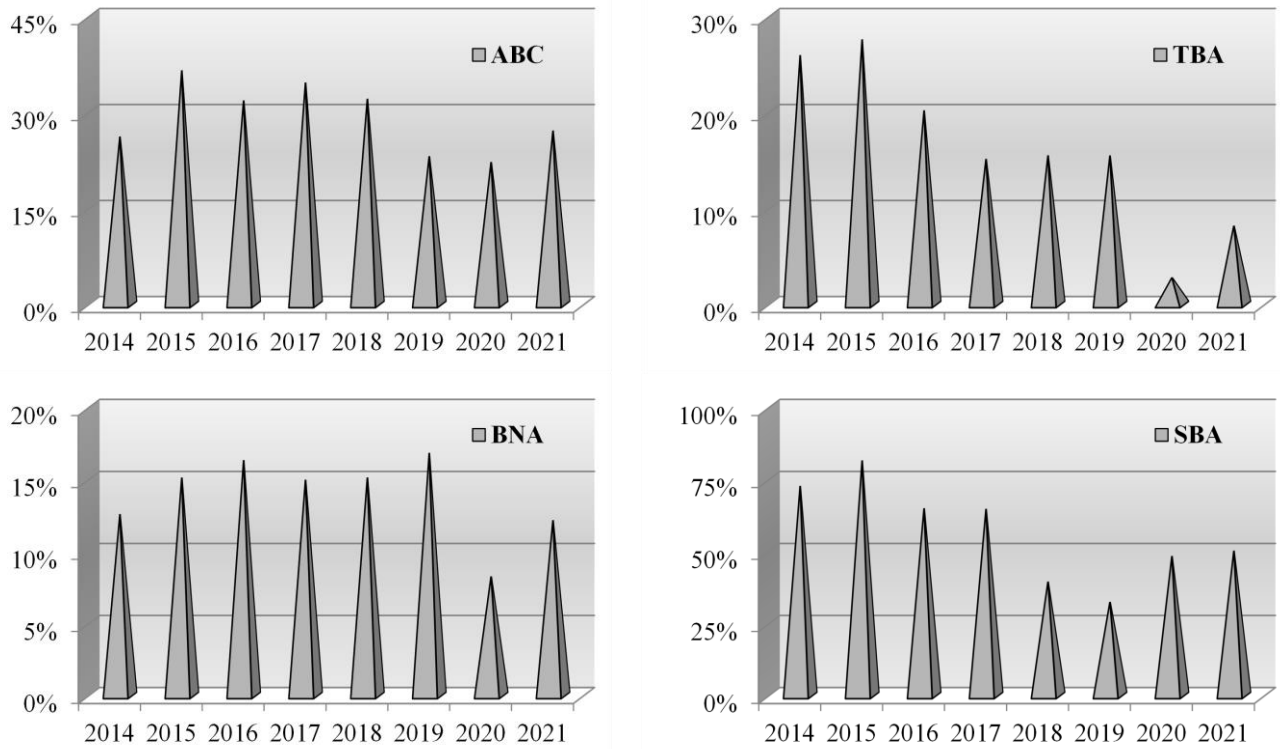
الجدول رقم (3-30): نسبة النقدية إلى الودائع (CDR) خلال الفترة (2021-2014)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
32,40%	30,05%	31,86%	24,87%	50,90%	35,33%	64,83%	59,52%	FBA
38,49%	38,49%	29,13%	31,17%	25,18%	30,62%	24,51%	17,96%	PNB
27,50%	26,15%	30,93%	28,59%	26,88%	28,75%	25,66%	41,62%	SGA
23,86%	17,15%	21,03%	16,83%	30,73%	21,68%	39,37%	49,02%	AGB
27,21%	22,30%	23,20%	32,18%	34,72%	31,91%	36,62%	26,28%	ABC
8,23%	2,81%	15,54%	15,56%	15,18%	20,25%	27,64%	26,00%	TBA
12,19%	8,28%	16,86%	15,15%	15,00%	16,35%	15,14%	12,61%	BNA
50,34%	48,48%	32,53%	39,59%	64,85%	65,06%	81,68%	72,82%	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-11): نسبة النقدية إلى الودائع (CDR) خلال الفترة (2021-2014)





المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

بناءً على البيانات المقدمة، حافظ فرنسبنك الجزائر (FBA) على نسبة سيولة مرتفعة طوال الفترة المدروسة، حيث تراوحت بين 24.87% و 64.83%، وهي مستويات تفوق الحد الأدنى المقبول (20%) بفارق كبير. هذا يعكس وضعًا ماليًا قويًا من حيث السيولة، وقدرة عالية على الوفاء بالتزامات قصيرة الأجل. أما بنك بي إن بي باريسا الجزائر (PNB) فقد شهد تحسنًا مستمرًا في سيولته، حيث انتقل من 17,96% في 2014 إلى 38,49% في 2021. وهذا يشير إلى قدرة البنك على الحفاظ على مستويات سيولة كافية، مما يعزز من مرونته المالية واستقراره.

بدوره، يتمتع بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) بسيولة مستقرة، حيث حافظ على نسب مرتفعة (أعلى من 25%) طوال الفترة 2014-2021. يعكس هذا الأداء قدرة البنك على إدارة التزاماته قصيرة الأجل بفعالية، مما جعله في وضع مالي مستقر دون تقلبات ملحوظة.

أما بنك الخليج الجزائر (AGB) فقد أظهر مستويات جيدة من السيولة، حيث بقي يحافظ على نسب مرتفعة خلال معظم السنوات، باستثناء سنتي 2018 و 2020 التي عرفت تراجعاً. ورغم ذلك، ظل البنك قادرًا على تغطية التزاماته قصيرة الأجل.

من جانب آخر، أظهرت البيانات أن المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) حافظت على نسبة سيولة جيدة، حيث لم تنخفض عن 22.3% خلال الفترة المدروسة. يعكس ذلك سياسة إدارة سيولة محكمة، تمنح البنك مرونة أكبر في مواجهة الأزمات المالية وتلبية الطلب المفاجئ على السيولة، ما يعزز من استقراره المالي.

أما ترست بنك الجزائر (TBA) فقد تمتع بسيولة جيدة بين 2014 و 2016، حيث تجاوزت نسب السيولة 20%. إلا أن السيولة بدأت في التراجع منذ 2017 إلى مستويات متوسطة، قبل أن تشهد انخفاضًا حادًا في 2020 لتصل إلى 2.8%، مما يشير إلى أزمة سيولة حادة. ورغم التحسن الطفيف في 2021، إلا أن المستويات لا تزال ضعيفة نسبيًا، مما يعكس تحديات كبيرة واجهها البنك خلال جائحة كوفيد-19، التي نتج عنها زيادة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

التزامات البنك قصيرة الأجل ما تسبب في تراجع الودائع النقدية المتاحة، واستدعى إعادة النظر في سياسات إدارة السيولة لضمان الاستقرار المالي للبنك في المستقبل.

يظهر البنك الوطني الجزائري (BNA) بسيولة مقبولة خلال الفترة (2014-2019)، حيث كانت نسبة السيولة تتراوح بين 12.6% و 16.9%. ومع ذلك، شهدت السيولة انخفاضًا حادًا في 2020 لتصل إلى 8.3%. يمكن تفسير هذا الانخفاض بتداعيات جائحة كوفيد-19، حيث أثرت الأزمة الصحية العالمية على التدفقات النقدية للبنوك بسبب القيود الاقتصادية، وتراجع النشاط التجاري، وارتفاع الطلب على السيولة من قبل الأفراد والشركات. ورغم تحسن نسبة السيولة في 2021 إلى 12.2%، إلا أنها لا تزال أقل من المستويات المقبولة التي سجلها البنك في السنوات السابقة، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز السيولة وإدارة أفضل للأصول والتزامات للتكيف مع الأزمات المستقبلية وضمان الاستقرار المالي.

يتمتع مصرف السلام الجزائر (SBA) بسيولة مرتفعة جدًا خلال الفترة (2014-2021)، حيث تراوحت نسبة السيولة بين 32.5% و 81.7%، وهو مؤشر على مستوى عالٍ من الملاءة المالية. قبل جائحة كوفيد-19، كانت سيولة البنك مستقرة عند مستويات مرتفعة، إذ بلغت 65.1% في 2016 و 64.9% في 2017، لكنها شهدت تراجعًا تدريجيًا في السنوات اللاحقة لتصل إلى 32.5% في 2019، ومع ذلك، بقي البنك يحتفظ بنسب تفوق 20%. وخلافًا للعديد من البنوك التي تضررت من الجائحة، شهد مصرف السلام تحسنًا في السيولة، حيث ارتفعت إلى 48.5% في 2020 ثم إلى 50.3% في 2021، وهو ما قد يُعزى إلى زيادة الاحتياطات النقدية، وانخفاض الطلب على التمويل بسبب الأزمة الاقتصادية، وارتفاع ودائع العملاء نتيجة توجههم نحو الادخار في ظل حالة عدم اليقين.

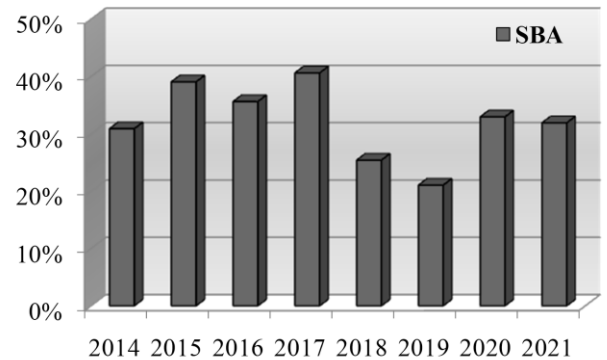
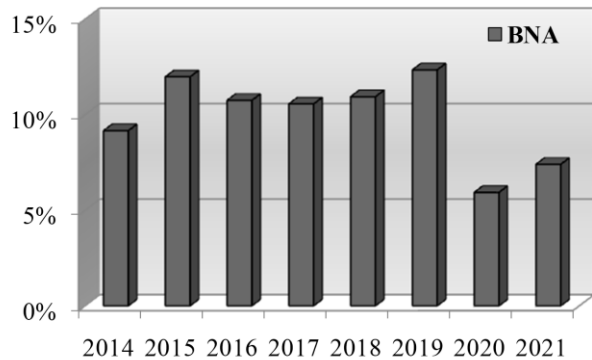
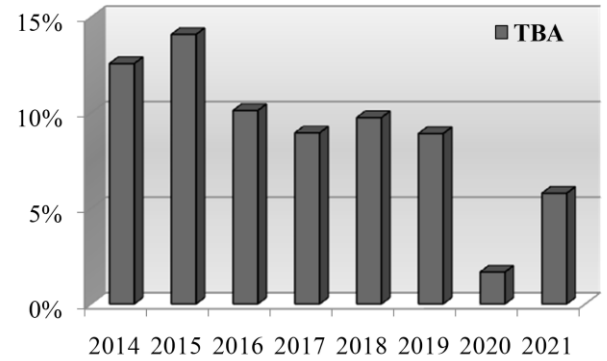
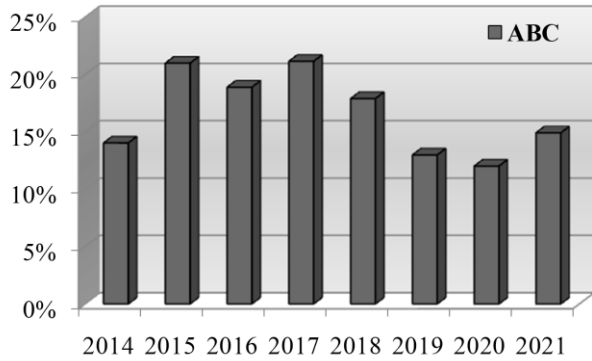
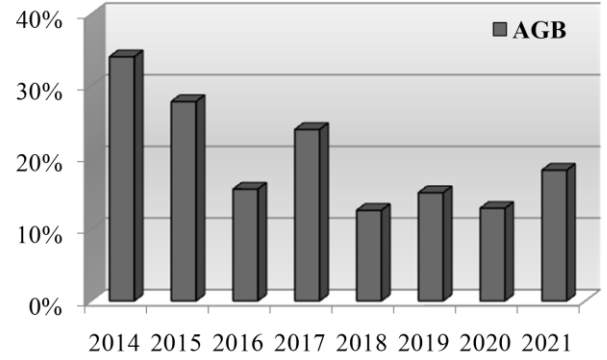
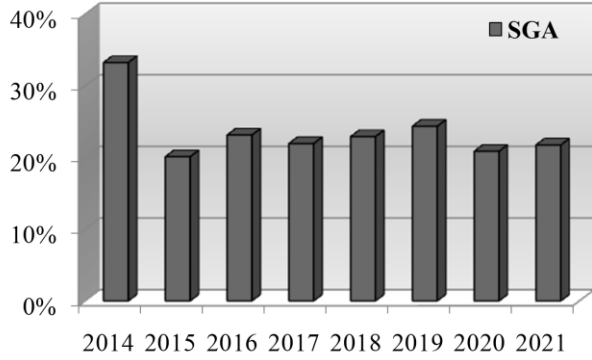
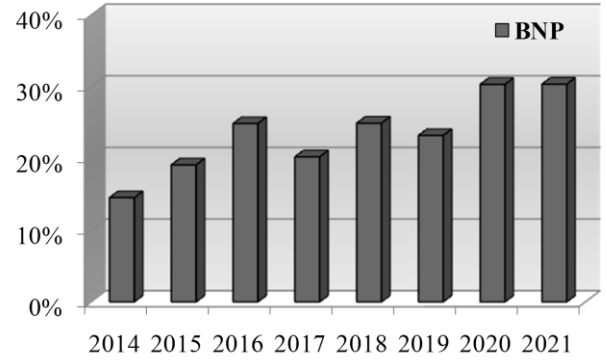
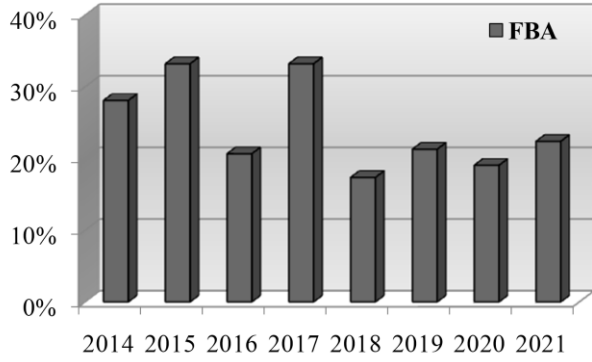
ب- نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول: تقيس هذه النسبة مستوى السيولة مقارنة بإجمالي الأصول؛ فارتفاعها يعكس قدرة أكبر على الوفاء بالتزامات، بينما يشير انخفاضها إلى توظيف أكبر للأصول مقابل ارتفاع مخاطر السيولة، مما يبرز التوازن بين السيولة والعائد.

الجدول رقم (3-31): نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
FBA	22,40%	19,06%	21,31%	17,36%	33,23%	20,67%	33,22%	28,10%	
PNB	30,38%	30,35%	23,21%	24,93%	20,24%	24,88%	19,12%	14,55%	
SGA	21,75%	20,87%	24,37%	22,92%	21,95%	23,14%	20,11%	33,25%	
AGB	18,24%	12,92%	15,09%	12,64%	23,92%	15,60%	27,82%	34,06%	
ABC	14,92%	12,02%	12,99%	17,91%	21,16%	18,90%	20,99%	14,03%	
TBA	5,79%	1,67%	8,91%	9,75%	8,95%	10,12%	14,10%	12,58%	
BNA	7,40%	5,94%	12,35%	10,94%	10,57%	10,75%	11,98%	9,16%	
SBA	31,92%	32,96%	21,05%	25,41%	40,63%	35,63%	39,07%	30,91%	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-12): نسبة النقدية إلى إجمالي الأصول خلال الفترة (2014-2021)



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

من خلال تحليل نسبة النقد إلى إجمالي الأصول في فرنسبنك الجزائر (FBA)، نجد أن البنك شهد تقلبات ملحوظة خلال الفترة المدروسة، حيث بدأت النسبة عند 28.10% في عام 2014، ثم ارتفعت بشكل كبير في 2015 إلى 33.22% قبل أن تتراجع تدريجياً في السنوات التالية لتصل إلى 19.06% في 2020، مع تحسن طفيف إلى 22.40% في 2021. هذا يعكس قدرة البنك على تحسين إدارة السيولة في السنوات الأخيرة بعد فترات من التذبذب.

أما بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) فقد أظهر استقراراً نسبياً مع اتجاه تصاعدي في معظم السنوات. بدأت النسبة من مستوى معتدل عند 14.55% في 2014، وارتفعت تدريجياً لتصل إلى 30.38% في 2021، مما يعكس توجهاً نحو تعزيز الأصول السائلة وزيادة قدرة البنك على مواجهة المخاطر قصيرة الأجل.

في المقابل، أظهر بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) نسباً مستقرة نسبياً ولكنها مالت إلى الانخفاض التدريجي على مدار السنوات. حيث سجل البنك نسبة مرتفعة بلغت 33.25% في 2014، لكنها انخفضت تدريجياً لتصل إلى 21.75% في 2021. يُظهر هذا التحليل تركيزاً على توازن بين الاحتفاظ بالسيولة والاستثمار في مشاريع طويلة الأجل.

بالنسبة إلى بنك الخليج الجزائر (AGB)، فقد بدأت النسبة عند مستوى مرتفع بلغ 34.06% في 2014، لكنها شهدت انخفاضاً تدريجياً كبيراً في السنوات التالية، حيث سجلت 15.60% في 2016 واستقرت عند مستويات أقل نسبياً خلال الفترة اللاحقة، لتصل إلى 18.24% في نهاية 2021. هذا التراجع يشير إلى توجه البنك نحو استثمارات أقل سيولة مع محاولة تحسين السيولة في السنوات الأخيرة.

أما بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC)، فقد أظهرت نتائج مستويات مرتفعة من السيولة خلال الفترة 2015-2017، حيث بلغت النسبة ذروتها عند 21.16% عام 2017. ومع ذلك، بدأ البنك في تقليص اعتماده على الأصول السائلة تدريجياً خلال السنوات اللاحقة، حيث انخفضت النسبة إلى 12.02% بحلول عام 2020، مما يشير إلى تحول نحو استثمارات طويلة الأجل. خلال عامي 2020 و2021، أظهرت النسبة استقراراً نسبياً، حيث عادت للارتفاع إلى 14.92% في 2021. يعكس هذا التحول رغبة البنك في تحقيق توازن بين السيولة والعوائد، مع مرونة محدودة لمواجهة الالتزامات الطارئة.

تميز أداء ترست بنك الجزائر (TBA) بتقلبات ملحوظة في نسب السيولة خلال الفترة محل الدراسة، حيث بلغت النسبة 14.10% في عام 2015، قبل أن تنخفض بشكل تدريجي خلال السنوات التالية لتستقر حول 9-10% بين عامي 2016 و2019. ومع ذلك، شهد البنك انخفاضاً حاداً في النسبة خلال عام 2020 لتصل إلى 1.67%، مما يعكس ضعفاً في السيولة وقدرة البنك على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل. ليعاود البنك في عام 2021 تحسين سيولته نسبياً لتصل النسبة إلى 5.79%، مما يدل على جهود لتعزيز الاستقرار المالي رغم التحديات.

أظهر البنك الوطني الجزائري (BNA) مستويات معتدلة من السيولة في السنوات الأولى من الدراسة، حيث تراوحت النسبة بين 10.57% و11.98% خلال الفترة 2014-2016. وشهدت الفترة بين 2017 و2019 تحسناً ملحوظاً في السيولة، حيث بلغت النسبة 12.35% في 2019. ومع ذلك، سجل البنك تراجعاً ملحوظاً خلال عامي 2020 و2021، حيث انخفضت النسبة إلى 5.94% و7.40% على التوالي. يشير هذا الانخفاض إلى توجه البنك نحو استثمارات طويلة الأجل مع مواجهة تحديات في تحقيق التوازن بين السيولة والاستثمار.

وأخيراً، يُظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) اعتماداً كبيراً على السيولة العالية، حيث سجل أعلى نسب للأصول السائلة بين جميع البنوك محل الدراسة. فقد بلغت النسبة ذروتها 40.63% في عام 2017، مما يعكس تركيزاً كبيراً على الأصول قصيرة الأجل. ومع ذلك، بدأت النسبة في الانخفاض التدريجي خلال السنوات اللاحقة لتصل إلى 21.05% في 2019. لكن خلال عامي 2020 و2021، عادت النسبة للارتفاع لتصل إلى 31.92%.

في 2021. وعليه، يبرز هذا الأداء قدرة البنك على الحفاظ على مستويات سيولة مرتفعة مع توجيه محدود نحو استثمارات طويلة الأجل.

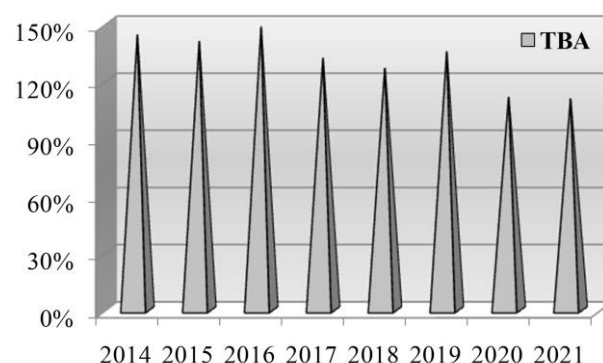
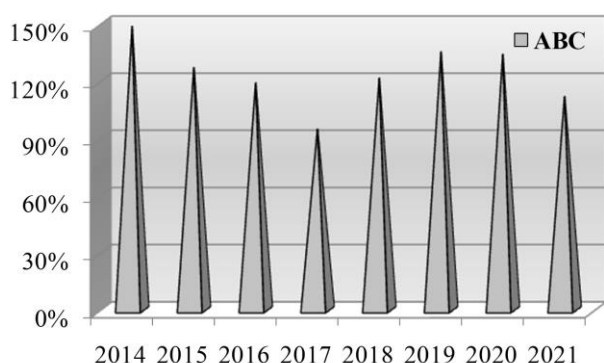
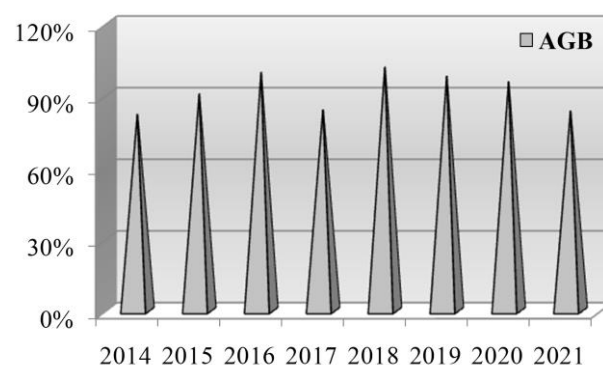
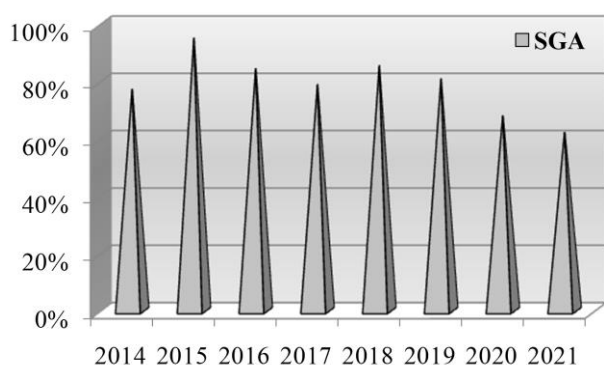
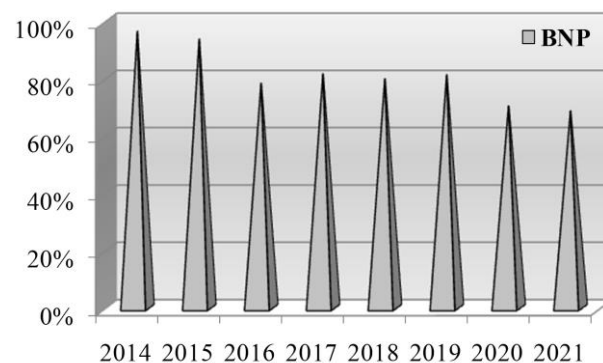
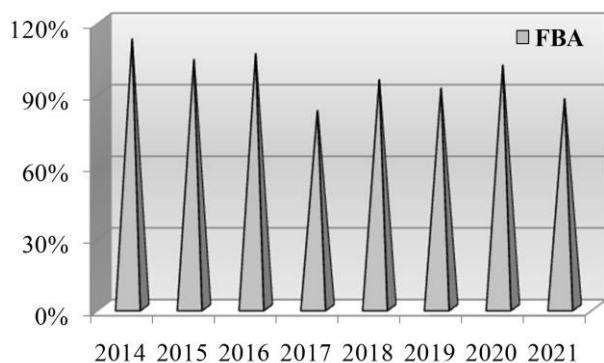
ج- نسبة القروض إلى الودائع (LDR): تعكس هذه النسبة قدرة البنك على توظيف الودائع في الإقراض، وتُعد مؤشراً لقياس استغلال الموارد وإدارة السيولة. ويوضح الجدول والرسوم البيانية تطورها في البنوك محل الدراسة خلال الفترة (2014-2021).

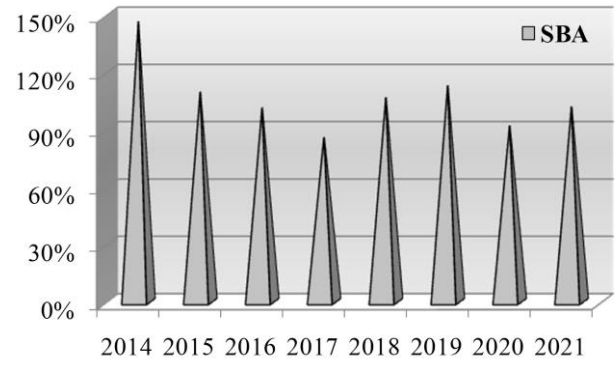
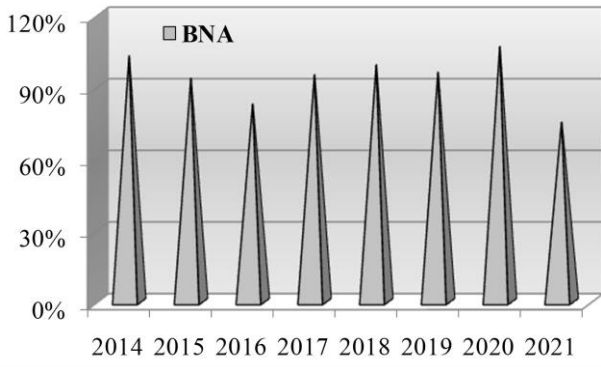
الجدول رقم (3-32): نسبة القروض إلى الودائع (LDR) خلال الفترة (2014-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
87,71%	101,82%	92,15%	95,74%	82,84%	106,67%	104,14%	112,82%	FBA
68,84%	70,60%	81,47%	80,03%	81,75%	78,51%	93,96%	96,62%	PNB
62,39%	68,20%	81,11%	85,69%	79,07%	84,65%	95,34%	77,41%	SGA
83,85%	96,06%	98,38%	102,18%	84,30%	99,98%	90,97%	82,40%	AGB
112,32%	134,44%	135,80%	121,91%	95,10%	119,43%	127,42%	149,04%	ABC
110,99%	111,83%	135,78%	127,04%	132,31%	148,73%	141,06%	144,54%	TBA
75,36%	107,09%	96,33%	99,44%	95,29%	83,00%	93,80%	103,12%	BNA
102,28%	92,29%	113,34%	107,00%	86,17%	101,73%	110,02%	146,74%	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-13): نسبة القروض إلى الودائع (LDR) خلال الفترة (2014-2021)





المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

يُظهر فرنسبنك الجزائر (FBA) في السنوات الثلاث الأولى من الفترة (2014-2016) نسباً مرتفعة تجاوزت 100%، ما يشير إلى اعتماد مفرط على التمويل الخارجي وتعرض لمخاطر سيولة واضحة. غير أن الوضع بدأ يتحسن تدريجياً اعتباراً من عام 2017، حيث سجل انخفاضاً ملحوظاً إلى 82.84%، مما يعكس توجهها نحو تحقيق التوازن بين الإقراض والسيولة. وفي الفترة بين 2018 و2020، حافظ البنك على نسب تتراوح بين 95% و101%، ما يدل على سعيه لتعظيم الربحية مع مراعاة حدود الأمان. وبحلول عام 2021، بلغ معدل نسبة القروض إلى الودائع (LDR) 87.71%، وهو مستوى يُعتبر صحيحاً ومتوازناً من حيث إدارة السيولة والمخاطر. أما بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB)، فقد اتبع سياسة أكثر تحفظاً، إذ تراوحت نسب القروض إلى الودائع (LDR) لديه بين 78% و96% خلال السنوات الأولى (2014-2016)، ثم حافظ على استقرار نسبي بالقرب من 80% في السنوات التالية. وبلغت أدنى قيمة له في عام 2021 عند 68.84%، ما يعكس توجهها واضحاً نحو الحفاظ على السيولة وتقليل مستوى المخاطر، ولو على حساب النشاط الإقراضي. وفيما يتعلق ببنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)، فقد شهد تغيرات ملحوظة، حيث بدأ بنسبة منخفضة في 2014 (77.41%)، قبل أن يسجل قفزة إلى 95.34% في 2015، ليستقر بعد ذلك ما بين 79% و85% خلال 2017-2019. غير أن العامين 2020 و2021 شهدا تراجعاً حاداً في النسبة إلى 68.20% و62.39% على التوالي، مما قد يشير إلى ضعف في الطلب على القروض أو تشدد في السياسة الائتمانية نتيجة تصورات مرتفعة للمخاطر.

أما بنك الخليج الجزائر (AGB)، فقد تميز باستقرار ملحوظ في الأداء، حيث حافظ على نسب تتراوح بين 82% و90% خلال 2014-2015، ثم ارتفعت النسبة تدريجياً لتتجاوز 102% في 2018، قبل أن تتراجع تدريجياً لتصل إلى 83.85% في 2021، في إشارة إلى العودة إلى مستويات أكثر تحفظاً ومتوازنة. وبالنسبة إلى بنك المؤسسة المصرفية العربية الجزائر (ABC)، فقد أظهر نسباً مرتفعة للغاية خلال الفترة 2014-2016، تجاوزت 120%، ما يمثل ضغطاً كبيراً على السيولة. وظلت هذه النسب مرتفعة في السنوات اللاحقة، حيث تراوحت بين 121% و135% حتى عام 2019، قبل أن تبدأ بالانخفاض في عامي 2020 و2021 إلى حدود 112%. رغم هذا الانخفاض، إلا أن البنك لا يزال يعتمد على سياسة توسعية في الإقراض، وهو ما قد يعرضه لمخاطر محتملة.

ويتشابه ترست بنك الجزائر (TBA) في أدائه مع بنك المؤسسة المصرفية العربية الجزائر (ABC)، إذ أظهرت نسب القروض إلى الودائع (LDR) مرتفعة جداً تتجاوز 140% في السنوات الأولى، قبل أن تبدأ بالتحسن

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تدريجياً في عامي 2020 و2021 إلى حدود 111%، وهو ما يمثل تحسناً طفيفاً لكنه لا يكفي بعد للوصول إلى مستويات آمنة (بين 70% و90%).

من جهته، حافظ البنك الوطني الجزائري (BNA) على أداء متوازن نسبياً، إذ تراوحت نسبته بين 83% و103% في السنوات الأولى، تلتها فترة من الاستقرار عند نسب تفوق 95% خلال 2017-2019، ثم ارتفاع في 2020 إلى 107.09%، قبل أن تنخفض النسبة بشكل حاد إلى 75.36% في 2021، ما يدل على تحوّل في الاستراتيجية نحو مزيد من التحفظ أو انعكاس لتراجع الطلب على القروض.

وأخيراً، يظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) بوصفه أحد أكثر البنوك تعرضاً لمخاطر السيولة خلال هذه الفترة، حيث تجاوزت نسب القروض إلى الودائع (LDR) لديه حاجز 110% في معظم السنوات، مما يعكس ضغطاً تموالياً مرتفعاً. غير أن البنك بدأ في خفض هذه النسبة تدريجياً في عامي 2020 و2021، حيث وصلت إلى 92.29% و102.28% على التوالي، ما قد يشير إلى بداية مراجعة السياسات الائتمانية المتبعة.

خلاصة القول، تُظهر النتائج أن البنوك اتبعت استراتيجيات متفاوتة في الإقراض؛ إذ واجهت البنوك ذات التوسع الائتماني تحديات في السيولة، بينما انتهجت أخرى سياسات أكثر تحفظاً، في حين حافظت بعض البنوك على توازن نسبي بين الإقراض والسيولة.

3- المخاطر التشغيلية:

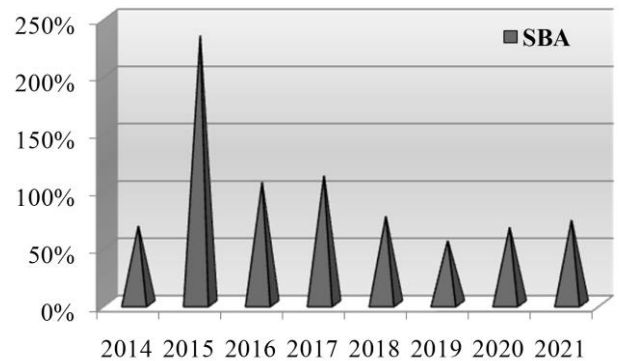
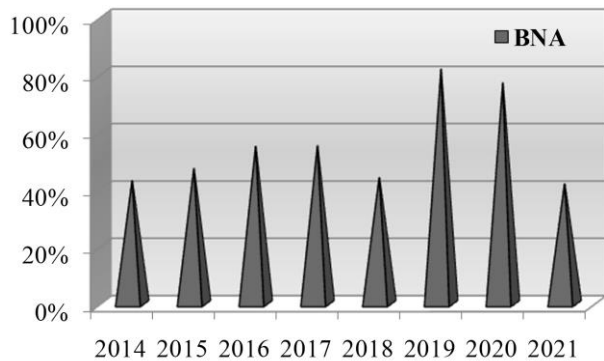
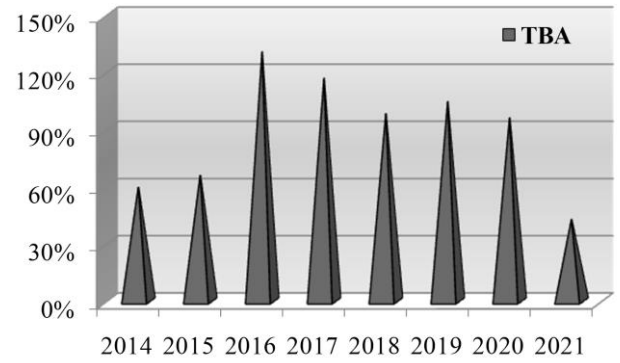
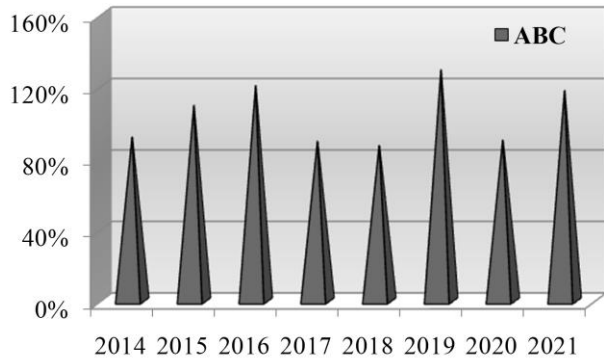
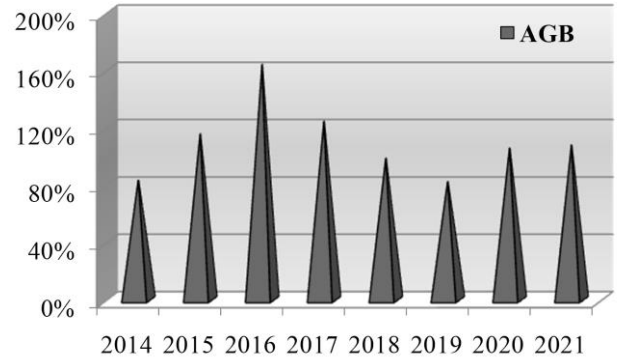
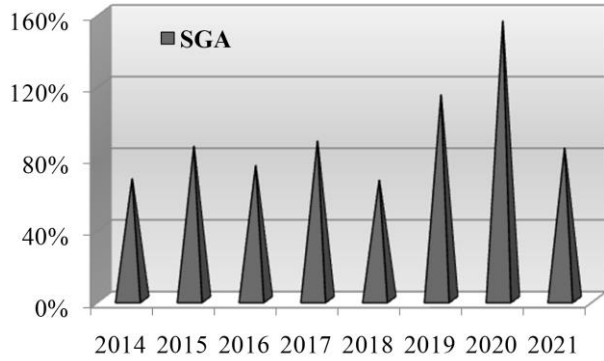
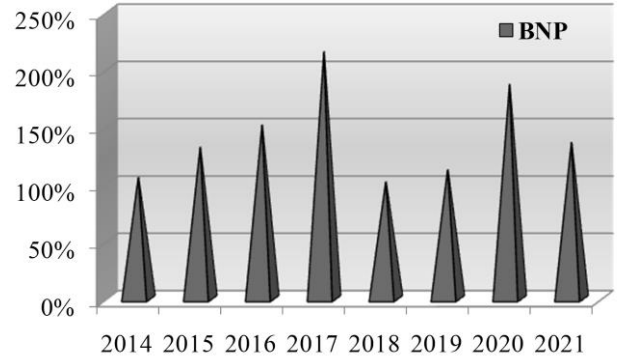
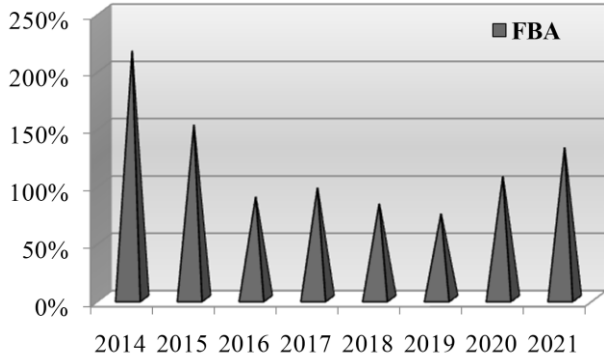
أ- نسبة التكلفة إلى الدخل (CIR): تمثل مؤشراً هاماً لقياس الكفاءة التشغيلية للبنوك، حيث تعكس مدى فعالية الإدارة في التحكم في النفقات التشغيلية مقارنة بالإيرادات. حيث تُظهر النسب المرتفعة تحديات في إدارة التكاليف، بينما تعكس النسب المنخفضة كفاءة تشغيلية عالية.

الجدول رقم (3-33): نسبة التكلفة إلى الدخل (CIR) خلال الفترة (2014-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
49,74%	49,48%	40,61%	42,09%	46,68%	49,26%	62,98%	62,70%	FBA
49,67%	49,81%	43,52%	43,40%	53,42%	53,01%	47,54%	48,12%	PNB
40,86%	38,89%	34,68%	34,53%	34,56%	34,29%	35,85%	35,21%	SGA
46,94%	42,86%	35,98%	38,53%	47,24%	57,90%	52,24%	42,45%	AGB
51,96%	45,38%	55,17%	45,35%	46,58%	53,42%	50,09%	48,22%	ABC
30,72%	38,97%	47,40%	45,57%	48,86%	52,08%	40,77%	35,90%	TBA
25,71%	24,76%	24,75%	23,10%	29,23%	23,37%	16,92%	19,30%	BNA
36,10%	35,94%	31,88%	36,31%	45,61%	57,46%	50,45%	41,94%	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-14): نسبة التكلفة إلى الدخل (CIR) خلال الفترة (2014-2021)



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

أظهر فرنسبنك الجزائر (FBA) تحسناً واضحاً في جودة الإدارة، حيث انخفضت نسبة التكلفة إلى الدخل من 62.70% في عام 2014 إلى 49.74% في عام 2021، وهو ما يعكس كفاءة متزايدة في إدارة الموارد وتقليل التكاليف مقارنة بالدخل. يعكس هذا الأداء نجاح البنك في تحسين عمليات الإدارة وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

شهد بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) استقراراً نسبياً في أدائه الإداري مع نسبة التكلفة إلى الدخل، حيث تراوحت بين 48.12% في عام 2014 إلى 49.67% في عام 2021، مع تقلبات طفيفة خلال هذه الفترة. مما يشير إلى وجود مجال لتحسين الكفاءة الإدارية بشكل أكبر للوصول إلى مستويات أداء أكثر تنافسية. تميز بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) بأداء إداري مستقر ومتميز، حيث حافظت نسبة التكلفة إلى الدخل على مستويات منخفضة جداً تراوحت بين 34.29% و 40.86%. هذا الأداء يعكس كفاءة عالية في إدارة التكاليف مقارنة بالدخل، حيث يُعتبر هذا الأداء مثلاً على جودة الإدارة الفائقة وقدرتها على تحقيق استقرار مالي مستدام.

أظهر بنك الخليج الجزائر (AGB) تقلبات كبيرة في نسبة التكلفة إلى الدخل، حيث ارتفعت النسبة من 42.45% في عام 2014 إلى 57.90% بحلول عام 2017، قبل أن تعود للانخفاض إلى 46.94% في عام 2021. تشير هذه التغيرات إلى تحديات في الحفاظ على استقرار الأداء الإداري، ما يتطلب تحسين الاستراتيجيات لضمان كفاءة مستدامة.

شهد بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) تقلبات طفيفة في نسبة التكلفة إلى الدخل، حيث تراوحت بين 48.22% و 55.17%. ورغم هذه التقلبات، يشير هذا الأداء إلى كفاءة جيدة نسبياً، إلا أن هناك حاجة لمزيد من التحسين لضمان استقرار أكبر وتحقيق تصنيفات أعلى.

شهد ترست بنك الجزائر (TBA) تحسناً تدريجياً في نسبة التكلفة إلى الدخل، حيث انخفضت النسبة من 47.40% في عام 2018 إلى 30.72% في عام 2021. يعكس هذا الأداء تطوراً إيجابياً في جودة الإدارة، ما يعزز الكفاءة التشغيلية للبنك ويضعه في موقع تنافسي أفضل.

تميز البنك الوطني الجزائري (BNA) بأداء إداري استثنائي، حيث حافظت نسبة التكلفة إلى الدخل على مستويات منخفضة جداً، تراوحت بين 19.30% في عام 2014 و 25.71% في عام 2021. مما يعكس كفاءة تشغيلية عالية وقدرة على إدارة الموارد بفعالية كبيرة.

أظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) أداءً مستقرًا، حيث استقرت نسبة التكلفة إلى الدخل بين 31.88% و 36.10% خلال السنوات الأربعة الأخيرة من فترة الدراسة. مما يعكس كفاءة إدارية جيدة وإدارة موارد فعالة. بوجه عام، تفاوتت الكفاءة الإدارية بين البنوك؛ إذ حافظت بعض البنوك على أداء مستقر، وأحرزت أخرى تحسناً تدريجياً، بينما احتاجت بعض البنوك إلى تعزيز استقرارها التشغيلي وتحسين كفاءتها الإدارية.

ب- الربح لكل موظف (PPE): يقيس هذا المؤشر كفاءة البنك في توظيف موارده البشرية لتحقيق الأرباح، ويعكس ارتفاعه إنتاجية أعلى وكفاءة تشغيلية أفضل، كما يُستخدم لمقارنة الأداء بين البنوك وتقييم كفاءة التشغيل والربحية.

الجدول رقم (3-34): الربح لكل موظف (PPE) خلال الفترة (2014-2021)

الوحدة: بآلاف دج لكل موظف

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
3034,9	3896,4	5692,9	4719,3	4175,3	4099,5	2592,3	1773,6	FBA
2569,4	2231,4	3576,5	3854,3	1642,2	2485,7	2659,6	3341,1	PNB
5350,2	2922,5	3617,9	5490,0	3664,7	4008,8	3209,6	3771,7	SGA
4713,7	4305,8	5677,5	4765,8	3924,5	2854,4	4036,1	4843,5	AGB
4087,7	4949,2	3607,2	4281,2	4588,2	3433,3	3227,1	3602,7	ABC
8773,4	5321,0	3451,3	3336,7	2562,2	2348,1	4438,1	4587,2	TBA
8670,5	4269,7	3539,6	7005,3	6057,9	5941,7	5626,2	5865,4	BNA
5303,9	5375,1	7092,8	5256,6	3634,6	3970,9	1321,7	6345,5	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

يعكس مؤشر الربح لكل موظف (PPE) في البنوك الجزائرية خلال الفترة 2014-2021 تبايناً واضحاً في الأداء المالي وكفاءة استخدام الموارد البشرية عبر المؤسسات المصرفية المختلفة. فمن خلال تحليل البيانات يمكن ملاحظة أن بعض البنوك تمكنت من تحقيق مستويات مرتفعة من الربحية لكل موظف، بينما واجهت أخرى تقلبات وانخفاضات ملحوظة تعكس تحديات تشغيلية أو اقتصادية.

شهد مؤشر الربح لكل موظف في فرنسبنك الجزائر (FBA) تقلبات ملحوظة خلال فترة الدراسة، حيث سجل ارتفاعاً ملحوظاً من 1773.6 ألف دج لكل موظف في 2014 إلى 5692.9 ألف دج لكل موظف في نهاية 2019. إلا أنه تراجع بشكل واضح في السنوات اللاحقة، ليصل إلى 3034.9 ألف دج لكل موظف في 2021. يعكس هذا الانخفاض تحديات تشغيلية محتملة، قد تكون ناجمة عن ارتفاع التكاليف التشغيلية وتراجع الأرباح الصافية. كما أن الانخفاض الحاد بين عامي 2020 و 2021 قد يكون مرتبطاً بتأثيرات اقتصادية خارجية أثرت على ربحية البنك وكفاءة استغلال موارده البشرية.

سجل بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) أحد أدنى معدلات الربح لكل موظف خلال فترة الدراسة، حيث شهد هذا المؤشر تذبذباً بين 3341.1 ألف دج لكل موظف في 2014 و 3854.3 ألف دج لكل موظف في 2018، قبل أن ينخفض تدريجياً ليصل إلى 2569.4 ألف دج لكل موظف في عام 2021. يعكس هذا الاتجاه التنازلي مواجهة البنك لتحديات في ارتفاع نفقاته التشغيلية، مما أسفر عن انخفاض العائد لكل موظف مقارنةً بالبنوك الأخرى.

تميز أداء بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) بتقلبات حادة، حيث شهد ارتفاعاً ليصل إلى 5490.0 ألف دج لكل موظف في 2018، إلا أنه انخفض بشكل ملحوظ إلى 2922.5 ألف دج لكل موظف في 2020 قبل أن يعاود الصعود في 2021 إلى 5350.2 ألف دج لكل موظف. يعكس هذا التذبذب حالة من عدم الاستقرار في الأداء المالي والتشغيلي للبنك، مما يشير إلى تحديات في إدارة التكاليف وتذبذب الأرباح، الأمر الذي انعكس على كفاءة البنك في تحقيق العائد لكل موظف.

شهد بنك الخليج الجزائر (AGB) أداءً متوازناً نسبياً خلال السنوات الأولى، حيث سجل مؤشر الربح لكل موظف مستويات مستقرة، قبل أن يبلغ ذروته في 2019 عند 5677.5 ألف دج لكل موظف، ليبدأ بعدها بالتراجع التدريجي ليصل إلى 4713.7 ألف دج لكل موظف في 2021 مما يعكس ضغوط على الأرباح وارتفاع في

التكاليف التشغيلية، بالإضافة إلى تأثيره بعوامل اقتصادية أوسع مثل تداعيات جائحة كوفيد-19. ومع ذلك، لا يزال البنك يحتفظ بمستوى مقبول من الكفاءة التشغيلية مقارنة ببعض البنوك الأخرى.

أظهرت المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC) تذبذباً في مؤشر الربح لكل موظف، حيث بلغ 3602.7 ألف دج لكل موظف في 2014، وحقق تحسناً تدريجياً بمرور السنوات ليصل إلى 4588.2 ألف دج لكل موظف في 2017، إلا أنه عاد للانخفاض لاحقاً ليصل إلى 4087.7 ألف دج في 2021. يشير هذا الأداء إلى أن البنك استطاع تحقيق مكاسب في بعض الفترات، لكنه واجه تحديات أدت إلى انخفاض العائد لكل موظف في السنوات الأخيرة، مما قد يعكس ضعفاً في النمو التشغيلي وزيادة في التكاليف التشغيلية.

شهد ترست بنك الجزائر (TBA) ارتفاعاً كبيراً في مؤشر الربح لكل موظف من 2348.1 ألف دج لكل موظف في 2016 ليصل إلى 8773.4 ألف دج لكل موظف في 2021، وهو أعلى مستوى مسجل بين جميع البنوك. يعكس هذا الأداء قدرة البنك على تحسين كفاءته التشغيلية، وتعظيم أرباحه مقارنة بحجم القوى العاملة لديه.

يعد البنك الوطني الجزائري (BNA) من أقوى البنوك أداءً خلال فترة الدراسة، حيث سجل مؤشر الربح لكل موظف مستويات مرتفعة نسبياً مقارنة بباقي البنوك. حيث بلغ المؤشر 5865.4 ألف دج لكل موظف في 2014، وواصل النمو ليصل إلى 8670.5 ألف دج لكل موظف في 2021 محققاً أحد أعلى القيم. يعكس هذا الأداء قدرة البنك على تحقيق ربحية مرتفعة من خلال استغلال أمثل لموارده البشرية، ما يشير إلى كفاءة تشغيلية ومالية عالية.

تميز أداء مصرف السلام الجزائر (SBA) بعدم الاستقرار، حيث شهد مؤشر الربح لكل موظف ارتفاعاً كبيراً في 2019 إلى 7092.8 ألف دج لكل موظف بعد أن كان 1321.7 ألف دج لكل موظف في 2015، إلا أنه عاد إلى الانخفاض مجدداً في 2021 ليصل إلى 5303.9 ألف دج لكل موظف. يدل هذا التذبذب على تأثير البنك بعوامل تشغيلية مختلفة، كتوسع الأعمال أو تغيرات في استراتيجياته التشغيلية.

تشير البيانات إلى تراجع الربح لكل موظف في معظم البنوك خلال الفترة المدروسة، خاصة في السنوات الأخيرة، نتيجة للتحديات الاقتصادية، بينما حققت بعض البنوك أداءً أفضل بفضل كفاءة تشغيلية ومالية أعلى.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمؤشرات الأداء البنكي

يُعد الأداء البنكي معياراً جوهرياً لقياس نجاح البنوك، لذلك يشمل التحليل مجموعة من المؤشرات التي تُبرز هذا الأداء، مثل النتيجة الصافية وصافي الناتج البنكي، ونسبة العائد على الأصول، ونسبة العائد على حقوق الملكية. ويسهم هذا التحليل في توضيح مدى تحقيق التوازن المطلوب بين تحقيق الربحية من جهة وإدارة المخاطر بكفاءة من جهة أخرى، مما يعزز استدامة البنوك ويضمن قدرتها على مواجهة التحديات.

1- النتيجة الصافية (Net Income): تُظهر النتائج الصافية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (2014-2021) تفاوتاً في الأداء المالي، بما يعكس اختلاف استراتيجيات الإدارة المالية وتأثرها بالظروف الاقتصادية.

الجدول رقم (3-35): النتيجة الصافية خلال الفترة (2021-2014)

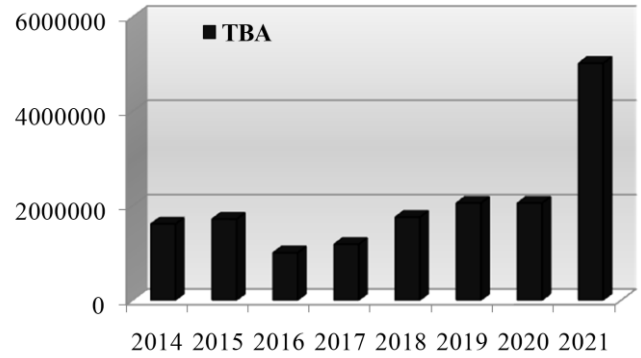
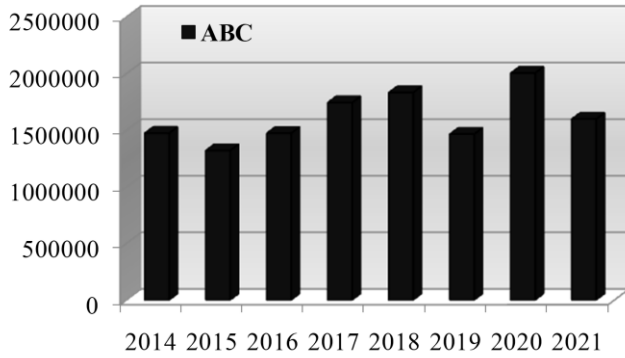
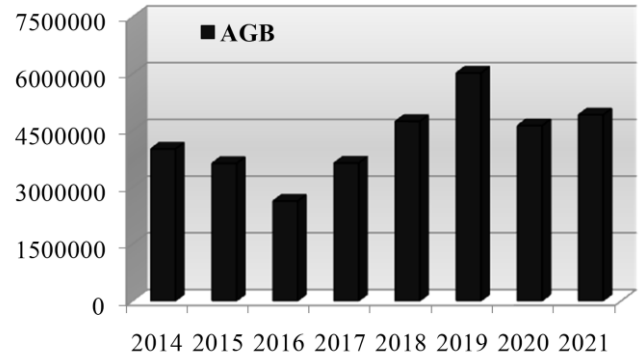
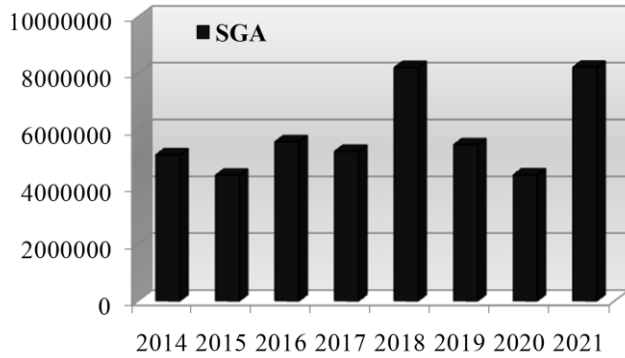
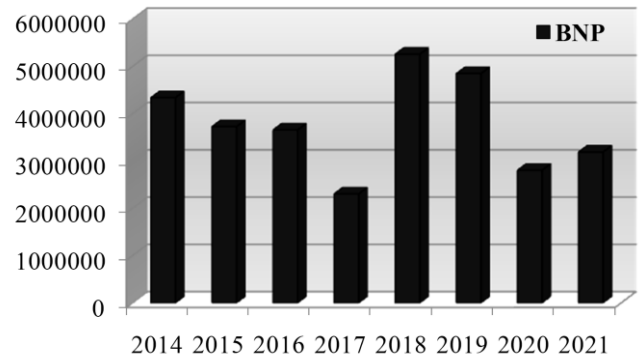
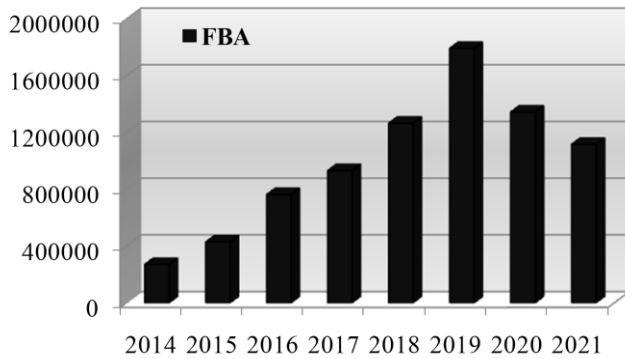
الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري

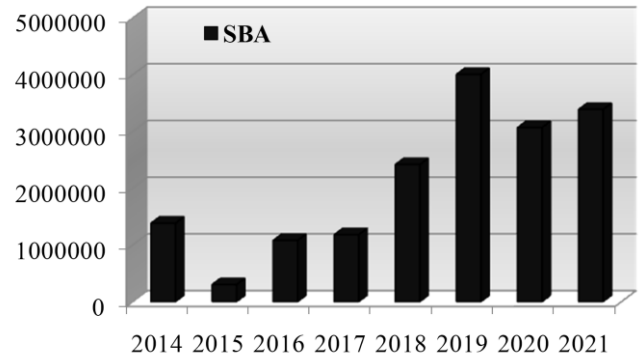
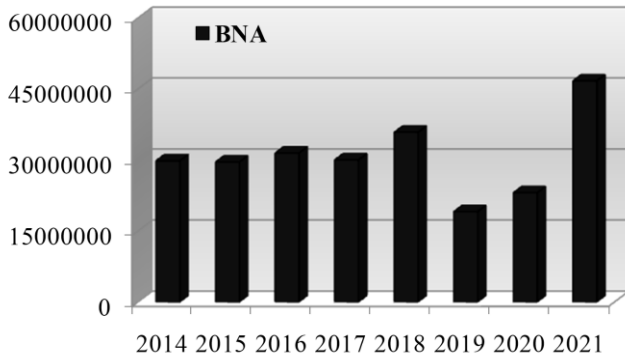
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
1116849	1344264	1793269	1264777	931103	762498	427725	269583	FBA
3186045	2800387	4846154	5257319	2301448	3653962	3723465	4336739	PNB
8223230	4430502	5491971	8207538	5258872	5596279	4416399	5137029	SGA
4911699	4624416	6018180	4737168	3637975	2631793	3628435	4010423	AGB
1598276	2004444	1464524	1832347	1743507	1472887	1319901	1473495	ABC
5018366	3091519	2053552	1755103	1181168	1000304	1713118	1610102	TBA
46690479	23047665	19064194	35832184	29986747	31419896	29537515	29784457	BNA
3389221	3069188	4007410	2418015	1181246	1080086	301357	1383314	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التقارير السنوية للبنوك

الشكل رقم (3-15): النتيجة الصافية خلال الفترة (2021-2014)

الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري





المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

حقق فرنسبنك الجزائر (FBA) نموًا تدريجيًا في نتائجه الصافية، حيث ارتفعت من 269583 ألف دج في عام 2014 إلى ذروتها عند 1.79 مليار دج في عام 2019، مما يعكس توسعًا مستقرًا في أنشطته المصرفية. ومع ذلك، لوحظ انخفاض طفيف في النتائج خلال عامي 2020 و 2021، حيث بلغ صافي الربح 1.11 مليار دج في 2021، وهو ما يمكن تفسيره بتأثيرات الجائحة الاقتصادية.

أما بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) فقد شهد نموًا ملحوظًا في نتائجه الصافية، حيث انخفضت من 4.33 مليار دج في عام 2014 إلى 2.3 مليار دج، لتعود بعد ذلك إلى الارتفاع وتحقق الذروة في 2018 بمقدار 5.25 مليار دج، ثم تحافظ على بعض الاستقرار في عام 2019 بقيمة 4.84 مليار دج. ومع ذلك، تأثرت أرباح البنك في السنوات الأخيرة، حيث بلغت 3.18 مليار دج في 2021، ما يعكس تحديات السوق وتباطؤ النمو الاقتصادي.

بالنسبة إلى بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)، فقد كان أدائه مستقرًا نسبيًا على مدى الفترة، مع تسجيل زيادة تدريجية من 5.13 مليار دج في عام 2014 إلى 8.2 مليار دج في عام 2018. وعلى الرغم من الانخفاض الطفيف في السنوات الأخيرة، فقد حافظ البنك على مستويات ربحية مرتفعة بلغت 8.22 مليار دج في 2021. أظهر بنك الخليج الجزائر (AGB) أيضًا نموًا ثابتًا في نتائجه المالية، حيث ارتفعت من 4.01 مليار دج في عام 2014 إلى 6.01 مليار دج في عام 2019، إلا أن الأرباح انخفضت في 2020 إلى 4.62 مليار دج، لتعود الأرباح إلى الارتفاع في 2021 بقيمة بلغت 4.91 مليار دج، مما يشير إلى تأثير الأداء نتيجة التغيرات الاقتصادية ونقشي جائحة كوفيد-19.

فيما يتعلق ببنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC)، فقد حققت نموًا تدريجيًا في أرباحها من 1.47 مليار دج في 2014 إلى 1.83 مليار دج في 2018. ومع ذلك، تراجعت الأرباح إلى 1.59 مليار دج في 2021، مما يعكس تأثير البنك بالتحديات الاقتصادية.

شهد ترست بنك الجزائر (TBA) نموًا ملحوظًا في الفترة المدروسة، حيث ارتفعت أرباحه من 1.61 مليار دج في 2014 إلى 5.01 مليار دج في 2021، مما يشير إلى كفاءة تشغيلية مستدامة.

أما البنك الوطني الجزائري (BNA) فقد تميز بأداء قوي، حيث قفزت أرباحه من 29.78 مليار دج في 2014 إلى 46.69 مليار دج في 2021، مما يعكس توسعًا ناجحًا في العمليات المصرفية مع القدرة على الحفاظ على مستوى ربحية مرتفع.

أخيراً، أظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) نمواً ملحوظاً، حيث ارتفعت نتائجه من 1.38 مليار دج في عام 2014 إلى 3.38 مليار دج في عام 2021، مع تحقيق ذروة في عام 2019 بلغت 4 مليار دج، مما يعكس نجاحه في توسيع قاعدة عملائه وتنويع خدماته المصرفية. بوجه عام، حققت معظم البنوك الجزائرية نمواً في نتائجها الصافية خلال الفترة (2014-2021)، رغم تراجع محدود في عام 2020.

2- صافي الناتج البنكي (PNB): شهدت البنوك محل الدراسة نمواً في صافي الناتج البنكي خلال الفترة (2014-2021)، مع تفاوت في الأداء بين البنوك.

الجدول رقم (3-36): صافي الناتج البنكي (PNB) خلال الفترة (2014-2021)

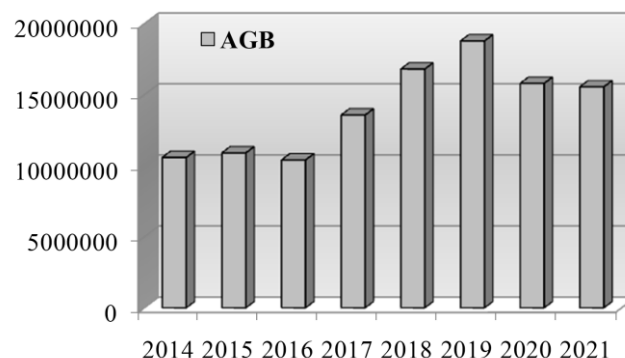
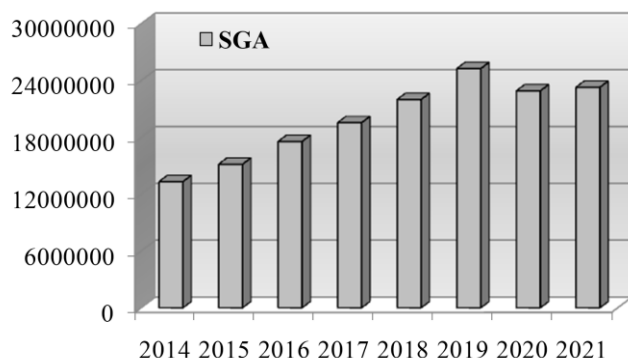
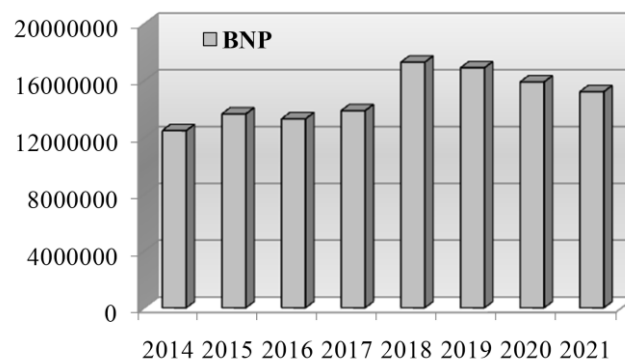
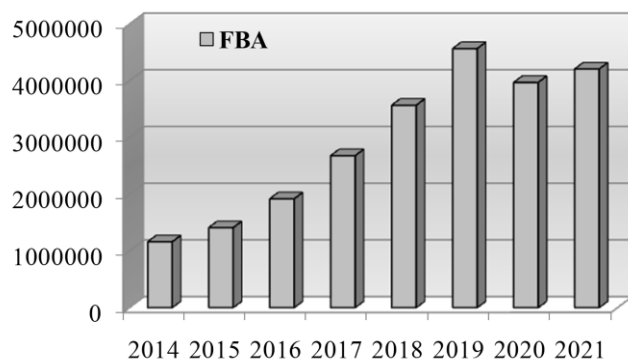
الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري

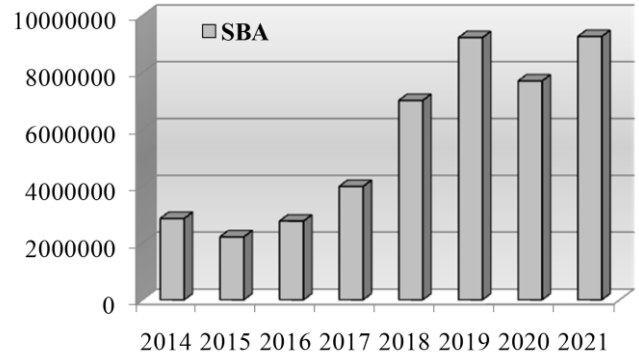
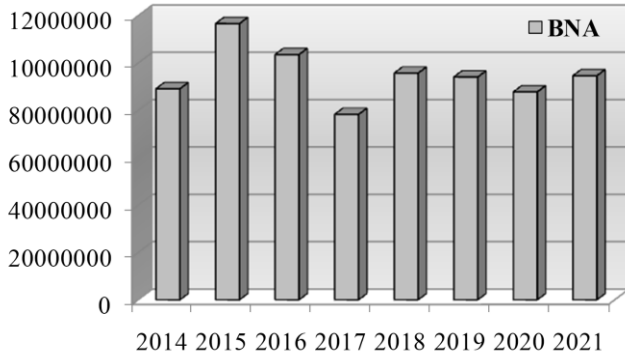
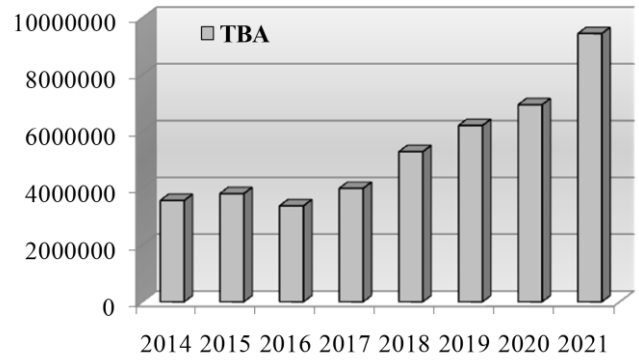
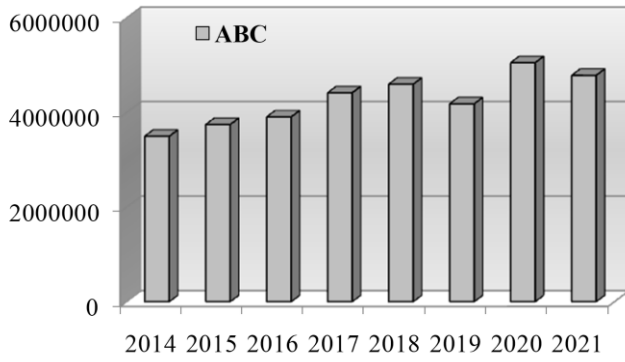
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
4207085	3970482	4567551	3568286	2678909	1918656	1410679	1160431	FBA
15216146	15905143	16900977	17295080	13881492	13303092	13648696	12471672	PNB
23285164	22901325	25257833	21993416	19543002	17553692	15148269	13309454	SGA
15550026	15795076	18781152	16806317	13566705	10403387	10899778	10579594	AGB
4787354	5054826	4184444	4598812	4418037	3908194	3745761	3497555	ABC
9444254	6939597	6206707	5284147	3993871	3377901	3808734	3564892	TBA
94617409	87782431	94076648	95704941	78281823	103558825	116641247	89106580	BNA
9267164	7701109	9226913	7015658	3989527	2769196	2214284	2859401	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التقارير السنوية للبنوك

الشكل رقم (3-16): صافي الناتج البنكي (PNB) خلال الفترة (2014-2021)

الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري





المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

حقق فرنسبنك الجزائر (FBA) نموًا ملحوظًا في صافي الناتج البنكي، حيث ارتفع من 1.16 مليار دج في عام 2014 إلى 4.2 مليار دج في عام 2021، وبلغ الذروة خلال عام 2019 بقيمة 4.56 مليار دج. يُظهر هذا التطور قدرة البنك على التوسع في أنشطته البنكية وتعزيز الإيرادات وتحسينًا في الكفاءة التشغيلية، خاصة في الأعوام الأخيرة رغم التحديات الاقتصادية.

أظهر بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) استقرارًا نسبيًا في أدائه مع نمو معتدل من 12.47 مليار دينار في 2014 إلى 15.2 مليار دينار في 2021. سجلت السنوات 2018 و2019 أعلى مستوى عند 17.2 مليار دينار و16.9 مليار دينار على التوالي، يشير هذا إلى استراتيجية محافظة تركز على الحفاظ على استقرار الأداء والعمليات التشغيلية.

بينما سجل بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) نموًا بارزًا، حيث ارتفع صافي الناتج البنكي من 13.3 مليار دج في 2014 إلى 23.2 مليار دج في 2021، بالغًا الذروة خلال 2019 بمبلغ وصل إلى 25.2 مليار دج. يعكس هذا الأداء توسعًا كبيرًا وكفاءة البنك في إدارة عملياته وتوسيع قاعدة عملائه.

إلى جانب ذلك، شهد بنك الخليج الجزائر (AGB) نموًا مطردًا من 10.57 مليار دج في 2014 إلى 15.55 مليار دج في 2021، محققًا ذروة بلغت 18.78 مليار دج في 2019. يظهر هذا الأداء استقرارًا في العمليات وزيادة تدريجية في النشاطات عبر الاستفادة من فرص السوق وتنويع مصادر الإيرادات.

شهد بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) أداءً إيجابيًا مع ارتفاع صافي الناتج البنكي من 3.49 مليار دج في عام 2014 إلى 4.78 مليار دج في 2021. كما يُلاحظ استقرار الأداء خلال الفترة المدروسة، مما يعكس سياسات تشغيلية ناجحة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

أظهر ترست بنك الجزائر (TBA) نموًا سريعًا، حيث قفز صافي الناتج البنكي من 3.56 مليار دج في 2014 إلى 9.44 مليار دج في 2021. يعكس هذا النمو القوي توسعًا ناجحًا في العمليات البنكية وزيادة الحصة السوقية.

حقق البنك الوطني الجزائري (BNA) أداءً متميزًا مع صافي ناتج بنكي بلغ 89.1 مليار دج في 2014 وارتفع إلى 94.6 مليار دج في 2021، مع تسجيل ذروة الأداء عند 103.55 مليار دج في 2016. يعكس هذا النمو استقرار البنك وكفاءته في السوق.

شهد مصرف السلام الجزائري (SBA) تطورًا كبيرًا في صافي الناتج البنكي، حيث ارتفع من 3.86 مليار دج في عام 2014 إلى 9.27 مليار دج في 2021، مما يدل على نجاح البنك في التوسع وتنويع خدماته المالية. حققت البنوك الجزائرية نموًا في صافي الناتج البنكي خلال الفترة المدروسة، مع تفاوت بين البنوك يعكس اختلاف سياساتها التشغيلية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

3- إجمالي الودائع (Total Deposits): يُعد إجمالي الودائع مؤشرًا على قدرة البنك على جذب السيولة وثقة العملاء، وقدرته على التمويل وتحقيق الأرباح، بينما قد يشير انخفاضه إلى تراجع الجاذبية والقدرة التمويلية.

الجدول رقم (3-37): إجمالي الودائع خلال الفترة (2014-2021)

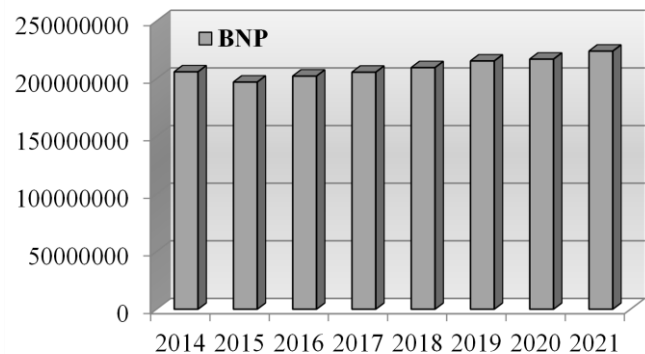
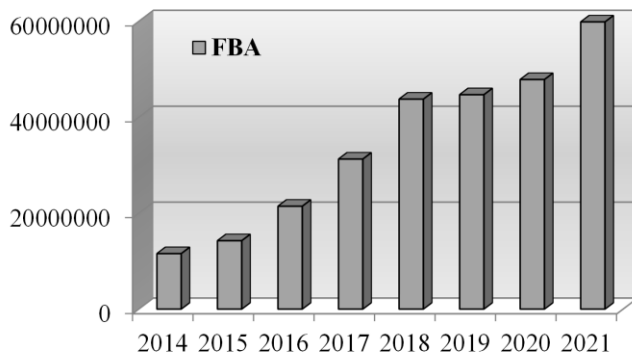
الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري

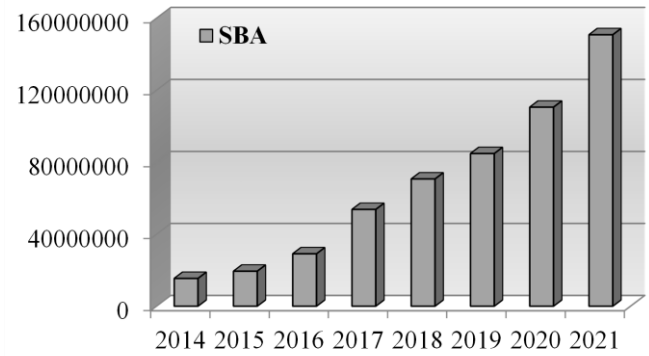
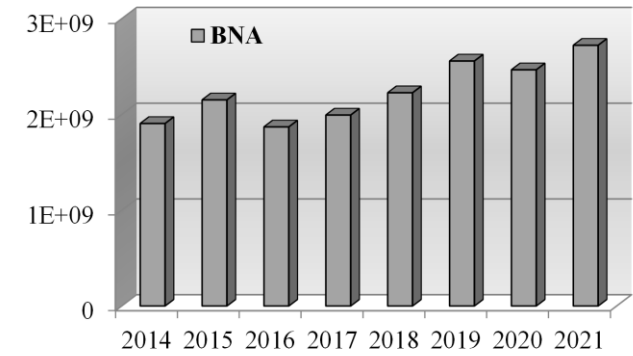
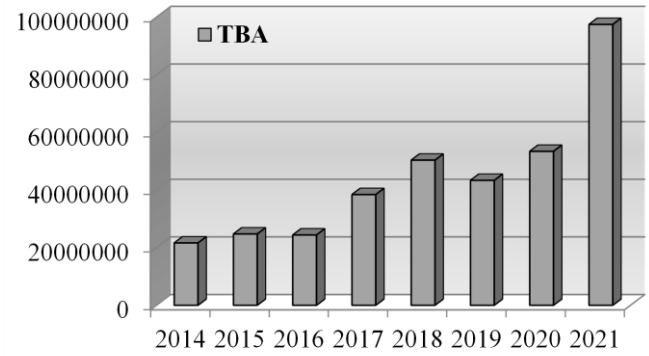
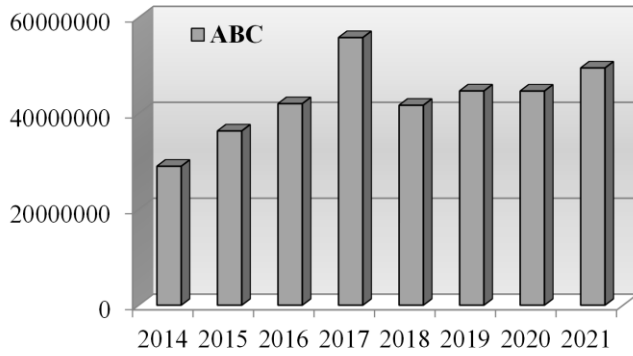
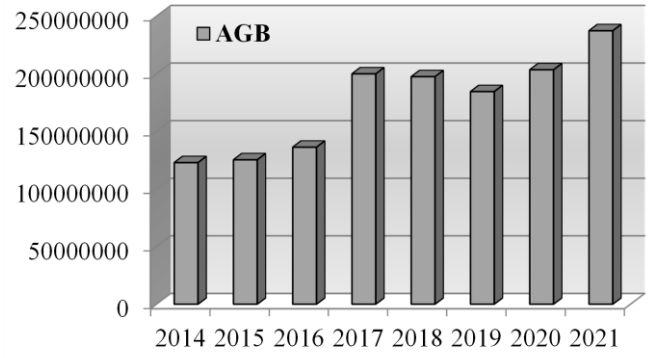
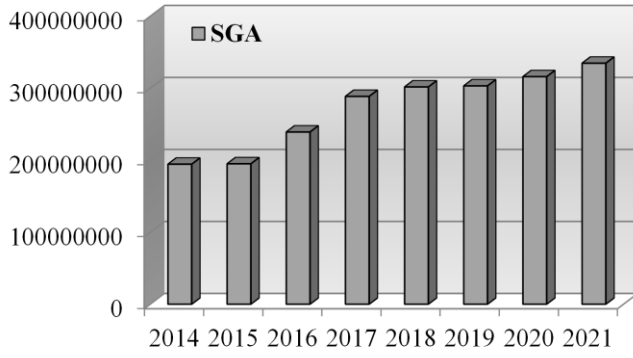
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
59873023	47858729	44695715	43770496	31276183	21442142	14253812	11556188	FBA
223919482	216955923	215368160	209587811	205616352	202238879	197058908	205937688	PNB
334668013	315999929	303190232	301711410	288599014	239114267	194964738	194401650	SGA
237381698	203477322	184558658	197487980	199946357	136255900	125339056	122866141	AGB
49457064	44639287	44665028	41678382	55793988	42008606	36324420	28960001	ABC
97471244	53423618	43347199	50363134	38416631	24388779	24738974	21620361	TBA
2722289662	2466158869	2557852095	2226378054	1993447837	1869586840	2151851855	1905335113	BNA
150808110	110557817	84788682	70668325	53733178	29084236	19407756	15409819	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التقارير السنوية للبنوك

الشكل رقم (3-17): إجمالي الودائع خلال الفترة (2014-2021)

الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري





المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

عند تحليل تطور إجمالي الودائع لثمانية بنوك تنشط في الجزائر خلال الفترة 2014-2021، نلاحظ تبايناً في معدلات النمو، مما يعكس اختلاف استراتيجيات كل بنك في استقطاب السيولة وتعزيز مركزه في السوق المصرفية. فعلى سبيل المثال، شهد فرنسبنك الجزائر (FBA) نمواً ملحوظاً في إجمالي ودائعه، حيث ارتفعت من 11.55 مليار دينار جزائري في عام 2014 إلى 59.87 مليار دينار جزائري في 2021، وهو ما يشير إلى تحسن في قدرته على جذب الودائع وزيادة قاعدة عملائه.

أما بنك بي إن بي باريسا الجزائر (PNB)، فقد سجل نمواً مطرداً، حيث ارتفعت ودائعه من 205.93 مليار دج في 2014 إلى 223.91 مليار دج في 2021، مما يعكس استقرار البنك وزيادة حجم السيولة المستقطبة. وبالمثل، حقق بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) نمواً قوياً في ودائعه، حيث انتقلت من 194.4 مليار دج في 2014 إلى 334.66 مليار دج في 2021، وهو ما يؤكد نجاح البنك في تعزيز ثقة عملائه والتوسع في نشاطه المصرفي.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

من جهة أخرى، أظهر بنك الخليج الجزائر (AGB) أداءً إيجابياً خلال هذه الفترة، حيث ارتفعت ودائعه من 122.86 مليار دج في 2014 إلى 237.38 مليار دج في 2021، مما يعكس نجاحه في تطوير استراتيجياته لجذب المدخرات وتعزيز مكانته في السوق.

شهدت المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC) نمواً متذبذباً لكنه إيجابي إجمالاً، حيث ارتفعت ودائعها من 28.96 مليار دج في 2014 إلى 49.45 مليار دج في 2021، مما يدل على تحسن أدائها البنكي رغم بعض التقلبات. أما ترست بنك الجزائر (TBA)، فقد سجل أحد أعلى معدلات النمو في إجمالي الودائع، حيث ارتفعت من 21.62 مليار دينار في 2014 إلى 97.47 مليار دينار في 2021، وهو ما يشير إلى تطور كبير في قدرة البنك على استقطاب السيولة، خاصة في السنوات الأخيرة. وفي السياق ذاته، حافظ البنك الوطني الجزائري (BNA) على موقعه القوي في السوق، حيث سجل نمواً ثابتاً في إجمالي ودائعه، مرتفعاً من 1905.33 مليار دينار في 2014 إلى 2722.28 مليار دينار في 2021، مما يعكس ثباته في السوق المصرفية الجزائرية.

وأخيراً، فإن مصرف السلام الجزائر (SBA)، رغم كونه بنكاً إسلامياً، فقد نجح في تحقيق نمو كبير في إجمالي ودائعه، حيث ارتفعت من 15.41 مليار دينار في 2014 إلى 150.8 مليار دينار في 2021، مما يشير إلى ازدياد الإقبال على الخدمات المصرفية الإسلامية في الجزائر، وهو ما يعكس توجهاً متزايداً نحو التمويل الإسلامي.

تعكس النتائج نمواً في ودائع معظم البنوك، بما يشير إلى توسع النشاط المصرفي وارتفاع ثقة العملاء، مما عزز استقرار القطاع خلال الفترة المدروسة.

4- إجمالي القروض (Total Loans): يُعد إجمالي القروض مؤشراً رئيسياً للنشاط الائتماني، إذ يعكس قدرة البنك على تمويل العملاء وتحقيق الأرباح ودعم النشاط الاقتصادي، مع ما يرافق ذلك من مخاطر ائتمانية تتطلب إدارة فعالة.

الجدول رقم (3-38): إجمالي القروض خلال الفترة (2014-2021)

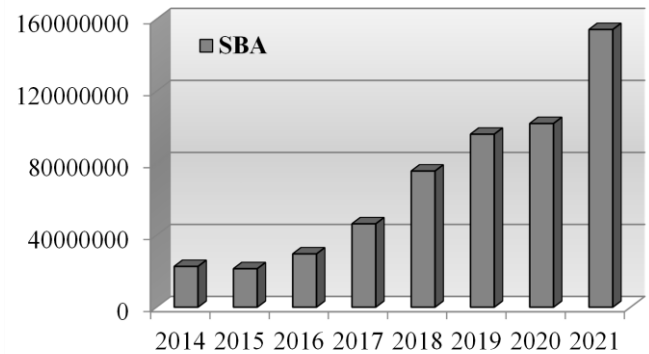
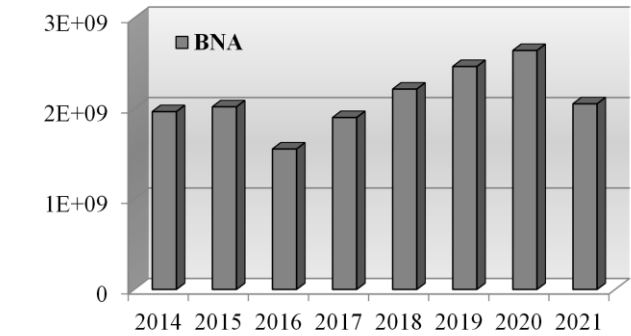
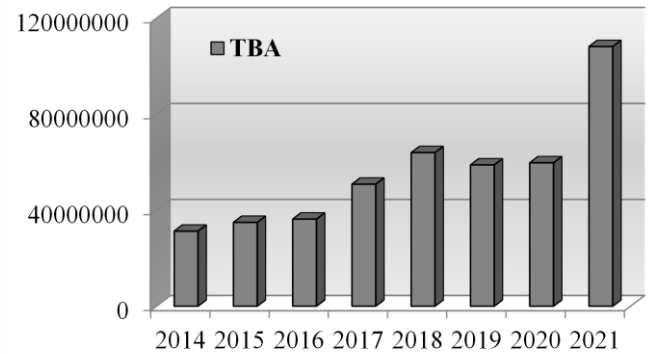
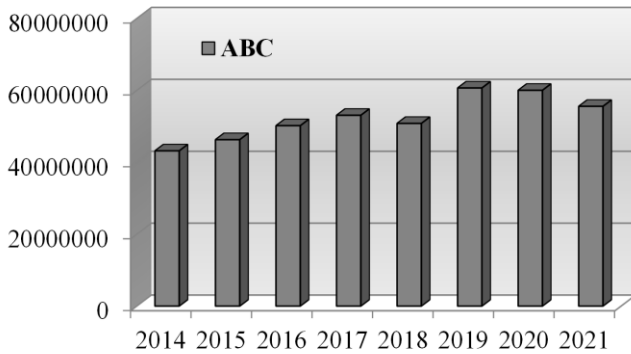
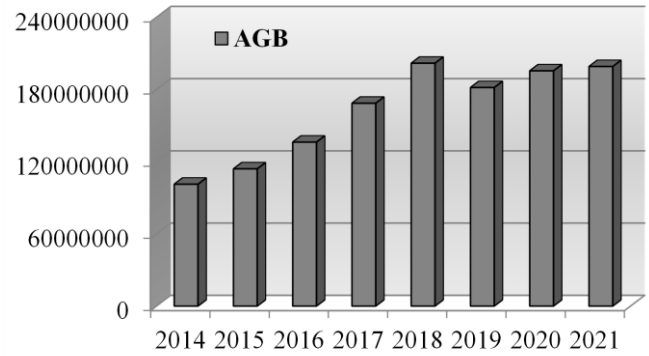
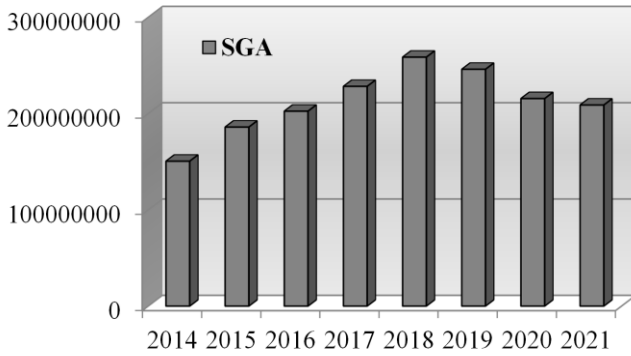
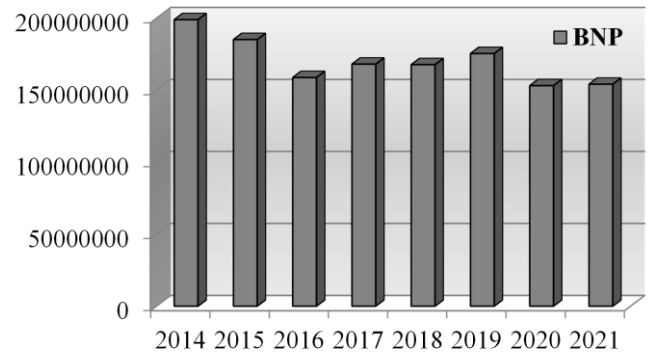
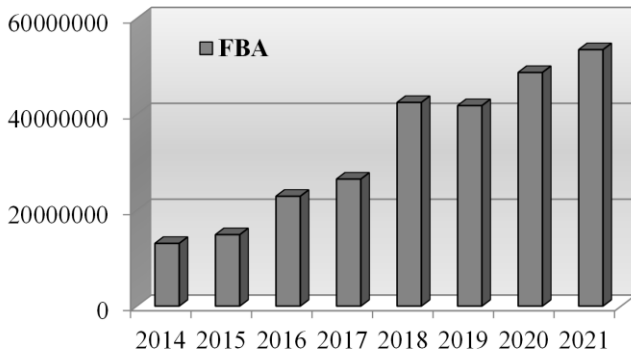
الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
53485546	48729428	41812919	42478591	26488671	22901493	14891069	13070651	FBA
154144349	153166198	175469343	167728981	168091690	158783181	185160261	198981537	PNB
208808981	215517902	245926104	258529551	228195457	202413194	185888297	150479419	SGA
199047951	195457655	181576543	201797877	168546636	136222226	114024939	101245976	AGB
55551400	60014932	60657322	50808362	53061059	50172030	46284276	43163271	ABC
108183826	59742749	58858023	63983024	50828657	36272888	34896130	31249529	TBA
2051397209	2640958188	2464020543	2213933222	1899519271	1551709194	2018391700	1964876019	BNA
154248718	102031464	96098039	75616478	46302694	29587872	21351517	22612198	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على التقارير السنوية للبنوك

الشكل رقم (3-18): إجمالي القروض خلال الفترة (2014-2021)

الوحدة: بآلاف الدينار الجزائري



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

عند تحليل تطور إجمالي القروض لثمانية بنوك تنشط في الجزائر خلال الفترة 2014-2021، يظهر تباين واضح في معدلات النمو، مما يعكس الاختلافات في استراتيجيات الإقراض. على سبيل المثال، شهد فرنسبنك الجزائر (FBA) نمواً مطرداً في إجمالي القروض، حيث ارتفع من 13.07 مليار دينار جزائري في 2014 إلى 53.48 مليار دينار جزائري في 2021، مما يشير إلى توسع ملحوظ في عملياته الائتمانية.

أما بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB)، فقد سجل انخفاضاً في إجمالي القروض خلال السنوات الأخيرة، حيث بلغت 199 مليار دج في 2014 ثم تراجعت إلى 154.1 مليار دج في 2021، مما قد يعكس تبني سياسة أكثر تحفظاً في منح الائتمان أو تقليص حجم التمويلات الممنوحة. في المقابل، أظهر بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) نمواً إيجابياً، حيث ارتفعت قروضه من 150.47 مليار دج في 2014 إلى 258.52 مليار دج في 2018، لتبدأ بعد ذلك في التراجع كل سنة إلى غاية أن تصل 208.8 مليار دج في 2021، ما يعكس توجه البنك نحو تقليص مخاطر الائتمان وتعزيز سياسات التحفظ المالي.

من جهته، شهد بنك الخليج الجزائر (AGB) زيادة كبيرة في إجمالي القروض، حيث قفزت من 101.24 مليار دج في 2014 إلى 200 مليار دج في 2021، وهو ما يدل على توسيع نطاق تمويلاته الائتمانية. كما سجل بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) نمواً مستمراً في القروض، حيث ارتفعت من 43 مليار دج في 2014 إلى 55 مليار دج في 2021، مما يعكس استقرار البنك في سياسته الإقراضية. أما ترست بنك الجزائر (TBA) فقد شهد نمواً واضحاً في إجمالي القروض، إذ ارتفعت من 31.24 مليار دينار في 2014 إلى 108.18 مليار دينار في 2021، وهو ما يشير إلى زيادة كبيرة في حجم التمويلات التي يقدمها البنك. وبالنسبة إلى البنك الوطني الجزائري (BNA)، فقد سجل واحداً من أعلى مستويات إجمالي القروض، حيث ارتفع من 1964.87 مليار دينار في 2014 إلى 2051.39 مليار دينار في 2021، مما يدل على دوره البارز في تمويل الاقتصاد الجزائري.

وأخيراً، أظهر مصرف السلام الجزائر (SBA)، وهو بنك إسلامي، نمواً كبيراً في إجمالي القروض، حيث ارتفع من 22.61 مليار دينار في 2014 إلى 154.24 مليار دينار في 2021، مما يعكس تزايد الإقبال على التمويل الإسلامي في الجزائر.

تعكس البيانات تفاوتاً في نمو القروض بين البنوك، بما يعكس اختلاف سياساتها الائتمانية ويبرز أهمية إدارة المخاطر مع توسع الإقراض.

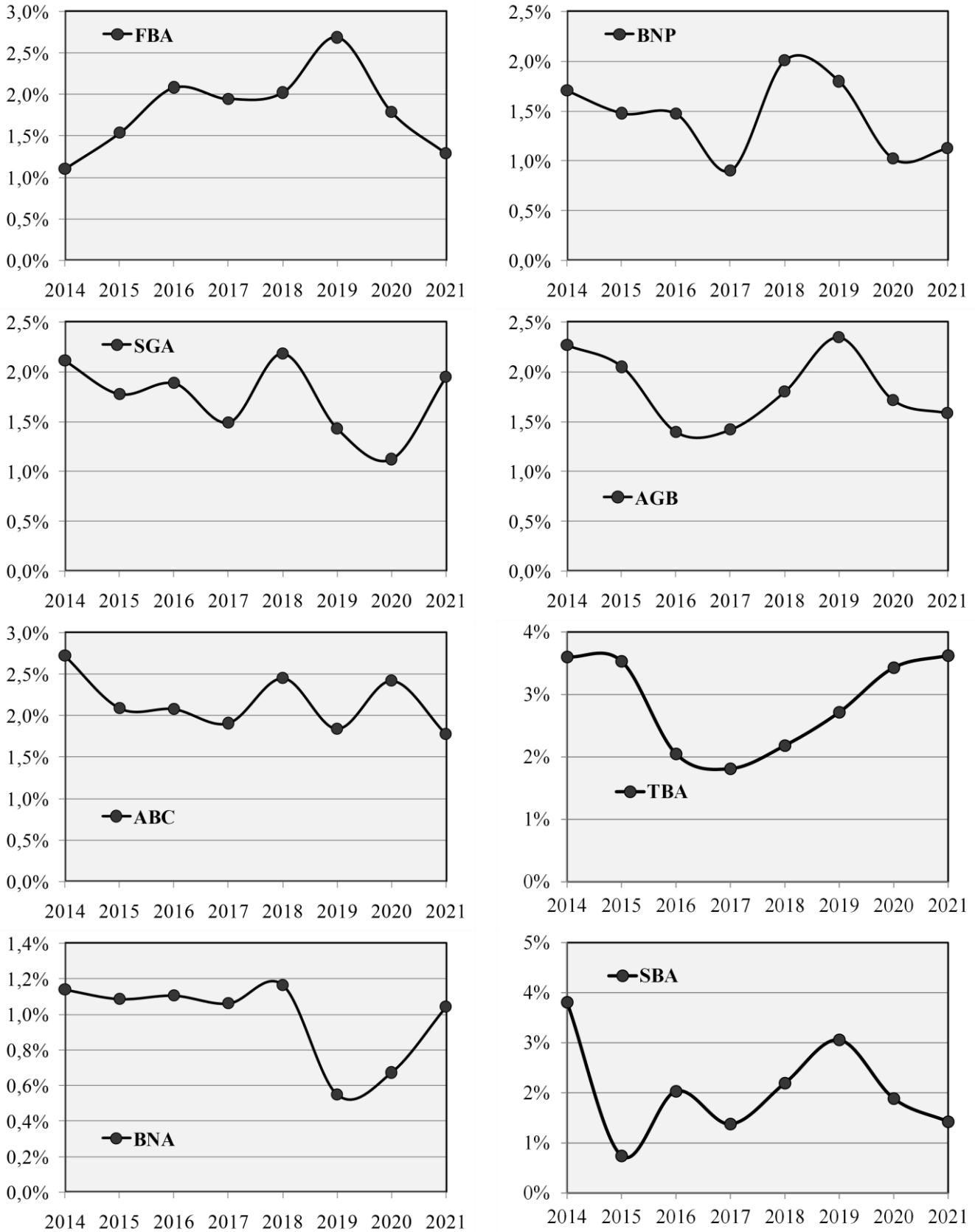
5- نسبة العائد على الأصول (ROA): تقيس هذه النسبة كفاءة البنك في توظيف أصوله لتحقيق الأرباح، وقد أظهرت البنوك محل الدراسة تفاوتاً في أدائها خلال الفترة.

الجدول رقم (3-39): نسبة العائد على الأصول (ROA) خلال الفترة (2014-2021)

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
FBA	1,29%	1,78%	2,68%	2,02%	1,94%	2,08%	1,54%	1,10%	
PNB	1,12%	1,02%	1,79%	2,01%	0,90%	1,47%	1,47%	1,71%	
SGA	1,94%	1,12%	1,43%	2,18%	1,49%	1,88%	1,78%	2,11%	
AGB	1,58%	1,71%	2,34%	1,80%	1,42%	1,39%	2,05%	2,27%	
ABC	1,77%	2,42%	1,84%	2,45%	1,90%	2,08%	2,08%	2,72%	
TBA	3,63%	3,43%	2,72%	2,18%	1,81%	2,05%	3,53%	3,60%	
BNA	1,04%	0,67%	0,55%	1,16%	1,06%	1,11%	1,09%	1,14%	
SBA	1,43%	1,89%	3,06%	2,20%	1,38%	2,03%	0,74%	3,81%	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-19): نسبة العائد على الأصول (ROA) خلال الفترة (2014-2021)



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

شهد فرنسبنك الجزائر (FBA) تحسناً تدريجياً في نسبة العائد على الأصول، حيث ارتفعت من 1.10% في عام 2014 إلى 2.68% في عام 2019، ثم استقرت نسبياً عند 1.29% في عام 2021. يعكس هذا الأداء تطوراً إيجابياً في إدارة الأصول، مع وجود استقرار نسبي في السنوات الأخيرة.

أظهر بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) تقلبات طفيفة في نسب العائد على الأصول، حيث تراجعت النسبة من 1.71% في 2014 إلى 1.12% في 2021. مما يشير إلى كفاءة مقبولة للبنك، ولكنه ما زال يواجه تحديات لتحسين كفاءة استغلال الأصول.

سجل بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) أداءً جيداً مع استقرار في نسب العائد على الأصول التي تراوحت بين 1.49% و 2.18%، كما تميز البنك ببعض التذبذب في الأداء، حيث انخفضت النسبة إلى 1.12% في 2020، لكنها تعافت إلى 1.94% في 2021. يعكس هذا التذبذب تحديات في الإدارة، ولكنه يظهر أيضاً قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

حقق بنك الخليج الجزائر (AGB) أداءً جيداً على مدار فترة الدراسة، حيث تراوحت نسب العائد على الأصول بين 1.39% و 2.34%. يعكس هذا الأداء كفاءة في إدارة الأصول، مع إمكانية تحسين العمليات لتحقيق استدامة أكبر.

شهد بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) تقلبات واضحة في معدل العائد على الأصول، حيث انخفضت النسبة من 2.72% في عام 2014 إلى 1.77% في عام 2021. يعكس هذا الأداء قدرة البنك على إدارة الأصول بشكل فعال وتحقيق عوائد مستقرة على مر السنوات، ومع ذلك يحتاج البنك إلى استراتيجيات أكثر استدامة لضمان تقليل التقلبات وتحقيق نمو مالي ثابت.

أظهر ترست بنك الجزائر (TBA) أداءً قوياً ومستقرًا، حيث تراوح معدل العائد على الأصول بين 3.60% في عام 2014 و 3.63% في عام 2021، مع تقلبات طفيفة. إذ يعكس هذا الأداء قدرة البنك على استغلال أصوله بفعالية لتحقيق أرباح مستقرة ومستمرة.

شهد البنك الوطني الجزائري (BNA) تراجعاً في معدل العائد على الأصول من 1.14% في عام 2014 إلى 1.04% في عام 2021، مع تقلبات خلال الفترة حيث شهد البنك تذبذباً ملحوظاً في نسب العائد على الأصول، فقد سجل أدنى مستوى له في 2019 بنسبة 0.55% قبل أن يرتفع إلى 1.04% في 2021. يعكس هذا الأداء تحديات واضحة في تحسين الأرباح واستغلال الأصول بكفاءة أكبر، وعليه يحتاج البنك إلى استراتيجيات أكثر ديناميكية لدعم نمو أرباحه.

أخيراً، شهدت نسبة العائد على الأصول لمصرف السلام الجزائر (SBA) تحسناً ملحوظاً خلال فترة الدراسة، حيث ارتفع معدل العائد على الأصول من 0.74% في عام 2014 إلى 1.43% في عام 2021. ومع ذلك، تخللت هذه الفترة تقلبات ملحوظة، مع تسجيل أعلى معدل للعائد في عام 2014 بنسبة بلغت 3.81%. مما يشير إلى ضرورة مراجعة الاستراتيجيات الإدارية لضمان تحقيق أداء مستدام ومتين.

يعكس استقرار أداء بعض البنوك كفاءة إدارية، بينما تحتاج البنوك ذات الأداء المتذبذب إلى تحسين سياساتها لتعزيز العائد على الأصول واستدامة الأداء.

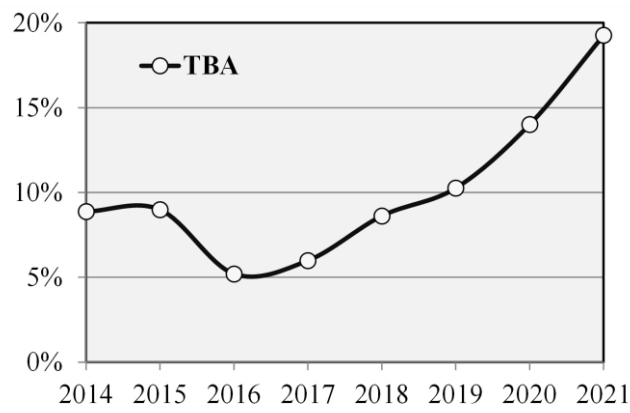
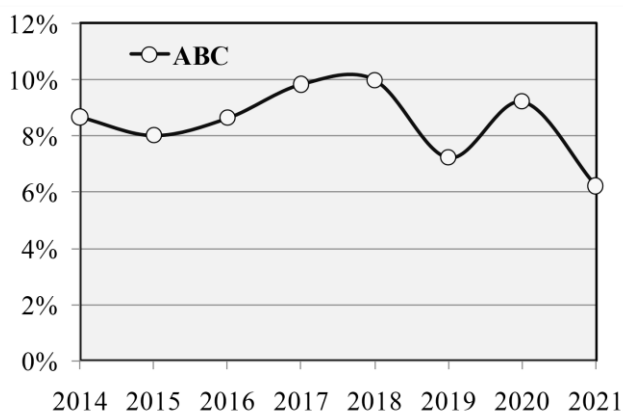
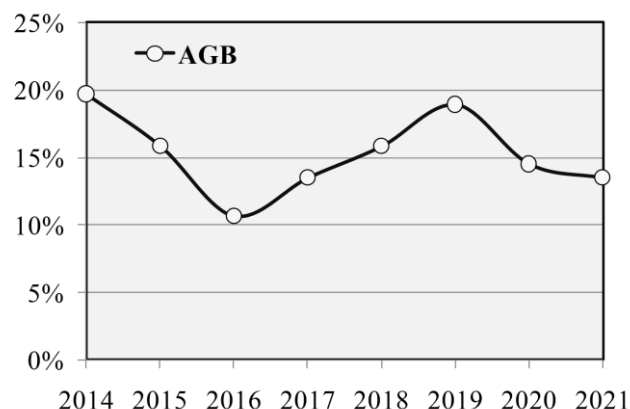
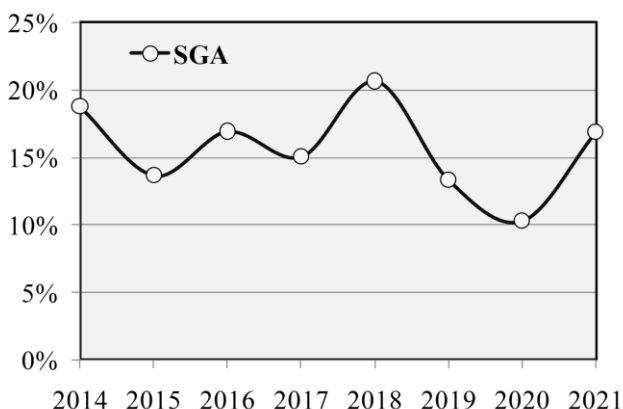
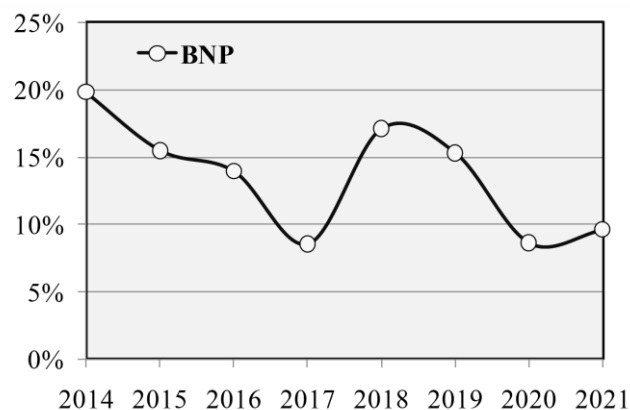
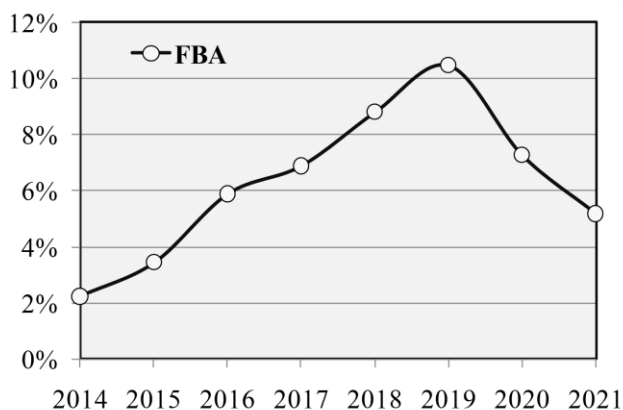
6- نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE): تقيس هذه النسبة كفاءة البنك في توظيف حقوق الملكية لتحقيق العوائد، وقد أظهرت البنوك محل الدراسة تفاوتاً في الأداء خلال الفترة (2014-2021).

الجدول رقم (3-40): نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) خلال الفترة (2014-2021)

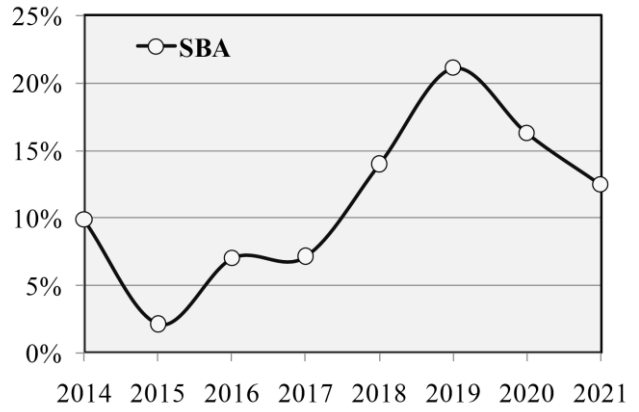
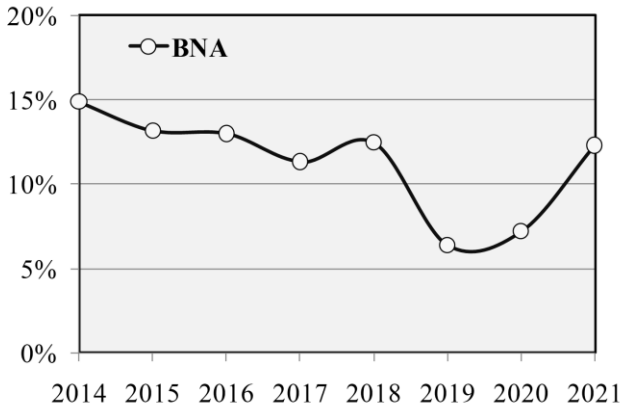
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
5,17%	7,28%	10,47%	8,79%	6,87%	5,87%	3,44%	2,22%	FBA
9,62%	8,60%	15,25%	17,07%	8,51%	13,92%	15,45%	19,82%	PNB
16,89%	10,31%	13,30%	20,62%	15,05%	16,91%	13,65%	18,78%	SGA
13,48%	14,48%	18,91%	15,82%	13,46%	10,65%	15,81%	19,68%	AGB
6,21%	9,23%	7,22%	9,98%	9,82%	8,64%	8,00%	8,66%	ABC
19,27%	14,01%	10,26%	8,61%	5,98%	5,20%	8,98%	8,87%	TBA
12,27%	7,19%	6,37%	12,43%	11,31%	12,97%	13,16%	14,89%	BNA
12,43%	16,24%	21,08%	13,97%	7,13%	7,02%	2,11%	9,88%	SBA

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

الشكل رقم (3-20): نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) خلال الفترة (2014-2021)



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

شهد فرنسبنك الجزائر (FBA) نسب عائد منخفضة نسبياً مقارنة بباقي البنوك طوال فترة الدراسة. بدأ بنسبة 2.22% في عام 2014، وشهدت زيادات تدريجية خلال السنوات، حيث وصلت إلى 5.87% في 2016 ثم إلى 8.79% في 2018. ومع ذلك، انخفضت النسبة في 2020 إلى 7.28% قبل أن تتراجع أكثر إلى 5.17% في 2021، مما يشير إلى تذبذب في الأداء المالي مع تحديات في الاستدامة الربحية.

حقق بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) نسب عائد مرتفعة نسبياً في بداية الفترة، حيث بلغت 19.82% في 2014، إلا أن الأداء بدأ بالتراجع إلى 13.92% في 2016. مع ذلك، شهد البنك انتعاشاً ملحوظاً في السنوات اللاحقة، حيث بلغت النسبة 17.07% في 2018 قبل أن تنخفض إلى 8.60% في 2020 وتستقر عند 9.62% في 2021. تعكس هذه التحركات تناوباً بين فترات الأداء الجيد وفترات التحديات.

شهد بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) نمواً ملحوظاً خلال الفترة المدروسة، حيث بدأت النسبة عند 18.78% في 2014، وارتفعت تدريجياً إلى 20.62% في 2018. ومع ذلك، تراجعت النسبة بشكل ملحوظ في عام 2020 إلى 10.31% واستقرت عند 16.89% في 2021. يشير هذا التوجه إلى قدرة البنك على تحقيق عوائد مرتفعة في معظم السنوات مع بعض التحديات.

بينما كان أداء بنك الخليج الجزائر (AGB) متذبذباً، حيث حقق 19.68% في 2014 ثم انخفض تدريجياً ليصل إلى أدنى مستوى عند 10.65% في 2016. ومع ذلك، شهد البنك تحسناً في الأداء في السنوات التالية، حيث بلغت النسبة 18.91% في 2019 قبل أن تنخفض مرة أخرى إلى 13.48% في 2021، مما يعكس تقلبات في القدرة على تحقيق عوائد مستقرة.

أظهر بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر (ABC) استقراراً نسبياً في الأداء خلال السنوات الأولى، حيث تراوحت النسبة بين 8.66% و 9.98% من 2014 إلى 2018. مع ذلك، شهد البنك انخفاضاً في الأداء في 2019 بنسبة 7.22% واستمر الانخفاض إلى 6.21% في 2021، مما يشير إلى تحديات مستمرة أثرت على الربحية.

بدأ ترست بنك الجزائر (TBA) بنسبة بلغت 8.87% في 2014، ثم شهد انخفاضاً تدريجياً إلى 5.20% في 2016. ومع ذلك، سجل البنك نمواً ملحوظاً في الأداء خلال السنوات التالية، حيث بلغت النسبة 19.27% في 2021، مما يعكس تحسناً كبيراً في قدرة البنك على استخدام رأس المال لتحقيق العوائد.

أظهر البنك الوطني الجزائري (BNA) أداءً متقلّباً في نسب العائد على حقوق الملكية (ROE)، حيث بدأ بنسبة جيدة بلغت 14.89% في 2014، ثم شهد تراجعاً تدريجياً ليصل إلى 11.31% في 2017، قبل أن يتحسن نسبياً إلى 12.43% في 2018. ومع ذلك، انخفض الأداء بشكل كبير في 2019 بنسبة 6.37%، متأثراً بعوامل تشغيلية أو اقتصادية ضاغطة، قبل أن يبدأ في التعافي تدريجياً في 2020 بنسبة 7.19%، ليختتم الفترة بنسبة 12.27% في 2021، مما يعكس نجاح البنك في استعادة مستوياته الجيدة من الكفاءة والربحية. شهد مصرف السلام الجزائر (SBA) زيادات ملحوظة في الأداء، حيث بدأ بنسب متواضعة عند 9.88% في 2014 وانخفض إلى 2.11% في 2015، قبل أن يشهد تحسناً كبيراً ليصل إلى 21.08% في 2019. ومع ذلك، تراجع الأداء مجدداً إلى 12.43% في 2021، مما يعكس تناوباً بين فترات النمو والتراجع. تشير النتائج إلى تفاوت في العائد على حقوق الملكية بين البنوك، بما يعكس اختلاف كفاءتها التشغيلية، ويؤكد أهمية تحسين إدارة رأس المال وتعزيز الكفاءة لضمان استدامة العوائد.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

الفرع الأول: فرنسبنك الجزائر (FBA)

أولاً: مناقشة الإفصاحات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في التقارير السنوية اعتمد فرنسبنك الجزائر خلال الفترة (2018-2021) على نظام رقابة داخلية وإدارة مخاطر يستند إلى اللوائح التنظيمية الجزائرية، خاصة اللائحة 08-11 لبنك الجزائر، بالإضافة إلى أفضل ممارسات مجموعة فرنسبنك، بهدف تعزيز الحوكمة والامتثال وضمان فعالية إدارة المخاطر. ويعتمد النظام على هياكل مستقلة تشمل إدارة المخاطر، والامتثال، والرقابة المستمرة، مع تقييم دائم للمخاطر وفقاً لحدود التعرض ورغبة البنك في المخاطرة، وتتولى لجنة إدارة المخاطر قيادة وتنسيق السياسات المتعلقة بالمخاطر. إضافة إلى رقابة متعددة المستويات لتعزيز الشفافية وتحسين تطبيق الإجراءات وإدارة المخاطر التشغيلية. كما ركز البنك على مكافحة غسل الأموال، عبر الامتثال للضوابط التنظيمية وقواعد (FATCA)، وتطوير كفاءات الموظفين، خاصة في ظل تحديات جائحة كوفيد-19، حيث اتخذ إجراءات لضمان استمرارية النشاط وإدارة تأثيرات الأزمة.

وشملت الجهود أيضاً تحديث أدوات الرقابة، وإنشاء قواعد بيانات لرصد الانحرافات، وتعزيز دور إدارة أمن المعلومات، بينما واصلت إدارة التدقيق الداخلي تقييم فعالية نظام الرقابة استناداً لخطة سنوية معتمدة من لجنة التدقيق، مما يعكس التزام البنك بنشر ثقافة إدارة المخاطر والامتثال عبر جميع أقسامه.

ثانياً: مناقشة النتائج

شهد فرنسبنك الجزائر (FBA) خلال الفترة الممتدة بين 2014 و 2021 تحولات ملحوظة على مستوى الحوكمة البنكية، إدارة المخاطر، مستوى المخاطر المالية، والأداء البنكي، حيث كشفت نتائج الدراسة عن وجود ترابط بين تحسّن الحوكمة وتعزيز فعالية إدارة المخاطر وتراجع نسبي للمخاطر المالية، وانعكاس ذلك بشكل متفاوت على الأداء البنكي. فعلى صعيد الحوكمة، عرف البنك انخفاضاً تدريجياً في تركيز الملكية، ما يدل على دخول مساهمين جدد وتتنوع هيكل المساهمين، وهو ما ساعد في تعزيز استقلالية القرارات والحد من هيمنة

المساهم الأكبر، مع المحافظة على استقرار عدد أعضاء مجلس الإدارة عند ستة، مما أتاح التوازن بين الكفاءة وتعدد الآراء.

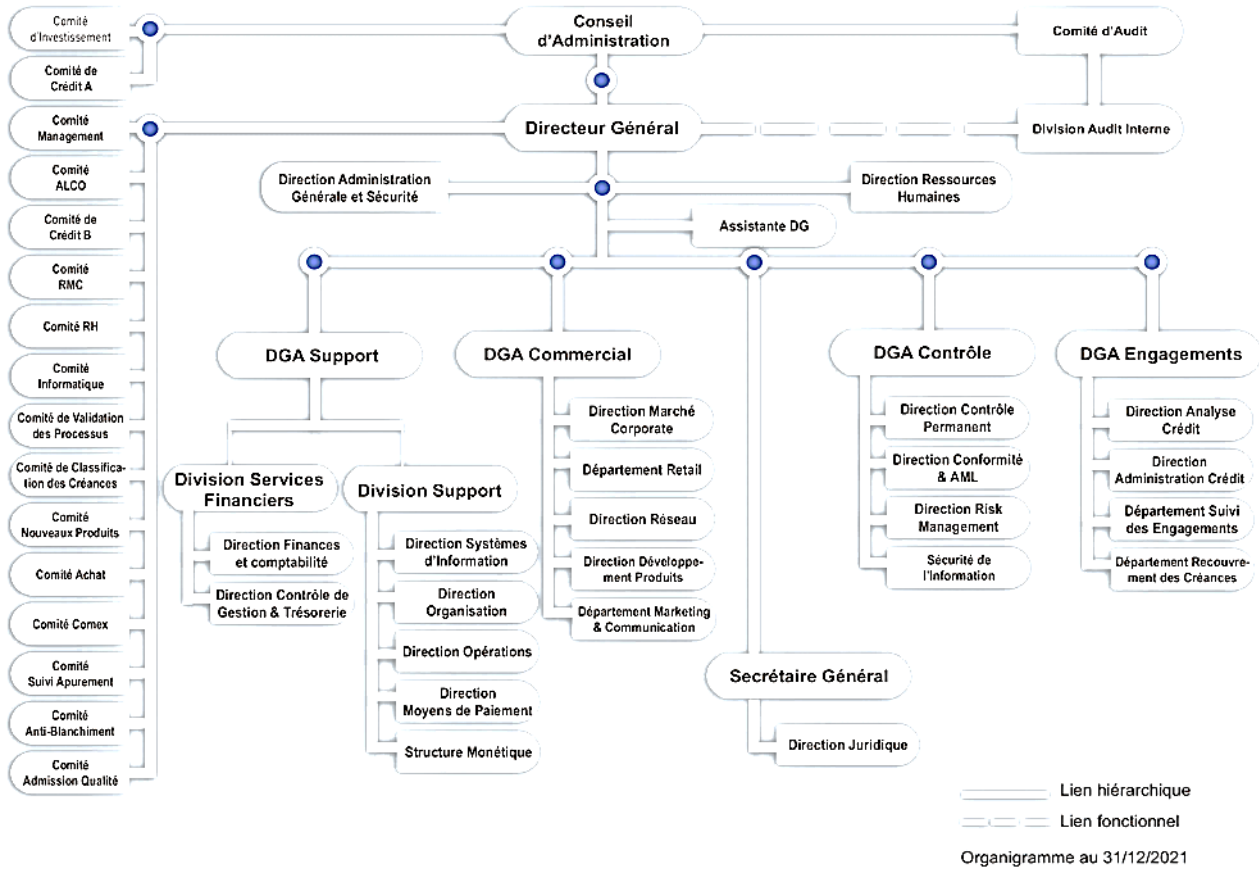
كما أن الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ساهم في تقليص تضارب المصالح وتعزيز الرقابة والمساءلة. ومع ذلك، واجه البنك تحديات تتعلق بعدم استقرار فترة ولاية الرئيس التنفيذي، إذ تراوحت بين سنتين وثمان سنوات، حيث غير هذا البنك مديره العام مرتين خلال 3 سنوات الأخير من فترة الدراسة (2019-2021)، مما أثر سلباً على استمرارية تنفيذ الاستراتيجيات، في حين عزز استقرار فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة (من 4 إلى 11 سنة) واستمرار عهدة محافظ الحسابات (3 إلى 6 سنوات) من فعالية الرقابة. وقد انعكست هذه التطورات تدريجياً على مؤشر الحوكمة البنكية (GIB.X62)، حيث انتقل من مستوى "ضعيف" في الفترة (2014-2018) إلى "متوسط" خلال (2019-2021).

أما فعالية إدارة المخاطر، فقد شهدت تحسناً بدعم من ارتفاع مستوى الشفافية وتفعيل الرقابة الداخلية. وبالنسبة للمخاطر المالية، فقد تأثر مستواها سلباً خلال الفترة الأولى بفعل ضعف الحوكمة والاضطرابات الاقتصادية، لكن ابتداءً من 2019، ساعد تحسّن الحوكمة في تخفيف حدّتها نسبياً عبر تقوية آليات الرقابة. وفيما يخص الأداء البنكي، فقد اتسم بالتباين، حيث تحسّنت بعض المؤشرات المالية في السنوات الأخيرة (2019-2021) بدعم من تحسين مستوى الحوكمة، بينما استمر عدم الاستقرار الإداري كعائق رئيسي أمام تحقيق أداء مالي مستدام، في حين أن دخول مساهمين جدد ساعد في تعزيز رأس المال ورفع قدرة البنك على امتصاص الصدمات المالية.

ثالثاً: النتيجة العامة

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة الإفصاح العلني، يتضح أن الحوكمة البنكية لعبت دوراً محورياً في تفعيل آليات إدارة المخاطر في فرنسـَـبنك الجزائر (FBA) خلال الفترة (2014-2021). فقد أسهم التحسن التدريجي في ممارسات الحوكمة، لاسيما بعد عام 2019، في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، والحد من تأثير المخاطر المالية، وتحسن الأداء البنكي، مما أدى في النهاية إلى دعم قدرة البنك على إدارة المخاطر بشكل أكثر فاعلية.

الشكل رقم (3-21): الهيكل التنظيمي لفرنسبنك الجزائر (FBA)



المصدر: Fransabank El Djazaïr, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021, p.8

يعكس الهيكل التنظيمي لفرنسبنك الجزائر (FBA) بنهاية سنة 2021 نموذجًا تنظيميًا متقدمًا، يجمع بين التخصص الوظيفي والتكامل الرقابي بما يتماشى مع معايير الحوكمة المصرفية الدولية. يُبرز التنظيم الهرمي دورًا محوريًا لمجلس الإدارة، المدعوم بلجان استراتيجية مستقلة مثل لجنة التدقيق، لجنة الاستثمار، لجنة الأصول والخصوم (ALCO)، ولجان الائتمان A و B، مما يُعزز من فاعلية الرقابة على الأداء التنفيذي والمالي. كما يُلاحظ وجود خطوط وظيفية وهيكلية مزدوجة، حيث ترتبط بعض الوحدات رقابيًا بمجلس الإدارة (كقسم التدقيق الداخلي) رغم تبعيتها الإدارية للمدير العام، وهو ما ينسجم مع متطلبات الاستقلالية.

ويُظهر هذا الهيكل توزيعًا فعالًا للصلاحيات بين نواب المدير العام الأربعة (DGA Support, DGA Commercial, DGA Contrôle, DGA Engagements)، وهو ما يدعم التخصص الوظيفي ويقلل من مخاطر تركّز القرار. يُضاف إلى ذلك وجود إدارات متخصصة في مجالات حساسة مثل إدارة المخاطر، الامتثال ومكافحة غسل الأموال (AML)، الرقابة الدائمة، استرجاع القروض، والتمويل، مما يُعزز قدرة البنك على إدارة المخاطر وتنفيذ الرقابة المستمرة. كما أن كثافة اللجان الاستشارية (مثل لجنة تصنيف الديون، لجنة العمليات، لجنة المنتجات الجديدة، إلخ) تدل على عمق الهيكل الرقابي ومرونته في مواجهة التحديات التشغيلية.

من حيث الحوكمة، فإن التنوع في اللجان، التوزيع الوظيفي المتوازن، واستقلالية الرقابة، كلها مؤشرات على التزام قوي بمبادئ الشفافية، الفصل بين السلطات، والمساءلة. لذلك، يمكن تصنيف الحوكمة البنكية في هذا البنك بأنها متقدمة جدًا، وقادرة على توفير بيئة رقابية متماسكة ومرنة تُمكنه من تسيير أعماله بكفاءة ضمن إطار محكم للحوكمة والامتثال.

الفرع الثاني: بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB)

أولاً: مناقشة النتائج

شهد بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021 استقراراً ملحوظاً في مستوى الحوكمة البنكية، وفعالية إدارة المخاطر، والمخاطر المالية، ومؤشرات الأداء البنكي، وهو ما أتاح تفاعلاً إيجابياً بين هذه المتغيرات، حيث ساهم كل عنصر في دعم وتعزيز الآخر. فقد حافظ البنك على هيكل ملكية مطلق بنسبة 100% طوال الفترة، مما منح الإدارة مرونة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وساعد على تقليص تضارب المصالح. كما استقر حجم مجلس الإدارة عند ستة أعضاء، ما أوجد توازناً بين الفعالية في اتخاذ القرارات والكفاءة في إدارة النقاشات، مع الحفاظ على حدٍ مقبول من التنوع الوظيفي.

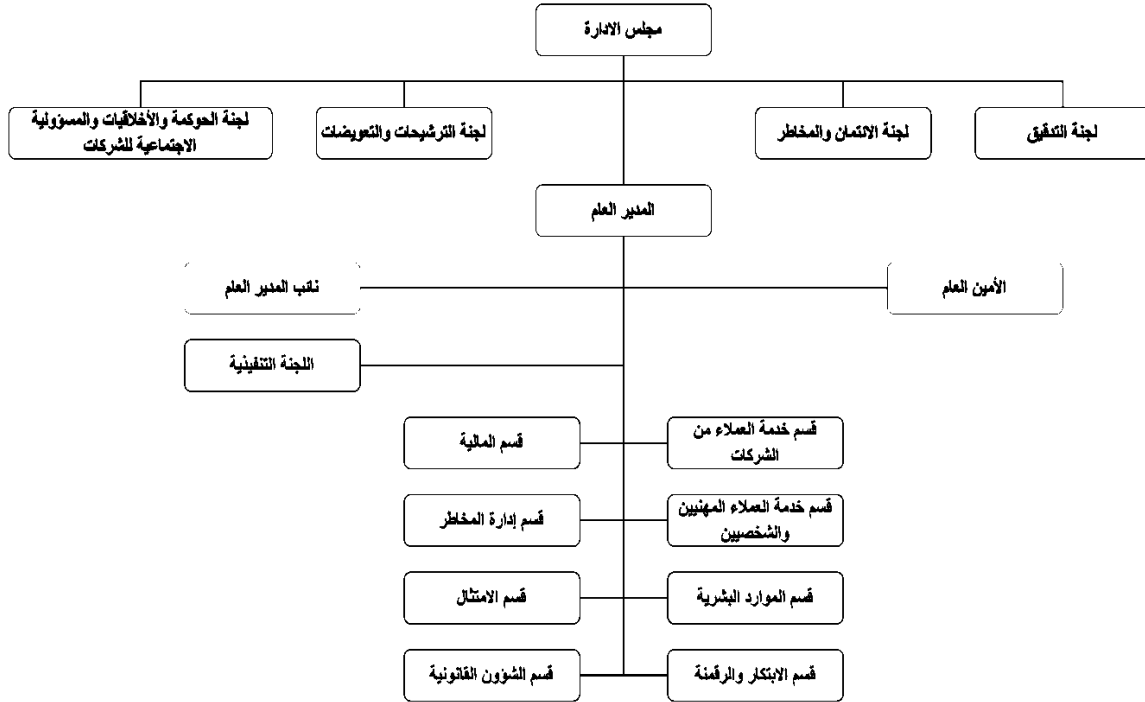
وقد التزم البنك بالفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، مما دعم مستويات الشفافية والرقابة، في حين تراوحت فترة ولاية الرئيس التنفيذي بين 4 و5 سنوات، وهو ما أتاح استقراراً إدارياً مكن البنك من تنفيذ استراتيجياته طويلة الأمد. في المقابل، ارتفعت فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة من 4 سنوات إلى 11 سنة، مما يعكس توجهاً نحو استقرار مؤسسي أعمق وترسيخ لرؤية استراتيجية ثابتة. فيما تراوحت فترات تدقيق محافظي الحسابات بين 3 و6 سنوات، محققة توازناً بين الاستقرار والتجديد، مما عزز الثقة في نظام الرقابة الداخلية. وعلى هذا الأساس، تحسن مؤشر الحوكمة السنوي (GIB.X62) تدريجياً من مستوى "ضعيف" (2014-2017) إلى "متوسط" (2018-2019)، مع تسجيل تحسن طفيف خلال 2020 و2021، إذ بلغ (2.5-2.6)، مما يعكس جهوداً واضحة لتعزيز الشفافية والإفصاح، رغم الحاجة لمواصلة التطوير للوصول إلى مستوى "قوي".

أما في مجال إدارة المخاطر، فقد استفاد البنك من استقراره التنظيمي والتزامه بمعايير مجموعة بي إن بي باريبا الأم، ما ساهم في تقوية النظام الداخلي للرقابة وتقليل المخاطر التشغيلية والائتمانية. وعلى الرغم من بعض التحديات في السوق المحلية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر الائتمانية، فإن اعتماد سياسات صارمة واستقرار الحوكمة مكن البنك من الحد من هذه المخاطر وتقليل أثرها على الأداء المالي. وفيما يخص مؤشرات الأداء، فقد سجل البنك أداءً مستقرًا من حيث العائد على الأصول وصافي هامش الفائدة، إلى جانب تحقيق نمو معتدل في الأرباح خلال 2020 و2021، ما يعكس قدرة البنك على تحقيق توازن فعال بين المخاطر والعوائد في ظل استقرار الحوكمة وفعالية إدارة المخاطر.

ثانياً: النتيجة العامة

بناءً على ما تقدم، يتضح أن الحوكمة البنكية لعبت دوراً أساسياً في تفعيل آليات إدارة المخاطر في بنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) خلال الفترة (2014-2021). فقد ساهم الاستقرار في هيكل الملكية، فصل السلطات، واستمرار القيادة الإدارية، في تعزيز الشفافية وتحسين الرقابة الداخلية، مما انعكس إيجاباً على قدرة البنك على مواجهة المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

الشكل رقم (3-22): الهيكل التنظيمي لبنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB)



المصدر: BNP Paribas El Djazaïr, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021, pp.18-19

يعكس الهيكل التنظيمي لبنك بي إن بي باريبا الجزائر (PNB) درجة جيدة من التنظيم والتخصص، ويُظهر التزامًا واضحًا بمبادئ الحوكمة الرشيدة، من خلال وجود مجلس إدارة مشرف على أربع لجان رئيسية: لجنة التدقيق، لجنة الائتمان والمخاطر، لجنة الترشيحات والتعويضات، ولجنة الحوكمة والأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، مما يُعزز من الشفافية، والفصل بين السلطات، وتكامل الأدوار الرقابية. ويُعزز هذا التوجه أيضًا بوجود أمين عام ولجنة تنفيذية تُسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار اليومي دون تجاوز الرقابة الاستراتيجية. ومن الناحية التنفيذية، يتوزع الهيكل إلى أقسام وظيفية متخصصة تغطي المجالات الأساسية في الحوكمة المصرفية مثل: إدارة المخاطر، الامتثال، المالية، الشؤون القانونية، الموارد البشرية، الابتكار الرقمي، وخدمة العملاء. كما يُلاحظ أن هناك فصلًا وظيفيًا واضحًا بين خدمات الأفراد والشركات، وهو ما ينعكس على تحسين جودة الخدمات المصرفية والرقابة التشغيلية.

ومع أن الهيكل يفتقر إلى تفاصيل حول وحدات التدقيق الداخلي أو إدارة الأصول والخصوم (ALCO) مثلما هو موجود في بعض البنوك الأخرى، إلا أن وجود لجان للتدقيق والمخاطر تحت إشراف المجلس، بالإضافة إلى أقسام إدارة المخاطر، الامتثال، والمالية، يُعوض هذا النقص جزئيًا.

بناءً عليه، يُظهر هذا البنك التزامًا متوسطًا إلى متقدم بمبادئ الحوكمة البنكية الجيدة، من خلال تعدد اللجان، توزيع الاختصاصات، والفصل بين الرقابة والإدارة التنفيذية. ويمكن تصنيف مستوى الحوكمة فيه ضمن الفئة الجيدة، مع إمكانية تعزيزها بإضافة أقسام إدارية متخصصة في التدقيق الداخلي وإدارة الأصول والخصوم (ALCO).

الفرع الثالث: بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)

أولاً: مناقشة النتائج

تعكس نتائج الدراسة لبنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) خلال الفترة 2014-2021 الدور الحيوي الذي تلعبه الحوكمة البنكية في تفعيل إدارة المخاطر والحد من المخاطر المالية، مع الحفاظ على أداء بنكي مستقر. فقد ساهمت ملكية البنك المطلقة لصالح مجموعة سوسيتيه جنرال بنسبة 100% في إرساء بيئة رقابية صارمة، قللت من تضارب المصالح وعززت المساءلة والاستقرار الاستراتيجي.

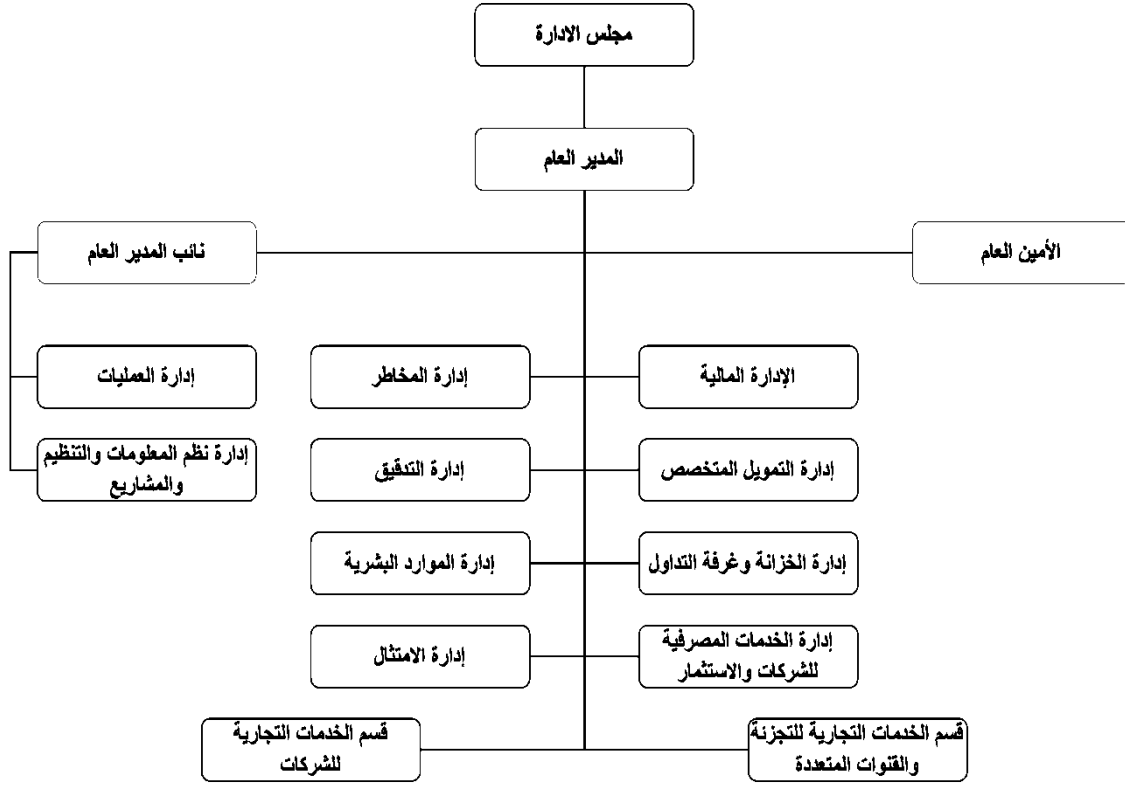
كما دعم الفصل المستمر بين منصبى الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة الشفافية واستقلالية القرار، فيما عكست مرونة حجم مجلس الإدارة قدرة البنك على التكيف مع التغيرات المؤسسية. وعلى مستوى فترات الولاية، فقد امتدت فترة ولاية الرئيس التنفيذي إلى ثماني سنوات، ما عزز من استقرار الإدارة وتنفيذ استراتيجيات طويلة الأمد، بينما تراوحت فترات ولاية رؤساء مجلس الإدارة بين 4 و5 سنوات، ما يُشير إلى الحرص على التجديد القيادي، أما عهدة محافظي الحسابات فقد امتدت بين 3 و5 سنوات، ما يعكس التزامًا بالنزاهة وتقليص فرص التأثير على استقلالية التدقيق. وقد حافظ مؤشر الحوكمة البنكية (GIB.X62) على تصنيف "متوسط" (2.6-2.7) طوال الفترة، في دلالة على استقرار مقبول، لكنه غير كافٍ لتحقيق تصنيف "قوي"، ما يشير إلى ضرورة مواصلة الإصلاحات في الهيكل التنظيمي والرقابي، وتعزيز مستوى الشفافية والإفصاح.

في المقابل، أظهرت فعالية إدارة المخاطر تحسناً ملحوظاً، حيث سجل البنك نسب كفاية رأسمالية معتدلة، ونسب سيولة مرتفعة دعمت قدرته على مواجهة الأزمات قصيرة الأجل، إلى جانب انخفاض مخصصات خسائر القروض، وهو ما يعكس اتباع سياسة ائتمانية حذرة. أما على صعيد المخاطر المالية، فقد ظلت في مستويات معتدلة، بينما كانت مؤشرات الأداء البنكي إيجابية ومستقرة، بما يعكس كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة المخاطر. وقد ساهمت الأرباح المحققة في رفع مستوى السيولة وتعزيز رأس المال من خلال تخصيص جزء منها كاحتياطات.

ثانياً: النتيجة العامة

بناءً على ما سبق، يتضح أن الحوكمة البنكية لعبت دوراً جوهرياً في تفعيل آليات إدارة المخاطر لدى بنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) خلال الفترة (2014-2021). فقد ساهم الفصل بين السلطات، تركيز الملكية، واستقرار القيادة الإدارية في تحسين الشفافية وتعزيز الرقابة الداخلية، مما انعكس إيجاباً على قدرة البنك في مواجهة المخاطر.

الشكل رقم (3-23): الهيكل التنظيمي لبنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA)



المصدر: Société Générale Algérie, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021, pp.10-11

يعكس الهيكل التنظيمي لبنك سوسيتيه جنرال الجزائر (SGA) بنية متماسكة تُظهر التخصص في الوظائف الأساسية والمساندة، مما يُعزز الكفاءة التشغيلية ويُسهل في دعم مبادئ الحوكمة الجيدة. يتصدر مجلس الإدارة الهيكل الرقابي، ويليه المدير العام الذي يتولى الإشراف التنفيذي، بدعم من نائب مدير عام وأمين عام، وهو ما يعكس توزيعاً متوازناً للسلطات والمسؤوليات.

يُلاحظ وجود إدارات متخصصة في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتدقيق والامتثال والموارد البشرية، مما يُعزز الرقابة الفعّالة على العمليات والالتزام باللوائح، وهي من أهم دعائم الحوكمة البنكية. كما يُشير وجود إدارة نظم المعلومات والتنظيم إلى اهتمام واضح بالرقمنة والتحول المؤسسي، وهي ميزة تنافسية تدعم الاستدامة المؤسسية.

من جهة أخرى، تُظهر البنية التنظيمية تركيزاً على الأنشطة التشغيلية الأساسية مثل الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، التمويل المتخصص، الخزنة والتداول، مما يعكس وضوحاً في فصل الوظائف وتحديد المسؤوليات. ومع ذلك، لا يظهر في الهيكل التنظيمي وجود اللجان المجلس مثل لجنة التدقيق، وهو ما قد يُعد ثغرة من منظور الحوكمة الرسمية.

بناءً عليه، يُمكن تصنيف مستوى الحوكمة في هذا البنك ضمن الفئة المتوسطة إلى الجيدة، حيث يتسم بالتنظيم والكفاءة، لكنه يحتاج إلى توضيح أكبر على مستوى اللجان الرقابية لضمان امتثال أعلى للمعايير الدولية لحوكمة البنوك.

الفرع الرابع: بنك الخليج الجزائر (AGB)

أولاً: مناقشة الإفصاحات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في التقارير السنوية

شهد بنك الخليج الجزائر (AGB) خلال الفترة (2014-2016) تطوراً واضحاً في الإفصاح عن الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، من خلال إنشاء إدارة متخصصة تضم وحدات لمخاطر الائتمان والسوق والمخاطر التشغيلية وأمن المعلومات، واستمرارية الأعمال، مع استقلالية إدارة الامتثال. كما عزز الحوكمة عبر لجان متخصصة وسياسات شاملة للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال ومكافحة غسل الأموال، ومدونة قواعد السلوك المهني. واعتمد إطاراً واضحاً لشهية المخاطرة يغطي أبرز المخاطر، مع تقييم ربع سنوي ورفع تقارير دورية للإدارة العليا ومجلس الإدارة. وفي مجال مخاطر الائتمان، طبق البنك سياسات صارمة للفصل بين منح الائتمان وتحليل الجدارة، واعتمد لجاناً مختصة لاتخاذ القرارات، مع التقييم الدوري للضمانات والالتزام بمعايير بنك الجزائر والمعايير الدولية، بما يدعم استقرار عملياته المالية.

ثانياً: مناقشة النتائج

خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021، قدّم بنك الخليج الجزائر (AGB) أداءً متميزاً في مجالات الحوكمة البنكية، إدارة المخاطر، المخاطر المالية، ومؤشرات الأداء البنكي، ما أتاح تحليلاً معمقاً للعلاقة بين هذه المتغيرات. فعلى صعيد الحوكمة، اتسم البنك بتركيز ملكية مطلق بنسبة 100% لصالح مجموعة بنك برقان، مما أسهم في توحيد الرؤية الاستراتيجية وتقليص تضارب المصالح. كما تراوح حجم مجلس الإدارة بين 6 و7 أعضاء، مما وفر توازناً بين كفاءة اتخاذ القرار وتعدد الخبرات.

في حين التزم البنك بفصل مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، وهو ما يتماشى مع أفضل ممارسات الحوكمة إذ يعزز استقلالية القرار ويمنع تركيز السلطة. وقد أظهرت فترات ولاية الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة استقراراً إدارياً ملحوظاً مكّن البنك من تنفيذ استراتيجياته طويلة الأمد، بينما بلغ متوسط عهدة محافظي الحسابات 6 سنوات، ما وفر استمرارية في الرقابة، بما يتماشى مع أحكام المادة 27 من القانون رقم 101-10¹. وقد حصل البنك على تصنيف "قوي" وفقاً لمؤشر الحوكمة السنوي (GIB.X62) منذ عام 2016 وحتى 2021، ما يشير إلى التزامه بتطبيق ممارسات الحوكمة السليمة، مع استمرار الحاجة إلى تعزيز الإفصاح فيما يتعلق بأنشطة المجلس الإدارة واللجان التابعة له.

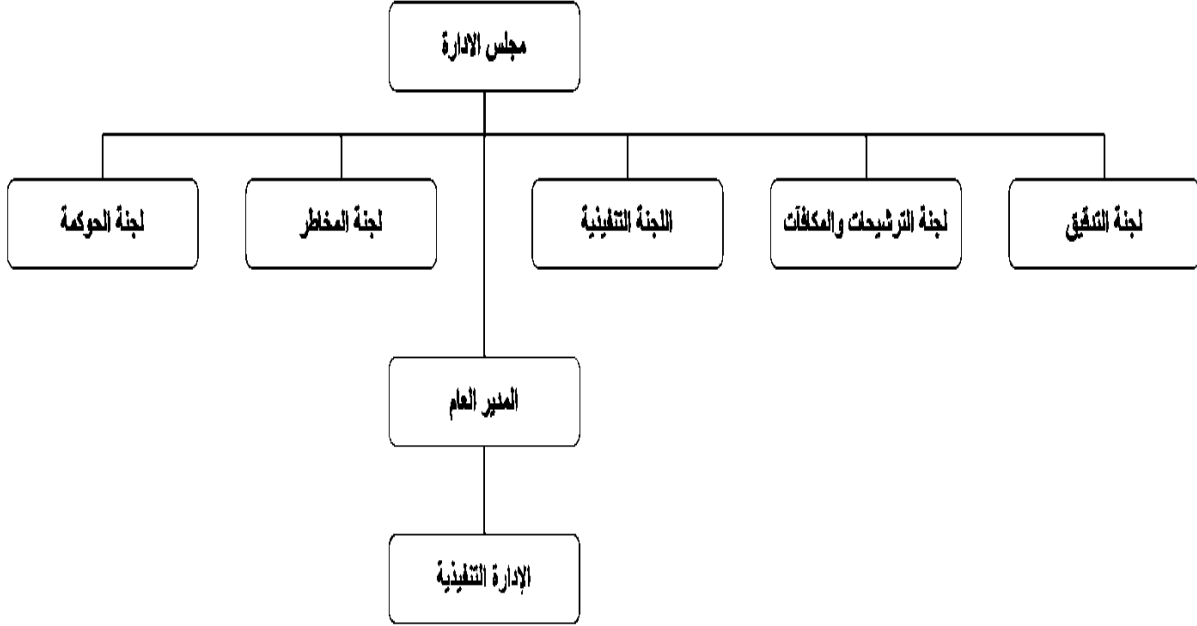
أما من حيث إدارة المخاطر، فقد أظهرت نسب كفاية رأس المال قدرة البنك على مواجهة التحديات المالية، ورغم استقرار التصنيف المتعلق بالسيولة عند المستوى (1) في أغلب السنوات، إلا أن التراجع إلى التصنيف (2) في عامي 2018 و2020 يشير إلى ضرورة تعزيز إدارة السيولة. من جهة أخرى، نجح البنك في التحكم في مخاطر السيولة والائتمان بفضل سياسات حذرة واستقرار هيكله الرأسمالي. أما على مستوى الأداء البنكي، فقد سجّل نمواً في كل من العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، بما يعكس ربحية مستدامة، إلى جانب قدرة مقبولة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل رغم التذبذب النسبي في مستويات السيولة.

¹ المادة 27، القانون رقم 101-10 المؤرخ في 29 يونيو 2010 يتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، الجزائر، 2010/07/11، ص7

ثالثاً: النتيجة العامة

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة الإفصاح العلني، يتضح أن الحوكمة البنكية لعبت دوراً محورياً في تحسين فعالية إدارة المخاطر في بنك الخليج الجزائر (AGB). فقد ساهم استقرار الهيكل الإداري، تجنب مشكلة الإزدواجية، وتفعيل الرقابة الداخلية في تعزيز مستوى الشفافية والانضباط المؤسسي، مما انعكس إيجاباً على قدرة البنك في مواجهة المخاطر المالية، لا سيما مخاطر السيولة.

الشكل رقم (3-24): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر (AGB)



المصدر: Gulf Bank Algérie, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2020, pp.7-8

يعكس الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر (AGB)، كما هو موضح في التقرير السنوي لسنة 2020، توجهًا واضحًا نحو تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة، رغم بساطة العرض الهيكلي. يتضمن هذا النموذج خمس لجان رئيسية تابعة مباشرة لمجلس الإدارة، وهي: لجنة الحوكمة، لجنة المخاطر، اللجنة التنفيذية، لجنة الترشيعات والمكافآت، ولجنة التدقيق، مما يدل على وجود بنية رقابية متكاملة تتيح لمجلس الإدارة أداء دوره الرقابي بفعالية.

كما يظهر استقلال واضح بين الإدارة التنفيذية، ممثلة في المدير العام والإدارة التنفيذية التابعة له، وبين اللجان الرقابية، وهو ما يعكس الالتزام بمبدأ الفصل بين الوظيفة الإشرافية والوظيفة التنفيذية. غير أن الهيكل لا يقدم تفاصيل كافية عن الوظائف التشغيلية أو الدعمية كإدارة الامتثال، التدقيق الداخلي، أو إدارة المخاطر التنفيذية، مما يصعب تقييم مدى تفعيل هذه الوظائف على مستوى التنفيذ. ورغم ذلك، فإن وجود لجنة حوكمة خاصة، بالإضافة إلى لجنة الترشيعات والمكافآت، يُعد مؤشرًا إيجابيًا على وعي البنك بأهمية ضبط التعيينات وتعزيز الشفافية والمساءلة.

وبناءً على ما توفر من معلومات، يمكن تصنيف مستوى الحوكمة البنكية في هذا البنك بأنه جيد من حيث البنية المؤسسية، مع الحاجة إلى مزيد من التفصيل حول الجوانب التشغيلية والرقابية لدعم التقييم الكلي.

الفرع الخامس: بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC)

أولاً: مناقشة الإفصاحات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في التقارير السنوية

اعتمد بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة (2014-2021) نهجاً متطوراً لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، حيث ركز على المخاطر التشغيلية عبر تطوير منهجيات تتماشى مع "مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية" واتفاقية بازل 2، بما في ذلك استخدام قاعدة بيانات الحوادث، مؤشرات المخاطر، والتقييم الذاتي للمخاطر والضوابط (RCSA).

كما عزز البنك آليات مراقبة مخاطر السيولة عبر تحليل التدفقات النقدية، استخدام السيناريوهات الصادمة، وإدارة الأصول والخصوم لضمان التوازن المالي. في 2015، شهد نظام الرقابة تحديثات جوهرية، شملت جعل الإشراف على نقاط التحكم مسؤولية مباشرة للجهات التشغيلية (خط الدفاع الأول)، مما يعزز فعالية الرقابة عبر تمكينها من ضبط المخاطر فوراً أثناء العمليات، ويحدّ من الأخطاء قبل وصولها للتدقيق الداخلي أو الجهات العليا، كما يعزز ثقافة الامتثال والمساءلة داخل البنك. بالإضافة إلى ذلك، تم اعتماد أنظمة متقدمة لمكافحة غسل الأموال مثل (SIRON KYC و SIRON AML و SWW 4.3)، وتوسيع برامج التدريب لتعزيز ثقافة الامتثال. كما لعب التدقيق الداخلي دوراً رئيسياً في الحوكمة، مع تنفيذ عمليات تدقيق دقيقة وفق معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) وبازل وبنك الجزائر.

أدار البنك المخاطر عبر لجان متخصصة تشمل لجنة الائتمان، لجنة الأصول والخصوم، لجنة المخاطر، ولجنة المنتجات الجديدة، بينما عمل قسم المخاطر والائتمان باستقلالية لضمان تحديد المخاطر وتصنيفها وفق قدرة البنك على تحملها، مستخدماً أنظمة تحليل وتصنيفات داخلية متقدمة لتعزيز الاستقرار المالي.

ثانياً: مناقشة النتائج

خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021، سجّل بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC) تحسناً تدريجياً وملحوظاً في مستويات الحوكمة البنكية، وفعالية إدارة المخاطر، والمخاطر المالية، إلى جانب مؤشرات الأداء البنكي، ما أتاح فهماً أعمق للعلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات. فعلى صعيد الحوكمة، اتسم البنك بتركيز ملكية مرتفع (87%-88%) لصالح المالك الرئيسي، مما ساعد على تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقليل احتمالات تضارب المصالح، في حين انخفض حجم مجلس الإدارة من 9 أعضاء في 2014 إلى 6 أعضاء في 2021، ما يعكس توجهاً نحو تعزيز كفاءة اتخاذ القرار، وتحقيق الانسجام بين أعضاء المجلس.

أما بخصوص ازدواجية المناصب، فقد التزم البنك بالفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، وهو ما عزز استقلالية الرقابة الداخلية ومنع تركّز السلطة في يد شخص واحد. وقد عرفت فترة ولاية الرئيس التنفيذي استقراراً تدريجياً لمدة خمس سنوات، ما مكّن البنك من تنفيذ سياساته، بينما شهد منصب رئيس مجلس الإدارة تغييرات دورية تراوحت بين سنتين و4 سنوات، ما يشير إلى بعض الاضطراب في استقرار القيادة الإدارية العليا، وهو أمر قد يؤثر على استمرارية تنفيذ الاستراتيجيات طويلة الأمد. واستقرت عهدة محافظي الحسابات عند ست سنوات، بما يوفّر استمرارية في الرقابة مع الحفاظ على حدّ من الاستقلالية. أما مؤشر الحوكمة البنكية (GIB.X62)، فقد تحسّن من مستوى "متوسط" (2.6-2.7) خلال الفترة (2014-2017)، إلى

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

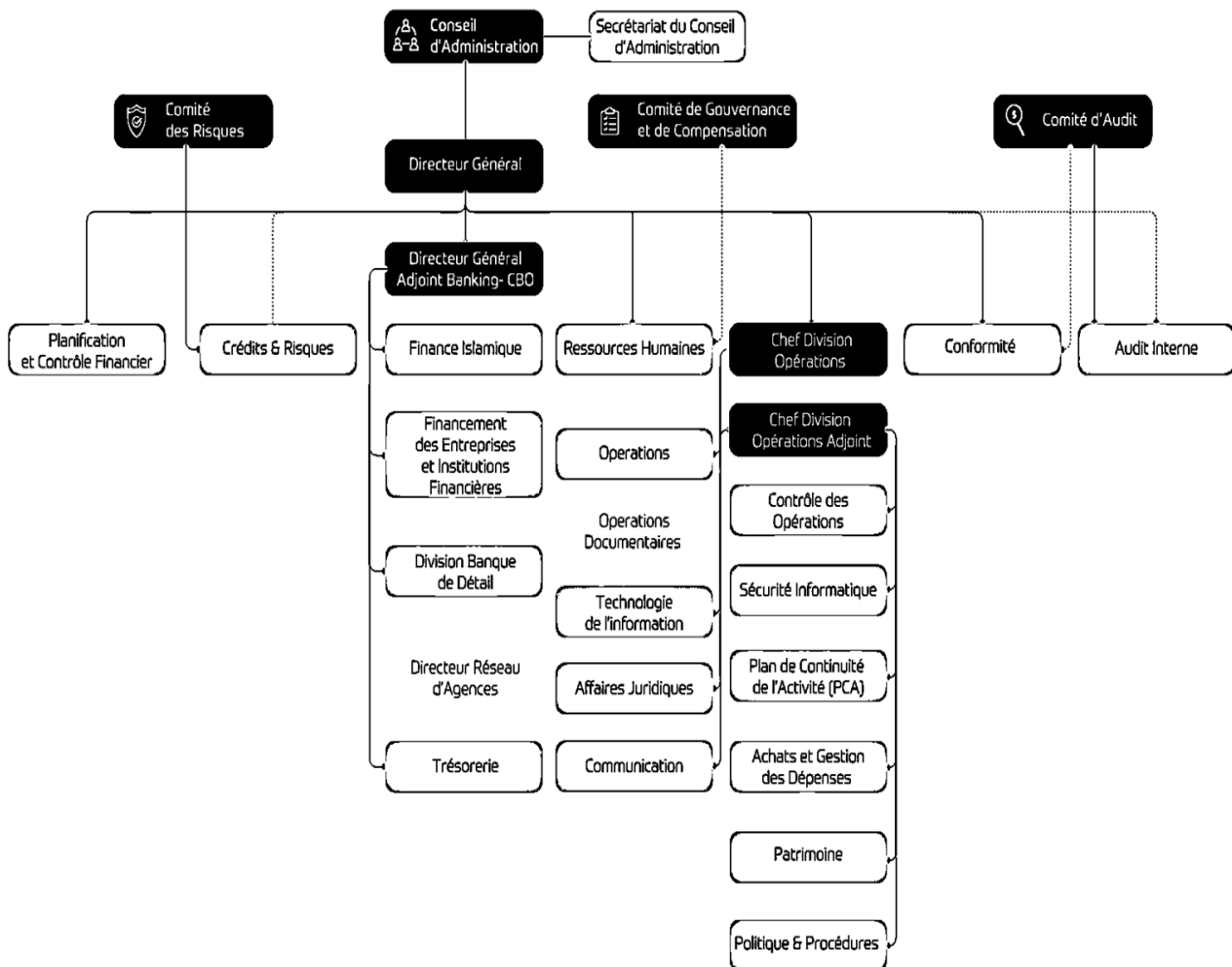
مستوى "قوي" (3.1) في 2018 وحتى 2021، ما يدل على تطور تدريجي في بيئة الحوكمة والرقابة الداخلية، رغم استمرار الحاجة إلى تعزيز الإفصاح.

على صعيد إدارة المخاطر، ساعد استقرار الإدارة وتحسن الحوكمة في رفع فعالية إدارة المخاطر، حيث سجل البنك نسب كفاية رأسمالية مرتفعة (من 40.79% إلى 36%)، إلى جانب الحفاظ على سيولة جيدة لم تنخفض عن 22.3%، ما يعكس قدرة البنك على مواجهة الأزمات المالية المحتملة. وفيما يتعلق بالمخاطر المالية، فإن السياسات الصارمة الخاصة بكفاية رأس المال والسيولة ساعدت في التخفيف من آثار هذه المخاطر، وضمنت استقراراً مالياً ملحوظاً. أما الأداء البنكي، فقد اتسم بالاستقرار، حيث حقق البنك نمواً معتدلاً في الأرباح خلال السنوات الأخيرة، رغم بعض التذبذبات الطفيفة، مما يعكس قدرة البنك على تحقيق توازن فعال بين العوائد والمخاطر.

ثالثاً: النتيجة العامة

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة الإفصاح العلني، يتضح أن الحوكمة البنكية لعبت دوراً أساسياً في تفعيل آليات إدارة المخاطر في بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC) خلال الفترة (2014-2021). فقد ساهم فصل السلطات، استقرار الإدارة، في تعزيز الشفافية وتحسين الرقابة الداخلية، مما انعكس إيجاباً على قدرة البنك على مواجهة المخاطر المالية والائتمانية.

الشكل رقم (3-25): الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية (ABC)



يعكس الهيكل التنظيمي لبنك المؤسسة المصرفية العربية - الجزائر (ABC) مستوى جيداً جداً من التكامل والالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية، حيث يُظهر توزيعاً واضحاً للسلطات والمسؤوليات من خلال التسلسل الهرمي الذي يبدأ بمجلس الإدارة ويمر عبر المدير العام ونوابه، وصولاً إلى الإدارات التنفيذية والوظيفية. يتميز الهيكل بوجود لجان رقابية مستقلة، مثل لجنة التدقيق، لجنة المخاطر، ولجنة الحوكمة والتعويضات، وجميعها ترتبط مباشرة بمجلس الإدارة، مما يضمن استقلالية الرقابة عن الإدارة التنفيذية ويعزز الشفافية والمساءلة. كما أن موقع كل من وظيفة التدقيق الداخلي ووظيفة الامتثال خارج الخط الإداري المباشر للمدير العام، يؤكد على الالتزام بمبدأ الفصل بين الرقابة والتنفيذ.

ويُظهر الهيكل أيضاً توازناً ملحوظاً بين الوظائف التشغيلية (مثل التمويل، العمليات، وتكنولوجيا المعلومات) والوظائف الرقابية والداعمة (كالامتثال، إدارة المخاطر، والتدقيق)، إلى جانب وجود وحدة لاستمرارية النشاط (PCA) ووحدة خاصة بالسياسات والإجراءات، مما يدل على وعي تنظيمي بالمخاطر التشغيلية والرقابية. وبناءً عليه، فإن هذا الهيكل يعكس حوكمة مؤسسية فعّالة تركز على الشفافية، الاستقلالية، وتكامل الوظائف، ما يُصنّف البنك ضمن فئة الحوكمة المصرفية الجيدة جداً وفقاً لمعايير لجنة بازل ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

الفرع السادس: ترست بنك الجزائر (TBA)

أولاً: مناقشة الإفصاحات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في التقارير السنوية

وفقاً لإفصاحات ترست بنك الجزائر شهد نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر خلال الفترة (2016-2021) تطوراً مستمراً في تعزيز فعالية الرقابة والامتثال، بناءً لقوانين بنك الجزائر والمعايير الدولية. ركز البنك على الرقابة الدائمة للعمليات، ومراجعة الامتثال، وتكثيف مهام التدقيق الداخلي، حيث أشرفت لجان متخصصة (لجنة التدقيق ولجنة المخاطر) تابعة لمجلس الإدارة على تقييم المخاطر وتنفيذ التوصيات عبر مراجعة التقارير الدورية المتعلقة بالتحكم في المخاطر.

كما طور البنك أدوات وآليات لمكافحة غسل الأموال، مثل اعتماد نظام (SIRON EMBARGO)، والاشتراك في (World Check)، وتطبيق الاتفاقية المتعلقة بقانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية (FATCA)، مع تعزيز برامج التدريب ونشر مدونات قواعد السلوك لترسيخ ثقافة إدارة المخاطر والنزاهة المؤسسية. على صعيد إدارة المخاطر التشغيلية، تم جمع وتحليل بيانات الحوادث، وبناء قواعد بيانات، وتحديث خرائط المخاطر، إضافة إلى استخدام تطبيقات تحليلية مثل (RISK NUCLEUS) لتحسين كفاءة الرقابة والحد من المخاطر المستقبلية.

ثانياً: مناقشة النتائج

خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021، شهد ترست بنك الجزائر (TBA) تحولات واضحة في مستويات الحوكمة البنكية، وفعالية إدارة المخاطر، والمخاطر المالية، والأداء البنكي، مما أتاح تقييمًا شاملاً لدور الحوكمة في تفعيل إدارة المخاطر. فقد ارتفعت ملكية أكبر مساهم من 37.60% خلال (2014-2018) إلى 53.16% خلال (2019-2021)، مما يعكس تعزيزاً لسيطرة المساهم الرئيسي، وهو ما قد يُسهم في توحيد الرؤية وتقليل تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين. حافظ البنك على مجلس إدارة صغير مكون من خمسة

أعضاء طوال الفترة، وهو ما يساعد على سرعة اتخاذ القرار، خاصة في الظروف الاستثنائية، لكنه في المقابل قد يقلل من التنوع في وجهات النظر والكفاءة الرقابية.

كما التزم البنك طوال فترة الدراسة بالفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، في تطبيق سليم لمبدأ توزيع السلطة، بينما تميزت فترة ولاية الرئيس التنفيذي بقصرها النسبي (من سنة إلى سنتين بين 2017 و2021)، أي أن البنك غير مديره العام ثلاث مرات خلال 5 سنوات الأخيرة من فترة الدراسة، مما أثر سلبيًا على استمرارية تنفيذ الاستراتيجيات ما يشير إلى ضعف الاستقرار الإداري. في حين ارتفعت فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة تدريجيًا من سنتين إلى 9 سنوات، ما عزز استقرار القيادة ورؤية البنك الاستراتيجية. وعلى صعيد التدقيق، تراوحت عهدة محافظي الحسابات بين 3 و6 سنوات، بما يتماشى مع أحكام المادة 27 من القانون رقم 10-01، التي تنص على أن "تحدد عهدة محافظ الحسابات بثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة"¹. أما مؤشر الحوكمة البنكية السنوي (GIB.X62)، فقد سجل تصنيفًا "متوسطًا" خلال كامل الفترة، مما يدل على استقرار في مستوى الحوكمة، مع استمرار الحاجة إلى تعزيز الشفافية والإفصاح.

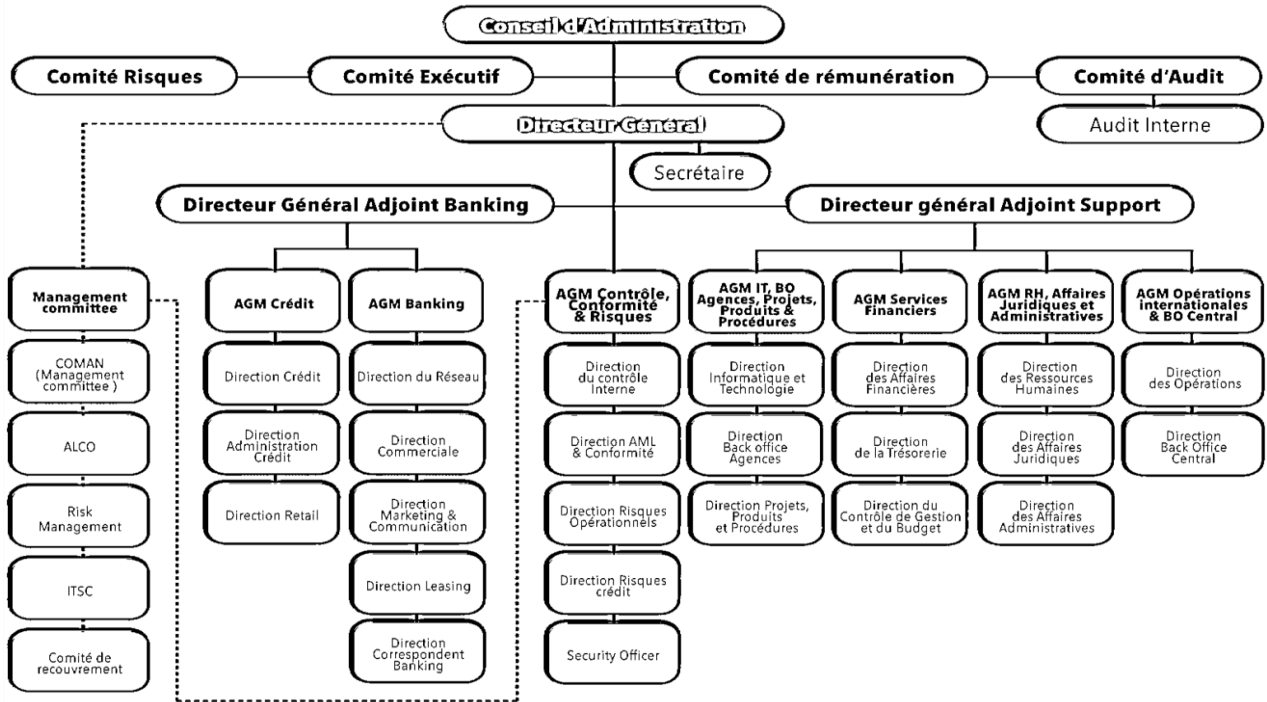
وفي مجال إدارة المخاطر، شهد البنك تراجعًا في نسبة كفاية رأس المال من 47.76% في 2014 إلى 20.08% في 2021، مما يشير إلى زيادة الأصول ذات المخاطر المرتفعة أو توسع في منح القروض، وهو ما يرفع مستوى المخاطر المالية. ومع ذلك، حافظ البنك على تصنيف "قوي" وفق نظام (CAMELS) في أغلب سنوات الدراسة، ما يعكس كفاءة عالية في الالتزام التنظيمي وإدارة المخاطر. ورغم ارتفاع المخاطر المرتبطة بتراجع كفاية رأس المال، تمكّن البنك من الحفاظ على استقرار نسبي في أدائه البنكي، محققًا توازنًا مقبولًا بين العوائد والمخاطر، بما يدل على كفاءة في تسيير العمليات المصرفية رغم التحديات.

ثالثًا: النتيجة العامة

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة الإفصاح العلني، يتضح أن الحوكمة البنكية لعبت دورًا محوريًا في تحسين فعالية إدارة المخاطر في ترست بنك الجزائر (TBA). فقد ساهم استقرار الهيكل الإداري، تجنب مشكلة الإزدواجية، وتفعيل الرقابة الداخلية في تعزيز مستوى الشفافية والانضباط المؤسسي، مما انعكس إيجابًا على قدرة البنك في مواجهة المخاطر المالية، لا سيما تراجع نسبة كفاية رأس المال.

¹ المادة 27، القانون رقم 10-01 المؤرخ في 29 يونيو 2010 يتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، مرجع سبق ذكره، ص7

الشكل رقم (3-26): الهيكل التنظيمي لترست بنك الجزائر (TBA)



المصدر: Trust Bank Algeria, Organigramme, Rapport annuel, Algérie, 2021, p.15

يعكس الهيكل التنظيمي لترست بنك الجزائر (TBA) نموذجًا شاملاً ومتوازنًا يُبرز التزامًا واضحًا بمبادئ الحوكمة المصرفية الفعالة كما توصي بها لجنة بازل ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). يظهر في الهيكل توزيع دقيق للصلاحيات بين مجلس الإدارة، واللجان الرقابية (لجنة التدقيق، لجنة المخاطر، لجنة التعويضات، اللجنة التنفيذية)، مما يعزز استقلالية الوظائف الرقابية عن الإدارة التنفيذية. كما يلاحظ وجود مدير عام مدعوم بنائين (للأنشطة المصرفية والدعم)، وهو ما يتيح توزيعًا وظيفيًا متوازنًا بين العمليات المصرفية والوظائف الإدارية والداعمة.

يمتد الهيكل أفقيًا ليشمل مجموعة من الإدارات المتخصصة التي تعزز التكامل التنظيمي، مثل إدارة المخاطر التشغيلية، المخاطر الائتمانية، الامتثال، الرقابة الداخلية، والأمن البنكي، ضمن وحدة موحدة تحت إشراف (AGM Contrôle, Conformité & Risques)، مما يدعم الرقابة المندمجة ويعزز من فعالية إدارة المخاطر. كما تُظهر الأقسام الأخرى كالموارد البشرية، الشؤون القانونية، المشاريع، العمليات الدولية، والمالية وجود بنية متعددة الأبعاد قادرة على دعم قرارات الحوكمة من مختلف الزوايا.

ومن الجدير بالذكر أن وجود لجان تنفيذية إضافية مثل لجنة الأصول والخصوم (ALCO)، لجنة المخاطر، ولجنة استرداد الديون، يضيف قيمة إضافية على مستوى صنع القرار المالي وتخفيف المخاطر. كما تدل وظائف مثل (IT, Projets, Sécurité, et Trésorerie) على درجة عالية من التخصص الفني والتقني، ما يُعزز مرونة البنك وقدرته على الاستجابة للمخاطر النظامية.

بناءً عليه، فإن هذا الهيكل التنظيمي يعكس نموذجًا ناضجًا ومتطورًا للحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي، ويوفر جميع الأركان الأساسية لحوكمة فعالة، شاملة، ومستقلة. وعليه، يُصنّف هذا البنك ضمن فئة الحوكمة المصرفية الجيدة جدًا.

الفرع السابع: البنك الوطني الجزائري (BNA)

أولاً: مناقشة الإفصاحات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في التقارير السنوية

عمل البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2014-2021) على تطوير نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بشكل مستمر، بما يتماشى مع المتطلبات القانونية والتنظيمية وأفضل الممارسات الدولية. شملت الجهود إعداد نصوص تنظيمية لتوضيح المسؤوليات، وإنشاء إدارات مختصة بالامتثال وإدارة المخاطر، وكذا إعداد التقارير السنوية والفصلية الخاصة بقياس ومراقبة المخاطر، وتحديث خرائط المخاطر السنوية، وإعداد تقارير سنوية وربعية سنوية لمتابعة تنفيذ توصيات المدققين الداخليين والخارجيين.

إضافة إلى اعتماد نظم تقييم ذاتي، وحلول تقنية لمكافحة غسل الأموال والامتثال الضريبي (SMART AML/FATCA). كما تم الفصل بين الرقابة الدائمة والدورية، وتعزيز عمليات التفتيش الداخلي، وإنشاء وحدات وهيئات جديدة مثل لجان التوجيه وتطوير العمليات. واعتمد البنك أدوات إلكترونية حديثة لتوحيد إجراءات العمل، ونفذ برامج تدريبية للموظفين والمفتشين لتعزيز كفاءاتهم، وطور منتجات التمويل التشاركي، وحرص على تقديم تقارير دورية للهيئات الرقابية، مما عزز الشفافية والالتزام بالقواعد الاحترازية.

وفي إطار تعزيز أمن نظم المعلومات خلال سنة 2020، حددت هيئة أمن نظم المعلومات (CSSI) مسودة سياسة أمن أنظمة المعلومات (PSSI)، وفقاً لمعيار (ISO 27001) وإطار أمن تكنولوجيا المعلومات الوطني، كما أطلق البنك خلال سنة 2021 عملية الحصول على شهادة (ISO 37001) الخاصة بمكافحة الرشوة.

ثانياً: مناقشة النتائج

خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021، سجل البنك الوطني الجزائري (BNA) تحسناً تدريجياً في مجالات الحوكمة البنكية، إدارة المخاطر، المخاطر المالية، ومؤشرات الأداء البنكي، مما أتاح دراسة العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات. فقد ساهم استقرار ملكية الدولة بنسبة 100% في تعزيز الرقابة الحكومية على البنك، رغم ما رافقه من محدودية في مرونة اتخاذ القرار والابتكار في إدارة المخاطر. واحتفظ مجلس الإدارة بحجم يتراوح بين 8 و9 أعضاء، ما أتاح توازناً بين الكفاءة وتنوع الخبرات.

كما شهدت الحوكمة تحولاً مهماً في عام 2021، بفصل منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة بعد سنوات من الجمع بينهما، مما يعكس توجهاً لتعزيز استقلالية المجلس والرقابة الإدارية. وامتدت عهدة محافظي الحسابات بين 5 و6 سنوات، بما يعكس التزاماً بتجديد الدورة الرقابية وفقاً للمادة 27 من القانون 10-01، بما يعزز الموضوعية والاستقلالية. في حين تحسّن مؤشر الحوكمة السنوي (GIB.X62) من "ضعيف" (1.3) في 2014 إلى "متوسط" (2.2) في 2021، في دلالة على جهود واضحة لتعزيز الشفافية والإفصاح، وترسيخ مبادئ الحوكمة السليمة.

من جهة إدارة المخاطر، تحسّنت نسب كفاية رأس المال من 8.70% إلى 12.32% بين 2014 و2018، لكنها تراجعت مجدداً إلى 9.88% في 2021، مما يشير إلى تحديات قائمة في هذا الشأن. ومع ذلك، حافظ البنك على تصنيف "مرضٍ" وفق نظام (CAMELS)، بدرجات تراوحت بين 2.3 و1.7، بما يدل على استقرار في الأداء المالي والإداري. أما من حيث المخاطر المالية، فقد كانت نسب مخصصات خسائر القروض مرتفعة،

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

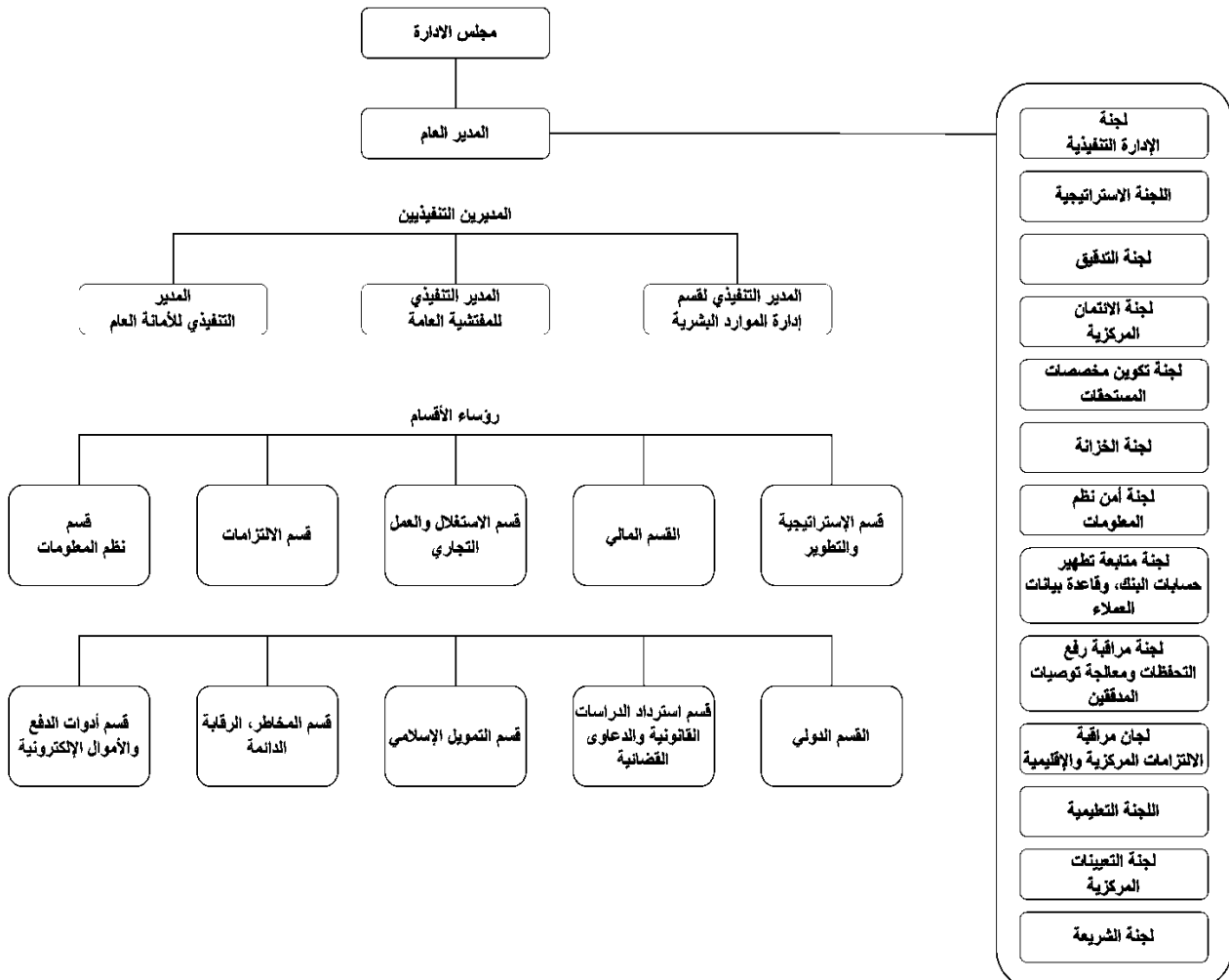
ما يعكس ضعفًا في جودة الائتمان، في حين انخفضت السيولة من 16.1% إلى 10.4% بنهاية الفترة، مما يشير إلى تراجع في كفاءة إدارة السيولة.

وعلى مستوى المخاطر التشغيلية، أظهرت مؤشرات الكفاءة تحسنًا، حيث سجلت نسبة تكلفة إلى الدخل (CIR) مستويات منخفضة، بينما ارتفع الربح لكل موظف (PPE) من 5865.4 ألف دج في 2014 إلى 8670.5 ألف دج في 2021، بما يعكس الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. وعلى صعيد الأداء البنكي، أظهر البنك نموًا في النتيجة الصافية وصافي الناتج البنكي، إلى جانب ارتفاع في الودائع والقروض، ورغم التذبذب المسجل في نسب العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، إلا أنه نجح نسبيًا في استعادة جزء من كفاءة ربحيته في السنوات الأخيرة، ما يعكس قدرته على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتعزيز مكانته في السوق المصرفي الجزائري.

ثالثًا: النتيجة العامة

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة الإفصاح العلني، يتضح أن الحوكمة البنكية كانت عاملاً جوهريًا في دعم استقرار البنك الوطني الجزائري (BNA) وتعزيز مرونته المالية خلال الفترة (2014-2021). فقد ساهم الافتكاك من مشكلة الازدواجية، توازن حجم مجلس الإدارة، واستمرارية محافظي الحسابات في تعزيز الشفافية وتحسين الرقابة الداخلية، مما انعكس إيجابًا على قدرة البنك على مواجهة المخاطر المالية والائتمانية.

الشكل رقم (3-27): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (BNA)



يعكس الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (BNA)، كما ورد في التقرير السنوي لعام 2021، نموذجًا متكاملًا ومتطورًا في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، من خلال توزيع هرمي واضح يربط مجلس الإدارة بالمدير العام، ومنه إلى المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام. يتميز هذا الهيكل بوجود ثلاث وظائف تنفيذية رئيسية تغطي الخدمات العامة، الموارد البشرية، والأنشطة العامة، مما يضمن توزيعًا جيدًا للمهام الاستراتيجية والتشغيلية. كما يبرز تنوع الأقسام الوظيفية التي تشمل الالتزام، إدارة المخاطر، المالية، التمويل الإسلامي، الرقابة الداخلية، وتكنولوجيا المعلومات، وهو ما يعكس وعيًا متقدمًا بالجوانب التنظيمية والرقابية للبنك.

ما يلفت الانتباه بشكل خاص هو وجود عدد كبير من اللجان المتخصصة، منها لجنة التدقيق، لجنة المخاطر، اللجنة الاستراتيجية، لجنة الامتثال المركزي، ولجان الأمن المعلوماتي، مما يشير إلى عمق في البنية الرقابية وحرص على الفصل بين الوظائف التنفيذية والإشرافية. هذا التنوع في اللجان يعزز من فعالية الرقابة الداخلية، ويضمن تغطية جوانب متعددة من الحوكمة بما في ذلك الامتثال، البيانات، التدقيق، الشريعة، والرقابة المركزية. ورغم أن الهيكل لا يُبين ارتباط اللجان مباشرة بمجلس الإدارة بشكل مرئي، إلا أن تكامل الوظائف وتعدد مستويات الرقابة يشيران إلى نضج كبير في نظام الحوكمة. لذلك، يُمكن تصنيف مستوى الحوكمة البنكية في هذا البنك بأنه جيد جدًا، خاصة بالنظر إلى شمولية اللجان وتنوع الوظائف الرقابية والتنفيذية.

الفرع الثامن: مصرف السلام الجزائر (SBA)

أولاً: مناقشة الإفصاحات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في التقارير السنوية

عمل مصرف السلام الجزائر خلال الفترة (2014-2021) على تعزيز نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بما يتماشى مع تعليمات بنك الجزائر والمعايير الدولية، حيث استكمل هياكله التنظيمية في مجالات الرقابة والامتثال وإدارة المخاطر، وفعل الرقابة على ثلاثة مستويات: الرقابة الأولية عبر الوحدات العملية، والرقابة المستمرة اليومية، والتدقيق الداخلي الدوري. كما أنشأ لجانًا متخصصة لمتابعة مخاطر السيولة والأصول والخصوم، وطور أنظمة لتصنيف المخاطر إلى ائتمانية، تشغيلية، وسيولة، مع التركيز على تنويع التسهيلات الائتمانية للحد من التركيز وتحسين جودة الأصول.

وشهدت هذه الفترة تحديث إجراءات الامتثال، بما في ذلك مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وتطبيق قانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية (FATCA)، وتطبيق نظام "اعرف عميلك" (KYC)، إلى جانب تحسين أنظمة المعلومات لتعزيز الشفافية والموثوقية في التقارير المالية. كما اعتمد المصرف سياسات وإجراءات صارمة للحد من المخاطر الائتمانية والعملية، بما يشمل تطوير نظام تصنيف ائتماني داخلي وأدوات قياس لمخاطر السيولة وفقًا لمتطلبات بازل III، وتفعيل لجان التدقيق والامتثال، مع التركيز على تعزيز استمرارية النشاط وإدارة أمن نظم المعلومات.

وشهدت الفترة 2020-2021 تطويرًا لخطط استمرارية الأعمال لمواجهة تداعيات جائحة كوفيد-19، مع تعزيز الرقمنة في العمليات الرقابية. بالمجمل، تمكن المصرف من ترسيخ إطار حوكمة فعال يضمن الامتثال والرقابة الشاملة على كافة أنشطته المصرفية.

ثانياً: مناقشة النتائج

خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021، أظهر مصرف السلام الجزائر (SBA) التزاماً تدريجياً بتعزيز الحوكمة البنكية وتطوير فعالية إدارة المخاطر، مع تحسن ملحوظ في مؤشرات الأداء والمخاطر المالية، مما أتاح فهماً أعمق للعلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات. فقد شهدت ملكية أكبر مساهم ارتفاعاً من 17.98% سنة 2015 إلى 37.43% في 2021، ما يدل على توجه نحو توطيد النفوذ الاستراتيجي، الأمر الذي قد يساهم في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية، في حين حافظ مجلس الإدارة على حجمه الصغير (5 أعضاء)، بما وفر مرونة في اتخاذ القرار، رغم محدودية تنوع الآراء والخبرات.

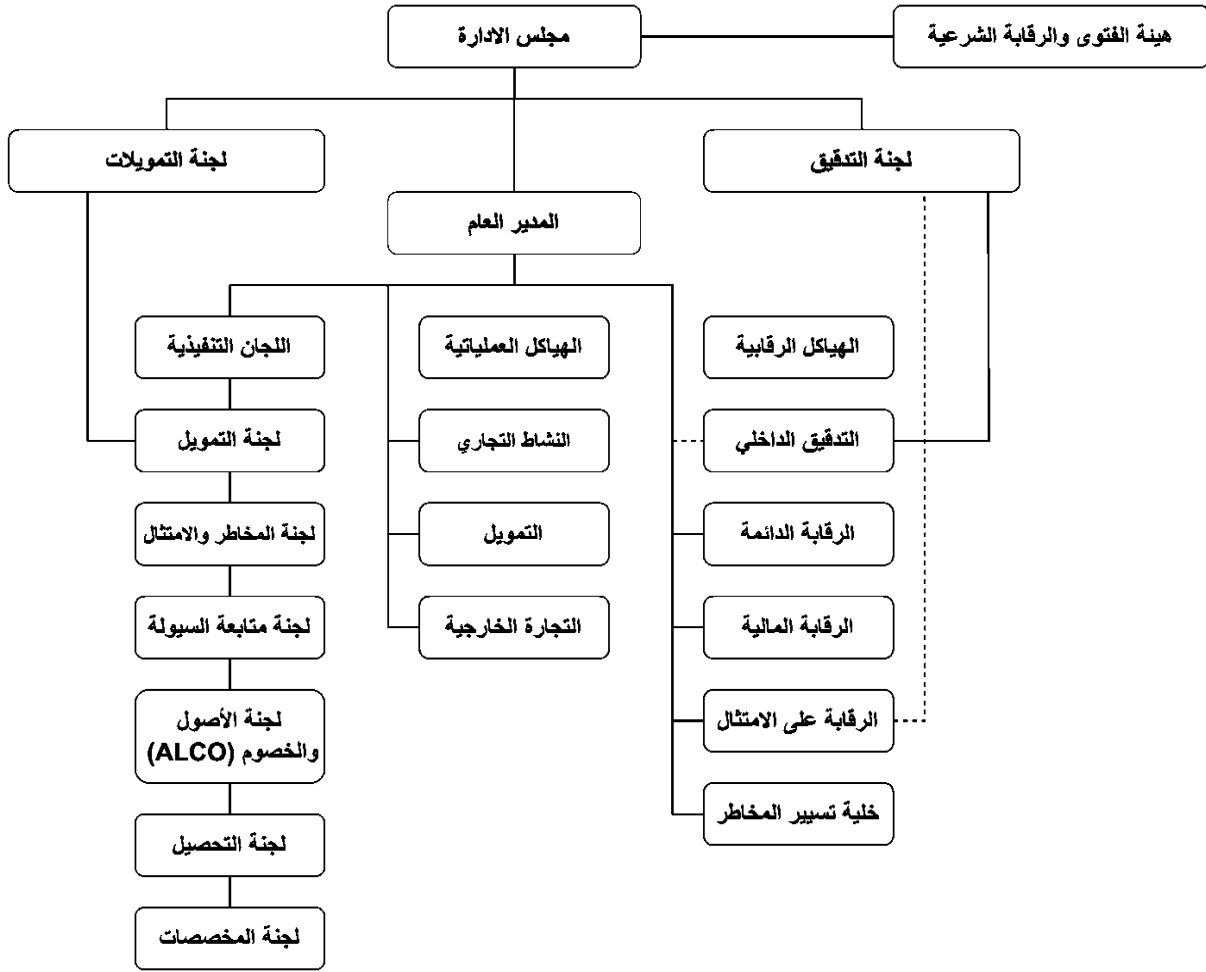
وفيما يتعلق بازدواجية المناصب، فقد انتهج البنك سياسة الفصل بين منصب الرئيس التنفيذي ومنصب رئيس مجلس الإدارة طوال الفترة، مما يعزز استقلالية الإدارة ويعكس تطبيقاً سليماً لمبادئ الحوكمة. واستفاد البنك من استقرار ولاية كل من الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في دعم تنفيذ استراتيجيات طويلة الأمد، بينما تراوحت عهدة محافظي الحسابات بين 3 و6 سنوات، بما يحقق توازناً بين الاستمرارية والرقابة الفعالة. ورغم هذه الجهود، حافظ مؤشر الحوكمة البنكية (GIB.X62) على تصنيف "متوسط"، ما يشير إلى الحاجة لتطوير البنية الرقابية، خصوصاً من خلال استحداث لجان متخصصة في الترشيحات والمكافآت لتعزيز الشفافية والرقابة الداخلية.

أما على مستوى إدارة المخاطر، فقد ساهم استقرار الحوكمة والإدارة في تطوير نظام رقابي متماسك، لا سيما في مواجهة تحديات السيولة، حيث ارتفعت نسبة النقد إلى الودائع من 32.5% في 2019 إلى 50.3% في 2021، ما يعكس قدرة البنك على الحفاظ على استقراره المالي في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، مثل جائحة كوفيد-19. وعلى صعيد المخاطر المالية، أظهر البنك تراجعاً في نسبة مخصصات خسائر القروض، ما يدل على تحسن جودة المحفظة الائتمانية وانخفاض مخاطر التخلف عن السداد، كما حافظ على مستويات سيولة مرتفعة أسهمت في تعزيز متانة مركزه المالي. من جهة أخرى، سجل الأداء البنكي استقراراً عاماً مدعوماً بنمو في حجم القروض والودائع، بما يعكس توجه البنك نحو توسيع نشاطه في السوق، ويعزز من موقعه التنافسي، إلا أن هذا التوسع يستدعي مواصلة تطوير السياسات الرقابية لضمان تحقيق نمو متوازن ومستدام.

ثالثاً: النتيجة العامة

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة الإفصاح العلني، يتبين أن الحوكمة البنكية لعبت دوراً حيوياً في تفعيل آليات إدارة المخاطر في مصرف السلام الجزائر خلال الفترة (2014-2021). فقد ساهم تركيز الملكية، الفصل بين السلطات، واستقرار القيادة الإدارية في تعزيز الشفافية وتحسين الرقابة الداخلية، مما دعم قدرة البنك على مواجهة المخاطر المالية.

الشكل رقم (3-28): الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائر (SBA)



المصدر: Al Salam Bank Algeria, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021, pp.67-68

يعكس الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائر (SBA)، باعتباره بنكاً إسلامياً، نموذجاً متماسكاً يدمج بين متطلبات الحوكمة التقليدية والضوابط الشرعية، بما يعكس التزاماً ثنائياً بالرقابة المصرفية والامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية. يتضح من الهيكل وجود فصل مؤسسي واضح بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، إلى جانب استقلال اللجان الرقابية، خصوصاً لجنة التدقيق التي ترتبط مباشرة بالمجلس وتُشرف على وحدات المراقبة الداخلية، والتدقيق، والامتثال، وهو ما يتماشى مع مبادئ لجنة بازل للحوكمة الرشيدة. كما يتميز الهيكل بوجود هيئة فقهية مستقلة (هيئة الفتوى والرقابة الشرعية) تربط مباشرة بمجلس الإدارة، ما يُعد مطلباً أساسياً في البنوك الإسلامية ويعزز من شفافية المنتجات والخدمات المالية المعروضة.

من جهة أخرى، يُظهر البنك بنية تنظيمية قوية عبر تعدد اللجان التنفيذية المتخصصة، بالإضافة إلى هيكل مزدوج يشمل الهياكل الرقابية والهياكل التشغيلية، مما يسمح بمراقبة دقيقة للأنشطة اليومية مع وجود أدوات لتقدير وتخفيف المخاطر. ويُلاحظ كذلك وجود خلية لتسيير المخاطر بشكل مستقل، ما يضيف طبقة مهمة من الرقابة المسبقة والتحليل الاستباقي.

استناداً إلى ما سبق، يتميز هذا الهيكل بدرجة عالية من التكامل، سواء من الناحية التنظيمية أو الرقابية، ويُعدّ نموذجاً يعكس مستوى جيد جداً من الحوكمة المصرفية، لا سيما أنه يوفق بين المتطلبات المصرفية الدولية ومقتضيات الصيرفة الإسلامية، ضمن إطار حوكمة يتسم بالمرونة والشفافية.

الفرع التاسع: الخلاصة العامة

من خلال تحليل البيانات الخاصة بالبنوك الثمانية المدروسة خلال الفترة (2014-2021)، يتضح أن الحوكمة البنكية قد أسهمت بشكل كبير في تفعيل آليات إدارة المخاطر في هذه البنوك. فقد ساهم التحسن التدريجي في ممارسات الحوكمة في تعزيز الرقابة الداخلية، وتقوية الشفافية، وتحسين الانضباط المؤسسي في معظم البنوك المدروسة، ما أدى إلى تحسين قدرتها على مواجهة المخاطر المالية المختلفة.

في معظم الحالات، لعب استقرار هيكل الملكية وفصل السلطات دوراً رئيسياً في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، لاسيما المخاطر الائتمانية والتشغيلية. كما أسهمت ممارسات الحوكمة السليمة في تقليل آثار المخاطر المالية وزيادة مرونة البنوك في التكيف مع الظروف الاقتصادية المتقلبة.

بصفة عامة، تُبرز نتائج الدراسة الدور المحوري للحوكمة البنكية في تعزيز استقرار البنوك التجارية الجزائرية وتحسين قدرتها على إدارة المخاطر، رغم التحديات المرتبطة بكفاية رأس المال وجودة الأصول في بعض الحالات. فرغم تباين فعالية الحوكمة بين البنوك، إلا أن التأثير العام كان إيجابياً، حيث ساهمت الحوكمة في تعزيز الرقابة الداخلية واستقرار الأداء البنكي، مما مكّن هذه البنوك من مواجهة المخاطر بكفاءة.

وعلى الرغم من أهمية النتائج، إلا أن الدراسة تواجه بعض القيود المنهجية التي تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر شمولاً، حيث لم تشمل أحد المكونات الأساسية لإطار إدارة المخاطر، والمتمثل في المخاطر السوقية، مما يستدعي توسيع التحليل مستقبلاً ليشمل هذا النوع من المخاطر الذي تواجهه البنوك.

كما اقتصر التحليل على بيانات سنوية لثمانية بنوك جزائرية خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021، وهي آخر فترة توفرت فيها التقارير السنوية بشكل موثوق أثناء جمع البيانات (جانفي 2025). ورغم نشر بعض البنوك تقاريرها لسنتي 2022 و 2023 بعد الانتهاء من تحرير الأطروحة، إلا أن هذه البيانات لم تُدرج ضمن الدراسة تقادياً لإعادة بناء التحليل، مما قد يخل باتساق النتائج وتكامل فصول البحث. وعليه، فإن النطاق الزمني المعتمد يعكس بدقة حدود البيانات المتاحة عند إعداد الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك، لم تشمل العينة البنوك العمومية بسبب صعوبة تقييم مستوى الحوكمة فيها نظراً لعدم نشر هذه البنوك لتقاريرها السنوية، باستثناء البنك الوطني الجزائري، ما ينعكس على محدودية تمثيل القطاع المصرفي ككل. كما لم تُدرج المؤسسات المالية ضمن نطاق الدراسة بسبب انعدام توافر البيانات الرسمية بشأنها، وهو ما يُشكل ثغرة يمكن معالجتها مستقبلاً متى توفرت المعطيات الضرورية. وبناءً على ذلك، تتيح هذه القيود للباحثين فرصاً لتعميق الفهم حول واقع الحوكمة والمخاطر في القطاع المالي الجزائري من خلال اعتماد فترة زمنية أطول، وتوسيع نطاق العينة لتشمل مختلف أنواع البنوك والمؤسسات المالية، مع تضمين مؤشرات أخرى تعكس تعددية أبعاد المخاطر والحوكمة على حد سواء.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى دراسة العلاقة بين حوكمة النظام المصرفي والمالي وآليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال اعتماد المنهج العلمي في جمع البيانات وتحليلها. يتضمن المبحث عرضاً لمنهجية الدراسة، التي تشمل تحديد مكونات الدراسة، أداة جمع البيانات، والاختبارات الإحصائية المستخدمة للتحقق من صدق وثبات الأداة. كما يقدم تحليلاً وصفيًا لبيانات العينة واتجاهات الإجابات على محاور الاستبيان، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار. ويسعى المبحث إلى استخلاص نتائج تدعم الفرضيات المطروحة، مع تقديم توصيات تساهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

نستعرض في هذا المطلب العناصر الأساسية للدراسة، والتي تم اختيارها استنادًا إلى مدى توافقها مع موضوع البحث، وتشمل مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، مصادر المعلومات، بالإضافة إلى صياغة نموذج الدراسة.

الفرع الأول: مكونات الدراسة

نستعرض من خلال هذا الفرع عناصر الدراسة التي اختيرت بناءً على ملاءمتها مع الموضوع ممثلة في مجتمع الدراسة، والعينة البحثية.

1. مجتمع وعينة الدراسة: قبل الشروع في البحث الميداني، كان من الضروري تحديد مجتمع الدراسة الذي يمثل الإطار التطبيقي للمفاهيم النظرية بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا لهذا البحث. وكما هو معروف، فإن مجتمعات الدراسة عادةً ما تكون واسعة النطاق ويصعب حصرها بشكل كامل، مما يستوجب اختيار عينة ممثلة عن هذا المجتمع لتكون بمثابة نموذج يعكس خصائصه.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد الطبيعيين الذين لهم صلة مباشرة بموضوع البحث وإشكاليته. ونظرًا لأن الظاهرة المدروسة تهدف إلى معرفة دور الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك في تفعيل آليات إدارة المخاطر، وكوننا نسعى لفهم ردود أفعال مديري ومسيري البنوك بشأن تعزيز فعالية هذه الآليات، فإن مجتمع الدراسة شمل البنوك التجارية الجزائرية.

يعد تحديد حجم العينة وآلية اختيارها من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح البحث وتحقيق أهدافه، حيث تساعد على الوصول إلى نتائج واقعية تعكس طبيعة الظاهرة المدروسة، مما يساهم في صياغة إجابات دقيقة للإشكالية المطروحة. وبالنظر إلى أن الدراسة تتناول تأثير الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر، فإن قياس هذه الظاهرة على جميع أفراد مجتمع الدراسة كان أمرًا صعبًا نظرًا لتطلب ذلك موارد مادية ومعنوية كبيرة ووقتًا طويلاً.

لذلك، ولضمان تحقيق أهداف البحث في حدود الإمكانيات المتاحة، اعتمدنا على أسلوب المعاينة لجمع البيانات اللازمة. وقد تم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيلها الدقيق للمجتمع الكلي، وذلك باتباع الخطوات التالية:

أولاً: أسلوب المعاينة (طريقة سحب العينة)

تم الاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية كمنهجية أساسية لسحب العينة وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع.

ثانياً: تحديد حجم عينة الدراسة

يُعتبر حجم العينة من أهم العوامل التي تؤثر على دقة النتائج وتمثيلها لمجتمع الدراسة، بهدف التعرف على العلاقة بين المتغيرات المدروسة. يتم تحديد حجم العينة بدقة باستخدام أساليب إحصائية تعتمد على معرفة العدد الإجمالي للمجتمع المستهدف. قبل عرض الطريقة المستخدمة لاختيار عينة الدراسة، من الضروري استعراض بعض الآراء المتعلقة بكيفية تحديد العينة وضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة. يرى بعض الباحثين أن الحد الأدنى لحجم العينة الصغيرة يبلغ 30 مفردة، بينما يُقدر الحد الأدنى للعينة الكبيرة بـ 100 مفردة، خاصة عند الحاجة إلى عينة بديلة عن المسح الشامل في الدراسات الميدانية. بناءً على ذلك، تم اختيار عينة مكونة من 100 مفردة.

في دراستنا، تتكون العينة المستهدفة من مديري البنوك، رؤساء المصالح، المدققين الداخليين والخارجيين، وبعض موظفي الوكالات البنكية في ولاية الجلفة، والتي تشمل سبع وكالات هي (BNA, BEA, BDL, CPA, CNEP, BADR, AGB). أما طريقة اختيار العينة فقد اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة، وهي إحدى طرق المعاينة العشوائية. وذلك بافتراض أن كل وكالة بنكية تضم 20 فرداً يمكنهم الإجابة على الاستبيان، وعليه فإن الحجم الإجمالي للمجتمع يُقدر بضرب 20 في عدد الوكالات السبع، ليبلغ 140 فرداً، ما يجعل المجتمع منتهي. لتحديد حجم العينة بدقة، يتم أولاً حساب حجم العينة في حالة مجتمع غير منتهي باستخدام الصيغة التالية¹:

$$n_0 = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2} = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = 385 \text{ وحدة معاينة}$$

حيث:

قيمة $z = 1.96$ ؛ خطأ المعاينة $e = 0.05$ ؛

$p =$ احتمال الظهور $= 0.5$ ؛ $q =$ احتمال عدم الظهور $= (p - 1) = 0.5$ ؛

ثم بعد ذلك، نحسب حجم العينة وفق المجتمع المنتهي، باستخدام الصيغة التالية²:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}} = \frac{385}{1 + \frac{(385 - 1)}{140}} = \frac{385}{3.74} = 102 \text{ وحدة معاينة}$$

حيث:

N : حجم المجتمع؛

n : حجم العينة في حالة المجتمع المنتهي (المحدد)؛

n_0 : حجم العينة في حالة مجتمع غير منتهي.

¹ Glenn, D. I. **Determining Sample Size**, Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS), University of Florida, Florida, USA, 2013, p.3

² Ibid, p.4

2. متغيرات الدراسة: لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، تركز هذه الدراسة على قياس تأثير كل بعد من أبعاد " مبادئ الحوكمة المصرفية " على تفعيل آليات إدارة المخاطر.

1.2 المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة المصرفية، يشمل هذا المتغير الأبعاد الرئيسية التالية:

*** مبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بهيكلية الحوكمة:** وتتضمن الجوانب المرتبطة بمجلس الإدارة ولجانه، والإدارة العليا، والسياسات الإدارية التي تؤثر على اتخاذ القرارات.

◀ مبدأ المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة؛

◀ مبدأ مؤهلات مجلس الإدارة وتكوينه؛

◀ مبدأ هيكل المجلس وممارساته؛

◀ مبدأ الإدارة العليا؛

◀ مبدأ حوكمة هياكل المجموعة.

*** مبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بإدارة المخاطر:** تركز على الآليات التي تستخدمها البنوك لتحديد، قياس، ومراقبة المخاطر، وضمان استدامة أعمالها.

◀ مبدأ وظيفة إدارة المخاطر؛

◀ مبدأ تحديد المخاطر ومراقبتها والسيطرة عليها؛

◀ مبدأ التواصل بشأن المخاطر.

*** مبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالرقابة الداخلية:** تشمل نظم الرقابة الداخلية التي تهدف إلى التحقق من الامتثال للإجراءات والسياسات، والكشف عن الأخطاء والمخالفات.

◀ مبدأ الامتثال؛

◀ مبدأ التدقيق الداخلي؛

◀ مبدأ التعويضات والمكافآت.

*** مبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالشفافية:** تتعلق بإجراءات نشر المعلومات المالية وغير المالية التي تعزز من ثقة أصحاب المصلحة بالبنك.

◀ مبدأ الإفصاح والشفافية؛

◀ مبدأ دور المشرفين.

2.2 المتغير التابع: آليات إدارة المخاطر

يتمثل هذا المتغير في مجموعة من الأدوات والآليات المستخدمة في البنوك للتعامل مع أنواع المخاطر المختلفة، حيث أن كل عبارة من هذا المحور تسلط الضوء على جانب معين من نظام إدارة المخاطر في البنك، مما يعكس نظاماً متكاملًا يشمل تحديد المخاطر، تقييمها، ترتيب أولوياتها، ومراقبة فعاليتها في التقارير.

3. مصادر المعلومات: لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الكمي الاستدلالي، وهو منهج يعتمد على جمع وتحليل معلومات دقيقة وشاملة حول ظاهرة أو موضوع محدد دون التأثير على مسارها أو التفاعل معها، بهدف دراسة الأحداث والظواهر كما هي. وقد ركزت الدراسة على استكشاف دور الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك في تفعيل آليات إدارة المخاطر، وذلك بالاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات:

« البيانات الأولية: تم إعداد استبيان خاص بالدراسة وتوزيعه على عينة البحث بهدف جمع المعلومات اللازمة حول الموضوع. بعد ذلك، تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، مع توظيف الاختبارات الإحصائية المناسبة للحصول على نتائج ذات دلالات علمية ومؤشرات تدعم أهداف الدراسة.

« البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات، إلى جانب الاستفادة من الأبحاث والدراسات السابقة والمصادر المتاحة على الإنترنت، بهدف صياغة وإثراء محتوى الإستبيان.

4. صياغة نموذج الدراسة: يوضح الشكل أدناه العلاقات بين المتغير المستقل بأبعاده المختلفة والمتغير التابع.

الشكل رقم (3-29): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثاني: أداة الدراسة

نستعرض في هذا الفرع كيفية تصميم الاستبيان والخطوات المتبعة في ذلك، بالإضافة إلى توضيح آلية توزيع الاستمارات وجمعها مرة أخرى لتحليلها. كما سيتم التعرف على البرامج والأدوات المستخدمة في عملية التحليل، بما في ذلك الاختبارات الإحصائية المعتمدة في البحث. وأخيراً، سيتم اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان.

1. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة:

1.1 أداة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث أعدت خصيصاً للحصول على المعلومات المتعلقة بدور الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك في تفعيل آليات إدارة المخاطر، بكل مصداقية وثبوتية. ولقد تم إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) وفق فرضيات الدراسة بما يمكن من معالجة الإشكالية، وإمكانية قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

تم إنشاء استبيان إلكتروني باستخدام أداة (Google Forms)، ثم تم إرسال رابط الاستبيان إلى مديري ومسيري الوكالات البنكية بولاية الجلفة، الذين تولوا بدورهم مهمة توزيعه على أفراد العينة المستهدفة. وبعد عملية

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

جمع البيانات، بلغ عدد المشاركين الذين أجابوا على الاستبيان 100 شخص. ليتم بعد ذلك، تفرغ البيانات المجمعة في برنامج (Excel)، ثم نقلها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS v26).

الجدول رقم (3-41): استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الصالحة للدراسة
العدد	110	102	100

المصدر: من إعداد الباحث

تم تصميم الاستبانة وصياغة أسئلتها بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة، استناداً إلى مجموعة متنوعة من المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة وتوجيهات الأستاذ المشرف. وتتكون الاستبانة من المحاور التالية:

◀ المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة؛

◀ المحور الثاني: يتعلق بمبادئ الحوكمة المصرفية، ويحتوي على 19 عبارة؛

◀ المحور الثالث: يركز على آليات إدارة المخاطر، ويحتوي على 7 عبارات.

طلب من أفراد العينة الإجابة على عبارات المحورين الثاني والثالث، وعددها الإجمالي 26 عبارة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (3-42): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

2.1 الأساليب والأدوات الإحصائية المستعملة: بناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظراً لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى ($5 - 1 = 4$) الذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة ($5 / 4 = 0.8$)، وبالتالي تحدد أطوال الفئات كالتالي:

الجدول رقم (3-43): تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي

درجة التنبؤ	المتوسط الحسابي	
	الحد الأدنى	الحد الأعلى
منخفضة جداً	1,00	1,80
منخفضة	1,81	2,60
متوسطة	2,61	3,40
مرتفعة	3,41	4,20
مرتفعة جداً	4,21	5,00

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مقياس ليكرت وبرنامج (SPSS)

تم تفرغ ردود الإستبيان في برنامج (Excel) لتسهيل عملية الترميز، ليتم بعد ذلك تحويل البيانات إلى برنامج (SPSS v26). وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل:

◀ التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور؛

- ◀ المتوسط الحسابي لتحديد درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان؛
- ◀ الانحراف المعياري يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة عن وسطها الحسابي؛
- ◀ اختبار ألفا كرونباخ، لاختبار ثبات أداة القياس؛
- ◀ الانحدار البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة منفردة في المتغير التابع؛
- ◀ معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة؛
- ◀ معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

2. صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

1.2 صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين ذوي المؤهل العلمي لإبداء آرائهم حول عبارات الاستبيان، تقسيماته، شكله العام، المقاييس المدرجة، وبعد أخذ الملاحظات والتوجيهات التي قدمها السادة المحكمين، التي كانت متعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، دمج عبارتين، إضافة بعض العبارات، حيث تم استخلاص الاستبيان في صيغته النهائية القابلة للتوزيع.

2.2 الاتساق الداخلي: تم إجراء هذا الاختبار من خلال حساب معامل الارتباط "سبيرمان" لكل عبارة ضمن عبارات كل محور، وأسفر ذلك عن النتائج الموضحة في الجداول التالية:

أولاً: الاتساق الداخلي للمحور الثاني " مبادئ حوكمة المصرفية "

أ. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: هيكلية الحوكمة

الجدول رقم (3-44): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول " هيكلية الحوكمة "

تسلسل العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.932	0.000
2	0.699	0.000
3	0.932	0.000
4	0.699	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يعرض الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول "هيكلية الحوكمة"، وقد تبين أن جميع المعاملات دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: وظيفة إدارة المخاطر

الجدول رقم (3-45): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني " وظيفة إدارة المخاطر "

تسلسل العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.770	0.000
6	0.913	0.000
7	0.849	0.000
8	0.559	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يظهر الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني "إدارة المخاطر"، واتضح أن جميع المعاملات دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.05)، مما يؤكد صدق العبارات في قياس هذا البعد.

ج. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: الرقابة الداخلية

الجدول رقم (3-46): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث " الرقابة الداخلية "

تسلسل العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	0.673	0.000
10	0.691	0.000
11	0.710	0.000
12	0.720	0.000
13	0.780	0.000
14	0.599	0.000
15	0.290	0.003

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يبرز الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث "الرقابة الداخلية"، ونلاحظ من النتائج أن جميع المعاملات دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، مما يؤكد صدق العبارات في قياس هذا البعد.

د. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: الشفافية

الجدول رقم (3-47): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع " الشفافية "

تسلسل العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	0.660	0.000
17	0.840	0.000
18	0.778	0.000
19	0.759	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يمثل الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع "الشفافية"، وتُظهر النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى صدق هذه العبارات في قياس البعد المقصود.

ثانيًا: الاتساق الداخلي للمحور الثالث " آليات إدارة المخاطر "

الجدول رقم (3-48): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث " آليات إدارة المخاطر "

تسلسل العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.823	0.000
2	0.328	0.001
3	0.643	0.000
4	0.742	0.000
5	0.790	0.000
6	0.696	0.000
7	0.768	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يوضح الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث "آليات إدارة المخاطر"، وتُشير النتائج إلى أن جميع المعاملات دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، مما يدل على صدق العبارات في قياس هذا المحور.

3. **ثبات أداة الدراسة:** لتأكيد موثوقية وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، أي التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، ولقياسها استخدمنا معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) الذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث قمنا باحتسابه لأداة الدراسة ككل ولكل متغير على حدى، ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-49): معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

الرقم	البعد	معامل الثبات	عدد العبارات
الأول	هيكلية الحوكمة	0.810	4
الثاني	وظيفة إدارة المخاطر	0.780	4
الثالث	الرقابة الداخلية	0.742	7
الرابع	الشفافية	0.743	4
ثبات المحور الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية		0.758	19
ثبات المحور الثالث: آليات إدارة المخاطر		0.810	7
الثبات العام للاستبيان		0.837	26

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول رقم (3-49) أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للدراسة ككل كانت 0.837، وهي قيمة ممتازة لأنها أكبر من 0,7 وتدل على أن أداة القياس على درجة ثبات عالية وقابلة للدراسة والتحليل.

بالنظر إلى معامل ألفا كرونباخ الخاص بالاستبيان، يمكننا القول أن النسب المذكورة أعلاه تشير إلى ثبات أداة الدراسة، والتي نود من خلالها استكشاف دور الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك في تفعيل آليات إدارة المخاطر لدى الوكالات البنكية محل الدراسة. وهذا يمنحنا اطمئنانًا بقدرة الاستبيان على توفير البيانات اللازمة للوصول إلى نتائج دقيقة حول الظاهرة المراد دراستها، مما يعزز الثقة في صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض جميع النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، والتي حصلنا عليها من جراء استعادة الاستمارات من العينة المستهدفة، وطريقة عرض النتائج كانت بالاستعانة بجدول وأشكال من أجل تيسير فهمها وسهولة تحليلها. وذلك بالاعتماد على النسب المئوية والرتب ومقارنة بعض النتائج بأخرى للوصول إلى الهدف المنشود الذي هو البحث في العلاقة بين الحوكمة البنكية وإدارة المخاطر.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

يعتمد تحليل خصائص العينة المدروسة على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك اعتمادًا على البيانات الشخصية المطلوب تعبئتها في الاستبيان والتي تتمثل في كل من: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والخبرة المهنية. كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (3-50): المؤهل العلمي

البيان	التكرار	%	المجموع
دكتوراه	4	4%	%100
ماستر	80	80%	
ليسانس	16	16%	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

تشير خصائص العينة إلى توفر مستوى علمي مرتفع لدى المبحوثين، إذ تهيمن فئة حاملي شهادة الماستر، بما يعزز قدرتهم على استيعاب مفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر والإجابة عن فقرات الاستبيان بصورة موضوعية.

الجدول رقم (3-51): المسمى الوظيفي

البيان	التكرار	%	المجموع
مدير الوكالة	7	7%	%100
نائب المدير	7	7%	
رئيس مصلحة	28	28%	
مدقق داخلي	7	7%	
مدقق خارجي	7	7%	
موظف	44	44%	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

ان تنوع المناصب الوظيفية بين الموظفين ورؤساء المصالح ومدراء الوكالات ونوابهم والمدققين الداخليين والخارجيين يتيح تمثيل مستويات مختلفة من المسؤولية والتنفيذ والرقابة داخل البنوك.

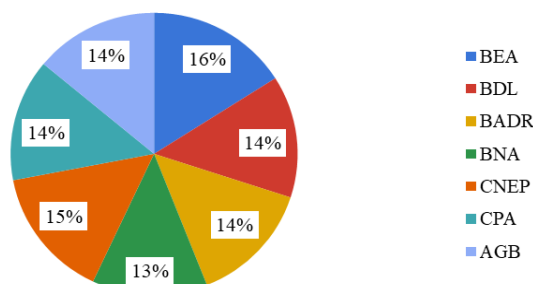
الجدول رقم (3-52): الخبرة المهنية

البيان	التكرار	%	المجموع
أقل من 5 سنوات	37	37%	%100
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	35	35%	
من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	17%	
أكثر من 15 سنة	11	11%	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

تشكل كل فئة من فئات مدراء الوكالات، ونوابهم، والمدققين الداخليين، والمدققين الخارجيين نسبة 7% من العينة. أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية، فنجد أن 37% من أفراد العينة لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، و35% تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، في حين أن 17% تتراوح خبرتهم بين 10 و15 سنة، والباقي، بنسبة 11%، تتجاوز خبرتهم 15 سنة.

الشكل رقم (3-30): توزيع أفراد العينة



المصدر: من إعداد الباحث، باستخدام برنامج (Excel)

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

خصصنا هذا الفرع لتحليل نتائج الاستبيان من خلال عبارات المحاور المختلفة وإجابات أفراد العينة، وذلك باعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم كل عبارة وبعد ومحو، بهدف بناء تصور شامل يمهد لوضع الأساس للدراسة الميدانية والوصول إلى نتائج دقيقة للبحث، كما يلي:

أولاً: التحليل الوصفي للعبارات المتعلقة بالمتغير المستقل " مبادئ الحوكمة المصرفية "

الجدول رقم (3-53): اتجاهات وميولات اجابات عينة الدراسة على المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الترتيب
1 الوكالة تلتزم بسياسات وإجراءات الحوكمة الصادرة عن المديرية العامة.	4.64	0.48	مرتفعة جداً	1
2 إدارة الوكالة تحدد الممارسات المناسبة لإدارة أعمال الوكالة.	4.24	0.60	مرتفعة جداً	4
3 مسيرو الوكالة مؤهلون لشغل وظائفهم.	4.64	0.48	مرتفعة جداً	2
4 الوكالة تتبع سياسات متوافقة مع الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المديرية العامة لتحقيق أهدافها.	4.49	0.59	مرتفعة جداً	3
البعد الأول: هيكلية الحوكمة				
5 إدارة الوكالة تتواصل بانتظام مع المديرية الجهوية و/أو العامة.	4.46	0.50	مرتفعة جداً	1
6 إدارة الوكالة تقدم تقارير للمديرية الجهوية و/أو العامة لاطلاعها حول أداء الوكالة والتحديات التي تواجهها.	4.38	0.51	مرتفعة جداً	2
7 الوكالة تتبع نظاماً داخلياً لمراقبة الامتثال للقوانين واللوائح المصرفية.	4.38	0.54	مرتفعة جداً	3
8 يوجد تواصل في البنك حول الأداء المالي والمخاطر، من خلال الاتصال المباشر وتقديم تقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا وبنك الجزائر.	3.94	0.49	مرتفعة	4
البعد الثاني: إدارة المخاطر				
9 يلتزم المراجع الداخلي بالمعايير المهنية الوطنية والدولية أثناء القيام بواجباته.	4.06	0.60	مرتفعة	1
10 تقوم وكالتك بتقييم دوري لأداء الموظفين لتحسين الكفاءة وضمان جودة الخدمة.	3.31	1.04	متوسطة	7
11 يتم توفير التدريب المستمر لموظفي وكالتك لتحسين فهمهم للامتثال والإجراءات التنظيمية.	4.03	0.67	مرتفعة	2
12 تشجع وكالتك على الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني من خلال قنوات آمنة وسريّة.	3.64	0.64	مرتفعة	6
13 يتماشى نظام المكافآت مع استراتيجية الأعمال والمخاطر الخاصة بالبنك.	3.96	0.55	مرتفعة	3
14 يساهم نظام المكافآت الذي اعتمده المجلس في تحقيق حوكمة مؤسسية سليمة وإدارة فعالة للمخاطر.	3.92	0.50	مرتفعة	4
15 معايير الأداء متسقة مع الاستدامة طويلة المدى والسلامة المالية للبنك.	3.69	0.56	مرتفعة	5
البعد الثالث: الرقابة الداخلية				
16 تُولي وكالتك أهمية كبيرة لأمن المعلومات وحماية بيانات العملاء.	4.06	0.60	مرتفعة	1
17 تلتزم وكالتك بتقديم معلومات دقيقة وشاملة عن منتجاتها وخدماتها لعملائها.	3.33	1.03	متوسطة	4
18 إفصح البنك متناسب مع أهميته الاقتصادية وملاح مخاطره.	4.04	0.68	مرتفعة	2
19 تقدم اللجنة المصرفية لبنك الجزائر التوجيه والإشراف على الحوكمة المصرفية للبنك الذي تعمل به.	3.64	0.64	مرتفعة	3
البعد الرابع: الشفافية				
المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثاني: مبادئ حوكمة البنوك	4.04		مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يتضح من خلال الجدول (3-55) أن اتجاهات وميولات إجابات عينة الدراسة على أبعاد محور " مبادئ الحوكمة المصرفية " جاءت على النحو التالي:

البعد الأول: هيكلية الحوكمة

جاءت العبارة رقم (1) "الوكالة تلتزم بسياسات وإجراءات الحوكمة الصادرة عن المديرية العامة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.64 وانحراف معياري 0.48، حيث أشار 100% من أفراد العينة إلى التزام الوكالات التي يعملون بها تلتزم بسياسات وإجراءات الحوكمة المعتمدة من طرف المديرية العامة للبنوك. تلتها العبارة رقم (3) "مسيرو الوكالة مؤهلون لشغل وظائفهم" بمتوسط 4.64 وانحراف معياري 0.48، إذ أفاد 91% من أفراد العينة بامتلاك المسيرين للمهارات والمؤهلات اللازمة للقيام بمهامهم بنجاح.

احتلت العبارة رقم (4) "الوكالة تتبع سياسات متوافقة مع الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المديرية العامة لتحقيق أهدافها" المرتبة الثالثة بمتوسط 4.49 وانحراف معياري 0.59، وأكد 100% من أفراد العينة على وضوح السياسات التي تعتمدها الوكالة لتحقيق أهدافها بفعالية.

جاءت العبارة رقم (2) "إدارة الوكالة تحدد الممارسات المناسبة لإدارة أعمال الوكالة" في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.24 وانحراف معياري 0.60، وأفاد 95% من العينة بأن الإدارة تحدد ممارسات ملائمة لإدارة الأعمال بفعالية. أخيراً وليس آخراً، بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد 4.50، مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد هيكلية الحوكمة كانت بدرجة مرتفعة.

البعد الثاني: وظيفة إدارة المخاطر

تصدرت العبارة رقم (5) "إدارة الوكالة تتواصل بانتظام مع المديرية الجهوية و/أو العامة" بمتوسط 4.46 وانحراف معياري 0.50، حيث أشار 100% إلى أهمية التواصل المستمر بين إدارة الوكالة والمديرية الجهوية و/أو العامة الذي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتجاوز التحديات.

جاءت العبارة رقم (6) "إدارة الوكالة تقدم تقارير للمديرية الجهوية و/أو العامة لاطلاعها حول أداء الوكالة والتحديات التي تواجهها" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.38 وانحراف معياري 0.51، وأكد 99% من أفراد العينة على أن تقديم التقارير المنتظمة يعزز الشفافية ويتيح اتخاذ قرارات فعالة لمعالجة التحديات

احتلت العبارة رقم (7) "الوكالة تتبع نظاماً داخلياً لمراقبة الامتثال للقوانين واللوائح المصرفية" المرتبة الثالثة بمتوسط 4.38 وانحراف معياري 0.54، حيث أشار 99% من أفراد العينة إلى أن اتباع نظام داخلي صارم لمراقبة الامتثال يساهم في الحد من المخاطر القانونية والمالية.

جاءت العبارة رقم (8) "يوجد تواصل في البنك حول الأداء المالي والمخاطر، من خلال الاتصال المباشر وتقديم تقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا وبنك الجزائر" في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.94 وانحراف معياري 0.49، وأكد 85% من أفراد العينة على أن التواصل الداخلي المنتظم بشأن الأداء المالي والمخاطر يدعم عملية صنع القرار ويعزز الثقة المؤسسية. وبهذا يكون المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد قد بلغ 4.29، مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد إدارة المخاطر كانت بدرجة مرتفعة.

البعد الثالث: الرقابة الداخلية

تصدرت العبارة رقم (9) "يلتزم المراجع الداخلي بالمعايير المهنية الوطنية والدولية أثناء القيام بواجباته" بمتوسط 4.06 وانحراف معياري 0.6، حيث أشار 87% من أفراد العينة إلى أهمية الالتزام بالمعايير المهنية الذي يعزز النزاهة والثقة في العمل الرقابي الذي يقوم به المراجع الداخلي.

جاءت العبارة رقم (11) "يتم توفير التدريب المستمر لموظفي وكالتك لتحسين فهمهم للامتثال والإجراءات التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.03 وانحراف معياري 0.67، وأكد 83% من أفراد العينة على أن التدريب المستمر يساهم في رفع كفاءة الموظفين وضمان الامتثال الفعال.

احتلت العبارة رقم (13) "يتماشى نظام المكافآت مع استراتيجيات الأعمال والمخاطر الخاصة بالبنك" المرتبة الثالثة بمتوسط 3.96 وانحراف معياري 0.55، حيث أشار 87% من أفراد العينة إلى تأثير نظام المكافآت، إذ يرون أن نظام المكافآت المتوافق مع الاستراتيجية يزيد من تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف البنك.

جاءت العبارة رقم (14) "يسهم نظام المكافآت الذي اعتمدته المجلس في تحقيق حوكمة مؤسسية سليمة وإدارة فعالة للمخاطر" في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.92 وانحراف معياري 0.5، وأكد 83% من أفراد العينة على أن نظام المكافآت يعزز الحوكمة المؤسسية ويقلل من المخاطر التشغيلية.

وقعت العبارة رقم (15) "معايير الأداء متسقة مع الاستدامة طويلة المدى والسلامة المالية للبنك" في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.69 وانحراف معياري 0.56 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث يشير 64% من أفراد العينة إلى أن معايير الأداء المتوافقة مع الاستدامة تساهم في تحقيق الاستقرار المالي للبنك.

احتلت العبارة رقم (12) "تشجع وكالتك على الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني من خلال قنوات آمنة وسرية" في المرتبة السادسة بمتوسط 3.64 وانحراف معياري 0.64 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث يرى 55% من أفراد العينة أن وجود قنوات آمنة للإبلاغ يعزز الشفافية والثقة داخل المؤسسة.

بينما جاءت العبارة رقم (10) "تقوم وكالتك بتقييم دوري لأداء الموظفين لتحسين الكفاءة وضمان جودة الخدمة" في المرتبة السابعة بمتوسط 3.31 وانحراف معياري 1.04 وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته 48% من أفراد العينة يرون أن التقييم الدوري يعزز الأداء الفردي لكنه بحاجة إلى تحسين في التطبيق لضمان الفعالية. وعليه، بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد 3.80، مما يعكس درجة استجابة مرتفعة لأفراد العينة حول بعد الرقابة الداخلية.

البعد الرابع: الشفافية

تصدرت العبارة رقم (16) "تؤدي وكالتك أهمية كبيرة لأمن المعلومات وحماية بيانات العملاء" بمتوسط 4.06 وانحراف معياري 0.6، وأشار 87% من أفراد العينة إلى التزام الوكالة بأمن البيانات، حيث يرون أن الوكالة تلتزم بشكل كبير بحماية بيانات العملاء وتعتمد سياسات فعالة لضمان أمن المعلومات.

جاءت العبارة رقم (18) "إفصاح البنك متناسب مع أهميته الاقتصادية وملاح مخاطره" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.04 وانحراف معياري 0.68، حيث أشار 83% من أفراد العينة إلى ملاءمة الإفصاح الذي يقوم به البنك مع المخاطر المرتبطة بأنشطته.

احتلت العبارة رقم (19) "تقدم اللجنة المصرفية لبنك الجزائر التوجيه والإشراف على الحوكمة المصرفية للبنك الذي تعمل به" المرتبة الثالثة بمتوسط 3.64 وانحراف معياري 0.64، وأكد 55% من أفراد العينة على دور اللجنة المصرفية في تقديم إرشادات واضحة ومتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل منتظم.

جاءت العبارة رقم (17) "تلتزم وكالتك بتقديم معلومات دقيقة وشاملة عن منتجاتها وخدماتها لعملائها" في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.33 وانحراف معياري 1.03، حيث أشار 49% من أفراد العينة إلى أن الوكالة توفر معلومات كافية عن خدماتها، لكنها بحاجة إلى تحسين الدقة والشمولية في تقديم المعلومات.

أخيراً، بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد 3.76، مما يعكس استجابة مرتفعة لأفراد العينة حول بعد الشفافية. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لمحور "مبادئ حوكمة البنوك" 4.04، مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة، مع تركيز واضح على الالتزام بالحوكمة الفعالة وإدارة المخاطر وتعزيز الشفافية.

ثانياً: التحليل الوصفي للعبارات المتعلقة بالمتغير التابع "آليات إدارة المخاطر"

الجدول رقم (3-54): اتجاهات وميولات اجابات عينة الدراسة على المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الترتيب
1 يقوم بنكك بتحديد شامل ومنهجي لمخاطره المتعلقة بكل هدف من أهدافه.	3.95	0.43	مرتفعة	5
2 عملية تحديد المخاطر مستمرة في بنكك على مستوى كافة المعاملات.	4.08	0.44	مرتفعة	1
3 يتم تقييم مخاطر البنك باستخدام طرق التحليل الكمي.	3.89	0.47	مرتفعة	7
4 يتم تقييم مخاطر البنك باستخدام طرق التحليل النوعي (عالية، متوسطة، منخفضة).	3.99	0.52	مرتفعة	3
5 تتضمن استجابة بنكك لتحليل المخاطر ترتيبها حسب الأولوية واختيار تلك التي تحتاج إلى إدارة نشطة.	3.90	0.43	مرتفعة	6
6 يعزز الهيكل التنظيمي لبنكك المراقبة والسيطرة على المخاطر.	4.05	0.57	مرتفعة	2
7 مراقبة فعالية إدارة المخاطر جزء مهم في التقارير الإدارية الروتينية لبنكك.	3.98	0.49	مرتفعة	4
المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثالث: آليات إدارة المخاطر	3.97		مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يتضح من خلال تحليل الجدول (3-56) أن استجابات عينة الدراسة على أبعاد محور "آليات إدارة المخاطر" أظهرت ميولاً واتجاهات مختلفة تعكس درجة تبني مرتفعة لممارسات إدارة المخاطر. وقد جاءت النتائج كالتالي:

في المرتبة الأولى، حصلت العبارة رقم (2) "عملية تحديد المخاطر مستمرة في بنكك على مستوى كافة المعاملات" على متوسط حسابي بلغ 4.08 وانحراف معياري 0.44، مع نسبة تأييد بلغت 94%، مما يشير إلى أن الغالبية العظمى من العينة ترى أن تحديد المخاطر يتم بشكل مستمر وشامل في جميع معاملات البنك. في المرتبة الثانية، جاءت العبارة رقم (6) "يعزز الهيكل التنظيمي لبنكك المراقبة والسيطرة على المخاطر"، بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.57، مع نسبة تأييد بلغت 86%، ما يؤكد دور الهيكل التنظيمي في تعزيز المراقبة والسيطرة على المخاطر.

أما المرتبة الثالثة، فكانت من نصيب العبارة رقم (4) "يتم تقييم مخاطر البنك باستخدام طرق التحليل النوعي (عالية، متوسطة، منخفضة)"، التي سجلت متوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.52، حيث وافق 86% من العينة على أن التحليل النوعي يساعد في تحديد مستويات الخطورة بدقة.

في المرتبة الرابعة، جاءت العبارة رقم (7) "مراقبة فعالية إدارة المخاطر جزء مهم في التقارير الإدارية الروتينية لبنك"، بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.49، مع نسبة تأييد بلغت 87%، مما يبرز أهمية إدراج مراقبة إدارة المخاطر ضمن التقارير الإدارية الروتينية.

أما المرتبة الخامسة، فقد حصلت عليها العبارة رقم (1) "يقوم بنكك بتحديد شامل ومنهجي لمخاطره المتعلقة بكل هدف من أهدافه"، بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.43، حيث أيد 88% من العينة أن البنك يتبع منهجية شاملة لتحديد المخاطر بما يدعم تحقيق أهدافه.

في المرتبة السادسة، جاءت العبارة رقم (5) "تتضمن استجابة بنكك لتحليل المخاطر ترتيبها حسب الأولوية واختيار تلك التي تحتاج إلى إدارة نشطة"، بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.43، مع نسبة تأييد بلغت 87%، مما يشير إلى أهمية ترتيب الأولويات في إدارة المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة.

احتلت العبارة رقم (3) "يتم تقييم مخاطر البنك باستخدام طرق التحليل الكمي" المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.47، حيث وافق 83% من العينة على أن التحليل الكمي يساهم في تقييم المخاطر بدقة وفعالية.

أخيراً، بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على جميع عبارات المحور 3.97، مما يعكس استجابة بدرجة مرتفعة تجاه آليات إدارة المخاطر، ويؤكد أهمية هذه الآليات في تعزيز إدارة المخاطر وضمان سلامة العمليات البنكية.

المطلب الثالث: تحليل الانحدار واختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في مقدمة البحث كإجابات للأسئلة المطروحة، إذ تعد هذه الدراسة من أهم المواضيع التي تشغل اهتمام الباحثين والمختصين في القطاع المصرفي، حيث تهدف إلى فهم الآثار الإيجابية التي قد تتجم عن تبني ممارسات الحوكمة البنكية على فعالية آليات إدارة المخاطر.

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يحتوي هذا العنصر من البحث على اختبار فرضيات الدراسة الميدانية والتي تهدف في عمومها إلى معرفة دور الحوكمة المصرفية في تفعيل آليات إدارة المخاطر، وتمهيدا لأسلوب تحليل الانحدار في اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة سنقوم باستخراج قيم الارتباط لمعامل "بيرسون" للمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة ارتباطية بينها وبين المتغير التابع.

الجدول رقم (3-55): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد الحوكمة المصرفية وآليات إدارة المخاطر

معامل الارتباط	مستوى الدلالة
هيكلية الحوكمة	0.000
إدارة المخاطر	0.005
الرقابة الداخلية	0.000
الشفافية	0.144
مبادئ الحوكمة المصرفية	0.000
**الارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.01	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مبادئ الحوكمة المصرفية ومحور آليات إدارة المخاطر كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) باستثناء بعد الشفافية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية.

أولاً: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية (H1): التي تنص على "وجود تأثير دال إحصائياً بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك على فعالية آليات إدارة المخاطر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)"، ولغرض الإجابة على الفرضية واختبار مدى صحتها قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط، وأسفرت المعالجة الإحصائية عن النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-56): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع: آليات إدارة المخاطر									
المعامل B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	1.180	0.413	2.856	0.005					/
مبادئ حوكمة البنوك	0.684	0.101	6.783	0.000	0.319	0.565	46.011	0.000	1.00
مصدر التباين		مجموع المربعات		درجة الحرية		متوسط المربعات		قيمة F	
الانحدار		3.465		1		3.465		46.011	
البواقي		7.381		98		0.075			
المجموع		10.846		99					
Distance de Mahalanobis		الحد الأدنى		الحد الأقصى					
		0.000		6.836					

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

نلاحظ من الجدول رقم (3-56) وجود تأثير دال إحصائياً بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك على فعالية آليات إدارة المخاطر، حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0.565 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين. وبلغ معامل التحديد (R^2) 0.319، ما يعني أن 31.9% من التغيرات في آليات إدارة المخاطر يمكن تفسيرها من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة البنكية، بينما تبقى النسبة المتبقية مرتبطة بعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.684 وحدة، ما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في مبادئ الحوكمة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.684 وحدة في آليات إدارة المخاطر. كما أظهرت قيمة t التي بلغت 6.783 عند مستوى دلالة 0.000 أن هذا التأثير معنوي بدرجة عالية. بينما كان الخطأ المعياري منخفضاً نسبياً (0.101)،

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

مما يعكس دقة جيدة في التقدير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Nguyen & Dang, 2022)، التي توصلت، باستخدام نماذج بانل ديناميكية لعينة من البنوك التجارية في دول رابطة آسيان، إلى أن هيكل حوكمة المخاطر وفعاليتها يرتبطان إيجابياً بفعالية إدارة مخاطر الإعسار والائتمان والمخاطر التشغيلية. كما تتسجم مع دراسة (Boukeffa, 2022) التي خلصت إلى وجود أهمية معنوية للحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر المالية في البنوك، ودراسة (Guerrouf & Khentouche, 2020) التي بينت أن الالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية يساهم في تطوير إدارة المخاطر والحد منها داخل المؤسسات المصرفية.

وبناء على ما تقدم، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية (H1)، ونرفض الفرضية الصفرية لها والتي تنص على أنه "لا يوجد تأثير دال إحصائياً بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك على فعالية آليات إدارة المخاطر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)". وتؤكد هذه النتيجة أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يمثل محدداً مؤسسياً أساسياً لتعزيز كفاءة إدارة المخاطر المصرفية. إذ أن الحوكمة الجيدة تقلل من التحيزات الإدارية، وتُحسِّن من جودة القرارات، وتدعم الرقابة الداخلية، ما يقلل من فرص التعرض للمخاطر. وتدعمها كذلك دراسة (Jallali & Zoghalmi, 2022) على عينة من البنوك الإسلامية، التي أبرزت الدور المحوري لحوكمة المخاطر في تحسين العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وفعالية إدارة المخاطر والأداء المصرفي.

وتفسر هذه النتيجة بأن الحوكمة الجيدة تحد من مشكلات الوكالة والتحيزات الإدارية، وترفع جودة القرارات المتعلقة بالمخاطر، وتعزز استقلالية وفعالية مجلس الإدارة ولجان التدقيق والمخاطر، وتقوي نظم الرقابة الداخلية. وعليه، تصبح البنوك أكثر قدرة على رصد مخاطر الائتمان والسيولة والمخاطر التشغيلية وقياسها ومعالجتها في الوقت المناسب. كما تتسق هذه النتيجة مع الأدلة الدولية التي توصلت إلى أن البنوك ذات الحوكمة الأفضل، في البيئات التنظيمية ذات الجودة المرتفعة، تسجل مستويات مخاطر أقل، بما يعكس التكامل بين الحوكمة الداخلية والرقابة التنظيمية في دعم الاستقرار المصرفي (Adams et al., 2022).

ثانياً: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): تنص هذه الفرضية على "وجود تأثير دال إحصائياً بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بهيكلية الحوكمة على فعالية آليات إدارة المخاطر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)".

الجدول رقم (3-57): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع: آليات إدارة المخاطر										
المعامل B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF	الثابت
2.694	0.323	/	8.344	0.000	0.140	0.374	15.956	0.000	1.00	هيكلية الحوكمة
0.285	0.071	0.374	3.995	0.000						
مجموع المربعات			درجة الحرية		متوسط المربعات		قيمة F		مستوى الدلالة	
1.519			1		1.519		15.956		0.000	
9.327			98		0.095					
10.846			99							
Distance de Mahalanobis			الحد الأدنى		الحد الأقصى					
			0.000		3.000					

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يتضح من الجدول رقم (3-57) وجود تأثير دال إحصائياً بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بهيكلية الحوكمة وفعالية آليات إدارة المخاطر، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.374، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، ما يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين. كما أظهر معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.140، ما يعني أن الالتزام بهذه المبادئ يفسر نحو 14% من التغير في فعالية آليات إدارة المخاطر، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

كما كشفت النتائج أن هيكلية الحوكمة تؤثر تأثيراً موجباً ومعنوياً إحصائياً على آليات إدارة المخاطر، حيث بلغ معامل الانحدار (B) 0.285 وحدة، وبلغت قيمة t نحو 3.995 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائياً. أما الخطأ المعياري المرافق لهذا التقدير فبلغ 0.071، مما يعكس درجة عالية من الدقة في التقدير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Nguyen & Dang, 2022)، التي بينت أن مكونات هيكل حوكمة المخاطر في البنوك، ولا سيما استقلالية لجنة التدقيق، والخبرة المالية والمحاسبية لأعضائها، وتواتر اجتماعاتها، ووجود لجنة مخاطر مستقلة، وجودة التدقيق الخارجي، ترتبط إيجابياً بفعالية إدارة المخاطر. كما تتسق مع دراسة (Nguyen, 2022) التي أكدت أن هيكل حوكمة المخاطر، بما يشمله من لجان متخصصة واستقلالية وخبرة رقابية، يمثل آلية مركزية لتعزيز وظيفة المراقبة والحد من هيمنة الإدارة التنفيذية على القرارات المرتبطة بالمخاطر.

وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى ($H1-1$) التي تفترض وجود تأثير دال إحصائياً للالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بهيكلية الحوكمة في فعالية آليات إدارة المخاطر، وتُرفض الفرضية الصفرية المقابلة. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Leone et al., 2018)، التي توصلت، في عينة من البنوك الإيطالية المدرجة، إلى أن خصائص مجلس الإدارة، ولا سيما حجمه وتنوعه واستقلاليته، ترتبط بتعزيز آليات حوكمة المخاطر، مثل وجود لجنة للمخاطر، وكثافة اجتماعاتها، واستقلالية أعضائها، ووجود مسؤول رئيسي للمخاطر. كما تتفق مع دراسة (Aebi et al., 2012) التي أبرزت أن التنظيم الداخلي الواضح لوظيفة إدارة المخاطر ورفع مستوى وصول مسؤول المخاطر إلى مجلس الإدارة يساهمان في تحسين الرقابة على المخاطر والنتائج المصرفية خلال فترات الاضطراب المالي.

ورغم أن النسبة المفسرة من التغيرات في كفاءة إدارة المخاطر تبلغ 14% فقط، إلا أن ذلك يعكس أهمية هيكل الحوكمة كأحد الركائز المؤسسية الأساسية التي تساهم في تحسين أداء البنوك. ففي بيئة مالية تتسم بالتقلبات، يصبح وجود إطار تنظيمي داخلي واضح وفعال عاملاً وقائياً يعزز من استقرار البنك، ويحسن من قدرته على تقييم المخاطر واتخاذ قرارات استباقية تحدّ من الخسائر. كما أن هذه النتائج تؤكد أن الحوكمة ليست فقط ضرورة تنظيمية، بل أيضاً أداة استراتيجية لتحسين جودة القرارات المالية وتعزيز الثقة بالسوق، مما ينعكس على الاستدامة المالية طويلة الأجل للمؤسسات المصرفية.

ثالثاً: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية ($H1-2$): التي تتمحور حول "وجود تأثير دال إحصائياً بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بإدارة المخاطر على فعالية آليات إدارة المخاطر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ولتقييم مدى صحة هذه الفرضية، تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لتحليل طبيعة العلاقة، بالإضافة إلى اختبار الانحدار البسيط لقياس التأثير، وقد أفضت النتائج إلى ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-58): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع: آليات إدارة المخاطر										
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري	المعامل B	
/	0.005	8.446	0.282	0.079	0.000	8.525	/	0.348	2.969	الثابت
1.00					0.005	2.906	0.282	0.081	0.235	إدارة المخاطر
مستوى الدلالة		قيمة F	متوسط المربعات		درجة الحرية		مجموع المربعات		مصدر التباين	
0.005		8.446	0.861		1		0.861		الانحدار	
			0.102		98		9.985		البواقي	
					99		10.846		المجموع	
الحد الأقصى			الحد الأدنى				Distance de Mahalanobis			
6.868			0.010							

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يُظهر الجدول رقم (3-58) وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بإدارة المخاطر على فعالية آليات إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0.282، فيما بلغ معامل التحديد (R^2) 0.079، ما يعني أن 7.9% فقط من التغيرات في آليات إدارة المخاطر يمكن تفسيرها من خلال إدارة المخاطر، بينما تبقى النسبة الأكبر متعلقة بعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Nguyen & Dang, 2022)، التي توصلت، باستخدام بيانات بنوك دول رابطة آسيان، إلى أن هيكل حوكمة المخاطر وفعاليتها يرتبطان إيجابياً بفعالية إدارة المخاطر، ولا سيما من خلال استقلالية اللجان، والخبرة المالية والمحاسبية، ووجود لجنة مخاطر مستقلة، وجودة المراجعة الخارجية.

كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل موجب ومعنوي إحصائياً على آليات إدارتها، حيث بلغ معامل الانحدار (B) نحو 0.235 وحدة، وبلغت قيمة t 2.906 عند مستوى دلالة 0.005، وهي دلالة معنوية إحصائية، كما بلغ الخطأ المعياري 0.081، وهو منخفض نسبياً ويشير إلى دقة التقدير. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Jiang & Ji, 2023)، التي بينت أن إنشاء لجنة إدارة المخاطر يساهم في خفض مخاطر البنوك، وأن استقلالية أعضاء اللجنة، وزيادة عدد اجتماعاتها، واتساع عضويتها، تعزز هذا الأثر. كما تتفق مع دراسة (Kacem & El Harbi, 2022)، التي أثبتت أهمية لجنة إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة في تعزيز أداء البنوك الكبيرة، بما يعكس الدور الرقابي لهذه اللجنة في ضبط التعرض للمخاطر وتحسين جودة القرارات المرتبطة بها.

وبناءً على ما تقدم، فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية (H_{1-2}) التي تفترض وجود تأثير دال إحصائياً، ورفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود هذا التأثير. وتبرز النتيجة النهائية أن وضوح الإطار العام لإدارة المخاطر، وتحديد المسؤوليات، وتفعيل دور لجنة المخاطر، تمثل عناصر حوكمية تساهم في رفع فعالية إدارة المخاطر داخل البنك. وتتسق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Charef & Azzaoui, 2025) في القطاع المصرفي الجزائري، التي أثبتت أن وجود لجنة مخاطر وخصائص الحوكمة الداخلية، مثل استقلالية مجلس الإدارة وتواتر الاجتماعات، تؤثر بصورة معتبرة في المخاطر التشغيلية للبنوك.

ورغم أن معامل التحديد أظهر أن الالتزام بمبادئ حوكمة المخاطر يفسر نسبة محدودة من التغير في فعالية إدارة المخاطر، فإن دلالة العلاقة إحصائياً تؤكد أن هذه المبادئ تمثل أساساً مؤسسياً ضرورياً لتحسين الاستجابة للمخاطر وتقليل الخسائر المحتملة. ويعني ذلك أن حوكمة المخاطر تعزز الانضباط المؤسسي وشفافية القرارات المرتبطة بالمخاطر، إلا أنها لا تكفي منفردة لتحقيق فعالية مرتفعة؛ إذ يتطلب ذلك توافر عوامل مكملة، مثل الكفاءة التنظيمية، ونظم المعلومات، والخبرة الفنية، والتدريب الداخلي، وجودة الرقابة والتدقيق. وتتسجم هذه الخلاصة مع (Nguyen & Dang, 2022)، اللذين أظهر أن فعالية إدارة المخاطر لا تتحدد بوجود لجنة المخاطر وحدها، بل تتأثر كذلك بخصائص اللجان، واستقلاليتها، وخبراتها، وآليات المراجعة والرقابة المصاحبة لها.

رابعاً: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): تشير الفرضية إلى "وجود تأثير دال إحصائياً بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالرقابة الداخلية على فعالية آليات إدارة المخاطر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)"، وللتحقق من هذه العلاقة واختبار صحة الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل الارتباط، إلى جانب اختبار الانحدار البسيط لقياس مدى التأثير، وقد أسفرت النتائج عن ما هو موضح في الجدول ادناه:

الجدول رقم (3-59): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع: آليات إدارة المخاطر										
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري	المعامل B	
/	0.000	59.665	0.615	0.378	0.000	9.008	/	0.238	2.147	الثابت
1.00					0.000	7.724	0.615	0.062	0.481	الرقابة الداخلية
مستوى الدلالة		قيمة F	متوسط المربعات		درجة الحرية		مجموع المربعات		مصدر التباين	
0.000		59.665	4.104		1		4.104		الانحدار	
			0.069		98		6.741		البواقي	
					99		10.846		المجموع	
الحد الأقصى			الحد الأدنى				Distance de Mahalanobis			
6.230			0.017							

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

نلاحظ من الجدول رقم (3-59) وجود تأثير دال إحصائياً بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالرقابة الداخلية على فعالية آليات إدارة المخاطر. فقد بلغ معامل الانحدار (B) نحو 0.481 وحدة، ما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الرقابة الداخلية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.481 وحدة في مستوى آليات إدارة المخاطر. كما أن قيمة t بلغت 7.724 عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن هذا التأثير معنوي إحصائياً بدرجة عالية. في حين بلغ الخطأ المعياري المرافق للمعامل 0.062، وهو منخفض ويؤكد على دقة التقدير. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Nguyen & Dang, 2022) التي توصلت، باستخدام بيانات بنوك دول رابطة آسيان، إلى أن فعالية هيكل حوكمة المخاطر، بما يتضمن دور لجنة التدقيق وجودة التدقيق الخارجي واستقلالية وخبرة لجان الرقابة، تعزز فعالية إدارة المخاطر المصرفية. كما تتفق مع نتائج (Koutoupis & Malisiovas, 2023) بشأن القطاع المصرفي الأمريكي، التي أبرزت أهمية نظام الرقابة الداخلية في التأثير في

المخاطر والامتثال والربحية، بما يؤكد أن الرقابة الداخلية ليست وظيفة إجرائية معزولة، بل مكون أساسي في البنية المؤسسية لإدارة المخاطر.

ومن حيث جودة النموذج، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو 0.378، ما يعني أن 37.8% من التغير في آليات إدارة المخاطر يمكن تفسيره من خلال الرقابة الداخلية، وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنماذج السابقة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.615، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Aksoy & Mohammed, 2020) التي بينت، وفق إطار (COSO)، توافر عناصر رقابية قوية في البنوك المدرجة في غانا، ولا سيما بيئة الرقابة وتقييم المخاطر وأنشطة المتابعة، وهي عناصر مترابطة وظيفيًا مع فعالية إدارة المخاطر.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها، تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H_{1-3}) التي تشير إلى وجود تأثير دال إحصائيًا، في مقابل رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود هذا التأثير.

تؤكد النتيجة النهائية للفرضية الفرعية الثالثة أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة المرتبطة بالرقابة الداخلية كعنصر محوري في تعزيز فعالية آليات إدارة المخاطر في البنوك. إذ يسهم ذلك في تقليص الأخطاء، والكشف المبكر عن الانحرافات، مما يؤدي إلى تحسين القدرة على التعامل مع المخاطر قبل أن تتفاقم. وتدعم هذه النتيجة دراسة (Ofori et al., 2025)، التي خلصت إلى أن فعالية الحوكمة المؤسسية تعزز الرقابة على المخاطر التشغيلية وتحد من حالات الفشل الداخلي ومخاطر عدم الامتثال. كما تتفق مع دراسة (Marie et al., 2021) التي أثبتت أن آليات الحوكمة الداخلية ترتبط إيجابيًا بالاستقرار المالي للبنوك المصرية.

وتظهر النتائج أن هذا النوع من الحوكمة يُفسّر نسبة كبيرة من التغير في فعالية إدارة المخاطر بلغت 37.8%، وهي نسبة تُعد مرتفعة نسبيًا مقارنة بالفرضيات السابقة، ما يشير إلى تأثير الرقابة الداخلية على الاستقرار المالي والأداء المؤسسي للبنك.

خامساً: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة (H_{1-4}): تتناول هذه الفرضية "وجود تأثير دال إحصائي بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالشفافية على فعالية آليات إدارة المخاطر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)"، وللتحقق من مدى صحة هذه الفرضية، تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقة، إلى جانب اختبار الانحدار البسيط لقياس التأثير، وقد أسفرت النتائج عن ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-60): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع: آليات إدارة المخاطر										
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري	المعامل B	
/	0.144	2.170	0.147	0.022	0.000	16.567	/	0.221	3.656	الثابت
1.00					0.144	1.473	0.147	0.058	0.085	الشفافية
مستوى الدلالة		قيمة F	متوسط المربعات		درجة الحرية		مجموع المربعات		مصدر التباين	
0.144		2.170	0.235		1		0.235		الانحدار	
			0.108		98		10.611		البواقي	
					99		10.846		المجموع	
الحد الأقصى			الحد الأدنى				Distance de Mahalanobis			
3.175			0.001							

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v26)

يعرض الجدول رقم (3-60) عدم وجود تأثير دال إحصائيًا للالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالشفافية على فعالية آليات إدارة المخاطر، نظراً لأن النتائج تشير إلى أن معامل الانحدار (B) بلغ 0.085 وحدة، ما يدل على وجود تأثير طفيف موجب للشفافية على آليات إدارة المخاطر. ومع ذلك، فإن هذا التأثير لم يكن معنوياً إحصائياً، حيث بلغت قيمة $t = 1.473$ عند مستوى دلالة قدره 0.144، وهو أكبر من الحد المقبول البالغ 0.05، مما يعني أن العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية. في حين كان الخطأ المعياري 0.058، وهي قيمة منخفضة تشير إلى دقة في التقدير.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.022، ما يعني أن الشفافية تفسر فقط 2.2% من التغيرات في آليات إدارة المخاطر، وهي نسبة ضعيفة جداً، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو 0.147، مما يعكس علاقة ارتباط ضعيفة.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الرابعة غير مدعومة إحصائياً، حيث لم تُظهر الشفافية تأثيراً معنوياً يُعتمد به على آليات إدارة المخاطر ضمن هذا النموذج. الأمر الذي يستوجب رفض الفرضية الفرعية الرابعة (H_{1-4}) وقبول الفرضية الصفرية المقابلة، التي تنص على "لا يوجد تأثير دال إحصائي بين الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالشفافية على فعالية آليات إدارة المخاطر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

تعكس النتيجة النهائية للفرضية الفرعية الرابعة أن الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك المتعلقة بالشفافية لا يحدث تأثيراً دال إحصائياً على فعالية آليات إدارة المخاطر، وفقاً للبيانات الإحصائية المحصلة. وهذا يعني أن الإفصاح عن المعلومات، وتوفير التقارير المالية، والإبلاغ عن المخاطر، رغم أهميتها النظرية كجزء من مبدأ الشفافية، لم تُترجم عملياً من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة إلى تحسين ملموس في إدارة المخاطر داخل البنوك.

وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه الأدبيات التجريبية من أن أثر الإفصاح والشفافية لا يكون بالضرورة مباشراً أو موحداً على نتائج إدارة المخاطر، بل يتوقف على البيئة التنظيمية، ودرجة إلزامية الإفصاح، وجودة البنية الرقابية، وفعالية الأجهزة المسؤولة عن تحويل المعلومات المفصح عنها إلى قرارات رقابية وإجراءات لإدارة المخاطر. فقد خلصت دراسة (Marie et al., 2021) حول البنوك المصرية إلى أن الأدلة التجريبية المتعلقة بعلاقة آليات الحوكمة بالاستقرار والمخاطر المصرفية ما تزال مختلطة، وأن فعالية الحوكمة تتباين بحسب جودة القواعد المؤسسية وتطبيقها الفعلي. وعليه، فإن مجرد توافر الشفافية أو الإفصاح لا يضمن تلقائياً تحسن إدارة المخاطر ما لم يقترن بآليات حوكمة داخلية فعالة وقواعد تطبيق ومتابعة صارمة.

كما تدعم هذه النتيجة دراسة (Abdulla & Elshandidy, 2023) بشأن البنوك الإماراتية، التي بينت أن أثر عوامل الحوكمة على فعالية الإفصاح عن إدارة المخاطر يختلف باختلاف نوع المخاطر محل القياس، بما يؤكد أن العلاقة بين الشفافية وإدارة المخاطر ليست علاقة خطية ثابتة، بل علاقة مشروطة بطبيعة المخاطر والخصائص التنظيمية والمؤسسية للبنك.

وتشير النتيجة أيضاً إلى أن الشفافية في البنوك محل الدراسة قد تكون ذات طبيعة شكلية أو امتثالية، تركز على إتاحة التقارير والمعلومات دون أن يصاحبها استخدام فعلي لهذه المعلومات في التعرف المبكر إلى المخاطر، أو قياسها، أو مراقبتها، أو اتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها. ويعزز هذا التفسير ما توصلت إليه دراسة

(Nahar et al., 2020)، التي أبرزت أن الإفصاح عن المخاطر يرتبط بوجود لجان مخاطر ووحدات متخصصة لإدارة المخاطر؛ أي إن فاعلية الإفصاح تتطلب بنية تنظيمية ورقابية داعمة، ولا تتحقق من خلال الإفصاح منفرداً.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج والخلاصة العامة

أولاً: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة المصرفية ساهمت بشكل ملموس في تفعيل آليات إدارة المخاطر لدى البنوك الجزائرية، إذ كشفت اختبارات معامل الارتباط (Pearson) عن وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين معظم أبعاد مبادئ الحوكمة المصرفية ومحور إدارة المخاطر، باستثناء بُعد الشفافية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Nsaibi et al., 2020) التي أثبتت أن عدداً من آليات الحوكمة، ولا سيما خصائص مجلس الإدارة واستقلاليتها وتمثيل الأطراف الرقابية داخله، تؤثر معنوياً في إدارة المخاطر التشغيلية بالبنوك. كما تتسجم مع دراسة (Charef & Azzaoui, 2025) في القطاع المصرفي الجزائري، التي توصلت إلى أن استقلالية مجلس الإدارة، وازدواجية منصب المدير التنفيذي، وتكرار اجتماعات المجلس، ووجود لجنة للمخاطر، تؤثر بصورة جوهرية في المخاطر التشغيلية.

كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 بين الالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية بشكل عام وفعالية آليات إدارة المخاطر، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات الحوكمة في رفع قدرة البنوك على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها. ويتوافق ذلك مع دراسة (Kashyap & Iveroth, 2021) التي أبرزت أن إصلاح الهياكل التنظيمية للرقابة الداخلية وتحديد المسؤوليات عبر خطوط الدفاع الثلاثة يدعمان فعالية الرقابة على المخاطر، وإن كانت فعالية الشفافية قد تظل محل تحدٍ في التطبيق العملي. كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة (Marie et al., 2021)، التي بينت أن بعض آليات الحوكمة الداخلية، مثل حجم مجلس الإدارة وانتظام اجتماعاته، ترتبط إيجابياً بالاستقرار المالي للبنوك المصرية، وهو ما يعكس دورها في الحد من التعرض للمخاطر وتعزيز المتانة المصرفية.

وتبين أن الأبعاد المتعلقة بهيكلية الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، كان لها أثر إيجابي ملموس، حيث تمكنت البنوك التي تلتزم بهذه المبادئ من تحديد المخاطر وقياسها ومتابعتها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد منها. وتدعم هذه النتيجة دراسة (Nguyen, 2022)، التي أكدت أهمية بنية حوكمة المخاطر، بما تشمل لجنة المخاطر، واستقلالية لجنة التدقيق، والخبرة المالية لأعضائها، وجودة المراجعة الخارجية، في تعزيز وظيفة المراقبة وإدارة المخاطر في البنوك.

في المقابل، لم يُسجل لبُعد الشفافية تأثير دال إحصائي، وهو ما قد يعكس ضعف مستوى الإفصاح في البنوك الجزائرية أو عدم نضج دوره في دعم إدارة المخاطر. ويتقاطع هذا التفسير مع دراسة (Kashyap & Iveroth, 2021)، التي أظهرت أن الإصلاحات التنظيمية قد تعزز المساءلة وآليات الرقابة، دون أن تزيل بالضرورة تحديات الشفافية أو آثارها غير الواضحة على فعالية الرقابة على المخاطر.

وبناءً عليه، فإن تعزيز التزام البنوك الجزائرية بمبادئ الحوكمة، ولا سيما الهيكل التنظيمي للحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، يمثل عاملاً أساسياً لتحسين فعالية إدارة المخاطر، مع ضرورة تطوير الإفصاح عن المخاطر ورفع جودة وموثوقية المعلومات المنشورة لاستكمال فعالية منظومة الحوكمة المصرفية.

ثانياً: الخلاصة العامة

أوضحت نتائج الدراسة أن الحوكمة أسهمت بشكل ملحوظ في تفعيل آليات إدارة المخاطر لدى البنوك الجزائرية، حيث تبين أن التزام البنوك بهيكل حوكمة واضحة، مع توزيع دقيق للأدوار والمسؤوليات، ساعدها على تحسين قدرتها في تحديد المخاطر ومواجهتها بفعالية، كما مكن اعتمادها على سياسات وإجراءات دقيقة من التنبؤ المبكر بالمخاطر الائتمانية والتشغيلية والسوقية والتعامل معها بمرونة. ولعب نظام الرقابة الداخلية دوراً محورياً في هذا السياق، إذ ساعد في الحد من المخاطر التشغيلية والقانونية من خلال تعزيز أنشطة التدقيق الداخلي والمتابعة المستمرة.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن وجود قصور في مبدأ الشفافية، ما يعكس ضعف تطبيق معايير الإفصاح أو محدودية قنوات التواصل مع أصحاب المصالح، وهو ما يحد من دوره في دعم إدارة المخاطر. وبناءً عليه، فإن الحوكمة المصرفية قد ساعدت في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر، إلا أن تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة يتطلب معالجة فجوات الشفافية والإفصاح، وتبني حلول رقمية متطورة لتحسين الاتصال المؤسسي وضمان بيئة مصرفية أكثر أماناً واستقراراً.

وعلى الرغم من أهمية النتائج، إلا أن الدراسة تواجه بعض القيود التي تفتح آفاقاً للبحث المستقبلي، إذ اقتصر توزيع الاستبيان على الوكالات البنكية العاملة في ولاية الجلفة، دون التوسع إلى المستويات الإدارية العليا كالمديريات الجهوية أو المديريات العامة للبنوك الجزائرية. وقد جاء هذا التوجه بناءً على مشاورات مع المشرف والمحكمين، وأخذاً بعين الاعتبار الصعوبات المتوقعة في الوصول إلى هذه المستويات، فضلاً عن الرغبة في تجنب هدر الموارد المادية والوقت.

وبناءً عليه، تم تكييف الاستبيان ليتلاءم مع طبيعة عمل الوكالات البنكية ويكون أكثر وضوحاً وسهولة لفهم من قبل أفراد العينة، بالنظر إلى أن هذه الوكالات تُعدّ جزءاً من الهيكل التنظيمي للبنوك، وتمثل مصدراً مهماً للاستفادة من خبرات وآراء مديريها ومسيريها. ويُعد هذا القيد المرتبط بنطاق العينة من الجوانب التي يمكن تداركها مستقبلاً، من خلال توسيع دائرة الدراسة لتشمل مختلف المستويات الإدارية داخل البنوك، بما يُثري التحليل ويُسهّم في تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول آليات الحوكمة المصرفية وانعكاساتها على الأداء والمخاطر.

المبحث الرابع: الدراسة القياسية

في هذا المبحث ننتقل من الإطار النظري إلى الجانب التطبيقي بتوضيح منهجية الدراسة القياسية المقترحة وأدواتها التحليلية، بهدف قياس أثر الحوكمة البنكية والخصائص المؤسسية على فعالية إدارة المخاطر في عينة بنوك جزائرية خلال الفترة (2014-2021). يتناول المطلب الأول عناصر التصميم البحثي بدءاً بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وطبيعة البيانات الطولية (Panel Data) المستخدمة، ثم تعريف المتغيرات، ومصادر المعلومات ونموذج الدراسة. وفي المطلب الثاني نقدم عرضاً وصفاً للمتغيرات عبر إحصاءات ملخصة ومصفوفة الارتباط وفحص التعدد الخطي لضمان صلاحية النموذج، بينما يوضح المطلب الثالث خطوات تحليل الانحدار واختبار الفرضيات لاختيار النموذج الأمثل (التجميعي أو التأثيرات الثابتة أو العشوائية) وفحص التشخيصات الإحصائية كارتباط البواقي وتجانس التباين، مما يمكن من استخلاص استنتاجات موثوقة حول العلاقات البحثية ودرجة دقتها.

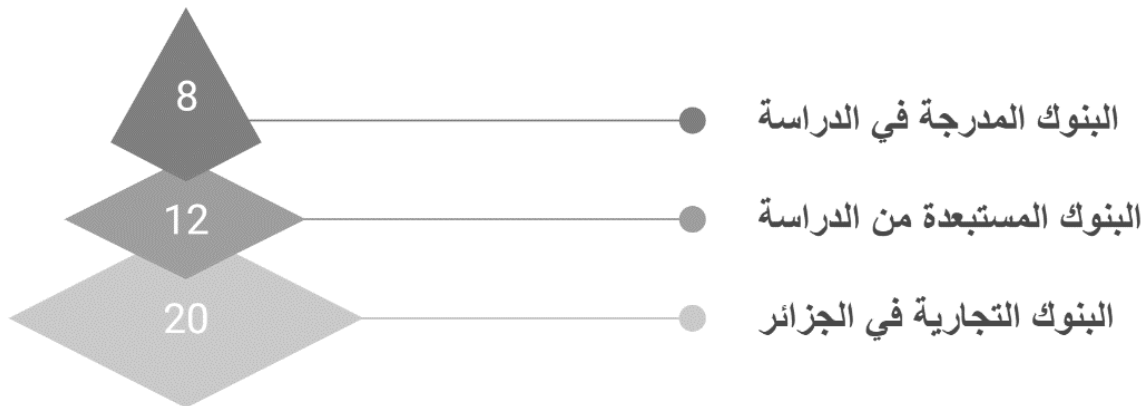
المطلب الأول: منهجية الدراسة

نستعرض في هذا المطلب العناصر الأساسية للدراسة، والتي تم اختيارها استناداً إلى مدى توافقها مع موضوع البحث، وتشمل مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، مصادر المعلومات، بالإضافة إلى صياغة نموذج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب تحليل بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data Analysis) باستخدام بيانات متوازنة (Balanced Panel)، نظراً لقدرته على دمج البعدين الزمني والمكاني، مما يجعله مناسباً لدراسة أداء البنوك عبر الزمن. وقد شمل التحليل عينة مكونة من ثمانية بنوك تجارية تنشط في الجزائر خلال الفترة من 2014 إلى 2021، وهي آخر سنة توفرت بشأنها تقارير سنوية موثوقة عند جمع البيانات (جانفي 2025). ورغم وجود عشرين بنكاً تجارياً في الجزائر، من بينها سبعة بنوك عمومية، وبنك واحد مختلط، واثنان عشر بنكاً أجنبياً خاصاً، إلا أن مشكلات تتعلق بتوافر البيانات حالت دون إدراج الغالبية ضمن العينة، ليتم التركيز على البنوك التي توفرت عنها بيانات موثوقة تتعلق بمتغيرات الحوكمة وإدارة المخاطر والأداء المالي.

الشكل رقم (3-31): هرم عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (3-61): عينة الدراسة

اسم البنك	الرمز	سنة التأسيس	الملكية
1 فرنسبنك الجزائر	FBA	2006	بنك أجنبي
2 بنك بي إن بي باريبا الجزائر	BNP	2002	بنك أجنبي
3 سوسيتيه جنرال الجزائر	SGA	1999	بنك أجنبي
4 بنك الخليج الجزائر	AGB	2003	بنك أجنبي
5 بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر	ABC	1998	بنك أجنبي
6 ترست بنك الجزائر	TBA	2002	بنك أجنبي
7 البنك الوطني الجزائري	BNA	1966	بنك وطني عمومي
8 مصرف السلام الجزائر	SBA	2008	بنك أجنبي

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: متغيرات الدراسة

في نموذج الدراسة، تم تقسيم المتغيرات إلى مجموعتين: المتغيرات التفسيرية (حوكمة البنوك ومتغيرات الضبط الأخرى) التي لها تأثير على فعالية إدارة المخاطر في البنك، والمتغير التابع (إدارة المخاطر البنكية). وفيما يلي المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة محددة ومختصرة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (3-62): تعريف المتغيرات

المتغيرات	الرمز	المقاييس	المصدر الأدبي
المتغير التابع			
إدارة المخاطر البنكية	CAMELS	التصنيف المركب = (درجة كفاية رأس المال $(0.25 \times)$ + (درجة جودة الأصول $(0.20 \times)$ + (درجة الإدارة $(0.20 \times)$ + (درجة الربحية $(0.15 \times)$ + (درجة السيولة $(0.10 \times)$ + (درجة الحساسية $(0.10 \times)$)	(Thisaranga & Ariyasena, 2021) (Saji & Sahle, 2015) (Zopounidis et al., 2021, p.357) (Malihe, 2015) (Nabilah & Rashidah, 2013) (Gaoual & Geryville, 2021) (Niharika & Rohan, 2023) (Ferrouhi, 2014) (Dang, 2011) (Ahsan, 2016) (Bansal & Singh, 2024) (Abdelatif et al., 2024) (Rahman & Islam, 2018) (Abuzarqa & Tarnóczy, 2021) (Maude et al., 2020) (Yuksel et al., 2015) (Türker Kaya, 2001) (Helhel & Varshalomidze, 2014)
المتغير المستقل			
جودة الحوكمة البنكية	BGQ	مؤشر حوكمة الشركات للقطاع المصرفي (GIB.X62).	(El-Abiad et al., 2023)
المتغيرات الضابطة			
شهية المخاطرة	RISKAPP	((صافي الناتج البنكي - المصروفات التشغيلية - احتياطات خسائر القروض) / رأس المال التنظيمي) $\times 100$	(Lee et al., 2022)
نسبة العائد على حقوق الملكية	ROE	صافي الدخل مقسوم على إجمالي حقوق الملكية (%)	(Gupta & Mahakud, 2020) (Kafidipe et al., 2021) (Zhang et al., 2022) (Kyei et al., 2022) (İncekara & Çetinkaya, 2019) (Rahman & Islam, 2018)
حجم البنك	LnTA	اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول	(Diab et al., 2023)
عمر البنك	BAge	اللوغاريتم الطبيعي للفرق بين سنة العينة وسنة الظهور الأول للبنك	(Diab et al., 2023)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

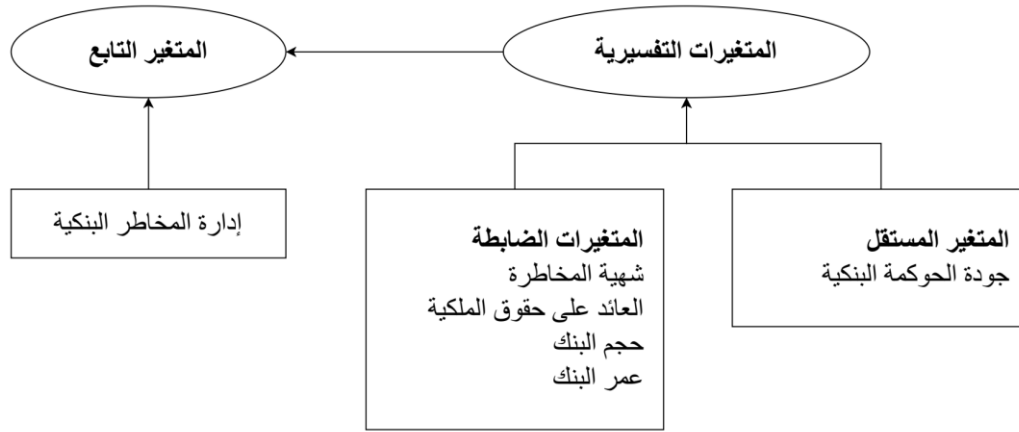
ثالثاً: مصادر المعلومات

لإجراء الدراسة، تم جمع البيانات من البنوك التجارية الثمانية المعنية، والمتعلقة بمتغير الحوكمة البنكية (مؤشر حوكمة الشركات للقطاع المصرفي (GIB.X62)) ومتغير إدارة المخاطر البنكية (درجة CAMELS المركبة) من التقارير السنوية والموقع الإلكتروني لكل بنك خلال فترة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم استخراج بيانات المتغيرات الضابطة من التقارير السنوية للبنوك، باستثناء متغير عمر البنك، الذي تم جمعه من المواقع الإلكترونية للبنوك. ولضمان الدقة في الحسابات، تم استخدام برنامج (Excel) لاستخراج النتائج، في حين تم بناء قاعدة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (Stata 17).

رابعاً: صياغة نموذج الدراسة

يوضح الشكل (3-32) العلاقات بين المتغير التابع والمتغير المستقل، والمتغيرات الضابطة.

الشكل رقم (3-32): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي

متغيرات الدراسة عبارة على بيانات بابل (balanced)، وهي عبارة عن بيانات ثنائية بُعدها الأول هو المقاطع العرضية (cross-section) وتتمثل في ثمانية بنوك، وبُعدها الثاني هو السلاسل الزمنية (time series) وتتمثل في الفترة الزمنية بالسنوات (2014-2021).

سوف نقوم بعرض وصفي لمتغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-63): عرض وصفي لمتغيرات الدراسة

Variable		Mean	Std. dev.	Min	Max	Observations	
CAMELS	overall	1.515625	.370743	1	2.7	N =	64
	between		.252178	1.275	2.03125	n =	8
	within		.284469	.965625	2.665625	T =	8
BGQ	overall	2.245627	.678935	1	3.193605	N =	64
	between		.5738399	1.4875	2.925748	n =	8
	within		.4101812	.8706268	3.145627	T =	8
RISKAPP	overall	.2131393	.2103706	-.3855107	.8957504	N =	64
	between		.0990295	.087177	.3840607	n =	8
	within		.1885169	-.5073938	.8841925	T =	8
ROE	overall	.1149232	.0467853	.0210719	.210781	N =	64
	between		.0326334	.0626335	.1568869	n =	8
	within		.0352456	.023666	.2133751	T =	8
LnTA	overall	19.04177	1.309737	17.01312	22.22317	N =	64
	between		1.344066	17.70537	21.86828	n =	8
	within		.3310927	18.15147	20.03085	T =	8
BAge	overall	2.822141	.510421	1.791759	4.007333	N =	64
	between		.5132136	2.220584	3.94059	n =	8
	within		.1625014	2.393317	3.166507	T =	8

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Stata 17)

يقدم الجدول إحصاءات وصفية لمتغيرات نموذج الدراسة في مجموعة بيانات البائل، حيث:

- Mean (المتوسط): متوسط قيمة المتغير عبر جميع المشاهدات.
- Std. dev. (الانحراف المعياري): يقيس تشتت أو تباين المتغير. يشير الانحراف المعياري المرتفع إلى تباين أكبر.
- Min and Max (الحد الأدنى والحد الأقصى): الحد الأدنى والحد الأقصى للقيم المرصودة لكل متغير.
- Overall (إجمالي): الإحصاءات المحسوبة عبر جميع المشاهدات في مجموعة البيانات (مع تجاهل هيكل اللوحات).
- Between (بين): الإحصاءات المحسوبة عبر مجموعات البائل (عبر البنوك).
- Within (ضمن): الإحصاءات المحسوبة داخل كل مجموعة بائل على مدار الزمن (التباين داخل بنك واحد على مدار السنوات).

يعرض الجدول إحصاءات وصفية لبيانات بائل باستخدام (Stata17)، حيث يتضمن المتوسط، والانحراف المعياري، والقيم الدنيا والعظمى لكل متغير، بالإضافة إلى توزيع التباين بين البنوك وعبر الزمن، مما يوفر رؤى حول الاتجاهات المركزية وتشتت البيانات.

يمثل متغير إدارة المخاطر البنكية (CAMELS) أداة لتقييم أداء البنوك من منظور المخاطر، وقد بلغ متوسطه 1.5156، ضمن نطاق يتراوح بين 1 و2.7. وقد تبين أن التباين داخل البنك عبر الزمن (0.2845) يفوق قليلاً التباين بين البنوك (0.2521)، مما يشير إلى أن تقلبات الأداء ترتبط أكثر بالتغيرات الزمنية داخل البنك الواحد.

أما جودة الحوكمة البنكية (BGQ)، والممثلة بمؤشر الحوكمة البنكية السنوي (GIB.X62)، فقد بلغ متوسطها 2.2456، وتتراوح بين 1 و 3.19. وقد أظهرت نتائج التباين أن الفروقات بين البنوك (0.5738) أكبر من التغيرات داخل البنك الواحد عبر الزمن (0.4101)، وهو ما يعكس تمايزاً في مستويات الحوكمة بين البنوك المختلفة أكثر من تغيرها داخل البنك الواحد بمرور الوقت.

وبالنسبة لمتغير شهية المخاطرة (RISKAPP)، الذي يقيس مدى استعداد البنوك لتحمل المخاطر بهدف تحقيق العوائد، فقد أظهر أن التباين داخل البنك (0.1885) يفوق التباين بين البنوك (0.0990)، ما يدل على أن شهية المخاطرة تتغير مع مرور الزمن داخل البنك الواحد أكثر من اختلافها بين البنوك. ويُلاحظ أن الحد الأدنى السلبي (-0.38) يشير إلى أن بعض البنوك قد أبدت ميلاً تجاه المخاطرة، حيث تجاوز احتياطي خسائر القروض ونفقات التشغيل صافي الإيرادات. ويُعدّ هذا مؤشراً على ارتفاع مستوى المخاطرة وانتهاج سلوك يتسم بضعف القدرة على تحمّل المخاطر، نتيجة لزيادة المخصصات وتراجع جودة الأصول.

أما العائد على حقوق الملكية (ROE)، كمؤشر للربحية، فقد بلغ متوسطه 0.1149، ضمن نطاق من 0.021 إلى 0.210. ويُلاحظ أن التغير الزمني داخل البنك (0.0352) يفوق قليلاً التباين بين البنوك (0.0326)، ما يدل على أن ربحية البنك تميل إلى التغير داخلياً أكثر من تفاوتها بين البنوك المختلفة.

وبخصوص حجم البنك (LnTA)، المقاس باللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول، فقد أظهرت قيم تتراوح بين 17.01 و 22.22، مع تباين كبير بين البنوك (1.3440) مقارنة بالتغير داخل البنك مع الزمن (0.3310)، ما يعكس تفاوتاً واضحاً في أحجام البنوك المختلفة أكثر من تغير حجم البنك نفسه بمرور الزمن.

وأخيراً، يشير متغير عمر البنك (BAge)، المقاس بلوغاريتم الفرق بين سنة العينة وسنة التأسيس، إلى استقرار نسبي في عمر البنك مع الزمن، حيث بلغ التباين بين البنوك 0.5132 مقابل تباين داخلي قدره 0.1625. وتتراوح القيم بين 1.79 و 4.00، مما يدل أن البنوك تبقى مستقرة نسبياً مع مرور الوقت مقارنة بالفروقات الموجودة بين البنوك.

يُظهر هذا التحليل أن بعض المتغيرات مثل الحوكمة وحجم البنك تتفاوت بدرجة أكبر بين البنوك المختلفة، بينما تتسم متغيرات أخرى مثل إدارة المخاطر وشهية المخاطرة بدرجة أعلى من التغير داخل البنك مع مرور الزمن، ما يعكس ديناميكية داخلية في سلوك البنوك تجاه المخاطر والربحية.

الجدول رقم (3-64): متوسط الفترة لمتغيرات الدراسة حسب المقاطع (البنوك)

ISIN	CAMELS	BGQ	RISKAPP	ROE	LnTA	BAge
ABC005	1.33	2.9257479	0.16	0.08	18.132427	2.96
AGB004	1.40	2.575	0.38	0.15	19.266057	2.66
BNA007	2.03	1.4875	0.22	0.11	21.868277	3.94
BNP002	1.73	1.7	0.15	0.14	19.386117	2.73
FBA001	1.55	1.575	0.09	0.06	17.705367	2.42
SBA008	1.41	2.3118704	0.19	0.11	18.297876	2.22
SGA003	1.40	2.6523962	0.34	0.16	19.626122	2.91
TBA006	1.28	2.7375	0.18	0.10	18.051896	2.73

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Stata 17)

يعرض الجدول أعلاه إحصاءات وصفية لمتغيرات نموذج الدراسة عبر ثمانية بنوك (المُعَرَّفة بـ ISIN) في مجموعة بيانات بانل. يُمثل كل صف بنك مُحدد، بينما تُمثل الأعمدة المتغيرات (CAMELS؛ BGQ؛ RISKAPP؛ ROE؛ LnTA؛ BAge)؛ حيث تُقدم القيم متوسطات لكل متغير في كل بنك لكل السنوات.

ثانياً: مصفوفة الارتباط وفحص التداخل الخطي (Multicollinearity) في نموذج الدراسة
الخطوة الأولى هي انشاء مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (3-65): مصفوفة الارتباط لمتغيرات نموذج الدراسة

	CAMELS	BGQ	RISKAPP	ROE	LnTA	BAge
CAMELS	1.0000					
BGQ	-0.4759*	1.0000				
RISKAPP	-0.4303*	0.0618	1.0000			
ROE	-0.3530*	0.0513	0.5987*	1.0000		
LnTA	0.4304*	-0.2662*	0.1946	0.3878*	1.0000	
BAge	0.3637*	-0.0811	0.0492	0.1225	0.8495*	1.0000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Stata 17)

يعرض الجدول أعلاه مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة، معاملات الارتباط الزوجية (متى متى) بين المتغيرات في مجموعة بيانات البانل، بالإضافة إلى قيم الاحتمالية (p -values) الخاصة بها. تُظهر كل خلية قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، بقيم تتراوح بين -1 و1. تشير المعاملات الموجبة إلى علاقة طردية، بينما تشير المعاملات السالبة إلى علاقة عكسية.

تشير النتائج أعلاه إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المتغير التابع وجميع المتغيرات التفسيرية عند مستوى دلالة 10%. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين جودة حوكمة البنوك (BGQ) وإدارة المخاطر المصرفية (CAMELS)، مما يعكس أن الحوكمة الجيدة تسهم في تحسين إدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن البنوك التي تتمتع بأطر شهية مخاطر رشيدة (RISKAPP)، والتي تعكس انخفاض مستوى المخاطرة وزيادة القدرة على توليد الإيرادات لتغطية الخسائر المحتملة، تحقق إدارة أكثر كفاءة للمخاطر. كما كشفت النتائج عن علاقة سلبية ضعيفة نوعاً ما بين العائد على حقوق الملكية (ROE) ومؤشر (CAMELS)، مما يعني أن البنوك الأكثر ربحية تدير المخاطر بشكل أكثر فعالية.

من ناحية أخرى، لوحظ وجود علاقة إيجابية بين حجم البنك (LnTA) ومؤشر (CAMELS)، مما يدل على أن البنوك الأكبر حجماً قد تواجه مخاطر أعلى، بينما أظهر عمر البنك (BAge) ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً بإدارة المخاطر. علاوة على ذلك، تميل البنوك الأقدم إلى تحقيق مستويات ربحية أعلى، إلا أن نمو حجم البنك قد يكون في بعض الحالات مصحوباً بانخفاض مستوى جودة الحوكمة، نظراً لتعقيد الهياكل الإدارية وصعوبة الرقابة الفعالة مع توسع العمليات المصرفية. كما بينت النتائج أن البنوك التي تتسم بشهية مخاطر أعلى – ما يعكس قدرة منخفضة على تحمل المخاطر مقابل قدرة مرتفعة على تحقيق الإيرادات – تحقق عادةً عوائد مالية أكبر. إضافة إلى ذلك، كلما زاد عمر البنك، زاد معه حجم أصوله، مما يدل على أن البنوك تميل إلى النمو والتوسع بمرور الوقت.

الخطوة الثانية هي فحص مستوى التداخل الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات التفسيرية في نموذج الدراسة، ويتم ذلك عن طريق معامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factor) بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Stata17) لنتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-66): معامل تضخيم التباين (VIF) لمتغيرات نموذج الدراسة

Variable	VIF	1/VIF
LnTA	6.68	0.149690
BAge	5.24	0.190795
ROE	2.23	0.447666
RISKAPP	1.56	0.639217
BGQ	1.33	0.754395
Mean VIF	3.41	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Stata 17)

في الجدول أعلاه لاحظنا غياب التعدد الخطي، وهو ما يؤكد أنه متوسط معامل تضخم التباين (VIF) البالغ 3.41، حيث أن معامل تضخم التباين (VIFs) لكل متغير، أقل من الحد الأدنى المعتقد وهو 10¹. وهذا يدل على أن نتائج التحليل متعدد المتغيرات لم تتأثر بالتعدد الخطي². وتجدر الإشارة إلى أن بلوغ معامل تضخم التباين (VIF) قيمة 10 أو أكثر يُعد مؤشراً على وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات التفسيرية³.

ثالثاً: التحليل القياسي لنموذج الدراسة

تم استخدام نموذج بانل يربط بين مؤشر إدارة المخاطر (CAMELS) كمتغير تابع، ومجموعة من المتغيرات التفسيرية ذات الصلة بخصائص البنك والحوكمة، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$CAMELS_{it} = \beta_0 + \beta_1 BGQ_{it} + \beta_2 RISKAPP_{it} + \beta_3 ROE_{it} + \beta_4 LnTA_{it} + \beta_5 BAge_{it} + \varepsilon_{it}$$

حيث:

• β_0 إلى β_5 : المعلمات المقدرة.

• ε_{it} : الحد العشوائي المتعلق بكل مشاهدة، والذي يعكس تأثير المتغيرات غير المرصودة.

يُقدَّر نموذج الانحدار في هذه الدراسة باستخدام ثلاثة مناهج مختلفة، نموذج المربعات الصغرى العادية المجموعة (OLS)؛ ونموذج التأثيرات الثابتة؛ ونموذج التأثيرات العشوائية. ولتحديد النموذج الأنسب، يُستخدم اختبار فيشر (F-test) للمفاضلة بين نموذج المربعات الصغرى العادية المجموعة ونموذج التأثيرات الثابتة، حيث تشير القيمة الاحتمالية (p-value) الأقل من 0.05 إلى أن نموذج التأثيرات الثابتة هو الأنسب. بينما نستخدم اختبار (Breusch and Pagan) للمفاضلة بين نموذج المربعات الصغرى العادية المجموعة ونموذج التأثيرات العشوائية، حيث تشير القيمة الاحتمالية (p-value) الأقل من 0.05 إلى أن نموذج التأثيرات العشوائية هو الأفضل.

¹ Addo, K. A. et al., **Corporate Governance and Banking Systemic Risk : A Test of the Bundling Hypothesis**, Journal of International Money and Finance, 115, 2021, p.11

² Marie, M. et al., **How does internal governance affect banks' financial stability? Empirical evidence from Egypt**, International Journal of Disclosure and Governance, 18(3), 2021, p.247

³ Hunjra, A. I. et al., **How do corporate governance and corporate social responsibility affect credit risk?**, Research in International Business and Finance, 67, 2024, p.7

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

بالإضافة إلى ذلك، يُجرى اختبار هاوسمان للمقارنة بين نموذجي التأثيرات الثابتة والعشوائية. إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05، يعتبر نموذج التأثيرات الثابتة متفوقاً على نموذج التأثيرات العشوائية.

نقوم بتقدير نموذج التأثيرات الثابتة باستخدام البرنامج الاحصائي (Stata 17) فنحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-67): نتائج تقدير نموذج التأثيرات الثابتة لنموذج الدراسة

Fixed-effects (within) regression			Number of obs = 64			
Group variable: group_id			Number of groups = 8			
R-squared:			Obs per group:			
Within = 0.5200			min = 8			
Between = 0.0027			avg = 8.0			
Overall = 0.1396			max = 8			
corr(u_i, Xb) = -0.5549			F(5,51) = 11.05			
			Prob > F = 0.0000			
CAMELS	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
BGQ	-.1509693	.0947756	-1.59	0.117	-.3412394	.0393007
RISKAPP	-.5261514	.1782058	-2.95	0.005	-.8839146	-.1683883
ROE	-3.534945	1.10859	-3.19	0.002	-5.760533	-1.309356
LnTA	-.1592315	.2443113	-0.65	0.517	-.6497069	.331244
BAge	.3068653	.5322843	0.58	0.567	-.76174	1.375471
_cons	4.539068	3.366365	1.35	0.184	-2.219192	11.29733
sigma_u	.35929481					
sigma_e	.21903861					
rho	.72904654	(fraction of variance due to u_i)				
F test that all u_i=0: F(7, 51) = 1.35				Prob > F = 0.2478		

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Stata 17)

يتضح من مخرجات الجدول السابق أن المفاضلة بين النموذج التجميعي ونموذج التأثيرات الثابتة بالاعتماد على اختبار فيشر (F-test)، والتي تشير إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أن النموذج التجميعي هو الأفضل. والخطوة الموالية هي تقدير نموذج التأثيرات العشوائية:

الجدول رقم (3-68): نتائج تقدير نموذج التأثيرات العشوائية لنموذج الدراسة

Random-effects GLS regression		Number of obs	=	64	
Group variable: group_id		Number of groups	=	8	
R-squared:		Obs per group:			
Within	= 0.4696	min	=	8	
Between	= 0.9493	avg	=	8.0	
Overall	= 0.6652	max	=	8	
		Wald chi2(5)	=	115.22	
corr(u_i, X) = 0 (assumed)		Prob > chi2	=	0.0000	
CAMELS	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]
BGQ	-.1165003	.0477692	-2.44	0.015	-.2101263 -.0228743
RISKAPP	-.5112809	.1674815	-3.05	0.002	-.8395386 -.1830233
ROE	-3.85629	.8998898	-4.29	0.000	-5.620041 -2.092538
LnTA	.2661307	.0555898	4.79	0.000	.1571767 .3750847
BAGE	-.2748238	.1263468	-2.18	0.030	-.522459 -.0271885
_cons	-1.962615	.7620004	-2.58	0.010	-3.456109 -.4691219
sigma_u	0				
sigma_e	.21903861				
rho	0	(fraction of variance due to u_i)			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Stata 17)

بعد الحصول على نتائج تقدير نموذج الآثار العشوائية، يتطلب الأمر إجراء اختبار بريوش وباغان (Breusch and Pagan) للمفاضلة بين نموذج التأثيرات العشوائية والنموذج التجميعي.

الجدول رقم (3-69): اختبار (Breusch and Pagan) للآثار العشوائية لنموذج الدراسة

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects		
CAMELS[group_id,t] = Xb + u[group_id] + e[group_id,t]		
Estimated results:		
	Var	SD = sqrt(Var)
CAMELS	.1374504	.370743
e	.0479779	.2190386
u	0	0
Test: Var(u) = 0		
	chibar2(01) =	0.00
	Prob > chibar2 =	1.0000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Stata 17)

يتضح من مخرجات الجدول السابق قبول فرضية عدم ورفض الفرضية البديلة، أي أن النموذج التجميعي هو الأفضل. والخطوة الموالية هي المفاضلة بين نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية باستخدام اختبار هوسمان (Hausman).

الجدول رقم (3-70): اختبار هوسمان (Hausman) لنموذج الدراسة

	Coefficients		(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) Std. err.
	(b) fixed	(B) random		
BGQ	-.1509693	-.1165003	-.0344691	.0818567
RISKAPP	-.5261514	-.5112809	-.0148705	.0608874
ROE	-3.534945	-3.85629	.321345	.6474342
LnTA	-.1592315	.2661307	-.4253622	.2379029
BAge	.3068653	-.2748238	.581689	.5170716

b = Consistent under H0 and Ha; obtained from xtreg.
B = Inconsistent under Ha, efficient under H0; obtained from xtreg.

Test of H0: Difference in coefficients not systematic

chi2(5) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
= 2.59
Prob > chi2 = 0.7634

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Stata 17)

يتضح من مخرجات الجدول السابق قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أن نموذج التأثيرات العشوائية هو الأفضل. والخطوة المقبلة هي التأكد من جودة النموذج نقوم بإجراء اختبارات تشخيص النموذج التجميعي.

الجدول رقم (3-71): اختبارات تشخيص النموذج التجميعي

عدم تجانس التباين (Heteroskedasticity)	الارتباط الذاتي (Autocorrelation)
Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test	Wooldridge test
Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test for heteroskedasticity Assumption: Normal error terms Variable: Fitted values of CAMELS H0: Constant variance chi2(1) = 3.08 Prob > chi2 = 0.0792	Wooldridge test for autocorrelation in panel data H0: no first-order autocorrelation F(1, 7) = 2.597 Prob > F = 0.1511

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Stata 17)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن النموذج لا يعاني من مشكل الارتباط الذاتي (Autocorrelation) وفق نتائج اختبار (Wooldridge)، كذلك لا يعاني من مشكلة عدم تجانس التباينات (Heteroskedasticity) حسب نتائج اختبار (Breusch-Pagan/Cook-Weisberg). مما يعني أن الفرضيات الكلاسيكية لنموذج الانحدار التجميعي لم يتم انتهاكها. وبالتالي، يمكن الاعتماد على تقديرات النموذج دون الحاجة إلى تصحيحات إحصائية إضافية.

أولاً، استُخدم اختبار (Wooldridge) للارتباط الذاتي في بيانات البائل للتحقق من وجود ارتباط تسلسلي في بقايا نموذج الانحدار. وأعطى الاختبار إحصائية F بقيمة 2.597، وقيمة (Prob) المقابلة لها 0.1511. وبما أن قيمة (Prob) أكبر من مستوى الدلالة الاعتيادي البالغ 0.05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

ارتباط ذاتي. يشير هذا إلى أن البقايا غير مترابطة تسلسلياً، مما يُلبّي أحد الافتراضات الرئيسية لتحليل الانحدار.

يلي ذلك اختبار (Breusch-Pagan/Cook-Weisberg) لعدم تجانس التباين، حيث تبلغ إحصائية مربع كاي 3.08، وقيمة (Prob) 0.0792. يُقِيم هذا الاختبار ما إذا كان تباين الأخطاء ثابتاً (تجانس التباين) أو متغيراً عبر المشاهدات (عدم تجانس التباين). بما أن قيمة (Prob) أكبر من مستوى الدلالة الاعتيادي البالغ 0.05، مما يعني أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس التباينات.

المطلب الثالث: تحليل الانحدار واختبار فرضية الدراسة

بناءً على تفضيل النموذج التجميعي (OLS) على نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية، وبعد إجراء اختبارات تشخيصية للنموذج، أظهرت النتائج عدم معاناة النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي أو عدم تجانس التباينات. وعليه، يمكن الاعتماد على تقديرات النموذج التجميعي في تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، واستخدام النتائج المستخلصة منه في اختبار الفرضيات البحثية، بما يضمن دقة وصحة الاستنتاجات الإحصائية المتوصل إليها.

الجدول رقم (3-72): نتائج تقدير النموذج التجميعي لنموذج الدراسة

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	64
Model	5.75989148	5	1.1519783	F(5, 58)	=	23.04
Residual	2.89948352	58	.049991095	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.6652
				Adj R-squared	=	0.6363
Total	8.659375	63	.137450397	Root MSE	=	.22359

CAMELS	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
BGQ	-.1165003	.0477692	-2.44	0.018	-.2121208	-.0208797
RISKAPP	-.5112809	.1674815	-3.05	0.003	-.8465315	-.1760303
ROE	-3.85629	.8998898	-4.29	0.000	-5.657615	-2.054964
LnTA	.2661307	.0555898	4.79	0.000	.1548557	.3774058
BAGE	-.2748238	.1263468	-2.18	0.034	-.5277344	-.0219131
_cons	-1.962615	.7620004	-2.58	0.013	-3.487925	-.4373057

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Stata 17)

تبين نتائج الجدول أعلاه أنه في تقدير نموذج المربعات الصغرى العادية المجمعة لـ (CAMELS)، تبلغ قيمة $R\text{-squared} = 0.6652$ ، مما يشير إلى أن 66.52% من التباين في المتغير التابع يُفسَّر بالمتغيرات التفسيرية في النموذج.

تشير النتائج إلى أن جودة الحوكمة البنكية (BGQ) لها تأثير سلبي دال إحصائياً على تصنيف (CAMELS) المركب، بمعامل (-0.116) وحدة. وهذا يدعم الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة (H2)، مما يعني أن ارتفاع مستوى جودة الحوكمة البنكية (BGQ) يخفض تصنيف (CAMELS) المركب، مما يؤدي إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائياً لجودة الحوكمة البنكية على فعالية إدارة المخاطر لدى البنوك. يشير المعامل السلبي إلى أن الزيادة في درجات مؤشر حوكمة البنوك السنوي المستخدم (GIB.X62) ترتبط بانخفاض في تصنيف (CAMELS) المركب. ونظراً لأن انخفاض درجة (CAMELS) يعكس أقوى أداء

وفعالية في ممارسات لإدارة المخاطر وتحسن الصحة المالية، فإن هذه النتيجة تشير إلى أن ممارسات الحوكمة المصرفية المحسنة تساهم في إدارة أكثر فعالية للمخاطر وتقليل التعرض للمخاطر. وتؤكد هذه النتيجة على الدور الحاسم لممارسات الحوكمة السليمة في تعزيز الضوابط الداخلية، وضمان الامتثال التنظيمي، وتشجيع المخاطرة الحكيمة، مما يعزز في نهاية المطاف مرونة واستقرار البنوك الجزائرية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bekri & Benghezala, 2022) على البنوك المدرجة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، التي خلصت إلى أن عدداً من آليات الحوكمة، ومنها استقلالية المديرين وتعدد لجان المجلس، تؤثر معنوياً في أداء البنوك ومخاطرها وفق مقاربة (CAMELS). كما تتسجم مع دراسة (Lakhal & Zayed Kayouche, 2023) الخاصة بالبنوك العمومية الجزائرية، التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني مبادئ الحوكمة المصرفية وتحسن الأداء المصرفي، وأكدت أهمية الحوكمة في إدارة المخاطر. كذلك، تدعمها دراسة (Amuda et al., 2025)، التي أظهرت أن استقلالية مجلس الإدارة تعزز هوامش رأس المال وتخفف مخاطر الائتمان، بما ينعكس إيجاباً على السلامة المالية للبنوك ضمن إطار (CAMELS).

تشير النتائج إلى أن شهية البنك للمخاطرة (RISKAPP) لها تأثير سلبي دال إحصائياً على تصنيف (CAMELS) المركب، بمعامل (-0.511) وحدة. تشير هذه النتيجة إلى أنه مع زيادة شهية البنك للمخاطرة (مما يشير إلى قدرة أقوى على توليد الإيرادات مقارنة بالخسائر المحتملة)، يتحسن (أو ينخفض) تصنيف (CAMELS) المركب، مما يعكس إدارة أفضل للمخاطر بشكل عام واستقراراً مالياً. في المقابل، يؤدي انخفاض شهية البنك للمخاطرة، الذي يتميز بزيادة المخصصات وتدهور جودة الأصول، إلى ارتفاع درجة (CAMELS)، مما يشير إلى ضعف الأداء وقصور في ممارسات إدارة المخاطر، وأعلى درجة من القلق الإشرافي.

وتتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تميز بين المخاطرة المدروسة والمخاطرة المفرطة؛ إذ تؤكد دراسة (Bekri & Benghezala, 2022) أن آليات الحوكمة تؤثر في سلوك تحمل المخاطر وفي الأداء المصرفي معاً، بما يعني أن إدارة المخاطر ضمن إطار حوكمة فعال يمكن أن تدعم الأداء والاستقرار. كما تتسق مع دراسة (Amuda et al. 2025)، التي بينت أن استقلالية هيكل الرقابة واللجان المختصة بالمخاطر تقوي كفاية رأس المال والسيولة وتحد من المخاطر الائتمانية، وهي عناصر جوهرية في تحديد التصنيف المركب لنظام (CAMELS).

تشير النتائج إلى أن عائد حقوق الملكية للبنك (ROE) له تأثير سلبي دال إحصائياً على تصنيف (CAMELS) المركب، بمعامل (-3.856) وحدة. تشير هذه النتيجة إلى أن زيادة عائد حقوق الملكية للبنك (ROE) ترتبط بانخفاض تصنيف (CAMELS) المركب، مما يدل على كفاءة ممارسات إدارة المخاطر. تشير هذه العلاقة السلبية إلى أن البنوك ذات الربحية الأعلى، كما هو مقاس بعائد حقوق الملكية، تميل إلى تحقيق وضع مالي واستقرار أفضل بشكل عام. فعندما يكون البنك مربحاً، تتراكم لديه احتياطات وأرباح يمكن استخدامها لتغطية الخسائر غير المتوقعة، مما يقلل من احتمالية تعرضه لأزمات مالية. كما أن الربحية تعزز من قدرة البنك على تقوية قاعدته الرأسمالية، مما يمكنه من الامتثال لمتطلبات (بازل III) المتعلقة بالكفاية الرأسمالية، وبالتالي تقليل المخاطر النظامية. علاوة على ذلك، تتيح الأرباح للبنوك الاستثمار في أنظمة رقابية وتقنية متطورة، مما يساهم في تحسين تقييم وإدارة المخاطر الائتمانية، التشغيلية، والسوقية، وبالتالي تعزيز جودة

قرارات المخاطرة. كما أن البنوك المربحة تحظى بثقة أكبر من المستثمرين والمودعين، مما يقلل من تكلفة الحصول على التمويل ويحد من المخاطر المالية المرتبطة بالسيولة والتمويل قصير الأجل.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Ben Channa, 2018)، التي استخدمت بيانات البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 2005-2014، ووجدت أن كفاية رأس المال وجودة الأصول وجودة الإدارة تعد عوامل مفسرة لربحية البنوك؛ وهو ما يبرز الترابط بين عناصر السلامة المصرفية والربحية. كما تتوافق مع دراسة (Arslan & Tutkavul, 2025)، التي توصلت، باستخدام بيانات البنوك العاملة في تركيا، إلى وجود علاقة موجبة بين مكون الأرباح في نموذج (CAMELS) وعائد حقوق الملكية. وتتسجم النتيجة أيضاً مع الأدلة الرقابية التي تبين أن التصنيف المركب (CAMELS) يمتلك قدرة تفسيرية وتنبؤية للأداء المستقبلي والمخاطر المصرفية، بما يؤكد الارتباط الوثيق بين جودة الأداء المالي ومستوى السلامة المصرفية.

تشير النتائج إلى أن حجم البنك (LnTA) له تأثير إيجابي دال إحصائياً على التصنيف المركب لنظام (CAMELS)، حيث بلغ معامل التأثير (0.266) وحدة. وهذا يعني أنه كلما زاد إجمالي أصول البنك، ارتفع تصنيفه المركب ضمن النظام، مما يعكس ضعفاً في إدارة المخاطر بشكل عام. تتسق هذه النتيجة مع الفرضية التي تفيد بأن البنوك الكبرى، نظراً لتعقيد عملياتها التشغيلية وحوافزها المتزايدة للمخاطرة، قد تواجه تحديات أكبر في تحسين حوكمة المخاطر. كما أن انخراطها في أنشطة مالية معقدة وما يترتب على ذلك من مخاطر أخلاقية محتملة قد يزيد من تعرضها للمخاطر، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع التصنيف المركب لنظام (CAMELS). ويُعزى ذلك على الأرجح إلى زيادة التعقيد المؤسسي، أو ارتفاع مستوى المخاطر، أو الصعوبات المرتبطة بإدارة المخاطر التشغيلية بفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shaddady & Moore, 2019)، التي أظهرت أن أثر التنظيم والرقابة المالية في استقرار البنوك يختلف باختلاف حجم البنك ونموذج أعماله، بما يؤكد أن الحجم عامل مؤثر في العلاقة بين الرقابة والاستقرار المصرفي. كما تتسق جزئياً مع دراسة (Arslan & Tutkavul, 2025)، التي بينت وجود تباين في أداء (CAMELS) بحسب حجم الأصول، حيث حققت البنوك الصغيرة أداءً أفضل من البنوك الكبيرة في بعض مؤشرات النموذج. وتدعم هذه الأدلة التفسير القائل إن كبر الحجم لا يضمن تلقائياً تحسناً في إدارة المخاطر، خصوصاً عندما لا تواكب آليات الحوكمة والرقابة الداخلية التعقيد المؤسسي المتزايد.

تشير النتائج إلى أن عمر البنك (BAGE) له تأثير سلبي دال إحصائياً على التصنيف المركب لنظام (CAMELS)، بمعامل (-0.274) وحدة. تشير هذه النتيجة إلى أن البنوك الأقدم، ذات الخبرة الأكبر في القطاع المصرفي، تميل إلى اتباع ممارسات أفضل لإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى انخفاض تصنيفات (CAMELS). إذ تساهم أطرها التشغيلية الراسخة، ومعرفتها التاريخية بتقلبات السوق، وهياكل الحوكمة القوية لديها في تعزيز الاستقرار والأداء، مما يقلل من التعرض الإجمالي للمخاطر.

النتيجة العامة:

تُبرز نتائج هذه الدراسة العلاقة الوثيقة بين حوكمة البنوك وفعالية إدارة المخاطر، وهو ما يُضفي على هذه النتائج أهمية كبيرة بالنسبة للهيئات التنظيمية وخبراء السياسات المعنيين بوضع الأطر المنظمة لحوكمة النظام المصرفي والمالي. وعلى الرغم من أهمية النتائج، إلا أن الدراسة تواجه بعض القيود التي تُهدّد لمزيد من البحث المستقبلي، حيث اقتصر التحليل على استخدام مؤشر واحد فقط لقياس إدارة المخاطر البنكية، وهو درجة التصنيف المركب لنظام (CAMELS)، ما يستدعي مستقبلاً توسيع نطاق القياس من خلال اعتماد مؤشرات أخرى مثل العائد المعدل للمخاطر على رأس المال (RAROC) ونسبة القروض المتعثرة (NPL). كما ركزت الدراسة على متغير واحد فقط لقياس حوكمة البنوك، والمتمثل في مؤشر الحوكمة السنوي (GIB.X62)، وعليه، يمكن للباحثين مستقبلاً دراسة متغيرات إضافية مثل حجم مجلس الإدارة، واستقلاليته، وعدد لجانها وغيرها من مؤشرات الحوكمة ذات الصلة. ويُمكن أيضاً توسيع نطاق البحث من خلال دراسة تأثير حوكمة البنوك على مؤشرات الأداء المالي، خاصة الربحية، بما يسهم في تعزيز الفهم المتكامل لدور الحوكمة في دعم الاستقرار والاستدامة في القطاع المصرفي.

اعتمدت هذه الدراسة على بيانات سنوية متاحة لثمانية بنوك جزائرية خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021، وهي آخر سنة توفرت فيها التقارير السنوية بشكل موثوق وقت جمع البيانات (جانفي 2025). وتجدر الإشارة إلى أنه بعد الانتهاء من تحرير الأطروحة، قامت بعض البنوك محل العينة بنشر تقاريرها السنوية لسنتي 2022 و2023، إلا أن هذه البيانات لم تُدرج ضمن النموذج القياسي تقادياً لإعادة بناء التحليل الإحصائي وتأثيره على اتساق النتائج وتكامل الفصول. وبالتالي، يمثل الإطار الزمني المعتمد انعكاساً دقيقاً للمعطيات المتاحة عند إعداد الدراسة، مع إمكانية التوسيع في أبحاث لاحقة لقياس مدى استقرار النتائج مع امتداد زمني أكبر.

وأخيراً، تقترح هذه الدراسة أن يُصدر بنك الجزائر دليلاً مُفصّلاً لحوكمة البنوك والمؤسسات المالية، مع إيلاء الاهتمام الواجب لآليات الرقابة الداخلية، وتحديد مهام ومسؤوليات مجالس الإدارة واللجان المنبثقة عنها، وتكريس مبدأ الفصل بين الوظائف التنفيذية والرقابية، لزيادة فعالية البنوك الجزائرية في إدارة المخاطر.

خلاصة:

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة البنكية تؤدي دورًا محوريًا في تفعيل آليات إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية. فقد بينت الدراسة التحليلية أن تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة مثل فصل السلطات، استقرار الهيكل الإداري، واستقلالية التدقيق، والامتثال التنظيمي، ساهم بشكل واضح في تحسين قدرة البنوك على التنبؤ بالمخاطر ومواجهتها بفعالية، لا سيما في ظل التحديات المرتبطة بتذبذب كفاية رأس المال وتغير الأداء المالي.

كما كشفت الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة إحصائية بين أغلب أبعاد الحوكمة البنكية (باستثناء الشفافية) وفعالية آليات إدارة المخاطر، حيث كان للحوكمة من خلال هيكل واضحة، وضوابط رقابية صارمة، وسياسات دقيقة لإدارة المخاطر، أثر إيجابي في تعزيز قدرة البنوك على الاستجابة الفعالة للمخاطر.

أما الدراسة القياسية، فقد أكدت بالأدلة الكمية أن جودة الحوكمة البنكية تؤثر سلبًا وبشكل دال إحصائيًا على تصنيف (CAMELS)، مما يعكس تحسنًا في إدارة المخاطر وزيادة الاستقرار المالي. كما أظهر كل من العائد على حقوق الملكية وشهية المخاطرة تأثيرًا مماثلًا، مما يعزز فرضية أن الحوكمة الجيدة تسهم في تعزيز الرقابة، وضبط السلوك المخاطر، وتحقيق مرونة أكبر للقطاع المصرفي.

وعليه، تؤكد هذه النتائج تكامل الأبعاد النظرية والتطبيقية لمفهوم الحوكمة، وتبرز أهميتها الحيوية كأداة استراتيجية في دعم استقرار البنوك وتعزيز فعالية إدارة المخاطر في النظام المصرفي الجزائري.

الخاتمة

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من خلاصات وما نتج عنها من اقتراحات عملية، يتجلى بوضوح الدور المحوري الذي تضطلعت به حوكمة النظام المصرفي والمالي في تفعيل آليات إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية. فقد كشفت الدراسة عن العلاقة الوثيقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز قدرة البنوك على استباق المخاطر والتعامل معها بمرونة وفعالية، باستثناء ما يتعلق بمستوى الشفافية الذي برز كحلقة ضعيفة تتطلب مزيدًا من الاهتمام. كما أكدت النتائج أن اعتماد البنوك على هيكل حوكمي متين، وتوزيع دقيق للأدوار، إلى جانب تفعيل منظومة الرقابة الداخلية، كان له أثر إيجابي معتبر على فاعلية آليات إدارة المخاطر.

أولاً: نتائج الدراسة

- يتضح أن ممارسات الحوكمة المتعلقة بفصل السلطات، استقرار الإدارة، الامتثال التنظيمي، واستقلالية التدقيق، كانت عوامل مشتركة بين البنوك التي نجحت في إدارة المخاطر بفعالية.
- ممارسات الحوكمة الجيدة أسهمت بفعالية في تقليل آثار المخاطر المالية، وعززت من مرونة البنوك في التكيف مع الظروف الاقتصادية المتقلبة، حيث بينت أن البنوك التي تتمتع بمستوى عالٍ من الحوكمة أبدت قدرة أكبر على التكيف مع المخاطر الائتمانية والتشغيلية مقارنةً بالبنوك الأخرى.
- ساهم التحسن التدريجي في ممارسات الحوكمة في تعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين الانضباط المؤسسي في معظم البنوك المدروسة، ودعمت استقرار الأداء البنكي، مما مكّنها من مواجهة المخاطر بكفاءة.
- في معظم الحالات، لعب استقرار هيكل الملكية وفصل السلطات دورًا رئيسيًا في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، من خلال الحد من تضارب المصالح، وتعزيز استقلالية القرارات الإدارية، مما يساعد على رقابة أكثر صرامة على أداء الإدارة وضمان الامتثال للقوانين.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد مبادئ الحوكمة المصرفية ومحور آليات إدارة المخاطر، باستثناء بعد الشفافية.
- الأبعاد المتعلقة بهيكلية الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، كان لها أثر إيجابي معتبر على فعالية آليات إدارة المخاطر عند مستوى دلالة 5%.
- لعب اعتماد البنوك الجزائرية على هيكل حوكمي محدد، مع وضوح توزيع المسؤوليات والمهام، دورًا في تعزيز قدرتها على تحديد المخاطر ومواجهتها.
- لم تُظهر الشفافية تأثيرًا معنويًا إحصائيًا على فعالية آليات إدارة المخاطر عند مستوى دلالة 5%.
- الحوكمة السليمة تعزز الرقابة، وتحسن الامتثال التنظيمي، وتشجع سلوكيات المخاطرة الحكيمة، بما يعزز مرونة واستقرار القطاع المصرفي.
- البنوك ذات الربحية الأعلى تميل إلى تحقيق وضع مالي واستقرار أفضل بشكل عام.
- تواجه البنوك الكبرى تحديات أكبر في تحسين حوكمة المخاطر، نتيجة لتعقيد عملياتها التشغيلية وزيادة انخراطها في أنشطة مالية عالية المخاطر.
- تسهم الخبرة الطويلة للبنوك الأقدم في تعزيز الاستقرار، وتحسين ممارسات إدارة المخاطر، وتقليل التعرض للمخاطر.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

استنادًا إلى النتائج المحققة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- تحسين مستوى الشفافية في البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية، عبر الإفصاح السنوي المنتظم عن التقارير السنوية مع تضمين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر، بما يعزز ثقة المودعين والمستثمرين.
- تشجيع البنوك وبالأخص العمومية منها على الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي، لضمان عدم تركيز السلطات، وتعزيز استقلالية القرارات الرقابية.
- العمل على دعم الاستقرار والتعاون بين مجالس الإدارة والإدارات العليا في البنوك، بما يضمن تنفيذ سياسات إدارة المخاطر بفعالية، ويحد من الاضطرابات الإدارية.
- تشجيع البنوك على تشكيل لجان متخصصة تابعة لمجلس الإدارة، تكون لديها صلاحيات واضحة، وتخضع لمراجعات دورية لضمان أداء مهامها بفعالية.
- تعزيز قدرة البنوك على التنبؤ المبكر بالمخاطر المختلفة، من خلال استخدام نماذج تقييم المخاطر الحديثة، وتطوير نظم معلومات متكاملة.
- ضرورة تكثيف التدقيق الداخلي، وتعزيز دور الرقابة المستمرة، لضمان الكشف المبكر عن الثغرات التشغيلية والقانونية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- التركيز على تطوير سياسات وإجراءات متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية، خاصة تلك المرتبطة بالاحتيايل، والأخطاء البشرية، ونظم المعلومات.
- التأكيد على ضرورة احتفاظ البنوك والمؤسسات المالية بمستويات كافية من رأس المال، تتماشى مع المعايير الدولية (بازل 3)، لمواجهة الصدمات المالية والمخاطر غير المتوقعة.
- نشر ثقافة المخاطر داخل البنوك والمؤسسات المالية، بحيث يكون جميع الموظفين مدركين لدورهم في نظام الرقابة الداخلية وعلى دراية بأهمية إدارة المخاطر، ويشاركون في رصد التحديات المحتملة.
- استخدام مؤشر حوكمة البنوك السنوي (GIB.X62) كأداة معيارية حديثة لتقييم مستوى حوكمة البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية، لما يتميز به من شمولية.
- تكثيف عمليات الفحص الميدانية للبنوك والمؤسسات المالية، للتأكد من تطبيق الإطار العام للحوكمة، ومدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- حث البنوك الجزائرية على توسيع استثماراتها في تقنيات أمن المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، لتطوير نظم الاتصال المؤسسي بما يضمن عصريته البنية التحتية التقنية وتحقيق بيئة مصرفية آمنة.

ثالثا: آفاق الدراسة

في الختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث والدراسة نذكر منها:

- نضج ممارسات الحوكمة في البنوك الجزائرية مقارنة بدول عربية وإفريقية: دراسة مقارنة
- ممارسات إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية: بين واقع التطبيق ومتطلبات تعزيز الفعالية
- أثر تكامل الاشراف المصرفي الداخلي والخارجي على فعالية إدارة المخاطر البنكية: دراسة ميدانية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد بلودنين، الوجيز في القانون البنكي الجزائري، دار بلقيس، الدار البيضاء، الجزائر، 2009.
2. اسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار غيداء، عمان، الأردن، 2015.
3. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013.
4. الحسيني فلاح، الدوري مؤيد، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
5. صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2013.
6. طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
7. عاطف جابر طه، تنظيم وإدارة البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
8. عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، 2020.
9. عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
10. عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
11. عجرود وفاء، اللجنة المصرفية وضبط النشاط المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2014.
12. علا نعيم عبد القادر، وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2009.
13. علي محمد شلهوب، شؤون النقود وأعمال البنوك، الطبعة الأولى، دار شعاع، حلب، سوريا، 2007.
14. كيموش بلال، التدقيق البنكي، الطبعة الأولى، دار حميثرا، القاهرة، مصر، 2022.
15. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك: دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع اشارة الى التجربة الجزائرية، الطبعة السابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2010.
16. لعزیز فايد، نوافذ على المالية من الاستقلال حتى الثورة الرقمية، وزارة المالية، المطبعة الرسمية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2025. https://drive.google.com/file/d/17kg_hN5gw7UNvfJRW7onjxD7TnrGFD8c/view
17. مدحت محمد ابو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
18. المصري إبراهيم، الاقتصاد النقدي: النقود - البنوك - البازل، الطبعة الأولى، دار الحكمة، القاهرة، مصر، 2014.

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. حسني مبارك بعلي، إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
2. حمودة أم الخير، دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.
3. صوفان العيد، دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة - دراسة التجربة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.

4. طبيب سارة، دور إدارة المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
5. محجوب آسية، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة - حالة البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2011.
6. محمد بلوافي، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2006.
7. نجار حياة، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل - دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014.

ثالثا: المقالات العلمية

1. أبو بكر خوالد، تقييم إصلاح قانون النقد والقرض الجزائري وأبرز التعديلات الطارئة عليه، مجلة العلوم السياسية والقانون، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، المجلد 2، العدد 7، 2018. <https://democraticac.de/?p=52130>
2. بزارية امحمد، وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة مخاطر الائتمان في المصارف الجزائرية وفق المعايير الدولية "دراسة ميدانية على عينة من المصرف"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 23، العدد 02، 2020. <https://asjp.cerist.dz/en/article/140903>
3. بهناس العباس، بن احمد لخضر، النظام المصرفي الجزائري في ظل الامر 03/11 المتعلق بالنقد والقرض والتحديات الراهنة له، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2013. <https://asjp.cerist.dz/en/article/40802>
4. بوقاسة سليمان، سعيداني رشيد، حوكمة القطاع المصرفي كمدخل لتفعيل إدارة المخاطر، مجلة البحوث والدراسات العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، المجلد 42، العدد 64، 2016. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-824935>
5. رنان مختار، الجيل الثالث من الإصلاحات النقدية والمصرفية في الجزائر قراءة في مضمون القانون 23-09، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2023. <https://asjp.cerist.dz/en/article/233305>
6. عبد القادر بريش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2006. <https://asjp.cerist.dz/en/article/47337>
7. عياش زبير، العايب سناء، واقع تسيير المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية في ظل التكيف مع معايير لجنة بازل (دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية)، مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2019. <https://asjp.cerist.dz/en/article/107893>
8. ناهد محمد يسرى الهواري، دور آليات الحوكمة في ضبط المخاطر المصرفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 46، العدد 4، 2016. <https://doi.org/10.21608/jsec.2016.163781>
9. فاطمة بن شنة، العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية باستخدام نموذج Camels: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 2005-2014، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 1، 535-547، 2018. <https://asjp.cerist.dz/en/article/72677>

رابعا: مدخلات الملتقيات

1. بقبق ليلي أسهان، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وانعكاساتها على فعالية السياسة النقدية، الملتقى الدولي حول إصلاحات النظام المصرفي الجزائري، جامعة ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008. https://www.researchgate.net/publication/339472071_aaslahat_alnzam_almsrfty_aljzayry_w_ankasatha_ly_falyt_alsyast_alnqdyt_fy_aljzayr

خامسا: القوانين والمراسيم

1. الأمر رقم 71-47 المؤرخ في 30 يونيو 1971 يتضمن تنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، الجزائر، 1971/07/06.
2. الأمر رقم 01-01 المؤرخ في 27 فبراير 2001 يعدل ويتم القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، الجزائر، 2001/02/28.
3. الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003 يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الجزائر، 2003/08/27.
4. الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 22 يوليو 2009 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، الجزائر، 2009/07/26.
5. الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 26 غشت 2010 يعدل ويتم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الجزائر، 2010/09/01.
6. التعليم رقم 05-09 المؤرخة في 30 جويلية 2009 المتعلقة بالتصريح بالقروض الممنوحة من طرف بنك أو مؤسسة مالية لمؤسسة يملك أو تملك فيها مساهمة في رأس المال، بنك الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009، متاح على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz/wp-content/uploads/2023/03/09-05.pdf>، 2024/10/27.
7. التعليم رقم 07-11 المتعلقة بمعاملي السيولة للبنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجزائر، 2011/12/21، متاح على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz/wp-content/uploads/2023/03/11-07.pdf>، 2024/10/29، 19:20.
8. القانون 86-12 المؤرخ في 19 غشت 1986 يتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34، الجزائر، 1986/08/20.
9. القانون رقم 88-06 المؤرخ في 12 يناير 1988 يعدل ويتم القانون 86-12 المؤرخ في 19 غشت 1986 والمتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، الجزائر، 1988/01/13.
10. القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الجزائر، 1990/04/18.
11. القانون رقم 10-01 المؤرخ في 29 يونيو 2010 يتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، الجزائر، 2010/07/11.
12. القانون رقم 17-10 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017 يتم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57، الجزائر، 2017/10/12.
13. القانون رقم 23-09 المؤرخ في 21 يونيو 2023 يتضمن القانون النقدي والمصرفي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الجزائر، 2023/06/27.
14. المرسوم التنفيذي رقم 21-252 المؤرخ في 6 يونيو 2021 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، الجزائر، 2021/06/15.
15. المقرر رقم 25-01 المؤرخ في 2 جانفي 2025، يتضمن نشر قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، الجزائر، 2025/01/22.

16. النظام رقم 92-01 المؤرخ في 22 مارس 1992 يتضمن تنظيم مركزية الأخطار وعملها، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 8، الجزائر، 1993/02/07.
17. النظام رقم 96-07 المؤرخ في 3 جويلية 1996، يتضمن تنظيم مركزية الميزانيات وسيورها، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 64، الجزائر، 1996/10/27.
18. النظام رقم 02-03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84، الجزائر، 2002/12/18.
19. النظام رقم 09-04 المؤرخ في 23 يوليو 2009، يتضمن مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الجزائر، 2009/12/29.
20. النظام رقم 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الجزائر، 2009/12/29.
21. النظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، يتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، الجزائر، 2012/08/29.
22. النظام رقم 12-01 المؤرخ في 20 فبراير 2012 يتضمن تنظيم مركزية مخاطر المؤسسات والأسر وعملها، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 36، الجزائر، 2012/06/13.
23. النظام رقم 14-01 المؤرخ في 16 فبراير 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، الجزائر، 2014/09/25.
24. النظام رقم 14-02 المؤرخ في 16 فبراير 2014، يتعلق بالمخاطر الكبرى وبالمساهمات، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، الجزائر، 2014/09/25.
25. النظام رقم 20-01 المؤرخ في 15 مارس 2020، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الجزائر، 2020/03/24.
26. النظام رقم 20-03 المؤرخ في 15 مارس 2020، يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الجزائر، 2020/03/24.
27. النظام رقم 25-01 المؤرخ في 12 مارس 2025، يحدد شروط اعتماد مسيري المؤسسات الخاضعة، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، الجزائر، 2025/04/22.
28. النظام رقم 24-03 المؤرخ في 24 جويلية 2024 يتعلق بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب وتمويل انتشار أسلحة الدمار الشامل ومكافحتهم، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، الجزائر، 2024/08/22.
29. النظام رقم 25-03 المؤرخ في 14 أبريل 2025، يتعلق بحماية زبائن البنوك، والمؤسسات المالية، والخاضعين الآخرين، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، الجزائر، 2025/05/07.
30. النظام رقم 11-04 المؤرخ في 24 ماي 2011، يتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، بنك الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الجزائر، 2011/10/02.

سادسا: المصادر الرسمية و المؤسسية (أوراق العمل، التقارير الرسمية، المبادئ التوجيهية)

1. عبد الكريم أحمد قندوز، المخاطر المصرفية وأساليب قياسها، معهد التدريب وبناء القدرات، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2020. <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/banking-risks-and-ways-to-measure-them.pdf>
2. فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة (GOAL08)، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، TBWA\DJAZ، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009.

<https://fr.scribd.com/document/801548668/Charter-of-Good-Governance-of-the-Enterprise-in-Algeria>

3. فريق عمل جمعية المدققين الداخليين في لبنان، المعايير العالمية للتدقيق الداخلي، المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA)، فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية، 2024/01/09.
<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-arabic.pdf>
4. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد الدولي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
<https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/operational-risk-management-and-how-to-calculate-its-capital-requirements.pdf>
5. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الأطر الخاصة بالمخاطر التشغيلية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد الدولي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019.
<https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/frameworks-for-operational-risk.pdf>
6. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ إدارة المخاطر الائتمانية، ورقة عمل، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2012.
<https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/risk-management-principles.pdf>
7. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
<https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/principles-of-governance-of-banking-institutions.pdf>

سابعاً: المواقع الإلكترونية

1. بنك الجزائر، متاح على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz>
2. بوابة وزارة المالية، متاح على الرابط: <https://www.mf.gov.dz>
3. بورصة الجزائر، متاح على الرابط: <https://www.sgbv.dz>
4. تجمع النقد الآلي، متاح على الرابط: <https://giemonetique.dz>
5. الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية، متاح على الرابط: <https://www.abef-dz.org>
6. شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك، متاح على الرابط: <https://www.satim.dz>
7. لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها، متاح على الرابط: <https://cosob.dz>
8. معهد التكوين المصرفي، متاح على الرابط: <https://ifb-dz.com>
9. المؤتمر المركزي للأوراق المالية في الجزائر، متاح على الرابط: <https://www.algerieclearing.dz>
10. وكالة الأنباء الجزائرية، متاح على الرابط: <https://www.aps.dz>

المراجع باللغة الأجنبية: 🇩🇪

1. Amalendu, G. **Managing Risks in Commercial and Retail Banking**, 1st Edition, John Wiley & Sons Singapore Pte Ltd, Solaris South Tower, Singapore, 2012. <https://doi.org/10.1002/9781119199250>
2. Anand, S. **Essentials of Corporate Governance**, John Wiley & Sons, New Jersey, U.S., 2007. <https://doi.org/10.1002/9781118385210>
3. Berger, A. N., Molyneux P., & Wilson J. O. S. **The Oxford Handbook of Banking**, 1st Edition, Oxford University Press Inc., New York, U.S., 2012. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199640935.001.0001>
4. Bessis, J. **Risk Management in Banking**, 4th Edition, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, U.K., 2015. <https://www.wiley.com/en-br/Risk+Management+in+Banking%2C+4th+Edition-p-9781118660218>
5. Bouteillé, S. & Coogan-pushner, D. **The handbook of Credit risk management: Originating, Assessing, and Managing Credit Exposures**, John Wiley & Sons, New Jersey, U.S., 2013. <https://doi.org/10.1002/9781119203551>
6. Buchetti, B. & Santoni, A. **Corporate Governance in the Banking Sector : Theory, Supervision, ESG and Real Banking Failures**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2022. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-97575-3>
7. Cao, J. & Illing, G. **Money: Theory and Practice**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19697-4>
8. Carbó Valverde, S., Cuadros-Solas P. J., & Rodríguez-Fernández F. **Liquidity Risk, Efficiency and New Bank Business Models**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2016. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-30819-7>
9. Chaudhuri, A. & Ghosh, S. K. **Quantitative Modeling of Operational Risk in Finance and Banking Using Possibility Theory**, (Vol. 331), Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2016. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-26039-6>
10. Chorafas, D. N. **Implementing and Auditing the Internal Control System**, 1st Edition, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2001. <https://doi.org/10.1057/9780230597860>
11. Choudhry, M. **An Introduction to Banking: Principles, Strategy and Risk Management**, 2nd Edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, U.K., 2018. <https://www.wiley.com/en-us/An+Introduction+to+Banking%3A+Principles%2C+Strategy+and+Risk+Management%2C+2nd+Edition-p-9781119115908>
12. de Weert, F. **Bank and Insurance Capital Management**, 1st Edition, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, U.K., 2012. <https://doi.org/10.1002/9781119205838>
13. Díaz Díaz, B. Idowu, S. O., & Molyneux, P. **Corporate Governance in Banking and Investor Protection**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70007-6>
14. Dinesen, C. **Absent Management in Banking : How Banks Fail and Cause Financial Crisis**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35824-2>
15. Faure, AP. **Banking : An Introduction**, 1st Edition, Quoin Institute (Pty) Limited & booknoon, Copenhagen, Denmark, 2015. <https://bookboon.com/en/banking-an-introduction-ebook?mediaType=ebook>
16. Ferretti, P. & Martino, P. **Banking and Financial Markets : New Risks and Challenges from Fintech and Sustainable Finance**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-32562-5>
17. Gericke, R. C. **Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-67311-0>
18. Gestel, T. V., & Baesens B. **Credit Risk Management - Basic Concepts: financial risk components, rating analysis, models, economic and regulatory capital**, 1st Edition, Oxford University Press Inc., New York, U.S., 2008. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199545117.001.0001>
19. Griffiths, P. D. R. **Corporate Governance in the Knowledge Economy : Lessons from Case Studies in the Finance Sector**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78873-5>
20. Guégan, D. & Hassani, B. K. **Risk Measurement: From Quantitative Measures to Management Decisions**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02680-6>
21. Hopkin, P. **Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management**, 4th Edition, The Institute of Risk Management & Kogan Page Ltd., London, U.K., 2017. https://archive.org/details/fundamentalsofri0000hopk_s2e6
22. Jhunjhunwala, S. **Corporate Governance : Creating Value for Stakeholders**, Palgrave Macmillan, Singapore, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-981-99-2707-4>
23. Joshi, S. & Kansil, R. **Looking at and Beyond Corporate Governance in India : A Journey of Three Decades of Reforms**, Palgrave Macmillan, Singapore, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-981-99-3401-0>

24. Karminsky, A. M., Mistrulli, P. E., Stolbov, M. I., & Shi, Y. **Risk Assessment and Financial Regulation in Emerging Markets' Banking : Trends and Prospects**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-69748-8>
25. Koslowski, P. **The Ethics of Banking : Conclusions from the Financial Crisis**, (Vol. 30), Springer Dordrecht, Netherlands, 2011. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-0656-9>
26. Koulafetis, P. **Modern Credit Risk Management**, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2017. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52407-2>
27. La Torre, M. **Risk in Banking: Developing a Knowledge Risk Management Framework for Cooperative Credit Banks**, Palgrave Pivot, Cham, Switzerland, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-54498-0>
28. Lagoarde-Segot, T. **Ecological Money and Finance : Exploring Sustainable Monetary and Financial Systems**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-14232-1>
29. Lee, H. **Risk Management : Fundamentals, Theory, and Practice in Asia**, Springer, Singapore, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-3468-0>
30. Lessambo, F. **The International Banking System : Capital Adequacy, Core Businesses and Risk Management**, 1st Edition, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2013. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-27513-4>
31. Li, J., Wei, L., & Zhu X. **Financial Statements-Based Bank Risk Aggregation**, Springer, Singapore, 2022. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-0408-0>
32. Lien, T. T. H. **Board Directors, Financial Derivatives, and Corporate Governance : The Case of Vietnam**, Springer, Singapore, 2022. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-1400-3>
33. Mahanti, R. **Data Governance and Compliance : Evolving to Our Current High Stakes Environment**, Springer, Singapore, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-981-33-6877-4>
34. Migliorelli, M. & Dessertine, P. **Sustainability and Financial Risks : The Impact of Climate Change, Environmental Degradation and Social Inequality on Financial Markets**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-54530-7>
35. Minciullo, M. **Corporate Governance and Sustainability : The Role of the Board of Directors**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-18885-6>
36. Panova, G. **Financial Markets Evolution : From the Classical Model to the Ecosystem. Challengers, Risks and New Features**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-71337-9>
37. Polizzi, S. **Risk Disclosure in the European Banking Industry : Qualitative and Quantitative Content Analysis Methodologies**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2022. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-93967-0>
38. Principale, S. **Fostering Sustainability in Corporate Governance : Analysis of the EU Sustainable Corporate Governance and Due Diligence Directives**, Springer Nature, Cham, Switzerland, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-30354-8>
39. Richard, A., Christopher, D., & Peter, W. **Foundations of banking risk : An overview of banking, banking risks, and risk-based banking regulation**, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, U.S., 2009. <http://archive.org/details/foundationsofban0000unse>
40. Robertson, D. **Managing Operational Risk: Practical Strategies to Identify and Mitigate Operational Risk within Financial Institutions**, 1st edition, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2016. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-44217-8>
41. Ruozi, R. & Ferrari, P. **Liquidity Risk Management in Banks : Economic and Regulatory Issues**, Springer, Heidelberg, Germany, 2013. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-29581-2>
42. Schoenmaker, D. & Schramade, W. **Corporate Finance for Long-Term Value**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-35009-2>
43. Schroeck, G. **Risk management and value creation in financial institutions**, John Wiley & Sons, New Jersey, U.S., 2002.
44. Shahla, S. & David, C. **Corporate Governance and International Business**, Bookboon, Copenhagen, Denmark, 2014. <https://bookboon.com/en/corporate-governance-and-international-business-ebook?mediaType=ebook>
45. Tian, W. **Commercial Banking Risk Management : Regulation in the Wake of the Financial Crisis**, Palgrave Macmillan, London, U.K., 2017. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59442-6>
46. Trinh, V. Q. **Fundamentals of Board Busyness and Corporate Governance**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2022. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-89228-9>

47. Wernz, J. **Bank Management and Control : Strategy, Pricing, Capital and Risk Management**, 2nd Edition, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42866-2>
48. Yhip, T. M. & Alagheband, B. M. D. **The Practice of Lending : A Guide to Credit Analysis and Credit Risk**, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-32197-0>
49. Zopounidis, C., Benkraiem, R., & Kalaitzoglou, I. **Financial Risk Management and Modeling**, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-66691-0>
50. Zou, W. **Corporate Governance in the Banking Sector in China**, Springer, Singapore, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-3510-5>

Second: Official & Institutional Sources (Working Papers, Official Reports, Guidelines, Principles)

1. Adrian, T. **Risk Management and Regulation**, (18/13), International Monetary Fund, Washington D.C., U.S., 2018. <https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2018/08/01/Risk-Management-and-Regulation-45664>
2. Banque d'Algérie, **La Banque d'Algérie modernise l'approche de supervision**, Communiqué de Banque d'Algérie, El Aurassi, Alger, 24/11/2021. <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2022/03/communiqu24112021-1.pdf>
3. Banque d'Algérie, **La Supervision Basee sur Les Risques**, Banque d'Algérie, El Aurassi, Alger, 26 Décembre 2022. <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/02/SESSION-2-SUPERVISION-BASEE-SUR-LES-RISQUES.pdf>
4. BCBS, **Basel II: The New Basel Capital Accord**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, April 2003. <https://www.bis.org/bcbs/bcbscp3.pdf>
5. BCBS, **Basel III leverage ratio framework and disclosure requirements**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, January 2014. <https://www.bis.org/publ/bcbs270.pdf>
6. BCBS, **Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, December 2010. <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>
7. BCBS, **Basel Framework: MAR 10 – Definition and Application for Market Risk**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 2020. https://www.bis.org/basel_framework/chapter/MAR/10.htm
8. BCBS, **Core Principles for Effective Banking Supervision**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, September 2012. <https://www.bis.org/publ/bcbs230.pdf>
9. BCBS, **Core Principles for Effective Banking Supervision**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, September 2024. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d573.pdf>
10. BCBS, **CRE - Calculation of RWA for credit risk, CRE20 Standardised approach: individual exposures**, Version effective as of 01 Jan 2023, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 15/08/2025. https://www.bis.org/basel_framework/chapter/CRE/20.htm
11. BCBS, **Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 1998. <https://www.bis.org/publ/bcbsep131.pdf>
12. BCBS, **Corporate governance principles for banks**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 2015. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>
13. BCBS, **History of the Basel Committee**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, Available on the web site: <https://www.bis.org/bcbs/history.htm>, 28/07/2024, 11:10.
14. BCBS, **Issues in the Governance of Central Banks**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, May 2009. <https://www.bis.org/publ/othp04.pdf>
15. BCBS, **OPE - Calculation of RWA for operational risk, OPE25 - Standardised approach**, Version effective as of 15 Dec 2019, First version in the format of the consolidated framework, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, 2019. https://www.bis.org/basel_framework/chapter/OPE/25.htm?inforce=20191215&published=20191215
16. BCBS, **Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, September 2008. <https://www.bis.org/publ/bcbs144.pdf>
17. BCBS, **Principles for the management of credit risk**, Consultative Document, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, February 2025. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d591.pdf>
18. BCBS, **Principles for the Sound Management of Operational Risk**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, June 2011. <https://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
19. BCBS, **Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk**, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, February 2003. <https://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>

20. Bossu W., & Rossi, A. D. P. **The Role of Board Oversight in Central Bank Governance: Key Legal Design Issues**, IMF Working Paper (WP/19/293), IMF, 2019. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/12/27/The-Role-of-Board-Oversight-in-Central-Bank-Governance-Key-Legal-Design-Issues-48906>
21. Effros, R. C. **Current Legal Issues Affecting Central Banks**, Vol 5, International Monetary Fund, Washington D.C., U.S., 1998. <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781557756954/9781557756954.xml>
22. Glenn, D. I. **Determining Sample Size**, Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS), University of Florida, Florida, USA, 2013. <https://www.psychosphere.com/Determining%20sample%20size%20by%20Glen%20Israel.pdf>
23. Greuning, H. van & Brajovic-Bratanovic, S. **Analyzing Banking Risk : A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management**, World Bank Publications, Washington D.C., U.S., 2009.
24. IMF, **Financial Sector Assessment : A Handbook**, The World Bank/The International Monetary Fund, Washington D.C., U.S., 2005. <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9780821364321/9780821364321.xml>
25. Marcus, A. J. **Central bank governance and the prevention and detection of corruption**, Transparency International, Berlin, Germany, 4 April 2019. <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/central-bank-governance-and-the-prevention-and-detection-of-corruption>
26. NCUA, **CAMELS Rating System**, National Credit Union Administration, Office of the Federal Register, Vol. 86, No. 44, Washington, D.C., U.S., 9 March 2021. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2021-03-09/pdf/2021-01396.pdf>
27. OECD, **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Publishing, Paris, France, 2023. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
28. OECD, **OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises**, OECD Publishing, Paris, France, 2024. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
29. Saidane, D. **Banques Maghrébines : Défis et Opportunités face à la COVID-19**, [Rapport annuel 2020], L'Union des Banques Maghrébines (UBM), Tunis, Tunisia, 2020. <https://ubmonline.org/wp-content/uploads/2022/02/Rapport-UBM-2020-VF-301121.pdf>
30. Türker Kaya, Y. **CAMELS Analysis in the Turkish Banking Sector**, [MSPD Working Papers], Banking Regulation and Supervision Agency, Türkiye, September 2001. https://www.researchgate.net/publication/237503216_Turk_Bankacilik_Sektorunde_CAMELS_Analizi

Third: Theses

1. Dang, U. **The CAMEL rating system in banking supervision: A case study**, Bachelor's thesis, Arcada University of Applied Sciences, 2011. <http://www.theseus.fi/handle/10024/38344>

Fourth: Scientific Articles

1. Abdelatif, T., Bachir, B. amor M., Fateh, S., & Khalida, A. **Performance evaluation of banks using the CAMELS Model : A case study of the national bank of Algeria (2022–2023)**, International Journal of Economic Perspectives, 18(11), 2024. <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/747>
2. Abdulla, H., & Elshandidy, T. (2023). **Do governance factors affect the effectiveness of risk management disclosure in UAE banks?** Cogent Business & Management, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2238394>
3. Abuzarqa, R., & Tarnóczy, T. **Performance evaluation using the CAMELS model : A comparative study of local commercial banks in Qatar and Kuwait**, Banks and Bank Systems, 16(3), 2021. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/bbs.16(3).2021.14)
4. Adams, S. W., Fauver, L., Milbach, L., & Taboada, A. G. (2022). **Bank regulation, internal governance, and bank risk: Global evidence**. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4115611
5. Addo, K. A., Hussain, N., & Iqbal, J. **Corporate Governance and Banking Systemic Risk : A Test of the Bundling Hypothesis**, Journal of International Money and Finance, 115, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2020.102327>
6. Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). **Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis**. Journal of Banking & Finance, Systemic risk, Basel III, global financial stability and regulation, 36(12), 3213-3226. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.10.020>
7. Ahsan, M. K. **Measuring Financial Performance Based on CAMEL : A Study on Selected Islamic Banks in Bangladesh**, Asian Business Review, 6(1), 2016. <https://doi.org/10.18034/abr.v6i1.26>
8. Aksoy, T., & Mohammed, A. (2020). **Assessing bank's internal control effectiveness: The case of Ghanaian listed banks**. International Journal of Research in Business and Social Science, 9(4), 196-206. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.743>

9. Amuda, O. A., Saka, A., Bamiyase, I. O., Arulogun, O. O., & Omoregbee, G. (2025). **evaluating the impact of corporate governance on bank risk and financial stability in Sub-Saharan Africa: a CAMELS-Based empirical analysis**. Indonesian Journal of Sustainability Policy and Technology, 3(2), 62-79. <https://doi.org/10.61656/ijospat.v3i2.350>
10. Arslan, M., & Tutkavul, K. (2025). **CAMELS modeli bileşenlerinin bankaların finansal performansına etkisinin incelenmesi: Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda bir uygulama**. Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi, 10(4), 1696-1709. <https://doi.org/10.30784/epfad.1688441>
11. Bansal, R. R., & Singh, N. P. **Analyzing the Financial Performance of Commercial Banks in India : Camel Model on YES Bank & SBI And Lakshmi Vilas Bank & DBS Bank India Ltd**, Economics and Business Quarterly Reviews, 7(2), 2024. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.07.02.581>
12. Bekri, M., & Benghazala, Z. (2022). **The impact of bank governance on risk taking and bank performance: listed banks in the MENA region**. International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, 4(2), 109-139. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6647678>
13. Boukeffa, H. (2022). **The utility of corporate governance in managing financial risks in banks -case study of a local bank-**. Journal of Research in Finance and Accounting, 7(02), 438-450.
14. Charef, A., & Azzawi, K. (2025). **The Impact of Internal Governance Mechanisms on Operational Risk: The Algerian Banking Sector**. Journal of Economics and Management, 9(1), 134-152. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1725784>
15. Diab, A., Marie, M., Elgharbawy, A., & Elbendary, I. **The effect of political risk and corporate governance on bank stability in the MENA region : Did the Arab Spring uprisings matter? ,** Cogent Business & Management, 10(1), 2023. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2174207>
16. El-Abiad, Z., Braendle, U., & El-Chaarani, H. **Formulation of a corporate governance index for banking sector : The GIB.X62**, Heliyon, 9(4), 2023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15253>
17. Ferrouhi, E. M. **Moroccan Banks Analysis Using CAMEL Model**, International Journal of Economics and Financial Issues, 4(3), 2014. <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/814>
18. Gaoual, Z. I., & Geryville, Z. **The US CAMELS Banking Rating System As An Effective Model for Evaluating the Performance of Algerian Public Banks A Case Study of the Algerian National Bank BNA**, Journal of Innovation and Marketing, 8(1), 2021. <https://asjp.cerist.dz/en/article/152405>
19. Guerrouf, M. K., & Khentouche, H. (2020). **The Role of Banking Governance in Managing and Reducing Risks in Banking Institution: Case Study of a Sample of Banking Agencies in Oum El Bouaghi**. Journal of Finance & Corporate Governance, 4(1), 31–60. <https://doi.org/10.54960/jfcg.v4i1.51>
20. Gupta, N., & Mahakud, J. **Ownership, bank size, capitalization and bank performance : Evidence from India**, Cogent Economics & Finance, 8(1), 2020. <https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1808282>
21. Hadfi, M. A., Hamed-Sidhom, M., & Hrichi, Y. (2026). **The Impact of State Ownership and Regulation on Internal Control Weaknesses: The Case of Algerian Banks**. Journal of Risk and Financial Management, 19(5). <https://doi.org/10.3390/jrfm19050328>
22. Hunjra, A. I., Jebabli, I., Thrikawala, S. S., Alawi, S. M., & Mehmood, R. **How do corporate governance and corporate social responsibility affect credit risk?**, Research in International Business and Finance, 67, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102139>
23. İncekara, A., & Çetinkaya, H. **Liquidity Risk Management : a Comparative Analysis of Panel Data Between Islamic and Conventional Banking in Turkey**, Procedia Computer Science, 158, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.136>
24. Jallali, S., & Zoghlami, F. (2022). **Does risk governance mediate the impact of governance and risk management on banks’ performance? Evidence from a selected sample of Islamic banks**. Journal of Financial Regulation and Compliance, 30(4). 439–464. <https://doi.org/10.1108/JFRC-04-2021-0037>
25. Jamil R. A., Ilahi I., & Kazmi S. **Financial performance of investment banks : A comparison**, Journal of Management Info, 1(4), 2014. <http://dx.doi.org/10.31580/jmi.v4i1.20>
26. Jiang, L., & Ji, M. (2023). **Risk management committee and bank performance: Evidence from the adoption of the Dodd–Frank Act**. Journal of Business Finance & Accounting, 51, 1762–1788. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12765>
27. Kacem, O., & Harbi, S. E. (2022). **Do risk governance and effective board affect bank performance? Evidence from large banks worldwide**. Risk Management, 24(4), 461-483. <https://doi.org/10.1057/s41283-022-00101-1>
28. Kafidipe, A., Uwalomwa, U., Dahunsi, O., & Okeme, F. O. **Corporate governance, risk management and financial performance of listed deposit money bank in Nigeria**, Cogent Business & Management, 8(1), 2021. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1888679>

29. Kashyap, S., & Iveroth, E. (2020). **Transparency and accountability influences of regulation on risk control : The case of a Swedish bank**. Journal of Management and Governance, 25(2), 475-508. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09550-w>
30. Koutoupis, A. G., & Malisiovas, T. (2023). **The effects of the internal control system on the risk, profitability, and compliance of the U.S. banking sector: A quantitative approach**. International Journal of Finance & Economics, 28(2), 1638–1652. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2498>
31. Kyei, S. M., Werner, K., & Appiah, K. O. **Board meetings and bank performance in Africa**, Cogent Business & Management, 9(1), 2022. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2034235>
32. Lakhal, N., & Zayed Kayouche, L. (2022). **The impact of applying banking governance on the performance of banks—a sample study of some Algerian public banks-**. International Journal of Economic Performance, 5(2), 564-578. <https://asjp.cerist.dz/en/article/287516>
33. Lee, P-L., Lye, C-T., Lee, C. **Is bank risk appetite relevant to bank default in times of Covid-19?**, Central Bank Review, 22(3), 2022. <https://doi.org/10.1016/j.cbrev.2022.08.003>
34. Leone, P., Gallucci, C., & Santulli, R. (2018). **How Does Corporate Governance Affect Bank Performance? The Mediating Role of Risk Governance**, International Journal of Business and Management, 13(10), 212–223. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n10p212>
35. Malihe, R. **CAMELS' Analysis in Banking Industry**, Global Journal of Engineering Science and Research Management, 2(11), 2015. <http://www.gjesrm.com/Issues%20PDF/Archive-2015/November-2015/2.pdf>
36. Marie, M., Kamel H., & Elbendary I. **How does internal governance affect banks' financial stability? Empirical evidence from Egypt**, International Journal of Disclosure and Governance, 18(3), 2021. <https://doi.org/10.1057/s41310-021-00110-8>
37. Marie, M., Kamel, H., & Elbendary, I. (2021). **How does internal governance affect banks' financial stability? Empirical evidence from Egypt**. International Journal of Disclosure and Governance, 18(3), 240-255. <https://doi.org/10.1057/s41310-021-00110-8>
38. Maude, F. A., Tijjani, M. S., Muazu, S. M., Ringim, K. J. & Dogarawa, A. B. **Effect of CAMELS Financial Indicators on Profitability of Systemically Important Banks (SIBs) in Nigeria**, Sokoto Journal of Management Studies, Usmanu Danfodiyo University, Sokoto, Nigeria, 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3666896>
39. Murlon-Druol, E. **'Trust is good, control is better' : The 1974 Herstatt Bank Crisis and its Implications for International Regulatory Reform**, Business History, 57(2), 2015. <https://doi.org/10.1080/00076791.2014.950956>
40. Nabilah, R., & Rashidah, A. R. **Camels and Performance Evaluation of Banks in Malaysia : Conventional Versus Islamic**, Journal of Islamic Finance and Business Research, 2(1), 2013. <https://shorturl.at/bu5JS>
41. Nahar, S., Azim, M. I., & Hossain, M. M. (2020). **Risk disclosure and risk governance characteristics: evidence from a developing economy**. International Journal of Accounting and Information Management, 28(4), 577–605. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-07-2019-0083>
42. Nguyen, Q. K. (2022). **Determinants of bank risk governance structure : A cross-country analysis**. Research in International Business and Finance, 60, 101575. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101575>
43. Nguyen, Q. K., & Dang, V. C. (2022). **The impact of risk governance structure on bank risk management effectiveness: Evidence from ASEAN countries**. Heliyon, 8(10), e11192. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11192>
44. Niharika, S., & Rohan, R. **Analysis and Evaluation : Performance of Bank Through CAMEL Model, A Case Study of Selected Public and Private Banks in India**, International Journal of Scientific Research in Engineering and Management, 7(4), 2023. <https://doi.org/10.55041/IJSREM19804>
45. Nsaibi, M., Abidi, I., & Rajhi, M. T. (2020). **Corporate Governance and Operational Risk : Empirical Evidence**. International Journal of Economics and Financial Issues, 10(4), 107-115. <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/9861>
46. Ofori, B. S., Padi, A., & Musah, A. (2025). **Corporate governance effectiveness and operational risk of banks**. Discover Global Society, 3(1), 23. <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00159-8>
47. Rahman, M. Z., & Islam, M. S. **Use of CAMEL Rating Framework : A Comparative Performance Evaluation of Selected Bangladeshi Private Commercial Banks**, International Journal of Economics and Finance, 10(1), 2018. <https://doi.org/10.5539/ijef.v10n1p120>
48. Saji, T. G. N., & Sahle, Y. A. **CAMELS and Bank Performance Measurement : A Case Study of Bank of Baroda**, International Journal of Banking, Risk and Insurance, 3(1), 2015. https://www.researchgate.net/publication/307872084_CAMELS_and_Bank_Performance_Measurement_A_Case_Study_of_Bank_of_Baroda

49. Shaddady, A., & Moore, T. (2019). **investigation of the effects of financial regulation and supervision on bank stability: the application of CAMELS-DEA to quantile regressions**. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 58, 96-116. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2018.09.006>
50. Yuksel, S., Dincer, H., & Hacioglu, U. **CAMELS-based Determinants for the Credit Rating of Turkish Deposit Banks**, International Journal of Finance & Banking Studies, 4(4), 2015. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v4i4.35>
51. Zhang, X., Li, F., Xu, Y., & Ortiz, J. **Economic uncertainty and bank risk : The moderating role of risk governance**, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 35(1), 2022. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1985568>

Fifth: Scientific Conferences

1. Helhel, Y., & Varshalomidze, M. **Evaluaton of National Private Commercial Banks Operating in Georgia by Camels Rating System**, Finance Symposium Denizli, Pamukkale University, Denizli, Türkiye, 15-18 October 2014. <https://bit.ly/41OSnIC>
2. Thisaranga, K. D. I. U., & Ariyasena, D. L. M. N. K. **Effect of Camel Model on Bank Performance : With Special Reference to Listed Commercial Banks in Sri Lanka**, International Conference on Business Research, University of Moratuwa, Moratuwa, Sri Lanka, 3 December 2021. <https://bit.ly/4mMZ7Zo>

Sixth: Annual reports of banks

1. AlSalam Bank Algeria, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021. https://www.alsalamalgeria.com/pdf/RapportAnnuel2021_AR.pdf
2. Bank ABC Algérie, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021. <https://www.bank-abc.com/en/ShareholderRelations/Annual%20Reports/Bank%20ABC%20Algeria%20-%20Annual%20Report%202021.pdf>
3. Banque Nationale d'Algérie, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021. <https://www.bna.dz/wp-content/uploads/2023/01/rapport-bna-2021-1.pdf>
4. BNP Paribas El Djazaïr, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021. https://www.bnpparibas.dz/wp-content/blogs.dir/sites/4/2022/07/BNP_22_07_Rapport-annuel_HD_WEB.pdf
5. Fransabank El Djazaïr, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021. https://www.fransabank.dz/wp-content/uploads/2023/04/Rapport_annuel_Fransabank_2021.pdf
6. Gulf Bank Algérie, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2020. <https://www.agb.dz/rapports/rapportannuel/rapportannuel2020.pdf>
7. Société Générale Algérie, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021. https://societegenerale.dz/fileadmin/user_upload/Algerie/PDF/Rapport_d_Activite_2021.pdf
8. Trust Bank Algeria, **Organigramme**, Rapport annuel, Algérie, 2021. https://www.trustbank.dz/images/TBARapportAnn2021_FR.pdf

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان النهائي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة



الاستبيان

تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه يقوم الباحث بإعداد دراسة حول: "دور حوكمة النظام المصرفي والمالي في تفعيل آليات إدارة المخاطر - دراسة ميدانية"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تغطية ذلك بتصميم استمارة استبيان مكونة من مجموعة من الأسئلة التي تغطي معظم جوانب الدراسة. إن حرصكم على تقديم البيانات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية يساهم في تحقيق أهداف هذا البحث، لذا يرجى التكرم بالإجابة من خلال وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة، علما أن البيانات التي سيوفرها الاستبيان تستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

الباحث: عيسى قتالة، جامعة الجلفة، aissa.guettala@univ-djelfa.dz

الأستاذ المشرف: د. سعد قصري، جامعة الجلفة، kesri.saad@yahoo.fr

المحور الأول: البيانات الشخصية

المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	الخبرة المهنية
☐ دكتوراه	☐ مدير الوكالة	☐ أقل من 5 سنوات
☐ ماستر	☐ نائب المدير	☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ ليسانس	☐ رئيس مصلحة	☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
☐ أخرى	☐ مدقق داخلي	☐ أكثر من 15 سنة
.....	☐ موظف	
	☐ مدقق خارجي	

اسم البنك الذي تعمل به: اسم المصلحة التي تعمل بها:

المحور الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية

أولا: هيكلية الحوكمة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 الوكالة تلتزم بسياسات وإجراءات الحوكمة الصادرة عن المديرية العامة.					
2 إدارة الوكالة تحدد الممارسات المناسبة لإدارة أعمال الوكالة.					
3 مسيرو الوكالة مؤهلون لشغل وظائفهم.					
4 الوكالة تتبع سياسات متوافقة مع الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المديرية العامة لتحقيق أهدافها.					

ثانيا: إدارة المخاطر

5 إدارة الوكالة تتواصل بانتظام مع المديرية الجهوية و/أو العامة.					
6 إدارة الوكالة تقدم تقارير للمديرية الجهوية و/أو العامة لاطلاعها حول أداء الوكالة والتحديات التي تواجهها.					
7 الوكالة تتبع نظاما داخليا لمراقبة الامتثال للقوانين واللوائح المصرفية.					
8 يوجد تواصل في البنك حول الأداء المالي والمخاطر، من خلال الاتصال المباشر وتقديم تقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا وبنك الجزائر.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
ثالثاً: الرقابة الداخلية					
					9 يلتزم المراجع الداخلي بالمعايير المهنية الوطنية والدولية أثناء القيام بواجباته.
					10 تقوم وكالتك بتقييم دوري لأداء الموظفين لتحسين الكفاءة وضمان جودة الخدمة.
					11 يتم توفير التدريب المستمر لموظفي وكالتك لتحسين فهمهم للامتثال والإجراءات التنظيمية.
					12 تشجع وكالتك على الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني من خلال قنوات آمنة وسريّة.
					13 يتماشى نظام المكافآت مع استراتيجيّة الأعمال والمخاطر الخاصّة بالبنك.
					14 يسهم نظام المكافآت الذي اعتمدته المجلس في تحقيق حوكمة مؤسسية سليمة وإدارة فعالة للمخاطر.
					15 معايير الأداء متسقة مع الاستدامة طويلة المدى والسلامة المالية للبنك.
رابعاً: الشفافية					
					16 تؤلّي وكالتك أهمية كبيرة لأمن المعلومات وحماية بيانات العملاء.
					17 تلتزم وكالتك بتقديم معلومات دقيقة وشاملة عن منتجاتها وخدماتها لعملائها.
					18 إفصاح البنك متناسب مع أهميته الاقتصادية وملامح مخاطره.
					19 تقدّم اللجنة المصرفية لبنك الجزائر التوجيه والإشراف على الحوكمة المصرفية للبنك الذي تعمل به.
المحور الثالث: آليات إدارة المخاطر					
					1 يقوم بنكك بتحديد شامل ومنهجي لمخاطره المتعلقة بكل هدف من أهدافه.
					2 عملية تحديد المخاطر مستمرة في بنكك على مستوى كافة المعاملات.
					3 يتم تقييم مخاطر البنك باستخدام طرق التحليل الكمي.
					4 يتم تقييم مخاطر البنك باستخدام طرق التحليل النوعي (عالية، متوسطة، منخفضة).
					5 تتضمن استجابة بنكك لتحليل المخاطر ترتيبها حسب الأولوية واختيار تلك التي تحتاج إلى إدارة نشطة.
					6 يعزز الهيكل التنظيمي لبنكك المراقبة والسيطرة على المخاطر.
					7 مراقبة فعالية إدارة المخاطر جزء مهم في التقارير الإدارية الروتينية لبنكك.

شكراً جزيلاً على وقتكم ومساهمتمكم.

الملحق رقم 02: تحكيم الإستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
أ.د. غفال إلياس	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
أ.د. قمان مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
أ.د. سلماني عادل	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة
د. نصيرة عقبة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة

الملحق رقم 03: الاتساق الداخلي للبعد الأول " هيكلية الحوكمة "

Sortie obtenue		04-DEC-2024 16:57:11	
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA.sav	GUETTALA\Desktop\AISSA
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=X111 X112 X113 X114 X11 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,03

Corrélations

		X111	X112	X113	X114	X11
X111	Corrélation de Pearson	1	,541**	1,000**	,551**	,932**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
X112	Corrélation de Pearson	,541**	1	,541**	,147	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,144	,000
	N	100	100	100	100	100
X113	Corrélation de Pearson	1,000**	,541**	1	,551**	,932**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100
X114	Corrélation de Pearson	,551**	,147	,551**	1	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,144	,000		,000
	N	100	100	100	100	100
X11	Corrélation de Pearson	,932**	,699**	,932**	,699**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

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

الملحق رقم 04: الاتساق الداخلي للبعد الثاني " إدارة المخاطر "

04- DEC-2024 16:57:48

Sortie obtenue			
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\AISSA	GUETTALA\Desktop\AISSA
		GUETTALA.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=X121 X122 X123 X124 X12 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,03

Corrélations

		X121	X122	X123	X124	X12
X121	Corrélation de Pearson	1	,735**	,499**	,155	,770**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,123	,000
	N	100	100	100	100	100
X122	Corrélation de Pearson	,735**	1	,784**	,296**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,000
	N	100	100	100	100	100
X123	Corrélation de Pearson	,499**	,784**	1	,313**	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,000
	N	100	100	100	100	100
X124	Corrélation de Pearson	,155	,296**	,313**	1	,559**
	Sig. (bilatérale)	,123	,003	,002		,000
	N	100	100	100	100	100
X12	Corrélation de Pearson	,770**	,913**	,849**	,559**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

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

الملحق رقم 05: الاتساق الداخلي للبعد الثالث " الرقابة الداخلية "

Sortie obtenue		04- DEC-2024 16:58:34	
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA.sav	GUETTALA\Desktop\AISSA
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	100	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=X131 X132 X133 X134 X135 X136 X137 X13 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00	
	Temps écoulé	00:00:00,02	

Corrélations

		X131	X132	X133	X134	X135	X136	X137	X13
X131	Corrélation de Pearson	1	,293**	,645**	,266**	,406**	,382**	,115	,673**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,008	,000	,000	,253	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
X132	Corrélation de Pearson	,293**	1	,404**	,680**	,340**	,086	-,196	,691**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,000	,001	,396	,050	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
X133	Corrélation de Pearson	,645**	,404**	1	,421**	,550**	,185	-,082	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,066	,419	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
X134	Corrélation de Pearson	,266**	,680**	,421**	1	,387**	,252*	-,004	,720**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000		,000	,012	,965	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
X135	Corrélation de Pearson	,406**	,340**	,550**	,387**	1	,643**	,384**	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
X136	Corrélation de Pearson	,382**	,086	,185	,252*	,643**	1	,550**	,599**
	Sig. (bilatérale)	,000	,396	,066	,012	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
X137	Corrélation de Pearson	,115	-,196	-,082	-,004	,384**	,550**	1	,290**
	Sig. (bilatérale)	,253	,050	,419	,965	,000	,000		,003
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
X13	Corrélation de Pearson	,673**	,691**	,710**	,720**	,780**	,599**	,290**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

الملحق رقم 06: الاتساق الداخلي للبعد الرابع " الشفافية "

Sortie obtenue		04- DEC-2024 16:59:20		
Commentaires				
Entrée	Données		C:\Users\AISSA GUETTALA.sav	GUETTALA\Desktop\AISSA
	Jeu de données actif		Jeu_de_données1	
	Filtre		<sans>	
	Pondération		<sans>	
	Scinder un fichier		<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		100	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante		Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées		Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=X141 X142 X143 X144 X14 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.		
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,03	
	Temps écoulé		00:00:00,03	

Corrélations

		X141	X142	X143	X144	X14
X141	Corrélation de Pearson	1	,293**	,662**	,240*	,660**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,016	,000
	N	100	100	100	100	100
X142	Corrélation de Pearson	,293**	1	,426**	,650**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
X143	Corrélation de Pearson	,662**	,426**	1	,402**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100
X144	Corrélation de Pearson	,240*	,650**	,402**	1	,759**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100
X14	Corrélation de Pearson	,660**	,840**	,778**	,759**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

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

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

الملحق رقم 07: الاتساق الداخلي للمحور الثالث "آليات إدارة المخاطر"

Sortie obtenue	05-DEC-2024 09:21:15	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Pictures\A1.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,06

		Corrélations							
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y
Y1	Corrélation de Pearson	1	,021	,468**	,531**	,768**	,494**	,703**	,823**
	Sig. (bilatérale)		,836	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Y2	Corrélation de Pearson	,021	1	,043	,178	,094	,143	,147	,328**
	Sig. (bilatérale)	,836		,672	,076	,353	,156	,145	,001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Y3	Corrélation de Pearson	,468**	,043	1	,490**	,437**	,320**	,340**	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000	,672		,000	,000	,001	,001	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Y4	Corrélation de Pearson	,531**	,178	,490**	1	,614**	,304**	,432**	,742**
	Sig. (bilatérale)	,000	,076	,000		,000	,002	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Y5	Corrélation de Pearson	,768**	,094	,437**	,614**	1	,421**	,506**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,353	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Y6	Corrélation de Pearson	,494**	,143	,320**	,304**	,421**	1	,539**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,156	,001	,002	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Y7	Corrélation de Pearson	,703**	,147	,340**	,432**	,506**	,539**	1	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,145	,001	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Y	Corrélation de Pearson	,823**	,328**	,643**	,742**	,790**	,696**	,768**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

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

الملحق رقم 08: ثبات عبارات البعد الأول " هيكلية الحوكمة "

Sortie obtenue	04-DEC-2024 17:05:45	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Desktop\AISSA GUETTALA.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=X111 X112 X113 X114 /SCALE('هيكلية الحوكمة') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : هيكلية الحوكمة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	100	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	4

الملحق رقم 09: ثبات عبارات البعد الثاني " إدارة المخاطر "

Sortie obtenue	04-DEC-2024 17:06:29	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Desktop\AISSA GUETTALA.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=X121 X122 X123 X124 /SCALE('وظيفة إدارة المخاطر') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : وظيفة إدارة المخاطر

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	100	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	4

الملحق رقم 10: ثبات عبارات البعد الثالث " الرقابة الداخلية "

Sortie obtenue		04-DEC-2024 17:07:07
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Desktop\AISSA GUETTALA.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice	
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=X131 X132 X133 X134 X135 X136 X137 /SCALE("الرقابة الداخلية") ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : الرقابة الداخلية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	100	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	7

الملحق رقم 11: ثبات عبارات البعد الرابع " الشفافية "

Sortie obtenue		04-DEC-2024 17:07:42
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Desktop\AISSA GUETTALA.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice	
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=X141 X142 X143 X144 /SCALE("الشفافية") ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : الشفافية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	100	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	4

الملحق رقم 12: ثبات عبارات المحور الثاني " مبادئ الحوكمة المصرفية "

Sortie obtenue		04-DEC-2024 17:09:03
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Desktop\AISSA GUETTALA.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice	
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=X111 X112 X113 X114 X121 X122 X123 X124 X131 X132 X133 X134 X135 X136 X137 X141 X142 X143 X144 /SCALE('محور مبادئ حوكمة البنوك') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

محور مبادئ حوكمة البنوك : Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	100	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	19

الملحق رقم 13: ثبات عبارات المحور الثالث " آليات إدارة المخاطر "

Sortie obtenue		05-DEC-2024 09:19:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Pictures\A1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice	C:\Users\AISSA GUETTALA\Pictures\A1.sav
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

محور آليات إدارة المخاطر : Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	100	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	7

الملحق رقم 14: معامل الثبات الفا كرونباخ للاستبيان ككل

Sortie obtenue		10-DEC-2024 17:45:21
Commentaires		
Entrée	Données	D:\PhD\المقال\article spss\Nouveau dossier\A1.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	D:\PhD\المقال\article spss\Nouveau dossier\A1.sav
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X111 X112 X113 X114 X121 X122 X123 X124 X131 X132 X133 X134 X135 X136 X137 X141 X142 X143 X144 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

الاستبيان ككل : Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	100	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	26

الملحق رقم 15: البيانات الوصفية للمحور الأول " البيانات الشخصية "

Sortie obtenue		04-DEC-2024 18:23:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Desktop\AISSA GUETTALA.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:03,98
	Temps écoulé	00:00:02,75

Statistiques

		المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	الخبرة المهنية
N	Valide	100	100	100
	Manquant	0	0	0

Table de fréquences

		المؤهل العلمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	D	4	4,0	4,0	4,0
	M	80	80,0	80,0	84,0
	L	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

		المسمى الوظيفي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	DIR	7	7,0	7,0	7,0
	ADJ	7	7,0	7,0	14,0
	CHF	28	28,0	28,0	42,0
	IA	7	7,0	7,0	49,0
	EM	44	44,0	44,0	93,0
	EA	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	A	37	37,0	37,0	37,0
	B	35	35,0	35,0	72,0
	C	17	17,0	17,0	89,0
	D	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم 16: البيانات الوصفية لعبارات البعد الأول " هيكلية الحوكمة "

Sortie obtenue		13-DEC-2024 17:35:16	
Commentaires			
Entrée	Données	D:\PhD\المقال\article spss\Nouveau dossier\A1.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	100	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=X111 X112 X113 X114 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00	
	Temps écoulé	00:00:00,01	

Statistiques

		X111	X112	X113	X114
N	Valide	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,6400	4,2400	4,6400	4,4900
Ecart type		,48242	,60503	,48242	,59450

Table de fréquences

X111

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	36	36,0	36,0	36,0
	AD	64	64,0	64,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X112

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	9	9,0	9,0	9,0
	A	58	58,0	58,0	67,0
	AD	33	33,0	33,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X113

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	36	36,0	36,0	36,0
	AD	64	64,0	64,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X114

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	5	5,0	5,0	5,0
	A	41	41,0	41,0	46,0
	AD	54	54,0	54,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم 17: البيانات الوصفية لعبارات البعد الثاني " إدارة المخاطر "

Sortie obtenue	13-DEC-2024 17:36:03	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\PhD\المقال\article spss\Nouveau dossier\A1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=X121 X122 X123 X124 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		X121	X122	X123	X124
N	Valide	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,4600	4,3800	4,3800	3,9400
Ecart type		,50091	,50812	,54643	,48866

Table de fréquences

X121

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	54	54,0	54,0	54,0
	AD	46	46,0	46,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X122

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	1	1,0	1,0	1,0
	A	60	60,0	60,0	61,0
	AD	39	39,0	39,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X123

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DA	1	1,0	1,0	1,0
	A	59	59,0	59,0	60,0
	AD	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X124

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	15	15,0	15,0	15,0
	A	76	76,0	76,0	91,0
	AD	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم 18: البيانات الوصفية لعبارات البعد الثالث " الرقابة الداخلية "

Sortie obtenue	13-DEC-2024 17:36:46	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\PhD\المقال\article spss\Nouveau dossier\A1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=X131 X132 X133 X134 X135 X136 X137 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

		Statistiques						
		X131	X132	X133	X134	X135	X136	X137
N	Valide	100	100	100	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0600	3,3100	4,0300	3,6400	3,9600	3,9200	3,6900
Ecart type		,60000	1,04151	,67353	,64385	,54901	,50612	,56309

Table de fréquences

X131		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DA	1	1,0	1,0	1,0
	N	12	12,0	12,0	13,0
	A	67	67,0	67,0	80,0
	AD	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X132		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DA	30	30,0	30,0	30,0
	N	22	22,0	22,0	52,0
	A	35	35,0	35,0	87,0
	AD	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X133		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DA	2	2,0	2,0	2,0
	N	15	15,0	15,0	17,0
	A	61	61,0	61,0	78,0
	AD	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X134		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	45	45,0	45,0	45,0
	A	46	46,0	46,0	91,0
	AD	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X135		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DA	2	2,0	2,0	2,0
	N	11	11,0	11,0	13,0
	A	76	76,0	76,0	89,0
	AD	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X136		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	17	17,0	17,0	17,0
	A	74	74,0	74,0	91,0
	AD	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X137		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	36	36,0	36,0	36,0
	A	59	59,0	59,0	95,0
	AD	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم 19: البيانات الوصفية لعبارات البعد الرابع " الشفافية "

Sortie obtenue		13-DEC-2024 17:37:49
Commentaires		
Entrée	Données	D:\PhD\المقال\article spss\Nouveau dossier\A1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=X141 X142 X143 X144 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		X141	X142	X143	X144
N	Valide	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,0600	3,3300	4,0400	3,6400
Ecart type		,60000	1,03529	,68046	,64385

Table de fréquences

X141

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DA	1	1,0	1,0	1,0
	N	12	12,0	12,0	13,0
	A	67	67,0	67,0	80,0
	AD	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X142

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DA	29	29,0	29,0	29,0
	N	22	22,0	22,0	51,0
	A	36	36,0	36,0	87,0
	AD	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X143

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DA	2	2,0	2,0	2,0
	N	15	15,0	15,0	17,0
	A	60	60,0	60,0	77,0
	AD	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

X144

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	45	45,0	45,0	45,0
	A	46	46,0	46,0	91,0
	AD	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم 20: البيانات الوصفية لعبارات المحور الثالث " آليات إدارة المخاطر "

Sortie obtenue	13-DEC-2024 17:38:16	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\PhD\المقال\article spss\Nouveau dossier\A1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

		Statistiques						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
N	Valide	100	100	100	100	100	100	100
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9500	4,0800	3,8900	3,9900	3,9000	4,0500	3,9800
Ecart type		,43519	,44222	,46915	,52214	,43809	,57516	,49196

Table de fréquences

Y1		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	12	12,0	12,0	12,0
	A	81	81,0	81,0	93,0
	AD	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	
Y2		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	6	6,0	6,0	6,0
	A	80	80,0	80,0	86,0
	AD	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	
Y3		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	17	17,0	17,0	17,0
	A	77	77,0	77,0	94,0
	AD	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	
Y4		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	14	14,0	14,0	14,0
	A	73	73,0	73,0	87,0
	AD	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	
Y5		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DA	1	1,0	1,0	1,0
	N	12	12,0	12,0	13,0
	A	83	83,0	83,0	96,0
	AD	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	
Y6		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	14	14,0	14,0	14,0
	A	67	67,0	67,0	81,0
	AD	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	
Y7		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	N	13	13,0	13,0	13,0
	A	76	76,0	76,0	89,0
	AD	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم 21: قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد الحوكمة المصرفية وآليات إدارة المخاطر

Sortie obtenue		20-DEC-2024 18:37:55
Commentaires		
Entrée	Données	D:\PhD\المقال\article spss\Nouveau dossier\A1.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X1 Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

		Corrélations					
		X11	X12	X13	X14	X1	Y
X11	Corrélation de Pearson	1	,369**	,429**	,097	,747**	,374**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,339	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X12	Corrélation de Pearson	,369**	1	-,002	-,059	,478**	,282**
	Sig. (bilatérale)	,000		,987	,561	,000	,005
	N	100	100	100	100	100	100
X13	Corrélation de Pearson	,429**	-,002	1	,085	,600**	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000	,987		,402	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X14	Corrélation de Pearson	,097	-,059	,085	1	,572**	,147
	Sig. (bilatérale)	,339	,561	,402		,000	,144
	N	100	100	100	100	100	100
X1	Corrélation de Pearson	,747**	,478**	,600**	,572**	1	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Y	Corrélation de Pearson	,374**	,282**	,615**	,147	,565**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,144	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

الملحق رقم 22: نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

Régression

Sortie obtenue		Remarques	05-DEC-2024 09:22:48
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Pictures\A1.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:03,55
	Temps écoulé		00:00:02,21
	Mémoire requise	4480 octets	
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	640 octets	
Variables créées ou modifiées	MAH_1	Mahalanobis Distance	
	COO_1	Cook's Distance	

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y	3,9771	,33099	100
X1	4,0904	,27360	100

Corrélations

		Y	X1
Corrélation de Pearson	Y	1,000	,565
	X1	,565	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000
	X1	,000	.
N	Y	100	100
	X1	100	100

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,565 ^a	,319	,313	,27443	,319	46,011	1	98	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X1

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,465	1	3,465	46,011	,000 ^b
	de Student	7,381	98	,075		
	Total	10,846	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle		B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,180	,413		2,856	,005		
	X1	,684	,101	,565	6,783	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

Diagnostics de colinéarité

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	X1
1	1	1,998	1,000	,00	,00
	2	,002	30,084	1,00	1,00

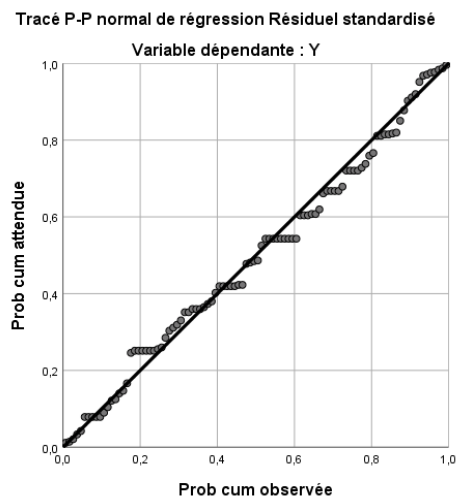
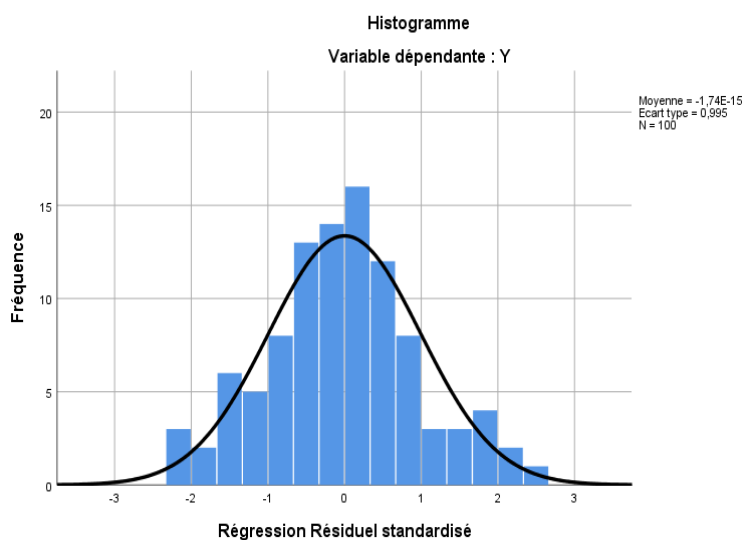
a. Variable dépendante : Y

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,4880	4,3610	3,9771	,18709	100
Valeur prévue standard	-2,615	2,052	,000	1,000	100
Erreur standard de la prévision	,027	,077	,037	,012	100
Valeur prédite ajustée	3,5176	4,3890	3,9792	,18446	100
de Student	-,62478	,72323	,00000	,27304	100
Résidu standard	-2,277	2,635	,000	,995	100
Résidu Student	-2,304	2,655	-,004	1,009	100
Résidu supprimé	-,64004	,73409	-,00203	,28080	100
Résidu Student supprimé	-2,357	2,742	-,003	1,020	100
Distance de Mahalanobis	,000	6,836	,990	1,477	100
Distance de Cook	,000	,099	,014	,025	100
Valeur influente centrée	,000	,069	,010	,015	100

a. Variable dépendante : Y

Graphiques



الملحق رقم 23: نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Régression

		Remarques
Sortie obtenue		05-DEC-2024 09:24:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Pictures\A1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X11 /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,67
	Temps écoulé	00:00:00,73
	Mémoire requise	4640 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	640 octets
Variables créées ou modifiées	MAH_3	Mahalanobis Distance
	COO_3	Cook's Distance

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y	3,9771	,33099	100
X11	4,5025	,43446	100

Corrélations

		Y	X11
Corrélation de Pearson	Y	1,000	,374
	X11	,374	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000
	X11	,000	.
N	Y	100	100
	X11	100	100

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X11 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

				Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté		Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,374 ^a	,140	,131	,30850	,140	15,956	1	98	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X11

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,519	1	1,519	15,956	,000 ^b
	de Student	9,327	98	,095		
	Total	10,846	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X11

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,694	,323			8,344	,000			
	X11	,285	,071		,374	3,995	,000		1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	X11
1	1	1,995	1,000	,00	,00
	2	,005	20,879	1,00	1,00

a. Variable dépendante : Y

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,7626	4,1190	3,9771	,12385	100
Valeur prévue standard	-1,732	1,145	,000	1,000	100
Erreur standard de la prévision	,031	,062	,043	,009	100
Valeur prédite ajustée	3,7347	4,1320	3,9781	,12273	100
de Student	-,61977	,73754	,00000	,30694	100
Résidu standard	-2,009	2,391	,000	,995	100
Résidu Student	-2,051	2,419	-,001	1,010	100
Résidu supprimé	-,64579	,75529	-,00094	,31626	100
Résidu Student supprimé	-2,085	2,482	-,002	1,023	100
Distance de Mahalanobis	,000	3,000	,990	,888	100
Distance de Cook	,000	,102	,015	,029	100
Valeur influente centrée	,000	,030	,010	,009	100

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم 24: نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Régression

Sortie obtenue		Remarques	05-DEC-2024 09:25:16
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Pictures\A1.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X12 /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,55
	Temps écoulé		00:00:00,76
	Mémoire requise	4720 octets	
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	640 octets	
Variables créées ou modifiées	MAH_4	Mahalanobis Distance	
	COO_4	Cook's Distance	

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y	3,9771	,33099	100
X12	4,2900	,39683	100

Corrélations

	Y	X12
Corrélation de Pearson	Y	1,000
	X12	,282
Sig. (unilatéral)	Y	,002
	X12	,002
N	Y	100
	X12	100

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X12 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,282 ^a	,079	,070	,31920	,079	8,446	1	98	,005

a. Prédicteurs : (Constante), X12

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,861	1	,861	8,446	,005 ^b
	de Student	9,985	98	,102		
	Total	10,846	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X12

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,969	,348			8,525	,000			
	X12	,235	,081		,282	2,906	,005		1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	X12
1	1	1,996	1,000	,00	,00
	2	,004	21,776	1,00	1,00

a. Variable dépendante : Y

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,7328	4,1440	3,9771	,09324	100
Valeur prévue standard	-2,621	1,789	,000	1,000	100
Erreur standard de la prévision	,032	,090	,044	,009	100
Valeur prédite ajustée	3,7344	4,1693	3,9785	,09305	100
de Student	-,70741	,68780	,00000	,31758	100
Résidu standard	-2,216	2,155	,000	,995	100
Résidu Student	-2,249	2,169	-,002	1,006	100
Résidu supprimé	-,72832	,69674	-,00133	,32495	100
Résidu Student supprimé	-2,297	2,211	-,005	1,019	100
Distance de Mahalanobis	,010	6,868	,990	,914	100
Distance de Cook	,000	,075	,012	,022	100
Valeur influente centrée	,000	,069	,010	,009	100

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم 25: نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Régression

Sortie obtenue		Remarques	05-DEC-2024 09:25:54
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Pictures\A1.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X13 /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,48
	Temps écoulé		00:00:00,56
	Mémoire requise	4800 octets	
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	640 octets	
Variables créées ou modifiées	MAH_5	Mahalanobis Distance	
	COO_5	Cook's Distance	

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y	3,9771	,33099	100
X13	3,8014	,42295	100

Corrélations

	Y	X13
Corrélation de Pearson	Y	1,000
	X13	,615
Sig. (unilatéral)	Y	,000
	X13	,000
N	Y	100
	X13	100

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X13 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,615 ^a	,378	,372	,26228	,378	59,665	1	98	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X13

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,104	1	4,104	59,665	,000 ^b
	de Student	6,741	98	,069		
	Total	10,846	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X13

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,147	,238			9,008	,000			
	X13	,481	,062		,615	7,724	,000		1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	X13
1	1	1,994	1,000	,00	,00
	2	,006	18,121	1,00	1,00

a. Variable dépendante : Y

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,5913	4,4854	3,9771	,20361	100
Valeur prévue standard	-1,895	2,496	,000	1,000	100
Erreur standard de la prévision	,026	,071	,036	,011	100
Valeur prédite ajustée	3,5784	4,5348	3,9796	,20337	100
de Student	-,62823	,77909	,00000	,26095	100
Résidu standard	-2,395	2,970	,000	,995	100
Résidu Student	-2,488	2,986	-,005	1,010	100
Résidu supprimé	-,67765	,78730	-,00243	,26919	100
Résidu Student supprimé	-2,557	3,116	-,007	1,025	100
Distance de Mahalanobis	,017	6,230	,990	1,349	100
Distance de Cook	,000	,243	,016	,035	100
Valeur influente centrée	,000	,063	,010	,014	100

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم 26: نتائج تقدير نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

Régression

Sortie obtenue		Remarques	05-DEC-2024 09:26:27
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\AISSA GUETTALA\Pictures\A1.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X14 /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,50
	Temps écoulé		00:00:00,66
	Mémoire requise	4880 octets	
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	640 octets	
Variables créées ou modifiées	MAH_6	Mahalanobis Distance	
	COO_6	Cook's Distance	

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y	3,9771	,33099	100
X14	3,7675	,57103	100

Corrélations

	Y	X14
Corrélation de Pearson	Y	1,000
	X14	,147
Sig. (unilatéral)	Y	,072
	X14	,072
N	Y	100
	X14	100

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X14 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,147 ^a	,022	,012	,32905	,022	2,170	1	98	,144

a. Prédicteurs : (Constante), X14

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,235	1	,235	2,170	,144 ^b
	de Student	10,611	98	,108		
	Total	10,846	99			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X14

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,656	,221			16,567	,000			
	X14	,085	,058		,147	1,473	,144		1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	X14
1	1	1,989	1,000	,01	,01
	2	,011	13,337	,99	,99

a. Variable dépendante : Y

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,8903	4,0610	3,9771	,04872	100
Valeur prévue standard	-1,782	1,721	,000	1,000	100
Erreur standard de la prévision	,033	,067	,046	,009	100
Valeur prédite ajustée	3,8730	4,0642	3,9769	,04955	100
de Student	-,89678	,67465	,00000	,32738	100
Résidu standard	-2,725	2,050	,000	,995	100
Résidu Student	-2,762	2,078	,000	1,005	100
Résidu supprimé	-,92131	,69310	,00029	,33402	100
Résidu Student supprimé	-2,862	2,115	-,005	1,023	100
Distance de Mahalanobis	,001	3,175	,990	,751	100
Distance de Cook	,000	,104	,010	,020	100
Valeur influente centrée	,000	,032	,010	,008	100

a. Variable dépendante : Y