Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Economic Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Economic Sciences

Specialty: Economic and Financial Studies

Title:

The role of banking governance in reducing operational risks in Algerian commercial banks - a field study using structural equations modeling-

Prepared by:

Oumelkheir HAMOUDA

Discussed and publicly approved on 10/04/2021 By the committee composed of:

Bahnas Elabbes	Professor	**University of Djelfa**	**President**
Birech Ahmed	Professor	**University of Djelfa**	**Rapporteur**
Hadidi Adem	Lecturer Class -A-	**University of Djelfa**	**Examiner**
Hazerchi Tatek	Lecturer Class -A-	**University of Djelfa**	**Examiner**
Hanniche Hadj	Professor	**University of Blida -2-**	**Examiner**
Gamane Mustapha	Lecturer Class -A-	**University of M'Sila**	**Examiner**

University Year: 2020/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: دراسات اقتصادية ومالية

العنوان

دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية- دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية-

من إعداد

أم الخير حمودة

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2021/04/10 أمام اللجنة المكونة من السادة:

بهناس العباس	أستاذ	جامعة الجلفة	رئيسا
بيرش أحمد	أستاذ	جامعة الجلفة	مشرفا ومقررا
حديدي آدم	أستاذ محاضر- أ-	جامعة الجلفة	ممتحنا
هزرشي طارق	أستاذ محاضر- أ-	جامعة الجلفة	ممتحنا
حنيش الحاج	أستاذ	جامعة البليدة- 02-	ممتحنا
قمان مصطفى	أستاذ محاضر- أ-	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

إلهي لا تذرني في الدنيا فردا

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقني للإتمام هذا العمل، فإليه يرجع الفضل كله.

أما بعد:

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور بيرش أحمد على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد. كما أتوجه بالشكر تقديرا وعرفانا للفاضل الدكتور حريري آدم على ما قدمه لي من عون كبير وعلى تشجيعه ومؤازرته طوال فترة الدراسة. كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة، والشكر موصول للأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساهم ولو بكلمة طيبة أو أسدى نصحا أو قدم عونا، وأخص بالذكر براهيمي وريدة، بن طالب ناوية، مزلف سعاد، مرزوق مباركة، حداد محمد حسام الدين، الأستاذة بونيف وفاء على الترقيق اللغوي، والأستاذة منصر حليمة على الترقيق والترجمة الإنجليزية، والأستاذ حمودة محمد على الترقيق والترجمة الفرنسية.

كما أتقدم بخالص الشكر لكل موظف في البنك ساعدني على إنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى روح أمي الطاهرة ... غفر الله لكِ وتغمدكِ بواسع رحمته.

إلى والدي العزيز ... حفظك الله ورعاك

إلى السند الذي لازمني ولم يمل ... أختي

إلى أفراد عائلتي.

إلى رفيقات العمر.

وإلى كل من منحني من علمه وتوجيهه.

أهدي لهم هذا العمل.

حمودة أم الخير

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية. ومن أجل ذلك، تم استخدام الإستبانة كأداة للبحث العلمي من خلال استقصاء آراء عينة من إطارات البنوك التجارية العمومية والخاصة العاملة في الجزائر. ولقياس هذا الأثر تم استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وبالتحديد أسلوب المسار كأداة لاختبار النموذج البنائي المقترح من خلال البرنامج الإحصائي*Spss Amos*، حيث تم اقتراح نموذج أولي للدراسة ومن ثم تعديله والتأكد من مدى توافقه مع مؤشرات المطابقة الخاصة بالنمذجة بالمعادلات البنائية. كما تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي كأداة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي *Spss*.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يساهم في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية.
- تجربة الحوكمة المصرفية في الجزائر ضعيفة ولم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب، والدليل على ذلك سوء الإدارة وعدم الفصل بين مهام مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، ضعف الإفصاح والشفافية، وانتشار الفساد المالي والإداري...إلخ.
- نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري لا يكون بوضع القوانين والقواعد الرقابية فقط، ولكن بجدية تطبيقها، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنوك وإدارتها من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الحوكمة المصرفية، لجنة بازل، المخاطر التشغيلية، النمذجة بالمعادلة البنائية، تحليل المسار.

Abstract:

This study aims to determine the effect of applying the principles of banking governance issued by the Basel Committee in reducing operational risks in Algerian commercial banks. For this purpose, the questionnaire was used as a tool for scientific research by surveying the opinions of a sample of the frameworks of public and private commercial banks operating in Algeria. And in order to measure this effect, we used structural equations modeling, specifically the pathway method, as a tool to test the proposed structural model through the Spss Amos program. Where a prototype was proposed for the study and then modified to ensure the compatibility by the conformity indicators for structural equations modeling. Also, the method of gradual multiple regression was used as a tool to test the hypotheses of the study by using the statistical program Spss. The study reached a set of results, the most important of which are:

- *The application of banking governance principles contributes to reducing operational risks in Algerian commercial banks.*
- *The experience of banking governance in Algeria is weak and has not yet reached the required level, as indicated by mismanagement, lack of separation between the duties of the Board of Directors and the Executive Director, weakness of disclosure and transparency, and the spread of financial and administrative corruption ... etc.*
- *The success of governance in the Algerian banking sector is not only by setting laws and supervisory rules, but by seriously applying them properly, and this depends on the central bank and its supervision on the one hand, and on the banks and their management on the other hand.*

Key words: *corporate governance, banking governance, Basel Committee, operational risk, structural equations modeling, Path analysis.*

Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'effet de l'application des principes de gouvernance bancaire promulgué par la Comité de Bâle sur la réduction des risques opérationnels dans les banques commerciales algériennes. A cet effet, le questionnaire a été utilisé comme un outil de recherche scientifique en sondant les opinions d'un échantillon de cadres de banques commerciales publiques et privées opérant en Algérie. Et pour mesurer cet effet, nous avons utilisé la modélisation des équations structurelles, en particulier l'analyse de chemin, comme un outil pour tester le modèle structurel proposé dans le cadre du programme Spss Amos, ainsi un prototype préliminaire a été suggéré pour l'étude, puis l'ajuster pour s'assurer de sa compatibilité avec les indicateurs de conformité pour la modélisation d'équations structurelles. Aussi, la méthode de régression multiple progressive a été adoptée comme outil pour tester les hypothèses de l'étude en utilisant le programme statistique Spss.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont:

- *L'application des principes de gouvernance bancaire contribue à réduire les risques opérationnels dans les banques commerciales algériennes.*
- *L'expérience de la gouvernance bancaire en Algérie est faible et n'a pas encore atteint le niveau requis, ce qui se traduit par une mauvaise gestion, un manque de séparation entre les fonctions du conseil d'administration et du directeur exécutif, le manque de la divulgation et de la transparence, et la propagation de la corruption financière et administrative ... etc.*
- *Le succès de la gouvernance dans le secteur bancaire algérien ne passe pas seulement par l'établissement de lois et de règles réglementaires, mais par leur application sérieuse et correcte, et cela dépend de la banque centrale et de sa supervision, et d'autre part des banques et de leur gestion.*

Mots clés: *gouvernance d'entreprise, gouvernance bancaire, Comité de Bâle, risque opérationnel, modélisation d'équations structurelles, analyse de chemin.*

الفهارس

المحـــــــــتوى	الصفحة
كلمة شكر	**II**
الإهـــــداء	**III**
ملخص الدراسة باللغة العربية	**IV**
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	**V**
ملخص الدراسة باللغة الفرنسية	**VI**
فهرس المحتويات	**VII**
فهرس الجداول	**XII**
فهرس الأشكال البيانية	**VII**
فهرس الملاحق	**VII**
قائمة المختصرات	**VII**
مقدمـــــة	**ب-ي**
الفصل الأول: الخلفية النظرية للحوكمة المؤسسية	**2-68**
تمهيد	**2**
المبحث الأول: مدخل عام للحوكمة المؤسسية	**3**
المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسة	**3**
أولا: نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية	**3**
ثانيا: مفهوم الحوكمة المؤسسية	**7**
ثالثا: خصائص الحوكمة المؤسسية	**10**
رابعا: أسباب ودوافع تنامي الاهتمام بالحوكمة المؤسسية	**11**
المطلب الثاني: النظريات المفسرة للحوكمة المؤسسية	**13**
أولا: نظرية الوكالة	**13**
ثانيا: نظرية تكاليف المعاملات	**19**
ثالثا: نظرية حقوق الملكية	**25**
رابعا: نظرية تجذر المسيرين	**29**
المطلب الثالث: أهداف وأهمية الحوكمة المؤسسية	**32**
أولا: أهداف الحوكمة المؤسسية	**32**
ثانيا: أهمية الحوكمة المؤسسية	**34**
المبحث الثاني: البيئة التنظيمية للحوكمة المؤسسية	**35**
المطلب الأول: آليات وضوابط الحوكمة المؤسسية	**35**
أولا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية	**35**
ثانيا: مراحل تطبيق الحوكمة المؤسسية	**37**

ثالثا: نظام الحوكمة المؤسسية	**38**
المطلب الثاني: الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية	**40**
المطلب الثالث: المقومات الأساسية للحوكمة المؤسسية	**42**
المبحث الثالث: أساسيات الحوكمة المؤسسية	**44**
المطلب الأول: النماذج الدولية للحوكمة المؤسسية	**44**
أولا: النموذج الخارجي للحوكمة المؤسسية (النموذج الأنجلوساكسوني)	**44**
ثانيا: النموذج الداخلي للحوكمة المؤسسية (النموذج الألماني-الياباني)	**46**
ثالثا: النموذج اللاتيني للحوكمة المؤسسية	**48**
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية	**49**
أولا: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*)	**49**
ثانيا: مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (*ICGN*)	**57**
ثالثا: مبادئ مركز حوكمة الشركات (*CFCG*)	**58**
رابعا: مبادئ البنك الدولي (*WB*)	**58**
خامسا: مبادئ منظمة التمويل الدولية (*IFC*)	**60**
المطلب الثالث: محددات وركائز الحوكمة المؤسسية	**60**
أولا: محددات الحوكمة المؤسسية	**60**
ثانيا: ركائز الحوكمة المؤسسية	**62**
خلاصة الفصل	**68**
الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات المصرفية في الجزائر	**70- 123**
تمهيد	**70**
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للحوكمة المصرفية	**71**
المطلب الأول: ماهية الحوكمة المصرفية	**71**
أولا: مفهوم الحوكمة المصرفية	**71**
ثانيا: أهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية	**72**
ثالثا: أهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية	**73**
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية	**74**
المطلب الثالث: تحديات ومتطلبات تعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية.	**76**
أولا: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية	**76**
ثانيا: متطلبات تعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية	**78**
المبحث الثاني: تطور النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات	**82**
المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري قبل صدور قانون النقد والقرض 90-10	**82**
أولا: مرحلة تكوين نظام مصرفي وطني	**82**

ثانيا: مرحلة الإصلاح المالي والمصرفي (1971-1979)	**83**
ثالثا: مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية (1980-1985)	**85**
رابعا: النظام المصرفي الجزائري على ضوء إصلاحات 1986-1988	**86**
المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري على ضوء قانون النقد والقرض 90-10	**88**
أولا: الفصل بين الدائرة النقدية والدائرية الحقيقية	**88**
ثانيا: الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة	**89**
ثالثا: الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض	**89**
رابعا: إنشاء سلطة نقدية وحيدة مستقلة	**89**
خامسا: وضع نظام مصرفي على مستويين	**90**
المطلب الثالث: النظام المصرفي الجزائري بعد قانون النقد والقرض 90-10	**90**
أولا: الأمر رقم 01-01	**90**
ثانيا: الأمر رقم 03-11	**91**
ثالثا: الأمر رقم 09-01	**94**
رابعا: الأمر رقم 10-04	**94**
خامسا: القانون رقم 17-10	**96**
المبحث الثالث: واقع الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية	**98**
المطلب الأول: الحاجة إلى حوكمة المؤسسات المصرفية الجزائرية	**98**
أولا: جوانب الضعف الهيكلي في البنوك الجزائرية	**98**
ثانيا: الفضائح المالية على الساحة المالية في الجزائر	**103**
المطلب الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية	**109**
المطلب الثالث: تشخيص وضعية تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية	**112**
أولا: ملامح تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية	**112**
ثانيا: متطلبات تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية	**121**
خلاصة الفصل	**123**
الفصل الثالث: المخاطر التشغيلية في المؤسسات المصرفية الجزائرية	**125-183**
تمهيد	**125**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمخاطر المصرفية	**126**
المطلب الأول: مفهوم المخاطر المصرفية وأنواعها	**126**
أولا: مفهوم المخاطر المصرفية	**126**
ثانيا: أنواع المخاطر المصرفية	**128**
المطلب الثاني: إدارة المخاطر المصرفية	**133**
أولا: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية	**133**

ثانيا: أهمية إدارة المخاطر المصرفية	**134**
ثالثا: أهداف إدارة المخاطر المصرفية	**135**
رابعا: متطلبات إدارة المخاطر المصرفية	**135**
خامسا: الإطار العام لإدارة المخاطر المصرفية	**136**
سادسا: استراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية	**137**
سابعا: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية	**137**
ثامنا: أهم النماذج لإدارة المخاطر المصرفية	**139**
المطلب الثالث: طرق قياس المخاطر المصرفية	**147**
أولا: التحليل المالي باستعمال النسب	**147**
ثانيا: إدارة الأصول والخصوم	**148**
ثالثا: طريقة *CAMELS*	**149**
رابعا: طريقة اختبار الضغط	**150**
المبحث الثاني: ماهية المخاطر التشغيلية	**152**
المطلب الأول: المخاطر التشغيلية: أحداث تاريخية	**152**
المطلب الثاني: مفهوم المخاطر التشغيلية	**159**
المطلب الثالث: أنواع ومصادر المخاطر التشغيلية	**160**
المبحث الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل	**162**
المطلب الأول: إدارة المخاطر التشغيلية وفق متطلبات لجنة بازل	**162**
أولا: اتفاقيات بازل، مضامينها وتطوراتها	**162**
ثانيا: طرق احتساب رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية حسب معيار بازل II	**171**
ثالثا: طرق احتساب رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية حسب معيار بازل III	**175**
المطلب الثاني: مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية وفق لجنة بازل	**177**
المطلب الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل	**179**
خلاصة الفصل	**183**
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	**264-185**
تمهيد	**185**
المبحث الأول: منهجية وأداة الدراسة	**186**
المطلب الأول: مكونات ومنهجية الدراسة	**186**
أولا: منهجية الدراسة	**186**
ثانيا: نموذج الدراسة	**186**
ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة	**187**
المطلب الثاني: أداة الدراسة	**191**

أولا: التعريف بأداة الدراسة	**191**
ثانيا: صدق وثبات الدراسة	**192**
المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	**201**
المطلب الأول: أدوات وأساليب تحليل الدراسة	**201**
أولا: تعريف نمذجة المعادلة البنائية	**201**
ثانيا: مميزات وخصائص نمذجة المعادلة البنائية	**202**
ثالثا: المفاهيم الأساسية لنمذجة المعادلة البنائية	**203**
رابعا: أشكال نمذجة المعادلة البنائية	**205**
خامسا: خطوات نمذجة المعادلة البنائية	**206**
سادسا: برامج نمذجة المعادلة البنائية	**219**
المطلب الثاني: تحليل فقرات الدراسة	**221**
المبحث الثالث: اختبار النموذج المفترض وتحليل الفرضيات	**237**
المطلب الأول: اختبار النموذج البنائي المقترح.	**237**
أولا: اختبار جودة النموذج البنائي المقترح	**238**
ثانيا: النموذج البنائي المعدل	**239**
ثالثا: جودة النموذج البنائي المعدل	**240**
رابعا: تحليل نتائج النموذج البنائي المعدل	**241**
خامسا: معادلة الانحدار المعيارية لنموذج تحليل المسار	**242**
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.	**243**
خلاصة الفصل	**264**
الخاتمة	**266**
قائمة المراجع	**271**
الملاحق	**297**

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	طبيعة المعاملات	24
(2-1)	مطابقة هياكل الحوكمة مع المعاملات التجارية	25
(3-1)	طبيعة حقوق الملكية وأشكال المؤسسات	28
(1-2)	تطور الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر	98
(2-2)	تركيبة الودائع بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة خلال الفترة (2013-2017)	99
(3-2)	تركيبة القروض بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة خلال الفترة (2013-2017)	100
(4-2)	عدد وكالات البنوك العمومية والخاصة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2013-2017)	101
(5-2)	حجم القروض المتعثرة في البنوك التجارية في الجزائر خلال الفترة (2013-2017)	101
(6-2)	مؤشر حوكمة المؤسسات خلال الفترة 2009-2019.	117
(1-3)	مصفوفة التصنيف وفق طريقة الشبكة العصبية الاصطناعية	143
(2-3)	النسب المالية لقياس أنواع المخاطر في البنوك	147
(3-3)	تقييم *CAMELS*	150
(4-3)	أوزان المخاطر للأصول حسب نسبة بازل	164
(5-3)	أوزان المخاطر المرجحة لعناصر خارج الميزانية	165
(6-3)	تركيبة رؤوس الأموال الجديدة للبنوك بالانتقال من بازل II إلى بازل III (%)	168
(7-3)	مراحل التحول التدريجي إلى التركيبة الجديدة رأس المال حسب بازل III (%).	169
(8-3)	قم بيتا المختلفة لخطوط الأعمال	173
(9-3)	رزنامة التحديد التدريجي للحد الأدنى لكفاية رأسمال البنوك في الجزائر سنة 1991	178
(10-3)	رزنامة التحديد التدريجي للحد الأدنى لكفاية رأسمال البنوك في الجزائر سنة 1994	178
(1-4)	عينة الدراسة	188
(2-4)	استبانات الدراسة	189
(3-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	189
(4-4)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	189
(5-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	190
(6-4)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	190
(7-4)	مقياس ليكرت الخماسي لعينة الدراسة	191
(8-4)	تقسيمات ومكونات الاستبيان	191
(9-4)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول	192
(10-4)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني	193
(11-4)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث	194
(12-4)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع	195
(13-4)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس	195

(4-14)	الصدق الداخلي لفقرات البعد السادس	196
(4-15)	الصدق الداخلي لفقرات البعد السابع	197
(4-16)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثامن	197
(4-17)	الصدق الداخلي لفقرات البعد التاسع	198
(4-18)	الصدق الداخلي لفقرات البعد العاشر	198
(4-19)	الصدق الداخلي لفقرات البعد الحادي عشر	199
(4-20)	الاتساق البنائي لأبعاد الدراسة	199
(4-21)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	200
(4-22)	مؤشرات المطابقة	215
(4-23)	تحليل فقرات البعد الأول لعينة الدراسة	221
(4-24)	تحليل فقرات البعد الثاني لعينة الدراسة	223
(4-25)	تحليل فقرات البعد الثالث لعينة الدراسة	225
(4-26)	تحليل فقرات البعد الرابع لعينة الدراسة	226
(4-27)	تحليل فقرات البعد الخامس لعينة الدراسة	228
(4-28)	تحليل فقرات البعد السادس لعينة الدراسة	229
(4-29)	تحليل فقرات البعد السابع لعينة الدراسة	230
(4-30)	تحليل فقرات البعد الثامن لعينة الدراسة	231
(4-31)	تحليل فقرات البعد التاسع لعينة الدراسة	232
(4-32)	تحليل فقرات البعد العاشر لعينة الدراسة	234
(4-33)	تحليل فقرات البعد الحادي عشر لعينة الدراسة	235
(4-34)	مؤشرات مطابقة النموذج البنائي المقترح	238
(4-35)	التعديلات المقترحة من قبل برنامج *spss amos*	239
(4-36)	مؤشرات مطابقة النموذج البنائي المعدل	240
(4-37)	معاملات الانحدار المعيارية لنموذج تحليل المسار بعد التعديل	242
(4-38)	نتائج اختبار الفرضية الأولى (النموذج الأول)	243
(4-39)	نتائج اختبار الفرضية الأولى (النموذج الثاني)	244
(4-40)	نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الأول)	245
(4-41)	نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الثاني)	246
(4-42)	نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الثالث)	247
(4-43)	نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الرابع)	248
(4-44)	نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الخامس)	249
(4-45)	نتائج اختبار الفرضية الثالثة (النموذج الأول)	250
(4-46)	نتائج اختبار الفرضية الثالثة (النموذج الثاني)	251

(4-47)	نتائج اختبار الفرضية الثالثة (النموذج الثالث)	252
(4-48)	نتائج اختبار الفرضية الثالثة (النموذج الرابع)	253
(4-49)	نتائج اختبار الفرضية الرابعة (النموذج الأول)	254
(4-50)	نتائج اختبار الفرضية الرابعة (النموذج الثاني)	255
(4-51)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الأول)	256
(4-52)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الثاني)	257
(4-53)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الثالث)	258
(4-54)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الرابع)	259
(4-55)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الخامس)	260
(4-56)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الساس)	261
(4-57)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج السابع)	262

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مشاكل نظرية الوكالة.	17
(2-1)	مشكلة عدم تماثل المعلومات.	18
(3-1)	آليات ضبط المعاملات وفق ***Williamson***.	22
(4-1)	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية.	35
(5-1)	نظام حوكمة المؤسسات.	40
(6-1)	النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات.	47
(7-1)	النموذج الياباني لحوكمة المؤسسات.	48
(8-1)	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة.	61
(9-1)	ركائز الحوكمة المؤسسية.	62
(1-3)	شبكة عصبية اصطناعية بسيطة (وحيدة الطبقة/ متعددة الطبقات)	142
(2-3)	مسار تطور اتفاقيات بازل للرقابة المصرفية	171
(1-4)	نموذج الدراسة	187
(2-4)	طريقة حساب العينة الممثلة أو المناسبة للمجتمع عن طريق معادلة ريتشارد جيجر	188
(3-4)	النموذج البنائي المقترح للدراسة	237
(4-4)	نموذج البنائي بعد التعديل	240

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة باللغة العربية	297
02	استبيان الدراسة باللغة الفرنسية	302
03	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة	309
04	البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	310
05	ثبات فقرات الاستبانة بطريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ	311
06	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة	311
07	اختبار *One-Sample T Test* لأبعاد الدراسة	311
08	مؤشرات مطابقة النموذج البنائي المقترح	312
09	مؤشرات التعديل	313
10	مؤشرات مطابقة النموذج البنائي المعدل	313
11	معاملات الانحدار اللامعيارية والمعيارية	315
12	اختبار الفرضية الأولى	316
13	اختبار الفرضية الثانية	318
14	اختبار الفرضية الثالثة	320
15	اختبار الفرضية الرابعة	322
16	اختبار الفرضية الرئيسية	324

المختصر	المدلول باللغة الإنجليزية	المدلول باللغة الإنجليزية
OECD	*Organisation for Economic Co-operation and Development*	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
ICGN	*International Corporate Governance Network*	الشبكة الدولية لحوكمة الشركات
WB	*World Bank*	البنك الدولي
IFC	*International Finance Corporate*	منظمة التمويل الدولية
IMF	*International Monetary Fund*	صندوق النقد الدولي
SEM	*Structural Equation Modeling*	نمذجة المعادلة البنائية
RMSEA	*Root Mean Square Error of Approximation*	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب
RMR	*Root Mean Square Residual*	جذر متوسط مربعات البواقي
SRMR	*Standardized Root Mean Square Residual*	مربعات البواقي المعيارية

مقدمة

تمهيد:

لقد كان للتطور المذهل الذي عرفته المؤسسة منذ عهد الثورة الصناعية الأثر البالغ في إحداث تغيرات كثيرة غيرت من ملامح اقتصاديات القرن العشرين، فمع اتساع حجم الشركات وظهور شركات المساهمة وانفصال الملكية عن الإدارة؛ وما ارتبط بها من تضارب في المصالح بين المسّيرين والملاك، تعاظمت حاجة المؤسسات إلى إيجاد السبل التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والملاك والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس إدارة المؤسسات بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة.

ومن هنا يأتي مفهوم حوكمة المؤسسات كمنهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها أن تحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس إدارة المؤسسات، وكذا تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الإفصاح والشفافية، وترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين.

ولقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات وفضائح طالت كبرى الشركات، مثل شركة إنرون الأمريكية للطاقة، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات بينت تلاعب الشركات في قوائمها المالية؛ وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة. لم يكن حدوث هذه الانهيارات وليد الصدفة؛ وإنما كانت وبشهادة كافة الأطراف المعنية، وليدة الممارسات الإدارية الخاطئة وانتشار مظاهر الفساد المالي والإداري والمحاسبي وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة للرقابة والإشراف ونقص الخبرة والكفاءة، بالإضافة إلى القصور في آليات الإفصاح والشفافية. كل هذه الحوادث أبرزت أهمية الحوكمة كمنهاج أمثل للوقاية من الأزمات.

استجابة للوعي المتزايد بأهمية الحوكمة المؤسسية، حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير ومبادئ توجيهية لتطبيقه. وتمثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) عام 1999 المبادرة الأولى لتطوير العناصر الأساسية لنظام جيد لإدارة المؤسسات، والمرجع الرئيسي للممارسات المتعلقة بحوكمة المؤسسات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من الدول على حد سواء. وعلى ضوء هذه المعايير اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة لوضع مجموعة من المعايير والمبادئ الاسترشادية لتحقيق أهداف الحوكمة.

وإذا كان للحوكمة تلك الأهمية بالنسبة للمؤسسات عموما، فإنَّ أهميتها تزداد أكثر بالنسبة للبنوك نظرا لطبيعتها الخاصة، فإفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من مودعين ومقترضين ومساهمين؛ وإنما يؤثر أيضا على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق ما بين البنوك وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي ومن ثم حتما على الاقتصاد بأسره.

وفي خط مواز لجهود المنظمات الدولية في إرساء حوكمة المؤسسات وتعزيز ممارستها في قطاع المؤسسات غير المالية، كانت لجنة بازل للرقابة المصرفية في مقدمة الأطراف الدولية التي اهتمت بموضوع الحوكمة في البنوك، ووضعت لها المبادئ الأساسية بغرض تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز سلامة النظام المصرفي العالمي وتحقيق الكفاءة به، وتوفير المنافسة العادلة بين البنوك، وكذا إضفاء المزيد من الشفافية والانضباطية في السوق المصرفية، إضافة إلى مساعدة القائمين على الرقابة والإشراف المصرفي على تأمين الممارسات السليمة لها.

هذا ولقد أدت موجة الأزمة المالية الأخيرة إلى اشتعال الجدل حول سياسات حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي، وأصبحت محور تركيز سرب من البحوث الأكاديمية؛ حيث أكدت الدراسات الأكاديمية أنَّ ضعف الحوكمة المصرفية خلال الأزمة المالية العالمية كان له دور حاسم في انخفاض أداء البنوك. كما أشارت تقارير حديثة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) إلى أنَّ أوجه القصور الشديدة في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر قد لعبت دورا مهما في تطور الأزمة المالية، وبينت وجود فرق بين المبادئ الحالية والتنفيذ الفعلي لها. وبالمثل، اختتمت اللجنة المعنية بأسباب الأزمة المالية والاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية عملها بالقول أنَّ: الإخفاقات الدراماتيكية لحوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر في العديد من المؤسسات المالية كانت سببا رئيسيا في الأزمة المالية.

لذلك ومن أجل تجنب الفشل المحتمل، ولضمان قدرة البنوك على استيعاب المخاطر وتحمل الصدمات، فإنَّ هناك حاجة ملحة لتشجيع ودعم التنفيذ الفعال لمبادئ الحوكمة في البنوك؛ حيث أنَّ تبني نظام حوكمة سليمة في البنوك من شأنه تحسين عملية إدارة المخاطر التي تتعرض لها، وتعزيز استدامتها وقدرتها على التكيف والصمود، وجعلها أكثر ملائمة للاستثمار، الأمر الذي سيسمح للبنوك بتحسين كفاءة أدائها ورفع قيمتها وتعزيز ثقة المتعاملين معها، فضلا عن زيادة أرباحها. كما أنّ ضعف الحوكمة في هذا القطاع يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الاقتصاد الكلي لأي بلد.

ونظرا لأنَّ التوجهات نحو تضمين العمل المؤسساتي لأبعاد الحوكمة أصبحت مطلبا دوليا، وكنتيجة حتمية للأزمات المصرفية التي شهدتها الساحة المصرفية في الجزائر، قامت السلطات ببذل جهود من أجل بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات. وكانت أولى بوادر الاهتمام بهذا المفهوم من خلال إنشاء اللجنة الوطنية للحكم الراشد، فضلا عن إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة. أما في الجانب المصرفي، فقد قامت السلطات الإشرافية بإصدار العديد من التشريعات والقوانين في محاولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية ضمانا لسلامة القطاع البنكي.

أولا: أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ إذ تلعب الحوكمة المصرفية دورا هاما في تعزيز الممارسات السليمة لإدارة المخاطر المصرفية بشكل عام والمخاطر التشغيلية بشكل خاص. فمعرفة المخاطر التي تتعرض لها البنوك وتقويمها وإدارتها يمثل حجر الزاوية في نجاح البنوك واستدامتها وتحقيق أهدافها؛ حيث أثبتت

التجارب أنَّ تعزيز قدرة البنوك على تحديد وإدارة المخاطر التشغيلية وتحمل الصدمات التي يمكن أن تتسبب في إخفاقات تشغيلية كبيرة أو واسعة النطاق في الأسواق المالية مثل الأوبئة، الحوادث الحاسوبية، الإخفاقات التقنية أو الكوارث الطبيعية...إلخ، من شأنه أن يحافظ على سلامة النظام المصرفي وأمن البنوك.

ثانيا: أهداف الدراسة.

بناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة المؤسسات؛
- تسليط الضوء على الحوكمة المصرفية ومبادئها؛
- تبيان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية؛
- بيان مفهوم المخاطر التشغيلية وتحديد أسباب حدوثها؛
- إبراز أساليب قياس المخاطر التشغيلية وفق متطلبات بازل؛
- توضيح منطلق إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية؛
- التعرف على مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية؛
- تقديم إطار منهجي لاستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية؛
- إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية.

ثالثا: إشكالية الدراسة.

من بين المخاطر المختلفة التي تواجهها البنوك، تعتبر المخاطر التشغيلية أهمها نظرا لصعوبة التنبؤ بها وكونها متأصلة في جميع الأنشطة والمنتجات والخدمات. وعلى الرغم من أنّ هذا النوع من المخاطر موجود منذ بداية الأعمال المصرفية، إلاَّ أنَّ أمر إبرازه والاهتمام به ووضع متطلبات رأسمالية لمواجهته والتحوط له يعتبر أمرا حديثا نسبيا. جاء كنتيجة للفضائح المصرفية التي حدثت على مدار العقدين الماضيين، والتي كان للمخاطر التشغيلية دورا في حدوثها. وبالنظر إلى حجم الخسائر التشغيلية الهائلة التي أبلغت عنها البنوك والتي تمثل جرسا ينذر بالخطر، أصبح وجود إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية والحد منها أمرا بالغ الأهمية، خاصة في ظل تزايد تعقيد الخدمات المصرفية والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والابتكار المالي.

وعلى ضوء ما استعرض سابقا، تتبلور لدينا الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بالبنوك التجارية الجزائرية في الحد من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها؟.

ومحاولة لتحقيق الغرض من البحث سنحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات؟ وماهي الآليات والمبادئ التي تقوم عليها؟
- ماهي خصوصية تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية؟
- ماهي دوافع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية؟

- هل هناك تصور واضح عن مفهوم الحوكمة المصرفية لدى البنوك التجارية العاملة في الجزائر؟
- ما مدى التزام البنوك التجارية في الجزائر بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل؟
- ما هو المقصود بالمخاطر التشغيلية وما هي أسباب حدوثها؟
- هل يوجد اتفاق لدى موظفي البنوك التجارية الجزائرية لمفهوم المخاطر التشغيلية وفقا للجنة بازل؟

رابعا: فرضيات الدراسة.

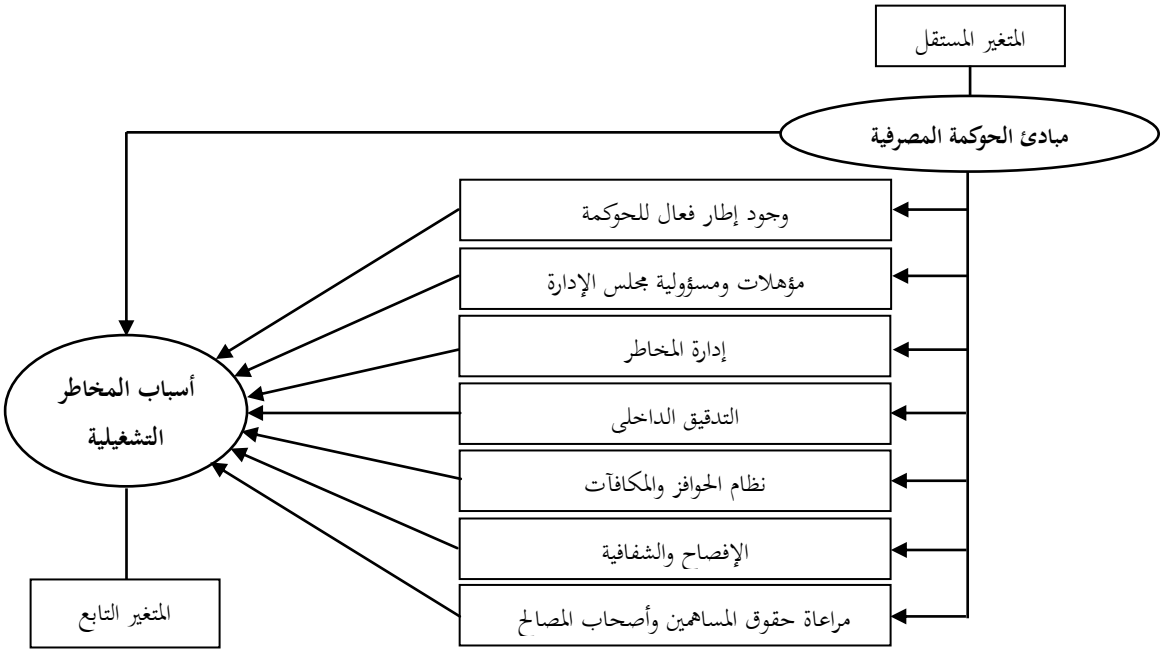
للإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع مجموعة من الفرضيات لتغطية الجانب التطبيقي وفقا لما يلي:

- **فرضية النموذج البنائي:** لا يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة إحصائية بين النموذج البنائي المقترح والنموذج البنائي المفترض لبيانات العينة.
- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية.

تتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر العمليات الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر العنصر البشري في البنوك التجارية الجزائرية.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر نظم المعلومات في البنوك التجارية الجزائرية.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر البيئة الخارجية في البنوك التجارية الجزائرية.

خامسا: متغيرات الدراسة.



سادسا: حدود وصعوبات الدراسة.

تتمثل حدود وصعوبات هذه الدراسة في:

1. **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة في إطارها المكاني على البنوك التجارية العاملة في الجزائر.
2. **الحدود الزمنية:** ارتبط مضمون ونتائج الدارسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه، وكانت خلال سنتي 2019-2020.
3. **الحدود البشرية:** استندت هذه الدارسة لآراء وإجابات عينة من إطارات البنوك التجارية في الجزائر.
4. **الحدود الموضوعية:** اعتمدت الدارسة على المواضيع والمحاور المرتبطة أساسا بصلب موضوع الدراسة المتمثل في دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية، والتي طبعاً تتوقف جودتها على نوعية الإجابات المحصل عليها من قبل أفراد العينة.
5. **صعوبات الدراسة:** واجهت الباحثة خلال إعداد هذه الدراسة بعض الصعوبات كان أهمها:

- عدم تلقي التسهيلات وامتناع العديد من موظفي البنوك عن الإجابة على الاستبيانات الموزعة لأسباب عديدة؛
- صعوبة استرداد الاستبيانات الموزعة خاصة في ظل جائحة كورونا.

سابعا: منهج الدراسة.

تماشيا مع موضوع الدراسة والأهداف التي نتوخى تحقيقها، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرضنا للإطار النظري لموضوع الدراسة، استنادا على ما هو متاح من الدراسات المختلفة التي تمكنا من الحصول عليها. كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي من أجل تحليل الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية في الجزائر، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تحليل نتائج الدراسة تحليلا إحصائيا لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة.

ثامنا: الدراسات السابقة.

1. **الدراسات العربية:**

- دراسة **هاني مريم (2018)** بعنوان: **حوكمة النظام المصرفي في ظل الالتزام بمعايير ومبادئ لجنة بازل (دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2016).**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بدراستين، الدراسة الأولى تمحورت حول تطبيق النظام المصرفي الجزائري في ظل الالتزام بمعايير لجنة بازل من الناحية القانونية والتطبيقية؛ حيث اختارت بنك القرض الشعبي الجزائري كنموذج للدراسة. أما الدراسة الثانية فكانت ميدانية من خلال توزيع استبانات على عينة من البنوك الجزائرية (08 بنوك)، وتوصلت الباحثة إلى أن تطبيق معايير لجنة بازل يلعب دورا كبيرا في تفعيل الحوكمة المصرفية. وسيؤدي هذا التفعيل بدوره إلى زيادة فرص التمويل، الحد من الفساد المالي وتحسين كفاءة وأداء

البنوك. وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة لجنة بازل وتطبيق إجراءاتها بدقة لتحسين الملاءة المالية وتوفير البيئة المحيطة لدعم الحوكمة.

- دراسة **صلاح سعاد وبن رجم محمد خميسي (2016)** بعنوان: **قياس مدى التزام البنوك الجزائرية بمبادئ حوكمة الشركات (دراسة ميدانية).**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك الجزائرية. ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان بالاعتماد على الدراسات النظرية والدراسات السابقة، وقد تم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 30 موظفا في البنوك بين محاسبين ومدققين ورؤساء أقسام. ولمعالجة البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي *spss*؛ وقد توصلت الدراسة إلى أنّ البنوك الجزائرية تطبق جزئيا مبادئ الحوكمة، إذ يُعّد تطبيق الحوكمة في مرحلته الأولى مما يستدعي إيجاد استراتيجية فعالة من أجل تطبيق أمثل لمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر الوعي بمبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية الجزائرية من خلال عمل برامج تدريبية وتكوينية في مجال الحوكمة.

- دراسة **بوقليمينة عائشة وبلعور سليمان (2018)** بعنوان: **واقع مخاطر التشغيل في البنوك الجزائرية وتأثيرها على الربحية (دراسة تطبيقية).**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المخاطر التشغيلية وتأثيرها على ربحية البنوك العاملة في الجزائر. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانة وتوزيعها على عينة من البنوك الجزائرية وهي: بنك التنمية المحلية، البنك الوطني الجزائري، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولاختبار فرضيات الدراسة اعتمد الباحثان على البرنامج الإحصائي spss. وقد توصلت الدراسة إلى أن موظفي البنوك الجزائرية لديهم إدراك لمفهوم المخاطر التشغيلية، كما يوجد تأثير لمخاطر التشغيل على ربحية البنوك محل الدراسة، الأمر الذي يستدعي اهتماما أكبر بالمخاطر التشغيلية من خلال إنشاء دوائر متخصصة لإدارتها.

- دراسة **ياسر تاج السر محمد سند ولبنى محمد حسن درار (2015)** بعنوان: **آليات الحوكمة المصرفية ودورها في تخفيض مخاطر التشغيل (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية).**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور آليات الحوكمة المصرفية في تخفيض مخاطر التشغيل في المصارف السودانية، ولتحقيق هذا الهدف قاما الباحثان بإعداد استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من البنوك السودانية بولاية الخرطوم. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ التزام مجالس الإدارات والإدارة العليا ولجنة المراجعة وكذا المراجعين الداخليين والخارجيين بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية من شأنه أن يخفض من مخاطر التشغيل التي تتعرض لها البنوك السودانية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل آليات الحوكمة في المصارف السودانية لضمان تخفيض المخاطر التشغيلية.

2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة ***Mariem Nsaibi, Ilyes Abidi & Mohamed Tahar Rajhi*** (**2020**) بعنوان: ***Corporate Governance and Operational Risk : Empirical Evidence***.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك. تم تحليل 1176 حدث خسارة تشغيلية مسجلة في 14 بنك من مناطق جغرافية مختلفة وهي: الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، كندا وأستراليا، خلال الفترة 2006-2013 لدراسة العلاقة بين أحداث الخسارة التشغيلية وسبعة مؤشرات للحوكمة وهي: حجم مجلس الإدارة، نسبة المدراء الأجانب، نسبة ممثلي الحكومة في مجلس الإدارة، نسبة مدراء المؤسسات، نسبة المدراء المستقلين، تعاقب المدراء التنفيذيين، والتصنيف الداخلي لبنك. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين حجم مجلس الإدارة ونسبة المديرين المؤسسين في مجلس الإدارة وبين شدة الخسائر التشغيلية. فكلما زاد حجم مجلس الإدارة، زادت مشاكل الوكالة في البنوك، مما يؤدي إلى زيادة حجم الخسائر التشغيلية. كما أنَّ زيادة عدد المديرين المؤسسين يزيد من شدة الخسائر التشغيلية بسبب حصصهم الكبيرة في رأس المال؛ حيث أنّهم يفرضون استراتيجيات محفوفة بالمخاطر لزيادة أرباحهم، مما يؤدي إلى ارتفاع الحوادث التشغيلية. في حين أنَّه كلما ارتفعت نسبة المديرين المستقلين في مجلس الإدارة انخفض وقوع الحوادث التشغيلية. كما أنَّ وجود مدراء أجانب في أحد البنوك المحلية يؤدي إلى تحسين جودة إدارة المخاطر التشغيلية وانخفاض الخسائر التشغيلية بسبب معرفتهم وخبرتهم. أما بالنسبة لمتغير التصنيف الداخلي له دلالة احصائية سلبية مع حدة الخسائر التشغيلية، فكلا كان تصنيف البنك أفضل، انخفضت الخسائر التشغيلية، وبالتالي كانت جودة إدارة الحوادث التشغيلية أفضل. في حين تكشف نتائج الدراسة أن متغير تعاقب المدراء التنفيذيين ليس له أي تأثير على شدة الخسائر التشغيلية، ويمكن تفسير ذلك، أن حقيقة ها التعاقب على مصب المدير التنفيذي ليس بالضرورة ذو طبيعية تأديبية (مثل التقاعد، الوفاة، والاستقالة).

- دراسة ***Paola Leone, Carmen Gallucci & Rosalia Santulli*** (**2018**) بعنوان: ***How Does Corporate Governanvce Affect Bank Performance ? The Mediating Role of Risk Governance***.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير حوكمة البنوك (حجم مجلس الإدارة، تركيبة مجلس الإدارة، وهيكل الملكية) على الأداء (*ROA*)، من خلال النظر في الدور الوسيط لحوكمة المخاطر (وجود لجنة المخاطر، عدد اجتماعات لجنة المخاطر في العام الواحد، حجم لجنة المخاطر، نسبة المديرين المستقلين في لجنة المخاطر، ووجود رئيس إدارة المخاطر). من أجل ذلك، تم فحص عينة مكونة من 31 بنكا إيطاليا على مدى عشر سنوات (2008-2017) لتحديد التغيرات في هيكل حوكمة الشركات والتعرف على آثار اللوائح الوطنية والأوروبية الحالية التي تبعت الأزمة المالية. وتشير النتائج إلى أنّ حوكمة المخاطر تتوسط بشكل كامل

العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء البنوك. حيث أن البنوك ذات مجالس الإدارة الأوسع والأكثر تنوعا تمتلك آليات حوكمة أفضل لإدارة المخاطر والوصول إلى مستويات أداء أعلى.

- دراسة ***Mohamed Bastomi, Ubud Salim & Siti Aisjah*** (**2017**) بعنوان: ***The Role Of Corporate Governanvce and Risk Management on Banking Financial Performance in Indonesia***.

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة أندونيسيا خلال الفترة 2011-2015، إما بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل، وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من 27 بنكا، وتم الاعتماد على المربعات الصغرى الجزئية ***PLS*** (*Partial Least Square*) كأداة لاختبار الفرضيات وتحليلها، كما تم استخدام الحاسب الإحصائي من برنامج ***Sobel*** لاختبار المتغيرات الوسيطة (مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل). تشير نتائج الدراسة إلى أنّ حوكمة المؤسسات لها تأثير على مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية والأداء المالي. حيث يؤدي التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات إلى تقليل من مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية وبالتالي زيادة الأداء المالي.

- **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

تلتقي الدراسة الحالية مع توجهات بعض الدراسات السابقة والتي تحاول إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة في البنوك إلاَّ أنَّ هذه الدراسات ركزت على آليات الحوكمة المصرفية في حين أنّ هذه الدراسة ركزت على مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل. كما أنَّ بعض الدراسات السابقة تناولت جوانب محددة أو بشكل جزئي من موضوع الدراسة الحالية. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعنى بقياس الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية، من خلال دراسة عينة من إطارات البنوك التجارية العاملة في الجزائر والبالغ عددها 20 بنكا، وذلك باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وبالتحديد أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا تناسب مع طبيعة الدراسة.

تاسعا: هيكل الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة اشتملت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي على أربعة فصول هي:

- **الفصل الأول:** يتناول الخلفية النظرية للحوكمة المؤسسية وذلك من خلال ثلاثة مباحث؛ حيث يتعرض المبحث الأول إلى مدخل عام للحوكمة المؤسسية بينما يعرض المبحث الثاني البيئة التنظيمية للحوكمة المؤسسية وجاء المبحث الثالث لإبراز أساسيات الحوكمة المؤسسية.
- **الفصل الثاني:** يتناول حوكمة المؤسسات المصرفية في الجزائر من خلال ثلاثة مباحث حيث يعرض المبحث الأول مفاهيم نظرية عن الحوكمة المصرفية بينما يعرض المبحث الثاني تطور النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات، في حين جاء المبحث الثالث لعرض واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية.

- **الفصل الثالث:** يتناول المخاطر التشغيلية في المؤسسات المصرفية الجزائرية من خلال ثلاثة مباحث؛ حيث يعرض المبحث الأول الإطار المفاهيمي للمخاطر المصرفية بينما يعرض المبحث الثاني ماهية المخاطر التشغيلية، أما المبحث الثالث فيتناول إدارة المخاطر التشغيلية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل.
- **الفصل الرابع:** يتناول الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مباحث؛ حيث يعرض المبحث الأول منهجية وأداة الدراسة بينما يعرض المبحث الثاني تحليل وتفسير نتائج الدراسة، ويتناول المبحث الثالث اختبار النموذج البنائي وتحليل الفرضيات.

الفصل الأول

الخلفية النظرية للحوكمة المؤسسية

تمهيد:

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية مؤخرا، وهو المصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى الإدارة الرشيدة. ولقد تعاظم الاهتمام بموضوع الحوكمة خاصة بعد سلسة الأزمات المالية التي شهدتها دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وحالات الإفلاس التي عصفت بالعديد من الشركات العالمية مثل شركة *Enron* للطاقة، وشركة *Parmalat* وشركة *Worldcom* للاتصالات، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية خلال الأزمة المالية العالمية. وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى انتشار الفساد المالي والإداري وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة للرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارات، بالإضافة إلى نقص الشفافية والإفصاح. كل هذه الحوادث أبرزت أهمية الحوكمة كمنهاج أمثل للمعالجة وللوقاية من الأزمات. حيث يؤدي اتباع المبادئ السليمة للحوكمة المؤسسية إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة وتشجيع الشفافية في المعاملات.

وللإلمام أكثر بالموضوع قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** مدخل عام للحوكمة المؤسسية.
- **المبحث الثاني:** البيئة التنظيمية للحوكمة المؤسسية.
- **المبحث الثالث:** أساسيات الحوكمة المؤسسية.

المبحث الأول: مدخل عام للحوكمة المؤسسية.

سنقوم من خلال هذا المبحث بإرساء قاعدة تمهيدية تسمح بالإلمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية من خلال التطرق لنشأة وتطور الحوكمة المؤسسية، تعريفها وخصائصها، النظريات المفسرة لها، وكذا أهدافها وأهميتها.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية.

أولا: نشأة وتطور مفهوم الحوكمة المؤسسية:

على الرغم من الاستعمال الحديث لهذا المصطلح إلا أن جذوره تعود إلى الاقتصادي المعروف آدم سميث عام 1776 عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والتسيير في كتابه ثروة الأمم،[1] حيث كانت الدافع الأساسي لظهور الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال. وتعتبر دراسة (*Adolfe Berles & Gardiner Means*) عام 1932 بعنوان: المؤسسات الحديثة والملكية الخاصة (*The Modern Corporation and Private Property*)؛ من أولى الدراسات التي تطرقت لمفهوم الحوكمة وتحليل هيكل تشتت الملكية للشركات الأمريكية. تلتها دراسة (*Ronald Coase*) عام 1937 بعنوان: طبيعة المنشأة (*The Nature of the Firm*)؛ إذ عمل من خلالها على تحليل البعد التنظيمي للمؤسسة التي يمكنها أن تشكل نمطا تناسقيا بديلا في السوق. وفي عام 1976 نشر مايكل جنسن ووليام ماكلين (*Jensen & Meckling*) مقالهما بعنوان: (*Theory of the Firm :Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*)، الذي كان له أكبر أثر في استخدام نظرية الوكالة.

وعلى هذا الأساس أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من مشاكل إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة إيجاد مجموعة من اللوائح والآليات والإجراءات الهادفة لسد الفجوة التي تحدث بين ملاك ومديري المؤسسات، نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة جراء الممارسات السلبية والتي قد يتعدى ضررها المؤسسة إلى الاقتصاد ككل.[2]

ولقد دفع إفلاس المؤسسات الكبرى والفضائح المالية التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية لصدور قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة في 09 ديسمبر 1977 كأثر لفضيحة شركة لوكهيد (*Lockheed*) التي

---

[1] ماهر أسامة نايف شبير، **أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص 34.

[2] صونيا زحاف، **أهمية الالتزام بمتطلبات الحوكمة للحد من التلاعب بالأرباح وتحسين جودتها (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك العاملة في الجزائر للفترة 2011-2015)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2017، ص 2.

تتلخص بأن موظف المبيعات فيها دفع رشاوى لكبار المسؤولين اليابانيين بقصد تمرير صفقة بيع طائرة، وقد تم نشر أسماء المتورطين الذين استقالوا وتمت محاكمتهم.[1]

بقي مفهوم حوكمة المؤسسات مجرد نقاشات أكاديمية لحين من الزمن، ولم تظهر أسسه وقواعده إلا خلال سنوات الثمانينيات موازاة مع تضاعف عدد الفضائح المالية وإفلاس العديد من الشركات الكبرى الصناعية منها والمالية، حيث كان الظهور الأبرز لقواعد الحوكمة عام 1987 حينما أصدرت اللجنة الوطنية للتقارير المالية الاحتيالية المعروفة بلجنة تريدواي (*Treadway Commission*)* أول تقرير لها عن الحوكمة؛ والذي تضمن إيضاحا لمفهوم حوكمة المؤسسات وتوصيات لتطبيق قواعدها بهدف منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجالس إدارة الشركات.[2]

وقد أثار موضوع الحوكمة جدلاً كبيراً في المملكة المتحدة بعد انهيار كبرى الشركات الأمريكية والأوروبية آنذاك، مما قاد بالمساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع البنوك إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تدرك أن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي حدى ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة كادبوري (*Cadbury Committee*) عام 1991، التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك الشركات الخسائر الكبيرة. وفي عام 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في الشركات والحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة، كما أشار التقرير إلى دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والدعوة إلى فصل مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.[3] وقد جاء تقرير كادبوري رداً على الرأي السائد بأن حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة قد تخلفت عن باقي البلدان الأخرى، وأن هذا الافتقار إلى أفضل الممارسات قد

---

[1] نعيمة عبدي، **أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات (دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010–2013)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017/2016، ص 14.

* لجنة تريدواي (*Treadway Commission*): تأسست عام 1985 تحت اسم اللجنة الوطنية للتقارير المالية الاحتيالية (*The National Commission on Fraudulent Financial Reporting*)، يُشار إليها عادة باسم رئيسها مفوض هيئة الأوراق المالية والبورصات السابق (*SEC*)؛ جيمس تريدواي (*James Treadway*). تكونت من قبل خمس منظمات محاسبية خاصة هي: المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (*AICPA*)، وجمعية المحاسبة الأمريكية (*AAA*)، والمعهد التنفيذي المالي (*FEI*)، ومعهد المدققين الداخلين (*IIA*)، والرابطة الوطنية للمحاسبين (*NAA*).

[2] عبد المجيد كموش، **التزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات (دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015/2014، ص ص 20–21.

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 28–29.

ساهم في بعض الانهيارات المذهلة للشركات المدرجة مثل: *Polly Peck*، *BCCI*، *Coloroll*، *Maxwell Communications Corporation*.[1] وأعقب هذا التقرير تقرير روتمان (*Rutteman*) في أكتوبر 1993 الذي أوصى بضرورة شمول تقارير الشركات المدرجة على تقرير نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول وموجودات الشركة. وفي عام 1995 صدر تقرير *Greenbury* الذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة مكافآت تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم.[2]

وتجدر الإشارة إلى أنه بمجرد إصدار تقرير كادبوري *Cadbury* أصدرت العديد من الدول تقاريرها الخاصة بأفضل ممارسة للحوكمة المؤسسية؛ ففي عام 1994 أصدرت جنوب إفريقيا تقرير كينغ الأول (*King Report1*) والذي يتضمن توصية بإصلاح مجالس الإدارة، وفي ديسمبر 1994 نشرت بورصة تورنتو (*Torinto*) تقرير داي (*Dey*) بعنوان: "*Where Were the Directors ?*" (أين كان المديرون؟) الذي يحث المؤسسات الكندية على تضمين تقاريرهم السنوية مزيدا من المعلومات المتصلة بأساليب ممارسة حوكمة المؤسسات، كما نشرت فرنسا في عام 1995 تقرير فيينو (*Viénot*) بشأن مسؤوليات واستقلالية المجالس.[3]

ومع انفجار الأزمة المالية الأسيوية عام 1997 وما تلاها من أزمات مالية في روسيا وأمريكا اللاتينية دعت العديد من المنظمات الإقليمية والدولية منها: البنك الدولي، صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى تطبيق حوكمة المؤسسات، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OCED*) مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة عام 1999. وعلى ضوء هذه المعايير اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

كما أصدرت كل من بورصة نيويورك للأوراق المالية *New York Stock Exchange* (*NYSE*) والرابطة الوطنية لتجار الأوراق المالية *National Association of Securities Dealers* (*NASD*) عام 1999 تقريرهما المعروف باسم (*Blue Ribbon Report*) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان المراجعة بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي ووظيفة التدقيق الداخلي.

---

[1] *Ian W. Jones, Micheal G. Pollitt,* ***Who Influences Debates In Busines Ethics ? An Investigation Into The Development of Corporate Governance in the UK Since 1990****, Working Paper N°211, ESRC Centre for Busness Reseach, University of Cambridge, December 2001, P 2.*

[2] عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجه، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008/2007، ص 28.

[3] ريم بن عيسى، **تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2011، ص 6.

ولم تتوقف إصدارات المملكة المتحدة بل عملت على إصدار مجموعة واسعة من التقارير لتفعيل تطبيق حوكمة المؤسسات، ففي جانفي 1998 أصدرت تقرير ***Hampel*** الذي جاء ليعيد النظر في نظام الحوكمة في المملكة المتحدة من خلال التقريرين السابقين: (***Cadbury, 1992***)، (***Greenbury, 1995***). وفي سبتمبر 1999 صدر تقرير (***Turnbull Report***) مركزا على كيفية تطبيق أفضل نظم الرقابة الداخلية. وفي ماي 2000 صدر ما يعرف بالكود الموحد (***The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice***) والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبحت هذه الوثيقة من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية.

لكن رغم الجهود المبذولة في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة، إلا أن الأزمات المالية التي تعرضت لها بعض الشركات الأمريكية كشركة إنرون (***Enron***) وشركة وورلد كوم (***Worldcom***) أظهرت بعض نقاط الضعف في ممارسة الحوكمة، مما دفع بالكونغرس الأمريكي إلى إصدار قانون ساربينز–أوكسلي (***Sarbanes-Oxley***)[1] في جويلية 2002، والمعروف أيضا بقانون الإصلاح المحاسبي وحماية المستثمر (***Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act 2002***)، كما يطلق عليه اختصار (***Sarbox***) أو (***Sox***)، نسبة إلى الأشخاص الذين أُنيطت بهم مهمة إعداد هذا القانون وهما عضوان في السلطة التشريعية الأمريكية: ***Paul Sarbanes & Michael Oxley***، وقد تضمن هذا القانون نصوصاً تُحرم الغش والتحايل في مجال تدقيق حسابات الشركات، وأنشأ مجمع مراقبي حسابات الشركات العامة ***PCAOP*** (***Public Company Accounting Oversight Board***) ليقوم بالرقابة على أنشطة مهنة التدقيق ووضع القواعد المنظمة لها. كذلك فقد تضمن هذا القانون نصوصاً خاصة بحوكمة الشركات والرقابة الداخلية، مسؤولية إدارات الشركات عن محتويات القوائم والتقارير المالية التي تُصدرها، وضرورة توقيعهم عليها بما يفيد مسؤوليتهم عن صحة ما احتوته من بيانات وأرقام، وتعزيز الإفصاح المالي، ووضح قواعد ممارسة نشاط محللي الأوراق المالية والبورصة (***SEC***)، مهمة الرقابة عليهم، وتوقيع ما قد تراه من عقوبات عليهم قد تصل إلى الحد من ممارسة النشاط. وحدد القانون العقوبات على جرائم الغش والاحتيال والتلاعب في الحسابات وإخفاء أو إتلاف السجلات المالية إخفاء للحقائق.[2]

بعد سلسلة الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات الأمريكية توالت تقارير الحوكمة، ففي جوان 2002 أصدرت البرازيل توصيات حوكمة الشركات (***Recommendation on Corporate Governance***)، كما أصدرت بولندا في جويلية 2002 أفضل الممارسات في الشركات العامة (***Best***

---

[1] حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، **تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص 93.

[2] محمد أحمد محمود عمارنة، **رقابة هيئة سوق رأس المال على الشركات المساهمة (دراسة مقارنة)**، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، 2014، ص ص 175-176.

Practices in Public Companies)، وفي أوت 2002 أصدرت أستراليا مجلد 1 في حوكمة الشركات (*Corporate Governance-Volume 1*).[1] وفي سبتمبر 2002 صدر تقرير ***Bouton*** بفرنسا الذي أكد على دور أعضاء مجلس الإدارة في الحوكمة، وأهمية لجنة المراجعة ولجنة المكافآت، كما أكد على ضرورة استقلالية مراجع الحسابات الخارجي. كما قامت كل من حركة المؤسسات الفرنسية (*MEDEF*) والجمعية الفرنسية التابعة للقطاع الخاص (*AFEP*) في أكتوبر 2003؛ بتجميع ما جاء في التقارير السابقة (***Vienot*** *1995, Vienot 1999, Bouton 2002*) وتم إصدار تقرير جديد أكد على ضرورة أن يتضمن التقرير السنوي للشركات المدرجة في البورصة تقريرا دقيقا عن مدى تطبيقها لما جاء فيه من بنود، أو الأسباب التي منعت من ذلك في حالة عدم تنفيذها له أو لبعض بنوده.[2]

كما قام تقرير ***Higgs*** في المملكة المتحدة لعام 2003 بمراجعة دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وكيفية تفعيلهم، حيث اقترح بعض قواعد الحوكمة التي تشجع استقلالية أعضاء مجلس الإدارة لضمان رشد قراراتهم، مع توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار السليم؛ كما صدر في نفس العام تقرير ***Smith*** الذي قام بمراجعة أساليب اختيار مدققي الحسابات وتحديد مسؤولياتهم بعد سقوط مؤسسة آرثر أندرسون لتدقيق الحسابات في فضيحة شركة إنرون، واقترح بعض قواعد الحوكمة لمعالجتها.[3]

وبناء على ما تقدم، يلاحظ أن مفهوم الحوكمة هو مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها مما جعله وليد الحاجة، حيث بدأ في الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوروبا لاسيما في المملكة المتحدة، وانتشر بعد ذلك في باقي دول العالم.[4]

ثانيا: مفهوم الحوكمة المؤسسية.

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح ***Corporate Governance***، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، ويمكن تقديم بعض التعاريف للحوكمة فيما يلي:

1. **المفهوم اللغوي للحوكمة:** هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.
2. **المفهوم المحاسبي للحوكمة:** من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير

---

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 94، بتصرف.

[3] فؤاد بن عبد الله العمر، باسمة بنت عبد العزيز المعود، **قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجا**، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2016 ص ص 109-110.

[4] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 32.

آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية. وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

3. **المفهوم القانوني للحوكمة:** يشير مصطلح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.
4. **المفهوم الإداري للحوكمة:** لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى بالمفهوم الإداري لاصطلاح الحوكمة وإن كان يمكن القول أن هناك استخدامات لاصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية ومنها:

أ. الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة.

ب. الحوكمة هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.[1]

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي تتبناها الجهة المقدمة لهذا التعريف، حيث:

- تعرف **لجنة كادبري البريطانية** الحوكمة (1992) بأنها: "النظام الذي بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".[2]
- وعرف **البنك الدولي** (1992) الحوكمة المؤسسية على أنها:" الطريقة التي تمارس بها السلطة إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية بهدف التنمية".[3]
- كما عرف **مركز دراسات السياسة الأوروبية *CEPS*** (1995) الحوكمة المؤسسية على أنها: "نظام متكامل للحقوق والعمليات والضوابط المطبقة داخليا وخارجيا على المؤسسات بهدف حماية جميع أصحاب المصلحة".[4]

---

[1] هواري معراج، آدم حديدي ، **دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المالية الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، يومي 8-9 ديسمبر 2013، ص ص 6-7.

[2] *Cadbury Adrian,* ***Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance****, Gee, London, 1992, p 5.*

[3] *Senghore Aboubacar Abdullah,* ***Democracy, Human Rights and Governance in the Gambia: Essays on Social Adjustment****, Cenmedra, The Gambia, 2018, p 70.*

[4] *Cornelis A. de Kluyver,* ***A Primer on Corporate Governance****, Business Expert Press, New York, USA, 2009, p 5.*

- ويعرفها **البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة *UNDP*** (1997) على أنها: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات".[1]
- أما **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD*** (1999) فقد عرفت الحوكمة على أنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، مساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، كما تحدد أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة عليها".[2]
- وتعرف **مؤسسة التمويل الدولية *IFC*** (2010) الحوكمة المؤسسية على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم في أعمالها".[3]
- ويعرفها **معهد المدققين الداخليين *IIA*** على أنها: "مزيج من العمليات والهياكل التي ينفذها مجلس الإدارة من أجل إعلام وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة الشركة نحو تحقيق أهدافها".[4]
- أما **المجمع العربي للمحاسبين القانونيين**، فقد عرف الحوكمة على أنها: "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول".[5]
- ويعرفها **مركز المشروعات الدولية الخاصة (*CIPE*)** على أنها: "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيها بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة".[6]
- ويعرفها **مجلس حوكمة الشركات الأسترالي (*ASX Corporate Governance Council*)** على أنها: "إطار القواعد والعلاقات والنظم والعمليات الي يتم من خلالها ممارسة السلطة والسيطرة عليها داخل الشركات، كما تشمل الآليات التي يتم بمقتضاها محاسبة الشركات، وتلك التي تسيطر عليها".[7]

---

[1] *Addis Ababa Othow Akongdit*, ***Impact of Political Stability on Economic Development: Case of South Sudan***, *Author House, UK, 2013, p 189.*

[2] *OECD*, ***OECD Principles of Corporate Governance***, *Paris, France, 2004, p 11.*

[3] *International Finance Corporate (IFC)*, ***Corporate Governance Manual***, *Bacson, Hanoi, Vietnam, 2010, p 6.*

[4] *Stephen Bloomfield*, ***Theory and Practice of Corporate Governance an Integrated Approach***, *Cambridge University Press, New York, USA, 2013, p 10.*

[5] عمر شريقي، **التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 4، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جويلية 2015، ص 123.

[6] زين الدين بروش، جابر دهيمي، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة مقدمة إل الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012، ص 4.

[7] *ASX Corporate Governance Council*, ***Corporate Governance Principles and Recommendations***, *4 th Edition, February 2019, p 1.*

- أما ***G.Charreaux*** فيعرف الحوكمة على أنها: "مجموعة من الآليات التي لها دور في تحديد السلطات والتأثير على قرارات المسيرين، وبعبارة أخرى هي تلك الآليات التي تتحكم في المجال الذي هو تحت تصرفها".
- ويعرفها ***Vishny & Shleifer*** **(1997)** أنها: "تشمل كل الآليات التي تضمن لمختلف الملاك عائدا على الاستثمار، مع تفادي حصول المدراء أو كبار المساهمين على ملكية جزء من هذه العوائد بشكل مفرط".
- كما يعرفها ***Gabrielle O'Donovan*** على أنها: "السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة. فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات، بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات".
- ويرى ***Williamson*** **(1999)** أن الحوكمة المؤسسية: "هي استراتيجية تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى من تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يقارب مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة".[1]

ثالثا: خصائص الحوكمة المؤسسية:

من خلال التعاريف السابقة للحوكمة المؤسسية يمكن استنتاج الخصائص التي تتميز بها الحوكمة المؤسسية، وهي كالآتي:

1. **الانضباط**: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
2. **الشفافية**: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
3. **الاستقلالية**: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
4. **المساءلة**: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
5. **المسؤولية**: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة؛
6. **العدالة**: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة؛
7. **المسؤولية الاجتماعية**: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.[2]

---

[1] مصطفى يوسف كافي وآخرون، **الحوكمة المؤسسية**، الطبعة الأولى، منشورات ألفا للوثائق، الجزائر، 2018، ص ص 44-48.

[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم– المبادئ– التجارب– المتطلبات)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 4.

رابعا: أسباب ودوافع تنامي الاهتمام بالحوكمة المؤسسية:

هناك جملة من الأسباب والتداعيات التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى حوكمة المؤسسات، وتبوئها صدارة الأحداث والقضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم المتقدمة والناشئة منها على حد سواء، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

1. إفرازات العولمة المالية وذلك بتعدد حاملي أسهم المؤسسة المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم وبالتالي صعوبة مراقبة العمليات من طرف المساهمين. وهنا تأتي آليات الحوكمة لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة.[2]
2. سيطرة المديرين التنفيذين على مقدرات الشركة، واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معهم، وبالتالي تحقق ما تنبأ به آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776 حيث قال: "إن مديري الشركات المساهمة لا يمكن أن يتوقع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصة مصالحهم عادة، ذلك أن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصية الخاصة، ومن الطبيعي أن يستتبع هذا شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه الشركات".
3. شراسة المنافسة بين الشركات، التي تقوم على الاستراتيجية العسكرية، بمعنى إلحاق الهزيمة بالعدو، والعدو هنا هو الشركات المنافسة، وإلحاق الهزيمة بها هو العمل بكل السبل لإقصائها من السوق، وكل ذلك جعل السوق ساحة حرب لا مكان رزق، مما عمق تعارض المصالح حتى بين المساهمين والإدارة التنفيذية وسائر أصحاب المصالح الآخرين، ومن هنا كانت الحاجة ماسة لوجود ضوابط لتنظيم العلاقات بين هذه الأطراف، وهو ما تعمل الحوكمة على إيجاده.[3]
4. الفساد الذي استشرى في المجال الاقتصادي والمالي وأدى إلى سلسلة من الانهيارات وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات والمؤسسات في العالم. من أبرزها ما يلي.

أ. انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 بحجم خسائر بلغت حوالي 60 مليار دولار أمريكي من أموال المودعين من مختلف دول العالم؛

ب. انهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994 بخسارة قدرت بمبلغ 179 مليار دولار؛

---

[1] نوال صبايحي، **واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013، ص 663.

[2] خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، **الحوكمة في البنوك الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول آليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص 405.

[3] نجاة شملال، **التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة في المصارف درع واقي من الأزمات المالية**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013، ص 637.

ج. الأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا عام 1997، وأدت ليس فقط إلى إفلاس بعض الشركات وإنما إلى انهيار اقتصاديات الدول ذاتها؛

د. انهيار وإفلاس شركة إنرون للطاقة (*Enron*) التي تعمل في مجال توزيع الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وغطت أعماله نحو 40 دولة ووصل حجم تعاملاتها إلى أكثر من 100 مليار دولار أمريكي، ووصل سعر السهم فيها حوالي 86 دولارا للسهم، وفي عام 2001 انهارت الشركة حيث خسر المستثمرون فيها حوالي 60 مليار دولار بعد أن هبط سعر السهم فيها إلى أقل من 45 سنتا؛

هـ. انهيار وإفلاس شركة وورلدكوم للاتصالات (*WorldCom*) ثاني أكبر شركة في هذا المجال ولها 70 فرعا في نحو 65 دولة وكان سعر السهم فيها حوالي 60 دولارا، وفي منتصف عام 2002 انهارت الشركة بخسائر بلغت حوالي 50 مليار دولار وهوى سعر السهم فيها ليصبح أقل من 9 سنتات.

وهكذا توالت سلسلة الانهيارات للعديد من الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم، فعلى سبيل المثال فإنه في عام 1997 انهارت وأفلست 82 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ رأسمالها نحو 17.2 مليار دولار، ثم ارتفع العدد عام 2000 ليصل إلى 176 شركة برأسمال يقدر بنحو 94 مليار دولار.[1]

5. الممارسات التي تقوم عليها الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات الدول في ظل العولمة من استحواذ واندماج بهدف السيطرة على الأسواق العالمية.[2]
6. عدم فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية؛
7. عدم توافر الدقة والشفافية في إعداد الحسابات الختامية؛
8. ضعف الأطراف الخارجية في رقابتها للمنشأة كالقائمين على وضع القوانين ومراجعي الحسابات؛
9. الممارسات غير الأخلاقية من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين.[3]

ولعل أهم الدوافع التي أدت إلى ظهور الحوكمة المؤسسية كمصطلح وكنظام للإدارة، وتؤكد على ضرورة تبنيها، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
2. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛[4]

---

[1] محمد عبد الحليم عمر، **حوكمة الشركات: تعريف مع إطلالة إسلامية**، ورقة عمل أساسية مقدمة إلى الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 23 أفريل 2005، ص ص 6-7.

[2] عديلة خنوسة، سليمان براضية، **دور لجنة بازل كهيئة دولية في تعزيز الحوكمة المصرفية مع الإشارة إلى حالة البنوك الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013، ص 506.

[3] عبد العظيم بن محسن الحمدي، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020، ص 13.

[4] نعيمة عبدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.

3. تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة؛
4. توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهميها؛
5. مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية؛
6. مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل؛
7. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة؛
8. تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة؛
9. توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف؛
10. تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة؛
11. توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.[1]

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للحوكمة المؤسسية.

حوكمة المؤسسات كمفهوم لم تظهر كما عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالمؤسسات لتلافي النقائص والتصرفات التي تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك المؤسسة ومديريها.[2] ومن أهم النظريات نجد: نظرية تكاليف المعاملات، نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة، نظرية تجذر المسيرين.

أولا: نظرية الوكالة (*Agency Theory*):

نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة والمالكين، وبقية أصحاب المصالح في الشركة وعلى وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منفعته الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للشركة متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر إذا ما كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع

[1] هواري معراج، آدم حديدي، **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012، ص ص 5-6.

[2] نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي للشركات التأمين (دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2012/2011، ص 11.

أهداف أصحاب المصالح الآخرين حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات.

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى.[1]

1. مفهوم نظرية الوكالة:

يعتبر كلاً من أدولف بيرل وغاردينر مينز (*Adolfe Berles & Gardiner Means*) أول من تناولا هذا الموضوع عام 1932 في كتابهما بعنوان: المؤسسات الحديثة والملكية الخاصة (*The Modern Corporation and Private Property*)، الذين لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركة المسيرة، وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة.[2]

إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف آدم سميث عام 1776 عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والتسيير في كتابه ثروة الأمم،[3] حيث كانت الدافع الأساسي لما تثيره من تساؤلات، حول عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين؛ الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، حيث أن الفصل بين الملكية والتسيير يؤدي إلى حالة تضارب في المصالح بين المساهمين والمسيرين.[4]

ويعتبر مايكل جنسن ووليام ماكلين (*Jensen & Meckling*) أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد؛ أول من أدخلا مفهوم الوكالة في الميدان المالي عام 1976،[5] من خلال مقالتهما المنشورة في مجلة (*Journal of Financial Economics*) بعنوان: (*Theory Of the Firm :Managerial*

---

[1] بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 14، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، ديسمبر 2014، ص 18.

[2] جمعة هوام، نوال لعشوري، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وآفاق)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010، ص 4، بتصرف.

[3] ماهر أسامة نايف شبير، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[4] محمد البشير بن عمر، **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017/2016، ص 3.

[5] نبيل قبلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

Behavior, Agency Costs and Ownership Structure)، حيث عالج مقالهما تضارب المصالح بين المالك–المدير والمساهمين، وتنظر إلى الشركة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأطراف.[1]

ويصف أصحاب هذه النظرية علاقة الوكالة بأنها: "عقد بموجبه يقوم شخص أو أكثر (المالك/ المالكون) بإشراك شخص آخر (الوكيل) لأداء بعض الخدمات نيابة عنه، وهذا يستوجب منح جزء من سلطة صنع القرار إلى الوكيل".[2]

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل/الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الشركة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي...إلخ، وبذلك فإن علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الموكل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لإنجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات.

تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة (*Agency Conflicts*) أو تضارب المصالح بين الموكل والوكيل، وأن هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الموكل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والموكل. وقد أشار ***Mathieu*** إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يكون فيها أحد الأطراف (الموكل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الوكيل. ويشير **التميمي** إلى أن الهدف الرئيس لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الموكل.[3]

2. فروض نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي:

أ. **فرض التصرف الرشيد:** يتميز كل من الموكل (الأصيل) والوكيل بالرشد الاقتصادي، بمعنى أن كلا منهما يسعى إلى تعظيم منفعته الخاصة؛

---

[1] عبد القادر بادن، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية: بالإشارة إلى حالة الجزائر**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2008/2007، ص 13، بتصرف.

[2] *Michael C. Jensen, William H. Meckling,* ***Theory Of the Firm :Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure****, Journal of Financial Economics, Volume 3, Issue 4, October 1976, p 308.*

[3] بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

ب. **فرض اختلاف الأفضليات لأطراف العلاقة:** هناك اختلاف أهداف وأفضليات كل من الموكل والوكيل، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل؛

ج. **فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:** تختلف المخاطر التي يتحملها كل من الموكل والوكيل، ويرجع ذلك إلى:

- عدم قدرة الموكل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معايشة الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم؛
- اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الموكل والوكيل؛
- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الموكل والوكيل.[1]

لكل من الموكل (الأصيل) والوكيل موقف تجاه المخاطرة، فبينما يعد الموكل محايدا للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فإن كلاً منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير متماثل تجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الموكل) الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها. ويعني ذلك أنه يتطلب من الموكل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الموكل ومن ثم تعارض المصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة.

د. **فرض عدم تماثل المعلومات:** تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة، وأن أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك، ويحدث أحيانا هذا إما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة وإما بسبب أن الإدارة تحاول الهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الموكل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض المعلومات ويخفي البعض الآخر.[2]

3. مشاكل نظرية الوكالة:

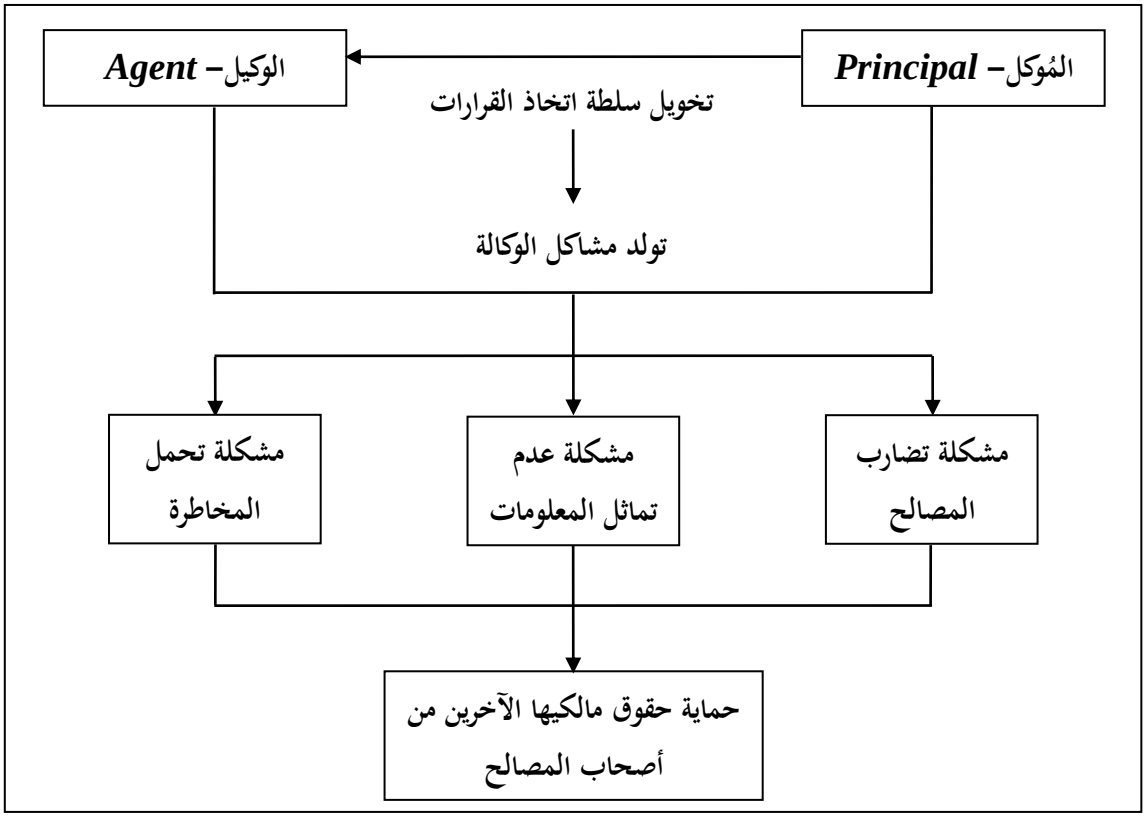
تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها، وهما كلاً من المالكين (الأصلاء) والوكلاء (المدراء). وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجاميع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة، والشكل الآتي يوضح ذلك:

---

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

[2] بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الشكل رقم (1-1): مشاكل نظرية الوكالة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سبق ذكره، ، ص 41.

أ. **مشكلة تضارب المصالح:** تعتبر مشكلة تضارب المصالح من أهم المشاكل التي تفرزها نظرية الوكالة، فكل من الموكل والوكيل يتميزان بالعقلانية والرشادة، حيث يسعى كل منها لتعظيم منافعه ولو على حساب الطرف الآخر، وهذا ما يفسر تصرفات كل منها. إن سعي أطراف الوكالة سواء مالك كان أو مسير وراء تعظيم المنافع الشخصية، من المتوقع أن يؤثر سلبا على مصلحة الطرف الثاني ومن ثم قيمة المؤسسة وبقائها.[1]

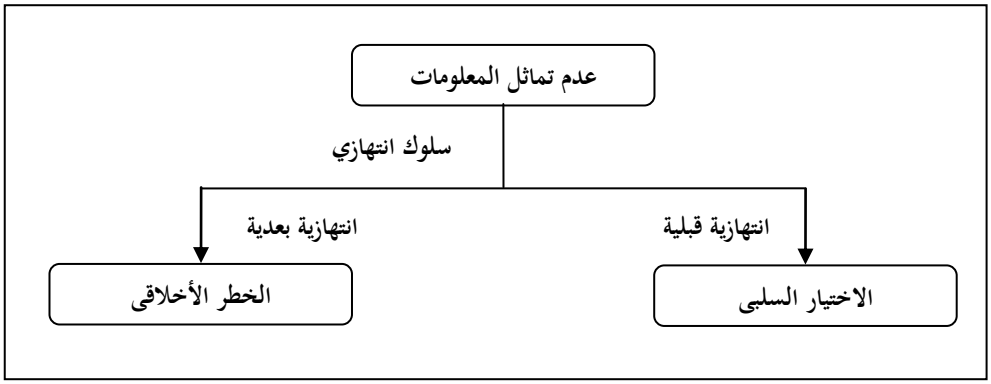
ب. **مشكلة عدم تماثل المعلومات:** يقصد بعدم تماثل المعلومات عدم إلمام أحد أطراف الصفقة بالمعلومات الكافية عن الطرف الآخر في الصفقة مما يمنعه من اتخاذ القرار السليم، ويترتب على ذلك ظهور نوعين من المشكلات؛ المشكلة الأولى تحدث قبل إتمام الصفقة وتسمى مشكلة الاختيار السلبي، بينما تحدث الثانية بعد إتمام الصفقة وتسمى مشكلة الخطر المعنوي.[2] كما هو موضح في الشكل الآتي:

---

[1] هشام بورمة، **الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية (دراسة عينة من البنوك الإسلامية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2016، ص 6.

[2] ياسين العايب، **مخاطر عدم تماثل المعلومات بين قصور صيغ التمويل التقليدية وحلول الصناعة المالية الاسلامية**، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 25، جوان 2014، ص 45.

الشكل رقم (1–2): مشكلة عدم تماثل المعلومات.



المصدر: من إعداد الباحثة.

- **مشكلة الاختيار السلبي (*Adverse selection*)**: تنشأ عند عدم تماثل المعلومات لكل من الموكل والوكيل، حيث للإدارة (الوكيل) معلومات أكثر من الملاك (الموكل)، هذا حتى ولو توفرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع قراءتها وتفسيرها بنفس القدرة التي يتمتع بها الوكيل؛[1]
- **مشكلة الخطر المعنوي (*Moral Hazard*)**: يظهر عندما لا يستطيع المالك ملاحظة أداء الوكيل نظرا لعدم تماثل المعلومات، وهو ما يفتح المجال أمام الانتهازية، أين يستغل الوكيل جهل الموكل لبعض المعلومات فيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الموكل.[2]

ج. **مشكلة تحمل المخاطرة**: وصفت الأدبيات المالية في الستينات والسبعينات مشكلة الوكالة من خلال مشكلة تحمل المخاطر بين الأطراف في الشركات. فالمالكون الذين يستثمرون رؤوس أموالهم يتحملون المخاطر بهدف تحقيق منفعتهم الاقتصادية، بعكس الوكيل الذي يحرص على تجنبها أو الابتعاد عنها. فكل من الموكل والوكيل لديه تفضيلات معاكسة للمخاطر ومشكلتهم في تحمل المخاطرة يخلق نزاع الوكالة.[3]

---

[1] أميرة بن مخلوف، **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2016/2015، ص 89.

[2] *Stefan Mitzkus, **Theoretical Basis of Supply Management: Theoretical and Practical Contributions of Agency Theory**, On the Website: https://essay.utwente.nl/63738/, Date of View: 29/09/2018.*

[3] *Brahmadv Panda, N. M. Leepsa, **Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives**, India Journal of Corporate Governance, volume 10, Issue 1, June 2017, p 77.*

4. تكاليف نظرية الوكالة:

حسب نظرية الوكالة تؤدي مشاكل الوكالة إلى تحمل كلا الطرفين (الموكل-الوكيل) لجملة من التكاليف.[1] وقد عرف جنسن وماكلين (*Jensen & Meckling*) تكاليف الوكالة على أنها "مجموع:

أ. نفقات المراقبة من قبل المالك؛

ب. نفقات الالتزام من قبل الوكيل؛

ج. الخسائر المتبقية".[2]

وقد فسر ***Watts*** هذه التكاليف، إذ أن نفقات المراقبة هي التكاليف التي يتحملها الموكل من أجل التحقق من أن تسيير الوكيل منسجم مع هدف تعظيم منفعته. أما نفقات الالتزام فهي المصاريف التي يقوم بها الوكيل من أجل التدليل على نوعية سلوكه للموكل. وأخيرا الخسائر المتبقية؛ وتعني الخسارة التي يتكبدها الموكل نتيجة تضارب المصالح مع الوكيل.

يتضح مما تقدم بأن نظرية الوكالة تبحث في أسباب تضارب المصالح ونتائجها، إذ تصف نظرية الوكالة الشركة كسلسلة عقود بين الموكل والوكيل، يحرصون على مصالحهم دونما اعتبار مصالح الآخرين.[3]

ثانيا: نظرية تكاليف المعاملات (*Transaction Costs Theory*):

نظرية تكاليف المعاملات، التي تعتبر أبرز نظريات التيار الليبرالي، تعمقت في فهم طبيعة المؤسسة، ووظيفتها التنسيقية بين مختلف العوامل الاقتصادية من خلال مركزية التسيير والسيطرة على تكاليف المعاملات.

1. مفهوم نظرية تكاليف المعاملات:

تعود جذور نظرية تكاليف المعاملات إلى الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد عام 1991 رونالد كوس (Ronald Coase) عام 1937. جاءت هذه النظرية لتبين وتبرر سبب وجود المؤسسة، فإن كانت النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية تَعتبر المؤسسة كعلبة سوداء وعميل اقتصادي فردي يعمل بآلية ميكانيكية على تعظيم أرباحه، إذ أن أغلبية النظريات الاقتصادية ترى أن الهدف الأساسي للمسيرين هو تعظيم الأرباح، وأن السوق هو المنسق الوحيد للنشاطات الاقتصادية، فلقد أجاب *Coase* عن السؤال الشهير لروبرتسون (*Dennis Holme Robertson*) عام 1928: **لماذا توجد المؤسسات؟**،[4] وذلك في مقاله بعنوان: **طبيعة المنشأة** (*The Nature of the Firm*)، فمن وجهة نظر *Coase* فإن السبب الأساسي لقيام المؤسسة هو وجود تكلفة تصاحب آليات السعر، وفي ظل غياب المؤسسة يستلزم على كل عنصر انتاجي

---

[1] أنيسة سدرة، **حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1999–2010**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 61.

[2] *Michael C. Jensen, William H. Meckling, Op Cit, p 308.*

[3] بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 19–20، بتصرف.

[4] عبد الرحمن بوطيبة، **تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017/2016، ص 48.

التعاقد مع كل عنصر انتاجي آخر، أما بوجود المؤسسة نجد أن كل عنصر انتاجي يتفاوض من خلال عقد منفرد وحيد، وبالتالي فإن تقليص الروابط التعاقدية يؤدي إلى تقليص تكاليف المعاملات، لأن المؤسسة تتصف بالتنظيم الواعي.[1] حيث يبرر *Coase* وجود المؤسسات من خلال قدرتها على ضمان توفير المعاملات بسعر أقل من سعر السوق.[2]

قام *Coase* باستخدام مفهوم تكاليف المعاملات لتوضيح طبيعة المؤسسة التي تعد من وجهة نظره نظام أكثر فعالية من السوق لتخصيص الموارد، ويظهر ذلك من خلال مقولته المشهورة في مقاله وهي: "إنه من يلاحظ الحياة الاقتصادية يجد أن هناك جزر تمارس السلطة بشكل واعي في محيط تنافسي غير واعي"، حيث تعرض الباحث إلى نوعين من التنسيق: التنسيق الداخلي الذي يتم من خلال ممارسة السلطة؛ والتنسيق الخارجي الذي يتم بفعل قوى السوق. التنسيق الداخلي والخارجي شكلان أساسيان للتخصيص الأمثل للموارد، والتنسيق الداخلي يمارس عندما يخفق التنسيق الخارجي في تحقيق الهدف، حيث أن السوق ليست دائما أحسن أنواع التنسيق فلديها إخفاقات، وفي هذه الحالة يفرض التنسيق الداخلي نفسه كبديل للاقتصاد في توجيه موارد المنشأة.[3]

وحسب *Coase* فإن تكاليف المعاملات تنقسم لثلاثة أنواع نوضحها هي:

أ. **تكاليف البحث والإعلام:** وهي تكلفة الوقت والتنقل لجمع المعلومات الكافية عن مختلف العروض والتحرك بين مختلف المتعاملين للمقارنة بين تكلفة مختلفة العروض واختيار الأقل تكلفة؛[4]

ب. **تكاليف التفاوض واتخاذ القرار:** هي التكاليف المطلوبة للوصول إلى اتفاق مقبول مع طرف التعاملات الآخر لإبرام عقد مناسب وما إلى ذلك. ففي بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العرض والطالب معقدة مثل الكمية الواجب توريدها، المدة الزمنية، النوعية الجيدة، الثمن المطلوب، الضمان المقترح، لهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقتا وتكلفة؛

ج. **تكاليف الرقابة والمتابعة:** وتعرف أيضا بتكاليف الالتزام القانوني وتنفيذه، وهي تكاليف التأكد من التزام الطرف الآخر بالعقد وشروط العقد واتخاذ الإجراءات اللازمة إذا لم يلتزم هذا الطرف بذلك (عادة من خلال النظام القانوني).

---

[1] أحمد بلقاسم، **نوعية المؤسسات وجاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد وهران، الجزائر، 2013/2012، ص 19.

[2] إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، **قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول آليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص 802.

[3] عبد الفتاح بوخمخم، **نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، أيام 15-17 ديسمبر 2012، ص ص 14-15.

[4] سليمة عابد، **الإطار المؤسساتي والتشريعي ودوره في أداء سوق العمل (دراسة حالة الجزائر 2003-2013)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد وهران، الجزائر، 2015/2014، ص 59.

على سبيل المثال، يواجه من اشترى سيارة جديدة مجموعة من تكاليف المعاملات المختلفة، فتكاليف البحث هي تكاليف العثور على سيارة وتحديد حالتها، وتكاليف التفاوض هي تكاليف التفاوض على السعر مع البائع، وتكاليف الالتزام القانوني هي تكاليف ضمان أن البائع سيسلم السيارة في الحالة التي وعد بها، فإذا تم العقد يجب ضمان احترامه وتطبيقه.[1]

وفي مقال نشره (*Coase*) في عام 1960 بعنوان: "مشكلة التكلفة الاجتماعية- *The problem of Social Cost*" قام بإعادة صياغة المشاكل الخارجية عند التعاقد، ولذلك شجع فكرة تخفيض تكاليف المعاملات إلى الصفر بهدف الوصول إلى الكمال.[2]

إلا أن أعمال ***Williamson*** طورت أكثر في نظرية تكاليف المعاملات حيث فاز الأمريكي ***Oliver Williamson*** بجائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 رفقة الأمريكية ***Elinor Ostrom*** عن مجمل أعماله حول الحوكمة وتطويره لنظرية تكاليف المعاملات،[3] فلقد بحث ***Williamson*** عن محددات التحكيم بين المؤسسة والسوق، إذ حاول البحث عن إجابة لأحد أكبر الإشكاليات الاقتصادية «***Make or Buy***» الإنتاج الداخلي أو اللجوء إلى العقود السوقية، وللبحث عن الإجابة فقد توسع أكثر في البحث عن أسباب وطبيعة تكاليف المعاملات الناتجة عن عملية التنسيق.[4] حيث قام ***Williamson*** بتحليل تكاليف المعاملات إلى ثلاث مراحل:

أ. **المرحلة الأولى**: ركز على دراسة سمات المعاملات وذلك لاختلافها من صناعة لأخرى؛

ب. **المرحلة الثانية**: حدد وسائل دعم المعاملات من خلال هياكل الحوكمة والمتمثلة في: السوق، السُلمية والشكل الهجين.[5] حيث:

- **السوق**: بالمفهوم الكلاسيكي هو نظام الأسعار، والمؤسسات تتنافس في السوق على الزبائن أو الموارد؛
- **السُلمية**: ويقصد بها المنظمة أو المؤسسة السُلمية في ضبط التعاملات باستعمال الأوامر والسلطة؛
- **الشكل الهجين**: وهي الآلية التي تمزج بين الشكلين السابقين.[6]

---

[1] هشام بورمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

[2] فطيمة الزهراء نوي، **أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص ص 45-46.

[3] إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 801.

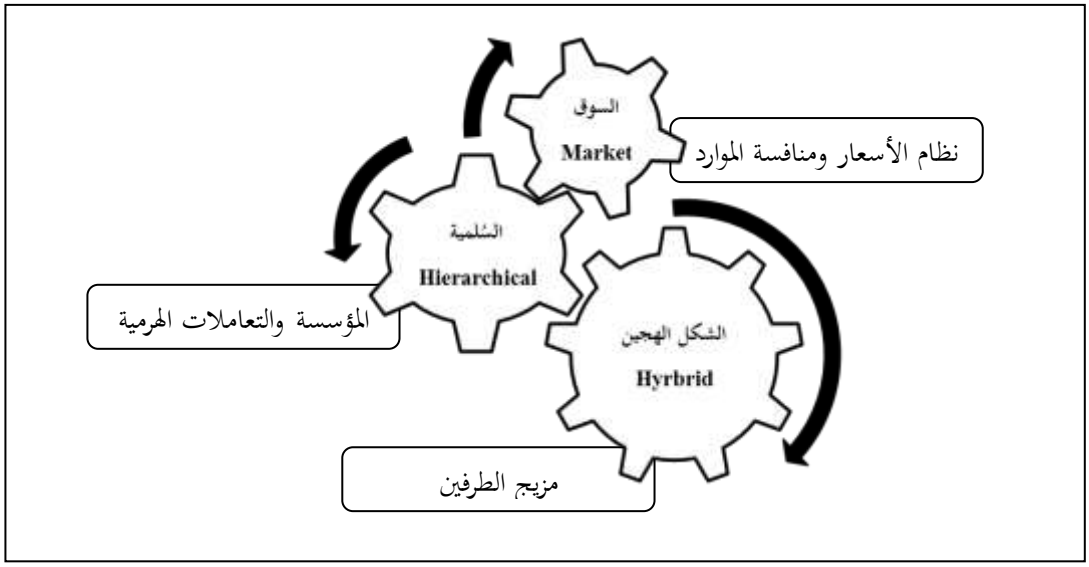
[4] عبد الرحمن بوطيبة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

[5] *Michel Ghertman, **Oliver Williamson: un Nobel pour L'Economie et la Gestion**, Revue Française de Gestion, volume 36, no 200, Lavoisier, Janvier 2010, p 70.*

[6] محمد جلاب، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص 88.

فحسب *Williamson* تضبط المعاملات الاقتصادية وفق الآليات المذكورة أعلاه، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1–3): آليات ضبط المعاملات وفق *Williamson*.



المصدر: هشام بورمة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

ج. **المرحلة الثالثة والأخيرة:** اقترح نموذج للاختيار بين هياكل الحوكمة. حيث من وجهة نظره لا يوجد هياكل للحوكمة المثالية لذا يجب مقارنة المزايا النسبية لهياكل الحوكمة الفعلية، بدلا من معايرة هيكل مثالي كما في السوق النيوكلاسيكية.[1]

وعلى إثر هذه الأعمال يرى *Williamson* أن المعاملات (الصفقات) هي الوحدة الأساسية للتحليل الاقتصادي والتي عرفها كما يلي: "تحدث الصفقة عندما يتم تحويل سلعة أو خدمة من خلال وسيط".[2] كما عرف تكاليف المعاملات على أنها: "...تكاليف مقارنة التخطيط والتكييف ومراقبة إتمام المهمة في ظل هياكل الحوكمة البديلة"،[3] أما *Kenneth Arrow* فقد عرف تكاليف المعاملات على أنها: "تكاليف تشغيل النظام الاقتصادي"،[4] أما *Douglass North* فقد عرفها على أنها: "تكاليف قياس الخصائص القيمة لما يتم تبادله وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها".[5]

وحسب *Williamson* فإن تكاليف المعاملات تنقسم إلى:

---

[1] إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 801.

[2] أنيسة سدرة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

[3] *Mickael Bech, Kjeld Moller Pedersen,* ***Transaction Costs Theory Applied to the Choice of Reimbursement Scheme in an Integrated Health Care System****, Health economic Paper, University of Southern, Denmark, 2005, p 8.*

[4] *Oliver E. Williamson,* ***The Economic Institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting****, The Free Press, New York, 1985, p 18.*

[5] خضرة صديقي، **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ رويبة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص 10.

أ. **تكاليف المعاملات القبلية (*Ex Ante Transaction Costs*)**: وهي تكاليف البحث وصياغة العقد وإبرامه؛

ب. **تكاليف المعاملات البعدية (*Ex Post Transaction Costs*)**: وتتمثل في تكاليف مراقبة الطرف الآخر للتأكد من وفاءه بالعقد المتفق عليه، وتكاليف تصحيح اختلال الحوافز، وتكاليف تنفيذ العقد إذا لم يتم الوفاء به، وتكاليف الربط لضمان تنفيذ الالتزامات وكذا تكاليف المنازعات.[1]

2. فرضيات نظرية تكاليف المعاملات:

تقوم نظرية تكاليف المعاملات حسب *Williamson* على مجموعة من الفرضيات السلوكية وهي:

أ. **العقلانية المحدودة (*Bounded Rationality*)**: طور هذا المفهوم من قبل *Herbert Simon* (1974) والمقصود به أن الرشادة ليست مطلقة وإنما محدودة، حيث أن الكفاءة البشرية محدودة بالمعرفة والتعلم والقدرة على التنبؤ، المهارة والوقت، كما أن إخفاء المعلومات والتضليل قد لا يساهم في اتخاذ القرار العقلاني في الوقت المناسب.

ب. **الانتهازية (*Opportunism*)**: يرى النيوكلاسيكيين أن الأطراف تطمح إلى تحقيق مصلحتهم الشخصية،[2] من هذا المنطلق يرى *Williamson* أن سلوكات الأفراد هي بطبيعتها انتهازية؛[3] فحسب *Williamson* أن العقود غير تامة وبالتالي فإنه يوجد طرف يتعرض لانتهازية طرف آخر، مما يشكل حالة تضارب بين الأطراف المتعاقدة.[4]

3. سمات المعاملات:

تعتبر سمات المعاملات كمحددات تكاليف المعاملات؛ عناصر أساسية للاختيار الأمثل بين هياكل الحوكمة. وحسب *Williamson* تتمثل سمات المعاملات في ثلاث عناصر هي: خصوصية الأصول، عدم التأكد ودرجة تكرار الصفقة.[5]

أ. **خصوصية الأصول**: يقال عن أصل أنه ذا خصوصية عندما يستثمره العون الاقتصادي بحيث يخدم فقط صفقة وحيدة بشكل لا يسمح باستخدامه في صفقات أخرى دون تكاليف عالية، أي لا يمكن أن يعاد استخدامه في إبرام عقود أخرى بتكلفة أقل من الاستثمار في أصول جديدة مثل: كابلات الألياف الزجاجية المدفونة أو دراسة لتركيب نظام المعلومات الداخلي للشركة، أو إمدادية متخصصة قريبة جغرافيا من مصنع الإنتاج...إلخ.

---

[1] *Mickael Bech, Kjeld Moller Pedersen, Op Cit, p 7.*

[2] فطيمة الزهراء نوي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

[3] سليمة عابد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

[4] إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، مرجع سبق ذكره، ص 802.

[5] *Michel Ghertman, **Oliver Williamson et la Théorie des Couts de Transaction**, Revue Française de Gestion, volume 29, no 142, Lavoisier, 2003, p 46.*

ويكون الأصل ذو مستوى منخفض نسبيا من الخصوصية إذا أمكن إعادة توزيعه على تكلفة منخفضة لصفقات أخرى مثل: أرفف المتاجر الكبرى، وحاويات القوارب التي يمكن أن تحمل الأثاث والمركبات والأغذية المعلبة...إلخ.

ب. **عدم التأكد:** تتعلق حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة مثل: الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا. وتنقسم حالة عدم التأكد إلى:

- **حالة عدم التأكد الداخلي:** والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخليا؛
- **حالة عدم التأكد الخارجي:** تتعلق بحالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل: حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانوني والتنظيمي، حالة عدم التأكد الجبائي وحالة عدم التأكد التنافسي؛

ج. **درجة التكرار (تعدد الصفقة):** تتمثل درجة التكرار في عدد المعاملات التي تجرى بين عونين اقتصاديين أو أكثر، ولا يعتبرها *Williamson* الصفة الأكثر أهمية عند قرار اختيار هياكل الحوكمة.

4. محددات الاختيار بين السوق أو المؤسسة:

أ. **طبيعة المعاملات:** بناء على الفرضيات السلوكية وخصوصية الأصول وضح *Williamson* كيف يمكننا اختيار طبيعة المعاملات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): طبيعة المعاملات.

طبيعة المعاملات	خصوصية الأصول	الفرضيات السلوكية	
		الانتهازية	الرشادة المحدودة
تخطيط	+	+	0
وعد	+	0	+
منافسة	0	+	+
حوكمة	+	+	+

Source: *Oliver E. Williamson,* ***The Economic Institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting****, Op Cit, p 31.*

- **في الحالة الأولى:** في حالة الانتهازية تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات، خاصة وأن الرشد المتبع هو الرشد المطلق، ومع خصوصية الأصول، فإن التعامل هنا يعتمد على التخطيط؛
- **في الحالة الثانية:** عند غياب الانتهازية، ومع كون الأعوان الاقتصاديين ذوي رشادة محدودة والأصول ذات خصوصية، في هذه الحالة تسود الثقة ويكتفي الطرف بوعد الطرف الثاني؛
- **في الحالة الثالثة:** مع توفر الرشادة المحدودة للأعوان الاقتصاديين ومع وجود الانتهازية وفي ظل عدم خصوصية الأصول، يكون التعامل هنا حسب السوق (المنافسة)؛

- **في الحالة الرابعة:** مع توفر جميع العناصر (الانتهازية، الرشادة المحدودة وخصوصية الأصول) فالخيار الأنسب هو الحوكمة.

ب. هياكل الحوكمة: بناء على درجة خصوصية الأصول ودرجة تكرار المعاملات حدد *Williamson* أربع هياكل للحوكمة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مطابقة هياكل الحوكمة مع المعاملات التجارية.

		خصائص الاستثمار		
		بدون خصوصية	خصوصية متوسطة	خصوصية عالية
التكرار	ضعيف	حوكمة (عقد السوق كلاسيكي)	ثلاثية (عقد نيوكلاسيكي) حوكمة	
	قوي		حوكمة ثنائية	حوكمة موحدة

Source: *Oliver E. Williamson,* ***Transaction Cost Economic: The Governance of Contractual Relational****, Journal of Law and Economic, Vol 22, No 2, The university of Chicago Press, October 1979, p 253.*

- **هيكلة السوق:** في حالة عدم خصوصية الأصول مع درجة تكرار قوية أو ضعيفة (لا يهم) فإننا نلجأ إلى العقد الكلاسيكي وتسمى الهيكلة في هذه الحالة بهيكلة السوق؛
- **هيكلة ثنائية:** عندما تكون الأصول متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار قوية؛
- **هيكل ثلاثية:** عندما تكون الأصول متوسطة أو عالية الخصوصية مع درجة تكرار ضعيفة فإننا نلجأ إلى العقد النيوكلاسيكي وتسمى الهيكلة في هذه الحالة بالهيكلة الثلاثية؛
- **هيكلة موحدة:** عندما تكون الأصول عالية الخصوصية مع درجة تكرار قوية فإننا نلجأ إلى المؤسسة (ممارسة جميع الأنشطة والتنسيق بين الوحدات)؛[1]

ثالثا: نظرية حقوق الملكية (*Property Rights Theory*):

تعتبر نظرية حقوق الملكية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي ترتكز عليه حوكمة الشركات،[2] وهي جوهر المقاربة النيوكلاسيكية للمؤسسات، الهدف منها هو إظهار كيف تؤثر حقوق الملكية على سلوك الأفراد وعلى كفاءة النظم الاقتصادية، مع التأكيد على مزايا حقوق الملكية الخاصة. في هذا الإطار، تتميز الشركة بهيكل معين لحقوق الملكية؛ تحدده مجموعة من العقود.

[1] إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، مرجع سبق ذكره، ص ص 803-805، بتصرف.
[2] محمد جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 84.

ظهرت هذه النظرية عند الحاجة للتساؤل عن تأثير أشكال الملكية، وبصفة عامة أشكال المؤسسات على الأداء الاقتصادي. وجاءت خصيصا لإثبات تفوق أنظمة الملكية الخاصة على جميع أشكال الملكية الجماعية، وكذا محاولة الإجابة عن أطروحات Berle & Means (1932) حول الفصل بين الملكية والرقابة على المؤسسات وآثارها.[1]

تأسست هذه النظرية من طرف *Armen Alchian & Harold Demsetz* بالاعتماد على أعمال *Ronald Coase*.[2] في مقال شهير لهما بعنوان: (*Production, Information costs, and Economic Organization*) المنشور في مجلة (*The American Economic Revi*ew) عام 1972؛ حاولوا إثبات أن المؤسسات الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها، كما حاولوا حل تناقض وجود الشركة في مثل هذا الاقتصاد. فالنظرية النيوكلاسيكية لا تعترف إلا بآلية واحدة فعالة لتخصيص الموارد: هي آلية سعر السوق. إذن السؤال المطروح هنا: كيف يمكن تبرير وجود المؤسسات كآلية لتخصيص الموارد؟، وهو السؤال الذي حاولت نظرية حقوق الملكية الإجابة عنه.[3]

تتمثل نقطة الانطلاق لهذه النظرية؛ اعتبار كل تبادل بين الأعوان مهما كانت طبيعة العلاقة هو بمثابة تبادل في حقوق الملكية على السلع والخدمات. ووفقا لـ *Hart & Moore* فإن نظرية حقوق الملكية يمكن تقديمها كنظرية عامة للعلاقات الاجتماعية والمؤسسات.[4]

1. مفهوم حقوق الملكية:

لم يقدم مختلف الكتاب الذين تناولوا نظرية حقوق الملكية تعريفا ثابتاً ونهائياً لحقوق الملكية، فبالنسبة لـ *Demsetz* (1967): "تسمح حقوق الملكية للأفراد معرفة ما يمكن أن يتوقعوه بشكل معقول من علاقاتهم مع الآخرين" ، أما بالنسبة لـ *Pejovich* (1969): "حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقاتهم باستعمال الأشياء"،[5] أما بالنسبة لـ *Alchian* (1987) فقد عرف حق الملكية على أنه: "حق مقرر للفرد، مخصص وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق

---

[1] *Amel Bencherif, **L'impact de la Composition du Conseil d'Administration sur la Rémunération des Dirigeants**, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2010/2011, p 63.*

[2] محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 41، بتصرف.

[3] *Henri Isaac, **Module Economie Managériale**, Université Duaphine, France, 2002, Sur le Site:http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/ index.html*

[4] *Kouider Senouci, **La Gouvernance Bancaire Face aux Parties Prenantes: Cas des Banques Algériennes**, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2014/2015, p 25.*

[5] *Nabyla Daidj, **Coopération, Coopétition et Innovation**, volume 2, Série Innovation et Technologies, Collection Innovation Entrepreneuriat et Gestion, ISTE Editions, UK, 2017, p p 61-62.*

مماثلة".[1] كما عرف *Barzel* (1989) حقوق الملكية على أنها: "القدرة على استهلاك أصل أو كسبه أو التصرف فيه"، بينما عرف *Coriat & Weinstein* (1995) حق الملكية على أنه: "هو عموما حق مشروع اجتماعياً في اختيار استخدامات السلعة الاقتصادية".[2] أما بالنسبة لـ *Henri Tezenas du Montcel & Yves Simon*: "تشكل حقوق الملكية مجموعة من التوقعات التي تتجسد من خلال القوانين...فحيازة الحقوق يتطلب الحصول على موافقة أعضاء المجتمع بالتصرف بطريقة معينة، ونترقب من المجتمع أن يمنع الآخرين من التدخل في أنشطتهم الخاصة بشرط ألا تكون هذه الأنشطة محظورة".[3]

2. فرضيات نظرية حقوق الملكية:

تعتبر هذه الفرضيات بمثابة أساس للنظرية:

أ. يسعى الأعوان الاقتصاديون إلى تعظيم منافعهم بدافع المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها؛

ب. يخضع الأعوان لقيود مفروضة من قبل هيكل النظام الذي يعملون فيه؛

ج. تحقيق منفعة العون الاقتصادي لا تكمن فقط في الجوانب المالية فقط، فهناك إلى جانبها الأمور غير المالية مثل: الترقية، شروط العمل، وقت الفراغ أثناء ساعات العمل؛

د. تفضيلات الفرد تتبين من خلال سلوكه في السوق؛

هـ. المعلومات ليس كاملة وتكاليف المعاملات ليست معدومة.[4]

3. سمات حقوق الملكية:

لكي تكون حقوق الملكية فعالة يجب أن تستوفي الشروط التالية:

أ. **حقوق الملكية شخصية:** هناك شخص واحد فقط يمكنه أن يستثمر حقه في الملكية المطلقة. هذه السمة تشير إلى مبدأ استقلالية الأشخاص؛

ب. **حقوق الملكية حصرية:** لا يمكن أن تكون هناك ملكية متزامنة على نفس الشيء. تشير هذه السمة إلى الطبيعة المطلقة للحق، حيث يتمتع المالك بممتلكاته علانية؛ هذه السمة لا تستبعد القيود.

---

[1] محمد براق، محمد الشريف بن زاوي، **الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة**، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، جويلية 2012، ص 8.

[2] *Jérôme Ballet, **Propriété, Biens Publics de Mondiaux, Bien (s) Commun (s): Une Lecture des Concepts Economiques**, Développement Durable et Territoires Fragiles, Dossier 10, 2008, p 2. Sur le site: https://journals.openedition.org/developpementdurable/5553, Consulter le : 10/10/2018.*

[3] *Amel Bencherif, Op Cit, p p 64-65.*

[4] *Rim Benahmed, **La Gouvernance d'entrprise et la Performance (EPE SEROR Tlemcen SPA)**, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2008/2009, p 13.*

ج. **حقوق الملكية قابلة للتنازل:** حرية الفرد تسمح له بالتخلص من حقوقه في الملكية؛ هذه السمة هي خاصية متأصلة في حقوق الملكية، فلصاحب الحق في الملكية السلطة في التخلص الكامل من الشيء (السلعة)، سواء عن طريق استهلاكه، تدميره، أو نقله إلى الآخرين.

وأي قيود، سواء كانت قانونية أم لا، على التفرد في الاستخدام أو التنازل سيؤثر على قيمة حقوق الملكية بالنسبة للمالك والآخرين. فإذا كانت هذه القيود تحد من استخدام الأشياء، فإن سيادة المالك ليست مطلقة.

ولذلك تحدد الحقوق بالممارسات التي يأذن بها:

- **حق الاستعمال (*Usus*)**: الحق في استخدام ممتلكاته؛
- **حق الاستثمار (*Fructus*)**: يستفيد المالك من نتائج استعمال ممتلكاته؛
- **حق التصرف (*Abusus*)**: يتصرف المالك في حقه (التنازل عنه، بيعه...)، فحق التصرف يضمن للفرد سيادته على ممتلكاته.

4. خصائص حقوق الملكية وأنواع المؤسسات:

تتيح خصائص حقوق الملكية المذكورة أعلاه تحديد الأشكال المختلفة للمؤسسات وفقا لوجود أو عدم وجود هذه الخصائص لحقوق الملكية،[1] ويقترح الجدول التالي تصنيفًا للشركة:

الجدول رقم (1–3): طبيعة حقوق الملكية وأشكال المؤسسات.

خصائص وممارسات حقوق الملكية	ملكية فردية	ملكية خاصة	ملكية جماعية (أفراد)	ملكية جماعية (الدولة)
الحصرية	نعم	نعم	نعم	نعم
الاستعمال	نعم	للعامل	نعم	نعم
الاستثمار	نعم	المالك	للعامل	للمجتمع
قابلية التنازل	نعم	في بعض الحالات مقيدة	لا	لا
التصرف	نعم	مشترك	للعمال	لا
نوع الملكية	ملكية خاصة	ملكية خاصة ناقصة	ملكية جماعية ناقصة	ملكية عامة
نوع المؤسسة	مؤسسة رأسمالية	مؤسسة إدارية	مؤسسة تعاونية	مؤسسة حكومية

Source: *Amel Bencherif, Op Cit, p 71.*

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن حقوق الملكية هي عبارة عن أداة للتحليل، فمن خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة.[2]

وقد اقترح *Furubotn & pejovich* تصنيف الأنواع الرئيسية لملكية المؤسسات على النحو التالي:

---

[1] *Amel Bencherif, Op Cit, p p 68-70.*

[2] *Abdellah Mor,* ***La Gouvernance Comme un Mode de Gestion dans les PME Algériennes****, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Science de Gestion, Université Mohamed Benahmed Oran, Algérie, 2015/2016, p 49.*

أ. **المؤسسة الرأسمالية:** يكون حق الاستعمال، الاستثمار والتصرف في يد نفس الشخص (المالك أو المسير)، بحيث لا يوجد فصل بين الملكية والسيطرة، مما يجعل المؤسسة الرأسمالية أكثر كفاءة؛

ب. **المؤسسة الإدارية:** تكون حقوق الملكية منفصلة، حيث أن المالك يملك حق الاستثمار والتصرف، في حين أن المدير يملك حق الاستعمال باعتباره يدير المؤسسة بصفة يومية. حيث يؤدي الفصل بين حقوق الملكية في المؤسسة إلى تضارب المصالح بين المالك والمسير، وبالتالي فإن المؤسسة الإدارية أقل كفاءة من المؤسسة الرأسمالية؛[1]

ج. **المؤسسة التعاونية:** هنا تكون الملكية جماعية وغير قابلة للتحويل، في ظل هذه الظروف لا يوجد مالك حقيقي قابل لامتلاك الربح المحتمل وبالتالي لا توجد سيطرة فعالة على الإدارة. أما حق الاستثمار فيكون بشكل جماعي للموظفين والمسيرين. ولذلك نجد عدم كفاءة هذا النوع من المؤسسات؛

د. **المؤسسة العمومية:** يكون حق الاستخدام بشكل جماعي من قبل الموظفين، بينما يكون حق الاستثمار والتصرف مملوكا من طرف الدولة أو السلطات العمومية. وعليه فإن هذا النوع من المؤسسات أقل كفاءة من المؤسسة الرأسمالية. ويشير *Gomez* إلى أنه في المؤسسات العمومية، فإن جميع الموظفين لديهم مصلحة في تقدم الشركة، ولكن على نحو فردي يفضل الجميع العمل بأقل قدر ممكن (عن طريق الرشادة وليس بالضرورة عن طريق الكسل، لأنه لا توجد صلة بين مستوى الأجور والجهد المبذول).[2]

رابعا: نظرية تجذر المسيرين (*Entrenchment Theory*):

أبرزت النظريات السابقة (نظرية الوكالة، نظرية تكاليف المعاملات، ونظرية حقوق الملكية) التضارب في المصالح الذي قد يحدث بين مختلف الأطراف في المؤسسة وعلى وجه الخصوص بين المسيرين والمساهمين بحيث لكل طرف أهداف شخصية خاصة به، وقد افترضت هذه النظريات أن للمدير سلوك سلبي على عكس نظرية التجذر التي تعتبره سلوك إيجابي.

حاولت نظرية التجذر تفسير لماذا يستمر بعض المسيرين أو الأشكال التنظيمية غير الناجعة في الوجود في ظل وجود أسواق يفترض أنها تنافسية. كما تفسر أيضا كيف يمكن استخدام آليات يفترض أنها تساهم في تعظيم كفاءة المؤسسات، من طرف المسيرين من أجل إرساء جذورهم في المؤسسة لتثبيت مناصبهم.

في هذا الإطار، يهدف التجذر إلى تعزيز سلطة المسير أمام أصحاب المصالح (المساهمين، مجلس الإدارة، الموظفين،...إلخ) بغض النظر عن أداءه أو عن قيمته المضافة، بحيث يعمل المسير على إقناع المساهمين على أنه الأجدر لتسيير المؤسسة وتعويضه سيكون مكلفا. وهذا يعني أن التجذر يعكس رغبة المسير في التخلص، ولو

---

[1] *Yassine Mimouni, **Le Développement des PME et la Bonne Gouvernance (Cas Filiale Trans-Canal SPA Unité 2 Relizane)**, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Science de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2011/2012, p 17.*

[2] *Rim Benahmed, Op Cit, pp 17-18.*

جزئيا، من رقابة المساهمين حتى يتمكن من الاستفادة من امتيازات أكبر في شكل مكافآت نقدية أو في شكل مزايا عينية.

إن الأعمال التي قام بها كل من *Shleifer & Vinshy* (1989) اهتمت بسلوك المسير الذي يسعى لتفادي خطر استبعاده من أجل تعظيم مصالحه الشخصية وذلك بوضع استراتيجيات لتحييد دور آليات الرقابة المفروضة عليه.[1]

1. تعريف التجذر:

تم اختيار هذا المصطلح كترجمة لكلمة (*Enracinement*) بالفرنسية و(*Entrenchment*) بالإنجليزية، والذي يشير إلى أن المسير يبعث جذوره في الشركة لتثبيت منصبه، فكلما كانت الجذور عميقة كلما كان من الصعب اقتلاعها.[2]

ويعرف *Pigé Benoit* التجذر بأنه: "عملية مكونة من شبكة علاقات رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته والمساهمين، ....فحالة التجذر حسبه ليست ثابتة بل تتطور باستمرار".[3]

ووفقا لـ *Berger* وآخرون فإن: "التجذر هو عملية تدريجية، حيث ينجح المسير في الاحتفاظ بمنصبه على الرغم من القواعد التي تفرضها حوكمة الشركات والضغط الذي تمارسه الأسواق الخارجية للشركة".

أما بالنسبة لـ *Carroll & Griffith* فإن: "تجذر المسير يتجلى من خلال احتفاظ هذا الأخير بمنصبه عندما تظهر الشركة أداء مالي سلبي، حيث تكون تكلفة استبدال المسير أعلى من تكلفة الاحتفاظ به".[4]

2. فرضيات نظرية تجذر المسيرين:

ترتكز هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين هما:

أ. تنص الأولى على أنه ليس بالضرورة أن تكون أهداف المدراء والملاك متطابقة؛

ب. والثانية تنص على أنهم ليسوا متساوون في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها.[5]

---

[1] سعاد حايف، **أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015، ص ص 70-71.

[2] خليصة مجيلي، **دور النظام المحاسبي المالي في تحقيق المتطلبات المحاسبية لحوكمة الشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض الشركات بولاية سطيف)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018/2017، ص 7.

[3] *Benoît Pigé, **Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N°3, Septembre 1998, p 134.*

[4] *Abdellah Mor, Op Cit, p 56.*

[5] علي مناد، **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي (دراسة قياسية– حالة *S.P.A* الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص 79.

3. استراتيجيات تجذر المسيرين:

حتى يتمكن المسير من التجذر فإنه يتبنى عدة استراتيجيات نذكر منها:

أ. **استثمارات محددة خاصة بالمسيرين:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى الانسجام مع المحيط بحيث يقوم المسير باستثمارات محددة أو انتهازية لتغيير بيئته وتشكيل شبكة علاقات مع المساهمين أو شركاء المؤسسة. فالمسير إذن يمكنه أن ينجز استثمارات خاصة به، حتى وإن لم تكن هي الحل الأمثل للمؤسسة، لأنه يسعى لتحقيق أقصى قدر من القيمة.

ب. **التلاعب بالمعلومات:** تعد من الاستراتيجيات المهمة، إذ يسعى المسيرين لتعظيم مداخيلهم من خلال التحكم في المعلومات وإحداث عدم تماثلها وهذا يقلص من التهديد الذي يشكله منافسيه في سوق المسيرين.[1] من جهته ميز *Hirshleifer* (1993) بين ثلاثة أنواع من التلاعب بالمعلومات وهي:

- تهدف الأولى إلى تحسين مؤشرات الأداء على المدى القصير؛
- ترمي الثانية لتقديم الأخبار الجيدة وتأخير الأخبار السيئة؛
- أما النوع الثالث فهو مرتبط بسلوك التقليد أو التمييز، ويرمي إما إلى تقليد ونقل قرارات المسيرين ذوي الشهرة أو تجنب التشبه بالمسيرين الأقل كفاءة.[2]

ج. **شبكة العلاقات:** في ظل هذه الاستراتيجية يعمل المسير على استغلال نفوذه من خلال شبكة العلاقات ويحرص على الحفاظ عليها، والتي تم تكوينها مع مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية، والتي تعمل على ضمان بقائه على رأس المؤسسة. على سبيل المثال يقوم المسير بتكوين علاقات مع الموظفين إما عن طريق منحهم أجور إضافية أو مزايا عينية أو عن طريق وعدهم بترقيات سخية.

4. دورة حياة المسيرين:

كما سبق وذكرنا، يحاول المسير أن يجعل من نفسه شخصا مهما في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه بانتهاج عملية التجذر، والتي تقسم إلى ثلاثة مراحل:

أ. **مرحلة الانتعاش:** تعتبر من أصعب المراحل في حياة المسير، إذ يتوجب عليه في بداية تعيينه إثبات نفسه أمام المساهمين ومختلف الأطراف الأخرى وكسب ثقتهم، علما أنه يمكن استبداله بفرق منافسة متواجدة في سوق العمل. هذا المسير الجديد لا يمتلك المعرفة الكاملة بالمؤسسة ولا القدر الكافي من السلطة على افتراض أنه لم تتح له الفرصة بعد لتكوين علاقات. ففي هذه المرحلة، المسير الذي يستفيد من الحقوق الممنوحة له مقابل منصبه الجديد يتبنى سلوك عادي يهدف إلى احترام مصالح المؤسسة. فهو يسعى إلى تعزيز سلطته، كسب الاحترام...إلخ، وهذا ما يمكن القول عنه أنه تجذر مشروع وبالأخص حيادي.

---

[1] سعاد حايف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[2] *Aida Guermazi, **Enracinement des Dirigeants: Cas de la Tunisie**, Association Francophone de Comptabilité, May 2006, France, p 4.*

ب. مرحلة تقليص الرقابة: خلال هذه المرحلة يعمل المسير على إضعاف الرقابة الممارسة عليه. فبموجب السلطة التي اكتسبها نتيجة لأدائه المتفوق يقوم بوضع مختلف استراتيجيات التجذر.

ج. مرحلة زيادة الاستهلاك: خلال هذه المرحلة الأخيرة يهدف المسير لتعظيم مداخيله، زيادة المكافآت والمزايا العينية التي يحصل عليها، وهذا بعد أن يتمكن من إحداث تغيرات في محيطه تصعب عملية الرقابة المفروضة عليه، هذا التجذر يدعى الدفاعي أو التجذر لأجل البقاء.

5. الآثار المترتبة على تجذر المسيرين:

إن التجذر بمختلف أشكاله ينجم عنه آثار عديدة خصوصا على أداء المؤسسة، وهي تختلف حسب المنظرين. حيث يرى البعض منهم أن التجذر هو مصدر عدم الكفاءة، ويرى كل من *Shleifer & vishny* (1989)، *Mork* وزملاؤه (1990)، *Paquerot* (1997) أن للتجذر آثار سلبية على ثروة المساهمين. أما البعض الآخر فيرى أن التجذر لا يؤدي بالضرورة إلى إضعاف المؤسسة. فقد ركز كل من *Castanias & Helfat* (1992) اهتمامهم بمداخيل المسيرين التي تنشأ نتيجة لقدراتهم القيادية،[1] حيث أشاروا إلى أن تجذر المسير هو لصالح أداء الشركة، ولن يكون المسير على استعداد لخلق قيمة للشركة إلا إذا تأكد من عدم استبعاده من قبل المسيرين المنافسين وأنه سيبقى في منصبه وأنه سيستفيد من جزء من المداخيل التي سيساهم في خلقها.[2]

كما أكد *Hirshleifer* (1993)، *Garvey & Swann* (1994)، وكذا *Charreaux & Dèbrières* (1997) أن التجذر لا يعني عدم الكفاءة.[3]

مما سبق يتضح أن الحوكمة المؤسسية جاءت كرد فعل من أجل الحد من التصرفات الانتهازية للمسيرين وفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع، وتحافظ على استمرارية المؤسسة، وهذا من بين الأسباب التي جعلتها ذات أهمية بالغة.[4]

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الحوكمة المؤسسية.

أولا: أهداف الحوكمة المؤسسية:

إن الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها تكسبها الأهمية البالغة لعظم تلك الأهداف ومشروعيتها وأهميتها، وقد ذكر الباحثون جملة متنوعة من أهداف الحوكمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

---

[1] سعاد حايف، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-73.

[2] *Assia Hadjar, **Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition**, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2015/2016, p 45.*

[3] سعاد حايف، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[4] أمين راشدي، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي: دراسة تطبيقية على بعض شركات المساهمة في ولاية سطيف**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018/2017، ص 18.

1. تحقيق الشفافية المطلوبة لإدامة الشركات والمؤسسات المالية وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية والاحتراف، إذ تضفي الحوكمة نمطاً من ثقافة الشفافية والوضوح بحيث يصبح ذلك النمط مهيمناً على السلوك الإداري والوظيفي لمنسوبي تلك المؤسسات.
2. زيادة الثقة في الشركات والمؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى قواعدها ومبادئها وآلياتها، لأن الاحتكام إلى تلك القواعد والمبادئ والآليات يشيع جواً من الثقة في الشركة ولوائحها وأنشطتها.
3. ضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في الشركات والمؤسسات، والمتمثلة في مجالس الإدارة وحملة الأسهم والأقسام والهياكل الإدارية المتفرعة عن جسم الشركة الرئيس إلى غير هؤلاء ممن تهمهم أنشطة الشركة واستثماراتها، بعد إحداث التوازن بين المصالح التي قد تبدو متعارضة بين أطراف العمليات الإنتاجية أو الاستثمارية التي تمارسها تلك المؤسسات بحيث يتم رعاية جميع المصالح وحمايتها دون أن تتغول بعض المصالح على بعض.
4. العمل على جذب الاستثمارات واستقطابها؛ فالشركة أو المؤسسة التي تطبق قواعد الحوكمة ومعاييرها تكون أقدر من غيرها على جذب الاستثمارات لما تشيعه من الثقة والمصداقية في تعاملاتها، الأمر الذي يولد بدوره طمأنينة تجاه تلك الشركة وأنشطتها وممارساتها.
5. زيادة تنافسية الشركة التي تطبق معايير الحوكمة وتمكينها من الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها، لأن الحوكمة تعمل على رفع سوية الشركة وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة، الأمر الذي يستتبع في الغالب زيادة حصتها في السوق.
6. مكافحة الفساد المالي والإداري في تلك الشركات من خلال تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية وكذلك من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية، تلك القواعد وتلك النظم التي يؤدي تطبيقها إلى تقليل الفساد وتحجيمه فوق ما يؤدي إليه من تقليل الأخطاء والانحرافات سواءً كانت تلك الأخطاء متعمدة أو غير متعمدة.
7. حماية أموال المساهمين عبر توفير معلومات صحيحة وشفافة عن أنشطة الشركة والوضع المالي لها بما يمكن المساهمين الحاليين والمتوقعين من اتخاذ قراراتهم بناءً على ما يظهر من الوضع المالي لتلك الشركات أو المؤسسات.
8. منع قيام مجلس الإدارة من الإضرار بمصالح المساهمين من خلال تحديد صلاحيات محددة لهم بحيث لا تؤدي تصرفاتهم إلى الإضرار بالأطراف الأخرى ذات العلاقة بأنشطة الشركة كالعملاء والدائنين أو المقرضين أو غيرهم.

9. تدعيم الشركات والمؤسسات المطبقة لمعايير الحوكمة لمراكزها المالية عبر تحقيق معدلات عالية من الربحية مما يساهم في تقوية المركز المالي للشركة ويجعلها أكثر قدرة وقابلية على التطور وتوسيع مجال وحقل أنشطتها.[1]

ثانيا: أهمية الحوكمة المؤسسية:

اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة والتي مست بها العديد من الشركات العالمية بخسائر فادحة، خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ بها فضلا عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة، مما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال.[2] وتتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية في العديد من المزايا نذكر منها:

1. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره؛
2. تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة؛
3. تحقيق السلامة والصحة وتفادي وقوع أي أخطاء عمدية أو غير عمدية؛
4. محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح؛
5. تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية؛
6. تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على درجة مناسبة من الاستقلالية.[3]

---

[1] عبد المجيد الصلاحين، **الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا، 27-28 أفريل 2010، ص ص 9-10.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[3] محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 58-59.

المبحث الثاني: البيئة التنظيمية للحوكمة المؤسسية.

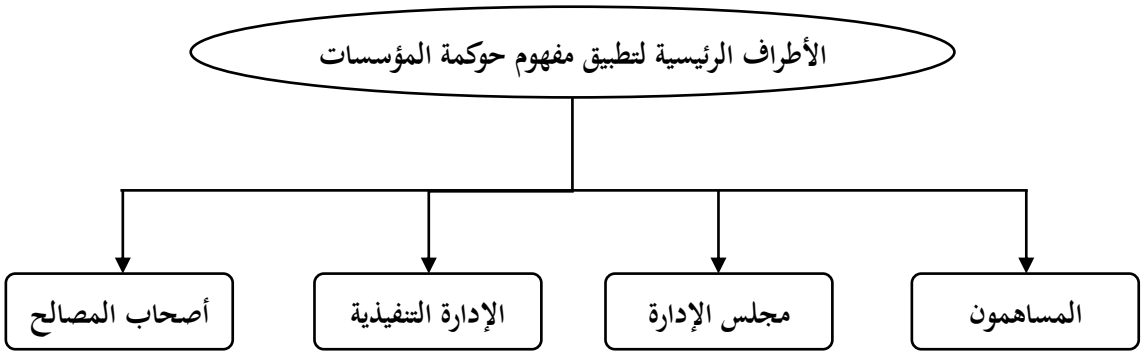
تعتبر البيئة التنظيمية ذلك الأساس الذي يسمح بالتطبيق الأمثل للحوكمة المؤسسية فهي تحدد طبيعة العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة، والمراحل المختلفة التي تمر بها عملية الحوكمة، كما تعبر عن مختلف الأنظمة والأبعاد والمقومات التي تحكمها.[1]

المطلب الأول: آليات وضوابط الحوكمة المؤسسية

أولا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة المؤسسات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد،[2] والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الشكل رقم (1-4): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية.



المصدر: ناصر عبد الحميد علي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

1. **المساهمون:** هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة.[3] وبالمقابل فإن عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة، مما يؤثر على مستقبل الشركة. ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.[4]
2. **مجلس الإدارة:** هم من يمثلون المساهمين وحملة الأسهم، ويقومون بتعيين المديرين التنفيذيين، ويوكلون سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ويقومون بالرقابة على أدائهم.[5] وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم، وهما:

---

[1] نبيل قبلي، مرجع سبق ذكره، ص 46، بتصرف.

[2] خضرة صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[3] ناصر عبد الحميد علي، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية بميك، الجيزة، مصر، 2014، ص 48.

[4] ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 26.

[5] ناصر عبد الحميد علي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

أ. **واجب العناية اللازمة:** ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظاً وحذراً وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

ب. **واجب الإخلاص في العمل:** ويشمل المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.[1]

إن إطار الحوكمة المؤسسية يجب أن يؤمن توجيهاً استراتيجياً للمؤسسة، ورقابة عالية على الإدارة التنفيذية العليا، ومحاسبة أو مساءلة الإدارة تجاه المؤسسة ومساهميها، وهذا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة، ولصالح المؤسسة ومساهميها، كما أن على مجلس الإدارة أن يؤمن الالتزام بالقوانين المرعية، آخذين بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساو، وممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.[2]

3. **الإدارة التنفيذية:** هم المديرون المسؤولون عن إدارة الشركة وتقديم التقارير الخاصة بأداء الشركة لمجلس الإدارة، وهم المسؤولون عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتهم تجاه الإفصاح بشفافية عن المعلومات التي تنشرها للمساهمين.[3] الإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة؛ فهم الذين ينفذون توصيات المجلس والاستراتيجيات والأهداف الموضوعة. لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم في نهاية الأمر هم الجهة المنوط بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.
4. **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة؛ مثل: العملاء، الدائنين والموردين، والعمال والموظفين، والجهات الحكومية المنظمة للأعمال؛ وتلتقي مصالح هذه الأطراف تارة، وقد تتعارض تارة أخرى في بعض الأحيان. فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة الشركة على الاستمرار. هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للشركة، فهم الأداة التي تحرك المنظمة.

فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج، وبدونه لا داع لوجود شركة أو مؤسسة، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق، وأن يتأكد من حسن إدارة الشركة لخدمة العميل وإرضائه، وأن يرسخ في الشركة أهمية العميل، أما إذا أغفل هذا الجانب من قبل الشركة فهذا دليل قاطع على عدم وجود النظام الإداري القادر على تسيير الشركة بالطريقة الصحيحة.

---

[1] أحمد طلحة، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2012، ص 22.

[2] عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجه، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[3] ناصر عبد الحميد علي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

أما الموردون فهم جميع من يبيع الشركة المواد الخام والسلع والبضائع والخدمات الأخرى، لذلك تعتمد الشركة اعتمادا كليا على كفاءة هؤلاء الموردين على توريد المواد والسلع والخدمات في الوقت المناسب، وبالجودة المناسبة، وأي تأخير في تسليم هذه المواد والخدمات ينتج عنه تأخير في عمليات الإنتاج في الشركة وبالتالي على خدمة العميل.

أما فيما يتعلق بالممولين كالبنوك، والمؤسسات المالية، وجميع الأطراف التي تمنح الشركة تسهيلات ائتمانية،[1] فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.[2]

ثانيا: مراحل تطبيق الحوكمة المؤسسية:

تعد الحوكمة المؤسسية فكراً ومنهج إصلاح جديد وثقافة التزام داخل المؤسسات، وهي تحتاج إلى دعم وتأييد من كل أفراد المجتمع. وحتى تتم عملية تطبيق حوكمة المؤسسات فإنها تمر عبر مجموعة من المراحل، كل مرحلة تفضي إلى المرحلة التي بعدها، ولذلك فإن عملية تطبيق حوكمة المؤسسات تحتاج إلى برنامج زمني ومراحل متتابعة على النحو الآتي:

1. المرحلة الأولى: التعريف بحوكمة المؤسسات:

هي مرحلة التعريف بحوكمة الشركات وتكوين رأي عام حولها، وهي أهم مرحلة من مراحل تطبيق حوكمة الشركات، حيث يجب أن يتم فيها توضيح محددات وأبعاد وأسباب الرغبة في تطبيق حوكمة الشركات، وتوضيح مفهومها وأهميتها وأهدافها بالنسبة إلى الاقتصاد العام والشركات والمساهمين حتى يصبح لها اعتبار من قبل الدولة والشركات.

2. المرحلة الثانية: البنية الأساسية لحوكمة المؤسسات:

في هذه المرحلة يتم وضع أسس قوية لحوكمة الشركات؛ لتكون لها المقدرة على خلق التفاعل بين أطراف حوكمة الشركات والجهات التشريعية والتنظيمية والرقابية التي تشرف على تطبيقها وتشمل هذه الأسس أخلاق وسلوك الإدارة في الشركات، ودور مجلس الإدارة الإشرافي والرقابي في الشركة، وتحديد قواعد ولوائح حوكمة الشركات، وتحديد جهات التشريع ووظائفها حتى يتم تطبيق الحوكمة بصورة جيدة.

3. المرحلة الثالثة: وضع برنامج زمني وتحديد توقيتاته القياسية:

تطبيق حوكمة الشركات يحتاج إلى تحديد زمن محدد لإنجاز أعمالها ومهامها وواجباتها، حتى يتم التمكن من متابعة التقدم في تنفيذ حوكمة الشركات، وتحتاج إلى تحديد الصعوبات التي تواجه تنفيذ نموذج حوكمة الشركات، والعمل على معالجة هذه الصعوبات. ويشمل النموذج الجيد لحوكمة الشركات التعامل الجيد بين

---

[1] عمر مفتاح الساعدي، **استراتيجية لتحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية**، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 41، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، سبتمبر 2014، ص ص 174-175.

[2] محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 7.

أطراف الحوكمة من المساهمين، ومجلس الإدارة، وأصحاب المصالح وإدارة الشركة. وتقدير هؤلاء لأهمية حوكمة الشركات واتباعهم معاييرها، مما يساعد في تقديم تطبيق جيد ومستوى عالي لحوكمة الشركات، كما يؤثر بصورة إيجابية في عمل وأداء الشركات.

4. المرحلة الرابعة: تنفيذ وتطبيق حوكمة المؤسسات:

في هذه المرحلة يتم اختبار وقياس مدى التزام أطراف حوكمة الشركات بمفهوم الحوكمة، ومدى الالتزام بقيود ومعايير وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات. ويتطلب ذلك نوعا من الالتزام الأخلاقي والمهني من أطراف حوكمة الشركات. وحتى يتم التطبيق السليم لحوكمة الشركات لابد من الآتي:

أ. استقلالية مجلس الإدارة في عمله وفي عملية اختياره؛

ب. الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية للأعمال؛

ج. بذل مزيد من الجهد في خلق انطباع جيد عن حوكمة الشركات في المؤسسات.

5. المرحلة الخامسة: متابعة وتطوير حوكمة المؤسسات:

هي مرحلة التغذية العكسية في تطبيق حوكمة الشركات، حيث يتم فيها التأكد من تنفيذ جميع المراحل السابقة ومعالجة القصور فيها. ويكون الدور الرقابي مهم في هذه المرحلة، وتكون الرقابة الداخلية والخارجية من أهم الآليات التي يستخدمها مجلس الإدارة في عملية تنفيذ وتطبيق حوكمة الشركات، وكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتجنبها في المستقبل، ووضع بعض الأدوات الوقائية التي تساعد في فاعلية حوكمة الشركات. ويجب أن تنشأ الشركة جهة رقابية تعمل على متابعة مدى الالتزام بحوكمة الشركات، وترفع تقريرها إلى مجلس الإدارة والمساهمين في الاجتماع السنوي.

يلاحظ مما تقدم أن مراحل تطبيق حوكمة المؤسسات جاءت متتالية ومكملة لبعضها البعض، لذا يجب الاهتمام بها كلها حتى نحصل على تطبيق سليم لحوكمة الشركات، وحتى ينعكس ذلك على تطور أعمال الشركة وتوفير التمويل، وزيادة أرباح المساهمين، وإنعاش الاقتصاد العام، والالتزام بأخلاقيات العمل المهني والمسؤولية الاجتماعية.[1]

ثالثا: نظام الحوكمة المؤسسية:

تعد الحوكمة المؤسسية بمثابة نظام يتكون من مجموعة أجزاء تعمل على تفعيل الإمكانيات وتشغيل وتوظيف الموارد بطريقة فعالة، ومن خلال هذا النظام يتم إدارة ورقابة المؤسسة وتعزيز الشفافية والمساءلة، ويتكون من ثلاثة أجزاء هي:[2]

---

[1] الطاهر محمد أحمد محمد حماد، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية (دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم 2013)**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص ص 49-50.

[2] كنزة براهمة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة مؤسسة المحركات *EMO* الخروب ولاية قسنطينة)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014/2013، ص 14.

1. **المدخلات *Input***: وهو ما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات سواء كانت متطلبات تشريعية، إدارية، قانونية أو اقتصادية.

2. **تشغيل الحوكمة *Governance Operation***: ويقصد به مختلف الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، والمشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل الشركة أو خارجها يسهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها فضلا عن تطوير أحكامها والارتقاء بها.[1]
3. **المخرجات *Output***: الحوكمة ليست هدفا بحد ذاتها بل هي أداة ووسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها الجميع، فالمخرجات هي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية سواء في الشركات أو المصارف للحفاظ على حقوق أصاب المصالح وتحقيق الشفافية.[2]

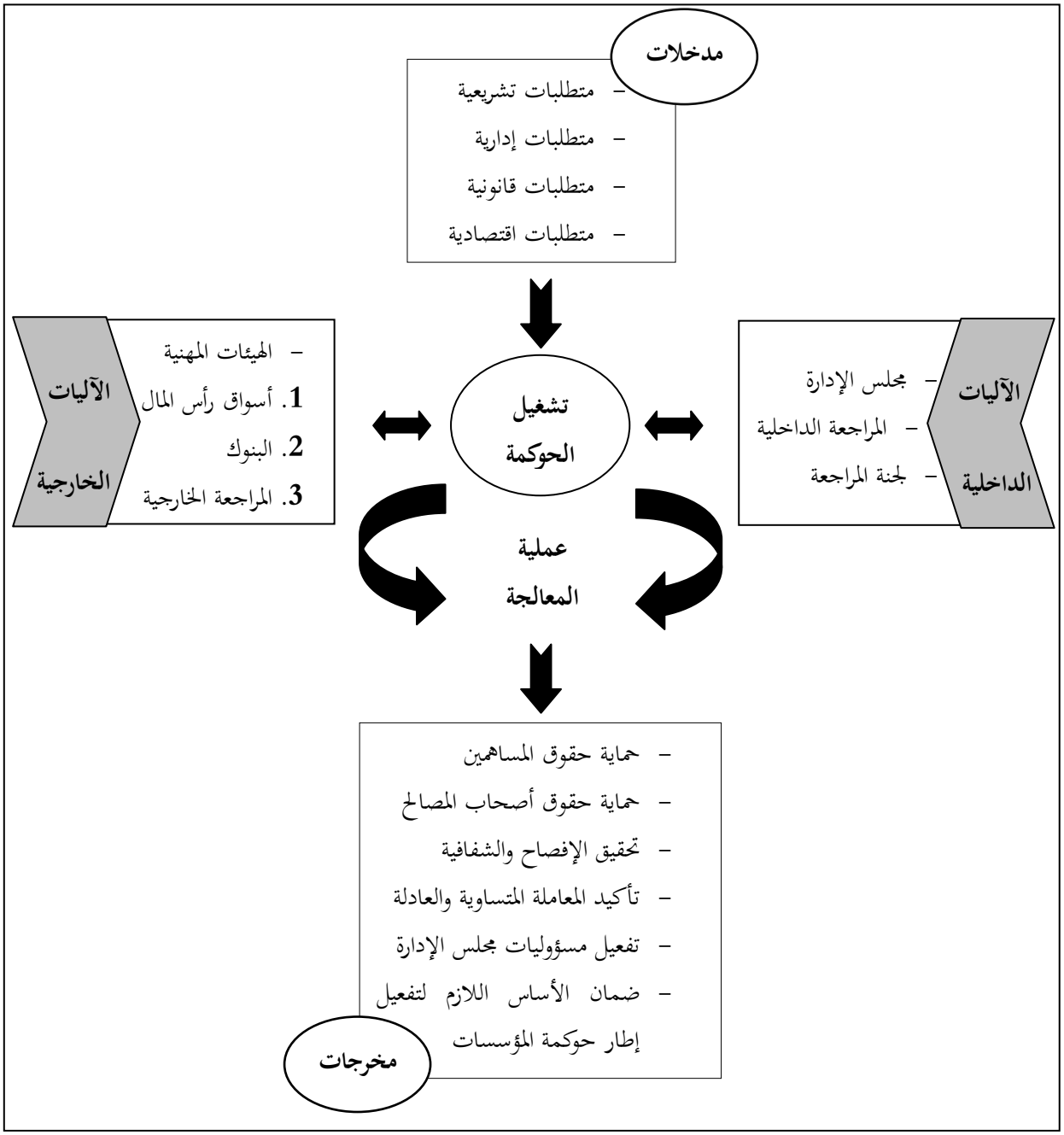
مما سبق نستخلص أن نظام الحوكمة المؤسسية يتضمن كمدخلات مجموعة من المتطلبات التشريعية، الإدارية، القانونية والاقتصادية؛ والتي يتم معالجتها وتشغيلها من طرف مجموعة من الآليات والجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة سواء كانت داخلية أو خارجية، كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة والجهات الرقابية الأخرى وغيرها من الهيئات الإدارية التي تساهم في تطبيق الحوكمة وتشجيع الالتزام بها، والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق مخرجات تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.[3] ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي:

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[3] براهمة كنزة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الشكل رقم (1-5): نظام حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

المطلب الثاني: الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية

يشتمل مفهوم الحوكمة المؤسسية على مجموعة من الأبعاد تشكل بيئة حوكمة الشركات داخل أي شركة، وتتضمن هذه الأبعاد الآتي:

1. **البعد الإشرافي:** يوضح الدور الإشرافي الذي يقوم به مجلس الإدارة عند مراقبة عمل إدارة الشركة والعمل على مراعاة حقوق المساهمين وحفظ حقوق أصحاب المصالح.[1]

[1] الطاهر محمد أحمد محمد حماد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2. **البعد الرقابي**: هو الدور الرقابي للشركات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى سبيل المستوى الداخلي لا بد من تدعيم وتفعيل الرقابة بتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح، وقواعد التسجل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله من خلال الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة.[1]
3. **البعد الأخلاقي**: يشمل أخلاقيات العمل في الشركة، والالتزام بقواعد النزاهة والعدالة، والعمل على نشر ثقافة حوكمة الشركات على مستوى إدارات الشركة وبيئة العمل بصفة عامة، ومراقبة سلوك إدارة الشركة، ومدى تنفيذها قواعد أخلاقيات العمل.
4. **البعد الهيكلي**: يوضح العلاقات التي تحكم العمل داخل الشركة، ويحدد الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، وبين الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية أو الرقابية والتنظيمية من جهة أخرى. ويجب أن يكون العمل في الشركة بنزاهة وعدالة خاصة من إدارة الشركة تجاه المساهمين والعاملين، ويجب الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
5. **البعد الاستراتيجي**: هو عملية صياغة استراتيجيات أعمال وأنشطة الشركة، والعمل على تحقيق رؤيتها المستقبلية، وذلك من خلال المعلومات التي تقدم عن الشركة وطبيعة عملها، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، ووضع بعض الاعتبارات للتغيرات التي تحصل في البيئة وتؤثر على تحقيق أهداف الشركة والعمل على معالجة هذه المتغيرات.[2]

كذلك لحوكمة المؤسسات أبعاد مختلفة تنصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد وهو الربح والخسارة، وإنما هي ثلاثية الأبعاد تتمثل في:

1. **البعد الاقتصادي أو الاستثماري (*Investments Dimension*)**: والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية، التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

أ. **الإفصاح المالي**: ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الانجاز؛

ب. **الرقابة الداخلية**: ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية وتدريب الموظفين.

---

[1] نبيل قبلي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[2] الطاهر محمد أحمد محمد حماد، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

2. **البعد الاجتماعي والقانوني (*Social & Legal* Dimension)**: والذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى. وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية، ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

أ. **الهيكل التنظيمي**: ويشمل تحديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة والإدارة التنفيذية...إلخ؛

ب. **السلوك الأخلاقي**: ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

3. **البعد البيئي (*Environmental Dimension*)**: العمل على حماية البيئة من إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.[1]

المطلب الثالث: المقومات الأساسية للحوكمة المؤسسية.

إن حوكمة المؤسسات لابد أن تتوفر فيها أربعة مقومات أساسية، وهي:

1. **الإطار القانوني**: وهو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسية والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنا داخلياً لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات، خاصة وأنه توجد أدلة على الإتجار بقوانين مراقبة الشركات.
2. **الإطار المؤسسي**: وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من صالح الشركات والاقتصاد الوطني عامة.

---

[1] فاتح غلاب، **تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة (دراسة لبعض المؤسسات الصناعية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 29-30.

3. **الإطار التنظيمي:** يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.
4. **روح الانضباط والجد والاجتهاد،** والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان.[1]

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص ص 34-36.

المبحث الثالث: أساسيات الحوكمة المؤسسية.

أسفر الاهتمام المتزايد بحوكمة المؤسسات إلى قيام العديد من الدول والمنظمات الدولية بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بتطبيق الحوكمة المؤسسية، ولكن نظرا للاختلافات الاقتصادية، التشريعية والسياسية تتعدد نماذج تطبيقها، ولكي تقوم الحوكمة بدورها لابد من توافر مجموعة من المحددات والركائز التي تسهم في تعزيزها ونجاحها. وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: النماذج الدولية للحوكمة المؤسسية:

تختلف نماذج حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبقها، من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، كما تختلف باختلاف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، فقد أشارت المعايير الأسترالية لحوكمة المؤسسات أنه "لا يوجد نموذج واحد لحوكمة المؤسسات"، وطبقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإنه "على المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة في ظل المنافسة الشديدة الحالية أن تقوم بابتكار وتهيئة ممارسات خاصة بها لحوكمة المؤسسات بما يساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء، واقتناص الفرص المتاحة أمامهم".[1] حيث يمكن التمييز بين نموذجين أساسين لحوكمة المؤسسات وهما:

- نموذج خارجي يمثل السوق وآلياته، وهو موجود في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا على وجه الخصوص؛
- نموذج داخلي يمثل الوساطة المالية ونجده في اليابان وألمانيا؛
- إضافة إلى نموذج هجين بينهما نجده بفرنسا ودول أوربية أخرى.[2]

أولا: النموذج الخارجي للحوكمة المؤسسية (النموذج الأنجلوساكسوني):

يسمى كذلك النموذج المفتوح أو نظام هياكل الملكية المشتتة، يطبق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أستراليا، نيوزيلندا، كندا، جنوب إفريقيا وبعض بلدان الكومنولث.

يقوم هذا النموذج على افتراض بأن حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً، أو مستثمراً مؤسسياً، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم ورغباتهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال (حملة الأسهم)، ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين.

يتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

---

[1] محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[2] أمين راشدي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

1. يتصف هذا النموذج بوجود تشتت في الملكية، وبأنه موزع على عدد كبير من المساهمين، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع حدودا لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه المؤسسات، وتمنع تجاوز هذه الحدود وبالتالي يكون الصراع حول اختلاف المصالح بين كل من المديرين وحملة الأسهم المشتتين؛
2. يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وتقييم الأداء الإداري بموضوعية؛
3. يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم مثل: ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفء؛
4. يقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد، وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذين وأعضاء غير تنفيذين، وإن كان الاتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء التنفيذين لزيادة الرقابة على إدارة المؤسسة وإحكامها. كما يمتاز هذا النموذج بمنع شغل فرد واحد لمنصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير العام)؛
5. يعتبر السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات وآلية نشطة ذات تأثير في النموذج، فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود قوانين مثل: الأنجلوساكسوني (*Anglo-Saxon*) والتشريعات التي تسهل من ذلك. ويعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم؛
6. مشاركة ضعيفة للبنوك والمؤسسات المالية في رأس مال المؤسسات؛
7. بحث المستثمرين عن معلومات ذات مصداقية حول مردودية المشاريع المستقبلية، لهذا فإنهم لا يشاركون إلا في الاستثمارات التي تمكنهم من الحصول على إيرادات وذلك من خلال المعلومات المعلن عنها في الأسواق.[1]

إلا أن ما يعاب على هذا النموذج تشتت الملكية وغياب كبار المساهمين، حيث يميل المساهمون المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير، ويؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات، بالإضافة إلى تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر، وكلا الأمرين يؤديان إلى إضعاف استقرار الشركة.[2]

---

[1] نبيل حمادي، عمر علي عبد الصمد، **النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـــ و م أ وفرنسا**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول **آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص ص 831-832.

[2] أمين راشدي ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

ثانيا: النموذج الداخلي للحوكمة المؤسسية (النموذج الألماني–الياباني):

على نقيض النموذج الأنجلوساكسوني لحوكمة المؤسسات والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية المؤسسات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات، يأتي النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات الذي يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا واليابان، والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك والمستثمرين المؤسسين في عملية حوكمة المؤسسات، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات، فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها.[1] ويتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

1. عدد الشركات المدرجة بالبورصة (السوق المالي) ضعيف مقارنة بنموذج السوق؛
2. أسواق رأس المال بها سيولة قليلة، ومنه فهي مواتية لعروض الشراء العامة (*OPA*)؛
3. عمليات تقديم وعرض القوائم المالية عرضية وغير ملزمة ولا محددة الفترات، لأن القواعد المحاسبية المعمول بها أقل تقييدا؛
4. التركز في الملكية وحقوق التصويت؛
5. ضعف في حماية المساهمين ذو الأقلية في الحصص؛
6. وجود تضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.[2]

إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج، تنبع هذه الانتقادات من الخاصية المميزة لهذا النموذج وهي تركز الملكية في يد مجموعة من المستثمرين. وهي كما يلي:

أ. أن تركز الملكية يخفض من التنوع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الاقتصاد ككل، لأن الخطر غير الموزع يجبر كبار المساهمين دخول مشروعات استثمارية يصاحبها أقل درجة من المخاطر وذات عوائد غير مثالية مما يؤثر على كفاءة الأداء الاقتصادي بالدولة؛

ب. أن تكرز التصويت يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين عن طريق العمل على تحقيق منافعهم الخاصة.[3]

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود تماثل في الركائز الأساسية التي يقوم عليها النموذج الألماني والياباني، إلا أن هناك تمايز في بعض العناصر الجوهرية، خاصة فيما يتعلق بالرقابة والإشراف على نشاطات الشركة. فالنموذج الألماني يدعى بالنموذج المزدوج المجلس، حيث يقوم على حوكمة الشركة والرقابة على عملياتها مجلسين، مجلس أعلى (أعضاء غير تنفيذيين) يتولى الإشراف على مجلس تنفيذي نيابة عن أصحاب المصالح.

---

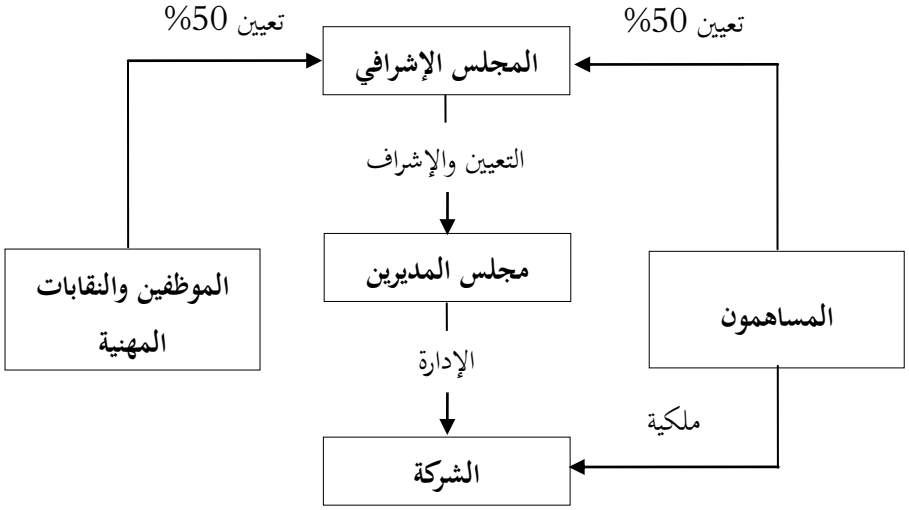
[1] بن عمر محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص 46.

[2] عبد القادر بادن، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[3] محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

فعلى الرغم من أن المساهمين هم ملاك الشركة إلا أنهم لا يمثلون آلية حوكمة رئيسية. فكما هو موضح في الشكل رقم (1-6) فإن 50% يتم تعيينهم من المجلس الإشرافي (*Supervising Board*)، بينما 50% الباقون يتم تعيينهم من قبل اتحادات العمال، وهو ما يضمن أن يكون للعمال والموظفين دورا بارزا في الحوكمة من جهة، ويحد من حصة حقوق التصويت الخاصة بكل مساهم من جهة أخرى. مجلس الإشراف بدوره يتولى مهمة التعيين والرقابة على مجلس المديرين، هذا الأخير تقع ضمن مسؤولياته الإدارة الفعلية للشركة.

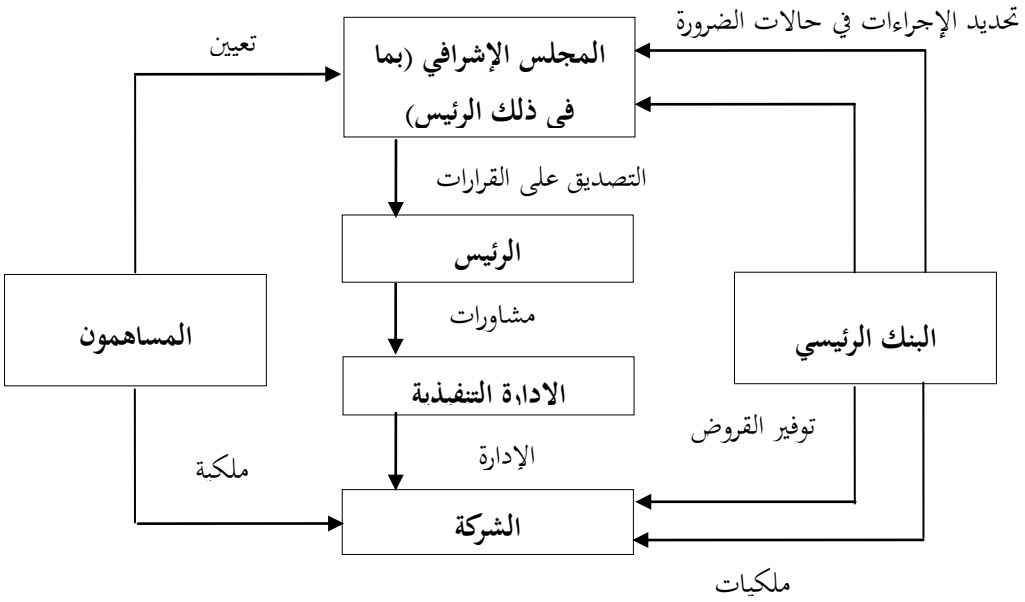
الشكل رقم (1-6): النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات.



المصدر: عبد المجيد كموش، **دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات: الآليات ونظام التشغيل**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، جامعة الوادي، ديسمبر 2018، ص 30.

أما بالنسبة للنموذج الياباني فهو يمثل نموذج لشبكة الأعمال التجارية التي تعكس العلاقات الثقافية التاريخية للبنوك اليابانية، حيث تميل إلى التكتل في شبكات شركة محلية تسمى كيرتسو (*Keiretsu*)، وبهذا فهي تمتلك عدد كبير من الروابط بين الشركات، هذه الأخيرة تكون ذات مجالس إدارة كبيرة وتنفيذية في الغالب، فواقع السلطة في الحقيقة مرتبط أساس بطبيعة العلاقات بين الإدارة العليا للشركات وشبكة كيرتسو (*Keiretsu*). والشكل الموالي يبين أهم العلاقات بين الأطراف الفاعلة ضمن هذا النموذج:

الشكل رقم (1-7): النموذج الياباني لحوكمة المؤسسات.



المصدر: عبد المجيد كموش، **دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات: الآليات ونظام التشغيل**، مرجع سبق ذكره، ص 31.

فالمؤسسات المالية اليابانية تلعب دورا محوريا في الحوكمة، سواء عن طريق ممارستها لصلاحياتها الرقابية كمالك لجزء من رأس المال، أو الضغوط التي يمكن أن تمارسها كمقرض متحمل لجزء من المخاطر التي تتعرض لها الشركة، ويتولى المساهمون رفقة البنك الرئيسي مهمة تعيين مجلس الإدارة (مجلس الإشراف) ورئيس مجلس الإدارة، هذا الأخير يلعب دور المنسق بين القرارات المتخذة على مستوى المجلس والانشغالات التي تنشأ على مستوى الإدارة التنفيذية للشركة.[1]

ثالثا: النموذج اللاتيني للحوكمة المؤسسية:

يعتبر النموذج اللاتيني بمثابة نموذج مختلط، يجمع بين مجموعة من خصائص النموذج الأنجلوساكسوني ومجموعة من خصائص النموذج الألماني- الياباني. فإذا أخذنا فرنسا كدولة ممثلة لهذا النموذج سوف نجد هدف المؤسسة يجمع بين وجهة نظر كل من النموذج الأنجلوساكسوني والنموذج الألماني- الياباني. وتعتبر كل من فرنسا، إسبانيا، إيطاليا وبلغاريا من أشهر البلدان التي تطبق النموذج اللاتيني. ويتميز هذا النموذج بالخصائص التالية:

1. يعتبر حملة الأسهم هم الفئة ذات التأثير في النموذج اللاتيني، ولكن ليس بالشكل المطبق في النموذج الأنجلوساكسوني، حيث يمكن لحملة الأسهم التأثير على مجالس إدارة الشركات، وتعديل تشكيل المجالس، ولكن يشترط إجماع 50% على الأقل من المساهمين.
2. تمتاز المؤسسات التي تخضع للنموذج اللاتيني أن هناك مؤسسات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد هو المجلس التنفيذي، وهناك مؤسسات أخرى تحتوي على مجلسين للإدارة، فطبقا للقانون الفرنسي فالمؤسسات يمكنها أن

[1] عبد المجيد كموش، **دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات: الآليات ونظام التشغيل**، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-32.

تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد، أو أن يقوم بإدارتها مجلسا إدارة هما المجلس التنفيذي والمجلس الرقابي (الإشرافي).

3. أما فيما يتعلق بهيكل ملكية المؤسسات في النموذج اللاتيني فنجد أنه يتميز بوجود مؤسسات تخضع لسيطرة الحكومة، مؤسسات تخضع للملكية العائلية، أي يمكن القول بأنه يوجد نوع من تركز الملكية في مؤسسات النموذج اللاتيني.
4. تعتبر آليات السوق للرقابة على الشركات آلية غير شطة في هذا النموذج، وتستخدم بشكل ضئيل ونجد أن الدور الثانوي لهذه الآلية يرجع لوجود نسبة تركز في ملكية الشركات التي تنتمي لهذا النموذج، فنسبة تركز الملكية في فرنسا 48% بينما تصل إلى 87% في إيطاليا، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تقيد قابلية الأسهم للتحويل.
5. وفيما يتعلق بأسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء فهي محدودة الاستخدام في هذا النموذج، حيث أن فرنسا هي الدولة الوحيدة في هذا النموذج التي تعتمد على أسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.[1]

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية.

يقصد بمبادئ الحوكمة المؤسسية مختلف القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.[2]

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة المؤسسية فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. وفي الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة المؤسسية، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:[3]

أولا: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*):

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) هي منظمة دولية عالمية ظهرت أولا بصورة إقليمية باسم منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي عام 1948 بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة هيكلة أوروبا بعد الحرب، تغيرت إلى النمط العالمي عام 1961 فأصبحت تسمى بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومن أهم أهدافها: مساعدة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء على تحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لحوكمة المؤسسات، وتوفي الإرشادات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والمؤسسات لوضع أساليب سليمة لحوكمة المؤسسات.[4]

---

[1] نسرين كرمية، **أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص ص 32-33.

[2] كنزة براهمة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[3] العيد قريشي، وليد بن تركي، **دور تطبيق آليات الحوكمة في التقليل من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 07/06 ماي 2012، ص 7.

[4] نعيمة عبدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

تم وضع مبادئ *OECD* الخاصة بحوكمة المؤسسات استجابة لدعوة من مجلس *OECD* في 27-28 أفريل عام 1998؛ لتطوير مجموعة من معايير ومبادئ حوكمة المؤسسات، وذلك بالاشتراك مع الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية الأخرى ذات الصلة والقطاع الخاص. حيث أصبحت هذه المبادئ بعد المصادقة عليها عام 1999 تعد كمرجع أساسي لمبادرات حوكمة المؤسسات في كل من دول *OECD* وغيرها من الدول على حد سواء، وقسمت هذه المبادئ إلى خمسة مجموعات رئيسية. وعلاوة على ذلك، تم تبنيها من قبل منتدى الاستقرار المالي كواحدة من المعايير الاثنا عشر الرئيسية للأنظمة المالية السليمة، كما أنها شكلت الأساس لحوكمة المؤسسات في تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

وقد وافق اجتماع مجلس *OECD* على المستوى الوزاري في عام 2002 على إجراء دراسة استقصائية للتطورات في بلدان *OECD* وتقييم مبادئ حوكمة المؤسسات في ضوء التطورات الحاصلة، وقد أوكلت هذه المهمة للمجموعة القيادية للحوكمة المؤسسية بـ *OECD*، والتي ضمت ممثلين من *OECD*، والبنك الدولي (*WB*) وبنك التسويات الدولية (*BIS*) وكذا صندوق النقد الدولي (*IMF*) كمراقبين. كما دعت المجموعة كل من منتدى الاستقرار المالي ولجنة بازل والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (*IOSCO*) كمراقبين مخصصون للتقييم.

قامت المجموعة القيادية بإجراء مشاورات شاملة، حيث تضمنت المشاورات خبراء من عدد من الدول التي شاركت في الاجتماعات الإقليمية لحوكمة المؤسسات التي نظمتها *OECD* في روسيا، آسيا، جنوب شرق أوروبا، أمريكا اللاتينية وأوراسيا؛ بدعم من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات. وكانت النتيجة؛ إعادة النظر في مبادئ الحوكمة المؤسسية لعام 1999، لكي تأخذ بعين الاعتبار الاهتمامات والتطورات الجديدة.[1] وعليه تم تعديل هذه المبادئ عام 2004، والتي أصبحت تضم ستة مجموعات رئيسية.

ولقد قامت هذه المنظمة بتحديثها في 8 جويلية 2015، حيث أيدها وزراء مالية دول مجموعة العشرين *G20* في اجتماعهم المنعقد بتاريخ 15 و16 نوفمبر 2015 في أنطاليا التركية، والتي تم إقرارها باسم مبادئ الـ *OECD/G20* للحوكمة، ومما لا شك فيه بأن إعادة النظر بمبادئ الحوكمة التي أقرتها *OECD* قبل ما يزيد 16 سنة يمثل ضرورة في غاية الأهمية خاصة بعد أن أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة للسياسيين وصناع القرار والمستثمرين والشركات وغيرهم بمثابة حجر أساس لتحقيق الاستقرار وتقوية النظام المالي. وكما قال نائب الأمين العام لـ *OECD* السيد تاماكي، أن مبادئ الحوكمة ليست هدف بحد ذاتها، وإنما هي وسيلة لخلق الثقة بالأسواق المالية والأعمال التي تعتبر أساسية للشركات الراغبة بالحصول على التمويل طويل الأجل. وبالمقابل، فإن الضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة، وخاصة فيما يتعلق بالمكافآت ومخاطر الإدارة وممارسات مجالس الإدارة

[1] *OECD*, ***OECD Principles of Corporate Governance***, *Op Cit, p 9.*

وممارسات مالكي الأسهم لحقوقهم له انعكاسات كبيرة على استقرار الأسواق المالية، حيث اعتبر هذا الضعف أحد أهم الأسباب للأزمة المالية العالمية عام 2008.[1] وتشمل هذه المبادئ ست مجموعات يمكن بيانها كالآتي:

1. **المبدأ الأول: ضمان وجود إطار عام وفعال لحوكمة المؤسسات:** يؤكد هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وتخصيص الموارد بكفاءة. كما ينبغي أن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يدعم الإشراف والتنفيذ الفعال. وقد ركز هذا المبدأ على الجوانب التالية:

أ. ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق والحوافز التي يقدمها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛

ب. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ؛

ج. يجب أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات محددا ومصمما بشكل واضح مع ضمان لخدمة المصلحة العامة؛

د. ينبغي أن تدعم لوائح أسواق الأوراق المالية الحوكمة الفعالة للشركات؛

هـ. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن تكون أحكامها وقراراتها في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها؛

و. ينبغي تعزيز التعاون الممتد عبر الحدود، بما في ذلك من خلال الترتيبات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

2. **المبدأ الثاني: الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، ويجب أن يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم. والمتمثلة في:

أ. ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية؛
- نقل وتحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛

[1] اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، **حوكمة الشركات: الفرص والتحديات**، أخبار الاتحاد، العدد 11، الإمارات العربية المتحدة، جانفي 2016، ص 3.

- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين؛
- المشاركة في انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- نصيب من أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يحصل المساهمون على المعلومات الكافية، وأن يكون لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة، مثل:

- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من وثائق أساسية للشركة؛
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية؛
- العمليات الاستثنائية التي قد تسفر في الواقع عن بيع الشركة.

ج. ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة؛ بما في ذلك إجراءات التصويت، والتي تتضمن:

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب عن تاريخ و مكان وجداول أعمال اجتماعات الجمعية العامة، فضلا عن توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماع؛
- أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متكافئة، كما يجب ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.
- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالتدقيق الخارجي السنوي، وإضافة بنود في جدول أعمال الجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة؛
- تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الأساسية الخاصة بحوكمة الشركات، مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي أن يكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم بشأن سياسة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة و/أو كبار المديرين التنفيذين في الشركة، كما ينبغي أن تخضع مكونات نظام الحوافز الخاص بأعضاء مجلس الإدارة والعاملين لموافقة المساهمين؛
- ينبغي أن يتمكن المساهمين من التصويت سواء بالحضور شخصيا أو بالإنابة مع مراعاة المساواة في تأثير التصويت بالحضور الشخصي أو بالإنابة.
- إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

د. ينبغي السماح للمساهمين، بما في ذلك المستثمرين من المؤسسات، أن يتشاوروا مع بعضهم البعض فيما يتعلق بموضوعات الحقوق الأساسية وفقا للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

هـ. ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس فئة الأسهم معاملة متكافئة، كما ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من التأثير أو السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

و. ينبغي الموافقة على المعاملات بين الأطراف المرتبطة وإجراءها بطريقة تضمن حسن إدارة تعارض المصالح وتحمي مصلحة الشركة ومساهميها.

- ينبغي معالجة تعارض المصالح الكامن في المعاملات بين الأطراف المرتبطة؛
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كان لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مهمة في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

ز. ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال؛ من قبل أو لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. كما ينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال. وينبغي حظر إساءة الاستغلال عن طريق التداول الشخصي.

ح. ينبغي السماح للأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية، حيث:

- ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، بما في ذلك العمليات الاستثنائية مثل عملية الاندماج وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والملجأ القانوني. وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم.
- ينبغي عدم استخدام آليات مكافحة عمليات الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة.

3. **المبدأ الثالث: المؤسسات الاستثمارية، وأسواق الأسهم، وغيرهم من الوسطاء:** ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحوافز السليمة في جميع أنحاء سلسلة الاستثمار ويسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للشركات. وركز هذا المبدأ على الآتي:

أ. ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة ائتمانية أن يفصحوا عن سياسات حوكمة الشركات والتصويت الخاصة بهم فيما يتعلق باستثماراتهم، بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية؛

ب. ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أمناء أو وفقا لتوجيهات المستفيد من ملكية الأسهم؛

ج. ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة ائتمانية أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المهم في المصالح الذي قد يؤثر على ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم؛

د. ينبغي أن يفرض إطار حوكمة الشركات على المستشارين في مجال التصويت بالإنابة، والمحللين، والسماسرة، ووكالات التقييم والتصنيف وغيرهم، الذين يقدمون التحليلات أو المشورة المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرين؛ الإفصاح والحد من التعارضات في المصلحة التي قد تؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

هـ. ينبغي منع عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية والتلاعب في السوق، كما ينبغي تنفيذ القواعد المطبقة.

و. بالنسبة للشركات المدرجة في ولاية قضائية غير الولاية القضائية التي تأسست فيها، ينبغي الإفصاح بشكل واضح عن القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة لحوكمة الشركة. وفي حالة إدراج الأسهم في أكثر من سوق، ينبغي أن تكون المعايير والإجراءات للاعتراف بمتطلبات الإدراج شفافة وموثقة.

ز. ينبغي أن توفر أسواق الأوراق المالية اكتشاف عادل وفعال للأسعار كوسيلة للمساعدة في تشجيع الحوكمة الفعالة.

4. **المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات:** ينص هذا المبدأ على ضرورة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (عمال، موظفين، موردين، مستثمرين، مقرضين، حكومات وغيرهم) والتي يحددها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح من أجل إنجاح الشركة وخلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة. وقد تضمن المبدأ ما يأتي:

أ. ينبغي احترام حقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

ب. أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛

ج. ينبغي أن تكون لأصحاب المصالح فرصة للحصول على تعويض مناسب في مقابل انتهاك حقوقهم؛

د. أن يسمح إطار الحوكمة المؤسسية بوجود آليات لمشاركة العاملين؛

هـ. توفير المعلومات لأصحاب المصالح بالقدر الكافي مع إمكانية الوصول إليها في التوقيت المناسب وعلى أساس منتظم؛

و. السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية مع مجلس الإدارة والسلطات العامة المختصة للإعراب عن مخاوفهم بشأن الممارسات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم؛

ز. أن يزود إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بهيكل فعال وكفء للحماية من الإعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.

5. **المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:** ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة حوكمة الشركة. متضمنا الآتي:

أ. ينبغي أن يشمل الإفصاح المعلومات التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- النتائج المالية والتشغيلية الخاصة بالشركة؛
- أهداف الشركة والمعلومات غير المالية؛
- الملكية الكبرى للأسهم بما في ذلك المستفيدين من الملكية، وحقوق التصويت؛
- مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومدى استقلاليتهم؛
- المعاملات المتعلقة بالأطراف ذات الصلة بالشركة؛
- عوامل المخاطرة المتوقعة؛
- القضايا المتعلقة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل وسياسات الحوكمة بما في ذلك محتويات أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبه.

ب. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقا للمعايير المحاسبية عالية الجودة وتشمل المعلومات المالية وغير المالية.

ج. إجراء تدقيق خارجي سنوي لحسابات الشركة بواسطة مدقق مستقل ومختص ومؤهل وفقا لمعايير التدقيق العالية الجودة وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي لمجلس الإدارة والمساهمين، يفيد أن البيانات المالية تمثل بالفعل المركز المالي وأداء الشركة من جميع الجوانب.

د. يجب أن يكون المدققين الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، ومسؤولين تجاه الشركة بممارسة الرعاية المهنية اللازمة في تنفيذ عملية التدقيق؛

هـ. توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين المستخدمين من الوصول إليها بشكل عادل، وفي الوقت المحدد وبكلفة منخفضة؛

6. **المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:** حسب هذا المبدأ ينبغي أن توفر ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة، وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة عن مسؤولياته تجاه الشركة والمساهمين. وعليه ينبغي:

أ. على مجلس الإدارة أن يعمل على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن نية، ومع بذل العناية الواجبة لتحقيق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب. على مجلس الإدارة أن يسعى إلى تحقيق المعاملة المتساوية والعادلة لجميع المساهمين، وذلك أن قراراته قد تؤثر على مجموعات مختلفة للمساهمين بطرق مختلفة.

ج. على مجلس الإدارة تطبيق معايير عالية للأخلاق، وأن يضع مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين مع الشركة بعين الاعتبار.

د. على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الأساسية، بما في ذلك:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة إدارة المخاطر، والموازنات وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة، مع الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ والبيع؛
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التعديلات عند الحاجة؛
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتحديد مكافآتهم ومرتباتهم، ومتابعة أدائهم، واستبدالهم عند الضرورة؛
- مراعاة التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسين ومجلس الإدارة ومصالح الشركة ومساهميها على المدى الطويل؛
- ضمان الشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال المعاملات بين الأطراف المرتبطة؛
- ضمان نزاهة نظم المحاسبة والإبلاغ المالي الخاصة بالشركة، بما في ذلك نظام التدقيق المستقل ووجود نظم سليمة الرقابة وعلى وجه الخصوص أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، والامتثال للقوانين والتعليمات ذات الصلة؛
- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

هـ. على مجلس الإدارة ان يكون قادرا على ممارسة الحكم بشكل مستقل وموضوعي فيما يتعلق بشؤون الشركة من خلال:

- ينبغي أن تأخذ المجالس بعين الاعتبار تعيين عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين القادرين على ممارسة الحكم المستقل على المهام التي يحتمل وجود تعارض المصالح بها، ومن أمثلة ذلك: ضمان نزاهة التقارير المالية وغير المالية، مراجعة المعاملات بين الأطراف المرتبطة، ترشيح أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة؛
- ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في إنشاء لجان متخصصة لدعم المجلس بأكمله في أداء وظائفه، لا سيما المتعلقة بالتدقيق وبإدارة الشركة والمكافآت. كما ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحياتها، وتشكيليها، وإجراءات عملها؛

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة تكريس أنفسهم لممارسة مسؤولياتهم بطريقة فعالة.
- يجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة الوصول إلى المعلومات المناسبة والدقيقة في التوقيت المناسب من أجل تسهيل القيام بمسؤولياتهم بشكل سليم؛
- ينبغي وضع آليات لتسهيل حصول ممثلي العاملين على المعلومات وتدريبهم، بحيث يمارس هذا التمثيل على نحو فعال ويساهم بشكل أفضل في تعزيز مهارات مجلس الإدارة ومعلوماته واستقلاله (وهذا في حالة إذا كان تمثيل العاملين في مجلس الإدارة منصوص عليه).[1]

ثانيا: مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (*ICGN*):

أنشئت الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (*International Corporate Governance Network*) في عام 1995، ومقرها في لندن، تتواجد في أكثر من 45 دولة مهمتها تعزيز المعايير الفعالة لحوكمة الشركات ورعاية المستثمرين وتعزيز الأسواق والاقتصادات المستدامة في جميع أنحاء العالم. قدمت (*ICGN*) في عام 2017 النسخة الخامسة من مبادئ حوكمة الشركات مشفوعة بإرشادات وتوجيهات أكثر تحديدا، وهي:

1. **دور المجلس ومسؤولياته:** يجب أن يتصرف مجلس الإدارة على أساس مستنير وبما يحقق أفضل مصالح الشركة على المدى الطويل بحسن نية ورعاية وعناية؛ من أجل مصلحة المساهمين، مع مراعاة أصحاب المصلحة المعنيين، بما فيهم الدائنون.
2. **القيادة والاستقلال:** تدعو قيادة المجلس إلى الوضوح والتوازن في أدوار مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ونزاهة العملية لحماية مصالح أقليات المستثمرين وتعزيز نجاح الشركة ككل.
3. **التكوين والتعيين:** يجب أن يكون هناك مزيج كاف من المديرين ذوي المعرفة والاستقلالية والكفاءة وخبرة الصناعة وتنوع وجهات النظر لتوليد التحدي الفعال والمناقشة واتخاذ القرارات الموضوعية.
4. **ثقافة الشركات:** يجب أن يتبنى مجلس الإدارة معايير عالية من أخلاقيات العمل، بما يضمن أن تكون رؤيته ورسالته وأهدافه سليمة وتدل على قِيَّمه، وينبغي توصيل مدونات السلوك الأخلاقي بفعالية ودمجها في استراتيجية الشركة وعملياتها، بما في ذلك أنظمة إدارة المخاطر وهياكل المكافآت.
5. **مراقبة المخاطر:** ينبغي أن يشرف مجلس الإدارة بشكل استباقي على النهج المتبع لإدارة المخاطر ومراجعته والموافقة عليه بانتظام، أو مع أي تغيير مهم في الأعمال التجارية والتأكد من أن النهج يعمل بفعالية.
6. **الأجر:** يجب أن يتم تصميم المكافأة لموائمة مصالح الرئيس التنفيذي والمسؤولين التنفيذيين مع مصالح الشركة ومساهميها بشكل فعال؛ للمساعدة في ضمان الأداء طويل الأجل وخلق قيمة مستدامة؛ ويجب على مجلس الإدارة أيضا التأكد من أن المكافأة الإجمالية متوازنة بشكل مناسب مع احتياجات دفع الأرباح إلى المساهمين والاحتفاظ برأس المال للاستثمار في المستقبل.

---

[1] *OECD, **G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version)**, OECD Publishing, Paris, 2017, pp 13-61.*

7. **الإبلاغ والمراجعة:** يجب أن تشرف المجالس على افصاحات الشركات عالية الجودة في الوقت المناسب للمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين فيما يتعلق بالبيانات المالية والأداء الاستراتيجي والتشغيلي وحوكمة الشركات والعوامل البيئية والاجتماعية المادية، فممارسة التدقيق القوية تعد أمرا ضروريا لمعايير الجودة اللازمة.
8. **حقوق المساهمين:** يجب أن تكون حقوق جميع المساهمين متساوية ويجب حمايتها، ومن الأمور الأساسية لهذه الحماية ضمان ربط حقوق تصويت المساهمين ارتباطا مباشرا بحصة المساهم الاقتصادية، لأن مساهمي الأقلية لديهم حقوق التصويت على القرارات والمعاملات الرئيسية التي تؤثر على اهتمامهم بالشركة.[1]

ثالثا: مبادئ مركز حوكمة الشركات (*CFCG*):

مركز حوكمة الشركات (*CFCG*) تابع لمدرسة (*Tuck*) للأعمال لولاية هانوفر الأمريكية، أنشأه البروفيسور إسبان إكبو (*Espen Eckbo*) لتشجيع البحث والنقاش حول القضايا الرئيسية للحوكمة، تم بعث المركز في جويلية عام 2000 بمناسبة انعقاد مؤتمر عن حوكمة الشركات والقضايا المعاصرة بالمملكة المتحدة، حيث قدم إرشادات بشأن إقامة نظام حوكمة جيد ومتماسك في الشركات مست الجوانب التالية:

1. الإفصاح عن الالتزام بحوكمة الشركات؛
2. نظرة حول هيكل الملكية، من حيث التنظيم والسياسات ونظم الإدارة المتبعة؛
3. علاقات أصحاب المصالح؛
4. القيادة؛
5. مكافآت المديرين غير التنفيذيين؛
6. دور المساهمين من خلال حقوق الملكية وتعيين المديرين؛
7. التقارير المالية، الشفافية والأداء؛
8. الالتزام والامتثال للقواعد التنظيمية؛
9. الاهتمام بأصحاب المصلحة؛
10. الأداء البيئي والاقتصادي؛
11. الأخلاق في مجال الأعمال.[2]

رابعا: مبادئ البنك الدولي (*WB*):

يشجع البنك الدولي *WB* الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، كما أنه يعطي الدعم المناسب لها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، فعلى المستوى المحلي دعم *WB* مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها والتي تحدد على أساسها مواطن القوة والضعف فيما يخص حوكمة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها، والهدف من التقويم دعم الإصلاح التشريعي وفي

[1] *ICGN, **ICGN Global Governance Principles**, 5th Edition, 2017, pp 3-10.*

[2] عبد القادر بادن، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص، الأمر الذي يتفق مع إطار *WB* للتنمية الشاملة الذي يؤكد على حوكمة الشركات كعامل أساسي في التنمية، كما أنه يدعو الأطراف المعنية في وضع وتنفيذ استراتيجية شاملة للإصلاح.[1]

أما على المستوى الإقليمي فقد اشترك البنك الدولي مع بعض الوكالات الدولية في رعاية مجموعة من حلقات النقاش التي تخاطب المسؤولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والمؤسسات المحلية والأجنبية والمستثمرين ووكالات التصنيف للمساعدة في الوصول إلى رأي يتفق عليه بالإجماع بخصوص إصلاح وتنظيم إدارة الشركات وهذا بهدف تفادي وقوع الأزمات.

أما على المستوى العالمي فقد عمل *WB* مع *OECD* على توسيع دائرة حوكمة الشركات خارج نطاق دول المنظمة، وقد وقع *WB* و*OECD* مذكرة تفاهم في 21 جوان 1999 وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، وكان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة على تحسين المعايير التي تستخدمها في حوكمة الشركات بتبني روح المغامرة في مجال الأعمال والمساءلة وتشجيع العدل والشفافية وتحمل المسؤولية.[2]وقد توصل *WB* بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نظام لتقويم نظم الحوكمة وإدارة المؤسسات في الدول النامية والذي سمي بـ « *Report on the Observance of Standards and Codes-ROSC*» وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة والضعف في مختلف الأسواق. هذا التقويم يسهم في التقرير الذي يعده *WB* و*IMF* عن الالتزام بمعايير وقواعد (*ROSC*)، والذي يلخص المدى الذي توصلت إليه الدول في الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا. وتتلخص المكونات الأساسية لقواعد حوكمة المؤسسات في:[3]

1. **شفافية السياسة:** وتتضمن:
   أ. نشر البيانات؛
   ب. شفافية السياسة الضريبية؛
   ج. شفافية السياسة النقدية والمالية.
2. **تنظيم القطاع المالي والإشراف عليه:** وتتضمن:
   أ. الإشراف المصرفي؛
   ب. تنظيم الأوراق المالية؛
   ج. الإشراف على التأمين.

---

[1] فاتح غلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

[2] نسرين كرمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

[3] عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2009، ص 17.

3. **البنية التحتية للمؤسسات والأسواق:** وتتضمن:

أ. حل الأزمات والتأمين على الودائع؛

ب. الإعسار وحقوق الدائنين؛

ج. حوكمة الشركات؛

د. المحاسبة والتدقيق؛

هـ. البنى التحتية للسوق المالي؛

و. نزاهة السوق.[1]

سادسا: مبادئ منظمة التمويل الدولية (*IFC*):

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

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
4. القيادة.[2]

المطلب الثالث: محددات وركائز الحوكمة المؤسسية.

أولا: محددات الحوكمة المؤسسية.

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية (انظر الشكل رقم 1-8). ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1. **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين

---

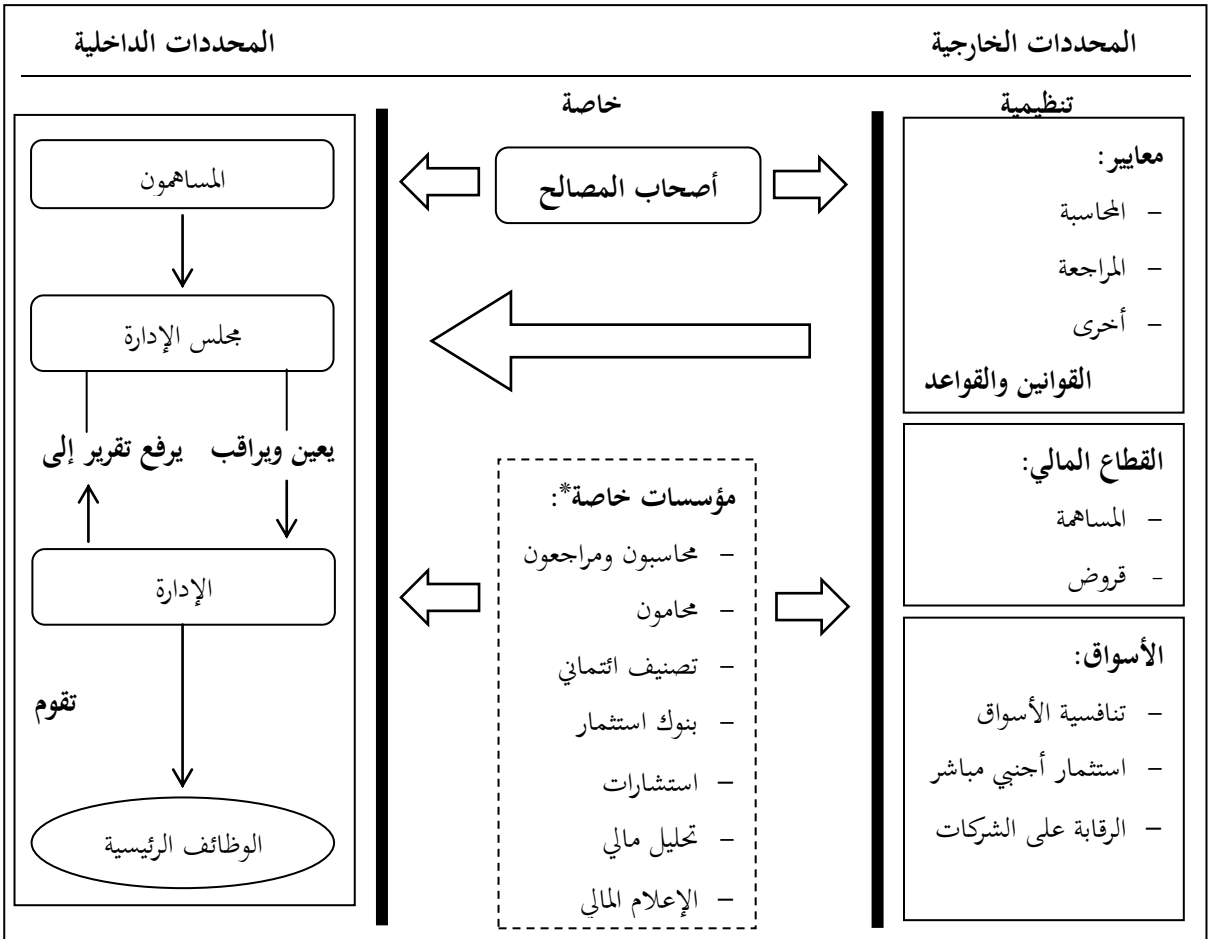
[1] *The World Bank,* ***Reports on the Observance of Standards and Codes****, on the website: https://www.worldbank.org/en/programs/rosc#1*

[2] أمال عياري، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 و07 ماي 2012، ص ص 6-7.

والمحامين والشركات العاملة في الأسواق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[1]

2. **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.[2]

الشكل رقم (1–8): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة.



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التى تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقى الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

Source: *Iskander, Magdi R. Chamlou Nadereh.* ***Corporate Governance: A Framework for Implementation****. Washington, USA: World Bank. 2000. p 4.*

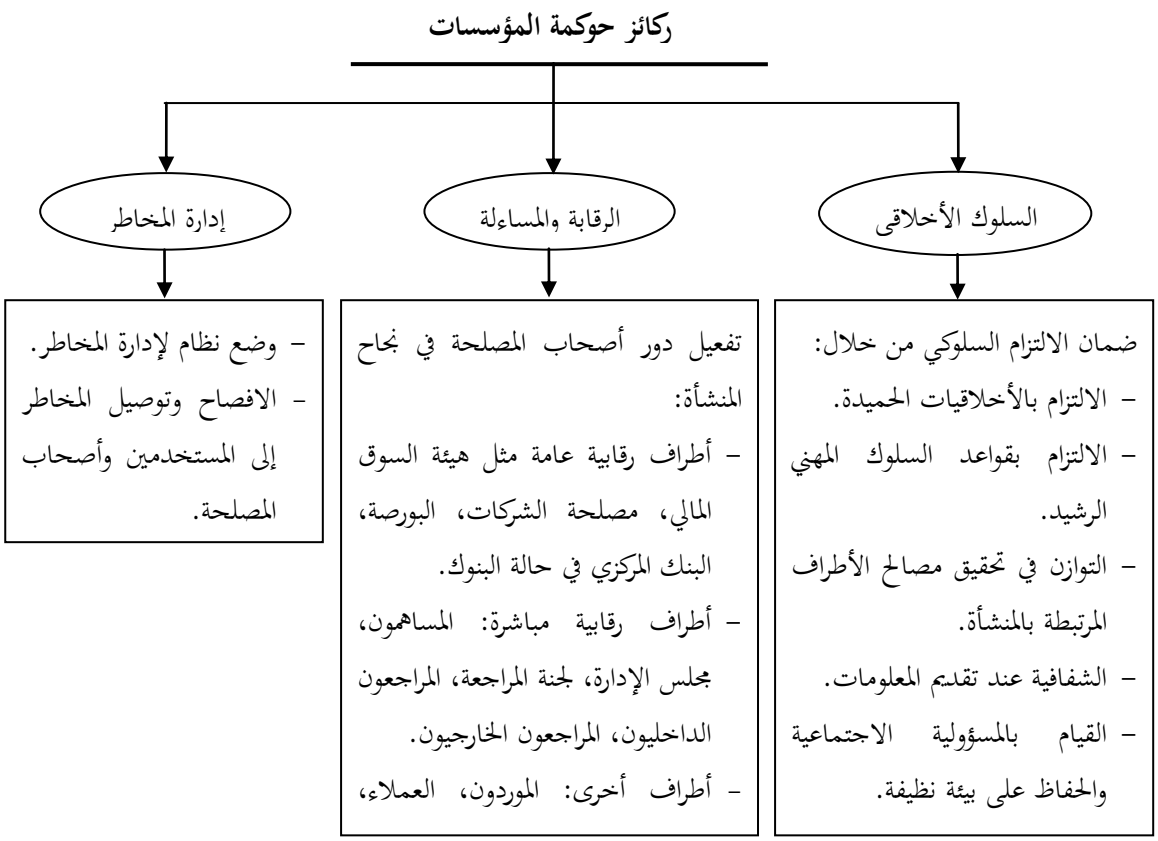
[1] عقيلة خلوف، **حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص ص 67-68.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ثانيا: ركائز الحوكمة المؤسسية

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات عموما وفي البنوك بشكل خاص، وتتمثل أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون في ثلاثة ركائز يظهرها الشكل رقم (1-9)، وهناك من حددها في ستة ركائز أساسية من خلال إضافة ثلاثة أخرى هي: الكفاءات والمهارات، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة القانونية.[1] وفيما يأتي توضيح لهذه الركائز:

الشكل رقم (1-9): ركائز الحوكمة المؤسسية.



المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

1. **السلوك الأخلاقي**: لقد اتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة.

فإذا كانت الحوكمة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

الأخلاقي، لأن الاقتناع بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها.[1]

لذا وجب على مجلس الإدارة تبني ميثاق ودليل للسلوك الأخلاقي لعمل الشركة يلتزم جميع العاملين بما فيه من قيم وأخلاق، تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها في محيطها، والقضاء على أي تلاعب قد يضر بأصحاب المصلحة في الشركة، قد يستمد أحكامه من الفكر الإنساني والقواعد المنظمة للعمل، أو من أحكام الشريعة الإسلامية (بالنسبة للدول الإسلامية) التي تعطي هذه الأخلاق قوة إلزامية ترتكز على بواعث دينية دائمة وثابتة في مقاصدها.[2]

2. **الرقابة والمساءلة:** يمثل الغش والخداع اللبنة الأولى في منظومة الفساد، واكتشاف الغش خاصة في الأمور المالية يمثل تحديا كبيرا للمحاسبين؛ حيث يملك هؤلاء المفسدون أدوات جديدة، ويطورونها من آن إلى آخر، ولذلك لابد من مقابلتها بإجراءات وقائية متطورة تطوراً كاملاً، تمثل آليات جديدة للرقابة وتعمل في وضوح وجلاء أكثر. [3]ومن أهم آليات الرقابة والمساءلة نذكر منها:

أ. **التدقيق الداخلي:** هو وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع متطلبات الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى.[4]

تؤدي وظيفة المدقق الداخلي دورا مهماً في عملية الحوكمة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، وفي هذا السياق يرى **أرشمبولت** (*Archambault*) أن كل من المدقق الداخلي والخارجي يعد آلية من آليات التدقيق ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة. كما أكدت لجنة كادبوري على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.[5] ويهدف التدقيق الداخلي إلى:

- تقويم وتحسين فاعلية عمليات حوكمة المؤسسات؛

---

[1] عبد القادر بريش، محمد حمو، **البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2012، ص ص 5-6.

[2] ناصر عبد الحميد علي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[3] المرجع نفسه، ص 56.

[4] نبيل قبلي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[5] محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 35

- تقويم وتحسين فاعلية الرقابة؛
- تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر؛
- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط استراتيجية المؤسسة وتوفير المعلومات التي تساعدها في تنفيذ تلك الاستراتيجية.

ب. **التدقيق الخارجي**: يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس قبولها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى *Abbot & Parker* أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.[1]

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح. ويؤكد معهد المدققين الداخلين في الولايات المتحدة الأمريكية (*IIA*) *Institute of Internal Auditors* على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف *Oversight*، التبصر *Insight*، والحكمة *Foresight*. حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات تعمل ما هو مفروض أن تعمله، ويفيد في اكتشاف الفساد الإداري والمالي. أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيراً تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة. ولإنجاز كل دور من الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.[2]

ج. **لجنة التدقيق**: وهي لجنة دائمة منبثقة من مجلس الإدارة، تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ويجب ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، كما يجب أن يكون ضمن أعضائها أحد الخبراء في الشؤون المالية والمحاسبية، ويجوز تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة في حال عدم توافر العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. ومن أهم مهام لجنة التدقيق ما يلي:

- يجب أن تجتمع لجنة التدقيق على الأقل أربعة اجتماعات في السنة، وتدون اجتماعها في محاضر رسمية، وتقوم بتقييم كفاءة المدير المالي للشركة وباقي أفراد الإدارة المالية؛
- دراسة نظام الرقابة الداخلية، ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه؛

---

[1] بروش زين الدين، دهيمي جابر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[2] *The Institute of Internal Aditors (IIA),* ***Supplemental Guidance : The Role of Auditing in Public Sector Governance****, 2nd Edition, 2012, p 5. On The Website: https://www.iia.nl/actualiteit/nieuws/the-role-of-auditing-in-public-sector-governance. Date of view: 02/09/2018.*

- الإشراف على إدارة التدقيق الداخلي في الشركة، من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهام التي حددها لها مجلس الإدارة؛
- دراسة تقارير جولات المراجعة الميدانية، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملحوظات الواردة فيها؛
- دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة، والإدلاء برأيها فيها؛
- توصي لجنة التدقيق مجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم، وتحديد أتعابهم، مع التأكد من استقلالية هذه المكاتب؛
- للجنة الحق في اعتماد خطة التدقيق الخارجي، وإبداء ملاحظاتها عليها، ولها الحق في اعتماد أي أعمال يتطلب مراجعتها خارج نطاق عمل التدقيق الخارجي التي تكلف بها هذه المكاتب؛
- دراسة القوائم المالية وتقارير المحاسب الخارجي عنها قبل عرضها على مجلس الإدارة، وإبداء ملاحظاتها عليها؛
- متابعة مدى التزام الشركة بنظام هيئة سوق المال واللوائح التنفيذية له؛
- التأكد من عدم وجود تضارب في المصالح نتيجة قيامها بعقد صفقات أو إبرام عقود مع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، مع مراجعة كافة العقود قبل توقيع المسؤولين التنفيذيين بالشركة عليها. وبالإضافة إلى التقارير الدورية التي ترفعها اللجنة لمجلس الإدارة، تعد تقريراً سنوياً يرفع إلى الجمعية العامة للشركة يتضمن ما قامت به من أعمال، ونتائج فحصها لنشاط الشركة.

من المهام التي تقوم بها لجنة التدقيق يتضح دورها في مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم، وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والمراجعة. وأيضا ما تقوم به بالتنسيق مع إدارة التدقيق الداخلي بالشركة، مما يؤدي إلى معرفة مجلس الإدارة بالمشاكل التي تواجه الشركة والحلول المقترحة لها.

إن قيام لجنة التدقيق بدورها باستقلال ومهنية يؤكد ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية التي تبني قراراتها على المعلومات المالية التي تعلن عنها الشركة.

د. **مسؤول الالتزام**: من أدوات الرقابة والمساءلة الهامة في الشركات وظيفة أمين سر المجلس (مسؤول الالتزام)، فهو رجل الحوكمة الأول في الشركة، وهو الذي يراقب التطبيق السليم لسياسات حوكمة الشركات، والتنفيذ الفعلي لها، والتأكد من أن المسؤولين ملتزمون بتطبيق القانون والقواعد والسياسات المحددة في النظام الأساسي للشركة. ومن أهم واجبات مسؤول الالتزام:

- التأكد من أن الشركة والمسؤولين فيها ملتزمون بتطبيق مواد نظام الشركات، وأن يطلع باستمرار على أحدث الممارسات العالمية لحوكمة الشركات، ومد مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بها بالتعاون مع الشؤون القانونية للشركة؛

- الإعداد والمشاركة في الجمعية العامة للشركة وفقا لنظام الشركات، والنظام الأساسي للشركة، وأيضا يقوم مسؤول الالتزام بمساعدة رئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق بالإعداد وإدارة اجتماعات مجلس الإدارة؛
- إنشاء قنوات اتصال واضحة وفعالة بين جميع المسؤولين بالشركة، وخاصة بين مجلس الإدارة واللجان التابعة له وبين الإدارة التنفيذية، كما يجب عليه التأكد من الإفصاح المناسب عن المعلومات المتعلقة بالشركة؛
- إبلاغ رئيس مجلس الإدارة عن أية حالة تعارض مصالح؛ سواء كانت فعلية أو محتملة بين المساهمين أو أعضاء مجلس الإدارة، أو المسؤولين التنفيذين بالشركة.

3. **إدارة المخاطر**: يتبلور الهدف الأساسي لمجلس إدارة أية شركة في تعظيم ربح المساهمين. وتواجه جميع الشركات حالة من عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها، وهو ما يطلق عليها المخاطر، وتتمثل التحديات التي تواجه مجلس الإدارة في تحديد درجة عدم التأكد (المخاطرة) التي يمكن أن يتحملها في سعيه لتعظيم تلك الأرباح.

لذا يجب على كل شركة أن يكون لها نظام لإدارة المخاطر التي تتعرض لها، ويعتمد هذا النظام على استراتيجيات الشركة، والإجراءات الداخلية، ونظام التقارير التي يجب أن تحدد المخاطر وتقيمها تقييماً مالياً من أجل وضع المقترحات لتجنبها وعلاجها.

يجب أن يبنى نظام إدارة المخاطر في أية شركة على الاستمرارية في العمل، ودراسة كل خطر على حدى، وعلاقة كل خطر بباقي الأخطار التي تتعرض لها الشركة. كما يجب الإفصاح عن المخاطر التي تحيط بالشركة، وأن يحيط بهذه المعلومات المساهمون وأصحاب المصالح الآخرون، وعلى مجلس الإدارة مراجعة نظام إدارة المخاطر بالشركة سنوياً، ومقارنة الأخطار التي تحيط بالشركة بالفترة السابقة لتقييم قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في أعمالها، والبيئة المحيطة بها، وذلك عبر إجراء اختبارات التحمل.

وأيضا من مسؤوليات مجلس الإدارة التأكد من تطبيق أنظمة التحكم في المخاطر، وآلية استقطاب الكفاءات التي تتولى هذا النشاط الهام والحساس بكل شركة، وأيضا صقل مهارات وقدرات العناصر الموجودة من خلال التدريب. وتُلزم كل شركة بأن تضع خطة طوارئ لمواجهة الأحداث التي تؤثر سلباً في أعمالها، يحدد بها:

- الإشارات الأولية لوقوع الخطر؛
- وضع إجراءات العمل المفصلة في حال حدوث أية أخطار.

ويجب على كل شركة وضع سياسة للحد من المخاطر بما في ذلك حدود التعامل على كل نوع من المخاطر لكل فئات الموظفين بالشركة، على أن تتألف استراتيجيات الحد من المخاطر مما يلي:

أ. **تفادي الخطر**: أن تتجنب الشركة الأعمال التي بها خطورة عالية؛

ب. **القبول**: أن تقبل الشركة الخسارة عند وقوعها؛

ج. **التقليص**: أن تقلص الشركة حدة خسائرها؛

د. **النقل**: أن تطلب الشركة من طرف آخر قبول المخاطر من خلال التوقيع على عقد لنقل المخاطر (عقود التأمين)؛

هـ. **الاستفادة**: تحديد وتفعيل الفرص التي تنتج عن وقوع بعض الأحداث التي يكون لها تأثير إيجابي في الشركة.[1]

[1] ناصر عبد الحميد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-59.

خلاصة الفصل:

تعد الحوكمة المؤسسية فكراً ومنهج إصلاح جديد وثقافة التزام داخل المؤسسات، انتشر استخدامها في السنوات الأخيرة، إلا أن جذورها تعود إلى نظرية الوكالة لـ أدولف بيرل وغاردينر مينز (*Adolfe Berles & Gardiner Means*) عام 1932؛ وذلك في أعقاب انتشار مفهوم فصل الملكية عن الإدارة، وما ترتب على ذلك من تعارض في المصالح بين المساهمين والمسيرين.

ولقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح؛ وتراوحت بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة لتحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسات.

أحدث مفهوم الحوكمة المؤسسية نقلة نوعية في أسلوب إدارة المؤسسات وأسهم في تحديد الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات التي تتمتع بها مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية بشكل يضمن المساءلة ويعزز الشفافية والرقابة ويضمن حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. حيث أظهرت الأزمات والفضائح المالية والأخلاقية التي تعرضت لها العديد من الشركات الكبرى في العالم؛ والتي أدت إلى انهيار بعضها، أهمية الالتزام الجاد بمفهوم الحوكمة المؤسسية الجيدة. كما بينت أن توفر نظام مالي سليم ومعافى يتطلب توفر إطلاع وفهم ودراية بأنظمة الحوكمة؛ الأمر الذي يساهم في دعم سياسات المؤسسات ويساعد على تعزيز ثقة المستثمرين وتوفير بنية استثمارية أكثر استقرارا.

ويعتبر تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية أكثر أهمية وتعقيدا. وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

حوكمة المؤسسات المصرفية في الجزائر

تمهيد:

يأخذ موضوع الحوكمة المصرفية أهمية خاصة نظرا لجسامة المخاطر والتداعيات الناتجة عن الممارسات غير السليمة في العمل المصرفي في ضوء الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية وعمق علاقاتها بشرائح المجتمع المختلفة من مودعين ومقترضين ومساهمين وموظفين وأصحاب المصالح الأخرى، فإفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة وإنما يؤثر أيضا على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق ما بين البنوك وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي؛ مما يكون له آثار سيئة على الاقتصاد بأسره.

وبالنظر للقطاع المصرفي الجزائري نجد أن الحكومة قد أولت منذ الاستقلال اهتماما كبيرا بتأهيل المؤسسات المصرفية والنهوض بإمكاناتها لتتماشى مع التطورات العالمية، إذ مر القطاع المصرفي الجزائري بعدة إصلاحات أهمها قانون النقد والقرض 90-10، الذي فتح المجال أمام البنوك الخاصة الوطنية والأجنبية بممارسة نشاطها في الجزائر. لكن أهم ما ميز تلك المرحلة هو ضعف الرقابة لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها مما أدى إلى وقوع أزمات هزت القطاع المصرفي الجزائري وضربت مصداقيته. مما استوجب قيام السلطات الإشرافية الجزائرية بتصحيح الوضع واتخاذ الإجراءات اللازمة بإصدار العديد من القوانين والأوامر والأنظمة في محاولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية ضمانا لسلامة القطاع البنكي.

وللإلمام أكثر بالموضوع قسم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** مفاهيم نظرية عن الحوكمة المصرفية.
- **المبحث الثاني:** تطور النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات.
- **المبحث الثالث:** واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية عن الحوكمة المصرفية

يعتبر الجهاز المصرفي الدعامة الرئيسية للنظام المالي والركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة والملاذ الآمن لإيداع المدخرات، لذا فهو يتميز بدرجة عالية من الحساسية للمخاطر المحتملة لأية عوامل أو مسببات نتيجة القصور في الالتزام بمبادئ الحوكمة، وعليه فقد برزت أهمية حوكمة المصارف وأخذت طابعاً متميزاً عن حوكمة المؤسسات الأخرى وكانت أكثر تركيزا وشمولاً وتفصيلاً.

ولقد تزايد الاهتمام بحوكمة المصارف عقب الأزمة المالية العالمية في منتصف عام 2007 وانهيار العديد من البنوك بسبب عوامل يتعلق أغلبها بغياب الحوكمة، مما جعل العديد من الجهات تهتم بحوكمة المصارف وتُصدر إرشادات تؤكد على أهمية تبنيها من الجهات الإشرافية والبنوك لضمان تحقيق النتائج المرجوة منها.[1]

المطلب الأول: ماهية الحوكمة المصرفية.

أولا: مفهوم الحوكمة المصرفية:

لا يخرج مفهوم حوكمة المصارف في معناه العام عن مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث يذهب بعضهم إلى اعتماد تسمية حوكمة المؤسسات للمنظمات المصرفية، أو حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي أو حوكمة المؤسسات في البنوك. وسنحاول فيما يلي استعراض أهم التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم:[2]

1. عرفت **لجنة بازل للرقابة المصرفية** الحوكمة المصرفية على أنها: "الطريقة التي تُدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا، بما في ذلك كيفية:
   أ. وضع استراتيجية البنك وأهدافه؛
   ب. اختيار الموظفين والإشراف عليهم؛
   ج. تشغيل عمليات البنك بشكل يومي؛
   د. حماية مصالح المودعين، والوفاء بالتزامات المساهمين، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الآخرين المعترف بهم؛
   هـ. موائمة ثقافة البنك وأنشطته وسلوكه مع توقع أن يعمل البنك بطريقة آمنة وسليمة وبنزاهة وبما يتفق مع القوانين واللوائح المعمول بها؛
   و. إنشاء وظائف التحكم (المراقبة)".[3]

---

[1] أميرة بن مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 117.

[2] أنيسة سدرة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[3] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Guidelines Corporate Governance Principles for Banks****, July 2015, P 3.*

2. عرف **بنك التسويات الدولية** الحوكمة المصرفية بأنها: "الأساليب التي تُدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كفاءة وضع الأهداف وإدارتها وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين".[1]
3. كما عرفت بأنها: "النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين)".[2]
4. وعرفها آخرون بأنها: "نظام متكامل للرقابة يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبية وغيرها، والذي يرمي إلى اتساع نظام المساءلة وتحقيق المساواة عند تحديد حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية، وتحسين أدائها وتعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تحقق منفعة مستخدميها".
5. وقد عرفها **طارق عبد العال حماد** بأنها: "النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية". وعرفها أيضا بأنها: "مجموعة من القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة البنك من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى".[3]

ثانيا: أهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية:

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضا على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق ما بين البنوك، وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي ومن ثم حتما على الاقتصاد ككل. هذا الأمر الذي يؤدي حتما إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي، وبالتالي يمكن القول أن الحوكمة المصرفية لديها أهمية واسعة، وتكون المراقبة أكثر تشددا على مستوى البنوك حيث تتميز بوجود تداخل في المصالح بين مختلف الأطراف بشكل معقد، وبالتالي لا بد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوق وواجبات كل الأطراف المعنية. حيث تجدر الإشارة إلى أن تزايد أهمية وتفعيل تطبيق الحوكمة في البيئة المصرفية يرجع إلى سببين أساسيين هما:

- يعتبر القطاع المصرفي من أهم مكونات اقتصاديات الدول من جهة، ومن جهة أخرى تعد البنوك من أشد القطاعات الحساسة للمخاطر بسبب الخصوصية في تركيبة حقوق الملكية؛

---

[1] فطيمة الزهراء نوي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

[2] عبد القادر بادن، مرجع سبق ذكره، ص 94.

[3] إبراهيم إسحق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 16.

- خضوع القطاع المصرفي عالميا ومحليا لإجراءات رقابة تختلف عن باقي المؤسسات، ولذلك لكي تستطيع المؤسسات المصرفية مواجهة البنوك العالمية لابد لها من الالتزام بالمعايير الرقابية العالمية مثل معايير لجنة بازل وما حملته من ضرورة الالتزام بكفاية رأس المال.[1]

ومن أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية نجد:

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها البنوك ومن ثم الدول؛
2. رفع مستوى الأداء للبنوك ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية لدولة؛
3. جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛
4. الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛
5. حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار أو المستثمرين الكبار، وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عوائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع؛
6. ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة؛
7. تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛
8. تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالاقتصاد، ودرءً لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية؛
9. الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

إن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة، حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتباراتهم لاتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار، ومن ثم فإن البنوك التي تقدم تطبيق مبادئ الحوكمة فإنها تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال من البنوك التي لا تطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لما تتمتع به من شفافية في معاملاتها وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية ما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين.[2]

ثالثا: أهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية:

هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها في محيط تطبيقها على البنوك، ومن أهمها:

1. التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛ مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك؛

---

[1] مريم هاني، **نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص ص 224-225.

[2] أمال عياري، أبو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

2. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف البنك، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
3. متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء البنوك، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة البنك والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للبنك؛
4. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
5. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
6. إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء البنك؛
7. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.[1]

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية.

دفعت الانهيارات المالية التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا؛ والتي مست العديد من الشركات العالمية والبنوك بخسائر فادحة؛ لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى إصدار تقرير عن تعزيز الحوكمة المؤسسية في البنوك عام 1999، ليتم تعديلها وإصدار نسخة محدثة في فيفري 2006 قصد تعزيز سلامة النظام المصرفي وتحقيق الكفاءة به، وإضفاء المزيد من الشفافية والانضباطية في السوق المصرفية. لكن كشفت الأزمة المالية التي بدأت في منتصف عام 2007 عن العديد من الهفوات في مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة سابقا، مما جعل لجنة بازل تعيد النظر فيها، وذلك من خلال إصدار نسخة محدثة عام 2010، ليتم تعديها بعد ذلك عام 2015 بغرض تشجيع وتعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات المصرفية. حيث قسمت هذه المبادئ إلى 13 مبدأ كما يلي:

1. **المبدأ الأول: المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة:** يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الاستراتيجية للبنك وإطار الحوكمة وثقافة الشركة.
2. **المبدأ الثاني: مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة وتكوينهم:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين، بشكل فردي وجماعي، لشغل وظائفهم. وأن يتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة وأن يكونوا قادرين على ممارسة حكم سليم وموضوعي في إدارة البنك.
3. **المبدأ الثالث: هيكل وممارسات مجلس الإدارة:** يجب أن يحدد مجلس الإدارة هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله، وأن يضع ما يلزم من وسائل لضمان متابعتها ومراجعتها بشكل دوري لتحقيق الفعالية المستمرة.

[1] سليم بن رحمون، سميحة بوحفص، **التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية**، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2018، ص ص 110-111،

4. **المبدأ الرابع: الإدارة العليا:** يتوجب على الإدارة العليا وبإشراف ومراقبة مجلس الإدارة؛ تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تتفق مع استراتيجية الأعمال، وشهية المخاطر، والمكافآت وغيرها من السياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
5. **المبدأ الخامس: حوكمة هياكل المجموعة:** يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية الكاملة على أنشطة المجموعة التابعة له، مع ضمان إنشاء وتشغيل إطار عمل واضح للحوكمة مناسب لهيكل المجموعة وأعمالها ومخاطرها. كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي لمجموعة البنك والمخاطر التي يمثلها.
6. **المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر:** يجب أن تتوفر لدى البنك وظيفة إدارة مخاطر مستقلة وفعالة، تحت إشراف مسؤول إدارة المخاطر، كما يجب أن تتوفر لديها صلاحيات وموارد كافية وإمكانية التواصل مع مجلس الإدارة.
7. **المبدأ السابع: تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها:** يجب تحديد المخاطر ومراقبتها والسيطرة عليها؛ على نطاق البنك ككل وعلى المستوى الفردي للكيانات التابعة لها. كما يجب أن يواكب تطور إدارة المخاطر والبنية التحتية للرقابة الداخلية التغييرات التي تطرأ على بيانات مخاطر البنك والمخاطر المحيطة وممارسات القطاع المصرفي.
8. **المبدأ الثامن: التواصل بشأن المخاطر:** تتطلب الإدارة فعالة للمخاطر وجود تواصل قوي داخل البنك حول المخاطر، سواء من خلال الاتصال المباشر أو من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.
9. **المبدأ التاسع: الامتثال:** مجلس إدارة البنك مسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال في البنك. كما يتعين على مجلس الإدارة إنشاء وظيفة مراقبة الامتثال واعتماد سياسات وإجراءات لتحديد وتقييم ومراقبة وإعداد التقارير وتقديم المشورة بشأن مخاطر الامتثال.
10. **المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي:** ينبغي أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي ضمانا مستقلا لمجلس الإدارة وأن تدعم المجلس والإدارة العليا في تعزيز عملية الحوكمة الفعالة والسلامة الدائمة للبنك.
11. **المبدأ الحادي عشر: المكافآت:** يجب أن يساهم هيكل المكافآت في البنك في إرساء حوكمة جيدة وإدارة محكمة لمخاطر البنك.
12. **المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية:** يجب أن تكون حوكمة البنك شفافة بما يكفي للمساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين وكافة الأطراف المتدخلة في السوق.
13. **المبدأ الثالث عشر: دور السلطات الإشرافية:** يجب على السلطات الإشرافية تقديم التوجيه والإشراف على حوكمة الشركات في البنوك، من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع المجالس والإدارة العليا،

وينبغي أن يتطلب الأمر تحسينًا وإجراءات تصحيحية عند الضرورة، كما يجب عليهم تبادل المعلومات حول الحوكمة مع المراقبين الآخرين.[1]

المطلب الثالث: تحديات ومتطلبات تعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات الدولية والإقليمية واتحادات البنوك في دعم حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي إلا أن البنوك ماتزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب وتطبيق مبادئ الحوكمة بسبب اختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة والظروف المحيطة بكل نظام لاسيما في الدول العربية والنامية، ولذلك فإن تحسين حوكمة المؤسسات للبنوك يستدعي آفاقا ومتطلبات أوسع بكثير مما هو مطلوب في حالة المؤسسات غير المالية، وبشكل محدد ينبغي إيلاء اهتمام كافي لتصميم وعمل الهياكل المالية بما يضمن حماية المودعين وشبكات الأمان الأخرى.[2]

أولا: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية:

يمكن تلخيص التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك من خلال النقاط التالية:

1. تركز الملكية:

يشير هذا المصطلح إلى تركز ملكية البنوك التي بدأت كشركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدود من الأفراد، والتي ما تزال تحت سيطرة مؤسسيها أو وارثيهم، إذ أن الحيازة الأكبر من الأسهم تعود لتلك العائلات المالكة أو أقرباء لهم، وكنتيجة طبيعية يمثل هؤلاء أعلى المراكز الوظيفية في البنك، ومن ثم هم المسيطرون على مجلس إدارتها، وغالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو ذاته المدير التنفيذي أو عضو في الإدارة العليا مما يعطيه السيطرة الكاملة على البنك، لذا يصعب فصل مجلس الإدارة عن الإدارة العليا (التنفيذية) وتلك أحد أهم التحديات التي تواجه عملية تطبيق حوكمة الشركات لأنها تنادي بهذا الفصل بل هو أحد أهم المهام التي ترمي لتحقيقها في تطبيق الحوكمة، إذا لا وجود لمجلس الإدارة ومجلس إدارة المسؤول عن تنفيذ القرارات الاستراتيجية في البنك، مما يجعل الأمر في غاية الصعوبة على مجلس الإدارة عند تقييم أداء المدير التنفيذي وتحميله المسؤولية عن نتائج النشاط المصرفي.

2. الشفافية والإفصاح:

تتسم القطاعات المصرفية في الدول النامية والعربية بعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي وتعود الأسباب إلى أن تلك المؤسسات ليست معتادة على مبدأ الإفصاح في القوائم المالية أو الشفافية في العمليات المصرفية والعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات؛ على الرغم من بعض التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة للأطر القانونية والرقابية نتيجة الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي والمناداة بمبادئ حوكمة الشركات،

---

[1] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Guidelines Corporate Governance Principles for Banks****, op cit, pp 8-38.*

[2] مريم هاني، **حوكمة النظام المصرفي في ظل الالتزام بمعايير ومبادئ لجنة بازل (دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2016)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2017، ص 38.

إلا أن الممارسات الخاطئة لتلك المبادئ مازالت مستمرة لأن الممارسات السليمة والتطبيق الجيد لأساليب الحوكمة قد يعرقل عمل البنوك وذلك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية إلى جانب ضعف الأجهزة الرقابية.

3. مشاركة وحماية المساهمين:

بحكم طبيعة ملكية المراكز الوظيفية العليا وشاغليها فإن أكبر المساهمين هم من العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرين على إداراتها، وهذه السيطرة غالبا ما تغفل حقوق صغار المساهمين (ذوي الملكية الأقل) فآلية مشاركة المساهمين ذوي الملكية الأقل تصبح ضعيفة في صنع القرارات وغير فاعلة والحماية القانونية لهم غير كافية، لأن القرارات الأساسية كالتعيينات والترشيحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين لأكبر الحصص من الأسهم في البنك على وفق قاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين. وهذا ما يخالف ما جاءت به حوكمة الشركات من مبادئ ومنها مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم، وبالتالي يصبح من الصعب تطبيق الحوكمة في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التغيير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يلبي الطموح الخاص.

4. القوانين والعلاقات:

تواجه بلدان العالم النامي اليوم تحديا كبيرا لم تعرفه بلدان العالم المتقدم لاسيما أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*)، يتمثل في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس العلاقات إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين، إذ يشتمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية وغير رسمية إلى جانب آلية ممارسات خاصة وحكومية لغرض تطبيق تلك القوانين، وتحكم هذه القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية (المطلعين على بواطن الأمور) وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة، وعليه تشكل النوعية السيئة للأنظمة الحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة. فكيف يمكن النجاح للحوكمة المؤسسية بقوانينها ومبادئها في وجه مقارنة تيار المصالح والنفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة الحوكمة السياسية والاقتصادية وكذلك المؤسسية من أنظمة تقوم إلى حد كبير على الاعتماد على شخص واحد (التفرد بالقرار) وترتكز بشدة على العلاقات، إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين.

5. البعد الثقافي:

من التحديات التي تواجهها البنوك في تطبيقها لنظام الحوكمة هو عدم الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم، لاسيما عندما يكون الجهل نابعا من مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية للمؤسسات المصرفية، إضافة إلى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر إلى قضايا حوكمة الشركات على أنها قضايا قليلة الأهلية بسبب شيوع

الملكية العائلية، فضلا عن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح وهذا ناتج عن عدم الاهتمام واللامبالاة بهذه المبادئ.[1]

6. ضعف المنافسة بين البنوك:

المنافسة ليست حادة في القطاع المصرفي وذلك على الرغم من الاتجاه نحو التحرير وإلغاء القيود التنظيمية المالية منذ الثمانينات. وبقدر ما تضبط أسواق المنتج سلوك المدراء، قد تكون هذه نقطة ضعف في حالة الحوكمة المصرفية. إن المنافسة غير الحادة ترجع بشكل كبير إلى التعليمات الحكومية المختلفة الهادفة إلى استقرار السوق المالية، مثل موانع الدخول وتقييد تقديم الخدمات والملكية الحكومية للبنوك في بعض الدول النامية، حيث السيطرة غائبة إلى حد كبير في القطاع المصرفي. ولذلك ليس لدى مدراء البنوك من القوى لتبني نظام للحوكمة الجيدة من أجل تخفيض تكلفة رأس المال أو ضمان مراقبة إداراتهم؛

7. اتجاهات العولمة وإلغاء القيود التنظيمية والابتكارات المالية:

حيث جلبت مخاطر أعلى للمؤسسات المالية وأضعفت من عمليات الحوكمة القائمة. لقد دخلت المؤسسات المالية في أنشطة جديدة والتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة. في الوقت نفسه اتسم اتخاذ القرارات بالمجازفة وازدياد التفويض له من الأعلى ولعل ذلك يرجع إلى أن الإدارة العليا لا تمتلك الخبرة الكافية وترتب على ذلك كله ارتفاع الاحتمالات لاتخاذ قرارات سيئة. كما أن الابتكارات المالية أيضا قد أضعفت آليات الحوكمة الحالية، على سبيل المثال الكفالات على الأسهم عمليات تفصل حقوق التصويت والسيطرة من الحق في تدفق أرباح الشركات.[2]

ثانيا: متطلبات تعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

إن تعزيز الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين: الأول يقوده البنك المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة المؤسسات المصرفية، والثاني من خلال البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار.

1. العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل المؤسسات المصرفية.

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل المؤسسات المصرفية نلخصها فيما يلي:

أ. وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في البنك:

يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف استراتيجية ومجموعة من المبادئ

---

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-60.

[2] مريم هاني، **حوكمة النظام المصرفي في ظل الالتزام بمعايير ومبادئ لجنة بازل (دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2016)**، مرجع سبق ذكره، ص 40.

التي يمكن للإدارة الاستعانة بها، لذا يقع على عاتق مجلس إدارة البنك وضع الاستراتيجيات والقواعد التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك.

ب. **تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية في البنك:** يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة وكذلك الإدارة التنفيذية؛ كما يتعين على الإدارة التنفيذية تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

ج. **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:** يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية. إذ يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، مما يتحتم عليه متابعة أداء البنك وأن تتوافر لديه الخبرة الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

د. **ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك:** من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاتها على اعتبارها عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل البنك.

هـ. **الاستفادة الفعلية من عمل المدققين الداخليين والخارجيين:** يلعب المدققون دورا حيويا في عملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إدراك أهمية عملية التدقيق والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلاليتهم ومكانتهم، والاستفادة بفعالية من النتائج التي يتوصل إليها المدققون مع العمل على حل المشاكل التي يحددونها.

و. **ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:** يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة به؛ ويتطلب تحقيق هذا الأمر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.

ز. **مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:** حتى يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك لابد من مراعاة الإفصاح والشفافية، ويشمل الإفصاح هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة التنفيذية (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها المؤسسات التابعة.[1]

ح. **تطبيق المعايير المحاسبية الدولية:** تعد المعايير الدولية للمحاسبة بمثابة الركيزة الأساسية في تفعيل أحد أهم مبادئ الحوكمة المصرفية، من خلال الحرص على تحقيق القياس السليم والإفصاح الكافي والدقيق؛ بشأن كافة المسائل المتصلة بالبنك، وكذلك ضمان شمول القوائم والتقارير المالية على جميع المعلومات

[1] خيرة كتفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-98.

اللازمة لإعطاء مستخدمي هذه القوائم والتقارير صورة واضحة عن نشاط البنك، وفق ما يساعدهم على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة.[1]

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات المصرفية مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للتدقيق...إلخ.[2]

2. دور البنك المركزي والسلطات الإشرافية في تطبيق الحوكمة المصرفية:

تلعب البنوك المركزية دوراً أساساً في إرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع المصرفي، وذلك من خلال التنظيم الاحترازي والرقابة المصرفية وتأمين نظم الدفع، بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول البنوك والمنشآت المالية، ويحافظ على حقوق المودعين، فيؤدي ذلك إلى ضمان سلامة مركزها المالي.

وتؤدى هذه الوظيفة من طرف البنوك المركزية في دول العالم وفق أشكال مختلفة، حيث نجد في بعض الدول تدخلاً مباشراً للبنك المركزي في إتمام هذه الوظيفة على عكس دول أخرى لم يتم استحداث هيئة مستقلة تتكفل بذلك، وقد يحدث توزيع هذه المهمة على عدة هيئات مشاركة في البنك المركزي على غرار ما يمارس في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن مهما تعددت هذه الأشكال، فلابد من تدخل البنك المركزي بشكل أو بآخر للحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي من خلال اعتماد سياسة فاعلة لإدارة المخاطر، والواقع الذي يشهده عالم اليوم جراء الأزمة المالية يلقي مسؤولية كبيرة على البنوك المركزية في إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة الأزمة، لما تتمتع به من سلطات واسعة يجعل دورها مصيرياً لتمكين الاقتصاد العالمي من الخروج من الأزمات.[3]

فمعرفة السلطات والهيئات الرقابية بأهمية حوكمة المؤسسات وأثرها على أداء البنوك، يوجب عليها أن تتأكد من أنَّ الهياكل التنظيمية في البنوك تتضمن مستويات معينة من الرقابة، وأن تتأكد أيضاً من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في البنوك لديهما القدرة على القيام بمسئولياتهما وواجباتهما بصورة جيدة.

وبشكل عام يمكن إجمال أهم الأدوار التي يمكن أن تمارسها البنوك المركزية في سبيل ضمان التطبيق السليم للحوكمة المصرفية فيما يلي:

---

[1] هشام دغموم، **أهمية تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة (*IAS/IFRS*) في دعم وإرساء مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر (دراسة ميدانية استقصائية)**، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 10، جامعة الجزائر 3، ديسمبر 2015، ص 56.

[2] حبيبة مداس، أسماء عدائكة، **دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص 424.

[3] عبد الرحمن قتيبة، **دور الهيئات الرقابية في حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية**، دراسات في الاقتصاد الإسلامي، على الموقع الالكتروني: *https://www.aliqtisadalislami.net/*، تاريخ الإطلاع: 2020/07/06

أ. تدعيم إصدار التشريعات والنظم التي من شأنها معالجة التغيرات والقصور في التشريعات ذات الصلة بالإدارة الرشيدة، سواء أكان ذلك على مستوى القوانين التي تحكم عمل البنوك والمؤسسات المالية أم التي تنظم طريقة عملها؛

ب. تشجيع الممارسات السليمة في البنوك، وضمان أن لدى البنوك هياكل تنظيمية ومجالس إدارة وإدارة تنفيذية؛ لديها الخبرة والمؤهلات الكافية في مجال العمل المصرفي؛

ج. التأكيد على مسؤولية مجالس الإدارة عن أية مشاكل تواجه البنوك في عملها، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعمل البنوك في الوقت المناسب؛

د. إدراك أي علامات أو مؤشرات ضعف أو أخطاء في إدارة هذه البنوك؛

هـ. تعزيز التعاون بين القائمين على إدارة البنوك وبين القائمين على الإشراف على السلطات؛

و. العمل باستمرار على تحسين البيئة التنظيمية والإشرافية، وذلك لتعزيز المنافسة بين وحدات الجهاز المصرفي، لأن المنافسة عاملاً مهماً من عوامل تشجيع البنوك على اعتماد وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات؛[1]

ز. إلى جانب الأنظمة والتعليمات، يمكن للبنوك المركزية أن تصدر دليلا خاصا بالحوكمة المصرفية مسترشدة بالتقارير الصادرة عن كل من *OECD* ولجنة بازل، بحيث يتضمن الدليل الخطوط الإرشادية الواجب تبنيها من قبل البنوك لضمان تطبيقها السليم للحوكمة، مع تعديله بصفة دورية ونشره على موقعه الإلكتروني حتى يكون في متناول الجميع؛[2]

ح. القيام بشكل دوري ومنتظم بمراقبة وتقييم مدى تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة وذلك من خلال عمليات التفتيش الميدانية والرقابة المكتبية بالإضافة إلى القيام باتصالات منتظمة مع مجالس إدارة البنوك، والإدارة العليا والمسؤولين ووظائف الرقابة الداخلية ومدققي الحسابات الخارجيين؛

ط. تعزيز تقييماته الدورية لسياسات البنوك المتعلقة بالحوكمة من خلال مراجعة ومتابعة تقارير البنوك الداخلية إضافة إلى التقارير الاحترازية وأية تقارير صادرة من أطراف خارجية كمدققي الحسابات الخارجيين؛

ي. مطالبة البنوك باتخاذ اجراءات فعالة وفي الوقت المناسب لمعالجة أوجه القصور في سياساتها وتطبيقاتها لمبادئ الحوكمة.[3]

---

[1] الطاهر محمد أحمد محمد حماد، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[2] أميرة دريس، محمد للوشي، **الدور الاستراتيجي للبنك المركزي لضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية (دراسة حالة الجزائر)**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 15، العدد 1، المدرسة الوطنية العليا للاقتصاد والإحصاء التطبيقي، القليعة، الجزائر، جوان 2018، ص ص 112-113.

[3] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 7.

المبحث الثاني: تطور النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات

منذ نشأة النظام المصرفي على أنقاض بنوك فرنسية تم تأميمها سنة 1966 مر بعدة إصلاحات، أهمها إصلاح سنة 1971 الذي جاء مواكباً لسياسة المخططات الاقتصادية، ثم إصلاح سنة 1986 عقب الأزمة العالمية التي أفرزها انهيار أسعار النفط، ثم إصلاحات سنة 1988 التي طبقت ما يسمى باستقلالية البنوك، إلا أن أهم هذه الإصلاحات جاءت بعد صدور قانون النقد والقرض سنة 1990.[1]

المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري قبل صدور قانون النقد والقرض 90-10.

أولا: مرحلة تكوين نظام مصرفي وطني:

فور حصولها على الاستقلال سعت السلطات الجزائرية إلى استرجاع السيادة الوطنية باتخاذها لإجراءات استعجالية تضمن لها إنشاء نظام مالي وبنكي وطني مستقل، فقامت بإنشاء عدة مؤسسات أهمها تأسيس **الخزينة العمومية** في: 29 أوت 1962 والتي تكفلت بمنح قروض استثمارية للقطاع الاقتصادي، وقروض تجهيزية للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا. كما تم إنشاء **البنك المركزي الجزائري *BCA*** بموجب القانون رقم 62-144 المؤرخ في 13 ديسمبر 1962 كمؤسسة عمومية مكلفة بإصدار النقود ومراقبتها والاشراف على البنوك والمؤسسات المالية الأخرى لدعم النمو الاقتصادي، كما أن هذا البنك كان ملزما بتمويل الخزينة العمومية لإنجاز المشاريع الاستثمارية الضخمة والضرورية لتحقيق التنمية.[2] مباشرة بعد ذلك، أي بعد تأسيس البنك المركزي الجزائري، قام هذا الأخير بإصدار عملة وطنية هي الدينار الجزائري بمقتضى القانون 64-111 المؤرخ في 10 جانفي 1964 المتضمن إنشاء الوحدة النقدية الوطنية، وعلى أساس غطاء ذهبي يعادل 0.18 غرام من الذهب النقي للدينار الواحد.[3]

ومن أجل تمويل النشاطات الاقتصادية الأخرى تم إنشاء **الصندوق الجزائري للتنمية *CAD*** وفقا للقانون رقم 63-165 الصادر في 07 ماي 1963 للمساعدة في تمويل الاستثمارات الإنتاجية،[4] وقد ألحقت به أربعة مؤسسات كانت تقدم الائتمان متوسط الأجل ومؤسسة خامسة للائتمان طويل الأجل وهي: القرض العقاري *CF*، القرض الوطني *CN*، صندوق الودائع والإيداع *CDC*، صندوق أسواق الدولة *CME*، صندوق التجهيز وتنمية الجزائر *CEDA*.[5] كما أنشئ **الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط *CNEP*** كمؤسسة ادخارية بموجب المرسوم رقم 64-227 المؤرخ في 10 أوت 1964، وذلك بعد عجز المؤسسات السابقة عن دعم النمو

---

[1] سليمان ناصر، آدم حديدي، **تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2015، ص 14.

[2] ليلى إسمهان بقبق، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وانعكاساتها على فعالية السياسة النقدية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول إصلاحات النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 11-12 مارس 2008، ص 2.

[3] شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 56، بتصرف.

[4] ليلى إسمهان بقبق، مرجع سبق ذكره، ص 2.

[5] شاكر القزويني، مرجع سبق ذكره، ص 157.

الاقتصادي الذي تطلب موارد مالية ضخمة، وكان دوره الأساسي يكمن في ضمان تحويل الودائع الادخارية إلى توظيفات مالية للخزينة العمومية.[1] وابتداء من عام 1971، وبقرار من وزارة المالية، تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني للسكن.

بعد الاجراءات المتخذة سابقا أصبح النظام البنكي الجزائري يتميز بالازدواجية وذلك لوجود من جهة بنوك أجنبية تبحث أساسا عن الربح والمردودية، وبنوك وطنية تعمل من أجل تدعيم التنمية الاقتصادية. وبغية الحد من تعسفات البنوك الأجنبية المتواجدة قامت السلطات الجزائرية بتأميم هذه البنوك، وعليه أسفرت عملية التأميم عن ظهور **القرض الشعبي الجزائري *CPA*** في: 14 ماي 1966، والذي تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر (وهران، قسنطينة وعنابة)، الصندوق المركزي الجزائري للقرض. وفيما بعد اندمجت بالبنك ثلاث بنوك أجنبية أخرى وهي: شركة مارسيليا للقرض *SMC*، المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك *CFCB*، وأخيرا البنك المختلط الجزائر- مصر *BMAM*. وتبعا لمبدأ التخصص البنكي، فقد تكفل القرض الشعبي الجزائري بمنح القروض للقطاع الحرفي، والفنادق والقطاع السياحي بصفة عامة، وكذلك قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية والمهن الحرة.[2] كما تم إنشاء **البنك الوطني الجزائري *BNA*** بموجب الأمر رقم 66-178 المؤرخ في 13 جوان 1966[3] لكي يحل محل كل من: القرض العقاري للجزائر وتونس *CFAT*، القرض الصناعي والتجاري *CIC*، البنك الوطني للتجارة والصناعة الإفريقي *BNCIA*، بنك باريس وهولندا *BPPB* ومكتب معسكر للخصم *CEM*، ولقد تكفل البنك بمنح القروض للقطاع الفلاحي، والتجمعات المهنية للاستيراد (*RPI*) والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.[4] كما تم إنشاء **البنك الخارجي الجزائري *BEA*** بموجب الأمر رقم 67-204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967، ليحل محل خمسة بنوك أجنبية وهي: القرض الليوني *CL*، الشركة العامة SG، قرض الشمال *CN*، البنك الصناعي للجزائر والمتوسط *BIAM* وبنك باركليز *BB*، وقد اختص هذا البنك في العمليات مع الخارج، وذلك بتمويل التجارة الخارجية بمنح القروض للاستيراد، وتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم.[5]

ثانيا: مرحلة الإصلاح المالي والمصرفي (1971-1979):

شهدت بداية السبعينات بعض الإصلاحات والتعديلات على السياسة المالية والنقدية بسبب النقائص التي خلَّفتها أساليب التمويل المعتمدة في الفترة السابقة، وتماشيا مع السياسة العامة للدولة في إطار الاقتصاد المخطط، تم إنشاء مجلس القرض والهيئة التقنية للمؤسسات المصرفية بموجب الأمر 71-47 الصادر في 30 جوان 1971

---

[1] ليلى إسمهان بقبق، مرجع سبق ذكره، ص 2.

[2] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص ص 188-189.

[3] ليلى إسمهان بقبق، مرجع سبق ذكره، ص 2.

[4] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 188-189.

[5] محمد بلوافي، **مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006/2005، ص 7.

والمتضمن تنظيم مؤسسات القرض. حيث أعطى هذا الأمر المزيد من الصلاحيات للبنك المركزي والمتمثلة في منح قروض وتسبيقات بدون قيد أو شرط بعدما كانت تنحصر مهمته الأساسية في خدمة الخزينة العامة.

وفي إطار هذه الإصلاحات تم إنشاء **البنك الجزائري للتنمية *BAD*** في عام 1971 كامتداد للصندوق الوطني الجزائري للتنمية *CAD*، ليتخصص ابتداء من هذا التاريخ في منح القروض طويلة الأجل في إطار تمويل المخططات التنموية ومنها المخطط الرباعي الأول (1970-1973).[1] كما تم إرساء القواعد الجديدة لتمويل قطاع الإنتاج، والتي جعلت الخزينة وسيطا ماليا أساسيا، حيث أصبح الاقتصاد يعتمد عليها كليا لضمان تحديد مصادر تمويل الاستثمارات المخططة كالآتي:[2]

1. قروض مصرفية متوسطة الأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي؛
2. قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية، وتتمثل مصادر هذه القروض في الإيرادات الجبائية وموارد الادخارات المعبأة من طرف الخزينة؛
3. التمويل عن طريق القروض الخارجية المكتتبة من طرف الخزينة والبنوك الأولية والمؤسسات.

ويتم التمويل المصرفي للمؤسسات العمومية بقيام هذه الأخيرة بتوطين كل عملياتها المالية في بنك واحد من بين البنوك التجارية الثلاثة، حتى يمكن متابعتها ومراقبة التدفقات النقدية لها، وتقوم كل مؤسسة بفتح حسابين لها في البنك الذي وظفت فيه عملياتها المالية: الحساب الأول لتمويل نشاطات الاستثمار، والثاني لتمويل نشاطات الاستغلال.[3] وقد نتج عن هذا الإصلاح نظام مصرفي جزائري يتميز بثلاث صفات وهي: التمركز، هيمنة دور الخزينة، إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة.

رغم ما أتى به إصلاح 1971 من محاولة لإعادة هيكلة النظام المصرفي الجزائري المنشأ حديثا، قصد التحكم الجيد في التدفقات النقدية المتداولة داخل القطاع، إلا أنه لم يخلو من بعض المعوقات والتناقضات نتج عنها العديد من المشاكل والتي من أهمها:

1. تقليص دور البنك المركزي الجزائري إلى جانب تخليه عن التحديد المباشر للسياسة النقدية، بحيث أن عرض النقود مخطط للتنسيق مع احتياجات الاقتصاد؛[4]
2. صعوبة تغطية الحقوق من طرف المؤسسات الوطنية والتي رغم وضعيتها المدينة تجاه البنوك، إلا أنها تبقى لها إمكانية الحصول على القرض البنكي في شكل سحب على المكشوف، وهذا ما أزم من وضعية البنوك؛

---

[1] حسني مبارك بعلي، **إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 64، بصرف.

[2] آسيا محجوب، **البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة (حالة البنوك الجزائرية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2011/2010، ص 137.

[3] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 181-182.

[4] آسيا محجوب، مرجع سبق ذكره، ص 138.

3. إلزام المؤسسات العمومية المساهمة في ميزانية الدولة، بقيامها بدفع رؤوس أموال الإهتلاك والاحتياطات للخزينة العمومية، رغم أنها تحقق خسائر في ميزانياتها، وبالتالي لم يكن الأمر سوى عبارة عن تسجيل محاسبي، فتجميع الأموال التي كانت تساهم بها المؤسسات كانت تأتيها من البنوك بفضل تقنية السحب على المكشوف، وبهذا تم إلغاء هذا الالتزام من خلال قانون المالية لسنة 1976.
4. العودة إلى الاعتماد على الخزينة العامة في تمويل استثمارات المؤسسات وهذا ما أقرته المادة 07 من قانون المالية لسنة 1978: "الاستثمارات المخططة للخزينة العامة تكون مضمونة بتمويل من خزينة الدولة وذلك عن طريق رؤوس الأموال الذاتية للمؤسسات".[1]

وتجدر الإشارة إلى أنه ابتداء من عام 1978، تم التراجع عن إصلاحات عام 1971، حيث تم إلغاء تمويل المؤسسات بواسطة القروض المصرفية متوسطة الأجل، وحلت الخزينة محل النظام المصرفي في تمويل الاستثمارات العمومية المخططة بواسطة قروض طويلة الأجل.[2] وبذلك تم تهميش دور البنوك في تمويل عمليات التنمية وإضعاف قدرتها على الادخار، بل أصبحت نشاطاتها تتميز بالسلبية في منح القروض مع تعاظم دور الخزينة في هذا المجال، وكان دور البنوك في هذه المرحلة عبارة عن وسيط تمر عبره الأموال من الخزينة إلى المؤسسات العمومية حيث لم يكن لها أي دور فيما يتعلق بقرار الاستثمار أو التمويل.[3]

ثالثا: مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية (1980-1985):

بعد التناقضات والاختلالات التي عرفتها فترة السبعينات لجأت الجزائر إلى إصلاحات هيكلية في إطار المخطط الخماسي الأول، كان من نتائجها إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري *BNA* والقرض الشعبي الجزائري *CPA*؛ اللذين نتج عنهما بنكين جديدين هما: **بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*** والذي تأسس في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-206، وقد اختص هذا البنك بتمويل القطاع الفلاحي، وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، وكذلك تمويل أنشطة الصناعات الغذائية والأنشطة المختلفة في الريف. و**بنك التنمية المحلية *BDL*** الذي تأسس في 30 أفريل 1985 بموجب المرسوم رقم 85-85، يقوم البنك بجمع الودائع ومنح القروض لصالح الجماعات والهيئات العامة المحلية.

بالإضافة إلى إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية لجأت السلطات العمومية إلى اتخاذ إجراءين جديدين:

1. يتعلق **الإجراء الأول**: بإعادة تهيئة وتنظيم شروط البنوك من أجل تحفيز جمع الموارد، وذلك بإعادة النظر في المعدلات التعويضية (*Les taux de rémunération*) للتوظيفات الآجلة مع ضرورة وجود فارق بين معدلات الفائدة الدائنة والمدينة الذي يسمح بتحقيق الفائض.

---

[1] حسني مبارك بعلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

[2] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[3] آسيا محجوب، مرجع سبق ذكره، ص 138.

2. أما **الإجراء الثاني:** يتعلق بمنح القروض للقطاعات التي لها القدرة على تحقيق فائض فقط، مع متابعة استعمال هذه القروض من طرف البنوك لضمان استرجاعها.

على رغم ما جاءت به هذه الإصلاحات من محاولة لإعادة هيكلة القطاع المصرفي إلا أنه ما زال يعاني من التسيير الإداري والمركزي المرتبط بالسياسة الاقتصادية والمالية للدولة. فمهمة البنوك اقتصرت على تمويل المشاريع الاستثمارية المخططة مركزيا متنحية بذلك عن مهمتها الأساسية الكامنة في جمع الموارد المالية ومنح القروض وفق منطق الوساطة المالية، فالقروض كانت توزع بصفة آلية وفق المراسيم الإدارية وبغض النظر عن مردودية المؤسسات العمومية. كما أن انشغال البنوك بالمؤسسات العمومية كان على حساب الخواص والعائلات مما جعل هؤلاء يشكلون شبكات مستقلة لخلق النقود ومن ثم اتساع نطاق السوق النقدية الموازية.[1]

رابعا: النظام المصرفي الجزائري على ضوء إصلاحات 1986-1988:

سجلت الفترة السابقة لعام 1986 صعوبات عديدة على المستوى الاقتصادي بشكل عام وخاصة على الجهاز المصرفي الذي عجز بأطره القانونية والمالية عن تعبئة وجمع المدخرات وتمويل الاقتصاد الوطني،[2] وقد استلزم هذا الأمر تبني استراتيجية مالية جديدة تتماشى مع سلسلة الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الدولة. حيث تم إدخال إصلاحات عميقة على المنظومة المصرفية؛ وذلك من خلال تعديل النصوص التشريعية والتنظيمية.[3]

1. الإصلاح النقدي لعام 1986:

بعدما تأكد عدم جدوى التعديلات التي مست النظام المصرفي خلال السبعينات وبداية الثمانينات أصبح إصلاح هذا النظام حتميا سواء من حيث منهج تسييره أو المهام المنوطة به.[4] وفي هذا إطار جاء القانون 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986، حيث تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة البنكية، ومما جاء فيه:

أ. بموجب هذا القانون، استعاد البنك المركزي دوره كبنك للبنوك، وأصبح يتكفل بالمهام التقليدية للبنوك المركزية وإن كانت هذه المهام تبدو في أحيان كثيرة مقيدة.

ب. وضع نظام بنكي على مستويين، وبموجب ذلك تم الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية.

---

[1] بقبق ليلى إسمهان، مرجع سبق ذكره، ص ص 4-5، بتصرف.

[2] عبد القادر قادة، **متطلبات تأهيل البنوك العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2009/2008، ص 76.

[3] حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل (دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2014/2013، ص 224.

[4] علي بطاهر، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 41.

ج. استعادت مؤسسات التمويل دورها داخل نظام التمويل من خلال تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض. حيث أصبح بإمكان البنوك أن تستلم الودائع مهما كان شكلها ومدتها، وأصبح أيضا بإمكانها أن تمنح القروض دون تحديد لمدتها أو للأشكال التي تأخذها، كما استعادت حق متابعة استخدام القرض ورده.

د. تقليل دور الخزينة في نظام التمويل وتغييب مركزة الموارد المالية.

هـ. إنشاء هيئات رقابة على النظام المصرفي وهيئات استشارية.[1] حيث نص القانون على إنشاء مجلس أعلى للقرض، مهمته ضبط التطور في ميدان النقود والقروض وإنجاز خطة وطنية في هذا المجال، كما تم تأسيس لجنة لمراقبة أعمال البنوك لتحل محل مجلس القرض واللجنة التنفيذية للمؤسسات المصرفية المنشأة سنة 1971.[2]

2. قانون استقلالية البنوك لعام 1988:

على الرغم من الإصلاحات الواردة في القانون 86-12 إلا أن استمرارية الأزمة الاقتصادية دفع السلطات الجزائرية إلى تطبيق برنامج إصلاح مس جميع القطاعات العمومية بما فيها القطاع المصرفي ابتداء من 1988. وفي هذا الإطار، صدر القانون رقم 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988 والمتضمن إعطاء استقلالية للبنوك، وذلك تماشيا مع القانون 88-01 الصادر في 12 جانفي 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وقد شكلت المصادقة على هذه القوانين بالنسبة للبنوك العمومية مرحلة هامة في تطورها وانتقالها إلى الإستقلالية، بمنحها القدرة وحتى الالتزام بالتدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة، وعليه أصبحت البنوك تتمتع بكامل استقلاليتها فيما يخص منحها للقروض ودراستها للمشاريع ومتابعتها لديونها ولشؤونها الداخلية.

وفي هذا الإطار، يمكن حصر أهم العناصر والتعديلات التي جاء بها القانون 88-06 فيما يلي:

أ. بموجب هذا القانون، يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي. وهذا يعني أن نشاط البنك ابتداء من هذا التاريخ يخضع لقواعد التجارة وبالتالي يجب أن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الربحية والمردودية.

ب. استعادة البنك المركزي لدوره في تطبيق السياسة النقدية، فيما تتكفل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بتمويل مشاريع المؤسسات العمومية الاقتصادية.

ج. السماح للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه.

---

[1] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 194-195.

[2] مريم هاني، **حوكمة النظام المصرفي في ظل الالتزام بمعايير ومبادئ لجنة بازل (دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2016)**، مرجع سبق ذكره، ص 128.

د. يمكن لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على المدى الطويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.[1]

المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري على ضوء قانون النقد والقرض 90-10.

لم تأتي الإصلاحات التي سبقت فترة التسعينات بنتائج مرضية، فلا المؤسسات زادت إنتاجيتها وتحسن أدائها، ولا البنوك قامت بمهامها كوسيط مالي، خاصة في ظل الظروف الصعبة التي عرفتها الجزائر في تلك الفترة، والتي تمثلت في:

1. تدهور حاد في أسعار المحروقات على المستوى الدولي؛
2. تزايد عبء المديونية وخدمة الدين؛
3. أحداث أكتوبر وما ارتبط بها من انعكاسات على الحياة السياسية والتوجهات الاقتصادية للجزائر.[2]

مما استدعى المصادقة على قانون جديد تمثل في قانون النقد والقرض والذي أعاد التعريف كلية لهيكل النظام المصرفي الجزائري معطيا إياه صيغة تتماشى والتشريعات المصرفية الدولية.[3]

صدر هذا القانون بعد التعديل الدستوري لسنة 1989 والإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها ابتداء من 12 جانفي 1988، حيث أرسى هذا القانون القواعد التنظيمية والتسييرية للبنوك والمؤسسات المالية للدولة.

يعتبر القانون رقم 90-10 الصادر في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض نصا تشريعيا يعكس بحق اعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات. بالإضافة إلى أنه أخذ بأهم الأفكار التي جاء بها قانونا 1986 و1988، فقد حمل أفكارا جديدة فيما يتعلق بتنظيم النظام المصرفي وأدائه، كما أن المبادئ التي يقوم عليها وميكانيزمات العمل التي يعتمدها تعكس إلى حد كبير الصورة التي سوف يكون عليها النظام في المستقبل.[4] وتتمثل أهم مبادئ هذا القانون فيما يلي:

أولا: الفصل بين الدائرة النقدية والدائرية الحقيقية:

في النظام السابق، الذي كان يتبنى التخطيط المركزي للاقتصاد، كانت القرارات النقدية تُتخذ تبعا للقرارات الحقيقية؛ أي تلك القرارات كانت تتخذ على أساس كمي حقيقي في هيئة التخطيط. وتبعا لذلك، لم تكن هناك أهداف نقدية بحتة، بل إن الهدف الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج المخططة.

وقد تبنى قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين الدائرتين الحقيقية والنقدية. ويعني ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تُتخذ على أساسي كمي من طرف هيئة التخطيط، وإنما تُتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها

---

[1] آسيا محجوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 140-141.

[2] العيد صوفان، **دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/2010، ص 11.

[3] محمد بلوافي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[4] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 196.

السلطة النقدية، وبناء على الوضع النقدي السائد والذي يتم تقديره من طرف هذه السلطة. إن تبني مثل هذا المبدأ يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف نلخص أهمها فيما يلي:

1. استعادة الدينار لوظائفه التقليدية وتوحيد استعمالاته داخليا بين المؤسسات العمومية والعائلات والمؤسسات الخاصة؛
2. تحريك السوق النقدية وتنشيطها واحتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي؛
3. خلق وضع لمنح القروض يقوم على شروط غير تمييزية على حسب المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة؛
4. إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك، وجعله يلعب دورا مهما في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض.

ثانيا: الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة:

اعتمد قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة، فالخزينة لم تعد حرة –كما كانت في النظام السابق– في اللجوء إلى عملية القرض (أي اللجوء إلى الموارد المتأتية عن طريق الإصدار النقدي الجديد)، وتمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي لم يعد يتميز بتلك التلقائية، ولم يعد أيضا يتم بلا حدود، بل أصبح يخضع إلى بعض القواعد. ويسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:

1. استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاظم للخزينة؛
2. تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها؛
3. تهيئة الظروف الملائمة كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال؛
4. الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

ثالثا: الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:

كانت الخزينة في النظام السابق تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية، حيث همش النظام المصرفي وأصبح دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات. وتفطن قانون النقد والقرض لهذه المشكلة حيث أبعد الخزينة عن منح القروض للاقتصاد ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات الاستراتيجية المخططة من طرف الدولة. وابتداء من تلك اللحظة أصبح النظام المصرفي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية. ويسمح الفصل بين هاتين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية:

1. تناقص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد؛
2. استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية وخاصة المتمثلة في منح القروض؛
3. أصبح توزيع القروض لا يخضع إلى قواعد إدارية، وإنما يركز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

رابعا: إنشاء سلطة نقدية وحيدة مستقلة:

كانت السلطة النقدية سابقا مشتتة في مستويات عديدة. فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية، والخزينة كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها، وتتصرف كما لو كانت هي

السلطة النقدية، والبنك المركزي كان يمثل بطبيعة الحال سلطة نقدية لاحتكاره امتياز إصدار النقود. ولذلك جاء قانون النقد والقرض ليلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية، وكان ذلك بإنشاء سلطة نقدية وحيدة مستقلة عن أي جهة كانت. وقد وضع هذه السلطة النقدية في الدائرة النقدية، وبالذات في هيئة جديدة أسماها مجلس النقد والقرض. وجعل قانون النقد والقرض هذه السلطة النقدية:

1. وحيدة، ليضمن انسجام السياسة النقدية؛
2. مستقلة، ليضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية؛
3. موجودة في الدائرة النقدية لكي يضمن التحكم في تسيير النقد ويتفادى التعارض بين الأهداف النقدية.

خامسا: وضع نظام مصرفي على مستويين:

كرس قانون النقد والقرض مبدأ وضع نظام مصرفي على مستويين. ويعني ذلك التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض. وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك، يراقب نشاطها ويتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير على السياسات الاقراضية للبنوك وفقا لما يقتضيه الوضع النقدي. وبموجب ترأسه للنظام النقدي وتواجده فوق كل البنوك، بإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط البنكي ومعايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة أهدافه النقدية وتحكمه في السياسة النقدية.

وقد ألغى قانون النقد والقرض كل القوانين والأحكام التي تتعارض مع الأحكام الواردة فيه. وألغى صراحة الأحكام الواردة في قانوني 1986 و1988، اللذان كان يمثلان قانونا لمرحلة معينة.[1]

المطلب الثالث: النظام المصرفي الجزائري بعد قانون النقد والقرض 90-10.

بالرغم من اعتبار قانون النقد والقرض 90-10 معلما هاما في الإصلاح الهيكلي للقطاع المصرفي الجزائري،[2] إلا أنه لم تتوقف الإصلاحات التي عرفها النظام المصرفي على قانون النقد والقرض 90-10 وإنما عرفت ديناميكية جديدة في ظل التغيرات والمستجدات التي عرفها الاقتصاد الجزائري.

أولا: الأمر رقم 01-01:

بعد أكثر من عشر سنوات من إصدار قانون النقد والقرض 90-10 جاء أول تعديل له عن طريق الأمر الرئاسي 01-01 المؤرخ في 27 فيفري 2001، وقد مس هذا التعديل الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون قانون النقد والقرض 90-10 والمواد الأساسية فيه، إضافة إلى ذلك تم الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض، حيث يشرف الأول على إدارة وتسيير شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها، أما الثاني فهو مكلف بأداء دور السلطة النقدية والتخلي عن دوره كمجلس إدارة لبنك الجزائر.

---

[1] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 196-199.

[2] ريم عمري، **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية (دراسة حالة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص 128.

ولقد تم تبعا للأمر 01-01 رفع عدد أعضاء مجلس النقد والقرض المعينين من طرف رئيس الحكومة من ثلاثة (03) إلى ستة (06) أعضاء وذلك طبقا للمادة 10 من هذا الأمر. كما تم إلغاء المادة 22 من قانون النقد والقرض 90-10 التي تحدد مدة ولاية محافظ بنك الجزائر ونوابه وكذا شروط إنهائها وذلك من خلال المادة 13 من الأمر 01-01، حيث أصبح بموجب هذا التعديل يقوم بتسيير بنك الجزائر وإدارته ومراقبته على التوالي محافظ يساعده ثلاث (03) نواب ومجلس إدارة ومراقبان.

وأخيرا في إطار التعديلات التي تضمنها الأمر 01-01 نشير إلى أنه تم إلغاء الفقرة الثالثة من المادة 23 من قانون النقد والقرض، والتي كانت تتضمن عدم السماح للمحافظ ونوابه الاقتراض من أية مؤسسة جزائرية كانت أو أجنبية كما لا تقبل التعهدات الصادرة عن محفظة البنك المركزي ولا في محفظة أي بنك عامل داخل التراب الوطني، وقد يكون هذا الإجراء حاجزا لعدم استغلال المحافظ ونوابه للمنصب في الحصول على قروض أو تمويلات بتعهدات شخصية. وبزوال هذا القيد وفق تعديل 2001 قد يتاح للمحافظ ونوابه تحصيل قروض وتمويلات سواء من مؤسسات جزائرية أو أجنبية، وكذا التعامل في محفظة بنك الجزائر ومحافظ بقية البنوك العاملة في الجزائر.

إن الملاحظة العامة التي يمكن إبداؤها من خلال هذا التعديل هي أنه قلل من درجة استقلالية بنك الجزائر ورفع من مستوى تدخل الحكومة في تسيير النظام المصرفي وهو الأمر الذي تعكسه تركيبة مجلس النقد والقرض وطرق تعيين الأعضاء فيه.[1]

ثانيا: الأمر رقم 03-11

لقد تسببت الفضائح المتعلقة ببنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري في ضعف الجهاز المصرفي الجزائري وضرب مصداقيته، مما دفع بالسلطات النقدية والمالية إلى إصدار الأمر 03-11 في 26 أوت 2003، حيث جاء هذا الأمر مدعما لأهم أفكار ومبادئ قانون النقد والقرض 90-10 ولكنه يلغيه ويحل محله حسب المادة 142، ومتشددا أكثر مع المسؤولين عن تسيير البنوك بتوضيح المخالفات في إدارتها والنص على العقوبات المقابلة لها.[2] ومست بذلك التعديلات التي تضمنها القانون 03-11 جانبين أساسيين: يتعلق الأول بالجانب التنظيمي للهيئات المنظمة والمسيرة للعمل المصرفي، أما الجانب الثاني فقد اشتمل على تقوية الإطار الردعي ضد الممارسات التي تضر بحسن سير الجهاز المصرفي بكل أشكالها.

---

[1] العباس بهناس، لخضر بن أحمد، **النظام المصرفي الجزائري في ظل الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض والتحديات الراهنة له**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 4، العدد 7، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، سبتمبر 2013، ص ص 36-38.

[2] سليمان ناصر، آدم حديدي، **تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟**، مرجع سبق ذكره، ص 15.

1. الجانب التنظيمي:

ويتعلق هذا الجانب على الخصوص بإجراء تعديلات على تركيبة أعضاء هيئات بنك الجزائر وكذا الصلاحيات المخولة لها. فبالنسبة لتسيير بنك الجزائر فقد أكد الأمر 03-11 على الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض، حيث أصبح بموجب هذا التعديل يقوم بتسيير بنك الجزائر وإدارته ومراقبته على التوالي محافظ يساعده ثلاثة نواب وثلاثة موظفين ذوي أعلى درجة معينين بموجب مرسوم رئاسي بحكم كفاءتهم في المجالين الاقتصادي والمالي. كما ألغى المشرع بموجب المادة 19 حرية أعضاء المجلس في التداول وهي الحرية التي كانت مقررة في نص المادة 35 من القانون 90-10، وقد عددت المادة 19 من الأمر 03-11 صلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر؛ والتي جردته من بعض الصلاحيات التي استحوذ عليها بموجب القانون 90-10 أين كان مجلس النقد والقرض هو نفسه مجلس إدارة بنك الجزائر. ولقد تم تبعا للأمر 03-11 رفع عدد أعضاء مجلس النقد والقرض إلى تسعة (09) أعضاء وذلك طبقا للمادة 58 من هذا الأمر، وهم أعضاء مجلس إدارة بنك الجزائر السبعة (07) بالإضافة إلى شخصيتين تُختاران بحكم كفاءتهما في المسائل الاقتصادية والنقدية تعينان بموجب مرسوم رئاسي.[1]

بالإضافة إلى ذلك، تم التعديل في تشكيلة اللجنة المصرفية، حيث أصبحت تتكون من المحافظ، قاضيين منتدبين من المحكمة العليا وثلاث أعضاء يتم اختيارهم بحكم الكفاءة في المجال البنكي والمحاسبي.[2]

وفي إطار تنظيم المهنة المصرفية فقد أسس بنك الجزائر من خلال المادة 96 من الأمر 03-11 جمعية مصرفيين جزائريين، حيث يتعين على كل بنك أو مؤسسة مالية عاملة في الجزائر الانخراط فيها. تدرس هذه الجمعية المسائل المتعلقة بممارسة المهنة المصرفية ولا سيما تحسين تقنيات البنوك والقروض، وتحفيز المنافسة ومحاربة العراقيل التي تعترض المنافسة، وإدخال تكنولوجيات جديدة، وتنظيم خدمات الصالح العام، وتسيير وتكوين المستخدمين، والعلاقات مع ممثلي المستخدمين. ويمكن للوزير المكلف بالمالية أو محافظ بنك الجزائر أن يستشير الجمعية في كل المسائل التي تهم المهنة المصرفية.[3]

2. تقوية الطابع الردعي لقانون النقد والقرض:

ما يلاحظ على القانون الجديد للنقد والقرض وكأنه قانون عقوبات مكرر، حيث احتوى على أكثر من 11 مادة لها بعد جزائي بصفة مباشرة أو غير مباشرة. ويتجسد الطابع الردعي بصفة خاصة فيما يلي:

أ. **قمع جريمة تبيض الأموال:** حيث ألزمت المادة 91 من الأمر 03-11 كل شخص يرغب في الترشح لإنشاء بنك أو مؤسسة مالية من تبرير مصدر أمواله، وهي إشارة إلى تبني المشرع لفكرة محاربة تبيض الأموال خلاف القانون 90-10 الذي لم ينص على هذا الشرط. كما شدد المشرع في نص المادة 80

[1] العباس بهناس، لخضر بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 40، بتصرف.

[2] آسيا محجوب، مرجع سبق ذكره، ص 152.

[3] المادة 96 من الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 23 فيفري 2003، العدد 52، ص 15.

على أنه لا يجوز منح الاعتماد لهذا المترشح إذا ارتكب جرائم متصلة بتجارة المخدرات وتبيض الأموال والإرهاب.

ب. **قمع جريمة إفشاء السر المهني:** ألزمت المادة 117 موظفي البنك بضرورة الحفاظ على السر المصرفي تحت طائلة المتابعة الجزائية المنصوص عليها في المادة 301 من قانون العقوبات نظرا لما يحدثه إفشاء السر من مخاطر على عنصر الائتمان والثقة الذي يعد الركيزة الأساسية لأي نظام مصرفي، غير أنه لا يمكن الاحتجاج بهذا السر في مواجهة الهيئات التالية:

- السلطات العمومية المكلفة بتعيين القائمين بإدارة البنوك والمؤسسات المالية؛
- السلطات القضائية التي تعمل في إطار إجراء جزائي؛
- السلطات العمومية الملزمة بتقديم معلومات إلى الهيئات الدولية المؤهلة في إطار محاربة الرشوة، تبيض الأموال وتمويل الإرهاب؛
- اللجنة المصرفية.

ج. **قمع جريمة النصب والاحتيال وخيانة الأمانة:** وهذه الجرائم تخضع لأحكام المواد 134 و135 من الأمر 03-11، كما تقع هذه الجرائم تحت طائلة قانون العقوبات.

د. **عرقلة اللجنة المصرفية:** نصت على هذه الجريمة المواد 136 و137 من الأمر 03-11 وتمثل العرقلة كل امتناع عن تقديم معلومات إلى اللجنة أو عرقلة عملياتها الرقابية أو يقدم لها معلومات خاطئة قصد تضليلها بحيث يعاقب بالسجن من سنة إلى ثلاث سنوات وبغرامة مالية من 5 ملايين إلى 10 ملايين دينار.

هـ. **جريمة استغلال أموال البنك لأغراض شخصية:** نصت على هذه الجريمة المادة 131 من الأمر 03-11 وتشترط لقيامها سوء النية في المرتكب لها ويعاقب بالسجن من 5 سنوات إلى 10 سنوات وبغرامة مالية من 5 ملايين إلى 10 ملايين دينار.[1]

و. **جريمة الاختلاس وتبديد أموال البنك:** نصت على هذه الجريمة المادة 132 من الأمر 03-11 حيث يعاقب كل من يختلسون أو يبددون أموال البنك أو يحتجزون عمدا بدون وجه حق على حساب المالكين أو الحائزين سندات أو أموال أو أوراق مالية أو أية محررات أخرى تتضمن التزاما أو إبراء للذمة سلمت لهم على سبيل وديعة أو رهن حيازي أو سلفة فقط؛ بالسجن من 5 سنوات إلى 10 سنوات وبغرامة مالية من 5 ملايين إلى 10 ملايين دينار.[2]

كما تم دعم الإطار التنظيمي بإصدار أربعة أنظمة وذلك تطبيقا للأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، تتضمن على التوالي:

---

[1] العباس بهناس، لخضر بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[2] المادة 132 من الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 23 فيفري 2003، العدد 52، ص 20.

- الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر بموجب النظام رقم 04-01 المؤرخ في 04 مارس 2004؛
- شروط تكوين الاحتياطي الإجباري من قبل البنوك بموجب النظام رقم 04-02 المؤرخ في 04 مارس 2004؛
- نظام ضمان الودائع المصرفية بموجب النظام رقم 04-03 المؤرخ في 04 مارس 2004؛
- معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة والتي يجب على المؤسسات الخاضعة إلى الرقابة أن تحترمها بموجب التعليمة 04-07.
- كما شهدت الرقابة المصرفية تطورا كبيرا في إمكاناتها العملية، إذ تدعَّمت الرقابة بناء على الوثائق التي أصبحت عملية فعلا سنة 2004، والتحقق بالمعايير العالمية للرقابة بناء على وثائق لجنة بازل.

ثالثا: الأمر 09-01:

تم تعديل قانون النقد والقرض بموجب الأمر 09-01 المؤرخ في 22 جويلية 2009 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، حيث تعدل المادة 107 من القانون المادة 104 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، والتي تنص على أنه يمكن أن تمنح البنوك أو المؤسسات المالية قروض في حدود 25% من أموالها الخاصة الأساسية لمؤسسة يمتلك البنك أو المؤسسة المالية مساهمة في رأسمالها.[1]

رابعا: الأمر رقم 10-04:

جسد الأمر 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010 مجموعة من التغيرات الكلية والجزئية، منها ما تعلق بالبنك المركزي ومنها ما ارتبط بالنظام المصرفي الجزائري ككل. فعلى المستوى الجزئي، ركز التعديل على عدم خضوع بنك الجزائر إلى التزامات التسجيل التجاري رغم أن المادة 09 من الأمر 03-11 تعتبر بنك الجزائر تاجرا في علاقاته مع الغير، بالإضافة إلى توسيع مجال إعفاء بنك الجزائر من كل الضرائب والرسوم والحقوق والأعباء الجبائية مهما تكن طبيعتها من الطباعة إلى كل العمليات المرتبطة بنشاطاته. وفي نفس المجال أولى أهمية للبنك المركزي في تحقيق الاستقرار النقدي المتعلق بمكافحة التضخم وكذا الاستقرار المالي المتعلق بملاءة المؤسسات المالية والأسواق المالية. كما ركز التعديل على مسؤولية بنك الجزائر في إعداد ميزان المدفوعات وعرض الوضعية المالية الخارجية للجزائر وهي مهمة تقليدية للبنوك المركزية في العالم.

أما على المستوى الكلي، قدم الأمر 10-04 مجموعة من التعديلات ذات الصلة بسير النظام المصرفي ككل، حيث يتوجب على كل بنك يعمل في الجزائر أن يكون له حساب جاري دائن مع بنك الجزائر لتلبية حاجات عمليات التسديد بعنوان نظم الدفع (حيث تم اعتماد نظامي دفع جديدين سنة 2006) بدلا من المقاصة المعمول بها سابقا.

[1] الأمر 09-01 المؤرخ في 22 جويلية 2009 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، ج.ر المؤرخة في 26 جويلية 2009، العدد 44.

كما حدد التعديل أن الترخيص بالمساهمات الخارجية في رأسمال البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري لا يمكن أن تكون إلا في إطار شراكة، تمثل المساهمة الوطنية المقيمة 51% على الأقل من رأسمال الشركة، حيث يمكن أن تكون المساهمة الوطنية من قبل عدة شركاء وطنيين مقيمين. وزيادة على ذلك، امتلاك الدولة لسهم نوعي في رأسمال البنوك والمؤسسات المالية الخاصة يخول لها الحق في أن تمثل في أجهزة الشركة دون الحق في التصويت. إن تطبيق هذه المادة من وجهة نظر مؤيدة لهذا الطرح يسمح بسيطرة المؤسسات الوطنية على القطاع البنكي في الجزائر، مع إحكام الدولة سيطرتها ورقابتها على المجال البنكي وخلق رقابة فعالة للدولة من خلال السهم النوعي. في حين يرى مؤيدو الخصخصة المصرفية أن هذا الطرح كابح للاستثمار الأجنبي في المجال المالي والبنكي.[1] كما ركز الأمر على ضرورة أن تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بوضع نظام رقابة داخلي ناجع يهدف إلى التأكد من مدى التحكم في نشاطاتها والاستعمال الفعال لمواردها، والتأكد من السير الحسن للمسارات الداخلية وصحة المعلومات المالية، مع ضمان شفافية العمليات المصرفية ومصادرها، والأخذ بعين الاعتبار مجمل المخاطر بما في ذلك المخاطر التشغيلية. [2]

وتفاديا لخطر زيادة ديون العائلات نص الأمر 10-04 على تقسيم مصلحة مركزية المخاطر إلى ثلاثة مصالح: **مركزية مخاطر المؤسسات** والتي تسجل فيها المعطيات المتعلقة بالقروض الممنوحة للأشخاص المعنويين والأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون نشاطا مهنيا بدون أجر، **مركزية مخاطر العائلات** التي تسجل المعطيات المتعلقة بالقروض الممنوحة للأفراد،[3] **ومركزية المستحقات غير المدفوعة** والتي تتولى تنظيم فهرس مركزي لعوائق الدفع وما قد يترتب عليها من متابعات، ثم تسيير هذا الفهرس وتنظيمه، كما يجب على الوسطاء الماليين إعلام مركزية المبالغ غير المدفوعة بعوائق الدفع التي تطرأ على القروض التي منحوها و/أو على وسائل الدفع الموضوعة تحت تصرف زبائنهم.[4]

واللجنة المصرفية بدورها محل موضوع التعديل الأخير، حيث تم تعديل المادة 102 من الأمر 03-11 وأصبح رأي اللجنة المصرفية مهما في تعيين محافظي الحسابات مع اشتراط تسجيلهم في قائمة نقابة الخبراء المحاسبيين ومحافظي الحسابات. كما مس التعديل المادة 106 من الأمر 03-11 حيث أصبحت اللجنة المصرفية تتكون من:

1. المحافظ رئيسا؛

---

[1] رابحي المختار، **التأطير القانوني للعمل المصرفي في الجزائر (دراسة استبيانية تحليلية للأمر 10-04)**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، سبتمبر 2015، ص 153.

[2] المادة 97 مكرر من الأمر 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010 المتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 01 سبتمبر 2010، العدد 50.

[3] النظام رقم 12-01 المؤرخ في 20 فيفري 2012 المتضمن تنظيم مركزية مخاطر المؤسسات والأسر وعملها، ج.ر المؤرخة في 13 جوان 2012، العدد 36.

[4] النظام رقم 92-02 المؤرخ في 22 مارس 1992 المتضمن تنظيم مركزية للمبالغ غير المدفوعة وعملها، ج.ر المؤرخة في 07 فيفري 1993، العدد 08.

2. ثلاثة أعضاء يختارون بحسب كفاءتهم في المجال المصرفي والمالي والمحاسبي؛
3. قاضيين، ينتدب الأول من المحكمة العليا ويختاره رئيسها الأول، والثاني من مجلس الدولة ويختاره رئيس المجلس؛
4. ممثل عن مجلس المحاسبة يختاره رئيس هذا المجلس من بين المستشارين الأولين؛
5. ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.[1]

خامسا: القانون رقم 17-10:

في 11 أكتوبر 2017، تم إصدار القانون رقم 17-10 المعدل والمكمل للأمر 03-11، نتيجة للأوضاع الصعبة التي يواجهها الاقتصاد الجزائري منذ ما يقارب 4 سنوات بسبب الصدمات الخارجية الحادة الناتجة عن انخفاض أسعار المحروقات في السوق الدولية، وما نتج عنه من تراجع كافة المؤشرات الكلية للاقتصاد الجزائري، وهذا ما استدعى ضرورة البحث عن مصادر جديدة للتمويل، واستحداث آليات اقراض جديدة للخزينة العمومية، والتي أفضت في مجملها إلى إجراء تعديلات على قانون النقد والقرض في أكتوبر 2017 بغرض إدراج أداة جديدة للتمويل تعرف باسم التمويل غير التقليدي أو التسيير الكمي.[2] ومضمون هذا القانون هو قيام بنك الجزائر ابتداء من دخول هذا الحكم حيز التنفيذ بشكل استثنائي ولمدة خمس سنوات بالشراء مباشرة عن الخزينة العمومية السندات المالية التي تصدرها هذه الأخيرة من أجل المساهمة على وجه الخصوص في: تغطية احتياجات تمويل الخزينة، تمويل الدين العمومي الداخلي، تمويل الصندوق الوطني للاستثمار. ويشير مشروع النص القانوني إلى أن هذه الآلية توضع لمرافقة تنفيذ برنامج الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية والميزانية، والتي ينبغي أن تقضي في نهاية الفترة المذكورة أعلاه كأقصى تقدير إلى تحقيق توازنات خزينة الدولة وتوازن ميزان المدفوعات.[3]

وفي هذا الصدد، ذهب العديد من الخبراء على انتقاد سياسة التمويل غير التقليدي، ووضعها في الخانة المحفوفة بالمخاطر الكبرى، حيث يؤكد المتابعون للشأن المالي والاقتصادي أن هذا الإجراء ما هو إلا تجميل لعمليات طبع النقود المحفوفة بمخاطر ارتفاع نسبة التضخم وتراجع رهيب للقدرة الشرائية للعملة الوطنية على اعتبار أن عمليات طبع كتلة نقدية جديدة من غير أن يقابله أي إنتاج يعد تضخيما للكتلة النقدية في الاقتصاد الوطني.[4]

---

[1] رابحي المختار، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[2] أبو بكر خالد، **تقييم إصلاح قانون النقد والقرض الجزائري وأبرز التعديلات الطارئة عليه**، مجلة العلوم السياسية والقانون، المجلد 2، العدد 7، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، 2018، ص ص 200-207، بتصرف.

[3] قانون رقم 17-10 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017 المتمم للأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 12 أكتوبر 2017، العدد 57، ص 4.

[4] منتدى رؤساء المؤسسات (FCE)، **تعديل قانون النقد والقرض يلزمه شراء سندات الخزينة: الحكومة تدفع بنك الجزائر إلى طبع النقود (الشروق)**، معرض الصحافة، 10 سبتمبر 2017، ص 22.

والجدير بالذكر، أنه تم تجميد اللجوء إلى التمويل غير التقليدي بالنسبة لسنة 2019 غير أنه سيبقى أداة مهمة وغير حصرية لتمويل الخزينة العمومية إلى غاية سنة 2022، وهذا حسب تصريحات وزير المالية السابق محمد لوكال.

مما سبق، يمكننا القول بأنه بالرغم من كافة الإيجابيات التي جاء بها قانون النقد والقرض إلا أنه ما يزال يعاني من كثير من أوجه القصور التي تستوجب التتميم والتعديل مستقبلا.

المبحث الثالث: واقع الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

رغم الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية الجزائرية منذ نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، وتحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي.[1] وسنسلط الضوء من خلال هذا المبحث لأهم الأسباب التي دفعت السلطات الجزائرية إلى الإسراع في تبني مبادئ الحوكمة المصرفية والجهود المبذولة في سبيل ذلك، وكذلك متطلبات تعزيزها.

المطلب الأول: الحاجة إلى حوكمة المؤسسات المصرفية الجزائرية.

أولا: جوانب الضعف الهيكلي في البنوك الجزائرية:

تعاني المنظومة المصرفية الجزائرية جملة من أوجه القصور والضعف الهيكلي، مما جعلها محل انتقاد من عدة جهات من داخل وخارج الوطن، والتي أجمعت على جوانب الضعف التالية:

1. صغر حجم رأس مال البنوك الجزائرية:

على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية، حيث أن الاتجاه السائد الآن هو اندماج البنوك فيما بينها من أجل تقوية مكانتها وتعزيز كفاءتها.[2] بحيث يمكن تلخيص التطور الذي طرأ على الحد الأدنى لرأسمال البنوك الجزائرية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): تطور الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

الوحدة: مليون دج

السنة	1990	2004	2008	2018
البنوك	500	2500	10000	20000
المؤسسات المالية	100	500	3500	6500

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأنظمة المتعلقة بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر (النظام 90-01، النظام رقم 04-01، النظام رقم 08-04، النظام رقم 18-03)

---

[1] علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، **واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 2، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 125.

[2] مليكة زغيب، حياة نجار، **النظام البنكي الجزائري: تشخيص الواقع وتحديات المستقبل**، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية (الواقع والتحديات)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004، ص 402.

2. التركز المصرفي:

ويقصد به هيمنة بنوك معينة على النشاط العام، حيث كلما ارتفعت درجة التركز كلما كان ذلك سلبيا ومعبرا عن عدم وجود منافسة حقيقية.[1]

يشكل التركز في النشاط المصرفي السمة الأساسية للجهاز المصرفي الجزائري، حيث تعتبر سيطرة البنوك العمومية على النظام المصرفي الجزائري إحدى المظاهر التي ورثتها عن النظام الاشتراكي أو الاقتصاد المخطط، أين كانت الدولة تحتكر هذا القطاع، ومع فتحه بداية التسعينات من القرن الماضي بصدور قانون النقد والقرض 90-10، والذي فسح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في هذا القطاع، تزايد عدد البنوك الخاصة مع بقاء عدد البنوك العمومية ثابتة. فبعد أن كان عدد البنوك العمومية 6 والخاصة 12 سنة 2002، لم تتغير هذه التركيبة كثيرا بعد عشر سنوات أي نهاية سنة 2012، حيث أصبحت 6 بنوك عمومية و14 بنك خاص، وبقي الوضع على ما هو عليه حتى الآن.[2]

وبالرغم من قلة عدد البنوك العمومية مقارنة بالبنوك الخاصة، فقد كانت السيطرة ولا تزال للأولى، ويتضح ذلك من خلال كل من حجم الودائع وحجم القروض.

الجدول رقم (2-2): تركيبة الودائع بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة خلال الفترة (2013-2017)

الوحدة: مليار دج

البيان/السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الودائع	7787.4	9117.5	9200.7	9079.9	10232.2
حصة البنوك العمومية %	86.6	87.7	88.3	87.1	85.8
حصة البنوك الخاصة %	13.4	12.3	11.7	12.9	14.2

المصدر: تقرير بنك الجزائر لسنة 2017.

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى أنه بالرغم من انخفاض حجم الودائع المجمعة من قبل البنوك العمومية بـ 1.3 نقطة مئوية مقارنة بسنة 2016 (87.1%)، و1.2 نقطة مئوية مقارنة بسنة 2015 (88.3%)، لا تزال البنوك العمومية مهيمنة بنسبة 85.6% سنة 2017 من حيث إجمالي حجم الودائع، في حين لا تزال حصة البنوك الخاصة في الجزائر ضعيفة رغم الارتفاع الطفيف من 12.9 سنة 2016 إلى 14.2% سنة 2017، ويمكن إرجاع هذا الضعف إلى أزمة البنوك الخاصة والتي أثرت بشكل كبير على الثقة في هذا النوع من البنوك، وجعلت المودعين يترددون في إيداع أموالهم لديها.

ولا يختلف الأمر بالنسب لحجم القروض، كما هو موضح في الجدول الموالي:

---

[1] عبد القادر مطاي، **الإصلاحات المصرفية ودورها في جلب وتفعيل الاستثمار الأجنبي المباشر (حالة الجزائر)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006، ص 174.

[2] ريم عمري، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الجدول رقم (2-3): تركيبة القروض بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة خلال الفترة (2013-2017)

الوحدة: مليار دج

البيان/السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
حجم القروض	5154.5	6502.9	7275.6	7907.8	8877.9
حصة البنوك العمومية %	86.5	87.8	87.5	87.6	86.8
حصة البنوك الخاصة %	13.5	12.2	12.5	12.4	13.2

المصدر: تقرير بنك الجزائر لسنة 2017.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البنوك العمومية لا تزال مهيمنة من حيث حجم القروض الممنوحة بنسبة بلغت 86.8% من حصة السوق، مقابل 13.2% للبنوك الخاصة.

إن سيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفية الجزائرية بكل ما تحمله تلك البنوك من سلبيات ورواسب النظام الاشتراكي أو المخطط؛ كتخلف أنظمة الدفع، بطء معالجة ملفات القروض خاصة تلك المطلوبة من القطاع الخاص، منح القروض لأهداف سياسية أكثر منها اقتصادية تنموية...إلخ جعلت من هذه الملامح الطابع العام للنظام المصرفي الجزائري أمام ضعف المنافسة من البنوك الخاصة والأجنبية.[1]

3. نطاق التوزيع المصرفي:

إن انتشار البنوك يساهم في نشر الوعي المصرفي، ويساعد على تقديم الخدمات المصرفية لأكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع الجزائري، فكلما كان هناك عدد كبير من الفروع للبنوك كلما كان أكثر انتشارا وخدمة للمجتمع وأقدر على تقديم الخدمات المصرفية، حيث تواصل البنوك العمومية هيمنتها في الجهاز المصرفي من خلال أهمية شبكات وكالاتها الموزعة على كامل التراب الوطني رغم تسارع وتيرة إنشاء وكالات البنوك الخاصة في هذه السنوات الأخيرة،[2] حيث وصل عدد وكالات البنوك العمومية إلى 1145 وكالة حتى سنة 2017 بنسبة استحواذ على القنوات البنكية تقدر بـ 76% من مجموع الوكالات والفروع المنتشرة عبر التراب الوطني، في المقابل بلغ عدد وكالات البنوك الخاصة 364 بنسبة 24%، كما هو موضح في الجدول أدناه. وبالمقارنة مع الدول المجاورة، لدى المغرب 6344 وكالة وتونس 1860 وكالة من نفس السنة.

---

[1] سليمان ناصر، آدم حديدي، **تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟**، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[2] نبيلة فالي، **استراتيجيات تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية (دراسة حالة البنوك الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2017/2016، ص 45.

الجدول رقم (2-4): عدد وكالات البنوك العمومية والخاصة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2013-2017).

البيان/السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد وكالات البنوك العمومية	1094	1113	1126	1134	1145
عدد وكالات البنوك الخاصة	315	325	346	355	346

المصدر: التقارير السنوية لبنك الجزائر 2013-2017.

4. ضعف نسبة التغطية المصرفية:

تحسب نسبة التغطية المصرفية بقسمة عدد السكان في البلد على عدد الوكالات أو الشبابيك المصرفية المتوفرة، وتعتبر هذه النسبة في الجزائر الأضعف تقريبا بين بلدان حوض المتوسط والبلدان العربية، ففي الوقت الذي يتوفر فيه شباك لكل 25000 نسمة في الجزائر، نجد هذه النسبة أفضل بكثير في البلدان المجاورة، إذ تبلغ شباك لكل 9000 نسمة في تونس، وشباك لكل 9500 نسمة في المغرب، مع الإشارة إلى أن المعدل العالمي هو شباك لكل حوالي 3000 مواطن.

وحتى بالنسبة للشبابيك الآلية تسجل الجزائر نسبا ضعيفة جدا، إذ تبلغ هذه النسبة 6.5 شباك لكل 100 ألف نسمة، بينما تبلغ في تونس 23.59، وفي المغرب 25.11، وفي المملكة العربية السعودية 69.80، وفي البرازيل (كمثال عن الاقتصاديات الناشئة) 130.74، مما يعني أن الجزائر تسجل تأخرا كبيرا في هذا المجال.[1]

5. القروض المتعثرة:

تعاني البنوك التجارية الجزائرية من ضخامة حجم القروض المتعثرة وهذا ما يدل على ضعفها في مجال إدارة المخاطر وكذا ضعف سياستها الائتمانية، والجدول التالي يبين تطور حجم القروض المتعثرة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر:

الجدول رقم (2-5): حجم القروض المتعثرة في البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة (2013-2017).

الوحدة: مليار دج

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
حجم القروض المتعثرة	541.22	598.26	713.0	941.02	1091.98
نسبة التعثر %	10.5	9.2	9.8	11.9	12.3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الجزائر 2013-2017.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع حجم القروض المتعثرة من 541.22 مليار دج إلى 1091.98 مليار دج، حيث ارتفع مستواها إلى 12.3% من إجمالي القروض الموزعة. وتسجل البنوك

[1] سليمان ناصر، آدم حديدي، **تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟**، مرجع سبق ذكره، ص 20.

العمومية نسب تعثر مصرفي مرتفعة بلغت 12.9%، في حين نجد أن المعدل العالمي المسموح به لا يتجاوز 5%، وذلك بسبب تورط هذه البنوك في العديد من القروض على غرار قروض (*ANSEJ, CNAC, ANGEM*)، إضافة إلى إقراضها للمؤسسات العمومية دون مراعاة الدراسة العلمية لجدوى المشاريع.[1] وقد ساهمت قروض (*ANSEJ, CNAC, ANGEM*) بنسبة 78% في ارتفاع القروض المتعثرة في البنوك العمومية عام 2017، كونها استفادت من ضمانات بواقع 74% لدى مؤسسات ضمان القروض. وعلى عكس البنوك العمومية، انخفضت نسبة القروض المتعثرة في البنوك الخاصة من 8.2% عام 2016 إلى 7.9% عام 2017.[2]

إن هذه الوضعية جعلت الدولة تلجأ باستمرار إلى تطهير محافظ البنوك العمومية أو ما يسمى بإعادة الرسملة، أي التدعيم المالي لها بشراء تلك الديون، هذه العملية كلفت خزينة الدولة مبلغ 3500 مليار دج منذ 1991، أي مع الدخول في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية إلى غاية سنة 2014، وهو ما يعادل 32 مليار دولار (بسعر هذه المرحلة)، يُضاف إليها آخر عملية في هذا المجال تمت سنة 2017 وهي تساوي 42 مليار دج، أي ما يعادل 384 مليون دولار، ليصل المجموع خلال الفترة 1991-2017 إلى حوالي 32.5 مليار دولار.[3]

6. ضعف أنظمة المدفوعات:

تعاني أنظمة المدفوعات من ضعف كبير في تسوية المعاملات بين البنوك، والبط في تحصيل الشيكات والتحويلات المالية، حيث تقدر المدة المتوسطة لتحصيل الشيك بين البنوك بأكثر من 21 يوما في المتوسط وتصل أحيانا مدة ثلاثة أشهر، مما شجع المتعاملين الاقتصاديين بالتعامل خارج الجهاز المصرفي بحيث قدر حجم المعاملات التي تتم نقدا بـ 80%، كذلك ضعف الربط الشبكي بين فروع البنك الواحد وفيما بين البنوك، كما أن معظم الموزعات الآلية للنقود لا تعمل بالكفاءة المطلوبة بسبب تعطلها في معظم الأوقات.[4]

7. الضعف التكنولوجي:

إن العمل على تنويع وتحديث الخدمات المالية والمصرفية باستعمال ثورة الاتصالات والمعلومات يعد ضروريا حيث تعاني البنوك الجزائرية من انعدام شبكة اتصالات ترقى إلى مستوى المتطلبات المعاصرة للتعاملات البنكية.

---

[1] سمية شبيطة، **تطهير ديون البنوك يعادل إنشاء 373 بنك آخر !!!**، جريدة الحوار الجزائرية، 2018/01/21، على الموقع الإلكتروني: *https://www.elhiwardz.com/national/110484/*، تاريخ الإطلاع: 2021/02/16.

[2] بنك الجزائر، **التقرير السنوي 2017: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر**، جويلية 2018، ص 82.

[3] سمية شبيطة، مرجع سبق ذكره.

[4] حسني مبارك بعلي، مرجع سبق ذكره، ص ص113- 114.

8. ضعف الشفافية والإفصاح:

إن ضعف الشفافية والإفصاح عن البيانات هو ما يؤدي إلى ضعف الرقابة على البنوك، إلى جانب انتشار البيروقراطية.[1]

9. ضعف الكفاءة البشرية:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في أي عمل إلا أن الجزائر ما زالت تعاني من نقص في اليد العاملة الكفؤة.

10. البيروقراطية في اتخاذ القرارات:

لا زالت البنوك الجزائرية تعتمد في اتخاذ قراراتها على السلطات الفوقية وتتميز باللافاعلية وقلة التحرر في المهام القاعدية المنوطة بها.[2]

إن هذه النقاط السابقة تمثل في مجملها التحديات الداخلية للجهاز المصرفي الجزائري والتي تستوجب عليه مواجهتها، إضافة إلى التحديات الخارجية الناتجة عن التطورات الاقتصادية والمالية العالمية.

وعليه فإن قدرة المنظومة المصرفية الجزائرية على مواجهة هذه التحديات الداخلية والخارجية يتوقف على مدى قدرتها على تحسين أدائها، زيادة على قدرتها التنافسية في ظل التغيرات البيئية المصرفية على المستوى العالمي، وهذا لا يتأتى إلا بالأخذ بالأساليب الحديثة في التسيير واكتساب القدر الكافي من المرونة لمسايرة هذه التطورات.[3]

ثانيا: الفضائح المصرفية على الساحة المالية في الجزائر.

رغم اعتماد مسار إصلاح مصرفي منذ سنة 1990، إلا أن هذا المسار لا يزال بطيئا مما أثر سلبا على محيط نشاط البنوك، حيث سجلت الساحة المصرفية أزمات خطيرة زلزلت البنوك الخاصة وأدت إلى فقدان ثقة كامل المتعاملين الاقتصاديين بها، مما أدى إلى زعزعة في مصداقية بنك الجزائر في مجال الإشراف والرقابة، كما أن البنوك العمومية التي يسودها نموذج النظام الإداري الموجه دون مراعاة مقاييس المردودية فهي بدورها سجلت فضائح ومشاكل مالية ومصرفية، الأمر الذي سارع ابتداء تطبيق الحوكمة المصرفية.

1. أزمة البنوك الخاصة الجزائرية: وسيتم التركيز على أهم القضايا:

أ. **قضية "آل خليفة بنك"**: تم اعتماد بنك الخليفة كشركة أسهم بتاريخ 27 جويلية 1998 حيث كان مقرها الرئيسي في مدينة الشراقة بالجزائر العاصمة، ويتكون رأسمالها من 500 مليون دج مقسم إلى 5000 سهم اجتماعي بقيمة 100.000 دج للسهم الواحد، وتهدف هذه الشركة إلى تحقيق كل

---

[1] فطيمة الزهراء نوي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

[2] ريم بن عيسى، **دراسة تحليلية لأثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المصرفي (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019/2018، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-78.

[3] حسني مبارك بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

العمليات البنكية وحتى التدخل على مستوى أسواق رؤوس المال وتقديم الخدمات (التوجيه، التكوين)، وذلك داخل وخارج الحدود الوطنية في إطار القوانين المحلية والأجنبية والدولية غير المعنية بهذه العمليات.

بدأت ملامح تجاوزات "آل خليفة بنك" منذ سنة 2001 إثر عمليات الرقابة الدورية لبنك الجزائر لأعمال ونشاطات مختلف البنوك والمؤسسات المالية، وقد تم إعداد تقرير من طرف البنك المركزي يبين مخالفة هذا البنك لأنظمة الصرف المعتمدة وتم إرساله إلى الوزير المكلف بالمالية في شهر ديسمبر 2001، ولم تقم أية جهة بالإجراءات القانونية والتنظيمية الضرورية قبل استفحال الخطر وفقدان التحكم فيه، إلا أن عمليات المراقبة التي أجريت عليه في سبتمبر 2002 أكدت استمرار هذا البنك في مخالفة أنظمة الصرف وتحويل رؤوس الأموال إلى الخارج، وقد أعد المراقبون تقريرا لمختلف التجاوزات المرتكبة وسلم إلى العدالة في فيفري 2003 بموجب التعديلات التي أدخلت على الأمر 96-22 والتي تخول لبنك الجزائر إرسال محاضر المخالفات إلى العدالة.

عقب المخالفات المسجلة في تشغيل "آل خليفة بنك" قرر بنك الجزائر اتخاذ إجراء تحفظي ابتداء من 27 نوفمبر 2002، وفي اجتماع اللجنة المصرفية في جلسة 02 ديسمبر 2002 قررت استنادا إلى تطبيق القانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المعدل والمتمم والمتعلق بالنقد والقرض؛ تأكيد الإجراء التحفظي بتعليق عمليات تحويل رؤوس الأموال نحو الخارج.[1] وما قررت اللجنة في 02 مارس 2003 نتيجة لعجز مسير "آل خليفة بنك" من اتخاذ الإجراءات المناسبة وتفاديا لتدهور الوضعية المالية لهذا البنك، بتعيين قائم بالأعمال مؤقت، وذلك طبقا للمادة 155 من قانون النقد والقرض 90-10، لكن هذا الإجراء لم يجدي نفعا نظرا لتفاقم حدة مشكلة السيولة بسبب التهافت الجماعي لسحب الودائع.[2]

وفي 26 ماي 2003، ترأست اللجنة المصرفية الجلسة التأديبية بحضور مسيرين اثنين فقط للبنك المعني، وقد تم الاستماع إلى المدير المؤقت لتقديم نتائج التحقيق المحاسبي والمالي؛ فأكد أن الوضعية المالية لبنك الخليفة تتميز بعجز في الموارد ملفق بتصاريح مزورة ويرجع هذا العجز في الموارد إلى:

- تهريب رؤوس الأموال نحو الخارج؛
- تراكم المستحقات للديون المعدومة على مؤسسات تابعة؛
- مخالفات تنظيم الصرف المتزامنة مع اختلال الهيكل المالي؛
- اختلاسات ضخمة في الموارد، ومخالفة القواعد المحاسبية والمهنية.

---

[1] نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، **بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة 2003-2015**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 15، 2016، ص 293.

[2] ريم عمري، مرجع سبق ذكره، ص 143، بتصرف.

أدت هذه الوضعية من سوء التسيير إلى حالة خطيرة من فقدان السيولة التي سرعان ما تحولت إلى إعسار مالي وعدم القدرة على التسديد لالتزاماتها عند فترة التحصيل وهو ما يؤكد ضياع الودائع. وبعد المداولة للجنة المصرفية وفق القانون تم اتخاذ القرارات الآتية:

- سحب ترخيص بنك الخليفة في 29 ماي 2003 من خلال تطبيق المادة 156 من قانون النقد والقرض90-10؛
- تعيين مصف استنادا إلى المادة 157 من من قانون النقد والقرض90-10.

ويتفق معظم المختصين الماليين بأن هذه الإجراءات جاءت متأخرة جدا في حين كان يمكن تفادي هذه النتائج الوخيمة من ضياع المال العام وفقدان ودائع المواطنين إذا كانت هناك مراقبة فعلية وشفافية حقيقية للنظام المصرفي، وحضور فعال للبنك المركزي الذي تغاضى على بعض المخالفات الواضحة كتقديم "آل خليفة بنك" لمعدلات فائدة أعلى من تلك المتوفرة في السوق وهو خرق واضح لقوانين المنافسة الشرعية، والتزام الصمت حول تحويل الأموال العمومية والإيداعات المالية للخواص إلى عملة صعبة ونقلها إلى الخارج. كما يرى الخبراء الماليين أن الإجراءات المتخذة اكتسبت الطابع السياسي في حين كان يمكن اتخاذ قرارات تميل أكثر للجانب الاقتصادي دون سحب الاعتماد، من خلال دمجها وتغيير شكلها من شركة مساهمة ذات الشخص الوحيد أو غير ذلك قصد الحفاظ على أموال المودعين ومناصب الشغل التي توفرها هذه المؤسسة العملاقة وصومعة القطاع المصرفي في البلاد.

ب. قضية "بنك الجزائر التجاري والصناعي": في اجتماعه المنعقد في 28 جوان 1997 منح مجلس النقد والقرض من خلال القرار رقم 97-01 رخصة بإنشاء بنك خاص يسمى "بنك الجزائر التجاري والصناعي" يتخذ الشكل القانوني لشركة مساهمة برأس مال اجتماعي قدره 1 مليار دج، وقد تم الانتهاء من إنشاء هذه الشركة بموجب عقد موثق صادر في 04 جويلية 1998، وبعد ذلك تم اعتمادها بصفتها بنكا من خلال قرار محافظ بنك الجزائر رقم 98-08 المؤرخ في 24 سبتمبر 1998.

وفي إطار الرقابة الشاملة الذي قام بها بنك الجزائر على مستوى هذا البنك، فقد وجدت العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي ومن بينها:

- عدم احترام المعايير ونسب الحذر لا سيما توزيع المخاطر ونسب قابلية السداد؛
- عدم احترام مواعيد إرسال الوثائق التنظيمية؛
- عدم مطابقة تحرير رأس المال؛
- عدم احترام قواعد السير الحسن للمهنة في معالجة الشيكات غير المسددة والسفتجات المزورة؛
- الوضعية غير الكافية للحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛
- عدم احترام متطلبات الاحتياطي الإجباري لدى بنك الجزائر؛
- مخالفة تشريعات وتنظيمات الصرف.

وقد لاحظت اللجنة المصرفية أن عمليات الصرف والتجارة الخارجية غير مطابقة للإجراءات القانونية ما أدى بها إلى تطبيق الإجراءات التأديبية بتاريخ 9 ماي 2000 من خلال عقوبة التعليق المؤقت لمهام مدير مجلس الإدارة إلى جانب عقوبة مالية بقيمة 5 ملايين دج دفعت إلى الخزينة العمومية.

وفي 21 أوت 2003 قررت اللجنة المصرفية سحب اعتماد "بنك الجزائر التجاري والصناعي" من خلال القرار رقم 03-08 استنادا كذلك إلى المادتين 156 و157 من القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض وتعيين مصف له، وقد بررت اللجنة المصرفية قرارها بكون وضعية السيولة المالية للبنك لا تسمح له بتغطية التزاماته تجاه الغير، وكذا عدم تمكن مساهمي البنك من الاستجابة الملموسة لطلب السلطات النقدية لتقديم الدعم المالي الضروري لبنكهم طبقا للقانون.

وجاء قرار سحب الاعتماد في الوقت الذي كان يوجد فيه المدير العام بالنيابة "لبنك الجزائر التجاري والصناعي" تحت الرقابة القضائية في قضيتين مختلفتين تحقق فيهما محكمة وهران؛ تتعلق الأولى بعملية استيراد ما قيمته 5 ملايير دج من السكر من طرف مؤسسة "سوترابلا" بسفتجات مزورة، والثانية انفجرت في بداية شهر أوت 2003 عندما حاول المدير الاستيلاء على مقرات خاصة بوثائق مزورة كذلك.[1]

ج. **قضية "يونيون بنك"**: اكتشف بنك الجزائر في هذه القضية من الرقابة التي فرضت على "يونيون بنك" أن هذا الأخير تلقى بصفته مؤسسة مالية أموالا من الجمهور في حسابات جارية أدت إلى تسليمهم دفاتر شيكات، وهذا مخالفة لمقتضيات المادة 71 من الأمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض المعدل والمتمم، التي تنص على أنه: **لا يمكن للمؤسسات المالية تلقي أموال من العموم، ولا إدارة وسائل الدفع أو وضعها تحت تصرف زبائنها، وبإمكانها القيام بسائر العمليات الأخرى.**[2] وتم سحب اعتماده بتاريخ 13 جويلية 2004.

د. **قضية "البنك الدولي الجزائري"**: تم اعتماد هذا البنك بموجب القرار رقم 10/2000 المؤرخ في 21 فيفري 2000 كشركة أسهم برأسمال قدره 100.000.000 دج، ولقد تم سحب هذا الاعتماد بتاريخ 18 ديسمبر 2005.[3]

تم توجيه طعن ضد قرار اللجنة المصرفية المؤرخ في 13 جانفي 2002 القاضي بتعيين قائم بالإدارة مؤقت على مستوى البنك. تم اتخاذ هذا القرار المطعون فيه من طرف اللجنة المصرفية في إطار المادة 113 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض المعدل والمتمم، على ضوء وثائق وجهت لها من

---

[1] نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص 293.

[2] جميلة بلعيد، **الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2017، ص 296.

[3] عايدة عبير بالعبيدي، **أثر البنوك الأجنبية على أداء المنظومة المصرفية الوطنية: دراسة حالة الجزائر للفترة (2004-2012)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص 170.

طرف محافظي الحسابات وبعض المساهمين، تبرز صعوبات التسيير وخلافات بين المساهمين من شأنها الإضرار بمصالح الغير. قَبِل مجلس الدولة من حيث الشكل، الطعن الرئيسي ومذكرة المساهمين المتدخلين إراديا باعتبار أن القرار المطعون فيه يضر بهم، وعلاوة على ذلك وبموجب المداولة المؤرخة في 03 جانفي 2002، قررت اللجنة المصرفية القيام بمراقبة في عين المكان، وتم إيداع تقرير إثر هذه المراقبة الذي أكد على الصعوبات المالية وصعوبات تسيير البنك الجزائري الدولي.[1]

هـ. **قضية "الشركة الجزائرية للبنك"**: تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 جوان 1999، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 02 نوفمبر 1999، ويعتبر شركة مساهمة أنشأت بالأغلبية من طرف مشرفين جزائريين برأسمال قدره 700 مليون دينار جزائري، و لقد تم اكتتابه بمساهمة 83% من شركات جزائرية و7% من شركات تمويل أوروبية.[2] وقد أصدرت اللجنة المصرفية إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقرارا بتاريخ 27 ديسمبر 2005 يقضي بسحب اعتماد البنك وتعين مصف له، ويشير المقرر أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، كما عاينت اللجنة حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.[3]

للإشارة، تم سحب الاعتماد من سبعة بنوك ومؤسستين ماليتين منذ سنة 2003، وهي على التوالي: الخليفة بنك، البنك التجاري والصناعي الجزائري *BCIA*، الشركة الجزائرية للبنك *CAB*، *Mouna Bank*، *Arco Bank*، البنك العمومي المتوسط *BGM*، *Union Bank*، البنك الدولي الجزائري *AIB*، وأخيرا بنك الريان الجزائري في مارس 2006، وإن تعددت الأسباب للوصول لهذه الوضعية الحرجة، إلا أن سوء الإدارة وعدم الالتزام بمبادئ الحوكمة السليمة تبقى من الأسباب التي أدت إلى تلك الأزمة المصرفية.

2. الفضائح المالية للبنوك العمومية:

من الصعب تصنيف محدد لطبيعة التسيير المنتج في البنوك فهل هو تسيير خاص أو تسيير عام (وصايا) أو مزج بينهما، فهل تسير وفق معايير اقتصادية أو سياسية؟. فليس من قواعد التسيير أن يتكرر مسؤول مهما كانت خبرته وقدراته في ترأس بنك منذ سنة 2001 (أكثر من عهدتين وهو حال البنوك العمومية)، رغم ما تسجله من فضائح مالية وإدارية وتحويل وتهريب ملايين الدولارات نحو الخارج عبر وكالات البنوك العمومية. ولا تتوانى الحكومة في اللجوء كل سنتين أو ثلاث إلى تطهير مالية البنوك العمومية من خلال شراء الديون غير العاملة للشركات العمومية العاجزة، بالإضافة إلى تطهير مباشر للبنوك بأزيد من 2 مليار دولار، وباعتراف

---

[1] جميلة بلعيد، مرجع سبق ذكره، ص 297.

[2] نوي نور الدين، **دور الجهاز المصرفي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 40.

[3] هواري معراج، حديدي آدم، **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المختصين في الشؤون المصرفية فإن الحوكمة المصرفية تعتبر السبيل الوحيد لتجاوز الفساد المالي والإداري للقطاع المصرفي الوطني. ويمكن عرض أهم المخالفات المصرفية والفضائح المالية للبنوك العمومية فيما يلي:

أ. **البنك الوطني الجزائري:** ومن أشهر المخالفات المصرفية التي سجلها نجد قضية اختلاس 3200 مليار سنتيم، تعود أطوار القضية إلى نهاية سنة 2005 على مستوى ثلاثة فروع للبنك، أين تم اكتشاف اختلاس مبالغ ضخمة منذ سنة 2002، تعود لثلاثة سنوات من النهب المستمر والمستتر للمال العام في غياب سلطة الإشراف والرقابة. حيث تم إيداع الحبس ستة مديرين فرعيين بما فيهم المدير العام للبنك، بينما استطاع مدير فرع بوزريعة من الفرار إلى لندن بمعية عائلته، بالإضافة إلى محافظي الحسابات والمفتش العام. وتدور القضية حول تواطؤ كبار مسؤولي فروع البنك مع أحد العملاء عن طريق تأسيس 24 شركة وهمية وإصدار 1957 صك بدون رصيد، بعدما استفاد هذا العميل من قروض بنكية دون ضمانات وخصم لأوراق تجارية وهمية قبل وصول الإشعارات.

ب. **بنك الفلاحة والتنمية الريفية:** تعرض بدوره لكبرى الفضائح والأزمات المصرفية التي هددت استمراريته وكادت أن يتوقف نشاطه، في حين تم سحب الاعتماد من وكالتين تابعتين له. وقد سجلت المفتشية العامة لإدارة البنك في شهر نوفمبر 2005 ضياع مبالغ خيالية في صفقات مشبوهة بين متعاملين خواص تجاوزت 1700 مليار سنتيم، أمكن استرجاع حوالي 500 مليار سنتيم وهي عملية مرتبطة بتعاملات مشبوهة لمسؤولي الوكالة بأوراق تجارية وهمية عرفت بقضية "سفتجات المجاملة"، التي هددت المركز المالي للوكالة ببئر مراد رايس، إلا أن القضية عرفت إجراءات قضائية بطيئة؛ ليبث فيها في مارس 2011 من خلال متابعة 9 من 25 متهما من إطارات البنك ومجمع ديجيماكس، وقد تراوحت الأحكام ما بين سنتين وعشرة سنوات أما البقية فقد استفادوا من البراءة. أما في منتصف سنة 2006 فقد سجل البنك متاعب مالية كبيرة كادت أن تعصف بوجوده لولا قرار إعادة تمويل البنك من طرف الحكومة، حيث سجل قضية اختلاس وتبديد 9 ملايين دولار من وكالة رياض الفتح، وفي ظاهرة أولى من نوعها أصبحت أموال البنك غير مضمونة في الخارج على الأقل في بلجيكا بعد صدور قرار المحكمة التجارية ببروكسيل.

ج. **الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي:** في 22 سبتمبر 2008 عينت اللجنة المصرفية متصرفا مؤقتا لدى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بسلطات تسييرية كاملة وفقا للقواعد القانونية، ليقف على الوضعية التسييرية الكارثية لبنك عمومي يسير قروض 65 ألف فلاح بقيمة إجمالية تقدر بحوالي 19 مليار دج للفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2008 دون ضمانات. وكانت تعتبر هذه الخطوة الأولى نحو تصفية البنك بعد أن وصل إلى نقطة الإفلاس الحقيقية، القرارات الإدارية والسياسية للوصايا البعيدة عن الأعراف المصرفية جعل منحى الإصلاح يتجه عكسيا نحو إصدار قرارات مسح الديون لجميع الفلاحين

المسجلين على مستوى الصندوق التي أمر بها رئيس الجمهورية، كما تم إدماج حوالي 510 عاملا وإطار من البنك دون شروط مسبقة في كل من فرع التأمينات وبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وفي 24 ديسمبر 2011 قرر بنك الجزائر سحب رقابة المتصرف الإداري عن الصندوق، الذي أصبح فرعا تابعا للمؤسسة المالية الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية بنسبة (100%) برأسمال 5.3 مليار دينار منذ بداية سنة 2009.

إن هشاشة البنوك العمومية تعود أساسا لمنح قروض ذات مردودية منعدمة لفائدة المؤسسات العمومية الكبرى، إضافة إلى الديون غير العاملة المتأتية من مؤسسة منحلة تعاني أزمات هيكلية، إلى جانب نقص المؤهلات والتخصص لإطارات البنوك العمومية في بيئة مصرفية تسودها الضبابية وعدم الإفصاح،[1] بالإضافة إلى أن هذه البنوك لا تتوفر على نظام إخطار ومراقبة قوي. ويشير البعض إلى أن مشكل البنوك في الجزائر يرجع إلى المحيط والسياسات المطبقة في المجال المصرفي والمالي، وأنها لا تطبق كامل قواعد الحذر المعتمدة بما فيها "نسبة كوك"، وأن هناك بنوكا عمومية بلغت حد الإفلاس طبقا للقواعد المعمول بها دوليا، مما يجعلها تقع تحت طائلة المادة 715 مكرر من القانون التجاري الجزائري الذي ينص على أن المؤسسة تصبح مفلسة إذا أضحت أصولها الصافية أقل من ربع رأس مالها.[2]

ومما سبق يمكن القول أن المنظومة المصرفية الجزائرية بحاجة ماسة إلى إصلاح جذري وعميق يضع حدا للأنماط البالية في التسيير ويقودها نحو العصرنة وبحجم آفة الاختلاسات التي تجاوزت كل الحدود المعقولة.[3]

المطلب الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية.

بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، تمثلت في:

أولا: سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية:

إن المشاكل التي تعاني منها البنوك الجزائرية، إضافة إلى سلسلة الفضائح التي طالت البنوك الأجنبية والعمومية على حد سواء، جعلت الجزائر تصدر جملة من القوانين والأوامر التي توحي بتبني بعض مبادئ الحوكمة بصفة عامة والحوكمة المصرفية بصفة خاصة، ومن أهم هذه القوانين نجد:

1. النظام رقم 92-08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتضمن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية المعدل والمتمم.

---

[1] فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، **تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته**، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، المجلد 1، العدد 3، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، جوان 2019، ص ص 8-9.

[2] هواري معراج، آدم حديدي، **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[3] حسين محمد، **فضائح بنكية كبيرة تهز الجزائر..والخسائر تفوق 2.8 مليار دولار**، صحيفة الاتحاد، 2005/02/11، على الموقع الالكتروني: *https://www.alittihad.ae/*، تاريخ الإطلاع: 20202/12/31.

2. الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج المعدل والمتمم.
3. النظام رقم 02-03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية المعدل والمتمم.
4. قانون رقم 05-01 المؤرخ في 06 فيفري 2005 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما المعدل والمتمم.
5. النظام رقم 05-05 المؤرخ في 15 ديسمبر 2005 المتعلق بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما المعدل والمتمم.
6. قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم.
7. قانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 الذي يتضمن النظام المحاسبي المالي.
8. النظام 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009 والمتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها.
9. النظام رقم 11-03 المؤرخ في 24 ماي 2011 يتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك.
10. النظام رقم 11-04 المؤرخ في 24 ماي 2011 يتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة.
11. النظام رقم 11-07 المؤرخ في 19 أكتوبر 2011 والمتعلق بترتيبات الوقاية من إصدار الشيكات بدون رصيد ومكافحتها.

ثانيا: برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة:

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم إدخال بازل II في البنوك والمؤسسات المالية بغية تحسين تسيير المخاطر وتعزيز الرقابة والانضباط في السوق وذلك بتطبيق ركائزه الثلاث، حيث وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:

1. إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل II تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛
2. إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل II؛
3. إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).[1]

[1] عمر شريقي، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص 10.

ثالثا: انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات:

في شهر جويلية 2007 تم انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات بالجزائر. وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وإثراء الهدف الجوهري لهذا الملتقى والمتمثل في تحسيس المشاركين قصد فهم مصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات من زاوية الممارسة العملية، وكذلك تطوير الأداء من خلال التوعية بأهمية حوكمة المؤسسات في تعزيز التنافسية للمؤسسات الجزائرية والاستفادة من التجارب الدولية. وخلال فعاليات هذا الملتقى، تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة، كأول توصية وخطوة عملية تُتخذ. وقد تفاعلت مع هذه الفكرة كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذلك السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية من خلال رعايتها للمشروع ودعمه ماليا والتكفل بتحرير الميثاق، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر مثل: مؤسسة التمويل الدولية (*IFC*)، وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحوكمة المؤسسات (*GCCF*). وفي هذا السياق تشكَّل فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008 تحت تسمية (*GOAL08*).

رابعا: إصدار ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة:

في 11 مارس 2009 تم عقد مؤتمر وطني، أعلنت فيه كل من دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات، جمعية *CARE* واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار ميثاق لحوكمة المؤسسات بالجزائر. يعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008، حيث أجرى فريق العمل في غضون هذه الفترة الزمنية سلسلة من المشاورات مع الأطراف الفاعلة. وفي هذا الشأن، شكلت مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن *OECD* أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل هذا الميثاق، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.[1]

خامسا: إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

بناء على قوة الدافع التي خلقها دليل حوكمة المؤسسات، قام فريق عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة. تأسس هذا المركز ليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الميثاق، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات. ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

---

[1] نعيمة زعرور، وسيلة السبتي، وئام حمداوي، **تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 1، المركز الجامعي الونشريسي تسمسيلت، الجزائر، مارس 2017، ص ص 210-211.

سادسا: برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر، في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة وتعزيز مكافحة الفساد وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.[1]

المطلب الثالث: تشخيص وضعية تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية.

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر؛ حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام إلا بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات. ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بلجنة الحكم الراشد، حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية إلا أننا نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ، التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها.[2]

أولا: ملامح تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية.

أدخلت الجزائر مجموعة واسعة من التعليمات والأنظمة المرتبطة بالحوكمة المصرفية، والتي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات توحي بتبني هذه المبادئ في إدارة المنظومة المصرفية الجزائر، وتتمثل أهم هذه الدلالات في العناصر الآتية:

1. مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة:

لما كان النشاط المصرفي يرتكز على العمل بأموال الغير، فإن ذلك يستدعي توفير ضمان وأمن كافيين للحفاظ على هذه الأموال، ومن بين عوامل هذا الضمان كفاءة وخبرة المؤسسين المهنية[3] وتمتعهم بالأخلاق والنزاهة، لذا أوجبت المادة 80 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض أن لا يكون مؤسسيّ البنك أو المؤسسة المالية أو أعضاء في مجلس إدارتها أو أي شخص آخر يتولى إدارتها أو تسييرها إذا حكم عليه في الجزائر أو في الخارج لأحد الأسباب التالية:

أ. ارتكابه لجناية؛

ب. اختلاس أو رشوة أو سرقة أو سحب شيك بدون رصيد أو خيانة الأمانة؛

---

[1] أمال يوب، **مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص 93.

[2] عبد القارد بريش، **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 1، العدد 1، المدرسة العليا للتجارة، 2006، ص ص 12-13.

[3] عبد العزيز بوخرص، **خروج المشرع الجزائري عن أحكام شركة المساهمة في تأسيس البنوك والمؤسسات المالية**، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 11، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، سبتمبر 2018، ص 451.

ج. حجز عمدي بدون وجه حق ارتكب من مؤتمنين عموميين أو ابتزاز أموال أو قيم؛

د. الإفلاس؛

هـ. مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف؛

و. التزوير في المحررات أو التزوير في المحررات الخاصة التجارية أو المصرفية ؛

ز. مخالفة قوانين الشركات؛

ح. إخفاء أموال استلمها نتيجة لإحدى هذه المخلفات؛

ط. كل مخالفة مرتبطة بالمتاجرة بالمخدرات وتبييض الأموال والإرهاب.

أو إذا حكم عليه من قبل جهة قضائية أجنبية بحكم يتمتع بقوة الشيء المقضي فيه، يشكل حسب القانون الجزائري إحدى الجنايات أو الجنح المنصوص عليها في هذه المادة. أو أعلن إفلاسه أو ألحق بإفلاس أو حُكم بمسؤولية مدنية كعضو في شخص معنوي مفلس سواء في الجزائر أو في الخارج ما لم يرد له الاعتبار.[1]

إضافة إلى هذه الشروط أصدر مجلس النقد والقرض نظاما يتعلق خصيصا بالشروط الواجب توفرها في مؤسسيّ البنوك والمؤسسات المالية ومسيريها وممثليها، النظام رقم 92-05 المؤرخ في 22 مارس 1992، والذي اشترط بدوره أن يكون المؤسسون مؤهلون لتأدية مهامهم بكيفية تجنب البنك وزبائنه، لا سيما المودعين منهم أي خسارة، وتحمي مصالحهم.[2]

ويتأكد مجلس النقد والقرض من توافر هذه الشروط في ملف طلب الاعتماد من خلال تفحصه للوثائق التي تثبت مؤهلاتهم وخبرتهم المهنية، وفي هذا الصدد نصت المادة 04 من التعليمة رقم 2000-05 المتعلقة بشروط مهنة مسيري البنوك والمؤسسات المالية ومسيري فروع البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية؛ الوثائق الواجب تقديمها من طرف المسيرين ومن بينها وثائق تثبت السمعة الطيبة، الخبرة المهنية والمؤهلات الشخصية.[3]

وفي إطار سعيها لتحسين الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، تم إعداد عقود النجاعة الجديدة لمسيري البنوك العمومية إثر تقييم العقود الموقعة للسنوات السابقة، تسري هذه العقود التي تبلغ مدتها سنة واحدة ابتداء من 1 جانفي 2007، والغرض منها هو تحديد العلاقة بين الدولة كمساهم والمدير الرئيسي لكل بنك عمومي، بهدف تحسين دور مجالس الإدارة وتعزيز تسيير البنوك وكذا بغية تثمين أفضل للموارد البشرية من خلال النظام الجديد لمسيري البنوك (نظام الأجر المتغير الجديد المقرون بالأداء). حيث تتم مراقبة وتقييم هذه العقود من قبل وزارة المالية بوتيرة ثابتة من خلال التقارير ربع السنوية التي تُعدها البنوك العمومية، والتي يجب

---

[1] الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 27 أوت 2003، العدد 52، ص 13.

[2] المادة 3 من الأمر 92-05 المؤرخ في 22 مارس 1992 يتعلق بالشروط التي يجب أن تتوفر في مؤسسي البنوك والمؤسسات المالية ومسيريها وممثليها.، ج.ر المؤرخة في 07 فيفري 1993، العدد 8، ص 14.

[3] عبد العزيز بوخرص، مرجع سبق ذكره، ص 452.

إرسالها إلى المساهم الحكومي في غضون 20 يومًا من نهاية كل ربع سنة؛ على أن تحتفظ الدولة المالكة بالحق في إجراء عمليات التحقق في الموقع فيما يتعلق بالمعلومات المقدمة، بما في ذلك عن طريق اللجوء إلى هيئات خارجية.[1]

وفي هذا السياق باشرت وزارة المالية بالتعاون مع المعهد العالي للتسيير والتخطيط حملة تكوينية خلال سنة 2010 لأعضاء مجالس إدارة البنوك العمومية. ويدور برنامج هذا التكوين أساسا حول المحاور التالية: محيط البنك، المراقبة الداخلية، دور ونطاق محافظي الحسابات ومسؤولية الإداريين.[2]

2. إدارة المخاطر:

تشدد الهيئات التنظيمية في جميع البلدان على ضرورة اتباع البنوك لإدارة سليمة للمخاطر. ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الكثير منها إطار بازل، الذي يشدد على الحاجة إلى ممارسات سليمة لإدارة المخاطر، مع الإقرار بأن قياس المخاطر وإدارتها وضبطها تزداد صعوبة مع ازدياد تعقد العمل المصرفي ومع تغير أشكال المخاطر التشغيلية على الدوام.[3] وفي هذا الصدد عمل بنك الجزائر على مواكبة التطورات التي جاءت بها لجنة بازل ومقرراتها انطلاقا من إصدار قانون النقد والقرض 90-10 الذي رسم إطار عمل وتنظيم النشاط المصرفي في الجزائر، وفتح المجال لتطبيق والتكيف مع معايير لجنة بازل الأولى من خلال التعليمة 94-74 التي حددت نسبة كفاية رأس المال في البنوك، ثم إصدار مجموعة من النظم والتعليمات البنكية الهادفة إلى مسايرة التغيرات المحلية والعالمية في المجال المصرفي، وكان أهمها الأمر 03-11 الصادر بعد أزمات البنوك الخاصة وتأثير ذلك على الجهاز المصرفي، والتي سلطت الضوء بشكل كبير على دور وفعالية الرقابة المصرفية الممارسة من طرف بنك الجزائر. وسنتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل في الفصل الثالث.[4]

3. الرقابة الداخلية:

سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى ضمان نزاهة وسلامة نظامها البنكي من خلال تعزيز فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك، لاسيما في ظل الهزات التي واجهها القطاع المصرفي الجزائري من خلال التعثرات التي شهدتها عدة بنوك، فضلا عن الصعوبات التي تواجهها البنوك الجزائرية، لاسيما العمومية منها، من خلال حالات الاختلاس المتكررة، الأمر الذي يؤكد ضعف أنظمة الرقابة الداخلية فيها.

---

[1] *Djamel Benbelkacem,* ***Réformes récentes du Secteur Bancaire****, Le Séminaire international sur les réformes du système bancaire algérien ,Université Kassidi Merbah de Ouargla, Algérie, 11-12 mars 2008, pp 27-28.*

[2] وزارة المالية، **وزارة المالية: خمسون سنة من الإنجاز**، الجزائر، 2012، ص 39.

[3] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*)، **موجز السياسات الرامية إلى تحسين حوكمة الشركات في المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، نوفمبر 2009، ص 22.

[4] عبد الرزاق حبار، **المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء لجنة بازل**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2005، ص 143.

وكاستجابة لمبادئ لجنة بازل أصدر مجلس النقد والقرض[1] النظام رقم 02-03 المؤرخ في 11 مارس 2002 المتعلق بالمراقبة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، حيث يهدف هذا النظام إلى تحديد مضمون الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، لاسيما الأنظمة المتعلقة بتقدير وتحليل المخاطر والأنظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم بها. كما جاء هذا النظام بالمرتكزات الأساسية والتوجيهية للحوكمة المصرفية مثل: لجنة التدقيق، فعالية ومشاركة مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية وخدمات المراجعة الفعالة، والاطلاع المالي.[2]

كما ألزم الأمر 10-04 المتعلق بالنقد والقرض بموجب المادة 97 مكرر منه، البنوك والمؤسسات المالية على ضرورة وضع جهاز رقابة داخلي ناجع، بهدف التأكد على الخصوص من:

أ. التحكم في نشاطاتها والاستعمال الفعال لمواردها؛

ب. السير الحسن للمسارات الداخلية، لاسيما تلك التي تساعد على المحافظة على مبالغها وتضمن شفافية العمليات المصرفية ومصادرها وتتبعها؛

ج. صحة المعلومات المالية؛

د. الأخذ بعين الاعتبار، بصفة ملائمة، مجمل المخاطر بما في ذلك المخاطر العملية.

كما نصت المادة 97 مكرر 2 منه على ضرورة وضع البنوك والمؤسسات المالية جهاز رقابة المطابقة ناجع، بهدف التأكد من: مطابقة القوانين؛ واحترام الإجراءات.[3]

ليأتي بعد ذلك النظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالمراقبة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية ويلغي أحكام النظام السابق 02-03، والذي ألزم البنوك والمؤسسات المالية بوضع نظام للرقابة الداخلية يشتمل خصوصا على ما يأتي:

أ. نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية؛

ب. هيئة المحاسبة ومعالجة المعلومات؛

ج. أنظمة قياس المخاطر والنتائج؛

د. أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر؛

هـ. نظام حفظ الوثائق والأرشيف.

حيث اشتمل هذا النظام على العديد من التحديثات والتطورات المتعلقة بأنظمة الرقابة الداخلية مقارنة بالنظام السابق، وهي:

---

[1] بلال شيخي، كهينة شاوشي، **فعالية التشريعات الجزائرية في إرساء ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك**، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، جويلية 2018، ص 280.

[2] مريم هاني، **مدى تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري في ظل الالتزام بمبادئ لجنة بازل (دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية خلال سنة 2016)**، مرجع سبق ذكره، ص 181.

[3] الأمر 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010 المتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 01 سبتمبر 2010، العدد 50، ص 30.

أ. أحكام خاصة برقابة المطابقة والتي تضمنتها المواد من 19 إلى 28؛

ب. إدخال أحكام خاصة بجهاز الوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما من خلال وضع التنظيمات والإجراءات والوسائل التي تسمح للبنوك والمؤسسات المالية باحترام الأحكام والتنظيمات المطبقة في هذا الإطار؛

ج. تكريس مبدأ التقييم الدوري لأنظمة الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية ضمانا لفعاليتها.[1]

د. إدراج أحكام خاصة بقواعد الحوكمة والتي تضمنتها المواد من 63 إلى 75، بهدف ضمان ما يأتي:

- تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية والسهر على اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- السهر على تطوير القواعد الأخلاقية والنزاهة وترسيخ ثقافة الرقابة الداخلية داخل البنك؛
- التقييم الدوري لنشاط ونتائج الهيئة المسؤولة عن نظام الرقابة الداخلية؛
- الإبلاغ عن الحوادث المعتبرة التي تم كشفها من قبل جهاز الرقابة الداخلية، لاسيما منها المتعلقة بتجاوز حدود المخاطر أو حالات الغش الداخلية أو الخارجية؛
- تعزيز دور لجنة التدقيق في ضمان فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك؛
- إلزام البنوك بإعداد تقارير دورية ودائمة حول ظروف ممارسة الرقابة الداخلية وفقا لأحكام هذا النظام.[2]

4. الإفصاح والشفافية:

تكتسي شفافية عمليات البنوك وهياكلها وأدائها المالي أهمية كبيرة لعدد من الأسباب تتراوح بين القواعد الاحترازية وحوكمة المؤسسات. فمعاملات البنوك المدرجة أو غير المدرجة تطرح نفس المخاطر على النظام المالي بسبب مشاركة هذه البنوك في نظم المدفوعات وفي قبول ودائع التجزئة المصرفية. ولهذا يُطلب من البنوك غير المدرجة أن تقدم معلومات مماثلة لتلك التي تقدمها البنوك المدرجة، وعلى الإفصاح من حيث المبدأ أن يكون متناسبا مع حجم البنك وتعقد معاملاته وهيكلية ملكيته وأهميته الاقتصادية ومقاييس مخاطرته. وتُملي ممارسات حوكمة المؤسسات أن يتم إعداد البيانات المالية السنوية الكاملة والمذكرات والجداول ذات الصلة استنادا إلى المعايير المحاسبية الدولية، وتوفيرها للمودعين والعملاء على موقع البنك على الأنترنيت و/أو في مكاتب البنك و/أو في التقارير المحالة إلى الهيئات الرقابية. ويوفر هذا الإفصاح صورة واضحة وشاملة عن الموقف المالي للبنك. كما يمكن المؤسسات النظيرة والأوساط المالية من الالتزام بمبادئ انضباط السوق.[3]

---

[1] بلال شيخي، كهينة شاوشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 281-282.

[2] النظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، ج.ر المؤرخة في 29 أوت 2012، العدد 47، ص ص 31-32.

[3] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*)، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وفي سبيل التكيف مع المعايير المحاسبية والمعايير الدولية للإبلاغ المالي (*IAS/IFRS*)، وفي ظل إصرار لجنة بازل على ارتباط الإفصاح بالقواعد المحاسبية الدولية. قامت الجزائر بإصدار القانون رقم 07-10 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، والذي ألغى أحكام الأمر 75-35 المؤرخ في 29 أفريل 1975 والمتضمن المخطط الوطني المحاسبي. وعلى عكس المخطط الوطني للمحاسبة، الذي كان يهتم بالجانب التقني المحض للمحاسبة، فإن النظام المحاسبي المالي يرتكز أساسا على إطار تصوري يهتم بالدرجة الأولى بفرضيات أساسية، اتفاقيات ومبادئ محاسبية تضفي على المعلومة المالية خصائص نوعية تساعد على إعداد قوائم مالية ذات مصداقية. ومن المكونات الأساسية الأخرى لهذا النظام، المعايير المحاسبية التي تحدد القواعد العامة والشروط الأساسية لقيد عناصر الأصول والخصوم وكذا عناصر الأعباء والمنتوجات في القوائم المالية، كما تحدد طرق تقييم تلك العناصر وكيفيات عرضها في القوائم المالية.[1]

كما قام بنك الجزائر بإصدار النظام رقم 09-04 المؤرخ في 23 جويلية 2009 المتضمن مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، الملغي لأحكام النظام رقم 92-08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتضمن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية.[2] ووفق هذا النظام يتعين على البنوك والمؤسسات المالية تسجيل عملياتها المحاسبية وفقا لمخطط الحسابات البنكية مع إلزامية المطابقة في الترميز والتسمية ومحتويات حسابات العمليات.[3]

ولقد خص بنك الجزائر مسألة الكشوفات المالية من خلال النظام 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009 والمتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها. حيث أن الكشوف المالية القابلة للنشر للبنوك والمؤسسات المالية تتكون من الميزانية وخارج الميزانية، حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، وجدول تغير الأموال الخاصة والملحق. ويتعين علي البنوك والمؤسسات المالية أن تنشر حساباتها السنوية خلال الستة أشهر الموالية لنهاية السنة المحاسبية والمالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الإجبارية وفقا لنص المادة 103 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض المعدل والمتمم.[4]

زيادة على ذلك أصدر بنك الجزائر النظام رقم 09-08 المؤرخ في 29 ديسمبر 2009 المتعلق بقواعد التقييم والتسجيل المحاسبي للأدوات المالية من طرف البنوك والمؤسسات المالية، والذي يلغي أحكام

---

[1] محمد الحبيب مرحوم، **النظام المحاسبي المالي: محاسبة قواعد أم محاسبة مبادئ؟**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 4، العدد 2، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2018، ص 202.

[2] النظام رقم 09-04 المؤرخ في 23 جويلية 2009 المتضمن مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية ، ج.ر المؤرخة في 29 ديسمبر 2009، العدد 76، ص 16.

[3] فضيلة بوطورة، **الحماية القانونية للعمليات المصرفية من خلال تشريعات بنك الجزائر لأنظمة الرقابة الداخلية في البنوك في ظل النظام (11-08)**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 5، العدد 3، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2018، ص 111.

[4] النظام رقم 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009 المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، ج.ر المؤرخة في 29 ديسمبر 2009، العدد 76، ص 16.

النظام 97-01 المؤرخ في 8 جانفي 1997 والمتضمن قيد العمليات الخاصة بالأوراق المالية، حيث تم تطبيق هذا النظام ابتداء من أول جانفي 2010. ويتضمن هذا النظام تعاريف ومفاهيم خاص بقياس الأدوات المالية، تصنيف الأصول والخصوم المالية، قياس الأصول والخصوم المالية.[1]

كما أُلزمت البنوك والمؤسسات المالية بموجب المادة 31 من النظام رقم 14-01 المؤرخ في 16 فيفري 2014 والمتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، والذي يلغي أحكام النظام 91-09 المؤرخ في 14 أوت 1991 الذي يحدد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية، أن تُصرح كل ثلاثة أشهر للجنة المصرفية ولبنك الجزائر عن معدل الملاءة الخاص بها، حسب الكيفيات المحددة بتعليمة من بنك الجزائر. كما يمكن للجنة المصرفية أن تطالب بتصريحات في تواريخ أخرى غير محددة في إطار عملها الرقابي والإشرافي. كما نصت المادة 36 منه على أنه يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تقوم بنشر المعلومات الكمية والنوعية المتعلقة بهيكل أموالها الخاصة وممارساتها في مجال تسيير المخاطر ومستوى تعرضاتها للمخاطر ومدى ملاءمة أموالها الخاصة للمخاطر المتعرض لها ونتائجها ووضعيتها المالية، وكذا نشر المعلومات الأساسية المتعلقة بأنشطتها وتسييرها.[2]

وبهدف تعزيز النزاهة والشفافية، أولت الجزائر اهتماما كبيرا منذ صدور قانون العقوبات سنة 1966 لمعالجة جرائم الفساد في صوره المختلفة كجريمة الرشوة والاختلاس وجريمة الغدر. حيث جرَّم المشرع الجزائري في قانون العقوبات، الاختلاس والغدر في المواد 119 و119 مكرر1 و121 إلى 125 وجريمة الرشوة في المواد من 126 إلى 130. كما عملت الدولة على وضع مؤسسات لرصد ومكافحة هذه الآفة وتم **إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها،** بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96-233 المؤرخ في 02 جويلية 1996.[3]

كما أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة (الفساد) والجنح المنشئة لها، إلا أنه لم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج،[4] المعدل والمتمم بالأمر 03-01 المؤرخ في 19 فيفري 2003، وبمقتضى الأمر 10-03 المؤرخ في 26 أوت 2010

---

[1] النظام رقم 09-08 المؤرخ في 29 ديسمبر 2009 المتضمن قواعد التقييم والتسجيل المحاسبي للأدوات المالية من طرف البنوك والمؤسسات المالية، ج.ر المؤرخة في 25 فيفري 2010، العدد 14.

[2] النظام رقم 14-01 المؤرخ في 16 فيفري 2014 والمتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، ج.ر المؤرخة في 25 سبتمبر 2014، العدد 56.

[3] كمال بوزبوجة، **دور الديوان المركزي لقمع الفساد**، منشورات الديوان المركزي لقمع الفساد، وزارة العدل، على الموقع الالكتروني: *http://www.ocrc.gov.dz/index.php*، تاريخ الإطلاع: 2020/09/16.

[4] علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الساري المفعول حاليا. والهدف من هذا القانون هو تدعيم النظام الرقابي على عمليات الصرف وحركة رؤوس الأموال وتعزيز مكافحة الفساد ومكافحة تهريب الأموال.

وفي هذا السياق، قامت الجزائر باستحداث **خلية معالجة الاستعلام المالي** بموجب المرسوم الرئاسي 02-127 المؤرخ في 07 أفريل 2002 مهمتها مكافحة تمويل الإرهاب وتبيض الأموال من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها من الإخطارات بالشبهة الواردة إليها، وتقرير الإجراء الواجب اتخاذه على ضوء ذلك .[1]

وبغية مواكبة التشريع الوطني للمستجدات الموجودة على الصعيد الدولي، وتكييف المنظومة القانونية بما يتوافق مع المعاهدات والاتفاقيات التي صادقت عليها وانضمت إليها الجزائر، أصدر المشرع الجزائري القانون رقم 05-01 المؤرخ في 06 فيفري 2005 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما المعدل والمتمم بالأمر 12-02 المؤرخ في 13 فيفري 2012.[2] إضافة إلى ذلك، أصدر بنك الجزائر النظام رقم 05-05 المؤرخ في 15 ديسمبر 2005 المتعلق بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما الملغى بموجب النظام 12-03 المؤرخ في 28 نوفمبر 2012، الذي ألزم البنوك والمؤسسات المالية على التحلي باليقظة، كما ينبغي أن يمتلكوا برنامجا مكتوبا من أجل الوقاية والكشف عن تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما، ويجب أن يتضمن هذا البرنامج على الخصوص: الإجراءات؛ عمليات الرقابة؛ منهجية الرعاية اللازمة فيما يخص معرفة الزبائن؛ توفير تكوين مناسب لمستخدميها بالإضافة إلى جهاز علاقات مع خلية معالجة الاستعلام المالي.[3]

وفي ظل تطور مفهوم الفساد واختلاف صوره مع تداعيات خطورته على العديد من الدول، بات من الضروري اتخاذ تدابير خاصة وقائية وقمعية لمعالجة هذه الظاهرة، وهذا ما ذهب إليه المشرع الجزائري بعد انضمام الجزائر إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد*، بإصدار قانون خاص لمعالجة قضايا الفساد وهو القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم، وأنشأ في المادة 17 منه **الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته**.

---

[1] علي معزوز، **تطور التشريع الجزائري في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته**، منشورات الديوان المركزي لقمع الفساد، وزارة العدل، على الموقع الالكتروني: *http://www.ocrc.gov.dz/index.php*، تاريخ الإطلاع: 2020/09/16.

[2] عبد السلام حسان، **جريمة تبييض الأموال وسبل مكافحتها في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2016/2015، ص 118.

[3] الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، **الإطار القانوني والمؤسسي للوقاية من الفساد ومكافحته في الجزائر**، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص 184.

* تم اعتماد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بتاريخ 9 ديسمبر 2003 وصادقت عليها الجزائر بتاريخ 19 أفريل 2004 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-128.

وحرصا من السلطات العليا في الجزائر على إعطاء دفعا جديدا لمكافحة الفساد، أصدر رئيس الجمهورية تعليمة رئاسية رقم 03 مؤرخة في 13 ديسمبر 2009 متعلقة بتفعيل مكافحة هذه الآفة وهي التعليمة التي شددت على وجوب دعم الوسائل والميكانيزمات القانونية والعملياتية لأحسن تصدي لهذه الظاهرة.

وتطبيقا لمحتوى هذه التعليمة، خضع القانون رقم 06-01 المشار إليه إلى التعديل بموجب الأمر رقم 10-05 المؤرخ في 26 أوت 2010 حيث أنشأ في مادته 24 مكرر **الديوان المركزي لقمع الفساد** وكلف بالبحث والتحري في مجال مكافحة جرائم الفساد والجرائم المقترنة بها عند الاقتضاء مع تمكينه من التدخل ضمن اختصاص إقليمي موسع لكامل التراب الوطني،[1] ليتم تعديله مرة ثانية في 2011 بموجب القانون 11-15.

5. الحوافز والمكافآت:

أقر القانون التجاري الجزائري أنه يمكن للجمعية العامة أن تمنح لمجلس الإدارة حسب الحالة مكافأة عن نشاطات أعضاءه في شكل مبلغ ثابت سنويا عن الحضور وعن نشاطهم ويقيد هذا المبلغ في تكاليف الاستغلال لما لها من تأثير إيجابي على أداء العاملين ويرتكز عليها نظام الحوكمة بشكل كبير، إلا أن النص القانوني للمشرع الجزائري ربط المكافآت بالجهد المبذول للإدارة وليس بالأداء على عكس الأنظمة التي تعتمد المكافآت كآلية للحوكمة.[2]

بالإضافة إلى ما سبق، أظهر التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي عن تنافسية اقتصاديات دول العالم تحسن في مؤشر حوكمة المؤسسات في الجزائر. حيث تقدمت بأربعة مراكز من المرتبة 137 عام 2018 إلى المرتبة 133 في عام 2019 من بين 141 دولة. والجدول الموالي يوضح المؤشرات التي تخص حوكمة المؤسسات:

الجدول رقم (2-5): مؤشر حوكمة المؤسسات خلال الفترة 2009-2019.

المؤشر / السنة	مؤشر السلوك الأخلاقي للمؤسسات (1-7)	مؤشر قوة معايير التدقيق والمحاسبة (1-7)	مؤشر فعالية مجالس إدارة المؤسسات (1-7)	مؤشر حماية حقوق المساهمين الأقلية (1-7)
2009	3.3	3.6	3.4	3.7
2010	3.5	4.0	4.1	3.9
2011	3.2	3.5	3.8	3.7
2012	2.6	2.8	3.1	3.1
2013	3.1	3.0	3.5	3.0
2014	3.7	3.4	3.5	3.5

[1] كمال بوزبوجة، مرجع سبق ذكره، ص1.

[2] ريم بن عيسى، **دراسة تحليلية لأثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المصرفي (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الجزائرية)**، مرجع سبق ذكره، ص 96.

2015	3.6	3.2	3.5	3.7
2016	3.4	3.1	3.4	3.7
2017	3.4	3.4	3.3	3.8
2018	/	3.4	/	/
2019	/	3.8	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير التنافسية العالمية للفترة 2009-2019.

نلاحظ من خلال الجدول أن الجزائر قد حققت قفزة في مؤشر حماية المساهمين الأقلية متقدمة بذلك المرتبة 100 عام 2016 إلى المرتبة 85 عام 2017. كما حققت تقدما ملحوظا في مؤشر قوة معايير المحاسبة والتدقيق، إذ جاءت في المرتبة 120 عام 2019 مقارنة بالمرتبة 131 عام 2018.كما حصلت على المرتبة 103 عام 2017 مقارنة ب المرتبة 107 عام 2016 في مؤشر السلوك الأخلاقي للمؤسسات مع بقائها في نفس الدرجة (3.4 درجة). أما بالنسبة لمؤشر فعالية مجالس إدارة المؤسسات تقدمت الجزائر بمركز واحد عن عام 2016 لتحتل المرتبة 135. في المقابل، حققت تونس المرتبة 88 عام 2019 في مؤشر حوكمة المؤسسات، وقد احتلت المغرب المرتبة 46.

ثانيا: متطلبات تعزيز الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية.

بالرغم من وجود بعض الملامح الأولية التي توحي ببداية الوعي لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، إلا أن هذا التطبيق لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب، فنلاحظ مثلا غياب ميثاق الحوكمة لدى البنوك الجزائرية-رغم أن مسودة الميثاق جاهزة حسبما ذكر صندوق النقد الدولي في تقرير 168/18 الصادر بتاريخ جويلية 2018، إلا أنها لم تنشر لحد الآن-، وذلك خلافا لبعض الدول العربية التي قطعت أشواطا مهمة في إرساء حوكمة البنوك. هذا بالإضافة إلى عدم حماية حقوق المساهمين وخاصة الأقلية، وعدم وضوح أعمال ومسؤوليات مجلس الإدارة، فمعظم البنوك خاصة العمومية منها لا تعمل مجالس إدارتها على تبني أهداف واستراتيجيات واضحة للبنك.

كما نلاحظ أنه وإن كانت عملية إفصاح البنوك تتم وفقا للنصوص التنظيمية، إلا أن حصول الجمهور العام على مختلف المعطيات والمعلومات المتعلقة بالبنوك يبقى أمرا صعبا وفي أغلب الأحيان غير ممكن. ضف إلى ذلك، عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات، وعدم التقيد أيضا بنشر المعلومات في وقتها والتأخر الملاحظ في إعداد التقارير السنوية. كما أن إعلانات ومنشورات بنك الجزائر الخاصة بالقطاع المصرفي الجزائري بشكل عام لا تغطي أنشطة البنوك. هذا بالإضافة إلى نقائص أخرى تعاني منها البنوك الجزائرية في إطار تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق، وانتشار الفساد المالي من رشوة ومحسوبية وكثرة الاختلاسات وعمليات التزوير، ولا يجب أن ننسى أيضا مدى التزام البنوك الجزائرية بمبادئ لجنة بازل، ففي الوقت الذي تتنافس فيه البنوك عبر العالم على تطبيق بازل III، نجد البنوك الجزائرية ما تزال تطبق بازل II مع وجود بعض الاختلافات مثل معدلات ترجيح المخاطر، والاهتمام أكثر بمخاطر القروض دون الأخذ بالحسبان خطر السوق وخطر التشغيل.

ولمعالجة مؤشرات الضعف يستدعي الأمر التزام البنوك الجزائرية بمجموعة من الآليات الداخلية، وتوفر المحيط الضروري الذي يساعد على تطبيق نظام الحوكمة من أجل توفير البيئة المناسبة حتى يكون لحوكمة البنوك أثر ملموس.[1] وذلك من خلال:

1. توسيع وتعزيز مجالس الإدارة من خلال إدخال خبراء مصرفيين وماليين مستقلين عن وزارة المالية ومعتمدين من قبل هيئة مستقلة، مع ضرورة النظر في فصل مهام رئيس مجلس الإدارة عن مهام المدير التنفيذي.
2. تعزيز أدوات الإدارة من خلال إصلاح شامل وتحديث نظم المعلومات.
3. وضع حد للأوامر الخارجية التي لها تأثير سلبي على التخصيص الأمثل للموارد، فاحترام استقلالية البنوك والمنافسة الحرة مع البنوك الخاصة هو القاعدة.
4. تعزيز معايير الإفصاح والشفافية لنشر المعلومات المحاسبية والمالية وتلك المتعلقة ببيان المخاطر المصرفية، مع ضرورة الالتزام بالمواعيد التنظيمية المحددة.[2]
5. مواكبة المعايير المحاسبية الدولية.
6. الارتقاء بالعنصر البشري لخلق كوادر مصرفية قادرة على الاستجابة للمستجدات المتلاحقة في البيئة المصرفية.[3]

---

[1] هاني مريم، **مدى تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري في ظل الالتزام بمبادئ لجنة بازل (دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية خلال سنة 2016)**، مرجع سبق ذكره، ص 182، بتصرف.

[2] *Rachid Sekak,* ***Secteur Bancaire Algérienne : Ce qu'il faut réformer (2e parie et fin)****, Liberté, 05/09/2019, sur le site : https://www.liberte-algerie.com/contribution/ce-quil-faut-reformer-2e-partie-et-fin-323260, consulter le : 08/02/2021.*

[3] هاني مريم، **مدى تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري في ظل الالتزام بمبادئ لجنة بازل (دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية خلال سنة 2016)**، مرجع سبق ذكره، ص 182، بتصرف.

خلاصة الفصل:

كنتيجة حتمية للأزمات المصرفية التي شهدتها الساحة المصرفية في الجزائر، ونظرا لأن التوجهات نحو تضمين العمل المؤسساتي لأبعاد الحوكمة أصبحت مطلبا دوليا، قامت السلطات بإدخال مبادئ توجيهية وتنظيمية فيما يخص مجموعة من المسائل المرتبطة بالحوكمة المؤسسية. وذلك من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحوكمة وإطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى تشديد العقوبات القانونية لمحاربة الفساد المالي والإداري، هذا علاوة على سن القوانين المعززة لتطبيق الحوكمة المصرفية لاسيما الرقابة الداخلية ومتطلبات الإفصاح وممارسات إدارة المخاطر.

إلا أنه بالرغم من وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي بوجود رغبة وانطلاقة في التجسيد الفعلي لمبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية، إلا أن هذا التطبيق لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب. الأمر الذي يستدعي من البنوك الجزائرية معالجة مؤشرات الضعف هذه، من خلال التزامها بمجموعة من الآليات الداخلية، وتوفير المحيط الضروري الذي يساعد على تطبيق نظام الحوكمة من أجل توفير البيئة المناسبة حتى يكون لحوكمة البنوك في الجزائر أثرا ملموسا.

الفصل الثاني

المخاطر التشغيلية في المؤسسات المصرفية الجزائرية

تمهيد:

يكتنف النشاط المصرفي العديد من المخاطر التي تتطلب من البنوك اتخاذ التدابير والإجراءات الملائمة لإدارة وضبط هذه المخاطر، وفق أفضل الممارسات الدولية من أجل التخفيف من الخسائر المحتملة أو تجنبها. ونتيجة لتزايد مخاطر الأزمات المالية والمصرفية في العديد من الدول وما رافقها من انهيار مؤسسات مصرفية ذات سمعة وانتشار دوليين، تداعت الهيئات الرقابية الوطنية والدولية لتطوير قواعد العمل المصرفي المالي، ووضع معايير دولية حديثة تساهم في جعل البنوك أكثر قدرة على تحمل الصدمات عبر تحديد وضعية مخاطرها بطريقة أكثر شمولية. وقد كان للجنة بازل دور قيادي في هذا المجال، حيث شكلت اتفاقياتها تطورا كبيرا في مجال الرقابة المصرفية وثقافة جديدة في إدارة المخاطر المصرفية.

وتعد المخاطر التشغيلية إحدى أهم أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المستمر والعولمة وإلغاء القيود في ممارسة الأنشطة المصرفية، وأوضح دليل على ذلك الخسائر الكبيرة التي تكبدها القطاع المصرفي خلال العقود القليلة الماضية، والتي تجسّدت في سلسلة من الإخفاقات طالت العمليات التشغيلية. ونظرا للأهمية المتناهية للمخاطر التشغيلية فقد أكدت لجنة بازل للرقابة المصرفية على أهمية قياسها وتقديرها في البنوك، وعدَّتها صنفا رئيسيا ثالثا فضلا عن المخاطر الائتمانية والمخاطر السوقية.

وللإلمام أكثر بالموضوع قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للمخاطر المصرفية.
- **المبحث الثاني:** ماهية المخاطر التشغيلية.
- **المبحث الثالث:** إدارة المخاطر التشغيلية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمخاطر المصرفية.

يعتبر موضوع إدارة المخاطر المصرفية من الموضوعات الهامة التي فرضت نفسها على المهتمين بالقطاع المالي والمصرفي في العقود الأخيرة، نظرا لخطورتها وتأثيرها المباشر على الأداء المالي والمصرفي، ونظرا لتطورها المستمر من مجرد آليات ومؤشرات بسيطة إلى مؤشرات رياضية وقياسية حديثة.[1] وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمخاطر المصرفية وكيفية إداراتها وطرق قياسها.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر المصرفية وأنواعها.

تخضع البنوك، بوجه عام، لنطاق واسع من المخاطر في مسار عملياتها المصرفية التي تتطلب من مدراء البنوك فهم طبيعتها والتأكد من تقديرها والتصرف السليم حيالها من أجل البقاء في ميدان المنافسة الدولية.[2]

أولا: مفهوم المخاطر المصرفية.

مصطلح المخاطرة ليس جديدا في الاستخدام، بل من حيث أخذه الحيز الواسع من التحليل والمعالجة، حيث باتت المخاطر محور القرارات الاستثمارية والدراسات الاقتصادية، وقد ازدادت أهميتها في الفترة الراهنة نظرا للمخاطر التي تواجه التعاملات المالية بشكل عام، خاصة بعد الأزمات التي عرفها القطاع المصرفي والأسواق المالية، وبالنسبة للبنوك فإذا كان الدخول في المخاطر المقصود به الحصول على أرباح أعلى، فإن عدم إدارة المخاطر بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائد وفشل في تحقيق أهداف البنك. ويجمع الخبراء والمتخصصون على أن أي نمو اقتصادي لا يمكن أن يتم بدون ركوب المخاطر، فلا ربح بدون مخاطرة، ذلك هو المبدأ الأول في الاستثمار.

ومع أهمية المخاطر في قرارات الاستثمار – باعتبارها أحد متغيري القرار الاستثماري– فإن هناك اختلافات في تعريفها تعكس وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم ومجال المخاطر في حد ذاتها.[3]

فقد عرفت **لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (*COSO*)** المخاطر بأنها: "الأحداث ذات التأثير السلبي التي تمنع المنشأة من تحقيق قيمة أو تؤدي إلى تآكل القيمة الموجودة".[4]

---

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 209.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوردي العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص 118.

[3] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-210.

[4] إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة (دراسة تطبيقية)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 33.

وقام **معهد المدققين الداخليين الأمريكي** بتعريف المخاطر بأنها: "احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، وتقاس المخاطر من خلا درجة تأثيرها على أهداف المنظمة ودرجة احتمال حدوثها".[1]

وبشكل عام تعرف المخاطر من منظور مالي بأنها: إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع، أي توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه، أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي.

ولا يختلف الأمر في حالة المخاطرة المصرفية، حيث تعرف بأنها احتمالية مستقبلية قد تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها بما قد يؤثر على تحقيق أهداف البنك وعلى تنفيذها بنجاح، وقد تؤدي في حالة عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على البنك وإفلاسه. وتعرف أيضا بأنها حالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة.[2] كما تعرف بأنها احتمالية تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، مما ينتج عنه آثار سلبية لها قدرة على التأثير على أهداف البنك المرجوة وتنفيذ استراتيجياته بنجاح.[3]

كما عرفت **لجنة بازل للرقابة المصرفية** المخاطر بأنها: "عبارة عن التقلبات في القيمة السوقية للمؤسسة". ويعتبر هذا المفهوم واسعا ويعكس وجهة النظر التي تقول إن إدارة المخاطر هي العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال الموازنة بين مستوى العائد ودرجة المخاطر.[4]

كما عرفت لجنة التنظيم المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية المخاطر المصرفية بأنها: "احتمال حصول الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه وغاياته، حيث أن مثل هذه القيود تضعف من قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطه من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى".[5]

---

[1] رنده محمد سعيد أبو شعبان، **دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزو، فلسطين، 2016، ص 37.

[2] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 210.

[3] عبد الزاق شحادة، محمد خالد بنود، مكرم بيض، **مساهمة لجنة بازل في إدارة مخاطر المنظمات المصرفية (دراسة حالة مصرف عودة سورية)**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 11، جامعة لونيس علي البليدة، الجزائر، جوان 2015، ص 344.

[4] عاصم محد عمران منصور، **مدى فعالية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف السودانية**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، السودان، 2017، ص 23.

[5] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 210.

ثانيا: أنواع المخاطر المصرفية.

تختلف الأدبيات المصرفية في تصنيفاتها لأنواع المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا موضوع المخاطرة. إذ تصنف بعض الدراسات المخاطر على المستوى الكلي إلى نوعين هما: المخاطر النظامية (*Systematric Risk*) والمخاطر اللانظامية (*Unsystematric Risk*). ووفق هذا التصنيف فإن المخاطر النظامية في البنوك هي المخاطر الناجمة عن تقلبات الظروف الاقتصادية العامة التي تؤثر على الصناعة المصرفية كافة.[1] أما المخاطر اللانظامية فهي المخاطر الداخلية والمتعلقة بالبنك نفسه وهذا النوع من المخاطر يمكن تجنبه أو معالجته من خلال وضع السياسات الملائمة والضوابط والإجراءات المنظمة للعمل واختيار الإدارة من ذوي الكفاءة والخبرة وتأهيل الكادر وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية والالتزام بأسس الحوكمة الرشيدة.[2]

ويصنف فريق آخر المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى نوعين هما: المخاطر المالية (*Financial Risk*) وهي المخاطر المرتبطة بأي شكل من أشكال التمويل، ويقع ضمن المخاطر ذات العلاقة بموجودات ومطلوبات البنك. ويستلزم التعامل مع هذا النوع من المخاطر وجود إدارة كفؤة ومتابعة متواصلة لحركة السوق والأسعار والعملات والمتغيرات الاقتصادية المختلفة بهدف مواجهة هذه المخاطر قبل حدوثها أو حتى بعد حدوثها.[3] ومن أهم أنواع المخاطر المالية نجد: المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة، مخاطر التضخم، مخاطر تقلبات أسعار الصرف، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر السمعة. أما النوع الثاني فهي مخاطر العمليات (التشغيل) والتي تشتمل على المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للبنوك بسبب عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والنظم. وتشمل مخاطر العمليات على: مخاطر الاحتيال المالي (الاختلاس)، التزوير، تزييف العملات، السرقة والسطو، الجرائم الالكترونية...إلخ.[4].

ويصنف فريق آخر المخاطر إلى أربعة أنواع رئيسية هي: المخاطر القطرية، المخاطر المالية؛ وتشمل (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر أسعار الصرف، مخاطر أسعار الأوراق المالية والسلع، مخاطر السيولة)، وتتضمن (المخاطر الاستراتيجية، مخاطر التكنولوجيا، مخاطر سوء الإدارة)، مخاطر الأعمال؛ وتتضمن (المخاطر الاستراتيجية، المخاطر القانونية، المخاطر التنظيمية، مخاطر السمعة)، و المخاطر التشغيلية.[5]

---

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[2] نصر عبد الكريم، محمد أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس بعنوان: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، يومي 4 و5 جويلية 2007، ص 12.

[3] نبيل ذنون الصائغ، **الائتمان المصرفي**، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2018، ص ص 121-122.

[4] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[5] نصر عبد الكريم، محمد أبو صلاح، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-12.

في حين صنفتها لجنة بازل بشكل إجمالي إلى ثلاثة أقسام هي: مخاطر الائتمان، مخاطر السوق ومخاطر التشغيل، بحيث هناك مخاطر تأتي بالتبعية أو تكون مرتبطة بإحدى الأنواع الرئيسية المذكورة سابقا، ومنها مثلا مخاطر السيولة والتي يمكن ربطها بمخاطر الائتمان.

وعموما يمكن تقسيم المخاطر المصرفية بشكل أكثر تفصيلا وبغض النظر عن طبيعتها كما يلي، حيث تتخذ المخاطرة المصرفية عدة أشكال حسب تنوع علاقات البنك الداخلية والخارجية، فنجد أشكالا مرتبطة بنشاط البنك الداخلي، وأخرى مرتبطة بعملاء البنك، وغيرها بالمحيط البنكي.

1. **المخاطر الائتمانية (*Credit Risk*)**: يقصد بها الخسارة المحتملة الناجمة عن عدم قدرة العميل المقترض على سداد قيمة مبلغ القرض الأصلي المقترض وفوائده إلى البنك المقرض عند تاريخ الاستحقاق المحدد في شروط العقد الائتماني، وتشمل تلك المخاطر بنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات وبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.[1]
2. **مخاطر السوق (*Market Risk*)**: هي المخاطر التي تطرأ على سوق الأوراق المالية لأسباب اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو أمنية.[2] وتعرف أيضا بأنها الخسائر المحتملة الناجمة عن تقلبات أسعار الفائدة، أسعار السلع، أسعار الصرف أو أسعار الأوراق المالية...إلخ، وذلك بسبب التطورات غير المواتية لعوامل السوق.[3]
3. **مخاطر سعر الصرف (*Exchange rate risk/Currency Risk*)**: هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي قد تتأثر بها إيرادات البنك ورأس ماله نتيجة للتغيرات المغايرة في حركة سعر الصرف.[4] ويعرف أيضا بذلك الخطر المرتبط بتطور مستقبلي لسعر صرف عملة أجنبية يتحمله مالك أصل أو صاحب ديون أو حقوق مقيَمة بتلك العملة، وتؤدي التقلبات التي تعرفها أسعار الصرف بالبنوك إلى نتائج يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ففي حالة زيادة سعر صرف العملات في البنك يحقق أرباحا (فوائد أكبر على القرض)، وبالعكس يمكنه تحمل خسارة في حالة انخفاض سعر تلك العملة عن السعر الذي استدان به.

كما تعرف مخاطر سعر الصرف بأنها المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات، ويتم قياس هذه المخاطر بحجم مراكز العملات المفتوحة لكل عملة على حدة إلى القاعدة الرأسمالية للمصرف، ويقصد بالمراكز المفتوحة وجود فائض أو عجز في عملة معينة.[5]

---

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 210-211.

[2] مفتاح صالح، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص 3.

[3] حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[4] شقيري نوري وآخرون، **إدارة المخاطر**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص 301.

[5] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 212.

4. **مخاطر أسعار الفائدة (*Interest Rate Risk*)**: هي المخاطر الحالية أو المستقبلية التي لها تأثير سلبي على إيرادات البنك ورأسماله الناتجة عن التغيرات المعاكسة في سعر الفائدة.[1] أو هي الخسارة المحتملة للبنك الناجمة عن التغيرات غير الملائمة لسعر الفائدة، وتحصل هذه المخاطر عندما تكون تكلفة الموارد أكبر من عوائد الاستحقاقات، وتزداد بزيادة ابتعاد تكاليف الموارد عن مردودية تلك الاستخدامات، ويمس خطر سعر الفائدة جميع المتعاملين في البنوك سواء كانوا مقترضين أو مقرضين، فالمقرض يتحمل خطر انخفاض عوائده إذا انخفضت معدلات الفائدة، أما المقترض فيتحمل ارتفاع تكاليف ديونه بارتفاعها.
5. **مخاطر التسعير (*Pricing Risk*)**: تنشأ عن التغيرات في أسعار الأصول، وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية. وتوجد عوامل خارجية وداخلية تؤثر في مخاطر التسعير، حيث تتمثل العوامل الخارجية في الظروف الاقتصادية المحلية ومناخ العامل السائد بالسوق، أما العوامل الداخلية فتتعلق بالوحدة أو المنشأة نفسها ومنها الهيكل التمويلي ونتيجة النشاط ومدى كفاءة التشغيل وغيرها من الظروف الداخلية.
6. **مخاطر السيولة (*liquidity Risk*)**: تعني السيولة احتفاظ البنك بجزء من أمواله في شكل سائل وبدرجات متفاوتة، وذلك لمواجهة الزيادة في سحب الودائع، او سحب الاعتمادات الممنوحة لعملائه.

ويمكن تعريف السيولة بمعناها العام، بأنها مدى توافر أصول سريعة التحويل إلى نقدية بدون خسارة في قيمتها لمقابلة ديون مستحقة في مواعيدها دون تأخير. من هذا التعريف نجد أن مسألة السيولة نسبية لها متغيران: المتغير الأول هو الأصول السائلة، والمتغير الثاني هو تواريخ استحقاق الديون.

يواجه البنك مخاطر ناتجة عن عدم سيولة الأصول وحجم الأموال الخاصة حيث تتمثل هذه المخاطر في:

أ. خطر عدم سيولة البنك؛

ب. خطر عدم ملاءة البنك.

فخطر عدم سيولة البنك هو ذلك الخطر الذي يواجهه البنك عندما لا يملك أموالا أو سيولة كافية لمواجهة طلبات السحب غير المتوقعة أو احتياجات أخرى مثل القيام بعمليات المقاصة أو بلوغ الحد الأدنى للاحتياطي القانوني.

وبتعريف آخر، مخاطر السيولة هي ذلك النوع من المخاطر الذي تتعرض له المؤسسات المالية، لما تكون أجال الاستحقاق لمواردها أقصر من أجال الاستحقاق لاستخداماتها (القروض)، وبذلك تصبح غر قادرة على مواجهة طلبات السحب من طرف المودعين، أو غير قادرة على تلبية الطلبات غير العادية التي يواجهها البنك لتنفيذ تعهداته الائتمانية (أي منح القروض)، فهذا الخطر يكون أساسا عند عدم كفاية الأصول المتداولة لدى البنك لتغطية الديون قصيرة الأجل، أي الحالة أين يقوم بتمويل احتياجات طويلة الأجل عن

[1] شقيري نوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 300.

طريق الموارد قصيرة الأجل، ويكون غير قادر في نفس الوقت على الاقتراض من السوق وهذا لضعف ثقة المقرضين فيه.

إذن فمخاطر السيولة تنتج عن عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته تجاه الغي أو تمويل زيادة في الأصول، وهو ما يؤدي إلى التأثير السلبي على ربحية البنك وخاصة عند عدم القدرة على التسييل الفوري للأصول بتكلفة مقبولة، وبالتي تقف عدة أسباب وراء التعرض لمخاطر السيولة نذكر منها:

- ضعف تخطيط السيولة بالبنك، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات (خاصة الودائع) من حيث آجال الاستحقاق؛
- سوء توزيع الأصول على استخدامات يصعب تحويلها لأرصدة سائلة؛
- التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية (أي من خارج الميزانية إلى داخلها)؛
- هذا كما تساهم بعض العوامل الخارجية مثل الركود الاقتصادي والأزمات الحادة في أسواق المال في التعرض لمخاطر السيولة.

أما خطر عدم ملاءة البنك فيتمثل في احتمال عدم وجود أموال خاصة كافية لامتصاص الخسائر المتوقعة، بمعنى أنه خطر ناتج عن عدم كفاية الأموال الخاصة من جهة وعن الاخطار التي يواجهها البنك من جهة أخرى، أي إلحاق مخاطر كفاية رأس المال بمخاطر السيولة.

ويمكن تعريفها بأنها مخاطر تترتب عن حدوث خلل في التوازن بين الاحتياجات النقدية الخارجة والداخلة للبنك، بسبب التعارض بين السيولة والربحية، وطبقا لهذا التعريف هناك نوعان من مخاطر السيولة وهي:

- **مخاطر التحويل**: وتظهر لما يقوم البنك بتحويل موارده قصيرة الأجل إلى قروض طويلة الأجل؛
- **مخاطر السيولة الحالية**: تحدث نتيجة عدم قدرة البنك على مواجهة المسحوبات المتزايدة وغير المتوقعة للودائع.

7. **مخاطر التضخم (*Inflation Risk*)**: هي المخاطر الناتجة عن انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية، ويمكن التعبير عنها بأنها المخاطر الناشئة عن زيادة الكلفة بسبب التغيرات في المستوى العام للأسعار.
8. **المخاطر التجارية (*Commercial Risk*)**: يأخذ الخطر التجاري بالنسبة للبنك عدة أشكال، فقد يتعلق بالصورة التجارية للبنك، كما يتمثل في خسارة الزبائن، أو فشل إطلاق وترويج منتوج أو خدمة بنكية جديدة، أو سوء معالجة لاحتياجات الزبائن، أو تأثير سلبي لإشهار خاص بالبنك، وقد يُطرح الخطر التجاري من جانب خطر السوق الذي يوضح درجة تخصص البنك واستقلاليته في قطاع نشاطه، فكلما استطاع البنك تنويع نشاطه في القطاع قل الخطر التجاري بالمقابل، والعكس صحيح.

9. **المخاطر الاستراتيجية (*Strategic Risk*)**: يسمى هذا الخطر أيضا بخطر السياسة العامة، وهي مخاطر مرتبطة مباشرة بالقرارات المتخذة من قبل المسؤولين الذين تستند إليهم مهمة توجيه السياسة الفعلية للبنك وتحديد الاستراتيجية المثلى لتنمية البنك واستمراره. فقد تترجم في شكل سوء تحديد للأهداف أو عدم تلاؤمها مع ظروف البيئة المستقبلية، وهي تنشأ عن الأخطاء أو الخلل الذي قد يحدث عند تبني استراتيجيات وخطط تقديم العمليات والخدمات وتنفيذها التي تقع فيها الإدارة العليا، وذلك في ضوء الحاجة الملحة لتقديم مثل هذه الخدمات في ظل تزايد الطلب عليها من جهة واشتداد المنافسة المصرفية في هذا الشأن من جهة أخرى.

ومن أمثلة هذه المخاطر وأكثرها شيوعا التوسع في منح الائتمان من طرف البنك، ويبين هذا الخطر غياب أو سوء توجه استراتيجي للبنك مما يعرضه إلى نتائج سلبية في مسار نموه وتطوره.[1]

10. **المخاطر القانونية (*Legal Risk*)**: وهي المخاطر المترتبة عن مخالفة إدارات البنوك للتشريعات والتعليمات الصادرة عن السلطة النقدية، مثل إجراءات مزاولة مهنة الصرف الأجنبي (عمليات التحويل الخارجي) أو الإخلال بنسب كفاية رأس المال (الحدود الدنيا لكفاية رأس المال) أو الإخلال بنسب السيولة والتوظيف...إلخ، ومما يترتب على ذلك من عقوبات قانونية قد تصل إلى حد وضع البنك تحت الحراسة القضائية أو المطالبة بالتصفية أو الاندماج.[2]

11. **المخاطر التنظيمية (*Regulatory Risk*)**: ينتج عن هذا الخطر تحمل البنك جزاءات وغرامات نتيجة عدم احترامه للتشريعات والقوانين، وتأخذ هذه العقوبات طابع قضائي أو جبائي أو جنائي، وقد تصل درجة العقوبة إلى حد سحب الاعتماد من البنك.[3] وتجدر الإشارة أن لجنة بازل للرقابة المصرفية قد صنفت المخاطر القانونية والتنظيمية ضمن المخاطر التشغيلية وفق اتفاق بازل II.[4]

12. **مخاطر السمعة أو الخطر المعنوي (*Reputation Risk*)**: هو ذلك الخطر الناتج عن عدم احترام المبادئ والقواعد الداخلية للنشاط المصرفي، مثل الكشف عن السر المهني الذي يؤدي إلى خسارة محتملة لأحد العملاء، أو انتشار إشاعة عن البنك قد تضر بصورته في السوق، كما قد يحدث هذا الخطر عند قيام البنك بالكشف عن نتائجه مثلا وعند تغيير بعض من معالم سياسته التجارية مما قد يؤثر سلبا على سمعته وبالتالي خسارة محتملة لجزء من عملاء البنك.

13. **المخاطر التشغيلية (*Operational Risk*)**: يعد قصور الرقابة الداخلية وضعف سيطرة مجلس الإدارة على مجريات الأمور في البنوك من أهم أنواع مخاطر التشغيل التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة الخطأ

---

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-218.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

[3] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 216-218.

[4] نصر عبد الكريم، محمد أبو صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 12.

أو التدليس أو تعطيل القرارات في الوقت المناسب، أو ممارسة العمل المصرفي بأسلوب غير ملائم، كما تشمل أيضا الخطأ والأعطال في نظم تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى عدم توافر المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة. ويمكن أن نورد هذا التعريف الشامل للمخاطر التشغيلية؛ وهي عبارة عن الخسائر الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأفراد أو ضعف أنظمة المعلومات أو وجود خلل في أنظمة الضبط الداخلي أو بسبب أحداث خارجية، فهذه المخاطر تنشأ لأخطاء بشرية أو عدم قدرة الأنظمة على تغطية حجم العمل أو عدم ملائمة الإجراءات والضوابط كالخسائر الناتجة عن الاختلاف ومخالفة أنظمة الرقابة والكوارث الطبيعية.[1] وسيتم تناولها في المبحث الثاني والثالث من هذا الفصل بشكل مفصل.

14. **المخاطر القطرية (*Country Risk*)**: تتمثل فيما تتعرض له البنوك ذات الطبيعة الدولية في عملها من مخاطر تعود إلى الظروف الاقتصادية والمالية والسياسية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، السائد في قطر معين وانعكاساتها على التقييم الدولي للبنك. ومن ثم فالمخاطرة القُطرية تشير إلى الخسارة الأساسية للفائدة ورأس المال الأصلي الخاص بالقروض الدولية، بسبب رفض هذا القطر سداد المدفوعات وفق تواريخ استحقاقاتها المحددة في اتفاقية القرض، وهكذا فإن العجز عن السداد يمثل مخاطر قُطرية.[2]

15. **المخاطر السياسية (*Political Risk*)**: ترتبط المخاطر السياسية بالدرجة الأولى بالأحداث السياسية التي تشهدها الدولة أو كل دول العالم، وتنشأ عن عدم التزام السلطات بالقوانين المنظمة للعمل المصرفي أو عدم التقيد بالسياسات النقدية والمالية التي تفرضها بعض الدول، يُضاف إلى ذلك التأمين والعولمة والتي لها بالغ الأثر في العمل المصرفي.[3]

المطلب الثاني: إدارة المخاطر المصرفية.

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث في المجال المالي والمصرفي، أصبحت قدرة البنوك على إدارة المخاطر بشكل وقائي أمرا حاسما لمواكبة المنافسة وتعزيز القوة المالية لها وتحقيق استقرار النظام المالي والمصرفي ككل.[4]

أولا: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية:

يقصد بإدارة المخاطر عملية تحديد وتقويم المخاطر، واختيار وإدارة التقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها، فإدارة المخاطر إذن هي العمليات التي يقوم بها البنك لتهيئة بيئة العمل المناسبة بغرض تحديد المخاطر التي من المحتمل التعرض لها وإدارتها وقياسها بطريقة تمكن من تقليل أثرها السيء والتحوط لها، ثم كيفية علاج الخسائر التي يمكن أن تحدث بسببها.

---

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 218-220.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[3] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 217.

[4] حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص 63.

وتعرف إدارة المخاطر في البنوك أيضا بأنها الإجراءات والسياسات التي تقوم بها الإدارة المصرفية والتي تهدف إلى حماية البنك من المخاطر المختلفة المحيطة به وذلك بتحديد مواقع المخاطر وقياسها وإدارتها لتجنبها أو السيطرة عليها أو تحويلها وذلك من خلال نظام شامل لإدارة المخاطر.[1]

ويعرف بعض الخبراء إدارة المخاطر بأنها عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع، إلى الحد الأدنى. وعرفت بأنها: معرفة المخاطر وتحديد حجمها وأثرها واتخاذ القرار اللازم حيالها وأن رأس مال المصرف كافي لامتصاص المخاطر الكلية لتجنب الإعسار.[2]

ويعرفها البعض الآخر بأنها نظام شامل ومتكامل لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على البنك وأصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لتجنب هذه المخاطر والسيطرة عليها.[3]

كما تعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها المسيرون بتحديد المخاطر، فهمها وقياسها، والفصل بين المخاطر التي يمكن تجنبها والمخاطر التي لا يمكن تجنبها والعمل على تخفيفها وتحديد الوسائل المناسبة لإدارتها ووضع إجراءات لمراقبة وضعية المخاطر الناتجة.[4]

ولقد عرفت من قبل لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: "تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر، وتحديدها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، والإطار الموافق عليه من قبل مجلس إدارة".[5]

ثانيا: أهمية إدارة المخاطر المصرفية.

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في الوظائف التي تؤديها في البنوك، ويمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

1. تزود إدارة المخاطر البنوك بنظرة أفضل للمستقبل، فبدون إدارة المخاطر لا يمكن رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية، ولن يكون بالإمكان السيطرة على حالات عدم التأكد المحيطة بالمكاسب المتوقعة. ولهذا تنبع أهمية إدارة المخاطر من حقيقة أنه بدونها سوف يكون تنفيذ الاستراتيجية مقصورا على قواعد ارشادية تجارية، دون النظر إلى المفاضلة بين العائد والمخاطرة.[6]

---

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[2] محمد الفاتح المغربي، **إدارة التمويل المصرفي**، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص 258.

[3] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 221-222.

[4] *David H. Pyle, **Bank Risk Management : Theory**, Proceedings of the International Conference on: Risk Management and Regulation in Banking, Jerusalem, 17-19 May 1997, p 8.*

[5] عز الدين نايف عنانزه، محمد داود عثمان، **تقييم مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية الأردنية**، المجلد 6، العدد 12، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص 214.

[6] خيرة كتفي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

2. إن التحكم في المخاطرة عامل رئيسي في الربحية والميزة التنافسية، لأن من أسباب قياس المخاطر أنها تولد تكاليف مستقبلية يجب أن تُقدر، وفي التحكم في هذه التكاليف إسهام في الدخل الحالي والمستقبلي، فالمخاطر كتكاليف يجب أن تحمل على العملاء.
3. لا تشمل إدارة المخاطر التحوط من المخاطر فقط ما إن تم اتخاذ القرارات، لكنها يجب أن تؤثر في عملية اتخاذ القرار، فالتحدي هو رصد المخاطر الممكنة قبل اتخاذ القرار وليس بعدها.
4. إن العلم بالمخاطر يسمح للبنوك بتحديدها وتسعيرها، فإدارة المخاطر لها ارتباط وثيق بقرارات التسعير.[1]

ثالثا: أهداف إدارة المخاطر المصرفية.

إن أي نظام لإدارة المخاطر يجب أن يعمل على تحقيق العناصر التالية:

1. إعطاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي يواجهها البنك؛
2. وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات البنك؛
3. الحيلولة دون وقوع الخسائر المحتملة، واستخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي.

رابعا: متطلبات إدارة المخاطر المصرفية.

لكي تكون إدارة مخاطر البنوك فعالة تتطلب توفر العناصر الأساسية التالية:

1. **رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة:** تتطلب إدارة المخاطر إشرافا فعليا من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة المالية وطبيعة مخاطرها ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على مستويات المؤسسة المالية المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

كذلك على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر للممارسة أنشطة البنك بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها.

أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجهات الاستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة، كما أن عليها أن تحدد خطوة واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها. كذلك ضرورة التأكد من استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر وأن يتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

2. **كفاية السياسات والحدود:** على مجلس الإدارة العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في البنك، كذلك ضرورة العمل على اتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، قياسها، تخفيفها، مراقبتها، الإبلاغ عنها والتحكم فيها. ولذلك يجب

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 224.

تطبيق سياسة ملائمة وسقوف وإجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات، وإعداد التقارير اللازمة لما يتناسب مع نطاق ومدى وطبيعة أنشطة البنوك.

3. **كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:** إن الرقابة الفعالة لمخاطر البنك تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا بالتقارير اللازمة وبالوقت المناسب حول الأوضاع المالية للبنك.
4. **كفاية أنظمة الرقابة والضبط:** إن هيكل وتركيبة أنظمة الضبط في البنك مهمة جدا لضمان حسن سير أعماله على وجه العموم وعلى إدارة المخاطر على وجه الخصوص. وإن إنشاء والاستمرار في تطبيق أنظمة الرقابة والضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة البنك. وإن من أهم حسنات أنظمة الرقابة والضبط إذا أُحسن تطبيقها أن توفر تقارير مالية مهمة ذات مصداقية عالية ،كذلك يجب على أن تتم إعادة النظر من وقت إلى آخر في الأنظمة للتأكد من مدى انسجامها مع التغيرات التي تحدث في نشاطات البنك.[1]

خامسا: الإطار العام لإدارة المخاطر المصرفية.

لتنفيذ عملية إدارة المخاطر بالشكل الصحيح والفعال لا بد من تحديد الخطوات العلمية والعملية اللازمة لها، لذلك يطلق على هذه الخطوات (الإطار العام لإدارة المخاطر)، وتتمثل تلك الخطوات فيما يلي:

1. **تحديد المخاطر:** من أجل القيام بعملية إدارة المخاطر لا بد من تحديدها أولاً، من خلال تحديد نوعية المخاطر التي يُتوقع أن يتعرض لها البنك مهما كانت طبيعتها أو مصدرها سواء أكانت مخاطر ائتمان أو مخاطر سوق أو مخاطر تشغيل، والوقوف على أسباب تلك المخاطر، كما يجب أن تتصف بالاستمرارية، وأن يتم فهم كافة المخاطر على مستوى كل عملية وعلى مستوى كل نشاط.
2. **قياس وتقييم المخاطر:** يستخدم تقييم المخاطر كأداة تخطيط ويجب أن يعطي صورة شاملة عنها، فبعد تحديد نوعية المخاطر ينبغي القيام بقياسها وتقييمها للوقوف على احتمالات الخسارة، مع ترتيبها وفقا لجسامتها من حيث كونها مخاطر مرتفعة، أو متوسطة، أو ضعيفة؛ لاتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها. حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي حجمه، مدته واحتمالية حدوثه، وإن التقييم والقياس الصحيح هو ذلك الذي يتم في الوقت المناسب وهو على درجة كبيرة من الأهمية؛ إذ يعتبر القياس الكمي من التحديات الهامة التي تواجه إدارة المخاطر الحديثة.
3. **ضبط المخاطر:** بعد تحديد وقياس المخاطر وتقييمها، تأتي الخطوة الثالثة وهي ضبط هذه المخاطر، وذلك من خلال دراسة البدائل اللازمة للتعامل مع كل نوع من أنواع تلك المخاطر، واتخاذ القرار اللازم باختيار البديل المناسب سواء بتجنب تلك المخاطر أو توزيعها، أو قبولها والتعامل معها، خاصة في حالة وجود

[1] إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، 2010، ص ص 47-49.

أساليب جيدة لإدارة المخاطر، وعلى أية حال، فإن المقارنة بين المنافع والتكاليف من جراء تلك المخاطر هو المعيار الملائم في اتباع الأسلوب المناسب في التعامل مع المخاطر، فينبغي أن تفوق المنافع التكاليف المترتبة على تلك المخاطر.

4. **تنفيذ القرار:** وذلك من خلال وضع الآليات اللازمة لتنفيذ البديل الملائم للتعامل مع المخاطر موضوع التنفيذ،[1] أي على البنوك أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وبنفس الأهمية يكون قادرا على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك.[2]
5. **التقييم والمراجعة:** تعتبر هذه المرحلة المحصلة النهائية لإدارة المخاطر، والتي تبرز للقائمين على إدارة المخاطر مدى نجاحهم أو فشلهم في إدارة مخاطر البنك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وتصحيح الانحرافات، مع إمكانية اكتشافهم لمخاطر جديدة، ومن ثم تحديد الأساليب المناسبة للتعامل معها.

سادسا: استراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية.

هناك ثلاث استراتيجيات لإدارة المخاطر في البنوك تتمثل في:

1. **تجنب المخاطر:** ومنها مثلا امتناع البنوك عن تقديم قروض مرتفعة المخاطر، وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية أو مخاطر عدم السداد، أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الاجل لتجنب مخاطر تغيرات أسعار الفائدة.
2. **تقليل المخاطر:** وذلك من خلال:
   أ. رصد ومتابعة سلوك المقترض من أجل اكتشاف علامات ومشاكل التوقف عن الدفع مبكراً؛
   ب. تقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم؛
3. **نقل المخاطر:** ويتم ذلك بوجود مستثمر مستعد لتحمل المخاطر بمقابل مالي، حيث تعتبر مثلا عملية التأمين إحدى وسائل نقل المخاطر من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة التأمين) يبدي استعداده لتحملها مقابل ثمن.[3]

سابعا: مبادئ إدارة المخاطر المصرفية.

نظرا لأن المخاطر المصرفية أصبحت هاجسا للصناعة المصرفية وخصوصا منذ بداية التسعينات، فقد بذلت عدة جهود ليس فقط على مستوى لجنة بازل للرقابة المصرفية ولكن على مستوى بعض المؤسسات والمنتديات الدولية، حيث قامت دول مجموعة الثلاثين (*Thirty Group*) بإصدار دراسة خاصة بتوصيات فيما يتعلق بإدارة المخاطر والمخاطر النظامية والشفافية. كما أصدرت في عام 1993 أسس ومبادئ لإدارة مخاطر المشتقات.

---

[1] أبي نصر أحمد بن محمد السمرقندي، **كتاب الشروط وعلوم الصكوك**، دراسة وتحقيق أحمد جابر بدران، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2017، ص ص 69-70.

[2] شقيري نوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 304.

[3] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 226-227.

وفي هذا الإطار أصدرت لجنة الخدمات المالية الأمريكية مبادئ لإدارة المخاطر، يطلق عليها المبادئ السبعة، وهي:[1]

1. **مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا (*Board of Directors and Senior management responsibility*)**: يجب أن يقوم مجلس الإدارة في أي مؤسسة مالية بوضع سياسات إدارة المخاطر، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياس وإدارة والرقابة على المخاطر. وحال اتخاذ الإدارة العليا قرارات لأعمال تفوق مخاطرها المتوقعة للسياسات التي يحددها مجلس الإدارة، يجب أن تُقدم لمجلس الإدارة للموافقة عليها، وذلك حتى نضمن التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر التي يحددها مجلس الإدارة.

   حتى تتوافق هذه السياسات مع التغيرات الجوهرية في البيئة الداخلية والخارجية للمصرف، يجب على مجلس الإدارة مراجعة هذه السياسات وإجراء التعديلات الملائمة. هذا ويتوقع أن يقوم مجلس الإدارة بإعادة تقييم سياسات إدارة المخاطر بصورة دورية مرة كل عام.
2. **إطار لإدارة المخاطر (*Framework for managing risk*)**: يجب أن يكون لدى البنك إطار لإدارة المخاطر، يتصف بالشمولية، بحيث يغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف. ومن خلاله يتم تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر. ويجب أن يتصف بالمرونة حتى يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال. ولإطار فاعل لإدارة المخاطر يجب أن يشتمل الآتي:
   أ. تحديد واضح لسياسات إدارة المخاطر وأساليب قياسها ومتابعتها والسيطرة عليها؛
   ب. هيكل تنظيمي يحدد بوضوح وبصورة خاصة مسؤوليات الأشخاص التي تُبنى قرارات أعمالها على المخاطر، وعملية إدارة المخاطر اللازمة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب وجود دائرة تختص بإدارة المخاطر، حتى نضمن متابعة ورقابة فاعلة للمخاطر المحتملة.
   ج. يجب أن يتمتع الأشخاص القائمون بوظيفة مراجعة المخاطر والتدقيق الداخلي، بالاستقلالية عن الأشخاص الذين يتخذون القرارات التي قد يتولد عنها المخاطر، وتُرفع تقاريرهم مباشرة لمجلس الإدارة.
   د. وجود نظام معلومات إداري فاعل، يضمن تدفق المعلومات من المستويات التشغيلية إلى أعلى المستويات الإدارية.
   هـ. يجب أن يخضع إطار إدارة المخاطر للمراجعة المستمرة، من حيث مراجعة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، حتى تتوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية.
3. **تكامل إدارة المخاطر (*Integration of Risk Management*)**: يجب أن لا يتم مراجعة وتقييم المخاطر المصرفية بصورة منعزلة عن بعضها البعض، ولكن بصورة متكاملة، نظرا لأنه يوجد تداخل بين المخاطر، ويتأثر كل منها بالآخر.

---

[1] محمد الفاتح المغربي، **التمويل والاستثمار في الإسلام**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص 204.

4. **محاسبة خطوط الأعمال (*Business Line Accountability*)**: إن أنشطة المصرف يمكن أن تُقسم إلى خطوط أعمال مثل: أنشطة التجزئة ونشاط الشركات...، وعليه فإن كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر المصاحبة له.
5. **تقييم وقياس المخاطر (*Evaluation/measurement risk*)**: جميع المخاطر يجب أن تُقيم بطريقة وصفية وبصورة منتظمة، وحيثما أمكن يتم التقييم بطريقة كمية، ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة.
6. **المراجعة المستقلة (*Independent review*)**: أحد أهم ما يميز إدارة المخاطر، أن يتم الفصل بين مهام الأشخاص التي تتخذ قرارات الدخول في مخاطر، ومهام الأشخاص التي تقوم بقياس ومتابعة وتقييم المخاطر في المصرف. هذا يعني أن تقييم المخاطر يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة، يتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم المخاطر، واختبار فاعلية أنشطة إدارة المخاطر، وتقديم تقاريرها للإدارة العليا ومجلس الإدارة.
7. **التخطيط للطوارئ (*Contingency planning*)**: يجب أن تكون هناك سياسات وخطط لإدارة المخاطر في حالة الأزمات الطارئة وغير العادية، ويجب مراجعة هذه الخطط بصورة دورية، للتأكد من تغطيتها للأزمات المحتملة الحدوث، والتي قد تؤثر على المؤسسة.[1]

ثامنا: أهم النماذج لإدارة المخاطر المصرفية:

نظرا للنمو والتطور الحاصل في الأنشطة التجارية والمالية وتوسع قاعدة التداول في الأسواق المالية بعدم الثبات والاستقرار، فقد دفع ذلك إلى تطبيق مفاهيم مالية وطرق إحصائية ونماذج متعددة لإدارة المخاطر، وبالتالي فإن هذه النماذج هي تطور للطرق ويمكن الاستفادة منها في العمل المصرفي، ومن أبرزها ما يلي:

1. **نموذج *Z-score***: لحساب استقرار المؤسسات المصرفية على المستوى الجزئي، يتم استعمال طريقة بسيطة هي *Z-score*، حيث تعتبر هذه الدالة الطريقة الأكثر استعمالا لقياس استقرار وسلامة البنوك على المستوى الفردي إذ تقوم هذه الطريقة بتحديد احتمال إعسار البنك. ويرتبط ذلك بوجود علاقة عكسية بين احتمال الإعسار وقيمة الدالة Z-score، حيث يقصد بالإعسار هنا كون أصول البنك أقل من خصومه أو ديونه. وتحسب هذه الدالة بقسمة مجموع متوسط معدل العائد على إجمالي الأصول *ROA*، مع معدل متوسط كفاية رأس المال، على الانحراف المعياري لمعدل العائد على إجمالي الأصول σROA ويحسب حسب القانون:

$$\text{Z} - \text{score} = \frac{(AveROA + Ave\ (E/Assets))}{\sigma\text{ROA}}$$

أما الانحراف المعياري σROA فيحسب حسب القانون التالي:

$$\sigma ROA = \sqrt{\frac{\Sigma\ (ROA - \overline{ROA})^2}{n-1}}$$

[1] ميرفت علي أبو الكمال، **الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية (بازل 2): دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزو، فلسطين، 2007، ص ص 69-71.

إذ أن:

- $\overline{ROA}$: الوسط الحسابي لمعدل العائد على إجمالي الأصول.
- n: عدد السنوات.

إن قيمة *Z-score* المرتفعة تدل على أن المصرف أقل احتمالية للتعثر المالي، حيث أن ارتفاع قيمة الدالة يقبله انخفاض لمخاطر الفشل والإعسار وانخفاض قيمتها يقابله ارتفاع في احتمال الإعسار.

وقد تم اختيار الدالة *Z-score* كونها طريقة موضوعية تستعمل لقياس الصلابة المالية لمختلف المؤسسات المالية، ذلك لأنها تركز على مخاطر عدم الملاءة أي لجوء البنك إلى استنزاف رأس المال والاحتياطات، وتستعمل الدالة *Z-score* بالنسبة للبنوك التي تتبع استراتيجية مخاطر مرتفعة/عائد مرتفع، والتي تتبع أيضا استراتيجية مخاطر منخفضة/عائد متوالي، شريطة أن تكون الاستراتيجيات تؤدي إلى نفس العوائد المعدلة حسب المخاطر. فإذا اختارت مؤسسة استراتيجية العوائد المنخفضة المعدلة حسب المخاطر، فإنها ستتحصل على نفس *Z-score* أو يمكن أن ترتفع هذه القيمة إذا ارتفع رأسمال. وبهذا المعنى، توفر نتيجة *Z-score* مقياسا موضوعيا للسلامة كون هذه الأخيرة مرتبطة بالعائد ورأس المال.

2. **نموذج القيمة المعرضة للخطر *Value at Risk* (*Var*)**: يتضح هذا المفهوم من خلال وصف العلاقة بين تقدير الخسائر وعوائد الاستثمار ومواجهة تغيرات السوق وهذا ما أكدته مقررات لجنة بازل، والتي فتحت آفاقا لاستخدام النموذج في مجال التدقيق البنكي لاحتساب المتطلبات الرأسمالية في ظل مخاطر السوق بوصفه أحد الإجراءات الكشفية للتحليل التفصيلي والدقيق للأنظمة المالية.

فالقيمة المعرضة للخطر (*Var*) هي توقع إحصائي للخسارة المحتملة للمحفظة الحالية الناتجة عن التحركات العكسية للسوق، وهي تعبر عن أقصى قيمة يمكن أن يخسرها البنك وذلك باستخدام معامل ثقة محدد، حيث هناك احتمال إحصائي أن تكون الخسارة الفعلية أكبر من القيمة المعرضة للخطر المتوقع.

كما يمكن تعريف القيمة المعرضة للخطر على أنها أقصى خسارة متوقعة عند مستوى ثقة (*Confidence Level*) معين وخلال فترة حيازة محددة (*Holding Period*)، ولقد حددت لجنة بازل درجة الثقة 99% وفترة الحيازة يوم واحد.

تعد القيمة المعرضة للخطر مقياسا إحصائيا، يعبر في صورة رقم واحد فقط عن الخسائر المتوقعة للبنك نتيجة التغيرات في عوامل المخاطر بمستوى ثقة معين، يقابله احتمال تجاوز هذه الخسائر المتوقعة في ظل الظروف الطبيعية للسوق (مستوى ثقة 99% يقابله احتمال 1% لتجاوز الخسائر لقيمة المعرضة للخطر، فإذا كان مستوى ثقة 95% فإن احتمال أقصى خسارة ممكنة سيكون 5%).

فالخسائر التي تزيد عن هذه القيمة والتي تتحقق في ظل أقل احتمال ممكن أن تحدث في ظل ظروف غير طبيعية تسود السوق، ويتوقف اختيار مستوى الثقة على وجهة نظر كل بنك ومدى تقبله للمخاطر، ولقد حددت لجنة بازل خلال التعديلات الواردة على اتفاقية بازل الأولى الصادرة عام 1996، أن يكون

مستوى الثقة 99% عند استخدام أسلوب القيمة المعرضة للخطر في تحديد متطلبات رأس المال لمقابلة مخاطر السوق. وتوجد ثلاث أساليب مشهورة لقياس القيمة المعرضة للخطر هي:

أ. **أسلوب المدخل التحليلي**: يعتبر أسلوب المدخل التحليلي (وهو من الطرق القياسية) الأكثر شهرة في أساليب القياس لهذه الطريقة، حيث يربط مباشرة قياس القيمة المعرضة للخطر بتباين إيرادات المحفظة، وكلما كان التباين كبيرا كانت القيمة المعرضة للخطر كبيرة.

ب. **أسلوب المحاكاة التاريخية**: من أهم فرضيات هذا الأسلوب هو ثبات معطيات الماضي للتنبؤ أحسن بالمستقبل، فهي طريقة تقوم على تقدير توزيع تغيرات الأسعار انطلاقا من الماضي، وبتطبيق هذه التغيرات على المحفظة الحالية للأصول يتم تحديد القيمة المعرضة للخطر، كما أن يتم أخذ المحفظة ككل وليس كل أصل على حدة. إذن يعتمد هذا الأسلوب على التغيرات الفعلية التاريخية لعوامل نخاطر السوق في تحديد الأرباح أو الخسائر المتوقعة للبنك، وذلك من خلال تحديد القيم التاريخية لعوامل مخاطر السوق لفترة سابقة، ثم تحديد أثر عوامل السوق الافتراضية على القيمة الحالية للمركز.

ج. **أسلوب المحاكاة مونتي كارلو**: يعبر نموذج مونتي كارلو عن أسلوب المحاكاة بواسطة العينة، أي بدلا من أخذ العينات من المجتمع تؤخذ هذه العينات من مجتمع نظري شامل، حيث يحدد التوزيع الاحتمالي للمتغير للظاهرة المدروسة، ثم تؤخذ العينة باستخدام الأرقام العشوائية، وتستخدم الأرقام العشوائية للحصول على مجموعة من القيم التي تتميز بالخصائص نفسها لتوزيع النظام الذي بصدد تمثيله. فمحاكاة مونتي كارلو تستخدم نمذجة توزيع تتوافق مع الدراسات والافتراضات التي يحتفظ بها المستثمر، ومن واقع التوزيع المحدد يتم استخدام الارقام العشوائية للحصول على قيمة عوامل المخاطر، ثم يتم استنتاج قيمة المحفظة في نهاية الوقت المحدد، وتتكرر المحاكاة آلاف المرات لاقتراب توزيع القيم المحتملة من المحفظة، وهو ما يعني القيمة المعرضة للخطر.

3. **نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية**: في نطاق استخدام الطرق الإحصائية لتقدير المخاطرة ظهرت طريقة حديثة نسبيا تسمى بالتحليل العصبوني، والتي تُصنف ضمن الأبحاث الخاصة بالذكاء الاصطناعي وهي تقنية مستوحاة من تنظيم العقل البشري وكيفية أدائه، حيث أنها تسمح بتحليل المعلومات من التجارب السابقة واستعمالها لحل مشاكل جديدة.

ويمكن تعريف الشبكات العصبية الاصطناعية بأنها عبارة عن أدوات أو تقنيات حسابية مصممة لمحاكاة الطريقة التي يؤدي بها الدماغ البشري مهمة معينة، وذلك عن طريق معالجة ضخمة موزعة على التوازي، ومكونة من وحدات معالجة بسيطة، حيث أن هذه الوحدات ماهي إلا عناصر حسابية افتراضية تنشئها برامج حاسوبية تسمى بـ: عصبونات (*Neurons*) أو الخلايا العصبية، والتي لها خاصية عصبية بحيث تقوم بتخزين المعرفة العلمية والمعلومات التجريبية لتجعلها متاحة للمستخدم.[1]

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 248.

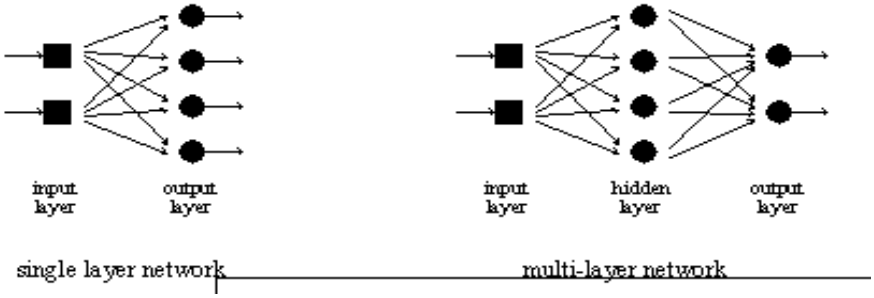
فكما أن للإنسان وحدات إدخال توصله بالعالم الخارجي؛ وهي حواسه الخمس، كذلك فالشبكات العصبية الاصطناعية لها طبقة داخلية وطبقة خارجية وطبقة (أو طبقات) بينهم مخفية تتواجد بين طبقة المدخلات (*Input layer*) وطبقة المخرجات (*Output layer*). وكل طبقة تتضمن عددا من العصبونات التي تمثل نقاط الترابط العصبي بين الطبقات عبر خطوط ربط مرفقة بأوزان معينة تشير إلى مدى قوة الارتباط بين الطبقات، فلكل عصبون وزن يربطه بالمستوى السابق ووزن يربطه بالمستوى اللاحق.[1] ويمكن التمييز بين نوعين من الشبكات العصبية:

أ. **شبكات عصبية وحيدة الطبقة:** تتكون هذه الشبكة من طبقة واحدة تشمل مجموعة من الخلايا المتصلة ببعضها البعض، جزء منها يشكل خلايا الإدخال والجزء الآخر يشكل خلايا الإخراج، ويتم نقل المعلومات في هذا النوع من الشبكات في اتجاه واحد، أي أنها تنطلق من خلايا المدخلات نحو خلايا المخرجات فقط وليس العكس.

ب. **شبكات عصبية متعددة الطبقات:** حيث تتكون هذه الشبكة من عدة طبقات متصلة ببعضها البعض دون وجود ارتباط بين الخلايا المكون لنفس الطبقة كما هو الحال في الشبكة العصبية البصرية. ويمكن التمييز بين نوعين من الشبكات متعددة الطبقات:

- **الشبكة متعددة الطبقات ذات التغذية الأمامية:** ففي هذا النوع من الشبكات يتم انتقال المعلومات في اتجاه واحد نحو الأمام، إذ تنطلق المعلومات من طبقة المدخلات لتمر على كل الطبقات المخفية وتصل في الأخير إلى طبقة المخرجات.
- **الشبكة متعددة الطبقات ذات التغذية العكسية:** في هذا النوع من الشبكات فإن انتقال المعلومات يكون في كلا الاتجاهين أي الاتجاه الأمامي والاتجاه العكسي.[2]

الشكل رقم (3–1): شبكة عصبية اصطناعية بسيطة (وحيدة الطبقة/ متعددة الطبقات)



Source: *http://engineeronadisk.com/V3/engineeronadisk-345.html*

[1] فاطمة بوعروري، **مساهمة الشبكات العصبونية الاصطناعية في التنبؤ بحجم المبيعات لدعم صنع القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة لبعض المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2019/2018، ص 82، بتصرف.

[2] طارق فيلالي، **التنبؤ بتعثر الشركات المقترضة باستعمال نماذج الشبكات العصبية الاصطناعية: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، جامعة مصطفى سطمبولي معسكر، 2017، ص ص 99-100.

تقوم شبكة التحليل العصبوني وفق قواعد تسمح لها بالتصنيف بفعالية صنفين من العينات: مؤسسات عاجزة ومؤسسات سليمة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): مصفوفة التصنيف وفق طريقة الشبكة العصبية الاصطناعية.

التصنيف النظري	التصنيف المستحدث		المجموع
	مؤسسات سليمة (s)	مؤسسات عاجزة (d)	
مؤسسات سليمة (S)	S_s	S_d	مجموع (S)
مؤسسات عاجزة (D)	D_s	D_d	مجموع (D)

المصدر: فيلالي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 101.

حيث:

S_s: عدد المؤسسات السليمة التي صنفها النموذج كمؤسسات سليمة؛

S_d: عدد المؤسسات السليمة التي صنفها النموذج كمؤسسات عاجزة؛

D_s: عدد المؤسسات العاجزة التي صنفها النموذج كمؤسسات سليمة؛

D_d: عدد المؤسسات العاجزة التي صنفها النموذج كمؤسسات عاجزة؛

مجموع (S): عدد المؤسسات السليمة في العينة؛

مجموع (D): عدد المؤسسات العاجزة في العينة.

طريقة التحليل هذه هي تقنية جيدة فيما يخص تصنيف المعطيات إذا كانت العينة المدروسة جد معقدة، وهي تقنية متطورة عن التنقيط، أما إذا كان التصنيف سهلا فهذه التقنية لا تحمل الجديد عن طرق التحليل السابقة، وبالتالي فإن فعالية هذه التقنية تتحقق إذا كانت المعطيات غير مرتبطة خطيا، وفي هذه الحالة تصبح أكثر فعالية بكثير من الطرق السابقة الذكر.

تجدر الإشارة إلى أنه تم بناء أول نموذج للشبكات العصبية سنة 1943 من قبل ماك كولوش (*McCulloch*) ووالتر بيتس (*Walter Pitts*)، وبعض المصار تشير إلى أن فكرة النموذج ظهرت منذ سنة 1940، ورغم بساطته إلا أنه استطاع حساب بعض الدوال المنطقية التي يمكن للخلية الواحدة أن تقوم بتنفيذها. وقد تواصلت الأبحاث في هذا الشأن إلى أن أصبحت الشبكات العصبية تُستخدم في مجالات عديدة منها المالية.[1]

4. نموذج القرض التنقيطي (*Credit Scoring*): يمكن تعريفها على أنها: طريقة تحليل إحصائية تسمح بإعطاء نقطة خاصة بكل زبون لتعبر عن درجة ملاءته المالية. فطريقة القرض التنقيطي إذن: هي طريقة إحصائية تسمح بتحديد احتمالات عجز المقترضين عن الوفاء بالتزاماتهم. وبصفة أدق هي: الآلية التي تتيح

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-250.

للبنك ارفاق كل طلب بنقطة قياسية لاحتمال تعثر هذا القرض.[1] وعليه تعتبر طريقة القرض التنقيطي أداة لإدارة المخاطر تقوم بتقييم الجدارة الائتمانية لطالب القرض من خلال تقدير احتمال تخلفه عن السداد بناء على البيانات التاريخية.[2]

كانت هذه الطريقة في البداية تُستعمل بكثرة في القروض الاستهلاكية نظرا لبساطتها ولتوفر المعلومات الكمية والنوعية عن العميل الفرد طالب القرض، لكن أصبحت هذه الطريقة تُستعمل في القروض الممنوحة للمؤسسات خاصة مع توفر المعلومات الضرورية التي تسمح بقياس ملاءة المؤسسة، وقد أصبحت في هذه الحالة توضع على شكل دالة بمعنى أصبحت نموذجا أكثر منها طريقة.

ولذلك فإن طريقة التنقيط عندما تُستعمل في المؤسسات تأخذ شكل دالة تخطيطية لمجموعة من المتغيرات ولإعدادها يجب دراسة عينة من المؤسسات تؤخذ بصفة عشوائية من المجتمع الأصلي، وتنقسم هذه العينة إلى مؤسسات سليمة وأخرى عاجزة، ولإعداد تلك الدالة بشكل أكثر فعالية يجب تتبع المراحل الثلاثة التالية وهي:

أ. **بناء النموذج الإحصائي:** تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في تشكيل دالة التنقيط ووضعها، حيث يتوجب فيها تحديد نوع المجتمع الواجب دراسته وكذا اختيار العينة. ونظرا لأهمية هذه المرحلة يجب على المسؤولين وضع قاعدة المعطيات باحترام شروط أهمها:

- أن تأخذ العينة بطريقة عشوائية؛
- أن تكون معبرة عن المجتمع الأصلي؛
- أن تحتوي على المؤسسات السليمة والعاجزة؛
- إدماج ملفات القروض المرفوضة في العينة، حيث أنه لا يمكن للدالة إعطاء نظرة حقيقية للمجتمع إذا أخذت بعين الاعتبار القروض الممنوحة فقط.

ب. **التحليل التمييزي:** طريقة التحليل التمييزي تُستعمل في تحليل الملفات انطلاقا من عينة من ملفات طلبات القروض والتي قد دُرست من طرف البنك، هذه العينة يمكن تجزئتها إلى مجموعتين من المؤسسات، مؤسسات سليمة والتي لم يتلق البنك مشاكل معها في تسوية مستحقاتها، ومؤسسات عاجزة والتي إما لم تُسدد مستحقاتها في ميعادها وإما لم تُسدد جزءاً منها.

ولإيجاد معيار مناسب والذي على أساسه يمكن للبنك التمييز بين المؤسسات السليمة والمؤسسات العاجزة، يجب على البنك تتبع الخطوات التالية:

---

[1] طارق فيلالي، **قياس وإدارة المخاطر الائتمانية باستعمال طريقة القرض التنقيطي: حالة بنك الجزائر الخارجي (BEA)**، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 4، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، جانفي 2017، ص 98.

[2] *Maria Fernandez Vidal, Fernando Barbon.* ***Credit Scoring in Financial Inclusion : How to use advanced analytic to build credit-scoring models that increase access****. CGAP, Washington, July 2019, p 4.*

- **تحديد متغيرات النموذج (معايير الملاءة)**: لتحديد متغيرات النموذج يجب على البنك فرز كل المعلومات الخاصة بالمقترضين والموجودة في ملفاتهم، هذه المعلومات هي عبارة عن متغيرات مختلفة، حيث تنقسم هذه المتغيرات إلى كمية؛ وهي المتغيرات التي تُعطَى على شكل أرقام نقدية كانت أم نسب، وهناك متغيرات كيفية وهي التي لا يمكن في الغالب إيجادها على شكل أرقام وإنما هي نوعية؛ ومن أمثلتها: الشخصية القانونية، عمر المؤسسة ونوع قطاع النشاط.

تتم عملية اختيار المعلومات أو المتغيرات التي لها علاقة بالملاءة المالية عن طريق استعمال تقنيات وطرق لتحليل المعطيات ومنها طريقة *Stepwise* وهي طريقة إحصائية تعتمد على الانحدار الخطي المتعدد الأبعاد لاختيار المتغيرات الأكثر دلالة للحالة المالية، أي المتغيرات التي تعطي أكبر معامل ارتباط مع دالة التنقيط Z. هذه الطريقة تُنجز عند كل خطوة اختبار وهذا لإقصاء المتغيرات المستقلة مع الدالة، وعدم إدماج المتغيرات التي قد أدمجت في دالة التنقيط Z مسبقا.[1]

- **وضع دالة التنقيط Z وحساب النقطة النهائية لكل مؤسسة**: هنا يتم ربط كل متغير من المتغيرات المختارة في الخطوة السابقة بقيمة تسمى معامل الترجيح، حيث تعبر قيمة المعامل عن مدى دلالة المتغير المرتبط به على الملاءة المالية للمؤسسة تحت الدراسة. وبعد تحديد قيم المعاملات المرتبطة بمتغيرات النموذج، يمكن وضع دالة التنقيط في الشكل التالي:

$$Z = \boldsymbol{\Sigma}\ aiRi + B$$

حيث أن:

Ri: متغيرات المختارة النموذج؛

ai: معامل الترجيح؛

B: ثابت (الجزء الثابت من الخطر).[2]

بعد وضع دالة التنقيط، نقوم بحساب النقطة النهائية لكل مؤسسة والمعبرة عن ملاءتها المالية كما يلي:

$$Z = \frac{(no\ Zo + n1\ Z1)}{(no + n1)}$$

Zo: متوسط نقاط no من المؤسسات العاجزة؛

$Z1$: متوسط نقاط n1 من المؤسسات السليمة.

- **تحديد النقطة الحرجة**: بعد تحديد النقطة الحرجة يمكن تصنيف المؤسسات بالاعتماد على المقارنة بين النقطة النهائية لها والنقطة الحرجة وذلك كما يلي:

---

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 250-252.

[2] فيلالي طارق، **قياس وإدارة المخاطر الائتمانية باستعمال طريقة القرض التنقيطي: حالة بنك الجزائر الخارجي (*BEA*)**، مرجع سبق ذكره، ص 101.

←**مؤسسات سليمة:** هي المؤسسات التي نقطتها النهائية أكبر أو تساوي النقطة الحرجة.

←**مؤسسات عاجزة:** هي المؤسسات التي نقطتها النهائية أصغر تماما من النقطة الحرجة.

ج. **استعمال نتائج التحليل في القرارات المستقبلية:** بعد وضع دالة التنقيط وحساب النقطة الحرجة يقوم البنك بدراسة وتحليل الطلبات الجديدة للقروض في ظل النتائج المتحصل عليها من التحليل التمييزي، فعلى أساسها يمكن للبنك دراسة الطلبات الجديدة، فكل عميل جديد له نقطة نهائية أكبر من النقطة الحرجة يقبل طلبه ويُمنح له القرض، أما العميل الذي لديه نقطة نهائية أصغر من النقطة الحرجة يعتبر كزبون عديم الملاءة ويُرفض طلبه، ولا يمكن اعتبار أي دالة تنقيط أنها جيدة إلا في حالة تصنيفها المؤسسات السليمة والمؤسسات العاجزة بأقل خطأ ممكن، ومن خلال هذا كله نستنتج أن هذا النموذج يُستعمل أساسا للتقليل من مخاطر القرض أو الائتمان.

5. **نموذج *raroc***: هو اختصار لعبارة (*Risk Adjusted Return on Capital*) أي خطر العائد المعدل على رأس المال، وهو طريقة لقياس العائد استنادا إلى تحليل محفظة المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وتأخذ بعين الاعتبار التنويع المحقق في مختلف المستويات: الزبائن، المنتجات، السوق، الزمن.

أو هو مؤشر يقيس المخاطر من خلال المفاضلة بين العائد والمخاطرة من عدة موجودات وأنشطة، واعتبرت طريقة العائد المعدل منهجية رائدة لقياس الأداء حيث يُحسب بالطريقة الآتية:

$$\text{العائد المعدل على رأس المال} = \frac{\text{العائد المعدل وفق المخاطر}}{\text{رأس المال المخاطر}}$$

حيث أن:

- العائد المعدل وفق المخاطر = إجمالي الإيرادات – إجمالي التكاليف – الخسائر المتوقعة.
- رأس المال المخاطر = الخسائر القصوى – الخسائر المتوقعة. ويُعبر رأس المال المخاطر عن جزء محتجز لتغطية الخسائر غير المتوقعة عند درجة ثقة محددة.
- الخسائر المتوقعة (احتياطي خسائر القروض): وهي متوسط خسائر السنوات السابقة.
- الخسائر القصوى: ما يمكن أن يحدث في أسوأ الأحوال، وتقدر عند درجة ثقة 95% أو 99%.
- الخسائر غير المتوقعة (رأس المال المطلوب لامتصاص الخسائر) = الخسائر القصوى – الخسائر المتوقعة.

وتعني نسبة عائد على أصل معين قدرها س% مثلا، أن العائد السنوي المتوقع يجب أن يبلغ نفس النسبة لتبرير وجود هذا الأصل في المحفظة الاستثمارية، مثلا عائد معدل على رأس المال = 25%، يعني أن للمحفظة عائد متوقع على الأسهم بنسبة 25%.[1]

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 252-255.

المطلب الثالث: طرق قياس المخاطر المصرفية.

إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار حوادثه والتقليل من حجم الخسائر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.

حيث تهدف إدارة المخاطر المصرفية إلى المحافظة على أصول المصارف وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها جراء خدماتها المصرفية لعملائها أو نتيجة لتعرض موجوداتها الثابتة إلى التلف، لذلك فإن نجاح المصارف يرتبط بالدرجة الأولى بقدرتها الإدارية. وعليه لا يمكن إلغاء المخاطر ولكن يمكن الحد من آثارها عند وقوعها والحد من احتمالات حدوثها.

وقياس المخاطر في مشروع ما يعني تحديد العائد المتوقع من هذا المشروع وتقدير المخاطر المتوقعة الحدوث، وبالتأكيد فإن الاستثمار الكفء هو الذي يحقق أعلى عائد بأقل قدر من المخاطر.

وعليه فإن قياس المخاطر في المصارف يعد أمرا ضروريا ومهما ويجب أن تكون لإدارات المخاطر في المصارف نظمها وأساليبها لقياس المخاطر وتصنيفها وتقييمها والسيطرة عليها.[1] توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في قياس المخاطر المصرفية نذكر منها:

أولا: التحليل المالي باستعمال النسب: ونتناوله من خلال:

1. **النسب المالية التي يستعملها البنك تجاه المؤسسات المقترضة والزبائن:** يهدف التحليل المالي إلى قراءة المركز المالي للمؤسسة بطريقة مفصلة، واستنتاج الخلاصات الضرورية فيما يتعلق بالوضع المالي للمؤسسة. كما تُعتبر الدراسة المالية من أهم الأوجه التي تُركز عليها البنوك عندما تُقدِم على منح القروض للمنظمات، وأهم مجموعات النسب التي تعتمد عليها البنوك في قياس المخاطر المصرفية هي:

أ. **النسب الخاصة بقروض الاستغلال:** من بين هذه النسب نجد نسب التوازن المالي من خلال حساب رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والخزينة، ونجد كذلك نسب الدوران (دوران المخزون، سرعة دوران الزبائن وسرعة دوران الموردين).

ب. **النسب الخاصة بقروض الاستثمار:** ومن أهم هذه النسب نجد (نسب التمويل الذاتي، نسب المديونية، طريقة صافي القيمة الحالية، طريقة مؤشر الربحية).

2. **النسب المالية التي يقيس بها البنك وضعيته المالية:** هناك نسب عديدة ومتنوعة في هذا المجال، ويمكن تلخيص النسب التقليدية منها في الجدول الآتي:[2]

---

[1] شقيري نوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 329-330.

[2] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 227-228.

الجدول رقم (3-2): النسب المالية لقياس أنواع المخاطر في البنوك.

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
المخاطر الائتمانية	- صافي أعباء القروض / إجمالي القروض - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / إجمالي القروض - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / القروض التي استحقت ولم تسدد
مخاطر السيولة	- الودائع الأساسية / إجمالي الأصول - الخصوم المتقلبة / إجمالي الأصول - سلم الاستحقاقات النقدية
مخاطر سعر الفائدة	- الأصول الحساسة تجاه سعر الفائدة / إجمالي الأصول - الخصوم الحساسة تجاه سعر الفائدة / إجمالي الخصوم - الأصول الحساسة – الخصوم الحساسة
مخاطر أسعار الصرف	- المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية - إجمالي المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية
مخاطر التشغيل	- إجمالي الأصول / عدد العاملين - مصروفات العمالة / عدد العاملين
مخاطر رأس المال	- حقوق المساهمين / إجمالي الأصول - الشريحة الأولى من رأس المال / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة - القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة

المصدر: سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 228-229.

ثانيا: إدارة الأصول والخصوم.

تعني بمفهومها العام إدارة العناصر الأساسية للخصوم، والعناصر الأساسية للأصول، كل على حدة، وهي إحدى الطرق الواسعة الاستعمال في إدارة المخاطر.

وتعني بمفهومها الدقيق أنها جزء من نظام إدارة المخاطر الشاملة في البنوك، وتدرس الفجوة أو الفرق بين الأصول والخصوم في فترة زمنية محددة بحيث يتم تقييم الأصول والخصوم في تاريخ معين وفق درجة تأثرها بأسعار الفائدة، ثم يعاد تقييمها مرة أخرى خلال فترة زمنية محددة، وتبعا لذلك تستخرج مؤشرات الحساسية للأصول.[1]

وهناك من يعرفها على أنها: تلك الممارسة الشاملة لإدارة المخاطر المختلفة والتي قد تنشأ بسبب عدم المواءمة بين الأصول والخصوم داخل المصرف، حيث يواجه القطاع المصرفي العديد من المخاطر كتلك المرتبطة

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 236.

بالأصول وتغيّر معدلات الفائدة (أو الأرباح بالنسبة للمؤسسات المالية الإسلامية)، فضلاً عن مخاطر تقلّبات أسعار الصرف.

وتُعتبر إدارة الأصول والخصوم أداة أساسية لإدارة المخاطر المتعلقة بمعدّل الفائدة إلى جانب إدارة مخاطر السيولة التي يواجهها القطاع المصرفي. ومن ناحية أخرى، تُعنى أيضًا بالعديد من الجوانب المرتبطة بمخاطر الائتمان والتي تؤثّر بشكل مباشر على محفظة الائتمان (بما في ذلك النقد والاستثمارات والقروض) وبالتالي تؤثر على الميزانية العمومية للمصرف.

بتعبيرٍ آخر، يمكننا القول أن إدارة الأصول والخصوم تُعدّ أحد الأدوات والتقنيات المصممة خصيصًا لتحافظ على معدلات ربحية جيدّة ضمن وجود فائض في الأصول (الموجودات) يتجاوز الخصوم داخل المصرف، آخذةً بعين الاعتبار معدل الفائدة والقدرة على تحقيق الأرباح ودرجة استعدادها لتحمّل الديون، فأطلق عليها بعض الاقتصاديين أيضًا اسم "إدارة الفائض".[1]

ثالثا: طريقة *CAMELS*:

يعتبر نظام *CAMELS* من أهم أنظمة التصنيف المستخدمة من قبل الهيئات الرقابية في العالم لتقييم سلامة الأداء البنكي وتطويره بما يضمن استمرارية البنك ويرفع من قدرته التنافسية، كما أنه يساعد على اكتشاف أوجه الخلل المالي في نشاط المؤسسات البنكية قبل وقت مبكر وهو ما يتيح فرصة عدم التعرض لمشاكل مالية قد تؤدي بها للانهيار أو الإفلاس.[2] في نوفمبر 1979، تبنى مجلس فحص المؤسسات المالية الفيدرالي نظام تصنيف المؤسسات المالية الموحد (*UFIRS*)، والذي أصبح بعد ذلك معروفا دوليا باختصار *CAMELS*، وعلى مر السنين، أثبت هذا النظام أنه أداة رقابة داخلية فعالة لتقييم سلامة المؤسسات المالية على أساس موحد.[3] إلا أن هذا النظام لم يصل بصيغته الحالية إلا بعد مراحل من التطور والتغير كغيره من الأنظمة، فقد بدأ النظام بمعيار مصغر يطلق عليه (*CAEL*)، وتعني الكلمة باختصار:

- *C / Capital Adequacy* – كفاية رأس المال
- *A / Asset Quality* – نوعية الأصول
- *E / Earning* – العائد أو الربحية
- *L / Liquidity* – السيولة

---

[1] إيثار موسى، **كيفية إدارة الأصول والخصوم في القطاع المصرفي في الإمارات**، مقال على الموقع الالكتروني: *https://www.mohamah.net/law/page/1302/*، تاريخ الإطلاع: 2020/06/08.

[2] صليحة عماري، علي بن ثابت، **نظام التقييم المصرفي الأمريكي *CAMELS* كمدخل لتقييم البنوك: دراسة حالة بنك الخليج الكويت**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 19، العدد 38، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، جوان 2018، ص 70.

[3] *Morton Glantz. **Managing Bank Risk: An Introduction to Broad-Base Credit Engineering**. Academic Press, California, 2002, p 370.*

وهو مؤشر سريع الإلمام بحقيقة الموقف المالي لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه وبالتالي موقعه في السوق المصرفية باعتماده معايير متوازنة نوعيا في التقييم والتصنيف. ومن أجل مواكبة التطورات الميدانية التي أفرزها الواقع التطبيقي للنظام بحيث يستوعب العوامل المؤثرة فقد تم إضافة معيار آخر هو كفاءة الإدارة (*M / Management Quality*) ليصبح النظام تحت مسمى (*CAMEL*)[1]، في عام 1995، قام الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي ومكتب مراقب العملة (*OCC*) *باستبدال* *CAMEL* بـ: *CAMELS* مضيفين حرف S الذي يشير إلى الحساسية لمخاطر السوق (*S / Sensitivity to market risks*).[2]

يتم تقييم العناصر السابقة بإعطاء كل عنصر رقما يبدأ من: 1 (قوي)، 2 (مرضي)، 3 (معقول)، 4 (هامشي)، 5 (غير مرضي). كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-3): تقييم *CAMELS*.

التقييم	مجال التقييم	تحليل التقييم	التفسير
1	1.4-1.0	قوي	البنك في حالة ممتازة، وموقفه سليم من كل النواحي.
2	2.4-1.6	مرضي	البنك في حالة جيدة نسبيا بسبب وجود بعض القصور.
3	3.4-2.6	معقول	يعاني البنك من ضعف مالي أو تشغيلي أو ضعف في الامتثال لذا وجب رقابة ومتابعة مستمرة.
4	4.4-3.6	هامشي (تحت الأداء)	يعاني البنك من مشاكل خطيرة، قد تضر بقدرته المستقبلية على الاستمرار.
5	5.0-4.6	غير مرضي	يعاني البنك من مشاكل حرجة، وأن هناك احتمال تعرضه للإفلاس على المدى القريب.

Source: *Tesfatsion Sahlu Desta.* ***Financial Performance of the Best African Banks (A Comparative Analysis through CAMEL Rating)****. Journal of Accounting and Management, vol 6; no 1, 2016, p 7.*

رابعا: طريقة اختبار الضغط أو التحمل (*Stress Testing*):

تعد اختبارات الضغط أداة مهمة من أدوات إدارة المخاطر التي تهدف إلى قياس قدرة الجهاز المصرفي على تحمل الصدمات المالية والمخاطر المرتفعة، وقد ازداد الاهتمام بهذه الاختبارات بعد الأزمة المالية العالمية. تهدف هذه الاختبارات إلى تقييم الأوضاع المالية للبنوك ضمن سيناريوهات صعبة من الممكن حدوثها، وبالتالي يتم استخدام نتائج هذه الاختبارات في تحديد مستويات رأس المال والسيولة الواجب الاحتفاظ بها من قبل البنوك

[1] عباس فاضل رحيم، **أهمية نظام *CAMELS* في تقييم المصارف في العراق: دراسة حالة على المصرف الوطني الإسلامي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 31.

[2] *Wikipedia encyclopedia,* ***CAMELS rating system****, On the website: https://ar.wikipedia.org, View date: 09/06/2020.*

لتعزز قدرتها على تحمل الصدمات المالية والمخاطر المرتفعة. كما أن لهذه الاختبارات بعد مستقبلي يتم التنبؤ به في تقييم المخاطر باستخدام نماذج إحصائية مبنية على معلومات تاريخية، بحيث تساعد إدارات البنوك على فهم وضع البنك في وقت الأزمة.

شهد موضوع اختبارات الضغط تطورات هامة منذ الأزمة المالية العالمية الأخيرة، حيث قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية في عام 2009 بإصدار مبادئ رئيسية بالجوانب المتعلقة باختبارات الضغط وكيفية الرقابة، كما أصدرت اللجنة في عام 2012 ورقة عمل تطرقت إلى نتائج مراجعة تطبيق السلطات الرقابية لهذه المبادئ، كما أصدرت اللجنة ورقة محدثة في عام 2018 حول مبادئ اختبارات الضغط.

هناك عدة أنواع لاختبارات الضغط منها تحليل الحساسية (*Sensitivity Analysis*)، التي تهدف إلى قياس أثر الصدمات المالية على متانة البنك مثل ارتفاع نسبة الديون غير العاملة (المخاطر الائتمانية)، تغير أسعار الفائدة، تغير أسعار الصرف وتغير أسعار الأسهم.

كما يوجد نوع آخر من اختبارات الضغط، يسمى اختبار الضغط الكلي (*macro-stress testing*)، باستخدام النموذج الناقل. تقوم هذه الطريقة على بناء نموذج إحصائي لتوقع قيمة الديون غير العاملة اعتمادا على نسبة الديون غير العاملة للسنة السابقة، ومتغيرات تخص البنك نفسه، ومتغيرات اقتصادية قد يكون لها أثر على زيادة/نقصان نسب التعثر، من ثم قياس الأثر على نسبة كفاية رأس المال لدى البنوك.[1]

[1] رامي يوسف عبيد، **تجارب أنظمة الإنذار المبكر لدى المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية (التنبؤ بالأزمات المالية)**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019، ص ص 19-21.

المبحث الثاني: ماهية المخاطر التشغيلية.

على الرغم من أن المخاطر التشغيلية موجود منذ قيام النشاط المصرفي، إلا أن أمر إبرازها والاهتمام بها ووضع متطلبات رأسمالية لمواجهتها والتحوط لها يعتبر أمرا حديثا نسبيا بالنسبة للبنوك. فقبل الاقتراح الأولي لقواعد رأس المال (بازل II) في عام 2004، لم تكن البنوك مجبرة على وضع جزء من أموالها الخاصة لتغطية هذا النوع من المخاطر، بالرغم من أن البنوك كان عليها إدارة المخاطر التشغيلية ومراعاة الخسائر التشغيلية التي تحدث بسبب مشاكل مثل الاحتيال وأخطاء نظام الدفع.[1]

المطلب الأول: المخاطر التشغيلية: أحداث تاريخية.

في عام 1999، أعلنت لجنة بازل عن خطط لتخصيص رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية في لوائح بازل II الجديدة. وقد لقي هذا الأمر بعض المعارضة من قبل البنوك. ووصفه رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لأحد البنوك الدولية الكبرى بأنه: "أغبى شيء رأيته على الإطلاق". ومع ذلك، مع اقتراب موعد تنفيذ بازل II، لم يتراجع مشرفوا البنوك، لأنهم كانوا يعرفون أن العديد من الخسائر الكبيرة للبنوك على مدى السنوات العشر الماضية كانت خسائر تشغيلية وليست مخاطر ائتمان أو مخاطر سوق.[2] وقد أدرجوا أكثر من 100 مخاطر تشغيلية للبنوك، يتجاوز كل منها 100 مليون دولار.[3] وفيما يلي بعض تلك الخسائر:

- أدى تزوير الأوراق المالية من قبل مايكل ميلكن (*Micheal Milken*)، المعروف باسم " *Junk Bond King*"، إلى إفلاس البنك الاستثماري الأمريكي (*Drexel Burnham Lambert*) في نوفمبر 1989، والذي تم تغريمه بمبلغ 650 مليون دولار.[4]
- كما أصبح بنك الاعتماد والتجارة الدولي (*BCCI*) في الواجهة عام 1991 بعد أن تورط في أكبر فضيحة مصرفية في العالم. حيث اكتشفت جهات الرقابة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة أن البنك متورط في عمليات غسيل الأموال ورشاوى، بالإضافة إلى اختفاء مبلغ 13 مليار دولار أمريكي، مما تسبب في انهيار البنك نتيجة هذه المشاكل. هذه الفضائح جعلت البعض يطلق على البنك اسم بنك المحتالين والمجرمين الدولي (*bank of crooks & criminals international*).[5]

---

[1] *Douglas Robertson,* ***Managing Operational Risk: Practical Strategies to Identify and Mitigate Operational Risk within Financial Institutions****, 1st edition, Palgrave Macmillan, US, 2016, pp 20-21.*

[2] *John C. Hull,* ***Risk Management and Financial Institutions****, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,New Jersey, USA, 2018, p 515.*

[3] *John C. Hull,* ***Risk Management and Financial Institutions****, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,New Jersey, USA, 2015, p 515.*

[4] *Giuliana birindelli, paola ferretti,* ***Operational risk management in banks: regulatory, organisational and strategic issues****, 1st edition, Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, Palgrave Macmillan UK, 2017, p 12.*

[5] موسوعة ويكيبيديا على الرابط: *https://ar.wikipedia.org*، تاريخ الإطلاع: 2020/06/13.

- وفي أفريل 1994 ، أعلن ***Kidder Peabody***، وهو بنك استثماري في نيويورك ، أن مكتب سندات الخزانة التابع له قد خسر 200 مليون دولار. نتيجة التداولات غير المصرح بها من قبل متداول السندات جوزيف جيت (***Joseph Jett***).[1]
- وقد أدى نيكولاس ليسون (***Nicholas Leeson***) إلى انهيار بنك بارينجز (***Barings Bank***) في عام 1995 (البنك الشخصي للملكة إليزابيث)، مما تسبب في خسائر بقيمة 1.3 مليار دولار، بعد المعاملات المشتقة غير المصرح بها في الأسواق الآسيوية، التي بدأت منذ عام 1992.[2]
- وقد أعلن بنك دايوا (***Daiwa Bank***) في سبتمبر 1995، عن خسائر بلغت 1.1 مليار دولار نتيجة لتداول سندات غير مصرح به في فرع نيويورك، من قبل أحد مديريه ***Toshihide Iguchi***، والذي تمكن من إخفائها على مدى 11 عاما.[3]
- وفي 13 جويلية 1996، أعلنت شركة ***Sumitomo*** عن أكبر خسارة في العقد، فقد خسر ***Yasuo Hamanaka***، كبير تجار النحاس لشركة ***Sumitomo***، 2.6 مليار دولار نتيجة التداولات غير المصرح بها في بورصة لندن للمعادن.[4]
- في أكتوبر 1998، خسر البنك الألماني ***Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank*** (***WGZ-Bank***) 200 مليون دولار، بعد أن استخدم اثنان من الموظفين أجهزة الكمبيوتر للاحتيال على البنك على مدى 16 شهرًا. حيث استخدم الموظفون ثغرة في نظام البنك سمحت لهم بإدخال قيمة وسيطة خاطئة وتحقيق أرباح من تداول الأوراق المالية. وقد تم اكتشاف الاحتيال عندما تم تثبيت نظام التحديث بعد التغييرات في التشريعات الوطنية.[5]
- في جانفي 2001، قام ***Scott N.Szach*** المدير المالي لشركة ***Griffin Trading*** (لم تعد موجودة)، بتحويل أكثر من 5.6 مليار دولار من أحد الحسابات المصرفية للشركة إلى حساب سمسرة كان يستخدمه للتداول لنفسه خلال 18 شهرًا قبل بيع الشركة؛[6]

---

[1] *Thomas S.Y. Ho, Sang Bing Lee,* ***The oxford guide to financial modeling : application for capital markets, corporate finance, risk management, and financial institutions****, oxford university press, new York, 2004, pp 556-557.*

[2] *Giuliana birindelli, paola ferretti, Op Cit, p 11.*

[3] *Beate Reszat,* ***The Japanese foreign exchange market****, 1st edition, Routledge studies in the growth economies of Asia, 1997, p 113.*

[4] *Thomas S.Y. Ho, Sang Bing Lee, Op Cit, p 558.*

[5] *Ali Samad-Khan,* ***Stress Testing Operational Risk****, Paper presented at the Expert Forum on Advanced Techniques on Stress Testing: Applications for Supervisors Hosted by the International Monetary Fund, Washington, 2-3 May 2006, p 8.*

[6] *Giuliana birindelli, paola ferretti, Op Cit, p12.*

- كما خسر بنك نيويورك (*Bank of New York*) 140 مليون دولار بسبب الأضرار التي لحقت بمنشآته المتعلقة بهجوم 11 سبتمبر 2001 الإرهابي.[1]
- ولعل فضيحة شركة إنرون (*Enron*) تتربع على عرش قائمة الفضائح التي هزت وول ستريت في مطلع القرن الجاري، حيث حققت الشركة خلال مسيرة 15 عاماً نجاحات واسعة النطاق حسبما كان ظاهراً للمستثمرين، ليتبين لاحقاً أنها فقط نجاحات على ورق، الأمر الذي أدى لاحقاً إلى انهيار مذهل أدهش جميع المراقبين[2].ما كانت تقوم به شركة إنرون كان كالتالي: مثلاً تنوي الشركة بناء محطة لتوليد الكهرباء، على الفور وقبل أن يولد ذلك الأصل (أي الأرباح) تقوم الشركة بتقدير جزافي للأرباح المتوقعة وإضافتها إلى قوائمها المالية. لاحقاً إذا حقق المشروع إيرادات أقل من المتوقع، فبدلاً من إدراج الفارق كخسائر، تؤسس شركة أخرى وتنقل الخسائر إليها كي لا تظهر في قوائم الشركة الأم. ساعدت هذه الممارسة على إخفاء خسائرها، وجعل الشركة تبدو أكثر ربحية مما كانت عليه في الحقيقة.

في فيفري 2001 حاولت الشركة بيع أسهمها، حيث اشترى موظفو إنرون الأسهم بعد أن اعتقدوا أن سعرها سيتضاعف. أثار هذا الأمر الشكوك حولها، وكان أول شخص لاحظ وجود خلل في الكيفية التي تعالج بها إنرون قوائمها المالية هو محلل من *Merrill Lynch* يدعى جون أولسن (*John Olson*). عندما بدأ أولسن في إثارة الأسئلة حول إنرون تم فصله من العمل، وتم منح *Merrill Lynch* في المقابل عقدين قيمة الواحد منهما 50 مليون دولار من جانب إنرون، من أجل إسكات أي صوت يثير الشكوك حولهم.

على الرغم من فجاجة ممارسات "إنرون"، كان وجود موافقة آرثر أندرسون (*Arthur Anderson*) على القوائم المالية للشركة كافياً لعدم تشكيك المستثمرين أو الجهات التنظيمية في أي شيء لفترة من الوقت. كانت شركة الخدمات المحاسبية آرثر أندرسون لاعباً رئيسياً في فضيحة إنرون. فباعتبار أنها كانت في ذلك الوقت واحدة من أكبر خمس شركات محاسبية في الولايات المتحدة، كانت آرثر أندرسون تتمتع بسمعة عالمية مرموقة ترتبط في أذهان الجميع بالمعايير الصارمة وجودة إدارة المخاطر.

لكن هذه اللعبة لم تستمر للأبد، فبحلول أفريل 2001 بدأ العديد من المحللين في التشكيك في أرباح إنرون لتبدأ مطاردتها هي وشركة آرثر أندرسون.[3] في 16 أكتوبر أعلنت شركة إنرون عن خسارة بقيمة 638 مليون دولار للربع الثالث من عام 2001. كما قامت في 17 من أكتوبر بمنع الموظفين من بيع أسهمهم

---

[1] *John C. Hull, **Risk Management and Financial Institutions**, 4th edition, Op Cit, p 479.*

[2] مايا جريديني، **أبرز الفضائح المحاسبية التي هزت عالم المال**..."**إنرون**"، الأسواق العربية، 09 جانفي 2017، على الموقع الإلكتروني: *https://www.alarabiya.net/aswaq.html*، تاريخ الإطلاع: 2020/10/06.

[3] **انهيار "إنرون".. كيف تلاعبت شركة الطاقة الأمريكية بقوائمها المالية؟**، 02 سبتمبر 2017، **على الموقع الإلكتروني:** *https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/502502*، تاريخ الإطلاع: 2020/10/06.

وقفلت استثماراتهم لمدة 30 يوما. مما دفع مجموعة من صناديق التقاعد إلى رفع عشرات الدعاوى القضائية ضد شركة إنرون بخصوص تجميد أصولهم المالية.

وبحلول 8 نوفمبر 2001، أعلنت الشركة أنها بالغت في أرباحها على مدى السنوات الأربع الماضية بمقدار 586 مليون دولار، وأنها كانت مسؤولة عن التزامات تصل إلى 3 مليار دولار لشراكات مختلفة. في 30 نوفمبر أغلق سهم شركة إنرون عند 26 سنتا. لتتقدم في 02 ديسمبر 2001 بطلب الحماية من الإفلاس، بأصول تقدر بـ 62.8 مليار دولار، لتصبح بذلك أكبر قضية إفلاس في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت.[1]

- ومع ذلك، بعد بضع سنوات فقط من هذه الأحداث، يبدو أن الدروس قد تم نسيانها تمامًا، ففي فيفري 2002، أعقب التداولات غير المصرح بها في سوق الصرف، التي قام بها جون روسناك (*John Rusnak*)، موظف في شركة *Allfirst* (وهي شركة أمريكية تابعة لبنك الحلفاء الإيرلنديون– *Allied Irish Bank*)، خسائر تقدر بنحو 691 مليون دولار.[2]
- منذ بداية عام 1999 حتى مايو 2002 استخدمت شركة *Worldcom* حيل محاسبية لإخفاء مركزها المالي وإعطاء المميزات والمكافآت للمدير التنفيذي حينذاك (*bernard ebbers*) بهدف رفع سعر السهم وهو ما حقق الشراء للمدير التنفيذي الذي كان قد اشترى حصة من أسهم الشركة بأسعار منخفضة. وكما حدث مع شركة إنرون Enron فقد فشلت شركة آرثر أندرسون في الكشف عن تلك المخالفات، وعندما حل مراقب حسابات آخر اتضح وجود مخالفات بلغت قيمتها 8.3 مليار دولار أعلن عنها في جوان من عام 2002. وبناء عليه تم سحب تقرير شركة أندرسون لعام 2001 وبدأت لجنة الأوراق المالية والبورصة الأمريكية في إجراء التحقيقات التي كشفت عن أن الشركة قد ضخمت أصولها بما قيمته 11 مليار دولار. وفي 21 جويلية من عام 2002 تقدمت شركة وورلد كوم بطلب الحماية مستفيدة بذلك من الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس الذي يعطيها الحق في إعادة الهيكلة بعدها غيرت اسم الشركة إلى MCI ونقلت مقرها من ولاية ميسيسيبي إلى ولاية فرجينيا وذلك في 14 أفريل 2003. وفي 15 مارس 2005 أُدين (*bernard ebbers*) المدير التنفيذي السابق بتهمة الاحتيال والتآمر وتقديم وثائق غير صحيحة وحكم عليه بالسجن 25 عاما كما وجه إلى مسؤولين آخرين بالشركة تهمة التلاعب في الحسابات.
- أفلست شركة الأغذية الإيطالية العملاقة *Parlamat* في شهر ديسمبر 2003 بعد أن أدى تخلفها عن سداد قيمة السندات إلى بدء التحقيقات في الأوضاع المالية للشركة، وسرعان ما اكتشف المحققون أن مديري الشركة كانوا فعلا يخترعون أصولا ويزورن الحسابات لمدة وصلت 15 عاما، وقد تضررت في هذا الحادث شركة محاسبة دولية كانت قد عملت مع شركة *Parlamat* ولكنها لم تكتشف هذا الخداع. فقد تعرضت

---

[1] *Anthony Abdalnor Pishay,* ***The fall of Enron and its implications on the accounting profession****, Master Thesis, California State University, San Bernardino, 2003.*
[2] *Giuliana birindelli, paola ferretti, Op Cit, p12.*

الشركة لغش مالي بلغ 10 مليار دولار نتيجة تحقيق أرباح مزيفة، وكان المراجع الخارجي للشركة هو المسؤول عن هذا الغش.[1]

- في 12جانفي 2004، أعلن البنك الوطني الأسترالي (*National Australia Bank*)، أحد أكبر البنوك الأسترالية، عن خسائر بلغت 360 مليون دولار أسترالي (277 مليون دولار)، بسبب تداول العملات الأجنبية غير المصرح من قبل أربعة متداولين: دايفيد بولين (*David Bullen*)، فينس فيكارا (*Vince Ficarra*)، لوك دوفي (*Luke Duffy*) وجياني جراي (*Gianni Gray*).[2]
- مرة أخرى، في جانفي 2008، تسبب *Jerome Kerviel* بخسارة بقيمة 7.1 مليار دولار للبنك الفرنسي *Société Générale*، بسبب تداولات غير المصرح بها على مؤشر *European Future*. في نفس العام، أجرى *Evan Brent Dooley*، ممثل مكتب فرعي لشركة *MF Global* معاملات آجلة غير مصرح بها مما أدى إلى خسارة 141 مليون دولار.[3]
- سنذكر أيضًا فضائح سعر الفائدة بين البنوك في لندن (*LIBOR*)، وكلمة (*LIBOR*) هي اختصار لعبارة (*London Interbank Offered Rate*)، أي سعر الفائدة المعروض بين البنوك في السوق النقدي في لندن، وهو عبارة عن متوسط سعر الفائدة على المدى القصير والذي تقوم عنده البنوك بإقراض واقتراض الأموال من بعضها البعض. حيث قُدمت عمداً تقديرات منخفضة لمعدل الليبور متلاعبا بها في الفترة ما بين عامي 2007-2009 إلى جمعية المصرفيين البريطانية التي تقوم بوضع معدل الليبور يومياً باستخدام البيانات المقدمة من البنوك الكبرى، مما جعلها تبدو أكثر جدارة ائتمانية مما كانت عليه في الواقع[4]. وقد أدت تحقيقات الليبور إلى سلسلة من الإجراءات الرسمية والعقوبات ضد البنوك المسؤولة. وكان من الواضح أيضًا أن التلاعب الفعال في المعدلات يتطلب التواطؤ عبر مؤسسات متعددة. على الرغم من أن بنك باركليز (*Barclays*) كان أول بنك يلفت انتباه المنظمين الماليين، فقد تم تغريم ثمانية بنوك من قبل المنظمين في المملكة المتحدة والولايات المتحدة بما مجموعه حوالي 9 مليارات دولار أمريكي، وتشمل: دويتشه بنك (*Deutsche Bank*) 2.5 مليار دولار، يو بي إس (*UBS*) 1.5 مليار دولار، بنك رابو (*Rabo bank*) 1.1 مليار دولار، بنك اسكتلندا الملكي (*RBS-Royal Bank of Scotland*) 612 مليون

---

[1] حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحيالي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص ص 33-34.

[2] *Steven Dellaportas, Barry Cooper, Peter Braica,* ***Leadership, Culture and Employee Deceit: The Case of the National Australia Bank,*** *Corporate governance : an international review, vol. 15, no. 6, November 2007, p 1442.*

[3] *Giuliana birindelli, paola ferretti, Op Cit, p12.*

[4] **فضيحة "الليبور" تعود للواجهة مرة أخرى.. الولايات المتحدة تقاضي بنوكاً أوروبية بتهمة الاحتيال**، 2017/08/18، على الرابط: *https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/501252*، تاريخ الإطلاع: 2020/06/21.

دولار، باركليز (*Barclays*) 451 مليون دولار، لويدز (*Lloyds*) 383 مليون دولار، *ICAP* (88 مليون دولار) و*RP Martin* (2.3 مليون دولار).[1]

- من الواضح أن صناعة الخدمات المالية لديها ذاكرة قصيرة دائمة. ففي عام 2011، بعد وقت قصير من فضيحة تداول *Société Générale*، أفاد البنك السويسري *UBS* عن سيناريو مماثل. فقد تسبب *Kweku Adoboli* بخسارة 2.3 مليار دولار في معاملات احتيالية في الصناديق المتداولة في البورصات (*ETFs*)، حيث أنشأ *Kweku Adoboli* حسابًا سريًا يلقب بـ "المظلة" لإخفاء الخسائر، والذي انفجر بعد أن تراجعت صفقاته المتزايدة.[2]
- في جوان 2012، تسبب فشل نظام الدفع الالكتروني في البنك الملكي الاسكتلندي *UBS*، في ترك العديد من عملاء البنك غير قادرين على الوصول إلى حساباتهم المصرفية لعدة أيام، مما كلف البنك 175 مليون جنيه إسترليني كتعويض.[3]
- أعلن البنك الاستثماري الأمريكي *Jp Morgan Chase* في أواخر عام 2012 عن تكبد خسارة 6.2 مليار دولار نتيجة تداولات غير مصرح بها للمشتقات الائتمانية الإصطناعية من قبل *Bruno Iksil* المعروف بـ "حوت لندن/ *The london Whale*"، موظف في مكتب الاستثمار الرئيسي للبنك في لندن.[4]
- في عام 2014 ، أُعلن أن البنك الفرنسي *BNP Paribas* سيدفع 9 مليارات دولار للحكومة الأمريكية بسبب انتهاك العقوبات الاقتصادية الموقعة على السودان وإيران وكوبا في الفترة ما بين 2002 و2009. كما تم حظر البنك من التعاملات بالدولار (مقاصة الدولار) لمدة عام كامل.[5]
- أدت الجريمة الالكترونية لخسارة فادحة في احتياطي النقد الأجنبي لبنك بنغلاديش المركزي. ففي شهر فيفري 2016، تمكن قراصنة مجهولي الهوية من اختراق أنظمة الحاسوب الخاصة ببنك بنغلاديش المركزي وحوَّلوا 81 مليون دولار من حساب البنك لدى الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك إلى حسابات في الفلبين وسيريلانكا.

---

[1] *Peter Thompson,* ***The Libor Scandal: Mediation and Information Issues,*** *PERC Papers No. 15, Goldsmiths, University of London, February 2016, p 5.*

[2] *Giuliana birindelli, paola ferretti, Op Cit, p12.*

[3] *Global Association of Risk Professionals (GARP),* ***A case study on the Royal Bank of Scotland IT failures,*** *seminar: Integrated Risk Management, Banking Control Commission of Lebanon GARP, 17-20 March 2014, p 1.*

[4] *Jill E.Fisch,* ***The Mess at Morgan : Risk, Incentives and Shareholder Empowerment****, Working Paper N°311, ECGI Working Paper Series in Law, Carey Law School, University of Pennsylvania, March 2016, pp 655-657.*

[5] *John C. Hull,* ***Risk Management and Financial Institutions****, 5th edition, Op Cit, p 515.*

ولكن تسبب خطأ إملائي في كتابة اسم المؤسسة السريلانكية غير الربحية في منع سرقة 20 مليون دولار أخرى، والتي كان من الممكن أن تكون أضخم بكثير.[1]

- في سبتمبر 2016 قام بنك ***Wells Fargo*** بدفع غرامة مالية تقدر بـ 185 مليون دولار، بعد أن قام موظفو البنك بفتح أكثر من 2 مليون حساب غير مصرح به من ماي 2011 إلى جويلية 2015 بأسماء عملائهم دون علمهم، كوسيلة لتحقيق مبيعات وهمية.[2] وإثر ذلك قام ***Wells Fargo*** بإنهاء خدمة 5300 موظف من موظفيه والبالغ عددهم 110.000 موظف؛ بسبب إساءة استخدام عملية فتح الحساب.[3]
- في 05 من أكتوبر 2017، تعرض ***Far Eastern International Bank*** لعملية اختراق تمت من خلال نظام التراسل العالمي بين البنوك (***Swift***)، في محاولة لتحويل 60 مليون دولار إلى حسابات في الولايات المتحدة الأمريكية، كمبوديا وسيريلانكا، استعاد البنك كل المبلغ فيما عدا 500 ألف دولار.[4] عقب حادث الاختراق، أعلنت الهيئة المالية التايوانية في 12 ديسمبر 2017، عن غرامة مالية على ***Far Eastern International Bank*** بقيمة 8 ملايين دولار تايواني بسبب أوجه القصور المتعلقة بحادث القرصنة في نظام ***Swift***.[5]
- في سبتمبر 2019 شهدت شركة ***Mitsubishi*** خسارة بقيمة 320 مليون دولار، نتيجة معاملات مشتقات النفط الخام غير المصرح بها من قبل متداول في شركة تابعة لشركة ***Mitsubishi*** في سنغافورة (***Petro-Diamond***).[6]
- أمرت محكمة باريس في فيفري 2020 *بنك* ***BNP Paribas*** بدفع ما قيمته 152.2 مليون يورو (165.3 مليون دولار) نتيجة إخفاءه المخاطر المالية لقروض الرهن العقاري المقدمة بين مارس 2008

---

[1] *Serajul Quadir,* ***How a hacker's typo helped a billion dollar bank heist****, The Bangladesh Bank Heist: How hackers stole $81 million from the Bangladesh central bank, part 1, Reuters, 10 March 2017, p 2.*

[2] *Constance E. Bagley,* ***Managers and the Legal Environment Strategies for Business****, 9th edition, Cengage Learning, Inc., USA, 2017, p 28.*

[3] *Paul D. Witman,* ***Teaching Case: "What Gets Measured, Gets Managed" The Wells Fargo Account Opening Scandal****, Journal of Information Systems Education, Vol. 29(3), 2018, p 134.*

[4] *National Cyber Security Centre (NCSC), National Crime Agency (NCA),* ***The Cyber Threat to UK Business****, 2017-2018 Report, p 20.*

[5] *Reuters,****Taiwan's Far Eastern International fined T$8 million over SWIFT hacking incident,*** *12 December 2017, On the Link: https://www.reuters.com/article/us-far-eastern-fine/taiwans-far-eastern-international-fined-t8-million-over-swift-hacking-incident-idUSKBN1E60Y3, Date of View: 29/06/2020.*

[6] ***Op risk data: Rogue trading costs Mitsubishi $320m****, 17 October 2019, On the link: https://www.risk.net/comment/7056916/op-risk-data-rogue-trading-costs-mitsubishi-320m, Date of view: 27/06/2020.*

وديسمبر 2009.[1] حيث قام البنك في هذه الفترة بتقديم قروض الرهن العقاري بالفرنك السويسري؛ استنادا إلى سعر الصرف بين اليورو والفرنك السويسري، وقد روج للقروض على أنها "أفضل عرض في السوق"، ومع ذلك لم يتم إبلاغ العملاء بالمخاطر التي تنطوي عليها، إذ بدأت العملة السويسرية في التذبذب فجأة بين عامي 2010 و2011 وزادت تكاليف السداد. مما دفع عملاء البنك إلى تقديم شكوى. وقد أثرت عملية الاحتيال على أكثر من 4655 مقترض.[2]

- أعلنت مجموعة أستراليا ونيوزيلندا المصرفية (*ANZ*) في 02 مارس 2020، أنها ستدفع غرامة إضافية بقيمة 29 مليون دولار لحوالي 86.000 من عملائها الذين تضرروا نتيجة خطأ في حاسبة القروض التي واجهها البنك بين جويلية 2015 وماي 2016، والتي تسببت في تحميلهم مبلغ فائدة خاطئ على قروضهم بعد أن أجرى البنك حسابات غير صحيحة. هذا بالإضافة إلى أن البنك كان قد دفع 6 ملايين دولار في عام 2018 لـ 100.000 عميل.[3]
- تعرض صندوق الاستثمار النرويجي *Norfund* في 16 من مارس 2020، لعملية احتيال نتيجة خرق البيانات. حيث تمكن المحتالون من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بقرض قيمته 10 ملايين (حوالي 100 مليون كرونة نرويجية)، قدمه الصندوق لمؤسسة التمويل الأصغر بكمبوديا. وقد نجح المحتالون من تحويل الأموال إلى حساب بنفس اسم مؤسسة التمويل الأصغر ولكن في المكسيك. ولقد كان التلاعب في الاتصالات بين *Norfund* والمستلم المقصود (أي مؤسسة التمويل الأصغر بكمبوديا)؛ عاملا مساهما رئيسيا في تأخير الكشف عن الاحتيال. ليتم اكتشاف الاحتيال في 30 من شهر أفريل 2020، عندما بدأ المحتالون محاولة احتيال جديدة، تم كشفها ومنعها.[4]

المطلب الثاني: مفهوم المخاطر التشغيلية.

الخطوة الأولى في قياس المخاطر هي تحديدها؛ ومع ذلك، فإن الصعوبات المرتبطة بتحديد المخاطر التشغيلية مقارنة بمخاطر السوق أو مخاطر الائتمان أدت إلى عدم وجود توافق في الآراء بشأن تعريفها. ويمكن تمييز ثلاثة مقاربات، تتراوح من تعريف واسع إلى تعريف أكثر دقة:

---

[1] ***Op risk data: BNP faces €150m bill from mortgage loan sales**, 10 Mach 2020, On the link: https://www.risk.net/comment/7501361/op-risk-data-bnp-faces-eu150m-bill-from-mortgage-loan -sales, Date of view : 27/06/2020.*

[2] *https://www.thepriceofbadadvice.eu/*

[3] *ANZ, **Further payments for loan calculator error**, News Release, 2 March 2020, p 1, On the link: https://news.anz.com/new-zealand/posts/2020/03/anz-loan-calculator, Date of view: 26/06/2020.*

[4] *Norfund, **Norfund has been exposed to a serious case of fraud**, Press Release from Norfund, 13 May 2020, p 1.*

- تعني بمفهومها الواسع: أيُّ مخاطر لا تندرج في فئة مخاطر السوق أو مخاطر الائتمان. هذا التعريف واسع للغاية، لأنه يتضمن العديد من المخاطر التي ليست مخاطر السوق أو مخاطر الائتمان. ولكن، بالمعنى الدقيق للكلمة، لا يمكن اعتبارها مخاطر تشغيلية أيضًا.
- وتعني بمفهومها الضيق: المخاطر الناتجة عن العمليات بما في ذلك فشل العمليات أو أنظمة المعلومات أو فشل تقني. ومع ذلك، يركز هذا التعريف على العمليات فقط ولا يتضمن أحداث المخاطر التشغيلية الأخرى مثل الاحتيال الداخلي...إلخ.
- ولكن أفضل تعريف هو الصادر عن **لجنة بازل للرقابة المصرفية** في اتفاقية بازل II الذي عرَّف المخاطر التشغيلية بأنها: "مخاطر الخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات والأنظمة الداخلية والعناصر البشرية، والأحداث الخارجية. ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة".[1]

المطلب الثالث: أنواع ومصادر المخاطر التشغيلية.

إن تطور وتعقد الخدمات المالية والمصرفية، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، وتوسع البنوك في ممارسة أنشطتها على المستوى الدولي، بالإضافة إلى الاعتماد على جهات أخرى في توفير بعض الخدمات قد أدى إلى زيادة أهمية المخاطر التشغيلية، حيث أصبح لها دورا بارزا في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك والمؤسسات المالية.[2]

وقد حددت لجنة بازل للرقابة المصرفية في اتفاقية بازل II سبع فئات للمخاطر التشغيلية وهي:

1. **الاحتيال الداخلي:** وهو الفعل الذي يهدف إلى الاحتيال، اختلاس الممتلكات أو التحايل على اللوائح التنظيمية والقانون. مثل السرقة، التزوير، التلف الناتج عن اختراق الكمبيوتر...إلخ.
2. **الاحتيال الخارجي:** وهو الفعل الذي يقوم به طرف ثالث، يهدف إلى الاحتيال، اختلاس الممتلكات أو التحايل على والقانون. مثل سوء الإبلاغ المتعمد للوظائف، سرقة الموظفين، و.....
3. **ممارسات التوظيف والسلامة في مكان العمل:** وهو فعل يتعارض مع قوانين العمل أو اتفاقات الصحة أو السلامة أو التي تؤدي إلى دفع مطالبات الإصابات الشخصية أو من أحداث التمييز أو الاختلاف. مثل: تعويض العمال، انتهاك قواعد صحة وسلامة الموظفين، انتهاك أنشطة العمل...إلخ.
4. **ممارسات العملاء، المنتجات والأعمال التجارية:** وهو فشل غير مقصود أو اهمال الوفاء بالتزام المهنية لعملاء محددين (بما في ذلك شرط الائتمانية ومدى ملائمتها) أو من طبيعة أو تصميم المنتج. حيث تشمل:

---

[1] *Francisco Javier Población García,* ***Financial Risk Management: Identification, Measurement and management****, Palgrave Macmillan, UK, 2017, pp 277-278.*

[2] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص 5.

الخروقات الائتمانية، اساءة استخدام معلومات العملاء السرية، وأنشطة التداول غير الصحيحة على حساب البنك، غسيل الأموال، وبيع المنتجات غير المصرح بها.

5. **الأضرار التي لحقت بالأصول المادية:** وهي خسارة أو تلف الأصول المادية نتيجة الكوارث الطبيعية أو أحداث أخرى (الإرهاب مثلا)
6. **تعطل الأعمال وفشل النظام:** وهو ناتج عن أي تعطل في العمل أو فشل نظام معين. مثل أعطال الأجهزة والبرامج ومشكلات الاتصال...إلخ.
7. **التنفيذ وإدارة العمليات:** وهي فشل معالجة المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف التجارية والبائعين. وتشمل: أخطاء ادخال البيانات، فشل إدارة الضمانات والوثائق القانونية غير المكتملة، سوء أداء الطرف الآخر...إلخ.[1]

[1] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Sound Practice for the Management and Supervision of Operational Risk****, Bank for International Settlements, July 2002, pp 2-3.*

المبحث الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل.

لقد ظهرت الحاجة الملحة لبناء أدوات وعمليات خاصة تهدف إلى إدارة مخاطر التشغيل الناشئة عن أخطاء بشرية ونظم متبعة، فإدارة هذه المخاطر على درجة من الصعوبة وتحتاج إلى إدارة عليا تؤسس لمعايير فعالة من أجل التقليل من هذه المخاطر مع الأخذ في الحسبان كل ما له صلة بالمخاطر التشغيلية، لأن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح البنوك.[1] وسنسلط الضوء في هذا المبحث إلى ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وفق متطلبات لجنة بازل وطرق إدارتها في البنوك الجزائرية.

المطلب الأول: إدارة المخاطر التشغيلية وفق متطلبات لجنة بازل.

أولا: اتفاقيات بازل، مضامينها وتطوراتها.

تسعى اتفاقيات بازل من خلال تطوراتها أساسا إلى تنظيم ما يسمى بكفاية رأس المال للبنوك، نظرا لأهمية هذا الأخير في الحفاظ على أموال المودعين وعلى السلامة المالية للبنك ككل، إضافة إلى تنظيم جوانب أخرى كالسيولة، قياس المخاطر، الشفافية والإفصاح، انضباط السوق...إلخ.، وقد عرف تحديد مكونات نسبة بازل لكفاية رأس المال عدة تعديلات، تعكس تطورات اتفاقيات بازل طيلة أكثر من عقدين من الزمن، ويمكن استعراض هذه التطورات فيما يلي:

1. التعريف بلجنة بازل:

بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية، وتزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها والتي منحتها البنوك العالمية، مما سبب أزمات لهذه البنوك، إضافة إلى المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوروبية بسبب نقص رؤوس الأموال الأولى، قامت السلطات الإشرافية في أقطار مجموعة الدول الصناعية العشرة الكبرى (وهي: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى كل من: لوكسمبورغ وسويسرا) بتشكيل لجنة من خبراء السلطات النقدية والبنوك المركزية في هذه الدول تجتمع عادة في مقر بنك التسويات الدولية ***BIS*** (***Bank of International Settlements***) بمدينة بال (بازل) السويسرية، وبها تقع أمانتها العامة، لذلك سُميت هذه اللجنة باسم لجنة بازل للإشراف المصرفي (***Basel Committee on Banking Supervision***)، عرفت توصياتها فيما بعد بمقررات لجنة بازل، وكان ذلك نهاية سنة 1974.[2]

---

[1] علي محبوب، علي سنوسي، **قياس المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والمصارف الإسلامية باستخدام تقنية *Z-Score* لقياس الاستقرار المالي بالتطبيق على مصرف السلام الجزائر للفترة 2016-2017**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جانفي 2020، ص 406.

[2] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 67.

2. إتفاقية بازل I وتعديلاتها:

أ. **إتفاقية بازل I:** بعد أن تشكلت لجنة بازل بدأت عملها سنة 1975، وبعد سلسلة من الجهود والاجتماعات قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال، والذي عُرِف باتفاقية بازل I، وذلك في جويلية 1988 ليصبح ذلك اتفاقا عالميا. وبعد أبحاث وتجارب تم وضع نسبة عالمية لكفاية رأس المال تعتمد على نسبة هذا الأخير إلى الأصول حسب درجة خطورتها وبطريقة مرجحة، وقدرت هذه النسبة بـــ 8% ، وأوصت اللجنة من خلاله على تطبيق هذه النسبة اعتبارا من نهاية عام 1992 ، ليتم تطبيقها بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات بدءا من سنة 1990، وكانت هذه التوصيات مبنية على مقترحات تقدم بها Peter Cooke*، والذي أصبح بعد ذلك رئيسا للجنة، لذلك سميت تلك النسبة السابقة لكفاية رأس المال بنسبة بازل، أو نسبة كوك، ويسميها الفرنسيون أيضا بمعدل الملاءة الأوروبي (RSE).[1]

وقد قامت مقررات لجنة بازل المصرفية على أساس تصنيف الدول إلى مجموعتين، الأولى متدنية المخاطر وتضم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، يضاف إلى ذلك دولتان هما: سويسرا والمملكة العربية السعودية. أما المجموعة الثانية فهي عالية المخاطر وتضم بقية دول العالم.

وتتحدد كفاية رأس المال وفقا للاعتبارات التالية:

- ربط احتياطات رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن أنشطته المختلفة، بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانيته.
- تقسيم رأس المال إلى مجموعتين أو شريحتين:

← رأس المال الأساسي: يشمل (حقوق المساهمين + الاحتياطات المعلنة والاحتياطات العامة والقانونية + الأرباح غير الموزعة أو المحتجزة) – (القيم المعنوية + الاستثمار في الشركات التابعة).

← رأس المال التكميلي: يشمل الاحتياطات غير المعلنة + احتياطات إعادة تقييم الأصول + مخصصات لمواجهة مخاطر عامة أو خسائر القروض + الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين أو غيرهم (القروض المساندة) + الأدوات الرأسمالية الأخرى التي تجمع بين خصائص حقوق المساهمين والقروض.

ويجب احترام الشروط الآتية في رأس المال:

- ألا يزيد رأس المال التكميلي على رأس المال الأساسي.
- ألا تزيد نسبة القروض التي يحصل عليها البنك من المساهمين والتي تدخل ضمن هذا الإطار عن 50% من رأس المال الأساسي.

---

* خبير مصرفي إنجليزي ومدير بنك إنجلترا المركزي، كان من أوائل من اقترح إنشاء لجنة بازل وأصبح أول رئيس لها.

[1] آسيا محجوب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- ألا تزيد المخصصات العامة كحد أقصى عن 2% مرحليا، ثُم تُحدد بـ 1.25 من الأصول والالتزامات العرضية المرجحة بالخطر، لأنها لا ترقى إلى حقوق الملكية.
- تخضع احتياطات إعادة التقييم للأصول لاعتبارات معينة (خصم بنسبة 55% لاحتمال خضوع هذا الفرق للضريبة عند بيع الأصول).
- الأوراق المالية التي تتحول إلى أسهم (يتم سدادها بعد حقوق المودعين وقبل المساهمين).
- يُشترط لقبول أية احتياطات سرية ضمن قاعدة رأس المال المساند أو التكميلي أن يكون موافقا عليها ومعتمدة من قبل السلطات الرقابية، وأن تكون من خلال حساب الأرباح والخسائر، وأن لا يكون لها صفة المخصص، وبعض الدول لا تسمح بها.[1]

تُحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول وفق جدول خاص وضعته لجنة بازل، وتتراوح هذه الأوزان من صفر إلى 100%، كما وضعت جدولا آخر لأوزان المخاطر للتعهدات خارج الميزانية تتراوح من 20% إلى 100%. كما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول (3-4) : أوزان المخاطر للأصول حسب نسبة بازل

درجة المخاطرة	نوعية الأصول
صفر	النقدية + القروض الممنوحة للحكومات المركزية والبنوك المركزية والقروض الممنوحة بضمانات نقدية وبضمان أوراق مالية صادرة للحكومات + المطلوبة أو المضمونة من حكومات وبنوك مركزية في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
10 إلى 50%	القروض الممنوحة لهيئات القطاع العام المحلية (حسبما يتقرر وطنيا).
%20	القروض الممنوحة لبنوك التنمية الدولية وبنوك دول منظمة (OECD) + النقدية رهن التحصيل.
%50	قروض مضمونة برهونات عقارية، ويُشغلها ملاكها.
%100	جميع الأصول بما فيها القروض التجارية + قروض ممنوحة للقطاع الخاص + قروض ممنوحة لأطراف خارج دول منظمة (OECD) ويتبقى استحقاقها ما يزيد عن عام + قروض ممنوحة لشركات قطاع عام اقتصادية + مساهمات في شركات أخرى + جميع الموجودات الأخرى.

المصدر: سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**مرجع سبق ذكره، ص 70.

تُحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات العرضية (التعهدات خارج الميزانية)، بضرب قيمة الالتزام في معامل ترجيح الخطر (حسب الجدول اللاحق)، ثم يتم ضرب الناتج في معامل الترجيح للالتزام الأصلي (المدين) أو المقابل له في أصول الميزانية، ومعاملات الترجيح للتعهدات خارج الميزانية هي كالآتي:[2]

[1] سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2006، ص 153.

[2] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الجدول (3-5): أوزان المخاطر المرجحة لعناصر خارج الميزانية.

أوزان المخاطرة	البنود
%100	بنود مثيلة للقروض (مثل الضمانات العامة للقروض).
%50	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان، تنفيذ عمليات مقاولات أو توريدات).
%20	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل تتسم بالتصفية الذاتية (الاعتمادات المستندية).

المصدر: سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 71.

وعليه يصبح معدل كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل كما يلي:

$$\frac{\text{رأس المال } (\text{الشريحة } 1 + \text{الشريحة } 2)}{\text{مجموع الأصول والتعهدات بطريقة مرجحة الخطر}} \geq 8\%$$

ب. **التعديلات التي أدخلت على إتفاقية بازل I (بازل 1.5)**: بعد وضع هذه النسبة (نسبة كوك) رأت المصارف ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، وذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات، لذلك أصدرت لجنة بازل اتفاقية خاصة لاحتساب كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية بعد أن كانت الاتفاقية الأولى تُعنى بمخاطر الائتمان فقط، وقد كان ذلك في جانفي 1996، بعد أن طرحتها كاقتراح للنقاش في أفريل 1995، لتصبح جاهزة للتطبيق سنة 1998.

من خلال هذا التعديل يمكن للبنوك أن تختار بين الصيغة التنظيمية التي وضعتها اللجنة والنماذج الداخلية الخاصة بكل بنك على حده والتي يضعها لمواجهة مخاطره السوقية، ومع أن هذه التعديلات أبقت على معدل الملاءة الإجمالية عند 8% كما ورد في اتفاق بازل I إلا أنها عدلت من مكونات رأس المال الإجمالي كما يلي:

- الشريحة الأولى: رأس المال المدفوع + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة.
- الشريحة الثانية: رأس المال المساند أو التكميلي، كما هو محدد في اتفاقية 1998.
- الشريحة الثالثة: قروض مساندة لأجل سنتين. (أي الديون الفرعية قصيرة الأجل، مما يسمح بتحويلها إلى حقوق ملكية إذا عجزت الشركة عن الوفاء بمتطلبات رأس المال النظامية).

عند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للبن يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب مقياس المخاطر السوقية في 12.5 (وذلك على أساس أن 100 مقسومة على 8 وهي الحد الأدنى لكفاية رأس المال تساوي 12.5)، ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة لأوزان المخاطرة.

وبما أن المخاطر السوقية قد تختلف من بنك لآخر فقد تضمنت مقترحات اللجنة طرق إحصائية لقياس هذه المخاطرة منها القيمة المعرضة للمخاطر (VAR) إضافة إلى مقاييس كمية ونوعية أخرى.

تصبح إذن العلاقة المعدلة لحساب كفاية رأس المال كما يلي:[1]

$$\%8 \leq \frac{\text{إجمالي رأس المال} \left(\text{شريحة } 1 + \text{شريحة } 2 + \text{شريحة } 3\right)}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر الائتمانية} + \text{مقياس المخاطرة السوقية} \times 12.5}$$

3. إتفاقية بازل II:

في جوان 1999 نشرت لجنة بازل اقتراحات أولية لإطار جديد لقياس الملاءة المصرفية (كفاية رأس المال) يحلُّ محلَّ اتفاقية عام 1988، وتدخل فيه معايير تأخذ في الاعتبار وبشكل أكثر دقة وشمولية معامل المخاطرة في ميزانيات المصارف. وفي 16 جانفي 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا وتفصيلا حول الإطار الجديد السابق لمعدل الملاءة المصرفية، وطلبت إرسال التعليقات عليها من المعنين والمختصين والهيئات (ومنها صندوق النقد الدولي) قبل نهاية عام 2001، وكان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الاتفاق قبل نهاية عام 2001، لكن نظرا لكثرة الردود والملاحظات تمت إجازة واعتماد النسخة بشكلها النهائي في جوان 2004، وحُدد لها أجل تطبيق يمتد إلى نهاية سنة 2006 كحد أقصى، وهو الذي عُرف باتفاقية بازل II. يقوم الاتفاق على ثلاثة أسس أو دعائم هي:

أ. **الدعامة الأولى:** طريقة مستحدثة لحساب كفاية رأس المال المرجح بأوزان المخاطرة واللازم لمواجهة مختلف المخاطر، حيث جاءت بتغييرات جوهرية في معالجة مخاطر الائتمان والسوق، وأضافت نوعا آخر من المخاطر وقدمت لها تغطية شاملة وهي مخاطر التشغيل، والتي لم يكن لها أي حساب في اتفاقية بازل I.

ويلاحظ في اتفاق بازل II أنه أبقى الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8% إلا أن قاعدة الموجودات التي يُحسب على أساسها تم توسيعها إلى حد يؤدي إلى زيادة رأس المال المطلوب.[2]

وبذلك تصبح المعادلة الإجمالية لحساب رأس المال لمواجهة المخاطر الثلاثة (الائتمان، السوق والتشغيل) كما يلي، وهي التي سميت بنسبة ماكدونو (McDonough)*:

$$\%8 \leq \frac{\text{إجمالي رأس المال}}{\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر التشغيل}}$$

ويمكن كتابة النسبة الإجمالية بشكل أكثر تفصيلا كما يلي:

$$\%8 \leq \frac{\text{إجمالي رأس المال} \left(\text{شريحة } 1 + \text{شريحة } 2 + \text{شريحة } 3\right)}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر الائتمانية} + \text{مقياس المخاطرة السوقية} \times 12.5 + \text{مقياس المخاطرة التشغيلية} \times 12.5}$$

---

[1] سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-155.

[2] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

* *William J.McDonough*: خبير مصرفي أمريكي، رئيس البنك الاحتياطي الفيدرالي لنيويورك، وهو الذي تولى رئاسة لجنة بازل من 1998 إلى 2003.

ب. **الدعامة الثانية:** ضمان وجود طريقة فعالة للمراجعة والمراقبة، أي أن يكون للبنك أو غيره من المؤسسات المالية الخاضعة لإشراف الجهات الرقابية الآلية اللازمة للتقييم الداخلي لتحديد رأس المال الكافي كنهج للرقابة الاحترازية ضد المخاطر.

ج. **الدعامة الثالثة:** نظام فاعل لانضباط السوق والسعي إلى استقراره أو الانضباط بسلوكيات السوق (Market Discipline)، وهذا يتطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية أن تقوم بالإفصاح عن رأسمالها ومدى تعرضها للأخطار، والطرق المتبعة لتحديد حجم الخطر حتى يكون عملاء هذه المؤسسات ودائنوها على علم بها، ولتمكنوا من تقدير المخاطر التي يواجهونها نتيجة تعاملهم مع هذه المؤسسات.[1]

4. إتفاقية بازل III:

نشرت لجنة بازل منذ جويلية 2009 مجموعة وثائق بغرض تطوير الدعائم الثلاثة لبازل II، أي بعد انفجار الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 وانهيار العديد من البنوك، ولاحتواء ومواجهة هذه الأزمة أكثر؛ نشرت اللجنة في 17 ديسمبر 2009 وثيقتين مهمتين (تعزيز مرونة القطاع المصرفي، الإطار الدولي لقياس مخاطر السيولة: معاييرها والرقابة عليها) تعتبران مسودة اتفاقية بازل III بغرض إخضاعهما للإثراء والمناقشة والفحص، هذه العملية الأخيرة انتهت في 16 أفريل 2010.

بعد اجتماع محافظي البنوك المركزية والمسؤولين الماليين الممثلين للأعضاء الـ 27 للجنة بازل بعد توسيعها، وذلك في مقر اللجنة ببنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية في 12 سبتمبر 2010، وبعد المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم بسيول العاصمة الكورية الجنوبية في 12 نوفمبر 2010، اعتُمدت رسميا اتفاقية بازل III والمتعلقة بالمتطلبات الجديدة لكفاية رأس المال والسيولة ونشرت بتاريخ: 16 ديسمبر 2010، على أن تدخل حيز الالتزام رسميا في أول جانفي 2013، وخلال أجل يمتد إلى سنة 2019، مع وضع محطتين للمراجعة خلال سنتي 2013 و2015.

وإن كانت لجنة بازل ترى بأن هناك اتفاق مرحلي أطلقت عليه بازل 2.5 يعزز قياسات المخاطر المتعلقة بالتوريق قد تم اعتماده في جويلية 2009 على ألا يتجاوز أجل تطبيقه نهاية 2011، بينما في ديسمبر 2010 أنجزت اللجنة بازل III الأصلية وقررت بداية تطبيقها في أول جانفي 2013 وعلى المراحل أو المحطات المذكورة سابقا.[2]

تشمل اتفاقية بازل III على خمسة محاور أساسية هي:

أ. تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رؤوس الأموال أموال البنوك، حيث قامت بتضييق مفهوم رأس المال، إذ أن رأس المال الأساسي (الشريحة 1) أصبح يقتصر على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة

[1] المرجع نفسه، ص ص 88-89.

[2] سليمان ناصر، **المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2014، ص 46.

يُضاف إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها، وسميت بالشريحة 1 الإضافية. بينما رأس المال التكميلي (الشريحة 2) فهو يقتصر على الأدوات لمدة لا تقل عن خمس سنوات، والتي يمكنها تحمّل الخسائر قبل الودائع أو ما يشبهها من التزامات البنك تجاه الغير، وألغت بازل III كل ما عدا ذلك من مكونات رأس المال التي كانت مقبولة عملا بالاتفاقات السابقة خاصة الشريحة 3. ويمكن توضيح تركيبة رؤوس أموال البنوك الجديدة والمطلوبة في ظل بازل III مقارنة ببازل II بالجدول التالي:

الجدول (3–6): تركيبة رؤوس الأموال الجديدة للبنوك بالانتقال من بازل II إلى بازل III (%).

	الحد الادنى لرأس المال (حقوق الملكية من الأسهم العادية)			**رأس المال الأساسي (الشريحة الأولى لرأس المال)**			**رأس المال الإجمالي**		
	الحد الأدنى	**الشريحة الاحتياطية**	**المعدل المطلوب**	**الحد الأدنى**	**الشريحة الاحتياطية**	**المعدل المطلوب**	**الحد الأدنى**	**الشريحة الاحتياطية**	**المعدل المطلوب**
بازل II	2			4			8		
بازل III	4.5	2.5	7	6	2.5	8.5	8	2.5	10.5
شريحة احتياطي مواجهة الخسائر والأزمات	تتراوح بين: 0 و2.5								

المصدر: سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 93.

إن الاتفاقية الجديدة تُلزم البنوك برفع الحد الأدنى لرأس المال من 2% إلى 4.5% ابتداء من أول جانفي 2015، كما تُلزمها بإضافة هوامش على شكل مصدّات رأسمالية تحوطية، وهي هامش احتياطي للحفاظ على رأس المال (الشريحة الاحتياطية) يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5% من الأصول والتعهدات المصرفية يبدأ تكوينه تدريجيا ابتداء من 1 جانفي 2016 لينتهي في 1 جانفي 2019، ليصل مجموع الحد الأدنى لرأس المال الأولي إلى 7%. وبنفس الطريقة بالنسبة للشريحة الأولى (رأس المال الأساسي) من 4% إلى 6% ومع إضافة احتياطي الحفاظ على رأس المال تصل إلى 8.5%. وكذلك رأس المالي الإجمالي من 8% وبعد إضافة الاحتياطي المذكور يصل إلى 10.5% بحلول 2019، هذا بالإضافة إلى هامش احتياطي آخر لاستخدامه في مواجهة الأزمات الدورية المختلفة والمحتملة مستقبلا يتراوح بين 0 و2.5% مع ملاحظة أن الهامش الأول إجباري والثاني اختياري.

وبالنسبة لمراحل الزيادة التدريجية لتركيبة رأس المال بمختلف مكوناته حسب بازل III فهي كما يلي:

الجدول (3–7): مراحل التحول التدريجي إلى التركيبة الجديدة رأس المال حسب بازل III (%).

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الحد الأدنى لنسبة رأس المال من حقوق المساهمين	3.5	4	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
الشريحة 1 الإضافية	1	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
رأس مال التحوط				0.63	1.25	1.88	2.5
الحد الأدنى لحقوق المساهمين + رأس مال التحوط	3.5	4	4.5	5.13	5.75	6.38	7
الحد الأدنى لرأس المال (الشريحة 1)	4.5	5.5	6	6	6	6	6
الحد الأدنى لرأس المال (الشريحة 2)	3.5	2.5	2	2	2	2	2
الحد الأدنى من إجمالي رأس المال (الشريحة 1 + الشريحة 2)	8	8	8	8	8	8	8
الحد الأدنى من إجمالي رأس المال + رأس مال التحوط	8	8	8	8.63	9.25	9.88	10.5

المصدر: سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

وبذلك تصبح المعادلة الإجمالية لحساب رأس المال لمواجهة المخاطر الثلاثة (الائتمان، السوق والتشغيل) كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي رأس المال}\left(\text{شريحة 1} + \text{شريحة 2}\right)}{\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر التشغيل}} \geq 10.5\%$$

ب. تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة التي تنشأ عن العمليات على المشتقات وتمويل سندات الدين وعمليات إعادة الشراء، من خلال فرض متطلبات رسملة إضافية للمخاطر التي تم ذكرها، وأيضا لتغطية الخسائر التي تنتج عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق.

وبعبارة أخرى توسيع مفهوم المخاطر، حيث حاولت الاتفاقية الاخذ بعين الاعتبار كل المخاطر المادية التي يمكن أن تلحق بالبنك أثناء أداء نشاطه بما فيها مخاطر الأطراف المقابلة في عقود المشتقات، وقد بينت كيفية حسابها وخصصت جزءًا من رأس المال لتغطيتها، وربطت ذلت بتعديل التقييم الائتماني عند حدوث انخفاض في الملاءة الائتمانية للطرف المقابل.

كما خصصت اتفاقية بازل III جزءًا من رأس المال لتغطية المخاطر الناجمة عن عمليات التوريق والتوريق المعقد، بعدما أهملتها اتفاقية بازل II، وذلك يتطلب من البنوك اهتماما أكبر بإجراء تحليلات أكثر صرامة على الائتمان.

ج. أدخلت لجنة بازل نسبة جديدة هي نسبة الرافعة المالية (Leverage Ratio)، وتهدف لوضع حد أقصى لتزايد نسبة الديون في النظام المصرفي، وتمثل الأصول داخل وخارج الميزانية دون أوزان ترجيحية إلى رأس المال من الشريحة الأولى، وهذه النسبة يجب أن لا تقل عن 3%.

$$\frac{\text{الشريحة الأولى لرأس المال}}{\text{إجمالي أصول الميزانية وخارجها}} \geq 3\%$$

د. المحور الرابع يتمثل أساسا في نظام يهدف إلى حث البنوك على ألا تربط عمليات الإقراض التي تقوم بها بشكل كامل بالدورة الاقتصادية، لأن ذلك يربط نشاطها بها، بحيث في حالة النمو والازدهار تنشط البنوك بشكل كبير فيما يخص تمويل الأنشطة الاقتصادية، أما في حالة الركود الاقتصادي يتراجع نشاط الإقراض فيتسبب في إطالة فترة الركود.

ويفرض المقترح الجديد "بازل III " على المصارف من جهة، تكوين مؤونات للأخطار المتوقعة، وذلك أثناء السنين الجيدة أي في أوقات الازدهار تحسباً للسنين العجاف والركود عندما تتدهور نوعية القروض، بدلاً من الوضع القائم حيث تكوَّن مؤونات للديون المشكوك بتحصيلها أو الهالكة أي للخسائر المحققة، كما يفرض من جهة أخرى تكوين منطقة عازلة إضافية للرأسمال من خلال زيادة الاحتياطيات وعدم توزيع الأرباح، ويضاعف هذا العازل من الرساميل المكوّن أثناء الازدهار والنمو؛ قدرة المصارف على استيعاب الصدمات أثناء فترات الركود أو الأزمات.

هـ. المحور الخامس والأخير يتناول مسألة السيولة التي اتضحت أهميتها لعمل النظام المالي خاصة – بعد الأزمة المالية العالمية، حيث أن لجنة بازل وفي سبيل وضع معيار عالمي لها، تقترح نسبتين:

- **الأولى**: خاصة بالمدى القصير وتطلق عليها "نسبة تغطية السيولة (LCR)"، وتُحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة والتي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يوماً من التدفقات النقدية لديه، وتهدف هذه النسبة إلى جعل المصرف يلبي احتياجاته من السيولة ذاتياً في حالة أزمة طارئة. وتمر هذه النسبة بمرحلتين: أن تكون أكبر أو تساوي 60% بحلول سنة 2015، ثم تساوي 100% بحلول سنة 2019.

$$\text{LCR} = \text{الأصول عالية الجودة/ صافي التدفقات النقدية الخارجة لـ 30 يوم} \geq 100\%$$

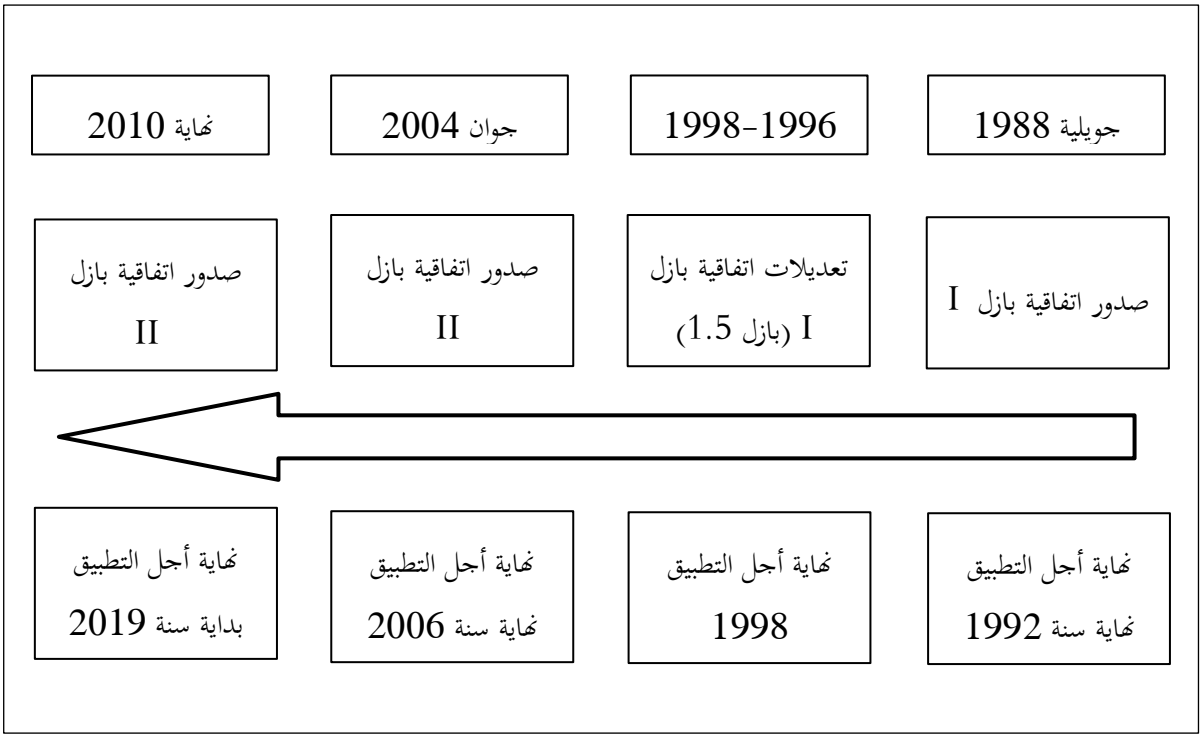
- **الثانية**: لقياس السيولة البنيوية أو الهيكلية في المدى المتوسط والطويل (أكثر من سنة) وتسمى بـ "نسبة صافي التمويل المستقر (NSFR)"، والهدف منها أن يتوفر للمصرف مصادر تمويل مستقرة لأنشطته، ويجب أن تكون أكبر أو تساوي 100% بحلول سنة 2018.

$$\text{NSFR} = \text{التمويل المستقر المتاح/ التمويل المستقر المطلوب} \geq 100\%$$

نذكر في الأخير بأنه بالرغم من حرص الكثير من دول العالم على تطبيق مقررات لجنة بازل (لكونها معايير مصادق عليها)، إلا أن هذه اللجنة لا تملك صلاحيات قانونية لفرض توصياتها على الدول ولو كانت الدول

الأعضاء في اللجنة، وبالتالي فإن الأمر يتطلب اعتماد محافظي البنوك المركزية في مختلف الدول للتوصيات الصادرة عن هذه اللجنة لتصبح ملزمة لها.[1] والشكل الموالي يلخص مسار تطور اتفاقيات بازل للرقابة المصرفية.

الشكل (3-2): مسار تطور اتفاقيات بازل للرقابة المصرفية.



المصدر: سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ثانيا: طرق احتساب رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية حسب معيار بازل II:

قدمت مقررات لجنة بازل II ثلاث طرق مختلفة لحساب رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية، كما يلي:

1. **أسلوب المؤشر الأساسي (*Basic Indicator Approach*)**: وهو أسلوب يمكن تطبيقه لدى أي بنك بغض النظر عن درجة تعقيد هيكله وعملياته،[2] وفقا لهذا الأسلوب يجب على البنوك التي تستخدم المؤشر الأساسي أن تحتفظ برأسمال للمخاطر التشغيلية يساوي نسبة مئوية ثابتة يرمز لها بـ ***alpha*** من متوسط إجمالي الدخل خلال السنوات الثلاث السابقة التي حقق فيها البنك ربح، حيث تستبعد السنة التي يكون فيها إجمالي دخل البنك صفرا أو خسارة ويتم احتساب متوسط سنتين فقط، فإذا حقق البنك خسارة لسنتين أو أكثر من السنوات الثلاثة الأخيرة، يطبق الركن الثاني من الاتفاق أين يحق لسلطة الرقابة المصرفية أن تحدد متطلبات رأس المال الواجب الاحتفاظ به لتغطية المخاطر التشغيلية.

---

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-98.

[2] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **الأطر الخاصة بالمخاطر التشغيلية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019، ص 15.

هذه الطريقة تعتمد على إجراءات بسيطة (هي ليست لقياس المخاطر بمعناها المحدد)، وهي ليست للبنوك النشطة دوليا، أو البنوك المعرضة لمخاطر تشغيل عالية.[1]

وفق هذه الطريقة يتم تعريف الدخل الإجمالي على أنه صافي دخل الفوائد بالإضافة إلى الدخل من غير الفوائد، والمقصود من هذا التعريف أن:

أ. يتضمن إجمالي أي مخصصات (على سبيل المثال الفوائد غير المدفوعة)؛

ب. يتضمن إجمالي تكاليف التشغيل، بما في ذلك الرسوم المدفوعة لمقدمي الخدمات الخارجيين؛

ج. يستبعد أي أرباح محققة/خسائر محققة من بيع أوراق مالية في سجلات البنك؛

د. يستبعد أي بنود غير عادية أو غير نظامية، وكذلك أي دخل ناتج من نشاطات التأمين.

ويتم تطبيق هذا الأسلوب وفق المعادلة الآتية:

$$Kbia = [\Sigma (Gi1.....n \times \alpha)]/n$$

حيث:

Kbia: متطلبات رأس المال لمواجهة مخاطر التشغيل وفقا لأسلوب المؤشر الأساسي.

Gi: الدخل الإجمالي للسنوات الثلاث الماضية عندما تكون موجبة.

α: معامل ألفا 15% وفقا لما قررته لجنة بازل.

n: عدد السنوات الثلاث الماضية التي يكون فيها الدخل الإجمالي موجب.[2]

2. الأسلوب المعياري (*The Standardized Approach*): يعتبر الأسلوب المعياري طريقة أكثر تقدما لتحديد رأس المال المطلوب لتغطية مخاطر التشغيل وتخضع له البنوك النشطة دوليا. وتبعا لهذا الأسلوب تم تقسيم أنشطة البنك إلى خطوط الأنشطة القياسية وتعيين المؤشر المناسب (صافي الدخل مع الفوائد وصافي الدخل بدون فوائد)، حيث تتوافق متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية مع متطلبات رأس المال في خطوط الأنشطة الفردية.

وقد اقترح الاتحاد الأوروبي ثمانية أنشطة قياسية ووضع مؤشرا لكل منها، حيث يتوافق كل نشاط مع نسبة مئوية ثابتة (معامل بيتا) من المؤشر ذو الصلة.[3] ويتم احتساب هذا المؤشر بضرب متوسط الدخل الإجمالي على مدى السنوات الثلاث الماضية لكل خط عمل في "عامل بيتا" لخط العمل هذا، ومن ثم يتم جمع النتيجة

---

[1] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[2] *Office of the Superintendent of Financial Istitutions Canada,* ***Revised Capital Adequacy Requirements Guideline: Chapter 8 – Operational Risk,*** *October 2018, p 4, Available on: https://www.osfi-bsif.gc.ca/Eng/fi-if/rg-ro/gdn-ort/gl-ld/Pages/CAR19_gias.aspx*

[3] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية (دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية في الجزائر)**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 120.

لتحديد إجمالي رأس المال المطلوب لتغطية مخاطر التشغيل. [1] وفيما يلي يستم عرض القيم المختلفة لمعامل بيتا حسب دليل الاتحاد الأوروبي:

الجدول (3–8): قيم بيتا المختلفة لخطوط الأعمال.

نوعية النشاط	المؤشر	معامل بيتا β
β1* تمويل الشركات *Corporate finance	إجمالي الدخل	%18
β2* تجارة ومبيعات *Trading & sale	إجمالي الدخل	
β5* المدفوعات والتسويات *Payment & settlement	إجمالي الدخل	%15
β4* خدمات تجارية مصرفية *Commercial banking	إجمالي الدخل	
β6* خدمات الوكالة *Agency services	إجمالي الدخل	
β8* خدمات السمسرة بالوساطة (للأفراد) *Retail brokerage	إجمالي الدخل	%12
β3* خدمات مصرفية بالتجزئة (للأفراد) *Retail banking	إجمالي الدخل	
β7* إدارة الأصول *Asset management	إجمالي الدخل	

المصدر: سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

وبذلك يتم حساب متطلبات رأس المال لمواجهة مخاطر التشغيل وفق العلاقة التالية:

$$Ktsa = [\Sigma \text{ année } 1\text{-}3 \max ((\Sigma\ Gi1\text{-}8 \times \beta 1\text{-}8), 0)]/3$$

حيث:

- *Ktsa*: متطلبات رأس المال لمواجهة مخاطر التشغيل وفقا للمنهج المعياري.
- *Gi1-8*: الدخل السنوي لكل نوع من النشاطات البنكية، أو مجمل الربح عن سنة محددة وفقا للتعريف الوارد ضمن أسلوب المؤشر الأساسي لكل نوع من الأنشطة الثمانية.
- *β1-8*: نسبة ثابتة محددة من طرف لجنة بازل وهي تمثل نسبة رأس المال اللازمة لكل نوع من النشاطات أو المطلوب إلى مستوى مجمل الربح لكل نوع من الأنشطة الثمانية.[2]

ولكي يسمح للبنك باستخدام المنهج المعياري يجب أن يثبت البنك أن لديه أنظمة لتوزيع الدخل بين خطوط الأعمال كما يجب أن يستوفي المعايير التالية:

أ. وجود وحدة إدارة المخاطر التشغيلية مهمتها تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التشغيلية؛

ب. يجب على البنك تتبع الخسائر ذات الصلة حسب خط الأعمال وخلق الحوافز لتحسين المخاطر التشغيلية؛

[1] *Francisco Javier Población García, Op Cit, 2017, p 290.*

[2] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-87.

ج. يجب الإبلاغ عن الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية بانتظام من قبل مؤسسة الائتمان؛

د. يجب توثيق نظام إدارة المخاطر التشغيلية بشكل جيد؛

هـ. يجب أن تخضع عمليات الإدارة وأنظمة تقييم المخاطر التشغيلية لمراجعات دورية مستقلة من قبل المراجعين الداخليين أو المراجعين الخارجيين أو كليهما.[1]

3. أسلوب القياس المتقدم (*Advanced Measurement Approach*): يسمح به للبنوك النشطة دوليا أيضا وذات المخاطر التشغيلية العالية.[2] ويعتبر هذا الأسلوب أكثر الأساليب حساسية وتعقيدا في قياس المخاطر التشغيلية، ويتم قياس متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية اعتمادا على البيانات الصادرة عن أنظمة الرقابة الداخلية، حيث يسمح للبنوك في هذه الحالة باستخدام مخرجات هذه الأنظمة سواء كانت كمية أو نوعية، والعمل على تقدير متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية وفقا لتلك المخرجات، ويشترط في هذه الحالة بأن تضع السلطة الرقابية حد أدنى لرأس المال المطلوب اعتمادا على الأسلوب المعياري.[3]

ولكي يسمح للبنك باستخدام منهج القياس المتقدم يجب توافر المعايير التالية:

- **معايير عامة:** وجود وحدة إدارة مخاطر مستقلة، وتوفر مصادر ومعلومات كافية؛
- **معايير وصفية:** دور متميز لمجلس الإدارة، وجود وحدة إدارة المخاطر التشغيلية، تقديم تقارير داخلية والالتزام بها، بالإضافة إلى تحليل السيناريوهات.

وتوجد عدة طرق ضمن أساليب القياس المتقدم منها:

أ. منهج القياس الداخلي *Internal Measure Approach*.

ب. منهج توزيع الخسائر *Loss Disribution Approach*.

ج. طريقة بطاقات النقاط *Scorecards*.[4]

هذا ويجب أن على البنوك أن تتبنى أسلوب القياس الملائم بناء على عدة عوامل لها علاقة بمنتجات البنك وعملياته والأنشطة التي يمارسها، بحيث يتصف أسلوب القياس بالتوثيق الدقيق والقابلية للإثبات. ويجب أن يعتمد البنك في تقديراته على البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة وتحليل السيناريوهات والعوامل التي تعكس بيئة العوامل وأنظمة الرقابة الداخلية، وعلى البنوك التي ترغب في تطبيق كل من الأسلوب المعياري أو أسلوب القياس المتقدم استيفاء كافة المتطلبات الكمية والنوعية التي تؤهلها لذلك وفقا لمقررات لجنة بازل II.[5]

---

[1] *Francisco Javier Población García, op. cit. p 291.*

[2] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**،مرجع سبق ذكره، ص 87.

[3] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

[4] سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

[5] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

ثالثا: طرق احتساب رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية حسب معيار بازل III:

في ديسمبر 2017، قدمت لجنة بازل للإشراف المصرفي النهج الموحد الجديد لقياس الحد الأدنى المطلوب لرأس مال المخاطر التشغيلية، والذي يحل محل جميع مناهج المخاطر التشغيلية الموجودة في اتفاقية بازل II.[1] حيث ينطبق النهج الموحد على البنوك النشطة دوليا على أساس موحد، في حين تمتلك السلطات الإشرافية السلطة التقديرية لتطبيق هذا الأسلوب على البنوك غير النشطة دوليًا.[2] ويكمن الهدف من ذلك، هو توحيد إجراءات احتساب البنوك لهذه المخاطر وتسهيل عملية المقارنة فيما بينهم، ومن المتوقع وفقا لما ورد في تلك الإرشادات أن يتم اتخاذ الترتيبات اللازمة من قبل السلطات الرقابية والبنوك لتطبيق هذا الأسلوب بتاريخ: 2022/01/01. حيث يعتمد الأسلوب المعياري لقياس المخاطر التشغيلية على احتساب العناصر التالية:[3]

1. مؤشر الأعمال (*Basic Indicator*): هو عبارة عن مؤشر بسيط لقياس مخاطر التشغيل يتم حسابه اعتمادا على بيانات القوائم المالية للبنوك (قائمة الدخل)، وبيان الدخل لديه كالتالي:

$$BI = ILDC + SC + FC$$

حيث يتم حساب كل مكون من مكونات مؤشر الأعمال على أساس متوسط ثلاث سنوات ساقة لبنود هذه العناصر وفق المعادلات التالية:[4]

***ILDC* (*Interest, Leases & Dividend Component*)**: يمثل الفوائد والتأجير التمويلي والتوزيعات النقدية. ويمكن حسابه كالآتي:

$$ILDC = Min\ [Abs\ (Avg\ (interest\ income - interest\ expense);\ 2.25\% \times Avg\ (interest\ earning\ assets)] + Avg\ (dividend\ income)$$

أي:

ILDC= الحد الأدنى [لمتوسط القيمة المطلقة لصافي دخل الفوائد أو متوسط الأصول الـمُدرة للعائد × 2.25%] + متوسط توزيعات الأرباح.

***SC*:** يمثل الخدمات التي يقدمها البنك. ويمكن حسابه كالآتي:

$$SC = Max\ [Avg\ (other\ operating\ income);\ Avg\ (other\ operating\ expense)] + Max\ [Avg\ (fee\ income);\ Avg\ (fee\ expense)]$$

أي:

---

[1] *Financial Stability Institute,* ***Operational risk standardised approach – Executive Summary****, Bank for International Settlements, 24 January 2019, p 1.*

[2] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Basel 3: Finalising Post-Crisis Reforms****, Bank for International Settlements, December 2017, p 128.*

[3] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[4] البنك المركزي المصري، **ورقة مناقشة بشأن إدارة مخاطر التشغيل والحد الأدنى لرأس المال الرقابي اللازم لمقابلتها: وفقا لإصلاحات بازل 3 الصادر في 2017**، 2019، ص ص 8-9.

SC = الحد الأعلى [لمتوسط إيرادات تشغيل أخرى أو متوسط مصروفات تشغيل أخرى] + الحد الأعلى[لمتوسط إيرادات الأتعاب أو متوسط مصروفات الأتعاب].

FC : يمثل الأوراق المالية. ويمكن حسابه كالآتي:

FC = Abs[(Avg (Net P & L trading)] +Abs[(Avg (Net P & L Banking Book)]

SC = [(متوسط القيمة المطلقة لصافي دخل محفظة المتاجرة + متوسط القيمة المطلقة لصافي الدخل من المحفظة لغير أغراض المتاجرة].

حيث أن:

Avg: المتوسط على ثلاث سنوات.

2. مكون مؤشر الأعمال *BIC* (*Business Indicator Component*): ويحتسب بضرب مؤشر الأعمال (*BI*) في معامل حدي يدعى (αi)؛ وهو معامل ترتفع قيمته بارتفاع حجم مؤشر الأعمال. كما هو موضح بالجدول أدناه:[1]

المجموعة	قيمة متوسط مؤشر الأعمال (مليار يورو)	αi
1	≤1	%12
2	1 < BI≤30	%15
3	> 30	%18

على سبيل المثال إذا كان مؤشر الأعمال (BI) يساوي 35 مليار يورو، فإن:

مكون مؤشر الأعمال = (1 × 12%) + (30-1) × 15% + (35-30) × 18% = 5.37 مليار يورو[2]

3. مضاعف الخسارة الداخلية *ILM* (*The Internal Loss Multiplier*): وهو مؤشر يستند إلى العلاقة النسبية بين معدل الخسائر التاريخية لدى البنك ومكون مؤشر الأعمال (*BIC*) كالتالي:[3]

$$ILM = Ln\ (exp\ (1) - 1 + (LC/BIC)^{0.8})$$

حيث أن:

LC: مكون الخسائر، هو المتوسط السنوي للخسائر الناتجة عن مخاطر التشغيل على مدى 10 سنوات السابقة مضروبا في 15 (معامل ثابت محدد من قبل لجنة بازل). كجزء من الانتقال إلى النهج المعياري، يُسمح للبنوك التي ليس لديها 10 سنوات من بيانات الخسارة أن تستخدم ما لا يقل عن 5 سنوات من

[1] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

[2] *Basel Committee on Banking Supervision, **Basel 3: Finalising Post-Crisis Reforms**, Op Cit, p 129.*

[3] البنك المركزي المصري، مرجع سبق ذكره، ص 3.

البيانات لحساب مكون الخسارة. ويجب على البنوك التي ليس لديها 5 سنوات من بيانات الخسارة عالية الجودة أن تحسب متطلبات رأس المال استنادًا فقط إلى مكون مؤشر الأعمال (*BIC*).

من خلال تطبيق المعادلة السابقة يمكن الحصول على إحدى النتائج التالية لمضاعف الخسارة الداخلية:

أ. مضاعف الخسارة الداخلية (*ILM*)=1، وذلك عندما يكون مكون الخسائر (*LC*) يساوي مكون مؤشر الأعمال (*BIC*).

ب. مضاعف الخسارة الداخلية (*ILM*)>1، وذلك عندما يكون مكون الخسائر (*LC*) أكبر مكون مؤشر الأعمال (*BIC*). وهذا يعني أن البنك لديه خسائر تشغيلية تفوق قيمتها متوسط قيمة مكون مؤشر الأعمال، وبالتالي فإنه مطالب بأن يحتفظ رأسمال مرتفع يكفي لمقابلة هذه المخاطر.

ج. مضاعف الخسارة الداخلية (*ILM*)<1، وذلك عندما يكون مكون الخسائر (*LC*) أقل مكون مؤشر الأعمال (*BIC*). وهذا يعني أن البنك لديه خسائر تشغيلية منخفضة مقارنة بمتوسط قيمة مكون مؤشر الأعمال، وبالتالي فإنه مطالب بالاحتفاظ برأسمال أقل يتناسب مع الحجم المحدود لتلك المخاطر.[1]

يعد تطبيق الأسلوب المعياري الجديد (*SA*) لحساب متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية (*Operational Risk Capital*) عاملا مهما في تحسين قياس حساسية مخاطر التشغيل لدى البنوك من خلال دمج كل مكون مؤشر الأعمال (*BIC*) والذي يعكس حجم نشاط البنك ومضاعف الخسائر الداخلية (*ILM*) وفقا للمعادلة التالية:[2]

$$ORC = BIC \times ILM$$

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية وفق متطلبات لجنة بازل.

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في 25 فيفري 2003 ورقة تتضمن عشرة مبادئ لمساعدة البنوك والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية بعنوان: "الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية والإشراف عليها"، وقد تم تقسيم المبادئ العشرة إلى أربعة أقسام رئيسية: الأول؛ تهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر، والثاني؛ إدارة المخاطر والتحكم فيها ومراقبتها، والثالث؛ دور السلطة الرقابية، والأخير؛ أهمية الإفصاح. حيث تساعد هذه المبادئ في توفير الإطار العام لإدارة المخاطر التشغيلية ومراقبتها وضبطها بفعالية.[3] تم تنقيحها في عام 2011 عقب الأزمة المالية العالمية تحت عنوان "مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر

---

[1] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Basel 3: Finalising Post-Crisis Reforms****, Op Cit, p 129.*

[2] البنك المركزي المصري، مرجع سبق ذكره، ص 3.

[3] رفيدة قمر الدولة محمد إبراهيم، محمد عوض الكريم الحسين، **سبل التحوط من المخاطر التشغيلية لأنشطة التمويل الأصغر: دراسة حالة المصارف السودانية ومؤسسات التمويل الأصغر العاملة بولاية الجزيرة**، مجلة السودان الأكاديمية للبحوث والعلوم، المجلد 7، العدد 16، السودان، جانفي 2020، ص 30.

التشغيلية"، ليتم مراجعتها بعد ذلك ونشرها في أكتوبر 2014 حيث قسمت هذه المبادئ إلى 11 مبدأ كما يلي:[1]

1. المبدأ الأول: ثقافة المخاطر التشغيلية.

من مسؤولية مجلس إدارة البنك العمل على تأسيس ثقافة شاملة ومتينة لإدارة المخاطر داخل البنك وذلك يوضع المبادئ السليمة والحوافز المناسبة لتبني السلوك المسؤول من قبل الموظفين في البنك. ومن مسؤولية مجلس الإدارة تضمين إدارة المخاطر التشغيلية ضمن منظومة إدارة المخاطر في البنك ككل.

2. المبدأ الثاني: إطار إدارة المخاطر التشغيلية.

على البنك أن يقوم بتطبيق وتطوير واستدامة عمليات إدارة المخاطر لديه، ويجب اختيار إطار إدارة المخاطر التشغيلية اعتمادا على عدد من العوامل التي تتضمن طبيعة البنك وهيكله وحجمه ومدى تعقيد عملياته ومنظومة المخاطر المقبولة لديه.

3. المبدأ الثالث: مجلس الإدارة

على مجلس إدارة البنك العمل على إقرار إطار لإدارة المخاطر التشغيلية ومراجعته بشكل دوري، والتأكد من قيام الإدارة التنفيذية بتطبيق السياسات والأنظمة بشكل فعال وعلى كافة المستويات الإدارية.

4. المبدأ الرابع: قبول تحمل المخاطر التشغيلية.

على مجلس إدارة البنك مراجعة وإقرار منظومة المخاطر المقبولة بخصوص المخاطر التشغيلية التي تبين بشكل تفصيلي طبيعة المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك، وأنواعها، والمستويات المقبولة لتلك المخاطر لدى البنك.

5. المبدأ الخامس: الإدارة العليا.

على الإدارة التنفيذية إعداد دليل واضح وفعال وسليم لأسس الحاكمية في البنك مع تحديد خطوط المسؤولية والمساءلة، وتعد الإدارة التنفيذية مسؤولة عن تطبيق السياسات والأنظمة التي تكفل إدارة المخاطر التشغيلية لجميع منتجات البنك ونشاطاته وعملياته بما يتوافق مع المستويات المقبولة للمخاطر التشغيلية لدى البنك.

6. المبدأ السادس: تحديد وتقييم المخاطر.

من مسؤولية الإدارة التنفيذية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية الكامنة في جميع المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة، والتأكد من المخاطر والحوافز الكامنة مفهومة جيدا.

7. المبدأ السابع: إدارة التغيير

من مسؤولية الإدارة التنفيذية التأكد من وجود إجراءات اعتماد (*Approval Process*) لجميع منتجات البنك ونشاطاته والأنظمة لديه، بحيث تكفل هذه الإجراءات تقييم دقيق للمخاطر التشغيلية.

---

[1] *Ariane Chapelle,* ***Operational Risk Management : Best Practice in the Financial Services Industry****, John Wiley & Sons Ltd, UK, 2019, p 80.*

8. المبدأ الثامن: المراقبة والتقرير (والإبلاغ).

يجب على الإدارة التنفيذية تطبيق إجراءات مراقبة دورية لمنظومة المخاطر التشغيلية وتحديد حجم الخسائر المادية التي قد تنتج عن تلك المخاطر، هذا ويجب أن تتبنى الإدارة التنفيذية الأطر اللازمة لضمان رفع تقارير دقيقة تتضمن معلومات يمكن الاعتماد عليها من قبل أصحاب القرار (مجلس إدارة البنك، الإدارة التنفيذية، المستويات الإدارية المعنية بتنفيذ خطط الطوارئ في حال مواجهة مخاطر تشغيلية).

9. المبدأ التاسع: الرقابة والتخفيف.

على البنوك أن تتبنى بيئة رقابية سليمة ومتينة قائمة على سياسات وإجراءات وأنظمة ضبط ورقابة داخلية وتطبيق آليات واستراتيجيات لتخفيف المخاطر التشغيلية أو نقلها إلى طرف ثالث.

10. المبدأ العاشر: مرونة الأعمال واستمراريتها.

على البنك أن يضع خطط تضمن استمرارية عمل البنك بما يكفل استمرارية قدرة البنك على تنفيذ عملياته بأقل الخسائر في حال حصول عطل أو حدث يؤثر بشكل جوهري على أحد خطوط الأعمال الرئيسة لدى البنك.

11. المبدأ الحادي عشر: دور الإفصاح.

يجب على البنك أن يقوم بالإفصاح العام حتى يتمكن المساهمين وأصحاب المصالح من تقييم فعالية ومنهجية إدارة المخاطر التشغيلية لدى البنك.[1]

المطلب الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل.

كانت أول مسايرة لاتفاقية بازل I في المنظومة المصرفية الجزائرية، بصدور التنظيم رقم 90-01 المؤرخ في 04 جويلية 1990 والمتعلق بنسبة الحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، حيث جاء في مادته الرابعة ما يلي: "ينبغي أن تمثل الأموال الخاصة المحددة على هذا النحو (أي بعد تحديدها في المواد السابقة)، نسبة تغطية الأخطار لا تقل عن 8%".

ثم صدر بعد ذلك التنظيم رقم 91-09 بتاريخ 14 أوت 1991 المحدد لقواعد الحيطة والحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية، حيث نص في مادته الثانية على وجوب حد أدنى للنسبة بين مبلغ الاموال الخاصة للبنك، والمبلغ الذي يمثل مجموع الاخطار التي يواجهها من خلال عملياته، ولكن لم يحدد هذه النسبة كما في التنظيم السابق، بل أشار إلى أنها ستحدد لاحقا بتعليمة من طرف بنك الجزائر. كما أشار بنوع من التفصيل إلى مكونات رأس المال الأساسي والتكميلي، وكذا العناصر التي تشكل مخاطرة ويجب احتسابها في مقام النسبة، قبل أن يتم تعديل بعض هذه المكونات بموجب التنظيم رقم 95-04 الصادر بتاريخ 20 أفريل 1995 المعدل

[1] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk****, Bank for International Settlements, 6 October 2014, pp 6-33.*

والمتمم للتنظيم رقم 91-09 الصادر في 14 أوت 1991 المحدد لقواعد الحيطة والحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية.

جاءت بعد التنظيم رقم 91-09، التعليمة رقم 91-34 بتاريخ 14 نوفمبر 1991 والمتعلقة بتحديد قواعد الحيطة والحذر لتسيير البنوك والمؤسسات المالية، لتحدد الحد الأدنى لنسبة الأموال الخاصة للبنك إلى مجموع أخطاره في مادته الثالثة بـ 8%، وذلك توضيحا لما ورد في التنظيم رقم 90-01، وذلك بوضع رزنامة للوصول بنسبة كفاية رأس المال بالتدريج كما حددتها النسبة العالمية أي نسبة بازل، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-9): رزنامة التحديد التدريجي للحد الأدنى لكفاية رأسمال البنوك في الجزائر سنة 1991.

التاريخ أو الأجل	النسبة بـ (%)
نهاية شهر ديسمبر 1992	4
نهاية شهر ديسمبر 1993	5
بداية شهر جويلية 1994	8

المصدر: التعليمة رقم 91-34 المؤرخة في 14 نوفمبر 1991.

ويبدو أن البنوك العاملة في الجزائر لم تتمكن من مواكبة هذه الرزنامة، مما اضطر بنك الجزائر بعدها إلى إلغاء هذه التعليمة، وإصدار التعليمة 94-74 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 المتعلقة بتحديد قواعد الحيطة والحذر لتسيير البنوك والمؤسسات المالية، والتي ألزم من خلالها البنوك الاحتفاظ بملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي 8% تطبق بشكل تدريجي، مع آخر أجل للتنفيذ نهاية ديسمبر 1999، وذلك وفق المراحل الآتية:

الجدول رقم (3-10): رزنامة التحديد التدريجي للحد الأدنى لكفاية رأسمال البنوك في الجزائر سنة 1994.

التاريخ أو الأجل	النسبة بـ (%)
نهاية شهر جوان 1995	4
نهاية شهر ديسمبر 1996	5
نهاية شهر ديسمبر 1997	6
نهاية شهر ديسمبر 1998	7
نهاية شهر ديسمبر 1999	8

المصدر: التعليمة رقم 94-74 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994.

وقد حددت المادة 5 من التعليمة رقم 94-74 كيفية حساب رأس المال الخاص بالبنك في جزئه الأساسي، بينما حددت المواد 6 و7 العناصر التي تُحتسب ضمن رأس المال التكميلي للبنك، ومجموع هذين الجزئين يشكل رأس المال الخاص بالبنك مع توضيحات أكبر في ملحق التعليمة، بينما بينت المادة 9 منها مجموع العناصر التي يتوفر فيها عنصر المخاطرة، وصنفتها المادة 11 وفق أوزان المخاطرة الخاصة بها وهذا بالنسبة لعناصر

الميزانية، أما بالنسبة لعناصر خارج الميزانية فقد قسمتها نفس المادة إلى أربع فئات حسب درجة مخاطرتها، مع تبيان مكونات كل فئة في ملحق التعلمية، وكل ذلك بطريقة مشابهة لما ورد في مقررات بازل I.

يلاحظ من خلال التعليمة السابقة، تأخر في تطبيق اتفاقية بازل I من طرف البنوك الجزائرية إلى نهاية سنة 1999، بينما حددت لجنة بازل آخر أجل لتطبيقها بنهاية سنة 1992. كما أن هذه اللجنة منحت للبنوك فترة انتقالية مدتها ثلاث سنوات للالتزام بمعيارها، بينما منحت التعليمة السابقة للبنوك الجزائرية فترة تصل غلى خمس سنوات لتطبيق هذا المعيار، بعد أن منحتها التعليمة السابقة والملغاة (91-34) فترة ثلاث سنوات ونصف وفشلت في ذلك. ويبدو أن هذا التأخر في التطبيق كان بسبب الفترة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق الحر في تلك الفترة، والتطبيق المتدرج للإصلاحات الاقتصادية منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي.

أما بالنسبة لتعديلات بازل I، فلم يسايرها التنظيم الاحترازي في الجزائر في الموعد المحدد سنة 1998، لا من حيث إضافة شريحة ثالثة لرأس المال في بسط النسبة الخاصة بحساب كفاية رأس المال، ولا من حيث إدراج مخاطر السوق في مقام تلك النسبة مع مخاطر الائتمان.

أما بالنسبة لاتفاقية بازل II، فإن التنظيم رقم 02-03 الصادر بتاريخ 14 نوفمبر 2002 والمتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، يشير إلى مخاطر التشغيل (الخطر العملياتي كما يسميه في النسخة العربية) ويعرفه في مادته الثانية على أنه: خطر ناجم عن نقائص تصميم وتنظيم وتنفيذ إجراءات القيد في النظام المحاسبي وبشكل عام في أنظمة الإعلام الخاصة بمجموعة من الأحداث المتعلقة بعمليات البنك أو المؤسسة المالية المعنية، ويلاحظ على هذا التعريف أنه لا يشير بوضوح إلى الأحداث الخارجية للبنك.

كما يلاحظ على التنظيم، أنه يعترف بمخاطر التشغيل منذ أن كانت اتفاقية بازل II قيد الإثراء والمناقشة، وقبل أن تصدر في صيغتها النهائية في جوان 2004، ولكن لا يدرجها في مقام النسبة الخاصة بحساب كفاية رأس المال من خلال تعليمة تفصيلية، تلك النسبة التي بقيت تحسب حسب طريقة بازل I.

وتنفيذًا لما ورد في التنظيم السابق، فقد طبقت السلطة النقدية والمالية في الجزائر برنامج دعم عصرنة القطاع المالي الجزائري (*Appui à la Modernisation du Secteur Financier Algérien (AMSFA*، في إطار برنامج (*MEDA*) الذي تنفذه بالشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وقد تمكنت في إطار هذا البرنامج من تأسيس نظم للمراقبة الداخلية لعدد من البنوك خاصة العمومية منها، ومن المعلوم أن تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك يعد ركن من الأركان الثلاثة الأساسية لاتفاقية بازل II.

كما أصدر بنك الجزائر بعد ذلك، النظام رقم 11-03 المؤرخ في 24 ماي 2011 والمتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك، والذي يحث البنوك على إنشاء نظام مراقبة داخلية لمنح القروض والاقتراض من البنوك خاصة تلك التي تمت في السوق النقدية، بحيث يتم تحديد حد أقصى للقروض المقدمة والقروض المتحصل عليها، وشروط كل عملية، بالشكل الذي يُمكن من توظيف التمويلات المتحصل عليها مع مراعاة إجراءات إدارة المخاطر وتسيير

السيولة. ويمكن اعتبار هذا التنظيم تكملة لما ورد في التنظيم رقم 02-03 المشار إليه سابقًا، والذي يجبر البنوك على إنشاء أنظمة – للمراقبة الداخلية، في محاولة لمسايرة اتفاقية بازل II. وأصدر أيضا النظام رقم 11-04 المؤرخ في 24 ماي 2011 والمتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، وقد عرف هذه الأخيرة في مادته الأولى على أنها مخاطر عدم القدرة على مواجهة التزامات أو عدم قدرة فك أو تعويض وضعية، نظرا لحالة السوق، وذلك في أجل محدد بتكلفة معقولة. كما ألزم البنوك والمؤسسات المالية في مادته الثانية أن تحوز فعليا، وفي كل وقت، على السيولة الكافية لمواجهة التزاماتها، في قدر استحقاق أدائها، بواسطة مخزون من الأصول السائلة.[1]

وبتاريخ 28 نوفمبر 2011 أصدر بنك الجزائر النظام رقم 11-08 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يلغي أحكام النظام 02-03، كما أنه لا يختلف كثيرا عنه إلا أنه يشير هذه المرة بوضوح إلى أن مخاطر سعر الفائدة جزء من مخاطر السوق، وأن الأحداث الخارجية جزء من مخاطر التشغيل، ويوضح بشكل أكبر طرق قياس كلا النوعين من المخاطر، ولكن دون صدور تعليمة تفصيلية تدرجهما ضمن حساب نسبة كفاية رأس المال.

أما بالنسبة لاتفاقية بازل III، فلم يرد لحد الآن أي تنظيم أو تعليمة تبين حساب معدل كفاية رأس المال بطريقة مشابهة لما ورد في اتفاقية بازل III، لكن مع ذلك تجب الإشارة إلى أن النظام 14-01 المؤرخ في 16 فيفري 2014 والمتضمن نسب الملاءة المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية والذي يلغي أحكام النظام رقم 91-09 المؤرخ في 14 أوت 1991، نص على رفع نسبة الملاءة من 8 إلى 9.5% ابتداء من أول أكتوبر 2014، على أن يغطي رأس المال الأساسي كلا من مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل بنسبة 7% على الأقل، إضافة إلى فرض تكوين هامش بنسبة 2.5% من الأموال الخاصة القاعدية سماه "وسادة أمان". وحول التنظيم للجنة المصرفية منح مهلة للبنوك للتطبيق التدريجي لهذه الإجراءات، كما خولها أيضا فرض نسبة ملاءة أكبر إذا اقتضى الأمر. ويلاحظ هنا أن هذا التنظيم يأخذ من بازل II إدراج كل من مخاطر السوق ومخاطر التشغيل في نسبة كفاية رأس المال، إضافة إلى حساب ترجيحات مخاطر الائتمان حسب تنقيط وكالة ستاندرد آند بورز، ويأخذ من بازل III رفع النسبة الإجمالية ولكن ليس إلى 10.5% كما تنص الاتفاقية بل أقل، إضافة إلى فرض الهامش والذي تسميه الاتفاقية باحتياطي الحفاظ على رأس المال. ويبدو أن الأمر يحتاج كالعادة إلى تعليمية تفصيلية لكيفية تطبيق هذا التنظيم.[2]

---

[1] نظام رقم 11-04 المؤرخ في 24 ماي 2011 يتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، ج.ر العدد 54، المؤرخة في 02 أكتوبر 2011.

[2] سليمان ناصر، آدم حديدي، **تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة: أي دور لبنك الجزائر؟**، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-23.

خلاصة الفصل:

تعد المخاطر التشغيلية موضوعا حديثا على الساحة المصرفية تم طرحه من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية في إطار اتفاقية بازل II، وعلى الرغم من أن هذا الصنف من المخاطر قائم منذ قيام النشاط المصرفي، إلا أن أمر إبرازه والاهتمام به ووضع متطلبات رأسمالية لمواجهته والتحوط له يعتبر أمرا حديثا نسبيا ولا يزال في مراحله الأولى للتطبيق نظرا لكون آثاره السلبية لم تكن بارزة وواضحة في السابق. وكما هو الحال بالنسبة للمخاطر الائتمانية والمخاطر السوقية، فقد حددت لجنة بازل ثلاثة مناهج يمكن للبنوك أن تلجأ إليها لتقدير رأس المال المطلوب لتغطية هذا النوع من المخاطر، وهي: أسلوب المؤشر الأساسي، الأسلوب المعياري وأسلوب القياس المتقدم. ليتم استبدالها بنهج موحد في إطار اتفاقية بازل III بهدف توحيد إجراءات احتساب البنوك لهذه المخاطر وتسهيل عملية المقارنة فيما بينهم.

وبالنسبة للجهاز المصرفي الجزائري فقد انطوى على منظومة من الأطر التشريعية الحاكمة لإدارة المخاطر المصرفية، المستوحاة أصلا من القواعد المنبثقة عن اتفاقيات بازل، والتي تعكس بحق التوجه نحو تبني المعايير الاحترازية الدولية، لكن هذا لا ينفي تحديات الالتزام العملي بهذه المعايير والذي ترجم في عدم مسايرتها على النحو المنشود، فدوما كان يبرز التأخر في الالتزام بتطبيقها أو غياب الآليات الموضحة لذاك التطبيق، ورغم أن الجزائر تعترف بالمخاطر التشغيلية حتى قبل صدور اتفاقية بازل II، وأوضحت بشكل أكبر طرق قياسها، إلا أنها لم تصدر حتى الآن تعليمة تفصيلية تدرجها ضمن حساب نسبة كفاية رأس المال.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

نستعرض من خلال هذا الفصل الجوانب التطبيقية لدور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال التطرق لمنهجية الدراسة بتحديد طبيعة المجتمع وعينة الدراسة وكذا معايير القياس وأسلوب جمع البيانات والأساليب الاحصائية المستخدمة، ومن ثم تحليل فقرات الاستبيان، وفي الأخير اختبار النموذج البنائي المقترح واختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

وعليه قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** منهجية وأداة الدراسة.
- **المبحث الثاني:** تحليل وتفسير نتائج الدراسة؛
- **المبحث الثالث:** اختبار النموذج البنائي وتحليل الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية وأداة الدراسة.

يتناول هذا المبحث من الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين وتعريف أداة الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل الدراسة.

المطلب الأول: مكونات ومنهجية الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس.[1] بغرض التعرف على الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم إعداد استبانة الدراسة وتوزيعه على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي *SPSS* واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **البيانات الثانوية:** وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الأنترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.
3. **المعالجات الإحصائية:** تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي *SPSS*، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

أ. النسب المئوية والتكرارات؛

ب. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛

ج. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛

د. اختبار T لمتوسط عينة واحدة *One sample T TesT*؛

هـ. معامل الانحدار المتعدد التدريجي (*Stepwise Multiple Regression*).

و. أسلوب تحليل المسار *Path analysis* باستخدام البرنامج الإحصائي *SPSS Amos*.

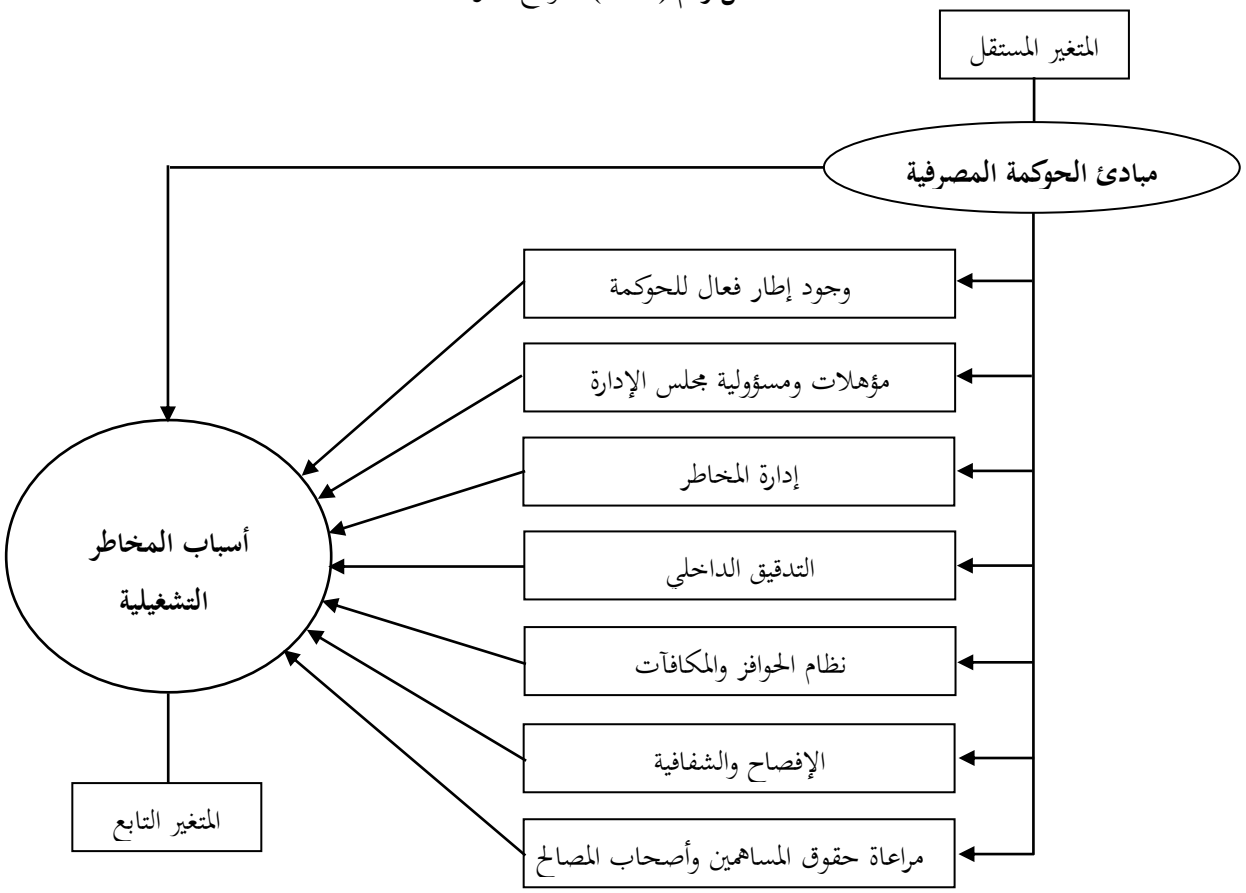
ثانيا: نموذج الدراسة.

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

---

[1] عبد المجيد قدي، **أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية (الرسائل والأطروحات)**، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للترجمة وللنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 104.

الشكل رقم (4-1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

يمثل الشكل رقم (4-1) مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة وذلك نظرا لطبيعة الدراسة، حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في مبادئ الحوكمة المصرفية وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. بينما تتمثل المتغيرات التابعة في أسباب المخاطر التشغيلية، وهي: مخاطر العمليات الداخلية، مخاطر العنصر البشري، مخاطر نظم المعلومات، مخاطر البيئة الخارجية.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر والبالغ عددها 20 بنكاً تجارياً منها 06 بنوك عمومية، وبنك مختلط و13 بنك خاص أجنبي.[1] وذلك لدراسة الدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية.
2. **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من إطارات البنوك العامة والخاصة العاملة في الجزائر، حيث اعتمدت الباحثة في توصيل استمارات الاستبيان إلى عينة الدراسة بالتسليم المباشر وعن طريق الأنترنيت، ولقد تم

[1] *Banque d'Algérie,* ***Les Banques Commerciales, 02 Janvier 2020****, sur le lien : https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm*

حساب العينة المناسبة للمجتمع من خلال معادلة ريتشارد جيجر، وعن طريق الإكسل، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4–2): طريقة حساب العينة الممثلة أو المناسبة للمجتمع عن طريق معادلة ريتشارد جيجر

20	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة			
19.05744618	إذاً ——————— حجم العينة =			
0.05	1.96	39.2	1536.64	0.002646
$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N}\left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$		معادلة ريتشارد جيجر		
N	حجم المجتمع			
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96			
D	نسبة الخطأ			

وعليه فإن العدد المناسب للعينة لكي تمثل فعلا المجتمع هو 19 بنك، ولزيادة المصداقية تم اعتماد 20 بنكا. وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4–1): عينة الدراسة.

البنوك العامة	البنوك الخاصة		البنوك المختلطة
البنك الخارجي الجزائري	المؤسسة المصرفية العربية الجزائر	*Natixis Algeria*	بنك البركة الجزائر
البنك الوطني الجزائري	سوسيتي جنرال الجزائر (*Société Générale*)	*Citibank N.A.Algeria*	
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	البنك العربي الجزائر	*BNP Paribas el-djazair*	
بنك التنمية المحلية	*Trust Bank Algeria*	بنك الخليج الجزائر	
القرض الشعبي الجزائري	بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر	*Fransabank el-djazair*	
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	بنك السلام الجزائر	*HSBC ALGERIA*	
	Crédit Agricole- corporate & investissement bank Algerie		

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولقد تم توزيع 570 استبانة على جميع أفراد العينة؛ تجاوبت معنا 224 استبانة ولكن تم الغاء 19 استبانة كونها لا تستوفي شروط الاعتماد عليها، ليصل عدد الاستبانات القابلة للدراسة 205 استبانة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-2): استبانات الدراسة.

الرقم	المجتمع	العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة للدراسة
01	20	20	570	224	205

المصدر: من إعداد الباحثة.

3. **خصائص عينة الدراسة:** سنتناول في هذا العنصر كل من المستوى العلمي والتخصص العلمي والمستوى الوظيفي وكذا سنوات الخبرة لعينة الدراسة.

أ. **المستوى العلمي:** يبين الجدول رقم (4-3) أن أغلب عينة الدراسة من حاملي شهادة الليسانس بنسبة 37.1% وحاملي شهادة الماستر بنسبة 32.7% مما يدل على وجود كفاءة علمية في عينة الدراسة تؤهلهم للإجابة بطريقة صحيحة على أسئلة الاستبيان.

الجدول رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

المستوى الأكاديمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ليسانس	76	37.1
ماستر	67	32.7
ماجستير	18	8.8
دكتوراه	18	8.8
أخرى	26	12.7
المجموع	205	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

ب. **التخصص العلمي:** يلاحظ من الجدول رقم (4-4) أن أغلبية المجيبين من عينة الدراسة تخصصهم العلمي مالية وبنوك بنسبة 51.7%، وهي الفئة الأنسب للإجابة على فقرات الاستبيان. كما أن 20.5% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة وتدقيق. وهذا من شأنه أن يساعد في زيادة موثوقية النتائج التي تصل إليها الدراسة.

الجدول رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
محاسبة وتدقيق	42	20.5
مالية وبنوك	106	51.7
إدارة أعمال	4	2.0

أخرى	53	25.9
المجموع	205	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

ج. **المستوى الوظيفي**: يبين الجدول رقم (4-5) تنوع الوظائف بين مدراء ومدققين بنسبة 17.6% 12.7% على التوالي، ووظائف أخرى بنسبة 56.6% مما يدعم الثقة في المعلومات المقدمة من قبل المستجوبين.

الجدول رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

العمل الممارس	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير	36	17.6
عضو مجلس إدارة	6	2.9
مراجع حسابات	13	6.3
مدير إدارة المخاطر	8	3.9
مدقق داخلي	26	12.7
أخرى	116	56.6
المجموع	205	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

د. **سنوات الخبرة**: يبين الجدول رقم (4-6) أن 34.6% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، 24.9% تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و19.5% تتراوح خبرتهم بين 10 و15 سنة، و10% تتراوح خبرتهم بين 15 و20 سنة، وهذا يعكس مدى قدرتهم على فهم الموضوع والإجابة بطريقة تعطي نتائج أقرب إلى الواقع.

الجدول رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	51	24.9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	71	34.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	40	19.5
من 15 إلى أقل من 20 سنة	22	10.7
من 20 سنة فأكثر	21	10.2
المجموع	205	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

أولا: التعريف بأداة الدراسة:

لقد تم تصميم الاستبيان بحيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس ردود أفراد عينة الدراسة وتحديد نتائج الاختبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7): مقياس ليكرت الخماسي لعينة الدراسة.

المقياس	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة المعيارية	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولقد تم إعداد الاستبيان من خلال المراحل الآتية:

1. إعداد مسودة الاستبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
2. عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
3. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
4. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم ودمج بعض الأسئلة فيما بينها لتعبر عن فكرة واحدة في السؤال الذي كان حسبهم يعبر عن أكثر من فكرة واحدة؛
5. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان من خلال طرحه للإجابة الأولية عليه والقيام بتعديله وتوضيحه أكثر؛
6. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة مجموعات: **المجموعة الأولى** تتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات، **والمجموعة الثانية** تتناول مبادئ الحوكمة المصرفية، أما المجموعة الثالثة فتتناول مسببات المخاطر التشغيلية، ولقد تم تقسيم كل من المجموعتين الأخيرتين إلى أبعاد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-8): تقسيمات ومكونات الاستبيان.

المجموعات	الأبعاد	البيان	عدد الفقرات
المجموعة الأولى		المعلومات الشخصية	05
المجموعة الثانية	البعد الأول	وجود إطار فعال للحوكمة	07
	البعد الثاني	مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة	09
	البعد الثالث	إدارة المخاطر	07
	البعد الرابع	التدقيق الداخلي	08
	البعد الخامس	نظام الحوافز والمكافآت	04

	البعد السادس	الإفصاح والشفافية	06
	البعد السابع	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	05
المجموعة الثالثة	البعد الثامن	مخاطر العمليات الداخلية	04
	البعد التاسع	مخاطر العنصر البشري	07
	البعد العاشر	مخاطر نظام المعلومات	06
	البعد الحادي عشر	مخاطر البيئة الخارجية	06

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا: صدق وثبات الدراسة:

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

1. صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

أ. صدق الأداة: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة (05) أساتذة محكمين،[1] وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 205 مفردة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

- **المحور الأول: مبادئ الحوكمة المصرفية.**

← وجود إطار فعال للحوكمة:

يبين الجدول رقم (4-9) الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (وجود إطار فعال للحوكمة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-9): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يوجد بالبنك دليل مكتوب للحوكمة يتواءم مع توجيهات بنك الجزائر	0.717	0.000
02	يلتزم البنك بمبادئ الحوكمة وفقا لتوجيهات بنك الجزائر	0.773	0.000
03	يتحقق البنك من وعي وإدراك العاملين بمضمون دليل الحوكمة	0.764	0.000

[1] أنظر الملحق رقم 03.

04	يقوم البنك بالإفصاح عن مدى تطبيقه لمبادئ الحوكمة	0.807	0.000
05	تتابع الجهات الرقابية والإشرافية مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة	0.748	0.000
06	يتم تحديث وتطوير دليل الحوكمة وفقا للتغيرات في حاجات وإجراءات العمل في البيئة المصرفية	0.780	0.000
07	يوجد بالبنك لجنة الحوكمة من مهامها: وضع دليل الحوكمة، ومتابعة تطبيقه، وتعديله عند الحاجة	0.695	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

← مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة:

يبين الجدول رقم (4-10) الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة *R* المحسوبة أكبر من قيمة *R* الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-10): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبرتهم المهنية	0.747	0.000
02	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة الحاليين في بنككم بمؤهلات علمية مناسبة	0.801	0.000
03	أعضاء مجلس الإدارة على دراية تامة بالحوكمة	0.741	0.000
04	يتبنى مجلس الإدارة إقرار برامج التدريب لكافة المستويات الإدارية في البنك بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة ويحرص على تنمية قدراتهم باستمرار	0.707	0.000
05	لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته؛ ويراجعها سنويا	0.749	0.000
06	يتحمل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية التامة عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي	0.741	0.000
07	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن سير أعمال البنك بشكل آمن وسليم وفعال وتحديد مهامها	0.738	0.000
08	يساهم الفصل بين الوظيفتين التنفيذية ورئاسة مجلس الإدارة في تجنب تركز السلطة والصلاحيات ويساعد على توزيع الأعباء المختلفة للموظفين	0.795	0.000
09	يتم تقييم كفاءة وأداء مجلس الإدارة لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية للبنك	0.817	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

← **إدارة المخاطر:**

يبين الجدول رقم (4-11) الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (إدارة المخاطر) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-11): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يوجد بالبنك لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر وتتابع تنفيذها	0.671	0.000
02	تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر وتحديدها	0.596	0.000
03	ترفع اللجنة تقارير دورية حول طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك	0.788	0.000
04	تقوم إدارة المخاطر في البنك بتقويم المخاطر الحالية والمتوقعة وأثارها على إيرادات البنك المتوقعة	0.758	0.000
05	يطبق البنك معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال لمواجهة المخاطر المحتملة	0.719	0.000
06	يعمل البنك على زيادة رأس المال إلى الحد الذي يمكنه من مواجهة الخسائر المحتملة	0.775	0.000
07	يتوافق حجم رأس مال البنك مع حجم المخاطر التي يتعرض لها	0.792	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

← **التدقيق الداخلي:**

يبين الجدول رقم (4-12) الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التدقيق الداخلي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-12): الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يحتوي الهيكل التنظيمي البنك على أنظمة رقابة ومراجعة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات	0.638	0.000
02	يوفر البنك إجراءات مناسبة تمكن العاملين من الإبلاغ عن أية مخالفات محتملة بصورة سرية وفي الوقت المناسب	0.697	0.000
03	تقوم لجنة التدقيق بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية بالبنك	0.774	0.000
04	يستفيد البنك من نتائج عمل المدقق الداخلي ويتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	0.845	0.000
05	يقوم المدقق الداخلي بتقويم دوري لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في البنك	0.796	0.000
06	يلتزم المدقق الداخلي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للتدقيق	0.825	0.000
07	لا يتعرض المدققين لأية تأثيرات عند القيام بتنفيذ مهامهم	0.793	0.000
08	يؤدي المدققين أعمالهم بنزاهة وتجرد من أي تحيز وتعارض في المصالح	0.775	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

← نظام الحوافز والمكافآت:

يبين الجدول رقم (4-13) الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (نظام الحوافز والمكافآت) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-13): الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية	0.870	0.000
02	يتم إقرار مكافآت الموظفين بشكل عادل من خلال لجنة الحوافز والمكافآت المشكلة بقرار من المجلس	0.880	0.000
03	يوجد نظام للحوافز والمكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	0.856	0.000

04	تتناسب سياسات الحوافز والمكافآت مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك على المدى الطويل	0.813	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

← **الإفصاح والشفافية.**

يبين الجدول رقم (4-14) الصدق الداخلي لفقرات البعد السادس من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس (الإفصاح والشفافية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-14): الصدق الداخلي لفقرات البعد السادس.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يلتزم البنك بإعداد وعرض التقارير والقوائم المالية بالمعايير الدولية للتقارير المالية	0.727	0.000
02	يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب ودون تأخير	0.764	0.000
03	يوفر البنك المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية والاستثمارية	0.808	0.000
04	ينشر البنك قوائمه المالية بكل وسائل الإعلام المتاحة	0.852	0.000
05	يتأكد مجلس الإدارة من صحة التقارير المالية بواسطة المدقق الخارجي	0.793	0.000
06	يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة ونزيهة وذات مصداقية من خلال التقارير السنوية والدورية	0.811	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

← **مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.**

يبين الجدول رقم (4-15) الصدق الداخلي لفقرات البعد السابع من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع (مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-15): الصدق الداخلي لفقرات البعد السابع.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	توزع المهمات والواجبات بين العاملين في الشركة على أسس قائمة على العدل والمساواة	0.769	0.000
02	يراعي البنك كافة حقوق المساهمين الأساسية التي كفلها القانون ويحافظ عليها	0.808	0.000
03	يعامل البنك جميع المساهمين بطريقة متساوية، وبخاصة صغار المساهمين والمساهمين الأجانب	0.842	0.000
04	يعترف البنك بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح ويتاح لهم الحصول على تعويضات في حالة انتهاكها	0.827	0.000
05	يحترم البنك علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الوقت المتفق عليه	0.840	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

- **المحور الثاني: أسباب المخاطر التشغيلية.**

← مخاطر العمليات الداخلية.

يبين الجدول رقم (4-16) الصدق الداخلي لفقرات البعد الثامن من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثامن (مخاطر العمليات الداخلية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (sig) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثامن صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-16): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثامن.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	ضعف نظام الرقابة الداخلية	0.846	0.000
02	عجز أو ضعف الإجراءات والسياسات الإدارية والتنظيمية	0.861	0.000
03	الأخطاء في إدخال البيانات	0.837	0.000
04	الإهمال أو اتلاف أصول العملاء	0.631	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

← مخاطر العنصر البشري

يبين الجدول رقم (4-17) الصدق الداخلي لفقرات البعد التاسع من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد التاسع (مخاطر العنصر البشري) والمعدل الكلي لفقراته، والذي

بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث إن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد التاسع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-17): الصدق الداخلي لفقرات البعد التاسع.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء من قبل الموظفين	0.829	0.000
02	التلاعب في الدفاتر والسجلات	0.975	0.000
03	عدم الالتزام بقواعد العمل المصرفي كأن يتجاوز موظفو الائتمان السلطات الائتمانية المخولة لهم أو سوء إدارة الضمانات	0.854	0.000
04	عدم احترام الموظفين لأخلاقيات المهنة	0.845	0.000
05	التعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك	0.858	0.000
06	إساءة استخدام بيانات العملاء السرية	0.721	0.000
07	تواطؤ الموظفين في السرقة، السطو المسلح والابتزاز	0.744	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

← مخاطر نظم المعلومات.

يبين الجدول رقم (4-18) الصدق الداخلي لفقرات البعد العاشر من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد العاشر (مخاطر نظم المعلومات) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد العاشر صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-18): الصدق الداخلي لفقرات البعد العاشر.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	حدوث خلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر	0.846	0.000
02	عدم كفاءة وفعالية الأجهزة والمعدات المستخدمة	0.780	0.000
03	عدم كفاءة البرمجيات المستخدمة	0.788	0.000
04	الأعطال في أنظمة الاتصالات	0.808	0.000
05	فيروسات الحاسوب	0.763	0.000
06	انخفاض مستوى الأمان للشيفرة الخاصة بالموقع مما يؤدي إلى سهولة اختراق الموقع وارتكاب الجرائم الالكترونية	0.738	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

← **مخاطر البيئة الخارجية.**

يبين الجدول رقم (4-19) الصدق الداخلي لفقرات البعد الحادي عشر من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الحادي عشر (مخاطر البيئة الخارجية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بيَّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات البعد الحادي عشر صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-19): الصدق الداخلي لفقرات البعد الحادي عشر.

رقم السؤال	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	السرقة والابتزاز من أطراف خارجية	0.814	0.000
02	التزوير وتزييف العملات	0.825	0.000
03	قرصنة الحواسيب	0.816	0.000
04	الكوارث الطبيعية	0.813	0.000
05	عدم الاستقرار السياسي في البلاد	0.839	0.000
06	التغير الكبير للقوانين في الجزائر	0.743	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

ج. **صدق الاتساق البنائي لأبعاد الدراسة:** الجدول رقم (4-20) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان لعينة البنوك التجارية الجزائرية والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية (*sig*) لكل محور أقل من 0.05 وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي 0.138، وبذلك تعتبر فقرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4-20): الاتساق البنائي لأبعاد الدراسة.

البعد	محتوى البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	وجود إطار فعال للحوكمة	0.825	0.000
02	مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة	0.772	0.000
03	إدارة المخاطر	0.882	0.000
04	التدقيق الداخلي	0.857	0.000
05	نظام التعويضات والمكافآت	0.855	0.000
06	الإفصاح والشفافية	0.842	0.000
07	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	0.819	0.000

08	مخاطر العمليات الداخلية	0.767	0.000
09	مخاطر العنصر البشري	0.878	0.000
10	مخاطر نظم المعلومات	0.897	0.000
11	مخاطر البيئة الخارجية	0.866	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

د. **ثبات فقرات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.[1] ولقد تحققنا من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) وهو من أشهر الطرق لقياس الثبات.

الجدول رقم (4-21): معامل الثبات ألفا كرونباخ.

البعد	محتوى البعد	ألفا كرونباخ
01	وجود إطار فعال للحوكمة	0.874
02	مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة	0.908
03	إدارة المخاطر	0.851
04	التدقيق الداخلي	0.901
05	نظام الحوافز والمكافآت	0.876
06	الإفصاح والشفافية	0.880
07	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	0.876
08	مخاطر العمليات الداخلية	0.801
09	مخاطر العنصر البشري	0.910
10	مخاطر نظم المعلومات	0.875
11	مخاطر البيئة الخارجية	0.893
	جميع الفقرات	0.981

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة لكل عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين 0.801 و0.910 وهي نتائج ممتازة وتدل على ثبات أداة الدراسة.

[1] طارق هزرشي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية–، المجلد 7، العدد 21، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2008، ص 9.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على أدوات وأساليب تحليل الدراسة وكذا تحليل فقرات الاستبيان لعينة البنوك التجارية الجزائرية وتفسير نتائجها.

المطلب الأول: أدوات وأساليب تحليل الدراسة:

اعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب نمذجة المعادلة البنائية (*SEM*) *Structural Equation Modeling*، وبالتحديد أسلوب تحليل المسار (*Path analysis*)، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب:

أولا: تعريف نمذجة المعادلة البنائية:

تعددت مفاهيم نمذجة المعادلة البنائية، حيث يعرفها *Hoyle* (1995) بأنها: "مدخل إحصائي متكامل وشامل لاختبار فروض حول علاقات بين متغيرات مقاسة ومتغيرات كامنة.[1]

في حين يعرفها *Ullman* (1996) بأنها: "مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة *IVs*، سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، متغير أو أكثر من المتغيرات التابعة *DVs* أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، ويمكن أن تكون كل من المتغيرات المستقلة *IVs* والمتغيرات التابعة *DVs* إما متغيرات مقاسة أو كامنة".[2]

ويعرفها *Hair, Anderson, Tatham & Black* (1998) بأنها: "أسلوب إحصائي يسمح بتحليل مجموعة من المعادلات البنائية في نفس الوقت، حيث يكون المتغير مستقلا في معادلة وتابعا في معادلة أخرى".[3]

كما يعرفها *Maccallum & Austin* (2000) على أنها: "نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة".[4]

أما *Shipley* (2000) فيعرفها على أنها: "ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات".[5]

---

[1] عبد الناصر السيد عامر، **نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية: الأسس والتطبيقات والقضايا**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية، 2018، ص 16.

[2] *Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**, Fifth Edition, HarperCollins College Publishers, USA, 2007, P 676.*

[3] الشيخ ساوس، محمد فودو، **نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية مثال تطبيقي باستخدام *R* في بحوث المحاسبة والتدقيق**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، جامعة الجزائر 3، جويلية 2019، ص 183.

[4] ياسر المهدي، أمل الكيومية، أمل المزروعية، **نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظ مسقط**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد 1، 2015، جامعة اليرموك، الأردن، ص 64.

[5] *Scott L. Hershberger, George A. Marcoulides, Makeba M. Parramore, **"Structural Equation Modeling: An Introduction"**. Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology, Edited by Bruce H. Pugesek, Adrian Tomer & Alexander Von Eye, Cambridge University Press, New York, USA, 2003, pp 3-41.* P4.

وتعرفها *Diana Suhr* (2006) على أنها: "منهجية لتمثيل وتقدير واختبار شبكة من العلاقات بين المتغيرات (المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة)".[1]

ويرى *Schumacker & Lomax* (2010) أنها: "استراتيجية تتضمن أنواعا مختلفة من الأساليب الإحصائية لشرح وتفسير العلاقات بين المتغيرات المقاسة والكامنة من ناحية، وكذلك مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض؛ بهدف تقديم اختبار كمي لنموذج نظري افترضه الباحث".[2]

ويرى Crockett (2012) أنها: "أسلوب تحليل متعدد المتغيرات من الجيل الثاني يحدد إلى أي درجة تتطابق بيانات العينة مع النموذج النظري المفترض للظاهرة".[3]

ويبدو الهيكل البنائي للمعادلات كما يلي:

$$Y_1= X_{11}+X_{12}+X_{13}+\dots\dots+X_{1n}$$

$$Y_2= X_{21}+X_{22}+X_{23}+\dots\dots+X_{2n}$$

$$Y_m= X_{m1}+X_{m2}+X_{m3}+\dots\dots+X_{mn}$$

مقاييس ترتيبية على الأقل مقياس فترة على الأقل[4]

ثانيا: مميزات وخصائص نمذجة المعادلة البنائية:

قارنت *Byrne* (2001) نمذجة المعادلة البنائية (*SEM*) مع والأساليب الإحصائية الأخرى متعددة المتغيرات وأدرج أربع ميزات فريدة لنمذجة المعادلة البنائية هي:

1. تأخذ نمذجة المعادلة البنائية نهجًا توكيديًا لتحليل البيانات وذلك من خلال تحديد العلاقات بين المتغيرات مسبقًا. وبالمقارنة، فإن الأساليب الإحصائية الأخرى متعددة المتغيرات وصفية بطبيعتها (مثل تحليل العوامل الاستكشافية) بحيث يصعب إجراء اختبار الفرضيات.
2. تقدم نمذجة المعادلة البنائية تقديرات صريحة لمعلمات تباين الخطأ. في حين نجد أن التقنيات الأخرى متعددة المتغيرات ليست قادرة على تقييم أو تصحيح خطأ القياس. على سبيل المثال، يتجاهل تحليل الانحدار الخطأ المحتمل في جميع المتغيرات المستقلة (التفسيرية) المدرجة في النموذج وهذا يثير احتمال التوصل إلى استنتاجات غير صحيحة بسبب تقديرات الانحدار المضللة.
3. تدمج إجراءات نمذجة المعادلة البنائية كلاً من المتغيرات غير المرصودة (أي الكامنة) والمتغيرات المشاهدة. في حين أن الأساليب الإحصائية الأخرى متعددة المتغيرات تقتصر على المتغيرات المشاهدة (أي المقاسة) فقط.

---

[1] *Diana Suhr, **The basics of structural equation modeling**, Presented: Irvine, CA, SAS User Group of the Western Region of the United States (WUSS), September 2006, p 1.*

[2] *Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Third Edition, Routledge, Taylor & Francis Group, 2010, p 2.*

[3] عبد الناصر السيد عامر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[4] *Joseph F. Hair, JR. and Others, **Multivariate Data Analysis with Readings**, 7th Edition, pearson new international edition, USA, 2014, P 15.*

4. نمذجة المعادلة البنائية قادرة على نمذجة علاقات متعددة المتغيرات، وتقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات قيد الدراسة.[1]

ثالثا: المفاهيم الأساسية لنمذجة المعادلة البنائية:

للنمذجة بالمعادلة البنائية مفاهيم أساسية ينبغي على الباحث الإلمام بها قبل الشروع في استخدام هذا الأسلوب المنهجي، فينبغي على الباحث المبتدئ أن يدرك مفهوم النموذج وطبيعة المتغيرات في النمذجة، ومعاني الأسهم والأشكال المستخدمة في رسم النموذج، وأنماط النماذج الأساسية التي تختبرها النمذجة وعلى نحو خاص نماذج الانحدار، نماذج المسار والنماذج العاملية التوكيدية، حيث أن هذه الأنماط الثلاثة تمثل أساسا هاما لفهم هذه المنهجية البحثية.[2]

1. نموذج المعادلة البنائية:

أ. **مفهوم النموذج (*Model*)**: هناك تعريفات متعددة للنموذج تختلف باختلاف المجال الذي يستخدم فيه النموذج، وعموما يعرف النموذج على أنه تمثيل لظاهرة ما أو محاكاة لها. ويرى البعض أن النموذج هو تعبير أو تصور رمزي مصطنع لموقف أو مشكلة بما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب.[3]

ب. **نموذج القياس (*Measurement Model*)**: هو جزء من نموذج SEM الذي يحدد العلاقات بين المتغيرات المرصودة والمتغيرات الكامنة.

ج. **النموذج البنائي (*Structural Model*)**: تحدد النماذج البنائية العلاقات بين المتغيرات الكامنة.[4]

2. أنواع المتغيرات في نمذجة المعادلة البنائية:

هناك نوعان أساسيان من المتغيرات في نمذجة المعادلة البنائية، وهي: المتغيرات المشاهدة (المؤشر) والمتغيرات الكامنة (البناء).

أ. **المتغيرات المشاهدة (*Observed Variables*)**: هي متغيرات يمكن ملاحظتها أو قياسها مباشرة.[5]

---

[1] *Timothy Teo, Liang Ting Tsai, Chih Chien Yang, **"Applying Structural Equation Modeling (SEM) in Eductional Research: An Introduction"**. Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice, edited by Myint Swe Khine. Sense Publiser, Rotterdam, The Netherlands, 2013, pp 3-21*

[2] رياض علي عبد الوهاب القطراوي، **المعادلة البنائية بين الاتجاه نحو المخاطرة والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية والتفكير الابتكاري لدى طلاب الجامعات الفلسطينية**، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2015، ص 44.

[3] ياسر فتحي الهنداوي الهدي، **منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية**، مجلة التربية والتنمية، المجلد 15، العدد، 40، جامعة عين شمس، مصر، أفريل 2007، ص 12.

[4] *Timothy Teo, Liang Ting Tsai, Chih Chien Yang,op.cit, pp 6-7.*

[5] *Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax,op.cit, p 180.*

ب. **المتغيرات الكامنة** (***Latent Variables***): هي تكوينات فرضية لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة، وإنما يُستدل بها من خلال المؤشرات المرصودة (المقاسة). باستخدام المتغيرات المقاسة لقياس المتغيرات الكامنة يمكن تحديد مقدار أخطاء القياس وأخذها في الاعتبار عند تقدير العلاقة بين المتغيرات الكامنة.[1]

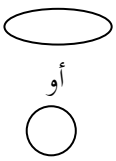
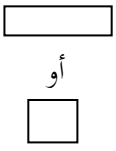
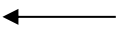
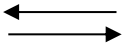
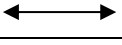
أما التصنيف الآخر للمتغيرات في نموذج المعادلة البنائية فيقوم على الدور وهي:

أ. **المتغيرات الخارجية** (***Exogenous Variables***): هي المتغيرات الي لا تتأثر بالمتغيرات الأخرى في النموذج؛ وهي متغيرات مستقلة، فهي تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج.

ب. **المتغيرات الداخلية** (***Edogenous Variables***): هي تلك المتغيرات التي تؤثر فيها تغيرات أخرى.[2]

3. مخططات المسار:

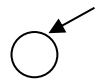
تتمثل إحدى أسهل الطرق لتوصيل نموذج المعادلة البنائية في رسم مخطط له، يشار إليه باسم مخطط المسار، باستخدام تدوين بياني خاص. مخطط المسار هو شكل من أشكال التمثيل البياني لنموذج قيد الدراسة. لا تعزز مخططات المسار فهم نماذج المعادلات البنائية والتواصل بين الباحثين ذوي الخلفيات المختلفة فحسب، بل تساهم أيضًا بشكل كبير في إنشاء ملفات الأوامر الصحيحة لتلائم النماذج واختبارها مع البرامج المتخصصة. يعرض الجدول الأشكال الأكثر استخدامًا لوصف نماذج SEM.[3]

الشكل البيضاوي أو الشكل الدائري		المتغيرات الكامنة
الشكل المستطيل أو الشكل المربع		المتغيرات المقاسة (المشاهدة)
مسار أحادي الاتجاه		علاقة سببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم)
السهمان المتعاكسان		علاقة سببية متبادلة
السهم ذو الرأسين		علاقة ارتباطين بين المتغيرات (ليس فيها سببية)

[1] *Mike W.L. Cheung,* ***Meta – Analysis: A Structural Equation Modeling Approach****, 1st Edition, John Wiley & Sons Ltd, UK, 2015, p 14.*

[2] أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس (دراسة تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 13.

[3] *Tenko Raykov, George A. Marcoulides,* ***A First Course in Structural Equation Modeling****, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah: New jersey, 2006, pp 8-9..*

الدائرة بسهم		خطأ البواقي (البناء) للمتغيرات الكامنة
المربع بسهم		خطأ القياس للمتغيرات المقاسة (المشاهدة)

رابعا: أشكال نمذجة المعادلة البنائية:

تتعامل منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية مع أنماط عديدة من النماذج، ولعل أهمها ما يلي:

1. **نموذج الانحدار (*Regression Model*)**: تتكون نماذج الانحدار من المتغيرات الملاحظة (المقاسة) فقط، حيث يتم تفسير متغير مُلاحظ تابع أو التنبؤ به من خلال واحد أو أكثر من المتغيرات الملاحظة المستقلة.[1]
2. **نموذج المسار (*Path Model*)**: يهدف إلى دراسة التأثيرات السببية بين المتغيرات المقاسة (الدرجة الكلية)، ولا يعده بعض الباحثين من أنواع نمذجة المعادلة البنائية، ولكنه في الحقيقة هو جزء مهم من التطور التاريخي لنشأة نمذجة المعادلة البنائية، كما يستخدم نفس مبادئها من مسلماتها وإجراءات تقدير ومطابقة النموذج.[2]

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات (*The Interactions of Modeling*)، وعدم الخطية (*Nonlinearities*)، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج (*Multicollinearity*) بين المتغيرات المستقلة. كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية؛
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات؛
- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع أخر؛
- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة؛
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل أنموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات؛
- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

بالإضافة لما سبق، فإنه توجد عدة نماذج أو أشكال لتحليل المسار، نذكر منها:

أ. **نموذج ذو اتجاه واحد:** وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على أسهم (مسارات) تتجه من المتغيرات المستقلة، إلى المتغير التابع، لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات على المتغير التابع.

---

[1] عبد الناصر الهاشمي عزوز، **استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية**، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 1، الإمارات العربية المتحدة، جوان 2018، ص 303.

[2] *Tenko Raykov, George A. Marcoulides, Op Cit, p 3.*

ب. **نموذج جماعي:** وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على عدة متغيرات تابعة، ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة، ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة على المتغيرات التابعة.

ج. **نموذج تبادلي:** حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين، بالإضافة إلى أخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار، بين المتغيرات المستقلة، حيث يشتمل هذا النموذج على مسارات ثنائية الاتجاه، لقياس التغاير بين كل زوج من المتغيرات المستقلة. وسوف تعتمد الباحثة على هذا النوع من النماذج في هذه الدراسة، حيث يتلائم مع طبيعة العلاقات بين متغيرات هذه الدراسة.

وتبدو الصيغة العامة لنموذج تحليل المسار، على الشكل التالي:

$$\boldsymbol{Y}_{P\times 1} = \boldsymbol{B}_{P\times P}\,\boldsymbol{Y}_{P\times 1} + \boldsymbol{R}_{P\times q}\,\boldsymbol{X}_{q\times 1} + \boldsymbol{e}_{P\times 1}$$

حيث أن:

$\boldsymbol{Y}_{P\times 1}$	مصفوفة المتغيرات التابعة، p عدد المتغيرات التابعة.
$\boldsymbol{B}_{P\times P}$	مصفوفة التأثيرات المباشرة للمتغيرات التابعة على متغيرات تابعة أخرى، والتي تعتبر معاملات المسارات.
$\boldsymbol{R}_{P\times q}$	مصفوفة التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة على متغيرات تابعة أخرى، والتي تعتبر معاملات المسارات، حيث q عدد المتغيرات المستقلة.
$\boldsymbol{X}_{q\times 1}$	مصفوفة المتغيرات المستقلة.
$\boldsymbol{e}_{P\times 1}$	مصفوفة الأخطاء.

حيث تستخدم طريقة المربعات الصغرى، في تقدير معالم النموذج، كما يستدل على مدى جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة، من خلال نفس مؤشرات جودة المطابقة في التحليل العاملي التوكيدي.[1]

3. **النموذج العاملي التوكيدي (*Confirmatory Factor Model*)**: يهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات الداخلية الارتباطية بين المتغيرات الكامنة بعضها مع بعض من ناحية، وبين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة من ناحية أخرى، ويتحدد كل متغير كامن بواسطة مجموعة من المتغيرات المقاسة، ولا توجد تأثيرات سببية بين المتغيرات الكامنة، ويستخدم في التأكد من مصداقية المقاييس المحددة سلفا في ضوء أسس نظرية قوية.[2]

خامسا: خطوات نمذجة المعادلة البنائية:

وضع خبراء نمذجة المعادلة البنائية تصورات عديدة فيما يخص مراحل بناء نموذج *SEM*، فيرى *Ullman & Bentler* (2013) أنها أربع مراحل هي: التوصيف، التقدير، التقويم، والمطابقة. في حين يرى معظم الخبراء

---

[1] عماد عبد الجليل علي إسماعيل، **قياس خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 75، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2010، ص ص 782-783.

[2] *Tenko Raykov, George A. Marcoulides, Op Cit, pp 3-5.*

(*Bollen, 1989; Weston & Gore, 2006; Schumacker & Lomax, 2010; Kline, 2016*)، أنه لبناء نموذج المعادلة البنائية يستلزم خمس مراحل هي: التوصيف، التحديد، التقدير، الاختبار والتعديل.[1] ويتبنى المؤلفون هير وزملاؤه (*Hair, at al. 1998*) تقسيماً من سبع خطوات وهي: تطوير نموذج نظري، بناء رسم تخطيطي لمسارات النموذج أو علاقاته السببية، ترجمة الرسم التخطيطي إلى جملة من المعادلات البناية، تقدير بارامترات النموذج المفترض، قياس تعيين النموذج، تقييم نتائج جودة المطابقة، وأخيرا تعديل النموذج. ويفضل (*Diamantopoulos & Siaguaw*) تلخيص مراحل النمذجة في ثمان خطوات هي: التصميم النظري للنموذج، بناء الرسم التخطيطي لمسارات النموذج، توصيف النموذج، تحديد النموذج، تقدير البارامترات، قياس جودة مطابقة النموذج، تعديل النموذج، اختبار صحة النموذج عبر عينات أخرى. ورغم الاختلاف الكبير في تحديد عدد المراحل، وتبيان طبيعة كل مرحلة، غير أننا نميل إلى تفضيل تلخيص مراحل النمذجة في خمس مراحل أساسية وهي:[2]

1. **توصيف النموذج:** أولى مراحل بناء نموذج المعادلة البنائية، وهي توصيف أو تعيين النموذج، وهو متطلب أساسي لكل تطبيقات *SEM* سواء لتحليل المسار أو التحليل العاملي التوكيدي. وفيها يتم تعيين النموذج النظري المبدئي في ضوء النظرية أو الأدبيات البحثية لنتائج الدراسات السابقة، وتحدد فيه المتغيرات المستقلة والتابعة، وطبيعة العلاقات بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة من ناحية، وطبيعة التأثيرات أو العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة من ناحية أخرى. ولتوصيف النموذج لابد من عرض النموذج بيانيا في شكل مسار (*Path Diagram*)؛ وهو ترجمة بيانية أو عرض بصري للنموذج النظري يوضح العلاقات المقترحة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة، وكذلك التأثيرات السببية بين المتغيرات الكامنة.[3]
2. **تحديد النموذج:** بعد التوصيف النظري للنموذج وقبل الانتقال إلى تقدير بارامتراته (معلماته)، لابد من معالجة قضية تحديد النموذج. وتتلخص قضية التحديد في السؤال التالي: بناء على البيانات المتوفرة في العينة المدروسة التي تتخذ شكل مصفوفة التباين والتغاير للعينة (*Sample variance-covariance matrix*)، وبناء على النموذج المفترض الذي تمثل بياناته مصفوفة التباين والتغاير للمجتمع (والتي يرمز لها بـ **Σ**)، هل يمكن التوصل إلى تقديرات وحيدة محددة للبارامترات الحرة للنموذج المفترض؟. وبتعبير آخر، تُعنى مشكلة تحديد النموذج بمدى توفر المعلومات الكافية في بيانات العينة للتوصل إلى حل وحيد ومحدد للبارامترات الحرة للنموذج المفترض. فإذا افتقر النموذج إلى التحديد مثلا، يستحيل تقدير قيمة محددة وحيد

[1] عبد الناصر سيد عادل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[2] أمحمد بوزيان تيغزة، **التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص ص 186-187.

[3] عبد الناصر سيد عادل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

لكل بارامتر من البارامترات الحرة للنموذج المفترض. فيكون لكل بارامتر عدد كبير من القيم التي تمثل حلا له، وبالتالي يستحيل انتقاء الحل الأنسب لكل بارامتر.

فمثلا، ماذا في وسعنا أن نفعل لو طلب منا إيجاد حل وحيد للمعادلة: (X + Y = 12). ففي الوقت الذي يمكن استبعاد بعض القيم (كل قيمة أكبر من القيمة 12 لا تمثل الحل الصحيح للمعادلة) يستحيل في المقابل تحديد حل وحيد للمعادلة. فيوجد عدد كبير من أزواج القيم التي تصلح كحل للمعادلة منها مثلا: (X = 2 ; Y = 12)، (X = 2 ; Y = 10)، (X = 5 ; Y = 7) وغيرها من القيم التي تصلح كحل للمعادلة. إذن تعاني هذه المعادلة من عدم تعيين الحل الأفضل أو الأصح.[1]

وهناك ثلاثة مستويات لتحديد النموذج؛ تعتمد على كمية المعلومات في مصفوفة التغاير والتباين اللازمة لتقدير بارامترات (مَعلمات) النموذج بشكل فريد، وهي كما يلي:[2]

أ. عندما يكون عدد البارامترات الحرة المراد تقديرها أكبر من عدد المعلومات المتاحة في بيانات العينة يكون النموذج غير محدد (*Under-identified*) وتكون درجات الحرية (*df*) سالبة. في هذه الحالة فإن معالم (بارامترات) النموذج لا يمكن تقديرها إلا إذا تم تثبيت بعض المعالم أو وضع قيود معينة في النموذج.

ب. عندما يكون عدد البارامترات الحرة المراد تقديرها في النموذج مساو لعدد (المعاملات في مصفوفة التغاير) المعلومات المتاحة في بيانات العينة يكون النموذج محدد تماما أو متشبع (*Just-identified*) وتكون درجات الحرية (*df*) تساوي صفرا، وهذا يمدنا بحلول وحيدة وفريدة المعالم.

ج. عندما يكون عدد البارامترات الحرة المراد تقديرها أقل من عدد المعلومات المتاحة في بيانات العينة يكون النموذج فوق التحديد (*Over-identified*) وتكون درجات الحرية (*df*) واحدا فأكثر. وهذا النموذج مفضل ومرغوب لوجود أكثر من معادلة مستخدمة لتقدير المعالم، وهذا يؤدي إلى الحصول على تقديرات دقيقة ومتسقة.[3]

3. **تقدير النموذج** (***Model Estimation***): تُعنى هذه المرحلة بإيجاد قيم عددية للبارمترات الحرة في النموذج، بحيث أن مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض تكون قريبة جدا من بيانات العينة، أي تعكس المعلومات التي تنطوي عليها العلاقات بين المتغيرات أو المؤشرات المقاسة. وبتعبير آخر، ينبغي أن نبحث عن معادلات رياضية تستهدف قياس المسافة الفارقة التي تفصل بين مصفوفة النموذج ومصفوفة العينة، بحيث أنه كلما تقلصت المسافة الفارقة بينهما دل ذلك على أن النموذج اقترب كثيرا من تمثيل بيانات العينة. وتدعى هذه الطرق الرياضية الرقمية بدوال التوفيق أو المطابقة (*Fitting functions*)، وتهدف إلى تقدير البارامترات الحرة للنموذج المفترض محققة في نفس الوقت أقصى تقارب بين قيم عناصر المصفوفة **Σ** (مصفوفة

---

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 193-194.

[2] *Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, Op.cit, p57.*

[3] عبد الناصر سيد عادل، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

التباين والتغاير القائمة على النموذج المفترض بعد تقدير بارامتراته الحرة) ومصفوفة S (مصفوفة التباين والتغاير بين المؤشرات المقاسة أي بيانات العينة). وتختلف طرق تقدير بارامترات النموذج المفترض باختلاف دوال التوفيق أو المطابقة بحيث أن لكل طريقة في التقدير دالة توفيقية خاصة بها.[1]

وتوجد العديد من طريق تقدير بارامترات النموذج المفترض، ومن هذه الطرق؛ طريقة الأرجحية العظمى *ML* (*Maximum Likelihood*)، وطريقة المربعات الصغرى *GLS* (*generalized least squares*)، وطريقة التوزيع المحرر من الاعتدالية *ADF* (*Aseptically Distribution Free*) والتي تسمى أيضا طريقة المربعات الصغرى الموزونة، وطريقة المربعات الصغرى غير الموزونة *ULS* (*unweighted least squares*)، وطريقة المربعات المتحررة من مستوى القياس *SLS* (*Scale Free least squares*)، وغيرها من طرق التقدير الأخرى والتي تستخدم في تقدير بارامترات النموذج. وتعد طريقة الأرجحية العظمى (القصوى) *ML* أشهر هذه الطرق انتشارا وهي الخيار الافتراضي لمعظم البرامج الإحصائية للنمذجة البنائية ومنها برنامج *LISREL*، *AMOS*، *EQS*، *PROC CALIS*، *SAS*، *RAMONA*.[2]

4. **اختبار النموذج (*Model Testing*)**: بعد أن تعرفنا على طرق تقدير بارامترات النموذج، يجب تحديد مدى مطابقة البيانات للنموذج. بمعنى آخر إلى أي مدى يطابق النموذج النظري بيانات عينة الدراسة التي تم الحصول عليها؟.[3] للإجابة عن السؤال، من الضروري أن نتعرف على مؤشرات المطابقة، ولا سيما تلك التي اعتمدتها الحزم الإحصائية المتخصصة.

أ. **الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (*RMSEA*) *Root Mean Square Error of Approximation***: من أفضل المؤشرات والتي أظهرت دراسات المضاهاة تفوقه وأداءه الجيد، حيث يأخذ هذا المؤشر خطأ الاقتراب (*Error of Approximation*) في المجتمع، ويقيس التباعد عن طريق درجات الحرية (*DF*)، مما يجعله حساسا لعدد البارامترات الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج المفترض، وبتعبير آخر يتأثر بمدى تعقيد النموذج.

فعندما تكون قيمة (*RMSEA*) أقل من 0.05 دلت على مطابقة جيدة، وإذا تراوحت من 0.05 إلى 0.08 دلت على وجود خطأ تقارب معقول في المجتمع، وإذا تراوحت من 0.08 إلى 0.10 دلت على مطابقة غير كافية (*Mediocre Fit*)، وإذا تجاوزت قيم المؤشر 0.10 دلت على مطابقة سيئة. ويستنتج من ذلك أن مؤشر (*RMSEA*) هو مقياس لسوء مطابقة النموذج، بحيث أن

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 206.

[2] حجاج غانم، **التحليل العاملي نظريا وعلميا في العلوم الإنسانية والتربوية**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص ص 101-102.

[3] *Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, Op.cit, p 63.*

القيمة صفر تدل على أفضل مطابقة ممكنة، وكلما ارتفعت قيمته كلما قلت جودة المطابقة وازدادت سوءًا.

ب. **مؤشر المطابقة المقارن (*The Comparative Fit Index* (*CFI*)**: يعتبر مؤشر المطابقة المقارن من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة. ويقوم منطقه بمقارنة مربع كاي للنموذج المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل.

وكقاعدة عملية تنطبق على هذا المؤشر ومؤشرات المقارنة الأخرى، فإن القيمة التي تتعدى 0.90 تدل على مطابقة معقولة للنموذج المفترض، علما بأن قيم هذا المؤشر تتراوح من الصفر إلى الواحد الصحيح.

ج. **كاي مربع (*Chi square* (x^2) أو النسبة الاحتمالية لمربع كاي *The Likehood Ratio Chi-square* أو نسبة الاحتمال المعمم *Generalized Likehood Ratio***: هو أعرق مقياس لتقدير مدى حسن المطابقة بين مصفوفة التباين والتغاير غير المقيدة للعينة (S) وبين مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض والذي يرمز لها بـ ($\Sigma(\theta)$) (حيث ترمز سيجما Σ إلى مصفوفة التباين والتغاير للمجتمع، وتمز ثيتا θ إلى جملة بارامترات النموذج المفترض). وبالتالي فإن استعمال مربع كاي يستهدف اختبار الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية (H_0) التي مفادها أنه لا يوجد فرق بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي المناظر له في المجتمع $\Sigma = \Sigma(\theta)$، أي نموذج المجتمع يساوي النموذج المفترض.

وبعكس ما هو معهود في الإحصاء التقليدي أن الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسطين مثلا تدل على وجود ذلك الفرق في المجتمع بدلالة إحصائية أو نسبة شك لا تتعدى 0.05 مثلا. غير أن الدلالة الإحصائية باستعمال مربع كاي في سياق النمذجة بالمعادلات البنائية تدل على أن النموذج المفترض أي مصفوفة التباين والتغاير القائمة على النموذج المفترض تختلف عن مصفوفة التباين والتغاير لبيانات العينة. أما قيمة مربع كاي غير الدالة إحصائيا وهي ما يريدها أو يتطلع إليها الباحث فتدل على عدم وجود فروق بين مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض ومصفوفة التباين والتغاير لبيانات العينة، وبتعبير آخر النموذج المفترض يتطابق مع البيانات.

بمعنى إذا كان مربع كاي يساوي صفر، فإن النموذج المفترض يطابق البيانات تماما، وكلما ازدادت قيمة مربع كاي فإن مطابقة النموذج تزداد سوءا. وبالتالي يعتبر مربع كاي مؤشرا لسوء المطابقة (*Badness-of-fit*) وليس لحسن المطابقة، لأنه كلما ارتفعت قيمته كلما تدهورت مطابقة النموذج المفترض للبيانات.

غير أن مربع كاي ينطوي على عيوب كثيرة، ولذلك ينصح باستعماله مع مؤشرات أخرى لحسن المطابقة. من ذلك حساسيته لحجم معاملات الارتباط، فمعاملات الارتباط المرتفعة تؤدي إلى ارتفاع قيمة مربع كاي. كما أن مربع كاي يتأثر بحجم العينة، فكلما ازداد حجم العينة (وهو الوضع العادي عند

استعمال المعادلات البنائية) كلما ازداد احتمال رفض مطابقة النموذج للبيانات، على الرغم من أنه لا توجد أحيانا إلا فروقات طفيفة بين مصفوفة التباين والتغاير للنموذج ومصفوفة التباين والتغاير لبيانات العينة. كما يؤخذ على مربع كاي قيامه على افتراض وجود مطابقة تامة بين النموذج المفترض وبيانات العينة، وهو وضع مثالي يستحيل تحققه في الواقع.

د. **جذر متوسط مربعات البواقي (*RMR*) *Root Mean Square Residual* وجذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (*SRMR*) *Standardized Root Mean Square Residual*:**

من مؤشرات المطابقة الهامة مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (*RMR*)، ويركز هذا المؤشر على تحليل قيم مصفوفة بواقي التباين والتغاير التي تنتج عن الفروق بين قيم مصفوفة التباين والتغاير لبيانات العينة وقيم مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض. والوضع المثالي أن تتطابق قيم تباين وتغاير المصفوفتين بحيث أن قيم البواقي تساوي صفرا أو قريبة من الصفر. والمؤشر يعكس متوسط القيم المطلقة لتغاير البواقي. ويعتبر مؤشر (*RMR*) من مؤشرات سوء المطابقة، فإذا انخفضت قيمته تساوي صفرا دل ذلك على مطابقة تامة للنموذج المفترض، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على مطابقة سيئة.

غير أن تغاير البواقي التي يقوم عليها حساب مؤشر (*RMR*) يجعل مدى نتائجه غير محدد بل تتأثر بوحدة قياس المتغيرات الملاحظة، وبالتالي إذا كانت الوحدات التي قيست بها المتغيرات الملاحظة أو المقاسة متباينة، فإن اختلاف وحدات قياسها من الصعب تأويل نتائج هذا المؤشر.

أما مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (*SRMR*) فيقوم بتحويل كل من مصفوفة التباين والتغاير للعينة ومصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض إلى مصفوفتي معاملات الارتباط. ونستنتج من ذلك أن المؤشر (*SRMR*) هو مقياس متوسط البواقي المطلقة لمعاملات الارتباط، أي الفرق العام بين الارتباطات الملاحظة للعينة والارتباطات المتوقعة للنموذج المفترض. وتدل قيم مؤشر المطابقة (*SRMR*) التي تقل عن 0.1 على مطابقة جيدة عموما.

هـ. **مؤشر حسن أو جودة المطابقة (*GFI*) *Goodness-of-Fit* ومؤشر حسن المطابقة المصحح (*AGFI*) *Adjusted Goodness-of-Fit* ومؤشر حسن المطابقة الاقتصادي (*PGFI*) *Parsimony Goodness-of-Fit*:** ومن مؤشرات المطابقة المطلقة، مؤشر حسن أو جودة المطابقة (*GFI*)، ويدل على نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج المفترض تفسيره. بمعنى آخر، إلى أي حد يتمكن النموذج المفترض من تزويدنا بمعلومات عن علاقات أو وضع النموذج النظير له في المجتمع؟. ولتوضيح دلالة هذا المؤشر، يمكن القول أنه يرادف دور معامل الارتباط المتعدد (R^2) في معادلات الانحدار المتعدد، إذ تدل (R^2) على نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة.

وعند أخذ عدد البارامترات الحرة في النموذج المفترض بعين الاعتبار عند حساب مؤشر حسن المطابقة (*GFI*)، فإن الناتج يدعى مؤشر حسن المطابقة المصحح (*AGFI*)، أي أنه يصحح قيمة

(*GFI*) بخفضها كلما ازداد تعقيد النموذج. ويتجلى أثر تعقيد النموذج في أنه كلما ازدادت عدد البارامترات الحرة للتقدير في النموذج المفترض ازدادت نسبة التباين المفسر، ولذلك فإن المؤشر يأخذ عدد البارامترات بعين الاعتبار مصححا نتيجة القيمة الدالة على المطابقة بتخفيضها كلما ازداد عدد البارامترات. ومع ذلك، فقد أمسى هذا المؤشر (*AGFI*) قليل الظهور والاستعمال في الدراسات التطبيقية؛ ربما نتيجة لأدائه غير الكافي (عيوبه أو موطن قصوره العديدة) التي أظهرتها البحوث التقويمية المنهجية المتخصصة، وبالتالي صار أقل استعمالا من مؤشر (*GFI*).

ولقد اقترح أيضا مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي (*PGFI*) الذي يعمل على تصحيح قيمة المؤشر وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مدى تعقيد النموذج. غير أنه حساس لحجم النموذج المفترض أي عدد المتغيرات المقاسة للنموذج.

إن مجال كل من (*GFI*) و (*AGFI*) و(*PGFI*) يتراوح من الصفر إلى الواحد الصحيح، بحيث أن قيم هذه المؤشرات القريبة من الواحد تدل على مطابقة جيدة والقريبة من الصفر تدل على مطابقة رديئة للنموذج المفترض. غير أنه لا توجد معايير محددة وواضحة بحيث توضح المستوى الذي يجب ألا ينخفض المؤشر من دونه وإلا اعتبر النموذج يفتقر للمطابقة، أو المستوى الذي يجب ألا يتعداه المؤشر كدليل على حسن مطابقة النموذج للبيانات. وكإرشادات تقريبية عملية، فإن قيمة كل من المؤشر (*GFI*) والمؤشر (*AGFI*) التي تساوي أو تتجاوز 0.90 تدل على مطابقة النموذج المفترض للبيانات. أما بالنسبة لمؤشر (*PGFI*) فينبغي أن تتجاوز قيمته 0.5 (ومن الأفضل أن تتعدى قيمته 0.6) للدلالة على جودة مطابقة النموذج للبيانات.[1]

و. **مؤشر المطابقة المعياري (*NFI*)، ومؤشر المطابقة غير المعياري (*NNFI*)، ومؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي (*PNFI*)**: إن الفكرة المنطقية التي تقوم عليها هذه المؤشرات تتجلى في مقارنة النموذج المفترض والنموذج القاعدي (النموذج المستقل أو نموذج العدم). حيث يحسب مؤشر (NFI) بالمعادلة التالية:

$$NFI = \frac{\left(x^2_{null\ model} - x^2_{proposed\ modell}\right)}{x^2_{null\ model}}$$

ويقصد بـ $x^2_{null\ model}$ قيمة مربع كاي للنموذج القاعدي (النموذج المستقل أو نموذج العدم)، ويدل $df_{null\ model}$ على درجات الحرية للنموذج القاعدي، ويدل $x^2_{proposed\ model}$ على قيمة مربع كاي للنموذج المفترض، وتدل $df_{proposed\ model}$ على درجات الحرية للنموذج المفترض.[2] وتتراوح قيم هذا المؤشر من الصفر إلى الواحد، بحيث أن قيمته التي تتجاوز 0.9 تدل على مطابقة جيدة

[1] أحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 230-236.

[2] *Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, Op.cit, pp 88-89.*

للنموذج المفترض. ورغم الاستعمال الواسع لهذا المؤشر، غير أنه يتأثر بمدى تعقيد النموذج أو عدد البارامترات المجهولة أو الحرة الواجب تقديرها التي ينطوي عليها النموذج.

ولذلك، فإن مؤشر (NNFI) يصحح مؤشر (NFI) بأخذ درجات الحرية بعين الاعتبار[1] وذلك على النحو التالي:[2]

$$\text{NNFI} = \frac{[(x^2_{null\ model}/df_{null\ model}) - (x^2_{proposed\ model}/df_{proposed\ model})]}{[(x^2_{null\ model}/df_{null\ model}) - 1]}$$

حيث تدل قيم هذا المؤشر التي تتجاوز 0.90 على مطابقة جيدة للنموذج. وتجدر الإشارة إلى هذا المؤشر هو ذاته مؤشر تاكر–لويس (*TLI*) Tucker-Lewis Index.

ولكن رغم هذا التصحيح لتقليص نزعة مؤشر (*NFI*) إلى خفض تقدير مستوى مطابقة النموذج المفترض، غير أن مؤشر (*NNFI*) قد يؤدي إلى تقديرات تتعدى مداه النظري (المعياري) الذي يتراوح من الصفر إلى الواحد. كما أن قيمته تميل إلى الانخفاض مقارنة بمؤشر (*NFI*) ومؤشر (*PNFI*) عندما يكون حجم العينة صغيرا.

وبالنسبة لمؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي (*PNFI*) فيهدف أيضا إلى تصحيح أثر تعقيد النموذج المفترض شأنه في ذلك شأن مؤشر المطابقة غير المعياري (*NNFI*). بمعنى يفضلان النماذج المفترضة البسيطة. غير أنه حساس جدا لحجم النموذج أو عدد المتغيرات المقاسة التي ينطوي عليها. ومعنى ذلك أن الانخفاض الذي يطرأ على قيمة المؤشر نتيجة تعقيد النموذج يكون كبيرا عندما يكون عدد المتغيرات المقاسة في النموذج قليلا نسبيا. وقيمه التي تتعدى 0.50 (والأفضل أن تكون أكبر من 0.6) تدل على مطابقة النموذج.

ز. **المؤشر اللامركزي النسبي (*RNI*) *Relative Non Centrality Index***: يماثل هذا المؤشر مؤشر المطابقة المقارن (*CFI*) باستثناء أن قيمه يمكن أن تكون سالبة. ولذلك يعتبر مؤشر (*CFI*) أفضل من هذا المؤشر لأنه ينطوي على مدى نظري ثابت يتراوح من الصفر إلى الواحد الصحيح.

ح. **محك المعلومات لأيكيك (*AIC*) *Akaike Information Criterion* ومحك المعلومات المتسق لأيكيك (*CAIC*) *Consistent Akaike Information Criterion*، ومحك المعلومات لبايس (*BIC*) *Bayes Information Criterion* ومحك براون–كاديك (*BCC*) *Browne-Cudeck Criterion***: إن محك (*AIC*) ومحك (*CAIC*) يختبران حسن المطابقة وخاصية الاقتصاد في استعمال البارامترات الحرة التي تتطلب التقدير في النموذج المفترض، ولذلك

[1] أحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 237–238.

[2] *Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, Op.cit, p88.*

يأخذان بعين الاعتبار المقاييس الإحصائية لجودة المطابقة، وكذلك عدد بارامترات النموذج التي تحتاج إلى تقدير.

غير أن محك (*AIC*) يعالج مشكلة تعقيد النموذج (مدى الاقتصاد في البارامترات المقدرة في النموذج) من زاوية درجات الحرية (*df*)، بحيث إذا قلت (*df*) ارتفع عدد البارامترات الحرة، وإذا ارتفعت (*df*) قلت عدد البارامترات التي تحتاج إلى تقدير، مع إهمال أمر هام وهو حجم العينة. أما محك (*CAIC*) فيسُد النقص بأخذ حجم العينات بعين الاعتبار، غير أنه يمارس تصحيحا أكثر صرامة لمستوى تعقيد النموذج مقارنة بكل من محك (*AIC*) ومحك (*BCC*)، ولا يضاهيه في هذا التصحيح العقابي عند ارتفاع تعقيد النموذج إلا محك (*BIC*).

كما أن صرامة محك (*BCC*) في تصحيح انعكاس تعقيد النموذج المفترض أثر بقليل من محك (*AIC*). في حين أن محك (*BIC*) أكثر صرامة في تصحيح انعكاس تعقيد النموذج المفترض من كل من محك (*AIC*) ومحك (*CAIC*) ومحك (*BCC*)، وبالتالي يمتاز بنزعة تفضيل النماذج الأكثر اقتصادا في البارامترات المقدرة. وتشير دراسات طريقة المضاهات الإحصائية أن محك (*BIC*) ومحك (*AIC*) متكافئان في أدائهما.

وتقوم المحكات الثلاث: محك (*AIC*)، ومحك (*CAIC*) ومحك (*BCC*) على مسلمة هامة فحواها أنه لا يوجد نموذج حقيقي فريد، وإنما توجد نماذج عدة تتسم بصحة أو صدق نسبي، وبالتالي فدور هذه المؤشرات أو المحكات محاولة المفاضلة بين النماذج موضوع الاختبار لانتقاء أفضلها.

ط. **مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع (*ECVI*) *Expected Cross-Validation Index***: يقوم هذا المؤشر باختبار مدى اتساق أداء النموذج عند الانتقال من عينة الدراسة إلى عينات أخرى بحيث تنتمي هذه العينات إلى نفس المجتمع. وفنيًا يقيس الفرق بين مصفوفة التباين والتغاير للعينة ومصفوفة التباين والتغاير المتوقعة التي يمكن الحصول عليها من عينة أخرى من نفس الحجم ومن نفس المجتمع.

ويُستعمل هذا المؤشر في العادة عندما يُراد المفاضلة بين نموذجين أو نماذج بديلة، بحيث تُحسب قيمة المؤشر لكل نموذج، وترتب النماذج حسب موقعها على المؤشر بحيث يعتبر النموذج الذي يحصل على أدنى قيمة أفضلها مطابقة، أي أكثر قدرة على إعادة إنتاج نفس المطابقة من عينات أخرى من نفس الحجم ومن نفس المجتمع. ويمكن أن يأخذ مؤشر (*ECVI*) أية قيمة، ولذلك ليس له مجال محدد ثابت من القيم. وبعض البرامج الإحصائية تحسب أيضا 90% مستوى الثقة لهذا المؤشر.

ي. **مؤشر حجم العينة الحرج لهولتر (*CN*) *Hoelter's Critical N***: وفي الأخير لابد أن نتطرق إلى مؤشر حجم العينة الحرج لهولتر (*CN*) الذي يختلف عن المؤشرات السابقة لأنه يركز مباشرة على كفاية حجم العينة المستعملة بدلا من التركيز على كفاية المطابقة. فالغرض من هذا المؤشر تقدير حجم العينة الذي يكون كافيا للحصول على مطابقة كافية للنموذج عند استعمال مؤشر مربع كاي. وتعتبر مطابقة

النموذج المفترض للبيانات مرضية أو كافية إذا كانت قيمة مؤشر (CN) أكبر من 200. فمثلا إذا استعملنا عينة قوامها 270 فردا، فإذا وجدنا قيمة مؤشر (CN) تساوي 220، فإن قيمة المؤشر التي تجاوزت (القيمة 200) تدل على أن حجم العينة 220 تعتبر كافية لتمكين النموذج المفترض من تحقيق مطابقة كافية.[1]

ولعل التصنيف الأكثر استخداما وشيوعا التصنيف الذي يقسم مؤشرات المطابقة على اختلافها وتباينها إلى ثلاث أصناف أو مجموعات كبرى وهي:

أ. **المجموعة الأولى: مؤشرات المطابقة المطلقة *Absolute Fit indices***: سميت مطلقة لأنها لا تقوم على مقارنة مطابقة النموذج المفترض بنماذج أخرى مقيدة.

ب. **المجموعة الثانية: مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية (*CFI/IFI*) *Comparative Fit Indices/incremental Fit Indices***: وهي المؤشرات التي تقدر مقدار التحسن النسبي في المطابقة التي يتمتع بها النموذج المفترض (نموذج الباحث) مقارنة بنموذج *قاعدي Baseline Model*. ويتمثل النموذج القاعدي في الغالب في النموذج ذي المتغيرات المستقلة، ويدعى اختصارا بالنموذج المستقل *Independent Model* أو نموذج العدم *Null Model* الذي يقوم على افتراض أن تغاير المتغيرات الملاحظة على مستوى المجتمع تساوي صفرا أو منعدمة ولا تبقى إلا قيم تباين هذه المتغيرات.

ج. **المجموعة الثالثة: مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد *Parsimony Correction Indices* أو المؤشرات الاقتصادية**: تصنف مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد في البارامترات الحرة أو غير المقيدة؛ أحيانا تحت مسمى المؤشرات المطلقة، غير أن هذه المؤشرات تختلف هذه المؤشرات عن مؤشر مربع كاي ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (*SRMR*) وغيرها بانطوائها على دالة عقابية *Penalty Function* عند تحرير أو إضافة بارامترات حرة للنموذج بدون جدوى، أي بدون أن يرافق ذلك تحسن في مطابقة النموذج المفترض. وهو الوضع الذي يسمى بالافتقار للاقتصاد في المتغيرات أو البارامترات الحرة غير المقيدة التي تحتاج إلى تقدير *poor parsimony*. وفيما يلي الجدول يبين أهم مؤشرات المطابقة مع محكات جودة المطابقة.

الجدول رقم (4–22): مؤشرات المطابقة.

مؤشرات المطابقة	التسمية المختصرة	قيم المؤشر الدالة على وجود مطابقة
مؤشرات المطابقة المطلقة		
مربع كاي	*CMIN* أو X^2	– أن تكون غير دالة. – إذا كان يساوي صفرا يدل على مطابقة تامة

[1] أمحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 238–242.

مربع كاي المعياري	*Normed Chi-square (NC)*	– إذا كانت القيمة أصغر من 1.0 تدل على مطابقة رديئة. – وإذا كانت أعلى من 5.0 تدل على مطابقة غير كافية. – وإذا تراوحت القيمة من 1 إلى 5 تدل على وجود مطابقة ويفضل أن تكون بين 1 و3.
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	*RMSEA*	– المؤشر دون(0,05) يدل على مطابقة ممتازة – المؤشر بين (0,05–0,08) يدل على مطابقة جيدة – المؤشر بين (0,08–0,10) يدل على مطابقة لا بأس بها – المؤشر أعلى من (0,10) يدل على سوء المطابقة.
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	*RMR*	– ينبغي أن تكون دون(0,1)
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	*SRMR*	– ينبغي أن تكون دون(0,1) ويفضل أن تكون أصغر من (0,08).
مؤشر حسن المطابقة	*GFI*	– يساوي أو أكبر من (0,90) ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).
مؤشر حسن المطابقة المصحح	*AGFI*	– يساوي أو أكبر من (0,90)
الدلالة الإحصائية للمطابقة القريبة	*P-Value for Close Fit*	يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.05
مؤشرات المطابقة المقارنة		
مؤشر المطابقة المقارن	*CFI*	– قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).
مؤشر المطابقة غير المعياري أو مؤشر تاكر–لويس	*NNFI* أو *TLI*	– قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).
مؤشر المطابقة المعياري	*NFI*	– قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).
مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد		
مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	*PGFI*	– ينبغي أن يكون أكبر من 0.50 والأفضل أن يتعدى 0,6
مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي	*PCFI*	– قيمة المؤشر أعلى من (0,5) تدل على مطابقة معقولة، ويفضل أن يكون أكبر من (0,6).

مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	*PNFI*	– قيمة المؤشر أعلى من (0,5) تدل على مطابقة معقولة، ويفضل أن يكون أكبر من (0,6).
مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع	*ECVI*	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل أو الصفري.
محك المعلومات لأيكيك	*AIC*	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل أو الصفري.
محك المعلومات المتسق لأيكيك	*CAIC*	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل أو الصفري.
محك براون–كاديك	*BCC*	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل أو الصفري.
محك المعلومات لبايس	*BIC*	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل أو الصفري.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق.

5. تعديل النموذج (*Model Modification*): تعد مرحلة تعديل النموذج هي الخطوة الأخيرة في تحليل نموذج المعادلة البنائية، فإذا اتضح أن النموذج المفترض غير متطابق مع البيانات، نجري تعديلات في العلاقات أو البارامترات في النموذج المبدئي، حتى يتم الحصول على أفضل مطابقة، ويتم عادة في ضوء محكات إمبريقية إحصائية.[1]

ولفحص مواطن الخلل في مواقع موضعية في النموذج المفترض، أو خلل في جزء أو عنصر (قد يكون علاقة أو بارامتر أو غيره) من عناصر النموذج، توجد طريقتان واسعتا الاستعمال: طريقة فحص البواقي (*residuals*)، وطريقة فحص مؤشرات التعديل (*modification indices*) التي توفرها كل الحزم الإحصائية المختصة.

أ. **طريقة فحص البواقي**: لكل نموذج مفترض توجد ثلاث مصفوفات تباين وتغاير وهي: مصفوفة التباين والتغاير للعينة (S)، مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض (Σ)، ومصفوفة التباين والتغاير للبواقي؛ بحيث أنها تمثل الفرق بين عناصر مصفوفة العينة والعناصر المناظرة لها في مصفوفة النموذج المفترض (مصفوفة البواقي = S – Σ).[2] ويجب أن تكون هذه القيم صغيرة، حيث تشير القيم الكبيرة بشكل عام إلى خطأ في تحديد النموذج العام، بينما تشير القيم الكبيرة لمتغير واحد إلى خطأ في تحديد هذا المتغير فقط.[3]

[1] عبد الناصر سيد عادل، مرجع سبق ذكره، ص 281.

[2] أحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 286.

[3] *Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, Op.cit, p 64.*

ولكن السؤال الهام الذي يطرح نفسه بإلحاح هو إذا كانت البواقي الصفرية تدل على مطابقة تامة للنموذج المفترض وهذا الأمر نادر جدا، فما المستوى الذي إذا تجاوزته اعتبرت قيم البواقي كبيرة. وهنا يمكن أن تؤول قيم البواقي نسبيا كما تؤول الدرجات المعيارية الزائية ***Z-score*** وبالتالي الدرجات المعيارية الزائية التي تستعمل في مستويات الدلالة الإحصائية المألوفة تتخذ كنقاط فاصلة عملية. ولذلك تأخذ القيمة المطلقة 1.96 كدرجة قطع بين قيم البواقي المقبولة وبين قيم البواقي الكبيرة (وعمليا قد تأخذ القيمة التقريبية 2 كنقطة حرجة للتمييز بين البواقي الكبيرة والبواقي الصغيرة. وينصح بعض المخصصين باستعمال درجات قطع أعلى كاستعمال درجة قطع تساوي 2.58 (وهي القيمة الحرجة الزائية التي توافق مستوى الدلالة عند 0.01) بسبب أن حجم البواقي المعيارية قد يتأثر بحجم العينة، فاتساع العينة يرتبط بازدياد في حجم البواقي المعيارية لأن حجم الخطأ المعياري لبواقي مصفوفة النموذج المفترض له علاقة عكسية بحجم العينة.

ب. **طريقة فحص مؤشرات التعديل**: مؤشرات التعديل (*Modification indices*) هو اختبار مربع كاي بدرجة حرية تساوي الواحد. وهي أكثر الطرق استخداما، وهي تمثل مدى الانخفاض التقريبي في مربع كاي نتيجة تحويل البارامتر الثابت في النموذج إلى بارامتر حر (فلكل بارامتر مثبت يوجد مؤشر تعديل).[1]

وتوجد ثلاث طرائق لتعديل النموذج، هي:

- **مؤشر فروق مربع كاي (*Chi-square difference test* (X^2/df)**: النموذج الذي يختبره الباحث هو نموذج فرعي من بين مجموعة من النماذج؛ بمعنى أنه نموذج متولد أو متداخل (*Nested*) من نماذج تتضمن تصورات مختلفة لطبيعة العلاقات أو التأثيرات بين المتغيرات.[2] تعتمد هذه الطريقة على الفرق في مربع كاي عند مطابقة نموذجين أحدهما متداخل في الآخر، ودرجة حرية تساوي الفرق في القيمة بارامترات النموذج الأول وبارامترات النموذج الثاني.[3] ولكن يوجد محدد لهذه الطريقة وهي تأثر مربع كاي بحجم العينة، حيث من الصعب تحديد الفروق في مربع كاي للنماذج عندما يكون حجم العينة صغيرا.
- **اختبار (*Lagrange Multiplier Test* (*LM*)**: يستخدم عندما يكون النموذج غير متطابق للبيانات، ويرغب الباحث في جعل النموذج يطابق البيانات من خلال تحرير بعض البارامترات المقيدة للحصول على نموذج أكثر مطابقة. وتوجد مداخل عديدة لاستخدما اختبار (*LM*) في تعديل النموذج وهي (*Univariate LM*)؛ أي أنها تقوم بإضافة كل التعديلات التي لها دلالة والتي ليس

[1] أحمد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 289-291.

[2] عبد الناصر سيد عادل، مرجع سبق ذكره، ص 287.

[3] *Joop Hox, Multilevel Analysis : Technique and Applications, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2002, p 40.*

لها دلالة إلى النموذج، ثم نرى ماذا يحدث في المطابقة. ومن الأفضل أن يتم إجراء التعديل وذلك بإضافة البارامتر الذي من المتوقع أن يحدث نقصانا كبيرا لمربع كاي (X^2) ثم نقوم بمطابقة النموذج، ثم نضيف البارامتر الذي يليه والذي يتوقع أن يتسبب في حدوث نقصان واضح لـ (X^2) وهكذا، وتسمى هذه العملية بـ (*Multivariate LM*).

- **اختبار Wald Test**: إذا كان اختبار *LM* يسأل ما البارامتر التي بإضافتها إلى النموذج يحدث تحسن في المطابقة؟ فإن اختبار *Wald* يسأل ما البارامتر التي بحذفها يحدث تحسن في المطابقة؟ أي هل يوجد أي بارامتر جرى تقديره يجب تثبيته عند الصفر؟ أو بكلمات أخرى ما البارامتر في النموذج التي تعد غير ضرورية ويجب حذفها؛ لأنها عبء على النموذج؟.[1]

سادسا: برامج نمذجة المعادلة البنائية:

تنوعت البرامج الإحصائية لتحليل نموذج المعادلة البنائية، واختلفت هذه البرامج من حيث مدخلاتها ومخرجاتها، وكذلك من حيث قدرتها على عرض النموذج بيانيا، ومدى قدرتها على تحديد سوء تحديد النموذج ومحاولة معالجتها أو إعطاء رسالة تفيد بوجود خلل في النموذج أو في مصفوفة الارتباط وغيرها، وأهمها:

1. **برنامج *AMOS***: هو اختصار لـ *Analysis of Moment Structures* لـ *Arbuckle* (1995-2009). وهو برنامج يتعامل مع بيئة *Microsoft Windows*، ويباع عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية *Spss*. يتكون هذا البرنامج من جزأين: الرسومات البيانية (*Amos Graphics*) والأساسيات (*Amos Basic*)، فالأول يسمح للمستخدم بتحديد النموذج عن طريق الرسومات على الشاشة والتحكم في مظاهر التحليل، أما الثاني فيتم عن طريق كتابة الأوامر من خلال لوحة المفاتيح ومن خلال قواعد محددة للبرنامج *Syntax*.
2. **برنامج *PROC CALIS*** : هو جزء من الحزمة الإحصائية *SAS* (*Statistical Analysis System*) وهو اختصار لـ *Covariance Analysis and Linear Structural Equation*، وهو يحلل نماذج متنوعة من *SEM* ويقدر معالم عدد من التحليلات مثل: الانحدار المتعدد، الانحدار المتدرج، النماذج عبر مجموعات متعددة، ويعرض شكل المسارات للنموذج.
3. **برنامج *EQS***: هو اختصار لـ *Equation Systems*، ويستخدم في تحليل البيانات والتأكد من مسلماتها مثل: الاعتدالية وإجراء التحليلات المعقدة من *SEM*، ويتضمن تحوير البيانات، وأيضًا التحليلات الإحصائية الاستكشافية، مثل: تحليل التباين *ANOVA* وتحليل التغاير *ANCOVA* والتحليل العاملي، وتوجد خيارات لتحليل البيانات المفقودة واستراتيجيات معالجتها بالطرائق التعويضية. ويتم التعامل معه من خلال ملف المدخلات أو من خلال عرض معالم النموذج على شكل مسار سواء لنماذج تحليل المسار أو

[1] عبد الناصر سيد عادل، مرجع سبق ذكره، ص ص 288-289.

لنموذج تغيرات النمو الكامن. ويتضمن طرائق تقدير عديدة للتعامل مع البيانات المفقودة، كما يعطي تقديرات *Bootstrapping* وإمكانية تحليل مصفوفة الارتباط من دون الانحرافات المعيارية.

4. **برنامج *LISREL***: هو اختصار لـ *Linear Structural Relationships* لـ *Joreskog & Sorbom* (2006)، وهو يعد الأب لكل برامج *SEM*، ويصلح لكل مراحل التحليل من مسح البيانات حتى أعقد نماذج *SEM*. والبرنامج الفرعي المصاحب (*PRELIS*) يجهز ملفات البيانات الخام والمصفوفات لتحليلها في برنامج *LISREL*، ويسمح بالتعامل مع البيانات المفقودة، ويسمح برنامج (*PRELIS*) بإعطاء تقديرات *Bootstrapping*، وكذلك إجراء دراسات المحاكاة وحساب معاملات الارتباط *Tetrachoric*, *Polyserial*, *Polychoric*.
5. **برنامج *MPLUS***: وهو من أفضل البرامج من حيث إمكاناته التحليلية؛ إذ أنه يسمح بتحليل نماذج المتغيرات التصنيفية، ويمكن تحليل متغيرات تابعة متصلة وتصنيفية ورتبية، كما أنه البرنامج الوحيد الذي يحلل نمذجة المعادلة البنائية الاستكشافية (تحليل عاملي استكشافي وتوكيدي معًا). ويسمح بإجراء التحليلات متعددة المستويات لتحليل الانحدار والتحليل العاملي ونمذجة المعادلة البنائية وكذلك التحليل العاملي التوكيدي ذي المستويين (*Two–level confirmatory factor analysis*).
6. **برنامج *MX***: وهو اختصار لـ *Matrix* وهو برنامج يتميز بالمرونة، ويحلل نماذج *SEM*، إضافة إلى نماذج إحصائية متدرجة. ويتم تحديد النموذج من خلال *MX Graph* أو من خلال ملف المدخلات *Syntax* وهو يصف البيانات والنموذج ويقدر فترات الثقة والقوة الإحصائية لكل معلم.
7. **برنامج *RAMONA***: يصدر من خلال الحزمة الإحصائية (*SystatSoftware,2009*)، وطوره *Browne*، وهو اختصار لـ *Reticular Action Model or Near Approximation* وهو برنامج شامل ومن خلاله يتم وصف النموذج والبيانات من خلال أوامر، ويمكن تحديد النموذج من خلال عرض شكل المسارات أيضًا، ويتميز بقدرته على تقدير مطابقة النموذج عند استخدام مصفوفة الارتباط، ولكنه لا يستطيع إجراء نماذج *SEM* من خلال عينات متعددة.
8. **برنامج *SEPATH***: وهو اختصار لـ *Structural Modeling and Path Analysis Equation*، ويتم تحديد النموذج من خلال رسم شكل المسارات أو من خلال استخدام كود *PATH*، ويتميز بقدرته على تحليل مصفوفة الارتباط من دون الانحراف المعياري، وكذلك إجراء دراسات المحاكاة ويسمح بتقدير القوة الإحصائية لمطابقة النموذج.

وهناك أيضًا برامج أخرى لإجراء نمذجة المعادلة البنائية، منها: برنامج *R* وكذلك برنامج *MATLAB* (Matrix Laboratory).

المطلب الثاني: تحليل فقرات الدراسة.

لقد تم الاعتماد على اختبار T للعينة الواحدة (*One Sample T Test*) لتحليل فقرات الاستبيان وتكون الفقرة إيجابية؛ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960 وعند درجة حرية مساوية لـ 204 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%). وتكون الفقرة سلبية؛ بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

أولا: مبادئ الحوكمة المصرفية.

1. وجود إطار فعال للحوكمة.

يبين الجدول رقم (4-23) آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية في فقرات البعد الأول (وجود إطار فعال للحوكمة).

الجدول رقم (4-23): تحليل فقرات البعد الأول لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	المستوى المعنوي
01	يوجد بالبنك دليل مكتوب للحوكمة يتواءم مع توجيهات بنك الجزائر	3.75	0.860	75.0	12.428	0.000
02	يلتزم البنك بمبادئ الحوكمة وفقا لتوجيهات بنك الجزائر	3.52	0.866	70.4	8.625	0.000
03	يتحقق البنك من وعي وإدراك العاملين بمضمون دليل الحوكمة	3.69	0.779	73.8	12.739	0.000
04	يقوم البنك بالإفصاح عن مدى تطبيقه لمبادئ الحوكمة	3.69	0.917	73.8	10.812	0.000
05	تتابع الجهات الرقابية والإشرافية مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة	3.74	0.798	74.8	13.223	0.000
06	يتم تحديث وتطوير دليل الحوكمة وفقا للتغيرات في حاجات وإجراءات العمل في البيئة المصرفية	3.71	0.853	74.2	11.872	0.000
07	يوجد بالبنك لجنة الحوكمة من مهامها: وضع دليل الحوكمة، ومتابعة تطبيقه، وتعديله عند الحاجة	3.68	0.776	73.6	12.515	0.000
	جميع الفقرات	3.68	0.631	73.6	15.462	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-23) أن جميع فقرات البعد الأول (وجود إطار فعال للحوكمة) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول 3.68 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 73.6% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 15.462 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 75% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود دليل مكتوب للحوكمة يتواءم مع توجيهات بنك الجزائر في البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 05**: بلغ الوزن النسبي 74.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجهات الرقابية والإشرافية تتابع مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- **الفقرة رقم 06**: بلغ الوزن النسبي 74.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تقوم بتحديث وتطوير دليل الحوكمة وفقا للتغيرات في حاجات وإجراءات العمل في البيئة المصرفية.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 73.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تتحقق من وعي وإدراك العاملين بمضمون دليل الحوكمة.
- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 73.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تقوم بالإفصاح عن مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة.
- **الفقرة رقم 07**: بلغ الوزن النسبي 73.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد في البنوك التجارية الجزائرية لجنة للحوكمة من مهامها: وضع دليل الحوكمة، ومتابعة تطبيقه، وتعديله عند الحاجة.
- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 70.4% والمستوى المعنوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بمبادئ الحوكمة وفقا لتوجيهات بنك الجزائر

2. مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة.

يبين الجدول رقم (4-24) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية في فقرات البعد الثاني (مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة).

الجدول رقم (4-24): تحليل فقرات البعد الثاني لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	المستوى المعنوي
01	يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية التي يتمتعون بها	3.78	0.779	75.6	14.262	0.000
02	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة الحاليين في بنككم بمؤهلات علمية مناسبة	3.79	0.810	75.8	13.962	0.000
03	أعضاء مجلس الإدارة على دراية تامة بالحوكمة	3.64	0.894	72.8	10.314	0.000
04	يتبنى مجلس الإدارة إقرار برامج التدريب لكافة المستويات الإدارية في البنك بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة ويحرص على تنمية قدراتهم باستمرار	3.75	0.823	75.0	13.063	0.000
05	لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته؛ ويراجعها سنويا	3.79	0.834	75.8	13.562	0.000
06	يتحمل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية التامة عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي	3.78	0.878	75.6	12.733	0.000
07	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن سير أعمال البنك بشكل آمن وسليم وفعال وتحديد مهامها	3.70	0.861	74.0	11.599	0.000
08	يساهم الفصل بين الوظيفتين التنفيذية ورئاسة مجلس الإدارة في تجنب تركز السلطة والصلاحيات ويساعد على توزيع الأعباء المختلفة للموظفين.	3.80	0.854	76.0	13.412	0.000
09	يتم تقييم كفاءة وأداء مجلس الإدارة لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية للبنك	3.75	0.924	75.0	11.636	0.000
	جميع الفقرات	3.75	0.646	75.0	16.682	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-24) أن جميع فقرات البعد الثاني (مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني 3.75 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 75% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (sig) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 16.682 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن مجالس إدارة البنوك التجارية الجزائرية تتمتع بالمؤهلات والمسؤولية. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 08**: بلغ الوزن النسبي 76% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الفصل بين الوظيفتين التنفيذية ورئاسة مجلس الإدارة يساهم في تجنب تركز السلطة والصلاحيات ويساعد على توزيع الأعباء المختلفة للموظفين.
- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 75.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أعضاء مجالس إدارة البنوك التجارية الجزائرية يتمتعون بمؤهلات علمية مناسبة.
- **الفقرة رقم 05**: بلغ الوزن النسبي 75.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته؛ ويراجعها سنويا.
- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتم انتخاب أعضاء مجالس إدارة البنوك التجارية الجزائرية من خلال خبراتهم الإدارية التي يتمتعون بها.
- **الفقرة رقم 06**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أعضاء مجالس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية يتحملون المسؤولية التامة عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي.
- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 75% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مجالس إدارة البنوك التجارية الجزائرية تتبنى برامج تدريبية لكافة المستويات الإدارية بما في ذلك أعضاء المجلس وتحرص على تنمية قدراتهم باستمرار.
- **الفقرة رقم 09**: بلغ الوزن النسبي 75% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتم تقييم كفاءة وأداء مجلس الإدارة لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية للبنك.
- **الفقرة رقم 07**: بلغ الوزن النسبي 74% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه مجلس الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية يقومون بتشكيل اللجان التي تضمن سير أعمال البنك بشكل آمن وسليم وفعال وتحديد مهامها.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 72.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أعضاء مجالس إدارة البنوك التجارية الجزائرية على دراية تامة بالحوكمة.

3. إدارة المخاطر

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-25) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4-25): تحليل فقرات البعد الثالث لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	المستوى المعنوي
01	يوجد بالبنك لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر وتتابع تنفيذها	3.73	0.852	74.6	12.290	0.000
02	تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر وتحديدها	3.80	0.861	76.0	13.215	0.000
03	ترفع اللجنة تقارير دورية حول طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك	3.78	0.822	75.6	13.518	0.000
04	تقوم إدارة المخاطر في البنك بتقويم المخاطر الحالية والمتوقعة وأثارها على إيرادات البنك المتوقعة	3.62	0.866	72.4	10.092	0.000
05	يطبق البنك معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال لمواجهة المخاطر المحتملة	3.86	0.829	77.2	14.913	0.000
06	يعمل البنك على زيادة رأس المال إلى الحد الذي يمكنه من مواجهة الخسائر المحتملة	3.81	0.757	76.2	15.404	0.000
07	يتوافق حجم رأس مال البنك مع حجم المخاطر التي يتعرض لها	3.75	0.870	75	12.367	0.000
	جميع الفقرات	3.76	0.610	75.2	17.973	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-25) أن جميع فقرات البعد الثالث (إدارة المخاطر) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث 3.76 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 75.2% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 17.973 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ إدارة المخاطر. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 05**: بلغ الوزن النسبي 77.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تطبق معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال لمواجهة المخاطر المحتملة.
- **الفقرة رقم 06**: بلغ الوزن النسبي 76.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تعمل على زيادة رأس المال إلى الحد الذي يمكنه من مواجهة الخسائر المحتملة.

- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 76% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن لجنة المخاطر تراقب استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر وتحديدها.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن لجنة المخاطر ترفع تقارير دورية حول طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك.
- **الفقرة رقم 07**: بلغ الوزن النسبي 75% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن حجم رأس مال البنوك التجارية الجزائرية يتوافق مع حجم المخاطر التي يتعرضون لها.
- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 74.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد بالبنوك التجارية الجزائرية لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر وتتابع تنفيذها.
- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 72.4% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة المخاطر في البنك تقوم بتقويم المخاطر الحالية والمتوقعة وأثارها على إيرادات البنك المتوقعة.

4. التدقيق الداخلي.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-26) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4-26): تحليل فقرات البعد الرابع لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	مستوى المعنوي
01	يحتوي الهيكل التنظيمي للبنك على أنظمة رقابة ومراجعة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات	3.89	0.722	77.8	17.599	0.000
02	يوفر البنك إجراءات مناسبة تمكن العاملين من الإبلاغ عن أية مخالفات محتملة بصورة سرية وفي الوقت المناسب	3.78	0.833	75.6	13.326	0.000
03	تقوم لجنة التدقيق بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية بالبنك	3.50	0.948	70.0	7.517	0.000
04	يستفيد البنك من نتائج عمل المدقق الداخلي ويتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	3.71	0.870	74.2	11.639	0.000
05	يقوم المدقق الداخلي بتقويم دوري لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في البنك	3.79	0.859	75.8	13.089	0.000
06	يلتزم المدقق الداخلي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للتدقيق	3.73	0.774	74.6	13.543	0.000

07	لا يتعرض المدققين لأية تأثيرات عند القيام بتنفيذ مهامهم	3.72	0.821	74.4	12.501	0.000
08	يؤدي المدققين أعمالهم بنزاهة وتجرد من أي تحيز وتعارض في المصالح	3.74	0.861	74.8	12.327	0.000
	جميع الفقرات	3.74	0.644	74.8	16.234	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-26) أن جميع فقرات البعد الرابع (التدقيق الداخلي) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول 3.74 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 74.8% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 16.234 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ التدقيق الداخلي. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 77.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية في الجزائر يحتوي على أنظمة رقابة ومراجعة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات.
- **الفقرة رقم 05**: بلغ الوزن النسبي 75.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدققين الداخليين يقومون بتقويم دوري لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية توفر إجراءات مناسبة تمكن العاملين من الإبلاغ عن أية مخالفات محتملة بصورة سرية وفي الوقت المناسب.
- **الفقرة رقم 08**: بلغ الوزن النسبي 74.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدققين يؤدون أعمالهم بنزاهة وتجرد من أي تحيز وتعارض في المصالح.
- **الفقرة رقم 06**: بلغ الوزن النسبي 74.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدققين الداخليين يلتزمون بأداء عملهم بما يتوافق مع المعايير المهنية للتدقيق.
- **الفقرة رقم 07**: بلغ الوزن النسبي 74.4% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدققين الداخليين لا يتعرضون لأية تأثيرات عند القيام بتنفيذ مهامهم.
- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 74.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنك يستفيد من نتائج عمل المدقق الداخلي ويتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 70% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن لجنة التدقيق تقوم بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية بالبنك.

5. نظام الحوافز والمكافآت.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-27) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4-27): تحليل فقرات البعد الخامس لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	مستوى المعنوي
01	هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية	3.65	0.966	73.0	9.687	0.000
02	يتم إقرار مكافآت الموظفين بشكل عادل من خلال لجنة التعويضات والمكافآت المشَكلة بقرار من المجلس	3.72	0.862	74.4	11.910	0.000
03	يوجد نظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين	3.83	0.875	76.6	13.624	0.000
04	تتناسب سياسات التعويضات والمكافآت مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك على المدى الطويل	3.78	0.843	75.6	13.249	0.000
	جميع الفقرات	3.74	0.758	74.8	14.092	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-27) أن جميع فقرات البعد الخامس (نظام الحوافز والمكافآت) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول 3.74 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 74.8% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 14.092 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ نظام الحوافز والمكافآت. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 76.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد نظام للحوافز والمكافآت معتمد من قبل مجالس إدارة البنوك التجارية الجزائرية ومعروف لدى الموظفين.
- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن سياسات الحوافز والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك على المدى الطويل.
- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 74.4% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتم إقرار مكافآت الموظفين بشكل عادل من خلال لجنة الحوافز والمكافآت المشكَلة بقرار من المجلس.

- **الفقرة رقم 01:** بلغ الوزن النسبي 73% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية.

6. الإفصاح والشفافية.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-28) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4-28): تحليل فقرات البعد السادس لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	مستوى المعنوي
01	يلتزم البنك بإعداد وعرض التقارير والقوائم المالية بالمعايير الدولية للتقارير المالية	3.77	0.819	75.4	13.392	0.000
02	يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب ودون تأخير	3.86	0.866	77.2	14.199	0.000
03	يوفر البنك المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية والاستثمارية	3.69	0.912	73.8	10.876	0.000
04	ينشر البنك قوائمه المالية بكل وسائل الإعلام المتاحة	3.81	0.795	76.2	14.670	0.000
05	يتأكد مجلس الإدارة من صحة التقارير المالية بواسطة مدقق خارجي	3.83	0.925	76.6	12.918	0.000
06	يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة ونزيهة وذات مصداقية من خلال التقارير السنوية والدورية	3.83	0.789	76.6	15.047	0.000
	جميع الفقرات	3.79	0.674	75.8	16.974	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-28) أن جميع فقرات البعد السادس (الإفصاح والشفافية) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول 3.79 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 75.8% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 16.974 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 02:** بلغ الوزن النسبي 77.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تقوم بالإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب ودون تأخير.

- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 76.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تنشر قوائمها المالية بكل وسائل الإعلام المتاحة.
- **الفقرة رقم 06**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تقوم بالإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة ونزيهة وذات مصداقية من خلال التقارير السنوية والدورية
- **الفقرة رقم 05**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مجلس الإدارة يتأكد من صحة التقارير المالية بواسطة مدقق خارجي.
- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 75.4% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بإعداد وعرض التقارير والقوائم المالية بالمعايير الدولية للتقارير المالية.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 73.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية توفر المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية والاستثمارية.

7. مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-29) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4-29): تحليل فقرات البعد السابع لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	مستوى المعنوي
01	توزع المهمات والواجبات بين العاملين في البنك على أسس قائمة على العدل والمساواة	3.79	0.822	75.8	13.758	0.000
02	يراعي البنك كافة حقوق المساهمين الأساسية التي كفلها القانون ويحافظ عليها	3.81	0.845	76.2	13.724	0.000
03	يعامل البنك جميع المساهمين بطريقة متساوية، وبخاصة صغار المساهمين والمساهمين الأجانب	3.66	0.891	73.2	10.578	0.000
04	يعترف البنك بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح ويتاح لهم الحصول على تعويضات في حالة انتهاكها	3.86	0.817	77.2	15.131	0.000
05	يحترم البنك علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الوقت المتفق عليه	3.86	0.860	77.2	14.293	0.000
	جميع الفقرات	3.79	0.692	75.8	16.452	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-29) أن جميع فقرات البعد السابع (مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول 3.79 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 75.8% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 16.452 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.682. مما يدل بصفة عامة على أن البنوك التجارية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبدأ مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 69.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنك يعترف بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح ويتاح لهم الحصول على تعويضات في حالة انتهاكها.
- **الفقرة رقم 05**: بلغ الوزن النسبي 69.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنك يحترم علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الوقت المتفق عليه.
- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 72% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنك يراعي كافة حقوق المساهمين الأساسية التي كفلها القانون ويحافظ عليها.
- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 72.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المهمات والواجبات بين العاملين توزع في البنك على أسس قائمة على العدل والمساواة.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 69.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنك يعامل جميع المساهمين بطريقة متساوية، وبخاصة صغار المساهمين والمساهمين الأجانب.

ثانيا: أسباب المخاطر التشغيلية.

1. مخاطر العمليات الداخلية.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-30) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4-30): تحليل فقرات البعد الثامن لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	مستوى المعنوي
01	ضعف نظام الرقابة الداخلية	3.81	0.801	76.2	14.558	0.000
02	عجز أو ضعف الإجراءات والسياسات الإدارية والتنظيمية	3.78	0.889	75.6	12.574	0.000
03	الأخطاء في إدخال البيانات	3.81	0.819	76.2	14.235	0.000

04	الإهمال أو اتلاف أصول العملاء	3.53	0.872	70.6	8.651	0.000
	جميع الفقرات	3.73	0.669	74.6	15.694	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-30) أن جميع فقرات البعد الثامن (مخاطر العمليات الداخلية) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول 3.73 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 74.6% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة *T* المحسوبة تساوي 15.694 وهي أكبر من قيمة *T* الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية ناجمة عن مخاطر العمليات الداخلية. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 76.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن ضعف نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية يعد من أسباب المخاطر التشغيلية.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 76.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الأخطاء في إدخال البيانات يعد من بين المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن عجز أو ضعف الإجراءات والسياسات الإدارية والتنظيمية يعد من أسباب المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 70.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إهمال أو اتلاف أصول العملاء يعد من بين المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.

2. مخاطر العنصر البشري.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-31) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4-31): تحليل فقرات البعد التاسع لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	مستوى المعنوي
01	المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء من قبل الموظفين	3.71	0.761	74.2	13.406	0.000
02	التلاعب في الدفاتر والسجلات	3.75	0.864	75.0	12.448	0.000

03	عدم الالتزام بقواعد العمل المصرفي كأن يتجاوز موظفو الائتمان السلطات الائتمانية المخولة لهم أو سوء إدارة الضمانات	3.68	0.881	73.6	11.097	0.000
04	عدم احترام الموظفين لأخلاقيات المهنة	3.80	0.715	76.0	16.125	0.000
05	التعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك	3.73	0.841	74.6	12.459	0.000
06	إساءة استخدام بيانات العملاء السرية	3.73	0.735	74.6	14.251	0.000
07	تواطؤ الموظفين في السرقة، السطو المسلح والابتزاز	3.72	0.797	74.4	12.882	0.000
	جميع الفقرات	3.73	0.645	74.6	16.264	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-31) أن جميع فقرات البعد التاسع (مخاطر العنصر البشري) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول 3.73 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 74.6% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 16.264 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية ناجمة عن مخاطر العنصر البشري. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 76% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن عدم احترام الموظفين لأخلاقيات المهنة من بين المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 75% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التلاعب في الدفاتر والسجلات تعتبر من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 06**: بلغ الوزن النسبي 74.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إساءة استخدام بيانات العملاء السرية من بين أسباب المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 05**: بلغ الوزن النسبي 74.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك من بين أسباب المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 07**: بلغ الوزن النسبي 74.4% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تواطؤ الموظفين في السرقة، السطو المسلح والابتزاز من بين المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.

- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 74.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء من قبل الموظفين تعتبر من بين أسباب المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 73.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن عدم الالتزام بقواعد العمل المصرفي كأن يتجاوز موظفو الائتمان السلطات الائتمانية المخولة لهم أو سوء إدارة الضمانات يعتبر من بين المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.

3. مخاطر نظم المعلومات.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-32) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4-32): تحليل فقرات البعد العاشر لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	مستوى المعنوي
01	حدوث خلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر	3.78	0.838	75.6	13.342	0.000
02	عدم كفاءة وفعالية الأجهزة والمعدات المستخدمة	3.75	0.853	75.0	12.615	0.000
03	عدم كفاءة البرمجيات المستخدمة	3.79	0.769	75.8	14.627	0.000
04	الأعطال في أنظمة الاتصالات	3.83	0.805	77.2	14.827	0.000
05	فيروسات الحاسوب	3.83	0.831	77.2	14.280	0.000
06	انخفاض مستوى الأمان للشيفرة الخاصة بالموقع مما يؤدي إلى سهولة اختراق الموقع وارتكاب الجرائم الالكترونية	3.59	0.944	71.8	8.879	0.000
	جميع الفقرات	3.76	0.660	75.2	16.500	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-32) أن جميع فقرات البعد العاشر (مخاطر نظم المعلومات) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول 3.76 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 75.2% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 16.500 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية ناجمة عن مخاطر نظم المعلومات. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 77.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الأعطال في أنظمة الاتصالات يعد من بين أسباب المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 05**: بلغ الوزن النسبي 77.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن فيروسات الحاسوب من بين المخاطر التشغيلية التي تهدد البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 75.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن عدم كفاءة البرمجيات المستخدمة يتسبب في مخاطر تشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن حدوث خلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر يعتبر من مسباب المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 75% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن عدم كفاءة وفعالية الأجهزة والمعدات المستخدمة يعتبر من بين المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 06**: بلغ الوزن النسبي 71.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن انخفاض مستوى الأمان للشيفرة الخاصة بالموقع مما يؤدي إلى سهولة اختراق الموقع وارتكاب الجرائم الالكترونية يتسبب في مخاطر تشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية.

4. مخاطر البيئة الخارجية.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-33) والذي يبين تحليل آراء أفراد عينة البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4-33): تحليل فقرات البعد الحادي عشر لعينة الدراسة.

رقم السؤال	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة T	مستوى المعنوي
01	السرقة والابتزاز من أطراف خارجية	3.76	0.896	75.2	12.081	0.000
02	التزوير وتزييف العملات	3.80	0.947	76.0	12.100	0.000
03	قرصنة الحواسيب	3.78	0.855	75.6	13.070	0.000
04	الكوارث الطبيعية	3.74	0.891	74.8	11.843	0.000
05	عدم الاستقرار السياسي في البلاد	3.78	0.822	75.6	13.518	0.000

06	التغير الكبير للقوانين في الجزائر	3.61	0.893	72.2	9.858	0.000
	جميع الفقرات	3.74	0.714	74.8	14.915	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *spss*.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-33) أن جميع فقرات البعد الحادي عشر (مخاطر البيئة الخارجية) إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول 3.74 وهو أكبر من الوزن الحسابي المفترض للدراسة 3، والوزن النسبي يساوي 74.8% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، كما أن مستوى المعنوية (*sig*) أقل من 0.05، وقيمة T المحسوبة تساوي 14.915 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.960. مما يدل بصفة عامة على أن المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية ناجمة عن مخاطر البيئة الخارجية. وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد وهي مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- **الفقرة رقم 02**: بلغ الوزن النسبي 76% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التزوير وتزييف العملات من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 05**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن عدم الاستقرار السياسي في البلاد من بين أسباب المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 03**: بلغ الوزن النسبي 75.6% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن قرصنة الحواسيب تعتبر من بين المخاطر التشغيلية التي تهدد البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 01**: بلغ الوزن النسبي 75.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن السرقة والابتزاز من أطراف خارجية من المخاطر التشغيلية التي تهدد البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 04**: بلغ الوزن النسبي 74.8% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الكوارث الطبيعية يعد من بين أسباب المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك التجارية الجزائرية.
- **الفقرة رقم 06**: بلغ الوزن النسبي 72.2% ومستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التغير الكبير للقوانين في الجزائر من بين أسباب المخاطر التشغيلية التي تهدد البنوك التجارية الجزائرية.

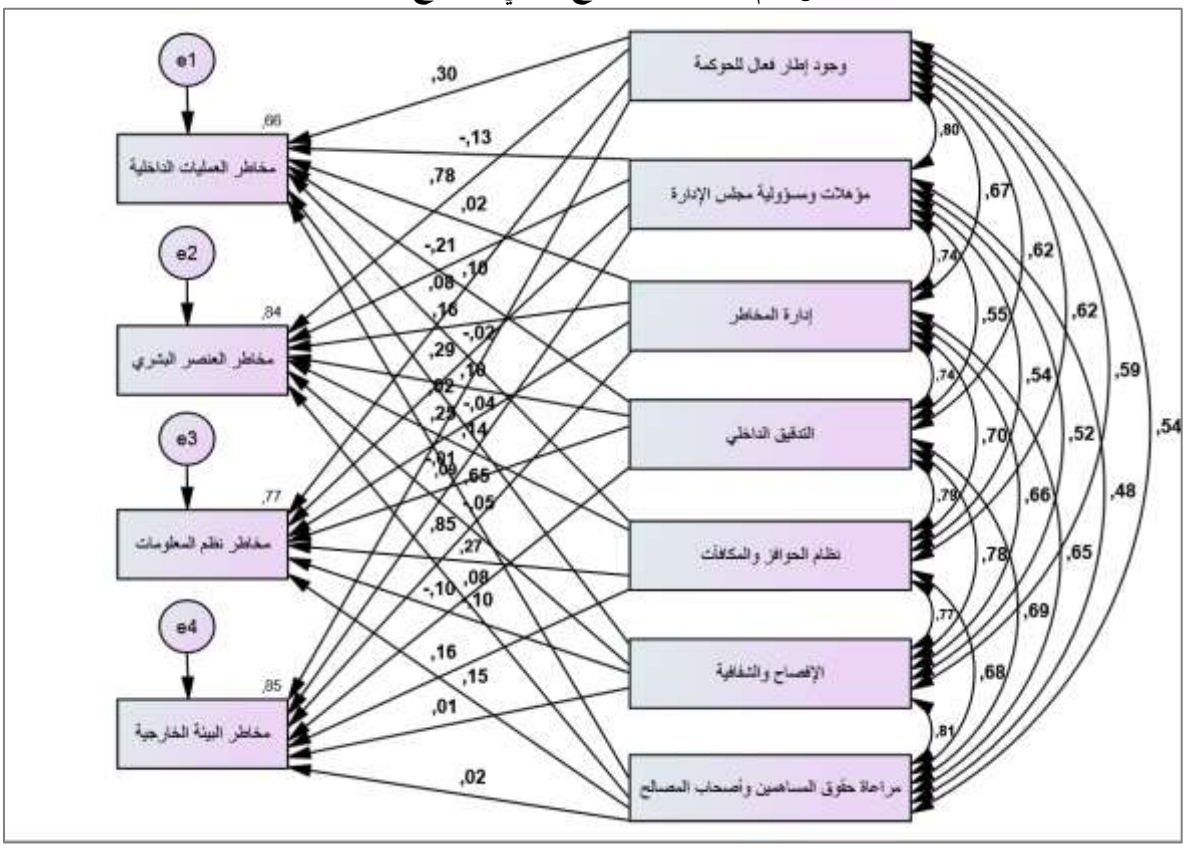
المبحث الثالث: اختبار النموذج البنائي وتحليل الفرضيات.

نستعرض من خلال هذا المبحث اختبار صحة النموذج البنائي المقترح وكذا صحة فرضيات الدراسة لعينة البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الأول: اختبار النموذج البنائي المقترح.

اعتمدت الباحثة في الدراسة التطبيقية، على إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج *Spss Amos*، لتقدير معاملات نموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج، على النحو التالي:

الشكل رقم (4-3): النموذج البنائي المقترح للدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على برنامج *Spss Amos*.

يتضح من الشكل السابق أن:

- المتغير Y_1 (مخاطر العمليات الداخلية) يعتبر متغير تابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة: X_1 (ضمان وجود إطار فعال للحوكمة)؛ X_2 (مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة)؛ X_3 (إدارة المخاطر)؛ X_4 (التدقيق الداخلي)؛ X_5 (نظام الحوافز والمكافآت)؛ X_6 (الإفصاح والشفافية)؛ X_7 (مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح).
- المتغير Y_2 (مخاطر العنصر البشري) يعتبر متغير تابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة: X_1 (ضمان وجود إطار فعال للحوكمة)؛ X_2 (مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة)؛ X_3 (إدارة المخاطر)؛ X_4 (التدقيق الداخلي)؛ X_5 (نظام الحوافز والمكافآت)؛ X_6 (الإفصاح والشفافية)؛ X_7 (مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح).

- المتغير Y_3 (مخاطر نظم المعلومات) يعتبر متغير تابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة: X_1 (ضمان وجود إطار فعال للحوكمة)؛ X_2 (مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة)؛ X_3 (إدارة المخاطر)؛ X_4 (التدقيق الداخلي)؛ X_5 (نظام الحوافز والمكافآت)؛ X_6 (الإفصاح والشفافية)؛ X_7 (مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح).
- المتغير Y_4 (مخاطر البيئة الخارجية) يعتبر متغير تابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة: X_1 (ضمان وجود إطار فعال للحوكمة)؛ X_2 (مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة)؛ X_3 (إدارة المخاطر)؛ X_4 (التدقيق الداخلي)؛ X_5 (نظام الحوافز والمكافآت)؛ X_6 (الإفصاح والشفافية)؛ X_7 (مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح).
- الأسهم المتبادلة ذات الاتجاهين بين المتغيرات المستقلة، تقيس قيمة التغاير بين كل زوج من هذه المتغيرات.
- الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تقيس مقدار التباين غير المباشر، الذي تفسره المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.

أولا: اختبار جودة النموذج البنائي المقترح:

من خلال مخرجات التحليل الإحصائي، فإن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح مع النموذج البنائي المفترض للبيانات العينة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-34): مؤشرات مطابقة النموذج البنائي المقترح.

المؤشر	نتيجة المطابقة	درجة المطابقة
AIC independence model	2663.671	قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
محك المعلومات لأيكيك *AIC*	215.832	
مؤشر حسن المطابقة *GFI*	0.921	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
مؤشر المطابقة المعياري *NFI*	0.964	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
مؤشر المطابقة المقارن *CFI*	0.965	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
مؤشر تاكر-لويس *TLI*	0.682	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
مؤشر المطابقة التزايدي *IFI*	0.966	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
جذر متوسط البواقي *RMR*	0.007	<(0.1)
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA*	0.271	0.05-0.08 مطابقة جيدة ويفضل أقل من 0.05
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية *SRMR*	0.0157	< (0.1) ويفضل < (0.08).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج *Spss Amos*.

يبين الجدول أعلاه مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح مع النموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، حيث بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة *GFI* (0.921) ويفضل أن تساوي أو تكون أكبر من (0.95) وهذا دليل على عدم حسن المطابقة، وفيما يخص مؤشر المطابقة المعياري *NFI* فقد بلغت قيمته (0.964) وهي أكبر من (0.95) وهذا دليل على مطابقة جيدة، أما بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن *CFI*

بلغت قيمته (0.965) وهي أكبر من (0,95) وهذا دليل على مطابقة جيدة، أما فيما يخص قيمة مؤشر *TLI* فقيمته (0.682) ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0.95) وهذا يدل على عدم المطابقة، أما *SRMR* مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية قيمته (0.0157) وهي أصغر من (0.08) وهذا يدل على مطابقة جيدة للنموذج، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA* فقد بلغت (0.271) ويفضل أن تكون أقل من (0.05) وهذا دليل آخر على عدم مطابقة النموذج. إذن، الملاحظ من الجدول أن أغلب المؤشرات قيمتها لا تتوافق أو لا تتطابق مع مؤشرات المطابقة، كما أن قيمة مربع كاي غير دالة؛ مما يدل على أن النموذج المقترح غير مطابق للنموذج البنائي لبيانات العينة، خاصة المؤشرات التي لها أهمية والمتمثلة في كل من *GFI* و*TLI* و*RMSEA* أي أن النموذج يحتاج إلى تعديل.

ثانيا: النموذج البنائي المعدل:

من خصائص برنامج *Spss Amos* اقتراح تعديلات لضمان جودة تطابق أحسن إلا أنه لابُدَّ أن تكون هذه التعديلات التي يقدمها البرنامج تتماشى مع النظرية الاقتصادية؛ أي لابُدَّ أن يكون لها سند أو خلفية نظرية لقبول هذا التعديل، حيث أن البرنامج قدم لنا تعديلات يمكن تحديدها من خلال الجدول التالي:

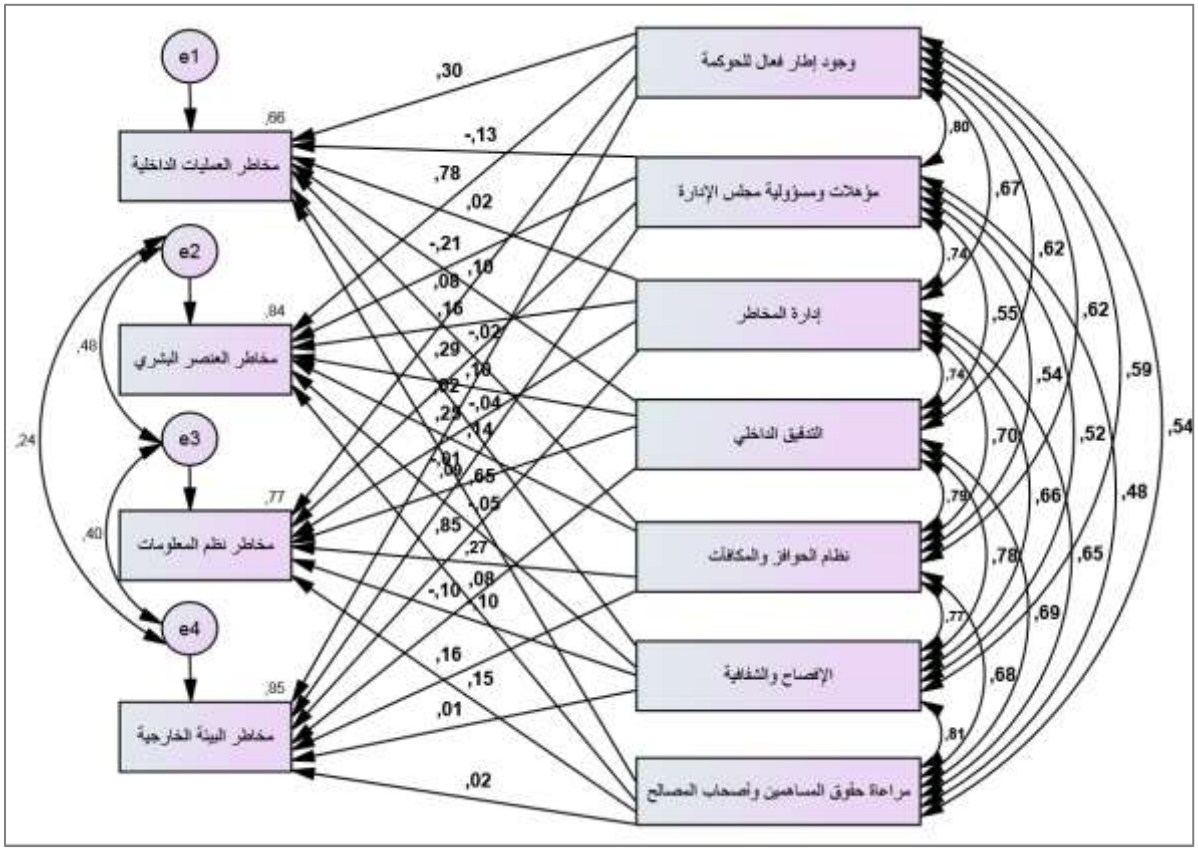
الجدول رقم (4–35): التعديلات المقترحة من قبل برنامج *Spss Amos*.

	M.I.	Par Change
e4 <--> e3	32.657	.034
e2 <--> e3	47.149	.039
e2 <--> e4	11.777	.017

المصدر: مخرجات برنامج *Spss Amos*.

الملاحظ من التعديلات المقترحة من الجدول رقم (4–36): أنه يوجد ارتباط بين بواقي (مخاطر العنصر البشري ومخاطر نظم المعلومات ومخاطر البيئة الخارجية)، وهذا أمر منطقي ولديه تفسير نظري بحيث أن عمليات الاحتيال والاختلاس التي يقوم بها الموظفون أو أطراف ثالثة، والأخطاء التي يرتكبها موظفو البنوك سواء بشكل متعمد بهدف الغش والتلاعب أو بشكل غير متعمد نتيجة السهو والخطأ تؤثر على أمن نظم المعلومات في البنوك، فالعنصر البشري يعتبر من ضمن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث مخاطر نظم المعلومات، كما أن العوامل البيئة مثل الزلال والعواصف والفيضانات أو تلك المتعلقة بانقطاع التيار الكهربائي أو الحرائق كلها عوامل سوف تؤثر على أمن وسلامة نظم المعلومات. وبالتالي سيكون النموذج المعدل كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4–4): النموذج البنائي بعد التعديل.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج *Spss Amos*.

ثالثا: جودة النموذج البنائي المعدل:

من مخرجات التحليل الاحصائي، يمكن تلخيص مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المعدل مع النموذج البنائي المفترض لبيانات العينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4–36): مؤشرات مطابقة النموذج البنائي المعدل.

المؤشر	نتيجة المطابقة	درجة المطابقة
AIC independence model	2663.671	قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
محك المعلومات لأيكيك *AIC*	131.900	
مؤشر حسن المطابقة *GFI*	0.995	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
مؤشر المطابقة المعياري *NFI*	0.998	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
مؤشر المطابقة المقارن *CFI*	0.999	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
مؤشر تاكر–لويس *TLI*	0.979	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
مؤشر المطابقة التزايدي *IFI*	0.999	≤ (0.90) ويفضل ≤ (0.95)
جذر متوسط البواقي *RMR*	0.002	<(0.1)
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA*	0.069	0.08-0.05 مطابقة جيدة ويفضل أقل من 0.05

مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية *SRMR*	0.0041	< (0.1) ويفضل < (0.08).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج *SPSS Amos*.

يبين الجدول أعلاه مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المعدل مع النموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، حيث بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة *GFI* (0.995) وهي أكبر من (0.95) وهذا دليل على جودة المطابقة، وفيما يخص مؤشر المطابقة المعياري *NFI* فقد بلغت قيمته (0.998) وهي أكبر من (0.95) وعليه فالمطابقة ممتازة، أما بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن *CFI* بلغت قيمته (0.999) وهي أكبر من (0,95) وهذا دليل على أن المطابقة ممتازة، أما فيما يخص قيمة مؤشر *TLI* فقيمته (0.979) وهي أكبر من (0.95) وهذا يدل على مطابقة جيدة، أما *SRMR* مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية قيمته (0.0041) وهي أصغر من (0.08) وهذا يدل على مطابقة جيدة للنموذج، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA* فقد بلغت (0.065) وهذا دليل آخر على مطابقة النموذج، كما أن قيمة *AIC* للنموذج الحالي (131.900) أصغر من قيمة النموذج الصفري أو المستقل (2663.671). إذن، الملاحظ من الجدول أن النموذج البنائي المعدل مطابق للنموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، وعليه فإن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية له دور في الحد من المخاطر التشغيلية.

رابعا: تحليل نتائج النموذج البنائي المعدل:

من خلال تحليل نتائج النموذج البنائي المعدل يمكن تقدير دور مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية. حيث بلغت كل من:

Chi-square = 5.900	Df = 3		P.Value = 0.117
R^2_{Y1} = 0.85	0.15 =البواقي1	R^2_{Y2} = 0.93	0.07 =البواقي2
R^2_{Y3} = 0.90	0.10 =البواقي3	R^2_{Y4} = 0.93	0.07 =البواقي4

ومما سبق يتضح أن الاحتمال المصاحب لقيمة Chi-square بلغ 0.117 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة إحصائية بين النموذج البنائي المعدل والنموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، وبدرجة 95%، كما يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة (مبادئ الحوكمة المصرفية) تفسر 85% من التباين للمتغير Y1 (مخاطر العمليات الداخلية) وباقي النسبة 15% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار. كما أن التغير في المتغيرات المستقلة (مبادئ الحوكمة المصرفية) تفسر 93% من التباين للمتغير Y2 (مخاطر العنصر البشري) وباقي النسبة 7% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار. كما يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة (مبادئ الحوكمة المصرفية) تفسر 90% من التباين للمتغير Y3 (مخاطر نظم المعلومات) وباقي النسبة 10% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار. ويتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة (مبادئ الحوكمة

المصرفية) تفسر 93% من التباين للمتغير Y4 (مخاطر البيئة الخارجية) وباقي النسبة 7% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار.

خامسا: معادلة الانحدار المعيارية:

من خلال الجدول الموالي يمكن تحديد معاملات الانحدار المعياري لنموذج تحليل المسار لدور مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (4–37): معاملات الانحدار المعيارية لنموذج تحليل المسار.

	Estimate
y1 <--- x1	.300
y1 <--- x2	-.132
y1 <--- x3	.015
y1 <--- x4	.105
y1 <--- x5	-.017
y1 <--- x6	-.038
y1 <--- x7	.647
y2 <--- x1	.779
y2 <--- x2	-.212
y2 <--- x3	.155
y2 <--- x4	.097
y2 <--- x5	.142
y2 <--- x6	-.047
y2 <--- x7	.077
y3 <--- x1	.081
y3 <--- x2	.290
y3 <--- x3	.246
y3 <--- x4	.092
y3 <--- x5	.269
y3 <--- x6	-.104
y3 <--- x7	.154
y4 <--- x1	.017
y4 <--- x2	-.006
y4 <--- x3	.846
y4 <--- x4	-.096
y4 <--- x5	.164
y4 <--- x6	.009
y4 <--- x7	.024

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي *Spss Amos*.

من خلال ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار المعياري لنموذج تحليل المسار لكل من مخاطر العمليات الداخلية، مخاطر العنصر البشري ومخاطر نظام المعلومات ومخاطر البيئة الخارجية بدلالة مبادئ الحوكمة المصرفية كالآتي:

$$Y_1 = 0.300\,x_1 - 0.132\,x_2 + 0.015\,x_3 + 0.105\,x_4 + 0.142\,x_5 - 0.038\,x_6 + 0.647\,x_7$$

$$Y_2 = 0.779\,x_1 - 0.212\,x_2 + 0.155\,x_3 + 0.097\,x_4 - 0.017\,x_5 - 0.047\,x_6 + 0.077\,x_7$$

$$Y_3 = 0.081\,x_1 - 0.290\,x_2 + 0.246\,x_3 + 0.092\,x_4 + 0.269\,x_5 - 0.104\,x_6 + 0.154\,x_7$$

$$Y_4 = 0.017\,x_1 - 0.132\,x_2 + 0.015\,x_3 + 0.105\,x_4 - 0.017\,x_5 - 0.038\,x_6 + 0.647\,x_7$$

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

أولا: الفرضية الأولى.

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر العمليات الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية.

للتحقق من وجود أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية (وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات مجلس الإدارة، مسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح) والحد من مخاطر العمليات الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وقد أظهرت نتائج الاختبار نموذجين مقبولين بالتدريج كالآتي:

الجدول رقم (4–38): نتائج اختبار الفرضية الأولى (النموذج الأول).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الأول المقبول	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	18.073	1.960	0.785	0.617	326.629	1.351	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد ستة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر العمليات الداخلية وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية؛ بينما تم الإبقاء على متغير وحيد هو: مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛ الذي كان له أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر العمليات الداخلية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.785$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.617، أي أن 61.7% من التباين الحاصل في مخاطر العمليات الداخلية يمكن تفسيره بمراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، كما بلغت قيمة F

المحسوبة 326.629 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_1 = 0.852 + 0.759\ x_7 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_1: مخاطر العمليات الداخلية؛

x_7: مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–39): نتائج اختبار الفرضية الأولى (النموذج الثاني).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الثاني المقبول	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	13.455	1.960	0.808	0.653	190.199	1.351	0.000
	وجود إطار فعال للحوكمة	4.607						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد خمسة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر العمليات الداخلية وهي: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، بينما تم الإبقاء على متغيرين هما: مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ووجود إطار فعال للحوكمة؛ اللذين كان لهما أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر العمليات الداخلية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.808$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.653، أي أن 65.3% من التباين الحاصل في مخاطر العمليات الداخلية يمكن تفسيره بمراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ووجود إطار فعال للحوكمة، كما بلغت قيمة F المحسوبة 190.199 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_1 = 0.416 + 0.641\ x_7 + 0.241\ x_1 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_1: مخاطر العمليات الداخلية؛

x_7: مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة.

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

وبما أن المستوى المعنوي (*Sig*) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر العمليات الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية.**

ثانيا: الفرضية الثانية.

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر العنصر البشري في البنوك التجارية الجزائرية.

للتحقق من وجود أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية (وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات مجلس الإدارة، مسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح) والحد من مخاطر العنصر البشري في البنوك التجارية الجزائرية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وقد أظهرت نتائج الاختبار خمسة نماذج مقبولة بالتدريج كما يلي:

الجدول رقم (4–40): نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الأول).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الأول المقبول	وجود إطار فعال للحوكمة	25.840	1.960	0.876	0.767	667.726	1.351	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد ستة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر العنصر البشري وهي: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على متغير واحد هو: وجود إطار فعال للحوكمة، والذي كان له أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر العنصر البشري، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.876$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.76 ، أي أن 76.7% من التباين الحاصل في مخاطر العنصر البشري يمكن تفسيره بوجود إطار فعال للحوكمة، كما بلغت قيمة F المحسوبة 667.726 وهي

أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_2 = 0.439 + 0.895\ x_1 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_2: مخاطر العنصر البشري؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–41): نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الثاني).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الثاني المقبول	وجود إطار فعال للحوكمة	18.089	1.960	0.902	0.814	441.864	1.351	0.000
	نظام الحوافز والمكافآت	7.150						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم استبعاد خمسة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر العنصر البشري وهي: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على متغيرين هما: وجود إطار فعال للحوكمة ونظام الحوافز والمكافآت، اللذين كان لهما أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر العنصر البشري، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.902$ ومعامل تحديد R^2 بلغ 0.814، أي أن 81.4% من التباين الحاصل في مخاطر العنصر البشري يمكن تفسيره بوجود إطار فعال للحوكمة ونظام للحوافز والمكافآت، كما بلغت قيمة F المحسوبة 441.864 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_2 = 0.205 + 0.718\ x_1 + 0.236\ x_5 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_2: مخاطر العنصر البشري؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–42): نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الثالث).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الثالث المقبول	وجود إطار فعال للحوكمة	17.040	1.960	0.907	0.822	309.284	1.351	0.000
	نظام الحوافز والمكافآت	3.467						
	التدقيق الداخلي	3.004						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم استبعاد أربعة متغيرات هي: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛ لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر العنصر البشري، بينما تم الإبقاء على ثلاثة متغيرات كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر العنصر البشري وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، نظام الحوافز والمكافآت والتدقيق الداخلي، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.907$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.822، أي أن 82.2% من التباين الحاصل في مخاطر العنصر البشري يمكن تفسيره بوجود إطار فعال للحوكمة، نظام للحوافز والمكافآت وتدقيق داخلي، كما بلغت قيمة F المحسوبة 309.284 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_2 = 0.076 + 0.686\, x_1 + 0.150\, x_2 + 0.152\, x_4 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_2: مخاطر العنصر البشري؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

x_4: التدقيق الداخلي؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–43): نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الرابع).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الرابع المقبول	وجود إطار فعال للحوكمة	14.385	1.960	0.910	0.828	241.155	1.351	0.000
	نظام الحوافز والمكافآت	3.520						
	التدقيق الداخلي	3.277						
	مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة	2.714						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد ثلاث متغيرات هي: إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛ لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر العنصر البشري، بينما تم الإبقاء على أربعة متغيرات كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر العنصر البشري وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، نظام الحوافز والمكافآت، التدقيق الداخلي، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.910$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.828 أي أن 82.8% من التباين الحاصل في مخاطر العنصر البشري يمكن تفسيره بوجود إطار فعال للحوكمة، نظام للحوافز والمكافآت، تدقيق داخلي ومؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، كما بلغت قيمة F المحسوبة 241.155 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_2 = 0.157 + 0.789\, x_1 + 0.150\, x_5 + 0.164\, x_4 - 0.134\, x_2 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_2: مخاطر العنصر البشري؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

x_4: التدقيق الداخلي؛

x_2: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–44): نتائج اختبار الفرضية الثانية (النموذج الخامس).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الخامس المقبول	وجود إطار فعال للحوكمة	14.877	1.960	0.915	0.837	203.874	1.351	0.000
	نظام الحوافز والمكافآت	2.910						
	التدقيق الداخلي	1.884						
	مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة	3.963						
	إدارة المخاطر	3.199						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تم استبعاد متغيرين هما: (الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح) لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر العنصر البشري، بينما تم الإبقاء على خمسة متغيرات كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر العنصر البشري وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، نظام الحوافز والمكافآت، التدقيق الداخلي، ومؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.915$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.837، أي أن 83.7% من التباين الحاصل في مخاطر العنصر البشري يمكن تفسيره بوجود إطار فعال للحوكمة، نظام للحوافز والمكافآت، التدقيق الداخلي، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، وإدارة المخاطر، كما بلغت قيمة F المحسوبة 203.874 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_2 = 0.083 + 0.799\, x_1 + 0.124\, x_5 + 0.100\, x_4 - 0.218\, x_2 + 0.183\, x_3 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_2: مخاطر العنصر البشري؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

x_4: التدقيق الداخلي؛

x_2: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة؛

x_3: إدارة المخاطر؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

وبما أن المستوى المعنوي (Sig) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر العنصر البشري في البنوك التجارية الجزائرية.**

ثالثا: الفرضية الثالثة.

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر نظم المعلومات في البنوك التجارية الجزائرية.

للتحقق من وجود أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية (وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات مجلس الإدارة، مسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح) والحد من مخاطر نظم المعلومات في البنوك التجارية الجزائرية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وقد أظهرت نتائج الاختبار أربعة نماذج مقبولة بالتدريج وهي كالآتي:

الجدول رقم (4–45): نتائج اختبار الفرضية الثالثة (النموذج الأول).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	المستوى المعنوي
النموذج الأول المقبول	إدارة المخاطر	19.154	1.960	0.802	0.644	366.879	1.351	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد ستة متغيرات هي: وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر نظم المعلومات، بينما تم الإبقاء على متغير وحيد هو: إدارة المخاطر؛ الذي كان له أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر نظم المعلومات، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.802$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.644، أي أن 64.4% من التباين الحاصل في مخاطر نظم المعلومات يمكن تفسيره من إدارة المخاطر، كما بلغت قيمة F المحسوبة 366.879 وهي أكبر من

F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_3 = 0.495 + 0.867\, x_3 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_3: مخاطر نظم المعلومات؛

x_3: إدارة المخاطر؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–46): نتائج اختبار الفرضية الثالثة (النموذج الثاني).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	المستوى المعنوي
النموذج الثاني المقبول	إدارة المخاطر	10.442	1.960	0.843	0.710	247.160	1.351	0.000
	نظام الحوافز والمكافآت	6.785						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد خمسة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر نظم المعلومات وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على متغيرين هما: إدارة المخاطر ونظام الحوافز والمكافآت، اللذين كان لهما أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر نظم المعلومات، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.843$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.710، أي أن 71% من التباين الحاصل في مخاطر نظم المعلومات يمكن تفسيره من إدارة المخاطر ونظام الحوافز والمكافآت، كما بلغت قيمة F المحسوبة 247.160 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_3 = 0.343 + 0.597\, x_3 + 0.312\, x_5 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_3: مخاطر نظم المعلومات؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–47): نتائج اختبار الفرضية الثالثة (النموذج الثالث).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	المستوى المعنوي
النموذج الثالث المقبول	إدارة المخاطر	5.239	1.960	0.872	0.760	212.616	1.351	0.000
	نظام الحوافز والمكافآت	7.143						
	مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة	6.507						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد أربعة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر نظم المعلومات وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على ثلاثة متغيرات كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر نظم المعلومات وهي: إدارة المخاطر، نظام الحوافز والمكافآت ومؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.872$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.760 أي أن 76% من التباين الحاصل في مخاطر نظم المعلومات يمكن تفسير من إدارة المخاطر ونظام الحوافز والمكافآت ومؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، كما بلغت قيمة F المحسوبة 212.616 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_3 = 0.073 + 0.342\, x_3 + 0.300\, x_5 + 0.340\, x_2 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_3: مخاطر نظم المعلومات؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

x_2: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–48): نتائج اختبار الفرضية الثالثة (النموذج الرابع).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	المستوى المعنوي
النموذج الرابع المقبول	إدارة المخاطر	4.349	1.960	0.876	0.768	165.162	1.351	0.000
	نظام الحوافز والمكافآت	5.585						
	مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة	6.648						
	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	2.495						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد ثلاثة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر نظم المعلومات وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية، بينما تم الإبقاء على أربعة متغيرات كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر نظم المعلومات وهي: إدارة المخاطر، نظام الحوافز والمكافآت، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة ومراعة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.876$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.768، أي أن 76.8% من التباين الحاصل في مخاطر نظم المعلومات يمكن تفسيره من إدارة المخاطر، نظام الحوافز والمكافآت ومؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، كما بلغت قيمة F المحسوبة 165.162 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_3 = -0.025 + 0.293\, x_3 + 0.254\, x_5 + 0.344\, x_2 + 0.117\, x_7 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_3: مخاطر نظم المعلومات؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

x_2: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة؛

x_7: مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

وبما أن المستوى المعنوي (*Sig*) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)،نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر نظم المعلومات في البنوك التجارية الجزائرية.**

رابعا: الفرضية الرابعة.

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر البيئة الخارجية في البنوك التجارية الجزائرية.

للتحقق من وجود أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية (وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات مجلس الإدارة، مسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح) والحد من مخاطر البيئة الخارجية في البنوك التجارية الجزائرية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وسنوضح النماذج المقبولة بالتدريج كما يلي:

الجدول رقم (4–49): نتائج اختبار الفرضية الرابعة (النموذج الأول).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الأول المقبول	إدارة المخاطر	32.958	1.960	0.918	0.843	1086.20	1.351	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد ستة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر البيئة الخارجية هي: وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على متغير واحد هو: إدارة المخاطر؛ الذي كان له أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر البيئة الخارجية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.918$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.843، أي أن 84.3% من التباين الحاصل في مخاطر البيئة الخارجية يمكن تفسير من إدارة المخاطر، كما بلغت قيمة F المحسوبة 1086.20 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_4 = -0.297 + 1.073\, x_3 + e_i$$

حيث أن:

***α*: ثابت معادلة الانحدار؛**

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_4: مخاطر البيئة الخارجية؛

x_3: إدارة المخاطر؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–50): نتائج اختبار الفرضية الرابعة (النموذج الثاني).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الثاني المقبول	إدارة المخاطر	21.813	1.960	0.923	0.852	580.195	1.351	0.000
	نظام الحوافز والمكافآت	3.539						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد خمسة المتغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من مخاطر البيئة الخارجية وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على متغيرين هما: إدارة المخاطر ونظام الحوافز والمكافآت؛ اللذين كان لهما أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من مخاطر البيئة الخارجية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.923$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.852 أي أن 85.2% من التباين الحاصل في مخاطر البيئة الخارجية يمكن تفسيره من إدارة المخاطر ونظام للحوافز والمكافآت، كما بلغت قيمة F المحسوبة 580.195 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y_4 = -0.358 + 0.964\, x_3 + 0.126\, x_5 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y_4: مخاطر البيئة الخارجية؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

وبما أن المستوى المعنوي (*Sig*) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر البيئة الخارجية في البنوك التجارية الجزائرية.**

خامسا: الفرضية الرئيسية.

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية.

للتحقق من وجود أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية (وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات مجلس الإدارة، مسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح) والحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وقد أظهرت نتائج الاختبار سبعة نماذج مقبولة بالتدريج:

الجدول رقم (4–51): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الأول).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النوذج الأول المقبول	إدارة المخاطر	26.612	1.960	0.882	0.777	708.177	1.351	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد ستة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من المخاطر التشغيلية وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، الإفصاح والشفافية، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على متغير واحد هو: إدارة المخاطر؛ الذي كان له أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من المخاطر التشغيلية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.882$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.777، أي أن 77.7% من التباين الحاصل في المخاطر التشغيلية يمكن تفسير من إدارة المخاطر، كما بلغت قيمة F المحسوبة 708.177 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y = 0.694 + 0.812\, x_3 + e_i$$

حيث أن:

***α*:** ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y: المخاطر التشغيلية؛

x_3: إدارة المخاطر؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4-52): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الثاني).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الثاني المقبول	إدارة المخاطر	19.329	1.960	0.948	0.898	889.294	1.351	0.000
	الإفصاح والشفافية	15.468						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد خمسة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من المخاطر التشغيلية هي: وجود إطار فعال للحوكمة، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على متغيرين هما: إدارة المخاطر والإفصاح والشفافية؛ اللذين كان لهما أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من المخاطر التشغيلية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.948$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.898 أي أن 89.8% من التباين الحاصل في المخاطر التشغيلية يمكن تفسيره من إدارة المخاطر ومن الإفصاح والشفافية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 889.294 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y = 0.258 + 0.531\, x_3 + 0.385\, x_6 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y: المخاطر التشغيلية؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_6: الإفصاح والشفافية؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–53): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الثالث).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الثالث المقبول	إدارة المخاطر	17.676	1.960	0.975	0.950	1269.62	1.351	0.000
	الإفصاح والشفافية	17.240						
	وجود إطار فعال للحوكمة	14.421						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد أربعة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من المخاطر التشغيلية هي: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على ثلاثة متغيرات كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من المخاطر التشغيلية وهي: إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية ووجود إطار فعال للحوكمة، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.975$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.950، أي أن 95% من التباين الحاصل في المخاطر التشغيلية يمكن تفسيره من إدارة المخاطر ومن الإفصاح والشفافية ومن وجود إطار فعال للحوكمة، كما بلغت قيمة F المحسوبة 1269.623 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y = 0.058 + 0.386\, x_3 + 0.314\, x_6 + 0.285\, x_1 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y: المخاطر التشغيلية؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_6: الإفصاح والشفافية؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–54): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الرابع).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الرابع المقبول	إدارة المخاطر	17.618	1.960	0.983	0.966	1424.30	1.351	0.000
	الإفصاح والشفافية	12.346						
	وجود إطار فعال للحوكمة	15.548						
	نظام الحوافز والمكافآت	9.778						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد ثلاثة متغيرات لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرها في الحد من المخاطر التشغيلية وهي: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بينما تم الإبقاء على أربعة متغيرات كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من المخاطر التشغيلية وهي: إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية، وجود إطار فعال للحوكمة ونظام الحوافز والمكافآت، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.983$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.966، أي أن 96.6% من التباين الحاصل في المخاطر التشغيلية يمكن تفسيره من إدارة المخاطر والإفصاح والشفافية، ووجود إطار فعال للحوكمة، ومن نظام للحوافز والمكافآت، كما بلغت قيمة F المحسوبة 1424.304 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y = 0.107 + 0.332\ x_3 + 0.220\ x_6 + 0.257\ x_1 + 0.164\ x_5 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y: المخاطر التشغيلية؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_6: الإفصاح والشفافية؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4-55): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج الخامس).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج الخامس المقبول	إدارة المخاطر	19.450	1.960	0.990	0.979	1875.34	1.351	0.000
	الإفصاح والشفافية	6.217						
	وجود إطار فعال للحوكمة	19.908						
	نظام الحوافز والمكافآت	12.059						
	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	11.214						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد متغيرين لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيرهما في الحد من المخاطر التشغيلية وهما: (مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي)، بينما تم الإبقاء على خمسة متغيرات كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من المخاطر التشغيلية وهي: إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية، وجود إطار فعال للحوكمة، نظام الحوافز والمكافآت، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.990$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.979، أي أن 97.7% من التباين الحاصل في المخاطر التشغيلية يمكن تفسيره من إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية، وجود إطار فعال للحوكمة، نظام للحوافز والمكافآت، ومن مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، كما بلغت قيمة F المحسوبة 1875.348 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y = 0.061 + 0.294\, x_3 + 0.107\, x_6 + 0.258\, x_1 + 0.158\, x_5 + 0.166\, x_7 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y: المخاطر التشغيلية؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_6: الإفصاح والشفافية؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

x_7: مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4-56): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج السادس).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج السادس المقبول	إدارة المخاطر	18.092	1.960	0.991	0.983	1867.35	1.351	0.000
	الإفصاح والشفافية	4.747						
	وجود إطار فعال للحوكمة	21.419						
	نظام الحوافز والمكافآت	10.127						
	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	12.109						
	التدقيق الداخلي	6.241						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم استبعاد متغير واحد هو مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة؛ لضعف الارتباط الجزئي ولعدم دلالة تأثيره في الحد من المخاطر التشغيلية، بينما تم الإبقاء على ستة متغيرات كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من المخاطر التشغيلية وهي: إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية، وجود إطار فعال للحوكمة، نظام الحوافز والمكافآت، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والتدقيق الداخلي. إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.991$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.983، أي أن 98.3% من التباين الحاصل في المخاطر التشغيلية يمكن تفسيره من إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية، وجود إطار فعال للحوكمة، نظام للحوافز والمكافآت، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، ومن التدقيق الداخلي، كما بلغت قيمة F المحسوبة 1867.359 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y = 0.033 + 0.265\, x_3 + 0.078\, x_6 + 0.255\, x_1 + 0.130\, x_5 + 0.164\, x_7 + 0.100\, x_4 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y: المخاطر التشغيلية؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_6: الإفصاح والشفافية؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

x_7: مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛

x_4: التدقيق الداخلي؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

الجدول رقم (4–57): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (النموذج السابع).

النموذج	البيان	اختبار T	T الجدولية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى المعنوية
النموذج السابع المقبول	إدارة المخاطر	14.362	1.960	0.993	0.985	1897.03	1.351	0.000
	الإفصاح والشفافية	4.362						
	وجود إطار فعال للحوكمة	14.185						
	نظام الحوافز والمكافآت	11.408						
	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	13.504						
	التدقيق الداخلي	7.301						
	مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة	5.902						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم الإبقاء على جميع المتغيرات المستقلة والمتمثلة في: إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية، وجود إطار فعال للحوكمة، نظام الحوافز والمكافآت، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والتدقيق الداخلي، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة؛ والتي كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من المخاطر التشغيلية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.993$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.985، أي أن 98.5% من التباين الحاصل في المخاطر التشغيلية يمكن تفسيره من إدارة المخاطر، الإفصاح والشفافية، وجود إطار فعال للحوكمة، نظام للحوافز والمكافآت، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، التدقيق الداخلي، ومن مؤهلات

ومسؤولية مجلس الإدارة، كما بلغت قيمة F المحسوبة 1879.033 وهي أكبر من F الجدولية والتي تساوي 1.351 ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبهذا ما يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد التدريجي كالآتي:

$$Y = 0.008 + 0.221\, x_3 + 0.075\, x_6 + 0.202\, x_1 + 0.136\, x_5 + 0.170\, x_7 + 0.109\, x_4 + 0.086\, x_2 + e_i$$

حيث أن:

α: ثابت معادلة الانحدار؛

β: معامل الانحدار لكل متغير؛

Y: المخاطر التشغيلية؛

x_3: إدارة المخاطر؛

x_6: الإفصاح والشفافية؛

x_1: وجود إطار فعال للحوكمة؛

x_5: نظام الحوافز والمكافآت؛

x_7: مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛

x_4: التدقيق الداخلي؛

x_2: مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة؛

e_i: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى.

وبما أن المستوى المعنوي (Sig) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية.**

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل في الحد من المخاطر التشغيلية على عينة من إطارات البنوك العمومية والخاصة العاملة في الجزائر من خلال استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وبالتحديد أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. ولقد أظهرت مؤشرات المطابقة وجود اختلاف جوهري بين النموذج البنائي المقترح والنموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، تم تعديل النموذج والتأكد من مدى موافقته لمؤشرات جودة المطابقة. كما تم تحليل فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي، حيث تم الإبقاء على المتغيرات الأكبر تأثيرا بالتدريج، مع استبعاد المتغيرات التي لها ارتباط جزئي ضعيف. وقد أظهرت النتائج وجود أثر بين تطبيق الحوكمة المصرفية والحد من مسببات المخاطر التشغيلية (مخاطر العمليات الداخلية، مخاطر العنصر البشري، مخاطر نظم المعلومات، مخاطر البيئة الخارجية) بالبنوك التجارية الجزائرية.

الخاتمة

يعتبر الجهاز المصرفي الدعامة الرئيسية للنظام المالي وركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية المستدامة، ومن أهم القطاعات وأكثرها حساسية وعرضة للمخاطر، التي تؤثر على سلامة أوضاع البنوك وتشكل تهديدا جوهريا يستدعي تنفيذ الأنشطة المصرفية وفق الممارسات السليمة، وإدارة هذه المخاطر بشكل يضمن مراقبة وضبط وتخفيض المخاطر والخسائر الناجمة عنها.

وتشكل المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك عنصر تهديد حقيقي نظرا لآثارها الكارثية، التي لا تؤدي بالضرورة إلى خسارة مالية فحسب، بل تلقي بظلال سلبية أكبر على سمعة البنك. فحالات الاحتيال المالي والمحاسبي التي تتم مقاضاة المديرين التنفيذيين عليها، والقرصنة، والكوارث الطبيعية وغيرها؛ كلها عناصر لفتت الانتباه إلى أهمية إدارة المخاطر التشغيلية.

ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة المصرفية باعتبارها صمام الأمان الذي يساعد البنوك على أن تبقى بمأمن من المخاطر، وذلك من خلال توجيه وإدارة البنوك، وتعزيز كفاءة وفاعلية نظام الرقابة، وكذا حماية المودعين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والإفصاح. فسلامة البنوك هي أساس الاستقرار المالي، والطريقة التي يديرون بها أعمالهم هي المفتاح الرئيسي لنجاحهم واستدامتهم، في حين أن سوء إدارة البنوك يؤدي إلى تزايد المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها في ظل التطور التكنولوجي المتسارع وانتشار الفساد المالي والمحاسبي وضعف آليات الرقابة.

ولقد خرجت هذه الدارسة بمجموعة من النتائج التي على ضوئها تم وضع مجموعة من التوصيات، وفيما يلي تفاصيل ذلك:

1. نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر مصطلح الحوكمة مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات، ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها، مما جعله وليد الحاجة.
- لا يوجد نموذج واحد للحوكمة، فهي تختلف باختلاف طبيعة الدول التي تطبقها بناء على عوامل قانونية وتشريعية، سياسية واقتصادية.
- بالرغم من أن حوكمة المؤسسات لا تكتسب الصيغة الإلزامية على البنوك إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا؛
- يحتاج القطاع المصرفي الجزائري إلى إصلاح جذري وعميق يضع حدا للأنماط البالية في التسيير ويحد من آفة الاختلاسات التي تجاوزت كل الحدود المعقولة.
- سوء الإدارة وعدم الالتزام بمبادئ الحوكمة كانت من أهم الأسباب التي أدت إلى حدوث أزمات مصرفية في الجزائر.
- ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك التجارية الجزائرية.
- ترتبط الحوافز والمكافآت حسب القانون الجزائري بالجهد المبذول للإدارة وليس بالأداء.

- بالرغم من توافر الإطار التشريعي وبعض الدلالات التي توحي ببداية الوعي بتطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، إلا إن هذا التطبيق ضعيف للغاية ولم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب.
- نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري لا يكون بوضع القوانين والقواعد الرقابية فقط، ولكن بجدية تطبيقها، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من جهة أخرى.
- رغم أن الجزائر تعترف بالمخاطر التشغيلية حتى قبل صدور اتفاقية بازل 2، إلا أنها لا تلتزم ببعض مبادئ الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية حسب ورد في هذه الاتفاقية.
- لا تقوم البنوك التجارية الجزائرية بالإفصاح للجمهور عن إطار واستراتيجية إدارة المخاطر التشغيلية مما يؤثر سلباً على قدرة المستثمرين والأطراف ذات العلاقة في تحديد كفاءة البنك في تحديد ومراقبة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.
- تولي البنوك الجزائرية الأهمية القصوى للمخاطر الائتمانية أكثر من غيرها من المخاطر بما في ذلك المخاطر التشغيلية.

2. نتائج الدراسة الميدانية:

- وفق آراء عينة الدراسة فإنه يوجد أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر العمليات الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية، حيث كان لمراعاة حقوق المساهمين ووجود إطار فعال للحوكمة أكبر أثر بالتدريج، في حين تم استبعاد باقي المبادئ لضعف ارتباطها.
- أكد جميع أفراد عينة الدراسة على وجود أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر العنصر البشري في البنوك التجارية الجزائرية، حيث تم الإبقاء على مبادئ الحوكمة المصرفية التي لها أكبر أثر بالتدريج وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، نظام للحوافز والمكافآت، التدقيق الداخلي، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة وإدارة المخاطر، في حين تم استبعاد باقي المبادئ لضعف ارتباطها.
- أكدت جميع الفئات المستهدفة أنه يوجد أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر نظم المعلومات في البنوك التجارية الجزائرية، حيث تم الإبقاء على مبادئ الحوكمة المصرفية التي لها أكبر أثر بالتدريج وهي: إدارة المخاطر، نظام للحوافز والمكافآت، مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، في حين تم استبعاد باقي المبادئ لضعف ارتباطها.؛
- أكد جميع أفراد عينة الدراسة على وجود أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من البيئة الخارجية في البنوك التجارية الجزائرية، حيث كان لإدارة المخاطر أكبر أثر، ثم يليه نظام الحوافز والمكافآت، في حين تم استبعاد باقي المبادئ لضعف ارتباطها.
- أكد جميع أفراد عينة الدراسة على وجود أثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية، حيث كان لإدارة المخاطر الأثر الأكبر، يليه الإفصاح والشفافية، ثم

وجود إطار فعال للحوكمة، ثم نظام للحوافز والمكافآت، ثم مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، ثم التدقيق الداخلي، وأخيرا مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة.

- يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية في الحد من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها.
- تطبيق الحوكمة في البنوك الخاصة في الجزائر أفضل منه في البنوك العمومية، حيث يوجد بالبنوك الخاصة لجنة للحوكمة، لجنة للترشيحات، لجنة للحوافز والمكافآت، لجنة للتدقيق ولجنة للمخاطر، في حين أن البنوك العمومية تفتقر إلى هذه اللجان عدا لجنة التدقيق، إضافة إلى عدم وجود فصل بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة.
- يعتبر وجود إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية أمرا بالغ الأهمية، من شأنه أن يساعد البنوك في فهم المخاطر التشغيلية وتحديد طبيعتها وتقييمها ومراقبتها للتخفيف من آثار الخسائر التشغيلية.
- يسمح الإفصاح عن طبيعة المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها البنك وحجمها وعملية إدارتها والنتائج الإجمالية لتقييم هذه المخاطر بشكل مناسب وبشفافية وموضوعية، إلى تخفيف أي آثار سلبية قد تنتج عن أحداث غير متوقعة على ربحية البنك أو سمعته.
- تشكل أنظمة الحوافز والمكافآت مكونا رئيسيا في هيكل الحوكمة من شأنه أن يساعد في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال تعزيز الأداء الجيد لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتحفيز الموظفين ودفعهم نحو الكفاءة.
- إن الاهتمام بمصلحة المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية من خلال اطلاعهم على كافة المعاملات وتوفير المعلومات اللازمة لهم، مع مراعاة حقوق المصالح الأخرى يساهم في التخفيف من حدة التضارب في المصالح، مما يؤدي إلى تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.
- وجود بيئة رقابية كافية تتيح للبنك اكتشاف وتصحيح نقاط الضعف وضمان وجود السياسات والإجراءات الكافية يساعد في التخفيف من آثار المخاطر التشغيلية.
- يمكن لنشاط التدقيق التداخلي أن يساهم في دعم عملية إدارة المخاطر التشغيلية والتخفيف من آثارها على نحو بالغ الأهمية، من خلال الكشف عن عمليات الغش والاحتيال الداخلية والخارجية، وتحديد ما إذا كان البنك يمتلك ما يكفي من الضوابط الداخلية أم لا؟.
- يلعب مجلس الإدارة دورا رئيسيا في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية الكامنة في جميع المنتجات والأنظمة والعمليات والتأكد من فهمها والسيطرة عليه واتخاذ الخطوات اللازمة باعتبارها جزءا أساسيا من مهامه.

3. التوصيات:

- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوع الحوكمة البنكية والحرص على تطبيقه على أرض الواقع.
- ضرورة إسراع بنك الجزائر بضبط مسودة مبادئ حوكمة البنوك بما يتوافق مع المعايير الدولية ونشرها.

- ضرورة الفصل بين دور الدولة كهيئة تنظيمية ودورها كهيئة رقابية ودورها كمالك بالنسبة للبنوك العمومية.
- توسيع وتعزيز مجالس إدارة البنوك التجارية الجزائرية من خلال إدخال خبراء مصرفيين وماليين مستقلين عن وزارة المالية.
- ضرورة الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة ومهام الرئيس التنفيذي داخل البنوك العمومية الجزائرية.
- تعزيز قدرات أعضاء مجلس الإدارة في البنوك الجزائرية وتعميق فهمهم لأفضل الممارسات في حوكمة البنوك.
- تعزيز معايير الإفصاح والشفافية والالتزامات القانونية لنشر المعلومات المحاسبية والمالية وتلك المتعلقة ببيان المخاطر.
- تعزيز الإطار المحاسبي من خلال التنفيذ الصارم لمعايير *IFRS*.
- تطوير القوانين والتشريعات وفقا لأفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة المصرفية واللازمة لتطبيقها.
- يجب على البنوك التجارية الجزائرية أن تشكل فكرة واضحة عن مفهوم المخاطر التشغيلية التي تواجهها، لأن هذه المخاطر تحتوي في تفسيرها على عدة مفاهيم في نطاق العمل المصرفي.
- تعزيز دور الجهات الرقابية لتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية بشكل فعال، حيث أن إصدار اللوائح والقواعد دون متابعتها لا يكاد يفي بالمطلوب.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية والتدريب المستمر للموظفين في البنوك الجزائرية خاصة في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر.
- تأسيس لجنة للحوكمة فعالة لضمان الإشراف والرقابة على تطبيق الحوكمة.
- ضرورة تشكيل لجنة للمخاطر في البنوك التجارية الجزائرية، يكون واجبها الأساسي التأكد من حسن تنفيذ سياسيات إدارة المخاطر المعتمدة في البنك.
- إلزام البنوك التجارية الجزائرية بإنشاء لجنة للحوافز والمكافآت تتمتع بالاستقلالية.
- ينبغي أن تشتمل عمليات التدقيق على تقييم المخاطر المترتبة عن سياسات الأجور والمكافآت في البنوك الجزائرية.
- تشجيع ممارسات المكافآت التي توزان بين المخاطر ومعايير الأداء على المدى الطويل.
- القيام بصورة دورية بمراجعة مدى فاعلية إطار إدارة المخاطر التشغيلية وإجراء التعديلات المناسبة عليه عند اللزوم.
- تحديد خطوط واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية.
- وضع لوائح للموظفين تشمل على عقوبات وإجراءات تأديبية في حالة عدم الالتزام بمبادئ الحوكمة.
- ضرورة الاستفادة من الأبحاث العلمية المتعلقة بممارسات الحوكمة في البنوك، وذلك لوضع نقاط مرجعية أفضل تساعد البنوك على تحسين فهمها لكيفية تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة في السياق العملي.

4. آفاق الدراسة:

رغم الجهد المبذول والسعي الحثيث للإلمام بكل جوانب الدراسة، إلا أنها لا تخلو من النقائص أو إغفال بعض النقاط التي لم يتم دراستها أو لم نوفيها حقها من الدراسة والتي يمكن أن تمثل محور إشكاليات لأبحاث مستقبلية:

- دور آليات الحوكمة المصرفية في تفعيل ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.
- أثر الحوكمة المصرفية على المخاطر التشغيلية والأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية.
- أثر آليات الحوكمة المصرفية على الإفصاح الطوعي للمخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.
- دور الحوكمة المصرفية في الحد من الجرائم الإلكترونية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

1. أبي نصر أحمد بن محمد السمرقندي، **كتاب الشروط وعلوم الصكوك**، دراسة وتحقيق أحمد جابر بدران، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2017.
2. إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، 2010.
3. الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
4. أمحمد بوزيان تيغزة، **التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
5. أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أو عواد، **النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس (دراسة تطبيقية)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
6. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوردي العلمية، عمان، الأردن، 2012.
7. حجاج غانم، **التحليل العاملي نظريا وعلميا في العلوم الإنسانية والتربوية**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
8. حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحيالي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
9. رامي يوسف عبيد، تجارب **أنظمة الإنذار المبكر لدى المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية (التنبؤ بالأزمات المالية)**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019.
10. سليمان ناصر، **التسيير البنكي (إدارة البنوك)**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
11. شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
12. شقيري نوري موسى وآخرون، **إدارة المخاطر**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016.
13. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم– المبادئ– التجارب– المتطلبات)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
14. عبد العظيم بن محسن الحمدي، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020.

15. عبد المجيد قدي، **أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية (الرسائل والأطروحات)**، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للترجمة وللنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
16. عبد الناصر السيد عامر، **نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية: الأسس والتطبيقات والقضايا**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية، 2018.
17. عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007.
18. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
19. فؤاد بن عبد الله العمر، باسمة بنت عبد العزيز المعود، **قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجا**، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2016.
20. محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
21. محمد أحمد محمود عمارنة، **رقابة هيئة سوق رأس المال على الشركات المساهمة (دراسة مقارنة)**، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، 2014.
22. محمد الفاتح المغربي، **إدارة التمويل المصرفي**، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
23. محمد الفاتح المغربي، **التمويل والاستثمار في الإسلام**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
24. مصطفى يوسف كافي وآخرون، **الحوكمة المؤسسية**، الطبعة الأولى، منشورات ألفا للوثائق، الجزائر، 2018.
25. ناصر عبد الحميد علي، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية بميك، الجيزة، مصر، 2014.
26. نبيل ذنون الصائغ، **الائتمان المصرفي**، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2018.

II. الرسائل والأطروحات:

1. إبراهيم إسحق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين)**، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
2. إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة (دراسة تطبيقية)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

3. أحمد طلحة، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2012/2011.

4. آسيا محجوب، **البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة (حالة البنوك الجزائرية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2011/2010.

5. الطاهر محمد أحمد محمد حماد، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية (دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم 2013)**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

6. العيد صوفان، **دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/2010.

7. أمحمد بلقاسم، **نوعية المؤسسات وجاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد وهران، الجزائر، 2013/2012.

8. أميرة بن مخلوف، **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2016/2015.

9. أمين راشدي، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي (دراسة تطبيقية على بعض شركات المساهمة في ولاية سطيف)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018/2017.

10. أنيسة سدرة، **حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1999–2010**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.

11. جميلة بلعيد، **الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2017.

12. حسني مبارك بعلي، **إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.

13. حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل (دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2014/2013.

14. خضرة صديقي، **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ رويبة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2014.

15. خليصة مجيلي، **دور النظام المحاسبي المالي في تحقيق المتطلبات المحاسبية لحوكمة الشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض الشركات بولاية سطيف)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018/2017.

16. رنده محمد سعيد أبو شعبان، **دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزو، فلسطين، 2016.

17. رياض علي عبد الوهاب القطراوي، **المعادلة البنائية بين الاتجاه نحو المخاطرة والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية والتفكير الابتكاري لدى طلاب الجامعات الفلسطينية**، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2015.

18. ريم بن عيسى، **تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2011.

19. ريم عمري، **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية (دراسة حالة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.

20. سعاد حايف، **أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/2015.

21. سليمة عابد، **الإطار المؤسساتي والتشريعي ودوره في أداء سوق العمل (دراسة حالة الجزائر 2003-2013)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد وهران، الجزائر، 2015/2014.

22. صونيا زحاف، **أهمية الالتزام بمتطلبات الحوكمة للحد من التلاعب بالأرباح وتحسين جودتها (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك العاملة في الجزائر للفترة 2011-2015)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2017.

23. عاصم محد عمران منصور، **مدى فعالية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف السودانية**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، السودان، 2017.

24. عايدة عبير بالعبيدي، **أثر البنوك الأجنبية على أداء المنظومة المصرفية الوطنية: دراسة حالة الجزائر للفترة (2004-2012)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

25. عبد الرحمن بوطيبة، **تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017/2016.

26. عبد الرزاق حبار، **المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء لجنة بازل**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2005.

27. عبد السلام حسان، **جريمة تبييض الأموال وسبل مكافحتها في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2016/2015.

28. عبد القادر بادن، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية (بالإشارة إلى حالة الجزائر)**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2008/2007.

29. عبد القادر قادة، **متطلبات تأهيل البنوك العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2009/2008.

30. عبد القادر مطاي، **الإصلاحات المصرفية ودورها في جلب وتفعيل الاستثمار الأجنبي المباشر (حالة الجزائر)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006.

31. عبد المجيد كموش، **التزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات (دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015/2014.

32. عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجه، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008/2007.

33. عقيلة خلوف، **حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2009.

34. علي بطاهر، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

35. علي مناد، **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي (دراسة قياسية– حالة S.P.A الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2013.

36. عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2009/2008.

37. فاتح غلاب، **تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة (دراسة لبعض المؤسسات الصناعية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011/2010.

38. فاطمة بوعروري، **مساهمة الشبكات العصبونية الاصطناعية في التنبؤ بحجم المبيعات لدعم صنع القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة لبعض المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2019/2018.

39. فطيمة الزهراء نوي، **أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016.

40. كنزة براهمة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات(دراسة حالة مؤسسة المحركات *EMO* الخروب ولاية قسنطينة)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014/2013.

41. ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

42. ماهر أسامة نايف شبير، **أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017.

43. محمد البشير بن عمر، **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017/2016.

44. محمد بلوافي، **مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي الجزائري**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006/2005.

45. محمد جلاب، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.

46. مريم هاني، **حوكمة النظام المصرفي في ظل الالتزام بمعايير ومبادئ لجنة بازل (دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2016)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2017.

47. ميرفت علي أبو الكمال، **الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية (بازل 2): دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزو، فلسطين، 2007.

48. نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي للشركات التأمين (دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2012/2011.

49. نبيلة فالي، **استراتيجيات تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية (دراسة حالة البنوك الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2017/2016.

50. نسرين كرمية، **أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.

51. نعيمة عبدي، **أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات (دراسة حالة الجزائر بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017/2016.

52. نوي نور الدين، **دور الجهاز المصرفي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2008.

53. هشام بورمة، **الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية: دراسة عينة من البنوك الإسلامية،** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2016.

III. الدوريات والمجلات العلمية:

1. أبو بكر خالد، **تقييم إصلاح قانون النقد والقرض الجزائري وأبرز التعديلات الطارئة عليه،** مجلة العلوم السياسية والقانون، المجلد 2، العدد 7، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، 2018.

2. اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، **حوكمة الشركات: الفرص والتحديات،** أخبار الاتحاد، العدد 11، الإمارات العربية المتحدة، جانفي 2016.

3. أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية (دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية في الجزائر)،** المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015.

4. الشيخ ساوس، محمد فودو، **نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية مثال تطبيقي باستخدام *R* في بحوث المحاسبة والتدقيق،** مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، جامعة الجزائر 3، جويلية 2019.

5. العباس بهناس، لخضر بن أحمد، **النظام المصرفي الجزائري في ظل الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض والتحديات الراهنة له،** مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 4، العدد 7، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، سبتمبر 2013.

6. أمال يوب، **مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية،** مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.

7. أميرة دريس، محمد للوشي، **الدور الاستراتيجي للبنك المركزي لضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية (دراسة حالة الجزائر)،** مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 15، العدد 1، المدرسة الوطنية العليا للاقتصاد والإحصاء التطبيقي، القليعة، الجزائر، جوان 2018.

8. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة،** مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 14، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، ديسمبر 2014.

9. بلال شيخي، كهينة شاوشي، **فعالية التشريعات الجزائرية في إرساء ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك،** مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، جويلية 2018.

10. حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، **تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
11. رابحي المختار، **التأطير القانوني للعمل المصرفي في الجزائر (دراسة استبيانية تحليلية للأمر 10-04)**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، سبتمبر 2015.
12. رفيدة قمر الدولة محمد إبراهيم، محمد عوض الكريم الحسين، **سبل التحوط من المخاطر التشغيلية لأنشطة التمويل الأصغر: دراسة حالة المصارف السودانية ومؤسسات التمويل الأصغر العاملة بولاية الجزيرة**، مجلة السودان الأكاديمية للبحوث والعلوم، المجلد 7، العدد 16، السودان، جانفي 2020.
13. سليم بن رحمون، سميحة بوحفص، **التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية**، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2018.
14. سليمان ناصر، آدم حديدي، **تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2015.
15. سليمان ناصر، **المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2014.
16. سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2006.
17. صديقة بن مداني، بلقاسم سعودي، **القروض المصرفية المتعثرة في البنوك الجزائرية وسبل علاجها**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي)، المجلد 30، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، أوت 2015.
18. صليحة عماري، علي بن ثابت، **نظام التقييم المصرفي الأمريكي *CAMELS* كمدخل لتقييم البنوك: دراسة حالة بنك الخليج الكويت**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 19، العدد 38، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، جوان 2018.
19. طارق هزرشي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية-، المجلد 7، العدد 21، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2008، ص 9.

20. عباس فاضل رحيم، **أهمية نظام *CAMELS* في تقييم المصارف في العراق: دراسة حالة على المصرف الوطني الإسلامي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، جامعة بغداد، العراق، 2014.

21. عبد الزاق شحادة، محمد خالد بنود، مكرم بيض، **مساهمة لجنة بازل في إدارة مخاطر المنظمات المصرفية (دراسة حالة مصرف عودة سورية)**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 11، جامعة لونيسي علي البليدة، الجزائر، جوان 2015.

22. عبد العزيز بوخرص، **خروج المشرع الجزائري عن أحكام شركة المساهمة في تأسيس البنوك والمؤسسات المالية**، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 11، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، سبتمبر 2018.

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

24. عبد المجيد كموش، **دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات: الآليات ونظام التشغيل**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، جامعة الوادي، ديسمبر 2018.

25. عبد الناصر الهاشمي عزوز، **استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية**، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 1، الإمارات العربية المتحدة، جوان 2018.

26. عز الدين نايف عنانزه، محمد داود عثمان، **تقييم مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية الأردنية**، مجلة دراسات إدارية المجلد 6، العدد 12، جامعة البصرة، العراق، 2014.

27. علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، **واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 2، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، ديسمبر 2018.

28. علي محبوب، علي سنوسي، **قياس المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والمصارف الإسلامية باستخدام تقنية *Z-Score* لقياس الاستقرار المالي بالتطبيق على مصرف السلام الجزائر للفترة 2016–2017**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جانفي 2020.

29. عماد عبد الجليل علي إسماعيل، **قياس خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 75، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2010.

30. عمر شريقي، **التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 4، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جويلية 2015.

31. عمر مفتاح الساعدي، **استراتيجية لتحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية**، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 41، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، سبتمبر 2014.
32. فضيلة بوطورة، **الحماية القانونية للعمليات المصرفية من خلال تشريعات بنك الجزائر لأنظمة الرقابة الداخلية في البنوك في ظل النظام (11-08)**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 5، العدد 3، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2018.
33. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، **تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته**، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، المجلد 1، العدد 3، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، جوان 2019.
34. فيلالي طارق، **التنبؤ بتعثر الشركات المقترضة باستعمال نماذج الشبكات العصبية الاصطناعية: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، جامعة مصطفى سطمبولي معسكر، 2017.
35. فيلالي طارق، **قياس وإدارة المخاطر الائتمانية باستعمال طريقة القرض التنقيطي: حالة بنك الجزائر الخارجي (*BEA*)**، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 4، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، جانفي 2017.
36. محمد الحبيب مرحوم، **النظام المحاسبي المالي: محاسبة قواعد أم محاسبة مبادئ؟**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 4، العدد 2، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2018.
37. محمد براق، محمد الشريف بن زاوي، **الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة**، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، جويلية 2012.
38. مريم هاني، **نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، ديسمبر 2016.
39. نعيمة زعرور، وسيلة السبتي، وئام حمداوي، **تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 1، المركز الجامعي الونشريسي تسمسيلت، الجزائر، مارس 2017.
40. نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، **بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة 2003-2015**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 15، 2016.
41. هشام دغموم، **أهمية تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة (*IAS/IFRS*) في دعم وإرساء مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر (دراسة ميدانية استقصائية)**، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 10، جامعة الجزائر 3، ديسمبر 2015.

42. ياسر المهدي، أمل الكيومية، أمل المزروعية، **نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظ مسقط**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد 1، جامعة اليرموك، الأردن، 2015.

43. ياسر فتحي الهنداوي الهدي، **منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية**، مجلة التربية والتنمية، المجلد 15، العدد، 40، جامعة، البلد، أفريل 2007.

44. ياسين العايب، **مخاطر عدم تماثل المعلومات بين قصور صيغ التمويل التقليدية وحلول الصناعة المالية الاسلامية**، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 25، جوان 2014.

IV. الملتقيات والندوات:

1. البنك المركزي المصري، **ورقة مناقشة بشأن إدارة مخاطر التشغيل والحد الأدنى لرأس المال الرقابي اللازم لمقابلتها: وفقا لإصلاحات بازل 3 الصادر في 2017**، 2019.

2. العيد قريشي، وليد بن تركي، **دور تطبيق آليات الحوكمة في التقليل من الفساد المالي والإداري**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.

3. إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، **قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول: **آليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.

4. أمال عياري، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

5. جمعة هوام، نوال لعشوري، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: **الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وآفاق)**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010.

6. حبيبة مداس، أسماء عدائكة، **دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.

7. خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، **الحوكمة في البنوك الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول: آليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.

8. زين الدين بروش، جابر دهيمي، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة مقدمة إل الملتقى الوطني حول: **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.

9. عبد الفتاح بوخمخم، **نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي: **عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، أيام 15-17 ديسمبر 2012.

10. عبد القادر بريش، محمد حمو، **البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2012.

11. عبد المجيد الصلاحين، **الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى: **مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني**، طرابلس، ليبيا، 27-28 أفريل 2010.

12. عديلة خنوسة، سليمان براضية، **دور لجنة بازل كهيئة دولية في تعزيز الحوكمة المصرفية مع الإشارة إلى حالة البنوك الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: **دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013.

13. عمر شريقي، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009.

14. ليلى إسمهان بقبق، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وانعكاساتها على فعالية السياسة النقدية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول إصلاحات النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 11-12 مارس 2008.

15. محمد عبد الحليم عمر، **حوكمة الشركات: تعريف مع إطلالة إسلامية**، ورقة عمل أساسية مقدمة إلى الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 23 أفريل 2005.

16. مفتاح صالح، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009.

17. مليكة زغيب، حياة نجار، **النظام البنكي الجزائري: تشخيص الواقع وتحديات المستقبل**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية (الواقع والتحديات)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004.

18. نبيل حمادي، عمر علي عبد الصمد، **النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـــ و م أ وفرنسا**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.

19. نجاة شملال، **التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة في المصارف درع واقي من الأزمات المالية**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013.

20. نصر عبد الكريم، محمد أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس بعنوان: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، يومي 4 و5 جويلية 2007.

21. نوال صبايحي، **واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013.

22. هواري معراج، آدم حديدي ، **دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المالية الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، يومي 8-9 ديسمبر 2013.

23. هواري معراج، آدم حديدي، **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.

V. التقارير، القوانين والمراسيم:

1. الأمر 92-05 المؤرخ في 22 مارس 1992 يتعلق بالشروط التي يجب أن تتوفر في مؤسسي البنوك والمؤسسات المالية ومسيريها وممثليها.، ج.ر المؤرخة في 07 فيفري 1993، العدد 8.

2. الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 23 فيفري 2003، العدد 52.

3. الأمر 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010 المتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 01 سبتمبر 2010، العدد 50.

4. الأمر 09-01 المؤرخ في 22 جويلية 2009 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، ج.ر المؤرخة في 26 جويلية 2009، العدد 44.

5. التقارير السنوية لبنك الجزائر 2013-2017.

6. قانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 18 أفريل 1990، العدد 16.

7. قانون رقم 17-10 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017 المتمم للأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، ج.ر المؤرخة في 12 أكتوبر 2017، العدد 57.

8. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **الأطر الخاصة بالمخاطر التشغيلية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019.

9. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004.

10. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017.

11. منتدى رؤساء المؤسسات (*FCE*)، **تعديل قانون النقد والقرض يلزمه شراء سندات الخزينة: الحكومة تدفع بنك الجزائر إلى طبع النقود** (**الشروق**)، معرض الصحافة، 10 سبتمبر 2017.

12. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*)، **موجز السياسات الرامية إلى تحسين حوكمة الشركات في المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، نوفمبر 2009.

13. النظام رقم 92-02 المؤرخ في 22 مارس 1992 المتضمن تنظيم مركزية للمبالغ غير المدفوعة وعملها، ج.ر المؤرخة في 07 فيفري 1993، العدد 08.

14. النظام رقم 09-04 المؤرخ في 23 جويلية 2009 المتضمن مخطط الحسابات البنكية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية ، ج.ر المؤرخة في 29 ديسمبر 2009، العدد 76.

15. النظام رقم 09-05 المؤرخ في 18 أكتوبر 2009 المتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، ج.ر المؤرخة في 29 ديسمبر 2009، العدد 76، ص 16.

16. النظام رقم 09-08 المؤرخ في 29 ديسمبر 2009 المتضمن قواعد التقييم والتسجيل المحاسبي للأدوات المالية من طرف البنوك والمؤسسات المالية، ج.ر المؤرخة في 25 فيفري 2010، العدد 14.

17. نظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، ج.ر المؤرخة في 29 أوت 2012، العدد 47.

18. النظام رقم 12-01 المؤرخ في 20 فيفري 2012 المتضمن تنظيم مركزية مخاطر المؤسسات والأسر وعملها، ج.ر المؤرخة في 13 جوان 2012، العدد 36.

19. النظام رقم 14-01 المؤرخ في 16 فيفري 2014 والمتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، ج.ر المؤرخة في 25 سبتمبر 2014، العدد 56.

20. الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، **الإطار القانوني والمؤسسي للوقاية من الفساد ومكافحته في الجزائر**، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014.

21. وزارة المالية، **وزارة المالية: خمسون سنة من الإنجاز**، الجزائر، 2012.

VI. المواقع الإلكترونية:

1. **انهيار "إنرون".. كيف تلاعبت شركة الطاقة الأمريكية بقوائمها المالية؟**، على الموقع الإلكتروني: *https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/502502*، 02 سبتمبر 2017.

2. إيثار موسى، **كيفية إدارة الأصول والخصوم في القطاع المصرفي في الإمارات**، مقال على الموقع الالكتروني: */https://www.mohamah.net/law/page/1302*

3. حسين محمد، **فضائح بنكية كبيرة تهز الجزائر...والخسائر تفوق 2.8 مليار دولار**، صحيفة الاتحاد، 2005/02/11، على الموقع الالكتروني: *https://www.alittihad.ae/*، تاريخ الإطلاع: 2020/12/31.

4. سمية شبيطة، **تطهير ديون البنوك يعادل إنشاء 373 بنك آخر !!!**، جريدة الحوار الجزائرية، 2018/01/21، على الموقع الإلكتروني: *https://www.elhiwardz.com/national/110484/*، تاريخ الإطلاع: 2021/02/16.

5. عبد الرحمن قتيبة، **دور الهيئات الرقابية في حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية**، دراسات في الاقتصاد الإسلامي، على الموقع الالكتروني: *https://www.aliqtisadalislami.net/*

6. علي معزوز، **تطور التشريع الجزائري في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته**، منشورات الديوان المركزي لقمع الفساد، وزارة العدل، على الموقع الالكتروني: *http://www.ocrc.gov.dz/index.php*

7. **فضيحة "الليبور" تعود للواجهة مرة أخرى.. الولايات المتحدة تقاضي بنوكاً أوروبية بتهمة الاحتيال**، على الرابط الإلكتروني: *https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/501252*، 2017/08/18.

8. كمال بوزبوجة، **دور الديوان المركزي لقمع الفساد**، منشورات الديوان المركزي لقمع الفساد، وزارة العدل، على الموقع الالكتروني: *http://www.ocrc.gov.dz/index.php*

9. مايا جريديني، **أبرز الفضائح المحاسبية التي هزت عالم المال..."إنرون"**، الأسواق العربية، 09 جانفي 2017، على الموقع الإلكتروني: *https://www.alarabiya.net/aswaq.html*.

10. موسوعة ويكيبيديا على الرابط: *https://ar.wikipedia.org*

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

I. Books:

1. *Addis Ababa Othow Akongdit,* ***Impact of Political Stability on Economic Development: Case of South Sudan****, Author House, UK, 2013.*

2. *Ariane Chapelle,* ***Operational Risk Management : Best Practice in the Financial Services Industry****, John Wiley & Sons Ltd, UK, 2019, p 80.*

3. *Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,* ***Using Multivariate Statistics****, Fifth Edition, HarperCollins College Publishers, USA, 2007.*

4. *Beate Reszat,* ***The Japanese foreign exchange market****, 1st edition, Routledge studies in the growth economies of Asia, 1997.*

5. *Constance E. Bagley,* ***Managers and the Legal Environment Strategies for Business****, 9th edition, Cengage Learning, Inc., USA, 2017.*

6. *Cornelis A. de Kluyver,* ***A Primer on Corporate Governance****, Business Expert Press, New York, USA, 2009.*

7. *Douglas Robertson,* ***Managing Operational Risk: Practical Strategies to Identify and Mitigate Operational Risk within Financial Institutions****, 1st edition, Palgrave Macmillan, US, 2016.*

8. *Francisco Javier Población García,* ***Financial Risk Management: Identification, Measurement and management****, Palgrave Macmillan, UK, 2017.*

9. *Giuliana birindelli, paola ferretti,* ***Operational risk management in banks: regulatory, organisational and strategic issues****, 1st edition, Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, Palgrave Macmillan UK, 2017.*

10. *John C. Hull,* ***Risk Management and Financial Institutions****, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,New Jersey, USA, 2015.*

11. *John C. Hull,* ***Risk Management and Financial Institutions****, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,New Jersey, USA, 2018.*

12. *Joseph F. Hair, JR. and Others,* ***Multivariate Data Analysis with Readings****, 7th Edition, pearson new international edition, USA, 2014.*

13. *Maria Fernandez Vidal, Fernando Barbon.* ***Credit Scoring in Financial Inclusion : How to use advanced analytic to build credit-scoring models that increase access****. CGAP, Washington, July 2019.*

14. *Mike W.L. Cheung,* ***Meta – Analysis: A Structural Equation Modeling Approach****, 1st Edition, John Wiley & Sons Ltd, UK, 2015.*

15. *Morton Glantz.* ***Managing Bank Risk: An Introduction to Broad-Base Credit Engineering****. Academic Press, California, 2002.*

16. *Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax,* ***A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling****, Third Edition, Routledge, Taylor & Francis Group, 2010.*

17. *Scott L. Hershberger, George A. Marcoulides, Makeba M. Parramore,* ***"Structural Equation Modeling: An Introduction"****. Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology, Edited by Bruce H. Pugesek, Adrian Tomer & Alexander Von Eye, Cambridge University Press, New York, USA, 2003.*

18. *Senghore Aboubacar Abdullah,* ***Democracy, Human Rights and Governance in the Gambia: Essays on Social Adjustment****, Cenmedra, The Gambia, 2018.*

19. *Stephen Bloomfield,* ***Theory and Practice of Corporate Governance an Integrated Approach****, Cambridge University Press, New York, USA, 2013.*

20. *Tenko Raykov, George A. Marcoulides,* ***A First Course in Structural Equation Modeling****, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah: New jersey, 2006.*

21. *Timothy Teo, Liang Ting Tsai, Chih Chien Yang,* ***"Applying Structural Equation Modeling (SEM) in Eductional Research: An Introduction"****.*

Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice, edited by Myint Swe Khine. Sense Publiser, Rotterdam, The Netherlands, 2013.

22. *Thomas S.Y. Ho, Sang Bing Lee,* ***The oxford guide to financial modeling : application for capital markets, corporate finance, risk management, and financial institutions****, oxford university press, new York, 2004.*

II. Thesis:

1. *Anthony Abdalnor Pishay,* ***The fall of Enron and its implications on the accounting profession****, Master Thesis, California State University, San Bernardino, 2003.*

III. scientific journals:

1. *Brahmadv Panda, N. M. Leepsa,* ***Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives****, India Journal of Corporate Governance, volume 10, Issue 1, June 2017.*
2. *Ian W. Jones, Micheal G. Pollitt,* ***Who Influences Debates In Busines Ethics ? An Investigation Into The Development of Corporate Governance in the UK Since 1990****, Working Paper N°211, ESRC Centre for Busness Reseach, University of Cambridge, December 2001.*
3. *Jill E.Fisch,* ***The Mess at Morgan : Risk, Incentives and Shareholder Empowerment****, Working Paper N°311, ECGI Working Paper Series in Law, Carey Law School, University of Pennsylvania, March 2016.*
4. *Michael C. Jensen, William H. Meckling,* ***Theory Of the Firm :Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure****, Journal of Financial Economics, Volume 3, Issue 4, October 1976.*
5. *Mickael Bech, Kjeld Moller Pedersen,* ***Transaction Costs Theory Applied to the Choice of Reimbursement Scheme in an Integrated Health Care System****, Health economic Paper, University of Southern, Denmark, 2005.*

6. *Norfund,* ***Norfund has been exposed to a serious case of fraud****, Press Release from Norfund, 13 May 2020.*
7. *Oliver E. Williamson,* ***The Economic Institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting****, The Free Press, New York, 1985.*
8. *Paul D. Witman,* ***Teaching Case: "What Gets Measured, Gets Managed" The Wells Fargo Account Opening Scandal****, Journal of Information Systems Education, Vol. 29(3), 2018.*
9. *Peter Thompson,* ***The Libor Scandal: Mediation and Information Issues,*** *PERC Papers No. 15, Goldsmiths, University of London****,*** *February 2016.*
10. *Serajul Quadir,* ***How a hacker's typo helped a billion dollar bank heist****, The Bangladesh Bank Heist: How hackers stole $81 million from the Bangladesh central bank, part 1, Reuters, 10 March 2017.*
11. *Steven Dellaportas, Barry Cooper, Peter Braica,* ***Leadership, Culture and Employee Deceit: The Case of the National Australia Bank,*** *Corporate governance : an international review, vol. 15, no. 6, year.*
12. *Tesfatsion Sahlu Desta.* ***Financial Performance of the Best African Banks (A Comparative Analysis through CAMEL Rating)****. Journal of Accounting and Management, vol 6; no 1, 2016.*

IV. Conference and seminars:

1. *Ali Samad-Khan,* ***Stress Testing Operational Risk****, Paper presented at the Expert Forum on Advanced Techniques on Stress Testing: Applications for Supervisors Hosted by the International Monetary Fund, Washington, 2-3 May 2006.*
2. *David H. Pyle,* ***Bank Risk Management : Theory****, Proceedings of the International Conference on: Risk Management and Regulation in Banking, Jerusalem, 17-19 May 1997.*
3. *Diana Suhr,* ***The basics of structural equation modeling****, Presented: Irvine, CA, SAS User Group of the Western Region of the United States (WUSS), September 2006.*

4. *Global Association of Risk Professionals (GARP),* ***A case study on the Royal Bank of Scotland IT failures,*** *seminar: Integrated Risk Management, Banking Control Commission of Lebanon GARP, 17-20 March 2014.*

V. Reports:

1. *ASX Corporate Governance Council,* ***Corporate Governance Principles and Recommendations****, 4 th Edition, February 2019.*
2. *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Basel 3: Finalising Post-Crisis Reforms****, Bank for International Settlements, December 2017.*
3. *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Guidelines Corporate Governance Principles for Banks****, July 2015.*
4. *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk****, Bank for International Settlements, 6 October 2014.*
5. *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Sound Practice for the Management and Supervision of Operational Risk****, Bank for International Settlements, July 2002.*
6. *Cadbury Adrian,* ***Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance****, Gee, London, 1992.*
7. *Commonwealth Association for Corporate Governance,* ***CACG Guidelines: Principles for Corporate Governance in the Commonwealth-Towards Global Competitiveness and Economic Accountability****, November 1999.*
8. *Financial Stability Institute,* ***Operational risk standardized approach – Executive Summary****, Bank for International Settlements, 24 January 2019.*
9. *ICGN,* ***ICGN Global Governance Principles****, 5th Edition, 2017.*
10. *International Finance Corporate (IFC),* ***Corporate Governance Manual****, Bacson, Hanoi, Vietnam, 2010.*

11. *National Cyber Security Centre (NCSC), National Crime Agency (NCA),* ***The Cyber Threat to UK Business****, 2017-2018 Report.*

12. *OECD,* ***G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version)****, OECD Publishing, Paris, 2017.*

13. *OECD,* ***OECD Principles of Corporate Governance****, Paris, France, 2004.*

VI. Websites:

1. *ANZ,* ***Further payments for loan calculator error****, News Release, 2 March 2020, On the link: https://news.anz.com/new-zealand/posts/2020/03/anz-loan-calculator, Date of view: 26/06/2020.*

2. *https://www.thepriceofbadadvice.eu/*

3. *Office of the Superintendent of Financial Istitutions Canada,* ***Revised Capital Adequacy Requirements Guideline: Chapter 8 – Operational Risk,*** *October 2018, Available on: https://www.osfi-bsif.gc.ca/Eng/fi-if/rg-ro/gdn-ort/gl-ld/Pages/CAR19_gias.aspx*

4. ***Op risk data: BNP faces €150m bill from mortgage loan sales****, 10 Mach 2020, On the link: https://www.risk.net/comment/7501361/op-risk-data-bnp-faces-eu150m-bill-from-mortgage-loan-sales, Date of view : 27/06/2020.*

5. ***Op risk data: Rogue trading costs Mitsubishi $320m****, 17 October 2019, On the link: https://www.risk.net/comment/7056916/op-risk-data-rogue-trading-costs-mitsubishi-320m, Date of view: 27/06/2020.*

6. *Reuters,****Taiwan's Far Eastern International fined T$8 million over SWIFT hacking incident,*** *12 December 2017, On the Link: https://www.reuters.com/article/us-far-eastern-fine/taiwans-far-eastern-international-fined-t8-million-over-swift-hacking-incident-idUSKBN1E60Y3, Date of View: 29/06/2020.*

7. *Stefan Mitzkus,* ***Theoretical Basis of Supply Management: Theoretical and Practical Contributions of Agency Theory****, On the Website: https://essay.utwente.nl/63738/, Date of View: 29/09/2018.*

8. *The Institute of Internal Aditors (IIA),* ***Supplemental Guidance : The Role of Auditing in Public Sector Governance****,2nd Edition, 2012. On The Website: https://www.iia.nl/actualiteit/nieuws/the-role-of-auditing-in-public-sector-governance. Date of view: 02/09/2018.*
9. *The World Bank,* ***Reports on the Observance of Standards and Codes****, on the website: https://www.worldbank.org/en/programs/rosc#1*
10. *Wikipedia encyclopedia,* ***CAMELS rating system****, On the website: https://ar.wikipedia.org, View date: 09/06/2020.*

ثالثا: المراجع باللغة الفرنسية:

I. Thèse:

1. *Abdellah Mor,* ***La Gouvernance Comme un Mode de Gestion dans les PME Algériennes****, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Science de Gestion, Université Mohamed Benahmed Oran, Algérie, 2015/2016.*
2. *Amel Bencherif,* ***L'impact de la Composition du Conseil d'Administration sur la Rémunération des Dirigeants****, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2010/2011.*
3. *Assia Hadjar,* ***Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition****, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2015/2016.*
4. *Kouider Senouci,* ***La Gouvernance Bancaire Face aux Parties Prenantes: Cas des Banques Algériennes****, Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2014/2015.*
5. *Rim Benahmed,* ***La Gouvernance d'entrprise et la Performance (EPE SEROR Tlemcen SPA)****, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences*

Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2008/2009.

6. *Yassine Mimouni,* ***Le Développement des PME et la Bonne Gouvernance (Cas Filiale Trans-Canal SPA Unité 2 Relizane)****, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Science de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Algérie, 2011/2012.*

II. Revues Scientifiques:

1. *Aida Guermazi,* ***Enracinement des Dirigeants: Cas de la Tunisie****, Association Francophone de Comptabilité, France, May 2006.*
2. *Benoît Pigé,* ***Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires****, Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N°3, Septembre 1998.*
3. *Michel Ghertman,* ***Oliver Williamson: un Nobel pour L'Economie et la Gestion****, Revue Française de Gestion, volume 36, no 200, Lavoisier, Janvier 2010.*
4. *Michel Ghertman,* ***Oliver Williamson et la Théorie des Couts de Transaction****, Revue Française de Gestion, volume 29, no 142, Lavoisier, 2003.*
5. *Nabyla Daidj,* ***Coopération, Coopétition et Innovation****, volume 2, Série Innovation et Technologies, Collection Innovation Entrepreneuriat et Gestion, ISTE Editions, UK, 2017.*

III. Conférence et séminaires:

1. *Djamel Benbelkacem,* ***Réformes récentes du Secteur Bancaire****, Le Séminaire international sur les réformes du système bancaire algérien, Université Kassidi Merbah de Ouargla, Algérie, 11-12 mars 2008.*

IV. Site web:

1. *Banque d'Algérie, Les Banques Commerciales, 02 Janvier 2020, sur le lien : https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm*

2. *Henri Isaac,* ***Module Economie Managériale****, Université Dauphine, France, 2002, Sur le Site: http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/ esupversions/ 94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/ index.html*
3. *Jérôme Ballet,* ***Propriété, Biens Publics de Mondiaux, Bien (s) Commun (s): Une Lecture des Concepts Economiques****, Développement Durable et Territoires Fragiles, Dossier 10, 2008, Sur le site: https://journals. openedition.org/developpementdurable/5553, Consulter le : 10/10/2018.*
4. *Rachid Sekak,* ***Secteur Bancaire Algérienne : Ce qu'il faut réformer (2e parie et fin)****, Liberté, 05/09/2019, sur le site : https://www.liberte-algerie.com/contribution/ce-quil-faut-reformer-2e-partie-et-fin-323260, consulter le : 08/02/2021.*

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة باللغة العربية.

جامعة زيان عاشور – الجلفة –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
اسم البنك:.....

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه، تسعى الباحثة في دراسة حول: "**دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية: دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية**"، إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية، ومدى التزامها بمبادئ الحوكمة المصرفية، بالإضافة إلى محاولة التعرف على المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها.

إن حرصكم على تقديم البيانات الكافية والمطلوبة وبدقة وموضوعية نظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال يساهم في تحقيق غاية هذا البحث، لذا يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وعناية وإبداء أي ملاحظات ترونها مناسبة، علما بأن البيانات التي ستوفرها الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف:
أ.د/ بيرش أحمد

الباحثة:
حمودة أم الخير

الرجاء وضع علامة (X) حول الإجابة التي تراها مناسبة.

المحور الأول: الخصائص الديموغرافية

1. **السن:**		
	أقل من 25 سنة	( )
	من 25 إلى 35 سنة	( )
	من 36 إلى 45 سنة	( )
	من 46 إلى 55 سنة	( )
	56 سنة فأكثر	( )
2. **المستوى العلمي:**		
	ليسانس	( )
	ماستر	( )
	ماجستير	( )
	دكتوراه	( )
	أخرى – حددها لطفا	..... ( )
3. **التخصص العلمي:**		
	محاسبة وتدقيق	( )
	مالية وبنوك	( )
	إدارة أعمال	( )
	غير ذلك– حددها لطفا	..... ( )
4. **المستوى الوظيفي:**		
	مدير	( )
	عضو مجلس إدارة	( )
	مراجع حسابات	( )
	مدير إدارة المخاطر	( )
	مدقق داخلي	( )
	غير ذلك– حددها لطفا	..... ( )
5. **سنوات الخبرة:**		
	أقل من 05 سنوات	( )
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	( )
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	( )
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	( )
	20 سنة فأكثر	..... ( )

المحور الثاني: مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة.

رقم السؤال	البيـــان	إجابات أفراد العينة				
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	وجود إطار فعال للحوكمة					
01	يوجد بالبنك دليل مكتوب للحوكمة يتواءم مع توجيهات بنك الجزائر					
02	يلتزم البنك بمبادئ الحوكمة وفقا لتوجيهات بنك الجزائر					
03	يتحقق البنك من وعي وإدراك العاملين بمضمون دليل الحوكمة					
04	يقوم البنك بالإفصاح عن مدى تطبيقه لمبادئ الحوكمة					
05	تتابع الجهات الرقابية والإشرافية مدى التزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة					
06	يتم تحديث وتطوير دليل الحوكمة وفقا للتغيرات في حاجات وإجراءات العمل في البيئة المصرفية					
07	يوجد بالبنك لجنة الحوكمة من مهامها: وضع دليل الحوكمة، ومتابعة تطبيقه، وتعديله عند الحاجة					
	مؤهلات ومسؤولية مجلس الإدارة					
01	يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية التي يتمتعون بها					
02	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة الحاليين في بنككم بمؤهلات علمية مناسبة					
03	أعضاء مجلس الإدارة على دراية تامة بالحوكمة					
04	يتبنى مجلس الإدارة إقرار برامج التدريب لكافة المستويات الإدارية في البنك بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة ويحرص على تنمية قدراتهم باستمرار					
05	لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته؛ ويراجعها سنويا					
06	يتحمل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية التامة عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي					
07	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التي تضمن سير أعمال البنك بشكل آمن وسليم وفعال وتحديد مهامها					
08	يساهم الفصل بين الوظيفتين التنفيذية ورئاسة مجلس الإدارة في تجنب تركز السلطة والصلاحيات ويساعد على توزيع الأعباء المختلفة للموظفين					
09	يتم تقييم كفاءة وأداء مجلس الإدارة لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية للبنك					
	إدارة المخاطر					
01	يوجد بالبنك لجنة للمخاطر تراجع استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر وتتابع تنفيذها					
02	تراقب اللجنة استخدام إدارة المخاطر للأساليب والمعايير الدولية في قياس المخاطر وتحديدها					
03	ترفع اللجنة تقارير دورية حول طبيعة وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك					
04	تقوم إدارة المخاطر في البنك بتقويم المخاطر الحالية والمتوقعة وأثارها على إيرادات البنك المتوقعة					
05	يطبق البنك معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال لمواجهة المخاطر المحتملة					
06	يعمل البنك على زيادة رأس المال إلى الحد الذي يمكنه من مواجهة الخسائر المحتملة					
07	يتوافق حجم رأس مال البنك مع حجم المخاطر التي يتعرض لها					

التدقيق الداخلي						
01	يحتوي الهيكل التنظيمي للبنك على أنظمة رقابة ومراجعة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات					
02	يوفر البنك إجراءات مناسبة تمكن العاملين من الإبلاغ عن أية مخالفات محتملة بصورة سرية وفي الوقت المناسب					
03	تقوم لجنة التدقيق بعمل تقويم شامل لإجراءات الضبط والرقابة الداخلية بالبنك					
04	يستفيد البنك من نتائج عمل المدقق الداخلي ويتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة					
05	يقوم المدقق الداخلي بتقويم دوري لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في البنك					
06	يلتزم المدقق الداخلي بأداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للتدقيق					
07	لا يتعرض المدققين لأية تأثيرات عند القيام بتنفيذ مهامهم					
08	يؤدي المدققين أعمالهم بنزاهة وتجرد من أي تحيز وتعارض في المصالح					
نظام الحوافز والمكافآت						
01	هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية					
02	يتم إقرار مكافآت الموظفين بشكل عادل من خلال لجنة التعويضات والمكافآت المشَكلة بقرار من المجلس					
03	يوجد نظام الحوافز ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين					
04	تتناسب سياسات التعويضات والمكافآت مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك على المدى الطويل					
الإفصاح والشفافية						
01	يلتزم البنك بإعداد وعرض التقارير والقوائم المالية بالمعايير الدولية للتقارير المالية					
02	يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب ودون تأخير					
03	يوفر البنك المعلومات اللازمة عن الأداء للجهات الرقابية والاستثمارية					
04	ينشر البنك قوائمه المالية بكل وسائل الإعلام المتاحة					
05	يتأكد مجلس الإدارة من صحة التقارير المالية بواسطة المدقق الخارجي					
06	يقوم البنك بالإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة ونزيهة وذات مصداقية من خلال التقارير السنوية والدورية					
07	يحظر على كافة العاملين الإفصاح عن أي معلومات داخلية					
	مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى					
01	توزع المهمات والواجبات بين العاملين في الشركة على أسس قائمة على العدل والمساواة					
02	يراعي البنك كافة حقوق المساهمين الأساسية التي كفلها القانون ويحافظ عليها					
03	يعامل البنك جميع المساهمين بطريقة متساوية، وبخاصة صغار المساهمين والمساهمين الأجانب					
04	يعترف البنك بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح ويتاح لهم الحصول على تعويضات في حالة انتهاكها					
05	يحترم البنك علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الوقت المتفق عليه					

المحور الثالث: أسباب المخاطر التشغيلية في البنوك الجارية الجزائرية

رقم السؤال	البيـــــان	إجابات أفراد العينة				
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مخاطر العمليات الداخلية في البنك ناتجة عن:					
01	ضعف نظام الرقابة الداخلية					
02	عجز أو ضعف الإجراءات والسياسات الإدارية والتنظيمية					
03	الأخطاء في إدخال البيانات					
04	الإهمال أو اتلاف أصول العملاء					
	مخاطر العنصر البشري في البنك ناتجة عن:					
01	المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء من قبل الموظفين					
02	التلاعب في الدفاتر والسجلات					
03	عدم الالتزام بقواعد العمل البنكي كأن يتجاوز موظفو الائتمان السلطات الائتمانية المخولة لهم أو سوء إدارة الضمانات					
04	عدم احترام الموظفين لأخلاقيات المهنة					
05	التعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك					
06	إساءة استخدام بيانات العملاء السرية					
07	تواطؤ الموظفين في السرقة، السطو المسلح والابتزاز					
	مخاطر نظم المعلومات في البنك ناتجة عن:					
01	حدوث خلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر					
02	عدم كفاءة وفعالية الأجهزة والمعدات المستخدمة					
03	عدم كفاءة البرمجيات المستخدمة					
04	الأعطال في أنظمة الاتصالات					
05	فيروسات الحاسوب					
06	انخفاض مستوى الأمان للشيفرة الخاصة بالموقع مما يؤدي إلى سهولة اختراق الموقع وارتكاب الجرائم الالكترونية					
	مخاطر البيئة الخارجية في البنك ناتجة عن:					
01	السرقة والابتزاز من أطراف خارجية					
02	التزوير وتزييف العملات					
03	قرصنة الحواسيب					
04	الكوارث الطبيعية					
05	عدم الاستقرار السياسي في البلاد					
06	التغير الكبير للقوانين في الجزائر					

أرجوا قبول خالص تحياتنا وتقديرنا....وشكراً على المساعدة والمساهمة في إنجاز هذا البحث.

الملحق رقم 02: استبيان الدراسة باللغة الفرنسية.

Université de Zian Achour - Djelfa-
Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences économiques
Nom de banque : ……

A travers cette étude concernant « ***Le rôle de la gouvernance bancaire dans la réduction des risques opérationnels dans les banques commerciales algériennes: une étude de terrain utilisant la modélisation avec des équations structurelles*** *» la chercheuse vise à connaître l'impact de l'engagement des banques commerciales algériennes à appliquer les principes de la gouvernance d'entreprise dans la réduction des risques opérationnels, et aussi à déterminer l'étendue de leur engagement envers les principes de gouvernance d'entreprise, en plus d'essayer d'identifier les causes des risques opérationnels dans les banques commerciales algériennes.*

Il est important que vous fournissiez des données suffisantes, exactes et objectives pour contribuer à la réalisation de cette recherche, veuillez donc répondre au questionnaire avec soin, en mentionnant les observations que vous jugerez appropriées. Les données fournies par le questionnaire seront utilisées à des fins de recherche scientifique et seront traitées avec la plus stricte confidentialité.

Merci pour votre coopération.

Chercheur :	*Encadreur*
Hamouda Oumelkheir	*Birech Ahmed*

Veuillez cocher (x) la réponse que vous jugez appropriée.

Le premier axe: caractéristiques démographiques.

1. Age:		
	Moins de 25 ans	*( )*
	25 à 35 ans	*( )*
	36 à 45 ans	*( )*
	46 à 55 ans	*( )*
	55 ans et plus	*( )*
2. Niveau scientifique:		
	Licence	*( )*
	Master	*( )*
	Magistère	*( )*
	Doctorat	*( )*
	Autres, précisez.SVP	*.....( )*
3. Spécialité scientifique:		
	Comptabilité et audit	*( )*
	Finance & Banque	*( )*
	Gestion d'entreprise	*( )*
	Autres, précisez.SVP	*.....( )*
4. La fonction exercée		
	Directeur	*( )*
	Member du conseil administratif	*( )*
	Contrôleur comptable	*( )*
	Risques management	*( )*
	Auditeur interne	*( )*
	Autres, précisez.SVP	*.....( )*
5. Années d'expériences		
	Moins de 5 ans	*( )*
	De 05 à moins de 10 ans	*( )*
	10 à moins de 15 ans	*( )*
	15 à moins de 15 ans	*( )*
	20 ans et plus	*.....( )*

Deuxième partie: Le degré d'engagement des banques commerciales algériennes à appliquer les principes de gouvernance.

Qt N°	QUESTION	REPONSES DES MEMBRES DE L'ECHANTILLON				
		Pas tout à fait d'accord	non d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Existence d'une base pour un cadre de gouvernance efficace						
01	La banque dispose d'un guide écrit de gouvernance conforme aux directives de la Banque d'Algérie					
02	La banque adhère aux principes de gouvernance conformément aux directives de la Banque d'Algérie					
03	La banque vérifie la conscience et la sensibilisation (consentement) des collaborateurs au contenu du guide de gouvernance					
04	La banque dévoile l'étendue de son application aux principes de gouvernance					
05	Les autorités de contrôle et de surveillance poursuivent l'engagement de la banque à appliquer les principes de gouvernance.					
06	Le manuel de gouvernance d'entreprise est mis à jour et développé en fonction de l'évolution des besoins et des procédures de l'entreprise dans l'environnement bancaire.					
07	Existence d'un comité de gouvernance au sein de la banque responsable de : définir le guide de gouvernance, suivre sa mise en œuvre et le modifier en cas de besoin.					
Qualifications et responsabilité du conseil d'administration						
01	Les membres du conseil d'administration sont élus selon leurs compétences et expériences dont ils jouissent.					
02	Les membres actuels du conseil d'administration de votre banque ont les diplômes appropriés.					
03	Les administrateurs ont une parfaite connaissance de la gouvernance.					
04	Le conseil d'administration adopte l'approbation des programmes de formation pour tous les niveaux de la banque, y compris les membres du conseil d'administration, et est soucieux de développer leurs capacités en continuité.					

05	*Le Conseil d'Administration dispose d'un système interne dans lequel il détermine en détail ses pouvoirs et responsabilités et les revérifient annuellement*					
06	*Les membres du conseil d'administration sont pleinement responsables de la performance de la banque et de l'intégrité de sa situation financière*					
07	*Le conseil d'administration constitue des comités qui garantissent le fonctionnement sûr, sain et efficace de la banque et déterminent ses missions*					
08	*La séparation entre la fonction exécutive et la présidence du conseil d'administration contribue à éviter la concentration de l'autorité et des pouvoirs et contribue à répartir les différentes tâches entre les fonctionnaires.*					
09	*L'efficacité et la performance du conseil d'administration sont évaluées pour atteindre les objectifs stratégiques de la banque.*					
gestion des risques						
01	*La banque dispose d'un comité des risques qui examine les stratégies et politiques de gestion des risques et surveille leur mise en œuvre*					
02	*Le comité surveille l'utilisation de la gestion des risques pour les méthodes et normes internationales dans la mesure et l'identification des risques*					
03	*Le comité soumet des rapports périodiques sur la nature et l'étendue des risques auxquels la banque est exposée*					
04	*La gestion des risques de la banque évalue les risques actuels et attendus et leurs effets sur les revenus attendus de la banque*					
05	*La banque applique les critères d'adéquation des fonds propres du Comité de Bâle pour faire face aux risques potentiels*					
06	*La banque travaille à augmenter le capital dans la mesure où il peut faire face à des pertes potentielles*					
07	*La taille du capital de la banque correspond à la taille des risques auxquels il est exposé*					

Audit interne						
01	*La structure organisationnelle de la banque comprend des systèmes de contrôle interne et d'examen indépendants dotés d'autorités et de pouvoirs*					
02	*La banque fournit des procédures appropriées qui permettent aux employés de signaler toute violation possible de manière confidentielle et en temps opportun*					
03	*Le comité d'audit procède à une évaluation complète des procédures de contrôle interne et de contrôle de la banque*					
04	*La banque bénéficie des résultats de l'auditeur interne et prend les mesures correctives nécessaires*					
05	*L'auditeur interne évalue périodiquement les systèmes de contrôle interne appliqués dans la banque*					
06	*L'auditeur interne exécute son travail conformément aux normes professionnelles d'audit*					
07	*Les auditeurs ne sont exposés à aucune influence dans l'exercice de leurs fonctions*					
08	*Les auditeurs exercent leurs fonctions avec intégrité et impartialité contre tout parti pris et conflit d'intérêts*					
système de rémunération et de récompenses						
01	*Il existe une structure salariale claire, objective et équitable*					
02	*Les récompenses accordées aux employés sont approuvées équitablement par le Comité des rémunérations et des récompenses formé par décision du Conseil*					
03	*Il existe un système d'indemnisation et de récompenses approuvé par le conseil d'administration et connu des employés*					
04	*les politiques de rémunération et de récompenses sont conformes à la culture, aux objectifs et à la stratégie à long terme de la banque*					
Divulgation et transparence						
01	*La banque est tenue de préparer et de présenter des rapports financiers et des listes conformément aux normes internationales d'information financière*					

02	*La banque divulguera les informations importantes en temps opportun et sans retard.*					
03	*La banque fournit les informations nécessaires sur la performance des agences de régulation et d'investissement*					
04	*La banque publie ses états financiers par tous les médias disponibles*					
05	*Le conseil d'administration vérifie l'exactitude des rapports financiers par l'auditeur externe*					
06	*La Banque divulgue les informations de manière équitable, impartiale et crédible par le biais de rapports annuels et périodiques*					
07	*Il est interdit à tous les employés de divulguer des informations privilégiées*					
Tenir compte des droits des actionnaires et des autres parties prenantes						
01	*Les tâches et les devoirs sont réparties entre les employés de l'entreprise sur la base de la justice et de l'égalité*					
02	*La banque tient compte de tous les droits fondamentaux des actionnaires garantis par la loi et les protégés.*					
03	*La Banque traite tous les actionnaires sur un pied d'égalité, en particulier les petits actionnaires et les actionnaires étrangers*					
04	*La banque reconnaît clairement les droits des parties prenantes et a droit à une compensation en cas de violation*					
05	*La banque respecte ses relations contractuelles avec toutes les parties selon l'heure convenue*					

Troisième partie: Les causes du risque opérationnel dans les banques algériennes actuelles.

Qt N°	***QUESTION***	***REPONSES DES MEMBRES DE L'ECHANTILLON***				
		Pas tout à fait d'accord	***non d'accord***	***neutre***	***D'accord***	***Tout à fait d'accord***
Les risques opérationnels internes à la banque résultent de:						
01	*Système de contrôle interne faible*					
02	*Échec ou faiblesse des politiques et procédures administratives et organisationnelles*					
03	*erreurs dans la saisie des données*					
04	*Négligence ou destruction des actifs des clients*					
Les risques de l'élément humain dans la banque sont le résultat de:						
01	*Mauvaise gestion des opérations et des comptes des clients par les employés*					
02	*Mauvaise manipulation des livres et registres*					

03	*Non-respect des règles bancaires, tels que les agents de crédit contournant leurs pouvoirs fiduciaires ou mauvaise gestion des garanties*					
04	*Manquement des employés à l'éthique professionnelle*					
05	*Préparation délibérée de faux rapports sur la situation de la banque*					
06	*Utilisation abusive des données confidentielles des clients*					
07	*Complicité du personnel dans le vol, le vol à main armée et l'extorsion*					
Les risques liés aux systèmes d'information dans la banque sont causés par:						
01	*Dysfonctionnement des systèmes, y compris les systèmes informatiques*					
02	*L'inadéquation et l'inefficacité des dispositifs et équipements utilisés*					
03	*Inefficacité du logiciel utilisé*					
04	*Dysfonctionnements dans les systèmes de communication*					
05	*Virus informatiques*					
06	*Niveau de sécurité insuffisant pour assurer le code spécifique du site, ce qui facilite le piratage du site Web et commettre des délits électroniques*					
Les risques environnementaux externes dans la banque sont le résultat de:						
01	*Vol et extorsion à des tiers*					
02	*Falsification et contrefaçon de devises*					
03	*piratage informatique*					
04	*Catastrophes naturelles*					
05	*Instabilité politique dans le pays*					
06	*Le grand changement des lois en Algérie*					

Veuillez accepter mes salutations sincères et mes remerciements ... et merci d'avoir aidé et contribué à cette recherche.

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة.

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الإمضاء
01	بيرش أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	
02	حديدي آدم	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	
03	سليمان ناصر	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	
04	علة مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	
05	دحماني محمد ادريوش	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	

الملحق رقم 04: البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.

المستوى العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	76	37,1	37,1	37,1
	ماستر	67	32,7	32,7	69,8
	ماجستير	18	8,8	8,8	78,5
	دكتوراه	18	8,8	8,8	87,3
	أخرى	26	12,7	12,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

التخصص العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاسبة وتدقيق	42	20,5	20,5	20,5
	مالية وبنوك	106	51,7	51,7	72,2
	إدارة أعمال	4	2,0	2,0	74,1
	أخرى	53	25,9	25,9	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	36	17,6	17,6	17,6
	عضو مجلس إدارة	6	2,9	2,9	20,5
	مراجع حسابات	13	6,3	6,3	26,8
	مدير إدارة المخاطر	8	3,9	3,9	30,7
	مدقق داخلي	26	12,7	12,7	43,4
	أخرى	116	56,6	56,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	51	24,9	24,9	24,9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	71	34,6	34,6	59,5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	40	19,5	19,5	79,0
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	22	10,7	10,7	89,8
	من 20 سنة فأكثر	21	10,2	10,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: ثبات فقرات الاستبانة بطريقة معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,981	69

الملحق رقم 06: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	205	3,6822	,63177	,04412
x2	205	3,7534	,64663	,04516
x3	205	3,7652	,61078	,04266
x4	205	3,7305	,64425	,04500
x5	205	3,7463	,75832	,05296
x6	205	3,7992	,67412	,04708
x7	205	3,7961	,69281	,04839
y1	205	3,7341	,66976	,04678
y2	205	3,7331	,64538	,04508
y3	205	3,7610	,66034	,04612
y4	205	3,7439	,71410	,04987

الملحق رقم 07: اختبار *One-Sample T Test* لأبعاد الدراسة.

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	15,462	204	,000	,68223	,5952	,7692
x2	16,682	204	,000	,75339	,6643	,8424
x3	17,937	204	,000	,76516	,6810	,8493
x4	16,234	204	,000	,73049	,6418	,8192
x5	14,092	204	,000	,74634	,6419	,8508
x6	16,974	204	,000	,79919	,7064	,8920
x7	16,452	204	,000	,79610	,7007	,8915
y1	15,694	204	,000	,73415	,6419	,8264
y2	16,264	204	,000	,73310	,6442	,8220
y3	16,500	204	,000	,76098	,6700	,8519
y4	14,915	204	,000	,74390	,6456	,8422

الملحق رقم 08: مؤشرات مطابقة النموذج البنائي المقترح.

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	60	95,832	6	,000	15,972
Saturated model	66	,000	0		
Independence model	11	2641,671	55	,000	48,030

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,007	,921	,133	,084
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,279	,175	,010	,146

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,964	,667	,966	,682	,965
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,109	,105	,105
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,271	,225	,320	,000
Independence model	,480	,465	,496	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	215,832	223,332	415,212	475,212
Saturated model	132,000	140,250	351,319	417,319
Independence model	2663,671	2665,046	2700,224	2711,224

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,058	,920	1,232	1,095
Saturated model	,647	,647	,647	,688
Independence model	13,057	12,250	13,900	13,064

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	27	36
Independence model	6	7

الملحق رقم 09: مؤشرات التعديل.

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e4 <--> e3	32,657	,034
e2 <--> e3	47,149	,039
e2 <--> e4	11,777	,017

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
y3 <--- y4	4,758	,067
y3 <--- y2	7,614	,094
y4 <--- y3	7,403	,079
y2 <--- y3	10,688	,090

الملحق رقم 10: مؤشرات مطابقة النموذج البنائي المعدل.

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	63	5,900	3	,117	1,967
Saturated model	66	,000	0		
Independence model	11	2641,671	55	,000	48,030

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,002	,995	,887	,045
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,279	,175	,010	,146

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,998	,959	,999	,979	,999
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,055	,054	,054
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,069	,000	,151	,275
Independence model	,480	,465	,496	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	131,900	139,775	341,250	404,250
Saturated model	132,000	140,250	351,319	417,319
Independence model	2663,671	2665,046	2700,224	2711,224

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,647	,632	,701	,685
Saturated model	,647	,647	,647	,688
Independence model	13,057	12,250	13,900	13,064

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	271	393
Independence model	6	7

الملحق رقم 11: معاملات الانحدار اللامعيارية والمعيارية.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1	<---	x1	,318	,080	3,988	***	
y2	<---	x2	-,212	,054	-3,911	***	
y4	<---	x1	,019	,056	,347	,729	
y3	<---	x1	,085	,064	1,319	,187	
y2	<---	x1	,796	,053	15,008	***	
y1	<---	x2	-,137	,081	-1,681	,093	
y4	<---	x2	-,007	,057	-,115	,909	
y3	<---	x2	,296	,066	4,517	***	
y1	<---	x3	,017	,086	,192	,848	
y4	<---	x3	,989	,060	16,363	***	
y3	<---	x3	,266	,070	3,809	***	
y2	<---	x3	,164	,058	2,854	,004	
y1	<---	x4	,109	,083	1,307	,191	
y4	<---	x4	-,106	,058	-1,821	,069	
y1	<---	x5	-,015	,067	-,222	,824	
y4	<---	x5	,155	,047	3,310	***	
y4	<---	x7	,025	,049	,501	,617	
y3	<---	x7	,147	,057	2,577	,010	
y3	<---	x6	-,102	,069	-1,481	,139	
y4	<---	x6	,009	,060	,157	,875	
y1	<---	x7	,625	,070	8,874	***	
y2	<---	x7	,071	,047	1,521	,128	
y2	<---	x4	,097	,055	1,754	,079	
y3	<---	x4	,094	,067	1,399	,162	
y2	<---	x5	,121	,044	2,726	,006	
y3	<---	x5	,235	,054	4,352	***	
y2	<---	x6	-,045	,057	-,787	,431	
y1	<---	x6	-,037	,085	-,438	,661	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
y1 <--- x1	,300
y2 <--- x2	-,212
y4 <--- x1	,017
y3 <--- x1	,081
y2 <--- x1	,779
y1 <--- x2	-,132
y4 <--- x2	-,006
y3 <--- x2	,290
y1 <--- x3	,015
y4 <--- x3	,846
y3 <--- x3	,246
y2 <--- x3	,155
y1 <--- x4	,105
y4 <--- x4	-,096
y1 <--- x5	-,017
y4 <--- x5	,164
y4 <--- x7	,024
y3 <--- x7	,154
y3 <--- x6	-,104
y4 <--- x6	,009
y1 <--- x7	,647
y2 <--- x7	,077
y2 <--- x4	,097
y3 <--- x4	,092
y2 <--- x5	,142
y3 <--- x5	,269
y2 <--- x6	-,047
y1 <--- x6	-,038

الملحق رقم 12: اختبار الفرضية الأولى.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,785[a]	,617	,615	,41567	,617	326,629	1	203	,000
2	,808[b]	,653	,650	,39639	,036	21,226	1	202	,000

a. Predictors: (Constant), x7

b. Predictors: (Constant), x7, x1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,436	1	56,436	326,629	,000[b]
	Residual	35,075	203	,173		
	Total	91,511	204			
2	Regression	59,771	2	29,886	190,199	,000[c]
	Residual	31,740	202	,157		
	Total	91,511	204			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x7

c. Predictors: (Constant), x7, x1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,852	,162		5,258	,000
	x7	,759	,042	,785	18,073	,000
2	(Constant)	,416	,181		2,298	,023
	x7	,641	,048	,663	13,455	,000
	x1	,241	,052	,227	4,607	,000

a. Dependent Variable: y1

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	x1	,227[b]	4,607	,000	,308	,708
	x2	,107[b]	2,182	,030	,152	,770
	x3	,122[b]	2,148	,033	,149	,575
	x4	,172[b]	2,920	,004	,201	,525
	x5	,129[b]	2,211	,028	,154	,542
	x6	,111[b]	1,493	,137	,104	,338
2	x2	-,117[c]	-1,676	,095	-,117	,352
	x3	-,006[c]	-,090	,929	-,006	,430
	x4	,079[c]	1,261	,209	,089	,440
	x5	,026[c]	,413	,680	,029	,448
	x6	,008[c]	,105	,917	,007	,304

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors in the Model: (Constant), x7

c. Predictors in the Model: (Constant), x7, x1

الملحق رقم 13: اختبار الفرضية الثانية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,876[a]	,767	,766	,31238	,767	667,726	1	203	,000
2	,902[b]	,814	,812	,27975	,047	51,126	1	202	,000
3	,907[c]	,822	,819	,27435	,008	9,023	1	201	,003
4	,910[d]	,828	,825	,27011	,006	7,368	1	200	,007
5	,915[e]	,837	,833	,26408	,008	10,231	1	199	,002

a. Predictors: (Constant), x1

b. Predictors: (Constant), x1, x5

c. Predictors: (Constant), x1, x5, x4

d. Predictors: (Constant), x1, x5, x4, x2

e. Predictors: (Constant), x1, x5, x4, x2, x3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65,159	1	65,159	667,726	,000[b]
	Residual	19,809	203	,098		
	Total	84,968	204			
2	Regression	69,160	2	34,580	441,864	,000[c]
	Residual	15,808	202	,078		
	Total	84,968	204			
3	Regression	69,839	3	23,280	309,284	,000[d]
	Residual	15,129	201	,075		
	Total	84,968	204			
4	Regression	70,377	4	17,594	241,155	,000[e]
	Residual	14,592	200	,073		
	Total	84,968	204			
5	Regression	71,090	5	14,218	203,874	,000[f]
	Residual	13,878	199	,070		
	Total	84,968	204			

a. Dependent Variable: y2

b. Predictors: (Constant), x1

c. Predictors: (Constant), x1, x5

d. Predictors: (Constant), x1, x5, x4

e. Predictors: (Constant), x1, x5, x4, x2

f. Predictors: (Constant), x1, x5, x4, x2, x3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,439	,129		3,395	,001
	x1	,895	,035	,876	25,840	,000
2	(Constant)	,205	,120		1,707	,089
	x1	,718	,040	,702	18,089	,000
	x5	,236	,033	,278	7,150	,000
3	(Constant)	,076	,126		,606	,546
	x1	,686	,040	,672	17,040	,000
	x5	,150	,043	,176	3,467	,001
	x4	,152	,051	,152	3,004	,003
4	(Constant)	,157	,127		1,232	,219
	x1	,789	,055	,773	14,385	,000
	x5	,150	,043	,176	3,520	,001
	x4	,164	,050	,164	3,277	,001
	x2	-,134	,049	-,134	-2,714	,007
5	(Constant)	,083	,126		,659	,510
	x1	,799	,054	,782	14,877	,000
	x5	,124	,042	,145	2,910	,004
	x4	,100	,053	,100	1,884	,061
	x2	-,218	,055	-,218	-3,963	,000
	x3	,183	,057	,173	3,199	,002

a. Dependent Variable: y2

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	x2	-,092[b]	-1,617	,107	-,113	,355
	x3	,228[b]	5,292	,000	,349	,548
	x4	,268[b]	6,897	,000	,437	,618
	x5	,278[b]	7,150	,000	,449	,611
	x6	,210[b]	5,291	,000	,349	,646
	x7	,211[b]	5,615	,000	,367	,708
2	x2	-,120[c]	-2,380	,018	-,166	,353
	x3	,113[c]	2,443	,015	,170	,421
	x4	,152[c]	3,004	,003	,207	,347
	x6	,064[c]	1,315	,190	,092	,386
	x7	,106[c]	2,552	,011	,177	,519
3	x2	-,134[d]	-2,714	,007	-,188	,350
	x3	,071[d]	1,442	,151	,101	,362
	x6	,009[d]	,172	,864	,012	,327
	x7	,075[d]	1,744	,083	,122	,471
4	x3	,173[e]	3,199	,002	,221	,280
	x6	,011[e]	,222	,824	,016	,326
	x7	,080[e]	1,873	,062	,132	,471
5	x6	,003[f]	,068	,946	,005	,326
	x7	,055[f]	1,282	,201	,091	,451

a. Dependent Variable: y2
b. Predictors in the Model: (Constant), x1
c. Predictors in the Model: (Constant), x1, x5
d. Predictors in the Model: (Constant), x1, x5, x4
e. Predictors in the Model: (Constant), x1, x5, x4, x2
f. Predictors in the Model: (Constant), x1, x5, x4, x2, x3

الملحق رقم 14: اختبار الفرضية الثالثة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,802[a]	,644	,642	,39509	,644	366,879	1	203	,000
2	,843[b]	,710	,707	,35742	,066	46,041	1	202	,000
3	,872[c]	,760	,757	,32564	,050	42,346	1	201	,000
4	,876[d]	,768	,763	,32149	,007	6,224	1	200	,013

a. Predictors: (Constant), x3
b. Predictors: (Constant), x3, x5
c. Predictors: (Constant), x3, x5, x2
d. Predictors: (Constant), x3, x5, x2, x7

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57,267	1	57,267	366,879	,000[b]
	Residual	31,687	203	,156		
	Total	88,954	204			
2	Regression	63,149	2	31,575	247,160	,000[c]
	Residual	25,805	202	,128		
	Total	88,954	204			
3	Regression	67,640	3	22,547	212,616	,000[d]
	Residual	21,315	201	,106		
	Total	88,954	204			
4	Regression	68,283	4	17,071	165,162	,000[e]
	Residual	20,672	200	,103		
	Total	88,954	204			

a. Dependent Variable: y3
b. Predictors: (Constant), x3
c. Predictors: (Constant), x3, x5
d. Predictors: (Constant), x3, x5, x2
e. Predictors: (Constant), x3, x5, x2, x7

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,495	,173		2,864	,005
	x3	,867	,045	,802	19,154	,000
2	(Constant)	,343	,158		2,172	,031
	x3	,597	,057	,552	10,442	,000
	x5	,312	,046	,359	6,785	,000
3	(Constant)	,073	,150		,487	,627
	x3	,342	,065	,316	5,239	,000
	x5	,300	,042	,344	7,143	,000
	x2	,340	,052	,333	6,507	,000
4	(Constant)	-,025	,153		-,166	,868
	x3	,293	,067	,271	4,349	,000
	x5	,254	,045	,291	5,585	,000
	x2	,344	,052	,336	6,648	,000
	x7	,117	,047	,123	2,495	,013

a. Dependent Variable: y3

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	x1	,339[b]	6,595	,000	,421	,548
	x2	,350[b]	6,124	,000	,396	,455
	x4	,283[b]	4,742	,000	,317	,446
	x5	,359[b]	6,785	,000	,431	,514
	x6	,233[b]	4,374	,000	,294	,566
	x7	,234[b]	4,433	,000	,298	,575
2	x1	,260[c]	5,158	,000	,342	,501
	x2	,333[c]	6,507	,000	,417	,454
	x4	,093[c]	1,348	,179	,095	,300
	x6	,055[c]	,890	,375	,063	,379
	x7	,115[c]	2,123	,035	,148	,479
3	x1	,100[d]	1,597	,112	,112	,302
	x4	,105[d]	1,668	,097	,117	,300
	x6	,037[d]	,661	,509	,047	,378
	x7	,123[d]	2,495	,013	,174	,479
4	x1	,084[e]	1,345	,180	,095	,299
	x4	,073[e]	1,149	,252	,081	,285
	x6	-,068[e]	-,988	,324	-,070	,247

a. Dependent Variable: y3
b. Predictors in the Model: (Constant), x3
c. Predictors in the Model: (Constant), x3, x5
d. Predictors in the Model: (Constant), x3, x5, x2
e. Predictors in the Model: (Constant), x3, x5, x2, x7

الملحق رقم 15: اختبار الفرضية الرابعة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,918[a]	,843	,842	,28406	,843	1086,200	1	203	,000
2	,923[b]	,852	,850	,27633	,009	12,525	1	202	,000

a. Predictors: (Constant), x3
b. Predictors: (Constant), x3, x5

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,647	1	87,647	1086,200	,000[b]
	Residual	16,380	203	,081		
	Total	104,027	204			
2	Regression	88,603	2	44,302	580,195	,000[c]
	Residual	15,424	202	,076		
	Total	104,027	204			

a. Dependent Variable: y4
b. Predictors: (Constant), x3
c. Predictors: (Constant), x3, x5

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,297	,124		-2,389	,018
	x3	1,073	,033	,918	32,958	,000
2	(Constant)	-,358	,122		-2,933	,004
	x3	,964	,044	,825	21,813	,000
	x5	,126	,036	,134	3,539	,000

a. Dependent Variable: y4

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	x1	,047[b]	1,241	,216	,087	,548
	x2	,014[b]	,335	,738	,024	,455
	x4	,026[b]	,626	,532	,044	,446
	x5	,134[b]	3,539	,000	,242	,514
	x6	,071[b]	1,926	,055	,134	,566
	x7	,062[b]	1,703	,090	,119	,575
2	x1	,010[c]	,250	,803	,018	,501
	x2	,007[c]	,184	,854	,013	,454
	x4	-,083[c]	-1,690	,093	-,118	,300
	x6	-,004[c]	-,085	,933	-,006	,379
	x7	,013[c]	,326	,744	,023	,479

a. Dependent Variable: y4
b. Predictors in the Model: (Constant), x3
c. Predictors in the Model: (Constant), x3, x5

الملحق رقم 16: اختبار الفرضية الرئيسية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,882[a]	,777	,776	,26606	,777	708,177	1	203	,000
2	,948[b]	,898	,897	,18046	,121	239,253	1	202	,000
3	,975[c]	,950	,949	,12683	,052	207,966	1	201	,000
4	,983[d]	,966	,965	,10458	,016	95,606	1	200	,000
5	,990[e]	,979	,979	,08207	,013	125,755	1	199	,000
6	,991[f]	,983	,982	,07521	,003	38,956	1	198	,000
7	,993[g]	,985	,985	,06951	,003	34,829	1	197	,000

a. Predictors: (Constant), x3

b. Predictors: (Constant), x3, x6

c. Predictors: (Constant), x3, x6, x1

d. Predictors: (Constant), x3, x6, x1, x5

e. Predictors: (Constant), x3, x6, x1, x5, x7

f. Predictors: (Constant), x3, x6, x1, x5, x7, x4

g. Predictors: (Constant), x3, x6, x1, x5, x7, x4, x2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,130	1	50,130	708,177	,000[b]
	Residual	14,370	203	,071		
	Total	64,500	204			
2	Regression	57,922	2	28,961	889,294	,000[c]
	Residual	6,578	202	,033		
	Total	64,500	204			
3	Regression	61,267	3	20,422	1269,623	,000[d]
	Residual	3,233	201	,016		
	Total	64,500	204			
4	Regression	62,313	4	15,578	1424,304	,000[e]
	Residual	2,187	200	,011		
	Total	64,500	204			
5	Regression	63,160	5	12,632	1875,348	,000[f]
	Residual	1,340	199	,007		
	Total	64,500	204			
6	Regression	63,380	6	10,563	1867,359	,000[g]
	Residual	1,120	198	,006		
	Total	64,500	204			
7	Regression	63,549	7	9,078	1879,033	,000[h]
	Residual	,952	197	,005		
	Total	64,500	204			

a. Dependent Variable: sum

b. Predictors: (Constant), x3

c. Predictors: (Constant), x3, x6

d. Predictors: (Constant), x3, x6, x1

e. Predictors: (Constant), x3, x6, x1, x5

f. Predictors: (Constant), x3, x6, x1, x5, x7

g. Predictors: (Constant), x3, x6, x1, x5, x7, x4

h. Predictors: (Constant), x3, x6, x1, x5, x7, x4, x2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,694	,116		5,963	,000
	x3	,812	,030	,882	26,612	,000
2	(Constant)	,285	,083		3,420	,001
	x3	,531	,027	,577	19,329	,000
	x6	,385	,025	,462	15,468	,000
3	(Constant)	,058	,061		,955	,341
	x3	,386	,022	,419	17,676	,000
	x6	,314	,018	,376	17,240	,000
	x1	,285	,020	,320	14,421	,000
4	(Constant)	,107	,050		2,141	,033
	x3	,332	,019	,360	17,618	,000
	x6	,220	,018	,264	12,346	,000
	x1	,257	,017	,289	15,548	,000
	x5	,164	,017	,221	9,778	,000
5	(Constant)	,061	,040		1,532	,127
	x3	,294	,015	,320	19,450	,000
	x6	,107	,017	,128	6,217	,000
	x1	,258	,013	,290	19,908	,000
	x5	,158	,013	,214	12,059	,000
	x7	,166	,015	,205	11,214	,000
6	(Constant)	,033	,037		,902	,368
	x3	,265	,015	,288	18,092	,000
	x6	,078	,016	,094	4,747	,000
	x1	,255	,012	,286	21,419	,000
	x5	,130	,013	,176	10,127	,000
	x7	,164	,014	,202	12,109	,000
	x4	,100	,016	,114	6,241	,000
7	(Constant)	,008	,034		,245	,807
	x3	,221	,015	,240	14,362	,000
	x6	,075	,015	,090	4,932	,000
	x1	,202	,014	,226	14,185	,000
	x5	,136	,012	,183	11,408	,000
	x7	,170	,013	,209	13,504	,000
	x4	,109	,015	,124	7,301	,000
	x2	,086	,015	,098	5,902	,000

a. Dependent Variable: sum

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	x1	,424[b]	12,657	,000	,665	,548
	x2	,266[b]	5,854	,000	,381	,455
	x4	,450[b]	11,751	,000	,637	,446
	x5	,467[b]	14,283	,000	,709	,514
	x6	,462[b]	15,468	,000	,736	,566
	x7	,424[b]	13,222	,000	,681	,575
2	x1	,320[c]	14,421	,000	,713	,507
	x2	,234[c]	8,017	,000	,492	,453
	x4	,227[c]	6,016	,000	,391	,301
	x5	,281[c]	8,525	,000	,515	,344
	x7	,211[c]	5,659	,000	,371	,314
3	x2	,038[d]	1,262	,208	,089	,278
	x4	,186[d]	7,208	,000	,454	,298
	x5	,221[d]	9,778	,000	,569	,333
	x7	,212[d]	8,873	,000	,531	,314
4	x2	,069[e]	2,834	,005	,197	,273
	x4	,119[e]	4,928	,000	,330	,261
	x7	,205[e]	11,214	,000	,622	,314
5	x2	,086[f]	4,633	,000	,313	,272
	x4	,114[f]	6,241	,000	,405	,261
6	x2	,098[g]	5,902	,000	,388	,269

a. Dependent Variable: sum

b. Predictors in the Model: (Constant), x3

c. Predictors in the Model: (Constant), x3, x6

d. Predictors in the Model: (Constant), x3, x6, x1

e. Predictors in the Model: (Constant), x3, x6, x1, x5

f. Predictors in the Model: (Constant), x3, x6, x1, x5, x7

g. Predictors in the Model: (Constant), x3, x6, x1, x5, x7, x4