جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة.

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: D.FB.FA/3C/02/20

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

في: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية وبنـــوك.

العنوان

دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية

- دراسة عينة من البنوك الجزائرية -

من إعداد:

بن السيلت زينب

تاريخ المناقشة: 2025/02/25

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبـــة العلمية	المؤسسة	الصفـــة
غربي حمزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
قمان مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفًا ومقررًا
زروخي صباح	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفًا مساعدًا
بدروني عيسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحنا
خيري عبد الكريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	ممتحنا
طويطي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء:

إلى سندي وروحي في الحياة ..... أبي وأمي حفظهما الله

إلى مصدر بسمتي وأنسي ..... إخوتي

أهدي عملي

زينب

الشكر والتقدير:

الحمد لله والشكر لله تعالى الذي أنار بنوره السموات الأرض، الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة.

الصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور "قمان مصطفى" الذي لم يبخل علي بالنصائح والتوجيهات في مختلف مراحل هذا البحث؛

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وتقييم الأطروحة ودعمها بتوجيهاتهم القيمة؛

كما أشكر زميلي في الدراسة "د. عبد العزيز صلاح الدين" الذي ساعدني في ما يخص الدراسة جزاه الله عنا كل خير؛

وأشكر كل من ساعدني من بعيد أو قريب.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية. ولتحقيق هذا الهدف تم الإلمام بجوانب الموضوع من مفاهيم وأساسيات، ومن ثم إجراء دراسة استقصائية لعينة من البنوك الجزائرية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة المصرفية تسهم بشكل كبير في تقليل المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية من خلال تحسين الهيكلة الإدارية، رفع مستوى الرقابة الداخلية، وتقليل فرص الاحتيال والفساد. كما أنها تساهم في تحسين استدامة البنوك وزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات، وقد خطت البنوك الجزائرية خطوات هامة نحو تحسين الحوكمة المصرفية، ولكنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب مقارنة بالمعايير الدولية. وأوصت الدراسة بالتركيز على تحديث بنيتها التحتية التكنولوجية، تعزيز الشفافية، وتكثيف التدريب والتطوير المهني للموظفين. كما يجب أن تؤدي الجهات الرقابية دورًا أقوى في فرض الامتثال لمعايير الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية؛ المخاطر المصرفية؛ المخاطر التشغيلية؛ البنوك الجزائرية.

Abstract:

This study aims to explore the extent to which the application of banking governance principles contributes to reducing operational risks in Algerian banks. To achieve this objective, the study covered various aspects of the topic, including concepts and fundamentals, followed by a survey conducted on a sample of Algerian banks.

The study concluded that the principles of banking governance significantly contribute to reducing operational risks in Algerian banks by improving administrative structures, enhancing internal controls, and reducing opportunities for fraud and corruption. Additionally, these principles help improve the sustainability of banks and strengthen their ability to withstand crises. While Algerian banks have made significant strides in enhancing banking governance, they have yet to reach the desired level compared to international standards. The study recommended focusing on modernizing technological infrastructure, enhancing transparency, and intensifying training and professional development for employees. Regulatory authorities are also urged to play a stronger role in enforcing compliance with governance standards.

Keywords: *Banking governance; Banking risks; Operational risks; Algerian banks.*

Résumé :

Cette étude vise à explorer dans quelle mesure l'application des principes de gouvernance bancaire contribue à réduire les risques opérationnels dans les banques algériennes. Afin d'atteindre cet objectif, l'étude a couvert différents aspects du sujet, y compris les concepts et les fondements, puis une enquête a été menée auprès d'un échantillon de banques algériennes.

L'étude a conclu que les principes de gouvernance bancaire contribuent de manière significative à la réduction des risques opérationnels dans les banques algériennes en améliorant les structures administratives, en renforçant les contrôles internes et en réduisant les opportunités de fraude et de corruption. De plus, ces principes aident à améliorer la durabilité des banques et à renforcer leur capacité à faire face aux crises. Bien que les banques algériennes aient fait des progrès importants dans l'amélioration de la gouvernance bancaire, elles n'ont pas encore atteint le niveau souhaité par rapport aux normes internationales. L'étude recommande de se concentrer sur la modernisation de l'infrastructure technologique, de renforcer la transparence et d'intensifier la formation et le développement professionnel des employés. Les autorités de régulation doivent également jouer un rôle plus fort dans l'application des normes de gouvernance.

Mots-clés : *Gouvernance bancaire; Risques bancaires; Risques opérationnels; Banques algériennes.*

الفهارس

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	I
الشكر والتقدير	II
الملخص	III
فهرس المحتويات	V
فهرس الجداول	IX
فهرس الأشكال	XI
فهرس الملاحق	XII
مقدمـة	أ – ط
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المصرفية	
تمهيـــد	02
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	03
المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات	03
المطلب الثاني: خصائص ومبادئ حوكمة الشركات	10
المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات والنظريات المفسرة لها	25
المبحث الثاني: ماهية الحوكمة المصرفية	35
المطلب الأول: تعريف الحوكمة المصرفية وأهميتها	35
المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الحوكمة المصرفية	41
المطلب الثالث: آليات تطبيق الحوكمة المصرفية	45
المبحث الثالث: الأطر القانونية والتنظيمية الوطنية للحوكمة المصرفية	56

المطلب الأول: القانون النقدي والمصرفي رقم 23-09	56
المطلب الثاني: أهمية الحوكمة لبنك الجزائر	64
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة المصرفية	65
خلاصة الفصل	69
الفصل الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية وفق مقررات لجنة بازل لإرساء الحوكمة	
تمهيـــد	71
المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر المصرفية	72
المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم المخاطر المصرفية	72
المطلب الثاني: أنواع المخاطر المصرفية	79
المطلب الثالث: إدارة المخاطر المصرفية	86
المبحث الثاني: ماهية المخاطر التشغيلية	97
المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية	97
المطلب الثاني: أسباب ظهور المخاطر التشغيلية	98
المطلب الثالث: مصادر وأنواع المخاطر التشغيلية	104
المبحث الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالحوكمة	106
المطلب الأول: اتفاقيات مقررات لجنة بازل	106
المطلب الثاني: أساليب قياس رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية	123
المطلب الثالث: فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية	128
خلاصة الفصل	136
الفصل الثالث: دراسة ميدانية	
تمهيـــد	138

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	139
المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة	139
المطلب الثاني: تحليل أداة الدراسة	141
المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة	145
المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	156
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة	156
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات حول عبارات مبادئ الحوكمة المصرفية	158
المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مبادئ الحوكمة المصرفية	176
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	186
المطلب الأول: اختبار فرضيات وجود علاقة تأثير مبادئ الحوكمة المصرفية على المخاطر التشغيلية	186
المطلب الثاني: اختبار فرضيات تأثيرات المتغيرات الشخصية على علاقة مبادئ الحوكمة المصرفية والمخاطر التشغيلية	191
خلاصة الفصل	195
خاتمة	197
قائمة المراجع	204
الملاحق	222

فهرس الجداول

الرقم	العنــوان	الصفحة
(01-02)	أوزان المخاطر المرجحة للأصول وفق نسبة بازل	112
(02-02)	أوزان المخاطر المرجحة وفق عناصر خارج الميزانية	112
(03-02)	ترجيح الخطر الخاص	115
(04-02)	تركيبة رؤوس الأموال للبنوك وفق بازلIII	119
(05-02)	مراحل مقررات لجنة بازل III	121
(06-02)	معاملات (β) لخطوط الأعمال	124
(07-02)	مقارنة الأساليب الثلاثة	126
(08-02)	السلال الثلاثة لمكون مؤشر الأعمال	127
(01-03)	عينة الدراسة	139
(02-03)	مقياس ليكارت الخماسي	142
(03-03)	نتائج اختبار (*Cronbach's Alpha*) لقياس ثبات الاستبيان	143
(04-03)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	144
(05-03)	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	145
(06-03)	الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية- البعد الأول-	146
(07-03)	الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية- البعد الثاني-	147
(08-03)	الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية- البعد الثالث-	148
(09-03)	الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية- البعد الرابع-	149
(10-03)	الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية-البعد الخامس-	150
(11-03)	الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية —البعد السادس-	150
(12-03)	الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية —البعد السابع-	151
(13-03)	الاتساق الداخلي لمحور المخاطر التشغيلية - البعد الأول-	152
(14-03)	الاتساق الداخلي لمحور المخاطر التشغيلية- البعد الثاني-	153

(15-03)	الاتساق الداخلي لمحور المخاطر التشغيلية- البعد الثالث-	153
(16-03)	الاتساق الداخلي لمحور المخاطر التشغيلية- البعد الرابع-	154
(17-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	156
(18-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	157
(19-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية - البعد الأول -	159
(20-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية - البعد الثاني-	161
(21-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية - البعد الثالث-	164
(22-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية - البعد الرابع-	167
(23-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية - البعد الخامس -	169
(24-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية - البعد السادس -	172
(25-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية - البعد السابع -	174
(26-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور المخاطر التشغيلية - البعد الأول -	176
(27-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية - البعد الثاني -	178
(28-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور المخاطر التشغيلية - البعد الثالث -	180
(29-03)	درجات الموافقة عن عبارات محور المخاطر التشغيلية - البعد الرابع -	183

(30-03)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مبادئ الحوكمة المصرفية على المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.	187
(31-03)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد مبادئ الحوكمة على المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية	188
(32-03)	اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي -	192
(33-03)	نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الوظيفة -	193

فهرس الأشكال

الرقم	العنـوان	الصفحة
(01-01)	خصائص حوكمة الشركات	11
(02-01)	أهداف الحوكمة المصرفية	27
(03-01)	عناصر الحوكمة المصرفية	37
(01-02)	الدعائم الثلاثة لاتفاقية لجنة بازل (II)	118
(01-03)	نموذج الدراسة	140
(02-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	157
(03-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	158

فهرس الملاحق

الرقم	العنـوان	الصفحة
(01)	الاستبيان باللغة العربية	222
(02)	الاستبيان بالغة الفرنسية	227
(03)	الاستبيان باللغة الانجليزية	234
(04)	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة	241
(05)	نتائج اختبار (*Cronbach's Alpha*) لقياس ثبات الاستبيان	242
(06)	نتائج التحليل الإحصائي SPSS 26 اختبار التوزيع الطبيعي	245
(07)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي	245
(08)	نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة	254
(09)	نتائج التحليل تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة	255
(10)	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى	259
(11)	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة تأثير مبادئ الحوكمة المصرفية على المخاطر التشغيلية	260
(12)	اختبار فرضيات تأثير المتغيرات الشخصية على العلاقة بين مبادئ الحوكمة المصرفية والمخاطر التشغيلية	268

مقدمة

تمهيد:

كانت البنوك تعمل بشكل غير منظم نسبياً، حيث كانت عبارة عن مؤسسات محلية أو إقليمية، تعمل بشكل غير رسمي مع عدد قليل من اللوائح. على سبيل المثال، كانت معظم الدول تعتمد على الثقة المتبادلة بين المقرضين والمقترضين. وكانت الحوكمة المصرفية تعتمد إلى حد كبير على القوانين العرفية والرقابية المحلية البسيطة. في تلك الفترة لم يكن هناك هيكل رسمي يحكم العمليات المصرفية كما هو اليوم. ظهرت فكرة الحوكمة المصرفية بشكل أكثر وضوحاً مع بداية إنشاء البنوك المركزية مثل بنك إنجلترا في عام 1694، حيث بدأت تتشكل أطر أولية للرقابة والإشراف. ومع ظهور الاقتصاد العالمي وتوسع النشاطات المصرفية، زادت الحاجة إلى تنظيم أقوى. في أعقاب أزمة الكساد الكبير في ثلاثينيات القرن الماضي، تم وضع قوانين وتشريعات أكثر صرامة لتجنب انهيار البنوك وضمان استقرار الأنظمة المالية. وأحد أبرز التشريعات كان قانون جلاس- ستيغال في الولايات المتحدة عام 1933، الذي فصل بين الأنشطة المصرفية التجارية (التي تقبل الودائع وتقرض الأموال) والأنشطة الاستثمارية (التي تستثمر في الأوراق المالية). بدأت تنشأ أطر تنظيمية أولية لضمان استقرار النظام المالي، ولكن الحوكمة كانت تعتمد بشكل كبير على الإدارة الذاتية للبنوك وقوة نفوذها في المجتمع.

مع تزايد العولمة المالية وتحرير الأسواق، شهد العالم فترة الثمانينيات والتسعينيات العديد من الأزمات المالية التي سلطت الضوء على نقاط الضعف في أنظمة الحوكمة المصرفية. أبرز تلك الأزمات كانت أزمة الديون في أمريكا اللاتينية في الثمانينيات، وأزمة الادخار والقروض في الولايات المتحدة. مما دفع العديد من الدول إلى إعادة التفكير في كيفية تنظيم البنوك بشكل أكثر صرامة، ووضع أنظمة رقابية أقوى على مستوى الدول والأسواق المالية الدولية ففي الولايات المتحدة، أدى انهيار العديد من بنوك الادخار والقروض إلى إدخال لوائح جديدة أكثر صرامة، مثل قانون الإصلاح الشامل والمؤسسي للادخار والقروض لعام 1989.

بدأت تظهر تحديات جديدة للحوكمة المصرفية. ظهرت الحاجة إلى تنسيق دولي أكبر لمواجهة المخاطر العابرة للحدود. خاصة وان البنوك أصبحت تتعامل مع كميات ضخمة من الأموال من مختلف الأطراف، بما في ذلك المدخرين، المستثمرين، والحكومات، عدم وجود حوكمة يؤدي إلى تلاعبات أو سوء إدارة داخل البنوك. من هنا ظهرت الحاجة إلى وضع قواعد واضحة تضمن الشفافية في العمليات المصرفية والمساءلة عن القرارات التي تؤثر على أصحاب المصلحة المختلفين. في هذا السياق، تم إنشاء لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1974، والتي طورت لاحقاً معايير وقواعد لإدارة المخاطر المصرفية.

الحوكمة المصرفية لها دوراً حيوياً في تقليل المخاطر المالية وضمان الاستقرار المالي. كما تسهم في منع حدوث أزمات مالية من خلال تعزيز ممارسات الرقابة والإشراف الداخلي في البنوك. وعادةً ما ترتكز الحوكمة المصرفية على أربعة أركان رئيسية: الإدارة الرشيدة، الرقابة الفعالة، الشفافية، والمساءلة. بفضل الحوكمة يمكن للبنوك أن تواجه تحديات السوق بمرونة أكبر، وتقلل من احتمالية تعرضها لأزمات مالية، وتحسن من قدرتها على تحقيق النمو المستدام.

أولا: إشكالية الدراسة.

ما مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية لدى البنوك الجزائرية؟

وبتفكيك الإشكالية الرئيسة للدراسة تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى مساهمة تطبيق مبدأ كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؟
2. ما مدى مساهمة تطبيق مبدأ منح الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؟
3. ما مدى مساهمة تطبيق مبدأ نظام فعال للرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؟
4. ما مدى مساهمة تطبيق مبدأ مراقبة المخاطر في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؟
5. ما مدى مساهمة تطبيق مبدأ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؟
6. ما مدى مساهمة تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؟
7. ما مدى مساهمة تطبيق مبدأ الالتزام بالقوانين والتعليمات في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، تم طرح الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

1. يساهم تطبيق مبدأ كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛
2. يساهم تطبيق مبدأ منح الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛
3. يساهم تطبيق مبدأ نظام فعال للرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛
4. يساهم تطبيق مبدأ مراقبة المخاطر في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛
5. يساهم تطبيق مبدأ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛
6. يساهم تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛
7. يساهم تطبيق مبدأ الالتزام بالقوانين والتعليمات في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

ثالثا: أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر بصفة عامة والمخاطر التشغيلية بصفة خاصة، في توجيه وتنظيم العمليات داخل البنوك، وضمان الشفافية والمساءلة، وتوفير إطار قوي للرقابة والإشراف من خلال مجموعة من المبادئ والقواعد التي توجه إدارة البنك. وتزداد هذه الأهمية في البنوك الجزائرية، حيث تواجه تحديات متزايدة في بيئة مالية متغيرة، مما يستدعي تعزيز ممارسات الحوكمة المصرفية لضمان استقرارها المالي، ورفع كفاءة إدارتها للمخاطر التشغيلية، وتعزيز ثقة المتعاملين معها في ظل الإصلاحات الاقتصادية والتحولات الرقمية التي يشهدها القطاع المصرفي في الجزائر.

رابعا: أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن توضيحها كالتالي:

- توضيح مفهوم الحوكمة، وضوابط تأسيسها؛
- التعرف على مبادئ وخصائص الحوكمة المصرفية؛
- معرفة متطلبات الحوكمة المصرفية والتحديات التي تواجه نجاحها؛
- الإلمام بمفاهيم وأساسيات إدارة المخاطر المصرفية؛
- التعرف على المخاطر التشغيلية ومسبباتها؛

- معرفة أهم الأساليب لقياس المخاطر التشغيلية؛
- الإلمام بأهم القوانين والتعليمات التي سنتها الجزائر لتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي؛
- معرفة إطار الحوكمة المصرفية الداعم في إدارة المخاطر التشغيلية؛
- معرفة مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية؛
- تحليل دور مجلس الإدارة في الإشراف على إدارة المخاطر التشغيلية داخل البنوك الجزائرية؛
- استكشاف أهمية الشفافية والإفصاح في تحديد المخاطر التشغيلية والتعامل معها.

خامسا: منهج الدراسة.

وفقا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال سرد المفاهيم المتعلقة بالدراسة والتطرق لجوانبها النظرية وتحدياتها. بالإضافة إلى ذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل ومعالجة نتائج الاستبيان المستخدم في دراسة الدور الحيوي للحوكمة المصرفية من خلال تطبيق مبادئها للحد من المخاطر التشغيلية، باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وصولا لنتائج الدراسة وتحليها لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** اقتصرت الحدود الزمنية لهذه الدراسة الاستقصائية على سنة 2024.
- **الحدود المكانية:** وتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة الاستقصائية في البنوك الجزائرية.

سابعا: الدراسات السابقة.

لقد تعددت الدراسات التي تمس جوانب هذا الموضوع، إلا أنه تم اختيار العديد من الدراسات التي لها صلة مباشرة بهذا الموضوع محل الدراسة، ومن أهمها كالتالي:

1. دراسة حدو آمال **"دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات: دراسة قياسية لبنوك تونسية"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، سنة2019.

هدفت هذه الدراسة على دراسة آليات الحوكمة في البنوك ودورها في الحد من المخاطر المصرفية، لتجنب الأزمات، والتي قد تلحق بهذا القطاع مما تؤثر بذلك على الاقتصاد العالمي ككل. وتم اختيار مجلس الإدارة كأحد

آلية الحوكمة. ومعرفة أثر خصائصه على خطر السيولة المصرفية، من خلال دراسة قياسية على عينة تتكون من 10بنوك تونسية مدرجة في البورصة، خلال الفترة الممتدة 2007-2016 وقد توصل إلى أن كل ثنائية (رئيس مجلس الإدارة- المدير المفوض)، وجود أعضاء يمثلون المستثمرين وأعضاء مستقلين داخل مجلس الإدارة، بالإضافة إلى رأس ملة البنك وحجمه، مما يؤثرون سلبياً على خطر السيولة، ومن جهة، وبالتالي هناك علاقة موجبة بين كل من وجود أعضاء يمثلون الدولة والبنوك وخطر السيولة.

2. دراسة أميرة بن مخلوف " **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي: دراسة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، جامعة أم البواقي، سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي "دراسة حالة عينة"، والمكونة من 5 بنوك(بنك عمومي؛ بنك مختلط؛ بنك خاص جزائري؛ بنك خاص بأموال عربية وبنك خاص بأموال أجنبية خلال (2007-2014)، وذلك للإجابة على إشكالية المتمثلة في: مدى إدراك البنوك التجارية العاملة في الجزائر لأهمية إدارة المخاطر في إطار ما يسمى بآليات الحوكمة المصرفية لتعزيز سلامتها واستقرارها. ولقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن البنوك العمومية أقل استقرار، وأمانا من البنوك الخاصة، وبالتالي فهي قريبة من التعثر المصرفي، وذلك يرجع لحجم القروض المتعثرة، سوء إدارة المخاطر، وعدم وجود أنظمة رقابية داخلية فعال، وضعف آليات الحوكمة.

3. دراسة سمير ماجن "**اثر الحوكمة على إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية مقارنة**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، سنة2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان والحوكمة في البنوك الإسلامية. وتم بتحديد الحوكمة في البنوك بذات شقين: نظام مصرفي تقليدي وأخرى نظام مصرفي إسلامي. ودراسة أثر متغيرات الدراسة باستخدام بيانات السلاسل الزمنية المقطعية باختبار عينة من ستة مصارف إسلامية وخمسة تقليدية خلال الفترة من 2009 إلى 2018.أظهرت النتائج أن البنوك التقليدية التي لها عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، وعدد لجان مجلس الإدارة، ونسبة الأسهم الممتلكة من طرف كبار المساهمين ذات أثر ايجابي على المخاطر الائتمانية. لكن حجم البنك وعدد أعضاء مجلس الإدارة ليس لهم أثر ملموس على المخاطر الائتمانية وهذا حسب العينة المدروسة في الفترة المحددة. أما البنوك الإسلامية فإن نسبة الأسهم المملوكة من طرف كبار المساهمين

وعدد الأعضاء المستقلين في المجلس، وعدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية، وحجم البنك فلها أثر ايجابي على المخاطر الائتمانية، بينما عدد اللجان وأعضاء مجلس الإدارة فليس لهم أي أثر ملموس على المخاطر الائتمانية، حسب العينة المدروسة في الفترة الزمنية المحددة.

4. دراسة محمد أحمد الشريف سيد أحمد" **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية بالسودان"**، تخصص الفلسفة في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة2011.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء البنوك التجارية السودانية، وقياس مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء القطاع المصرفي السوداني، للتحقق من هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستقصاء (الاستبيان)، كأداة لجمع كل المعلومات، وقياس الأثر لتطبيق مبادئ بالإضافة لآليات حوكمة الشركات، باستخدام مبادئ (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) كمتغيرات مستقلة متمثلة في (تفعيل إطار حوكمة الشركات؛ مجلس الإدارة؛ حقوق المساهمين؛ دور أصحاب المصالح الأخرى؛ تبني الإفصاح والشفافية؛ سياسة إدارة المخاطر؛ تفعيل أنظمة الرقابة)، أما قياس الأداء في البنوك (المتغير التابع) تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأظهرت الدراسة إن يقوم مجلس الإدارة بدوره الإشرافي والرقابي في البنوك السودانية بتوفير المعلومات اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة ؛ وضع الاستراتيجيات وسياسات البنك؛ تنفيذها من طرف البنوك السودانية؛ تعامل المساهمين بصورة عادلة؛ المحافظة على الحقوق الأساسية التي منحها القانون؛ اختيار الأعضاء لمجلس الإدارة بالتصويت في الجمعية؛ وتوزيع الأرباح؛ وتوفير المعلومات اللازمة عن أداء البنك.

5. دراسة ياسر تاج السر محمد سند، لبنى محمد حسن درار" **آليات الحوكمة المصرفية ودورها في تخفيض مخاطر التشغيل: دراسة ميدانية لعينة من المصارف السودانية**" جامعة النيلين،سنة2015.

هدفت الدراسة إلى تبيان دور آليات الحوكمة المصرفية في الخفض من مخاطر التشغيل في البنوك السودانية، حيث أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية سمة من سمات الممارسات السليمة لإدارة المخاطر في البنوك العالمية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور آليات الحوكمة المصرفية في الحد من مخاطر التشغيل في البنوك السودانية وذلك باستعراض الجوانب النظرية للحوكمة المصرفية والتركيز على آلياتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تثبت صحة فرضياتها من حيث: أن لآليات الحوكمة المصرفية دور فعال ومهم في الحد مخاطر التشغيل في البنوك السودانية، ومن ثم فقد أوصت الدراسة بضرورة التفعيل لآليات الحوكمة المصرفية من اجل ضمان تخفيض تلك المخاطر ذات الطابع التشغيلي في القطاع المصارف السوداني.

6. دراسة *Alexander K., & Moloney, N* ***"Corporate Governance and Operational Risk in the Banking Sector"*** *Journal of Banking & Finance, 2019.*

تركز هذه الدراسة على كيفية تأثير بنية الحوكمة على تقليل المخاطر التشغيلية داخل البنوك. تشير الدراسة إلى أن البنوك التي تتبع ممارسات حوكمة قوية، مثل الرقابة الشاملة من قبل مجلس الإدارة وتطبيق معايير الإفصاح، تتمكن من تقليل المخاطر التشغيلية التي تتعلق بالعمليات اليومية. يوضح الباحثون أن مجالس الإدارة التي تضع أطرًا رقابية فعالة تساعد البنوك على منع حدوث الأخطاء التشغيلية، مثل الأخطاء الإدارية أو المشاكل التقنية، من خلال تبني إجراءات وقائية وتطبيق سياسات تنظيمية صارمة.

7. دراسة: *Adams, R., & Mehran, H "* ***The Role of Board of Directors in Managing Operational Risk in Banks"*** *Journal of Financial Economic,2017*

وضحت هذه الدراسة دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر التشغيلية للبنوك. اشار الباحثون إلى أن المجلس يعتبر الركيزة الأساسية لتطوير وتطبيق استراتيجيات الحد من المخاطر التشغيلية. وتوصلت الدراسة إلى أن المجالس النشطة والتي تضع آليات رقابية صارمة، مثل سياسات التدقيق والرقابة الداخلية، تسهم بشكل كبير في تقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات. كما تساعد المجالس الفعالة في تحسين الأداء المالي للبنك، نظرًا لدورها في التأكد من إتباع إجراءات التشغيل القياسية ومراقبة الأداء بانتظام.

8. دراسة: *Franks J, Mayer C, & Rossi S* ***"Transparency, Governance, and Operational Risk: Evidence from Global Banks"*** *Global Finance Journal, 2020.*

ناقشت هذه الدراسة كيف تؤدي الشفافية والإفصاح في البنوك إلى تقليل المخاطر التشغيلية. اشار الباحثون إلى أن الشفافية لها دورًا حيويًا في تمكين مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة من اكتشاف المخاطر المحتملة بسرعة أكبر واتخاذ الإجراءات المناسبة. ويؤكد البحث على أن الحوكمة التي تركز على الإفصاح الدقيق للبيانات والسياسات المالية تساعد البنوك على مواجهة المخاطر التشغيلية بشكل استباقي، حيث يُعد الشفافية وسيلة لبناء ثقة المستثمرين وتقليل التعقيدات التشغيلية.

9. دراسة: *Smith M, & Tuttle B* ***"IT Governance and Operational Risk Management in Financial Institutions"*** *Information & Managementt, 2018.*

استعرضت هذه الدراسة أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر التشغيلية. بين الباحثون أن المؤسسات المالية التي تعتمد على أنظمة حوكمة تقنية قوية تكون أقل عرضة للمخاطر المرتبطة بالأنظمة

التكنولوجية، مثل الهجمات الإلكترونية أو تعطل الأنظمة. ويوضح البحث أن حوكمة المعلومات لها دوراً رئيسياً في حماية البيانات وضمان استمرارية العمليات، حيث تؤكد الدراسة على الحاجة إلى تحديث الأنظمة الأمنية بانتظام وتطبيق إجراءات حوكمة قوية للتصدي للمخاطر.

10. دراسة: *Beasley M, Clune R., & Hermanson D "**Operational Risk Management and Corporate Governance in Banking**" International Journal of Banking, Accounting, and Finance, 2016.*

وضحت هذه الدراسة كيف تسهم الحوكمة في تقليل المخاطر التشغيلية عن طريق تعزيز الضوابط الداخلية ووضع سياسات تنظيمية قوية. توصل الباحثون إلى أن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل شامل تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر بشكل فعال، مما يقلل من احتمالية التعرض لأزمات تشغيلية. كما تؤكد الدراسة على أن الحوكمة تسهم في تعزيز الاستقرار الداخلي للبنك، حيث تحسن السياسات الداخلية القدرة على تحديد المخاطر ومنعها من التطور إلى أزمات كبيرة.

ثامنا: تقسيمات الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإحاطة بجوانب الموضوع، تم تقسيمها إلى ثلاث فصول هي كالتالي:

- الفصل الأول: "**الإطار النظري للحوكمة المصرفية**" وتضمن ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات، أما المبحث الثاني الحوكمة المصرفية، المفهوم، الأهداف والآليات، في حين جاء المبحث الثالث حول الأطر القانونية والتنظيمية الوطنية للحوكمة المصرفية
- الفصل الثاني: "**إدارة المخاطر التشغيلية وفق مقررات لجنة بازل لإرساء الحوكمة**" ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول حول المخاطر المصرفية من حيث التعريف والأنواع، أما المبحث الثاني فكان المخاطر التشغيلية من حيث النشأة والأنواع، والمبحث الثالث فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية مرورا بأحدث ما أسفرت عنه مقررات اتفاقيات لجنة بازل؛
- الفصل الثالث: " **دراسة ميدانية** " يتضمن هذا الفصل لثلاث مباحث، حيث المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثاني يعرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة بينما المبحث الثالث يعرض فيه اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للحوكمة المرفقية

تمهيد:

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية في الآونة الأخيرة، وقد تعاظم الاهتمام بهذا المفهوم في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والمصرفية التي شهدها العديد من الدول، وخاصة الانهٌيارات المالية الكبرى للعديد من البنوك والشركات الأمريكية، كان آخرها أزمة الرهن العقاري التي تحولت إلى أزمة مالية عالمية كانت لها انعكاسات جد سلبية على غالبية دول العالم

أصبحت الحوكمة ضرورة حتمية لمواجهة التحديات المالية المعاصرة، بما في ذلك إدارة المخاطر التشغيلية والمالية، وحماية حقوق المودعين والمستثمرين، والحفاظ على استقرار النظام المالي ككل، كما تسعى الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال وضع سياسات وإجراءات رقابية فعّالة تضمن التزام البنوك بالقوانين واللوائح، وكذلك من خلال تمكين مجالس الإدارة من القيام بدورها الرقابي بشكل مستقل وفعّال.

وللإلمام أكثر بالموضوع سوف يتم تسليط الضوء على النقاط الآتية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية، المفهوم، الأهداف والآليات؛

المبحث الثالث: الأطر القانونية والتنظيمية الوطنية للحوكمة المصرفية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

تعد حوكمة الشركات استجابة لمجموعة من الأزمات المالية والتطورات القانونية والتشريعية التي دفعت الشركات إلى تبني مبادئ الشفافية والمساءلة، ومن خلال هذا المبحث سيتم الإلمام بجوانب ومفهوم حوكمة الشركات.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات ومجالاتها.

قبل الحديث عن الحوكمة في جوانبها القانونية والاقتصادية ومبادئها العامة، وجب تحديد مفهوم الحوكمة باعتبارها مصطلحاً حديثاً نسبياً.

أولا: تعريف حوكمة الشركات.

تعددت مفاهيم حوكمة الشركات بناءً على السياقات والأهداف التي تُقدم فيها، كما تساعد في فهم الأطر المختلفة للحوكمة، وتركز جميعها على أهمية الشفافية، والمساءلة، وحماية مصالح جميع الأطراف المعنية في الشركات، ومن أهمها:

تعرف حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات وإدارتها. يشمل هذا النظام موازنة مصالح مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والموردين والمجتمع بشكل عام". تساهم حوكمة الشركات الفعّالة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، وجذب الاستثمارات، وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل، وتقليل المخاطر.[1]

وتعرف حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء ".[2]

كما يعرّف البنك الدولي حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد كيفية توجيه الشركة والتحكم فيها. تهدف هذه الحوكمة إلى تحسين كفاءة الشركة وضمان التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة".[3]

---

[1] *Woochan Kim, " **Corporate Governance: Upholding Transparency, Accountability, and Ethical Standards** ", Business Studies Journal, Volume 15, Issue 4,London, 2023, p 1.*

[2] عبد الصبور عبد القوي علي مصري، **التنظيم القانوني لحوكمة الشركات**، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2012، ص19.

[3] *World Bank Report, **"Corporate Governance: A Framework for Implementation"**, World Bank, Washington, 1999, p 5.*

وتُعرف لجنة كادبوري حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها. يحدد هذا النظام توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين".[1]

كما يُعرّف معهد جنوب إفريقيا حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركات في سياق إطار أخلاقي وقانوني. يهدف هذا النظام إلى تحقيق المساءلة، والشفافية، والعدالة، والمسؤولية في قرارات إدارة الشركة بما يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية".[2]

نجد معهد حوكمة الشركات يعرّفها بأنها "مجموعة من القواعد والممارسات التي تتحكم في كيفية إدارة الشركة والسيطرة عليها.[3] تشمل الحوكمة التفاعل بين مجلس الإدارة، والإدارة، والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصلحة، وتهدف إلى تعزيز الكفاءة، والشفافية، والمسؤولية في العمليات الإدارية للشركة".[4]

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين. توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها، ومراقبة الأداء".[5]

وتُعرّف لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك، ومجلس الإدارة، والمساهمين والجهات الرقابية، والأطراف المعنية الأخرى. تهدف حوكمة الشركات إلى توفير هيكل تنظيمي يُمكّن من تحديد أهداف البنك، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وآليات مراقبة الأداء، كما تسعى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة البنك".[6]

مما سبق يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف لتوجيه ومراقبة الشركات والسيطرة عليها، وضمان التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة.

---

[1] *Cadbury Report, "**The Financial Aspects of Corporate Governance**", Gee Publishing, London, 1992, p 15.*

[2] *Ansie Ramalho, **King IV Report on Corporate Governance for South Africa**, Institute of Directors in Southern Africa, 2016, p 20.*

[3] بغريش سعيدة، **أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد03، 2020، ص 199.

[4] *Corporate Governance Institute, "**Corporate Governance: Definition and Best Practices**", US Corporate Governance Institute Report, 2019, p 3.*

[5] كموش عبد الحميد، **أثر ممارسات حوكمة الشركات على التعثر المالي للشركات**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13، العدد01، 2020، ص 128.

[6] *Basel Committee on Banking Supervision, "**Corporate Governance Principles for Banks**", Bank for International Settlements, 2015, p 7.*

ثانيا: نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات.

إن مفهوم حوكمة الشركات هو مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات، فقد ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها مما جعله وليد الحاجة، حيث بدأ في الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوروبا ولاسيما في المملكة المتحدة، وانتشر بعد ذلك في باقي دول العالم.

1. نشأة المفهوم الأولي لحوكمة الشركات:

حوكمة الشركات ظهرت مباشرة كرد فعل للأزمة المالية والإدارية الكبيرة في عام 1929،حيث سلط الضوء على عدم كفاية الرقابة على الشركات وعدم شفافية التقارير المالية، أدى ذلك إلى إنشاء هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية *(SEC)* في عام 1934 بموجب قانون الأوراق المالية، الذي استهدف تنظيم الشركات والأسواق المالية لضمان الشفافية والعدالة في المعلومات المقدمة للمستثمرين. أصبح الإفصاح المالي أحد الأركان الأساسية في حوكمة الشركات، وفرضت قواعد جديدة على الشركات المدرجة في البورصات لتعزيز الشفافية والرقابة،[1] وأصبحت هذه الهيئة رائدة في وضع الأسس للحوكمة والشفافية.[2]

2. ظهور مفهوم حوكمة الشركات في القرن السابع عشر:

بدأت جذور حوكمة الشركات بالظهور في القرن السابع عشر مع تأسيس شركة الهند الشرقية الهولندية، حيث تم تقديم مفهوم الشركات ذات الأسهم المشتركة (*Joint-Stock Companies)* للمرة الأولى. ساهمت هذه الفكرة في إيجاد نوع جديد من هيكل الملكية الذي يقوم على مشاركة الأرباح والخسائر بين المساهمين.[3]

3. الأزمات المالية:

في السبعينيات، ظهرت حوكمة الشركات كموضوع للنقاش في الأوساط المالية بسبب بعض الفضائح والأزمات المالية. تم تطوير نظرية الوكالة في هذه الفترة من قبل ***Jensen & Mucking***، والتي أشارت إلى وجود تضارب مصالح بين الملاك (المساهمين) والمديرين (الوكلاء)، مما استدعى وجود آليات رقابية لضمان اتخاذ قرارات تعود بالفائدة على المساهمين.[4]

4. التركيز على النمو الاقتصادي:

---

[1] *U.S. Securities and Exchange Commission, The Securities Exchange Act of 1934, SEC Report, 2012, P 12.*

[2] عبد العظيم بن محسن الحمدي، **حوكمة الشركات**، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020، ص21.

[3] *Paul Frentrop, "**A History of Corporate Governance: 1602-2002**", Deminor, Amsterdam, 2003, P 10.*

[4] *Michael Jensen, & William Meckling, **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure,** Journal of Financial Economics, 1976, P 310.*

بعد الحرب العالمية الثانية، ركزت الشركات بشكل رئيسي على النمو الاقتصادي وتوسيع عملياتها، في هذه الفترة كانت الحوكمة غائبة إلى حد ما، حيث كان يُنظر إلى المديرين كممثلين لأصحاب الشركات ولم يكن هناك اهتمام كبير بالشفافية والمساءلة.[1]

5. مبدأ المسؤولية المحدودة:

في القرن التاسع عشر، تم الاعتراف بمبدأ المسؤولية المحدودة الذي يفصل بين أصول الشركة وأصول المساهمين الشخصية، مما أتاح الفرصة للشركات لجذب المزيد من رؤوس الأموال والمساهمين. هذا المبدأ كان خطوة حاسمة نحو تطوير هيكل الشركات الحديث وحوكمة الشركات.[2]

6. إصدار تقرير كادبوري في المملكة المتحدة (1992):

في أوائل التسعينيات، أصدر تقرير كادبوري في المملكة المتحدة، والذي وضع أول تعريف رسمي لمفهوم حوكمة الشركات وركز على الشفافية والمساءلة. اعتُبر هذا التقرير نقطة تحول رئيسية في تاريخ الحوكمة، حيث قدم مبادئ أساسية يمكن إتباعها من قبل الشركات لتعزيز الشفافية وثقة المستثمرين.[3]

7. فضائح الشركات والتشريعات الجديدة:

شهدت الألفية الجديدة فضائح مالية كبيرة مثل فضيحة أنرون وولد كوم، مما أدى إلى فقدان الثقة في الأسواق المالية كرد فعل، أصدرت الولايات المتحدة قانون ساربانز-أوكسلي (2002)، الذي فرض قواعد صارمة على الشركات لتعزيز الشفافية والمساءلة.[4]

8. تعزيز مبادئ الحوكمة (2008-2010):

الأزمة المالية العالمية في عام 2008 كانت دافعًا رئيسيًا لتعزيز مبادئ حوكمة الشركات على مستوى العالم. أصدرت لجنة بازل مجموعة من المبادئ الجديدة كجزء من اتفاقية بازل III، بهدف تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الرقابة على البنوك لضمان استقرار القطاع المالي.[5]

9. التوجه نحو الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات:

---

[1] *Alfred Chandler, **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business,** Harvard University Press, 1977, P 35.*

[2] *Brian Cheffins, **Corporate Ownership and Control: British Business Transformed**, Oxford University Press, 2008, P28.*

[3] *Cadbury Report, **op cit**, P15.*

[4] *Sarbanes-Oxley Act, **Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act.**, SEC,2002, P 3.*

[5] حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحيالي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 44.

في العقود الأخيرة، لم تعد الحوكمة مقتصرة على جوانب الإدارة المالية فقط، بل توسعت لتشمل حوكمة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. هذا التوسع في المفهوم يتماشى مع ازدياد وعي الشركات والمستثمرين بضرورة تبني معايير *ESG* (البيئية والاجتماعية والحوكمة)، والتي تهدف إلى دمج جوانب مثل حماية البيئة، والمساواة الاجتماعية، والأخلاقيات في ممارسات الشركات. بدأت العديد من الشركات في إعداد تقارير الاستدامة كجزء من استراتيجية الحوكمة الشاملة. ليتضمن قضايا الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (*ESG*).[1]

يمكن القول إن تطور مفهوم حوكمة الشركات هو استجابة لمجموعة من الأزمات المالية والتطورات القانونية والتشريعية التي دفعت الشركات إلى تبني مبادئ الشفافية والمساءلة، ومن خلال التركيز على الإصلاحات والتطورات المستمرة، يُتوقع أن تستمر حوكمة الشركات في التطور لمواجهة تحديات المستقبل. من خلال ما سبق نلخص نقاط تطور حوكمة الشركات عبر التاريخ كما يلي:[2]

- **القرن السابع عشر**: قدمت شركة الهند الشرقية الهولندية مفهوم الشركات المساهمة، مما سمح بانتشار فكرة الأسهم وتمكين المستثمرين من الاستثمار في الشركات.
- **القرن التاسع عشر**: تم تأسيس مبدأ المسؤولية المحدودة قانونيًا، وهو ما فصل بين الأصول الشخصية لأصحاب الشركات والأصول الخاصة بالشركات.
- **الثلاثينيات من القرن العشرين**: إنشاء هيئة الأوراق المالية والبورصات (SEC) في الولايات المتحدة لتنظيم أسواق الأوراق المالية بعد الأزمة الاقتصادية الكبيرة.
- **الأربعينيات**: مع انتهاء الحرب العالمية الثانية، ارتفع أداء الشركات بشكل كبير، ولم يكن المستثمرون قلقين بشأن الحوكمة حيث كان الأداء المالي مرتفعًا.
- **السبعينيات**: دخلت حوكمة الشركات إلى الواجهة حيث بدأت هيئة الأوراق المالية الأمريكية (SEC) بتبني إصلاحات، وتم لأول مرة استخدام مصطلح حوكمة الشركات في السجل الفيدرالي في عام 1976.
- **الثمانينيات**: ظهور عمليات الاستحواذ العدائية دفع نحو تركيز أكبر على حقوق المساهمين والمساءلة في مجالس الإدارة.

---

[1] *Organization for Economic Co-operation and Development,* ***OECD Guidelines for Multinational Enterprises,*** *OECD Publishing, 2020, P12.*

[2] *Adv Hemant More,* ***Corporate Governance: Its Meaning, History, and Elements****, October 2024, Retrieved from: https://thelegalquotient.com/corporate-laws/companies-act/corporate-governance-its-meaning-history-and-elements/5202/.*

- **1992**: أصدرت لجنة كادبوري في المملكة المتحدة قانون الممارسات الفضلى، الذي وضع أسس الحوكمة الحديثة.
- **1998**: تم استبدال قانون كادبوري بـ قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة الذي ضم مبادئ أوسع.
- **2002**: أصدرت الولايات المتحدة قانون ساربانز-أوكسلي لتعزيز الحوكمة والإبلاغ المالي.
- **2008**: جاءت أزمة مالية عالمية أخرى دفعت إلى التركيز مجددًا على حوكمة الشركات.
- **2010**: أصدر الكونغرس الأمريكي قانون دود-فرانك للإصلاح المالي وحماية المستهلك لتعزيز الاستقرار الاقتصادي.
- **2016**: تم تعديل قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة للتركيز على العلاقة بين الشركات وأصحاب المصالح.
- **2019**: أصدرت المائدة المستديرة للأعمال بيانًا جديدًا يركز على أهمية جميع أصحاب المصلحة.
- **2020**: دفعت جائحة كوفيد-19 المستهلكين للضغط على الشركات لتكون أكثر أخلاقية واستدامة.
- **2023**: صدور قواعد التصويت الشامل التي عززت صوت المساهمين في اتخاذ القرارات داخل مجلس الإدارة.

ثالثا: مجالات تنظمها حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات دورًا أساسيًا في تنظيم وإدارة العديد من الشركات لتعزيز الشفافية، والمساءلة، والكفاءة في عملياتها. كل شركة تخضع لمعايير محددة لتحقيق أهداف الحوكمة وتقديم نتائج أفضل للمساهمين والمجتمع. وفيما يلي الشركات التي تنظمها حوكمة الشركات:

1. الشركات المساهمة العامة:

تُعتبر الشركات المساهمة العامة من الشركات الرئيسية التي تطبق فيها مبادئ حوكمة الشركات، حيث يُلزم النظام هذه الشركات بتقديم تقارير مالية دورية شفافة ودقيقة للمساهمين والمستثمرين، وتشمل متطلبات الحوكمة في هذه الشركات تعيين لجان مستقلة للإشراف على عمليات التدقيق وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تنظيم اجتماعات سنوية للمساهمين لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بزيادة رأس المال، وتعيين أعضاء مجلس الإدارة، وتوزيع الأرباح.[1]

2. البنوك والمؤسسات المالية:

[1] *Organization for Economic Co-operation and Development, **G20/OECD Principles of Corporate Governance,** OECD Publishing, 2015, P20.*

تُعد البنوك والمؤسسات المالية من أكثر القطاعات التي تخضع لإجراءات حوكمة صارمة، وذلك نظراً لحساسيتها وأهميتها في الاقتصاد. تركّز الحوكمة في هذه البنوك والمؤسسات على وضع سياسات فعّالة لإدارة المخاطر، وحماية حقوق المودعين والمساهمين، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية. تشمل معايير الحوكمة هنا ضمان وجود مجلس إدارة مستقل وفعّال، وتفعيل دور لجان التدقيق ولجان إدارة المخاطر، وتقديم تقارير مالية وإفصاح دوري للجمهور والهيئات التنظيمية.[1]

3. شركات التأمين:

تُعتبر شركات التأمين من المؤسسات المالية التي تخضع لمبادئ حوكمة الشركات لضمان إدارة المخاطر المتعلقة بالسياسات التأمينية وإدارة الأصول، وتهدف الحوكمة في شركات التأمين إلى حماية حقوق حاملي وثائق التأمين والمستثمرين من خلال وضع سياسات إدارة المخاطر وتطوير نظم الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى ذلك تُلزم هذه الشركات بتعيين لجان مستقلة لإدارة المخاطر والإشراف على إجراءات التدقيق الداخلي والخارجي.[2]

4. الشركات الحكومية والشركات ذات الطابع العام:

تتطلب الشركات الحكومية والشركات ذات الطابع العام معايير حوكمة خاصة نظرًا لأهمية دورها في الاقتصاد ولأنها تخضع لملكية الدولة بشكل كامل أو جزئي. تسعى حوكمة هذه الشركات إلى ضمان إدارة فعّالة للموارد العامة، وتجنب تضارب المصالح، وتحقيق الشفافية في تقديم المعلومات المالية للجمهور، كما تهدف إلى توفير إطار يضمن الموازنة بين الأهداف الربحية والأهداف الاجتماعية.[3]

5. المؤسسات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية:

يُطبق مفهوم الحوكمة أيضًا في المؤسسات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية بهدف تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الشفافية، والمساءلة في الأنشطة التي تقوم بها هذه المنظمات. تساعد الحوكمة هنا في ضمان توجيه الأموال والموارد بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المعلنة، ووضع إجراءات رقابية فعّالة للإشراف على الإدارة والأنشطة.[4]

---

[1] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Corporate Governance Principles for Banks,*** *Bank for International Settlements, P 7.*

[2] *IAIS,* ***Insurance Core Principles, Standards, Guidance and Assessment Methodology,*** *International Association of Insurance Supervisors, 2014, P15.*

[3] *World Bank Report,* ***Held by the Visible Hand: The Challenge of SOE Corporate Governance for Emerging Markets,*** *World Bank, Washington, 2006, P 25.*

[4] *Organization for Economic Co-operation and Development,* ***Principles for Transparency and Accountability in Non-Profit Organizations,*** *OECD Publishing, 2010, P18.*

6. الشركات الصغيرة والمتوسطة:

أن الشركات الصغيرة والمتوسطة ليست ملزمة دائمًا بتطبيق معايير الحوكمة بنفس الدرجة التي تُطبق على الشركات الكبرى، إلا أن تطبيق بعض مبادئ الحوكمة في هذه الشركات يمكن أن يُعزز من شفافيتها وكفاءتها. يساهم تبني سياسات حوكمة في هذه الشركات في حماية حقوق الشركاء والمستثمرين، وتجنب تضارب المصالح، وتحسين عملية اتخاذ القرارات.[1]

يتضح أن حوكمة الشركات تنظم مجموعة واسعة من الشركات، بدءًا من الشركات المساهمة العامة التي تطبق فيها معايير الشفافية والمساءلة بصرامة، مرورًا بالبنوك والمؤسسات المالية التي تتطلب معايير خاصة لضمان الاستقرار المالي وإدارة المخاطر، وصولًا إلى الشركات الحكومية والمؤسسات غير الربحية التي تحتاج إلى أنظمة رقابية لإدارة الموارد بفعالية. كما أن الحوكمة لها دورًا في تحسين كفاءة الشركات الصغيرة والمتوسطة وضمان استدامتها في السوق.

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ حوكمة الشركات.

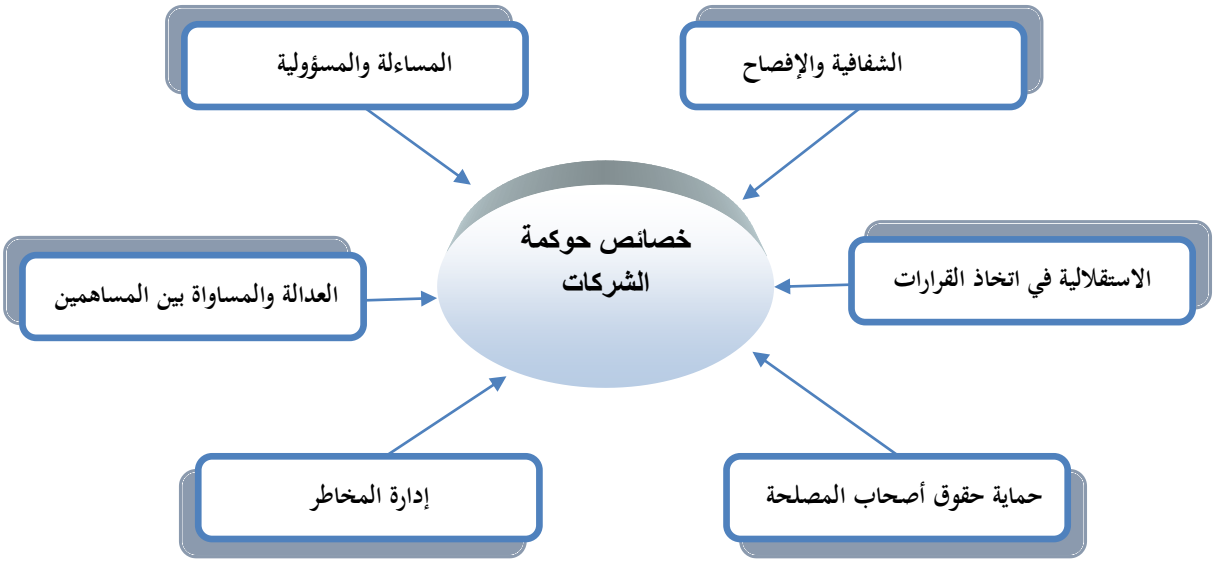
برزت حوكمة الشركات كأداة أساسية لضمان استدامة الشركات وتحقيق مصالح كافة الأطراف المعنية، بما في ذلك المساهمين، والإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين. تهدف حوكمة الشركات إلى وضع معايير وإرشادات تسهم في تحسين أداء الشركات، وتفعيل دور مجالس الإدارة، وتعزيز الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر بشكل فعّال.

أولا: خصائص حوكمة الشركات.

تتميز حوكمة الشركات بعدة خصائص تُمكّنها من تحسين أداء الشركات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بشكل فعّال. فيما يلي توضيح هذه الخصائص في الشكل التالي:

[1] *IFC,* ***Corporate Governance Handbook for Small and Medium-Sized Enterprises,*** *International Finance Corporation, 2011, P 8.*

الشكل رقم(01-01): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة

1. الشفافية والإفصاح:

تشير الشفافية إلى التزام الشركات بتقديم معلومات واضحة، ودقيقة وشاملة لجميع أصحاب المصلحة، خاصة المساهمين. تُعتبر الشفافية من أهم خصائص حوكمة الشركات، حيث تساهم في بناء الثقة بين الشركات والمستثمرين. يتضمن ذلك تقديم تقارير مالية موثوقا، والإفصاح عن المخاطر، وشرح استراتيجيات الشركة وأهدافها طويلة الأجل.[1]

2. المساءلة والمسؤولية:

تسعى حوكمة الشركات إلى تعزيز المساءلة من خلال تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين. تُبنى هذه الخاصية على فرضية أن هناك ضرورة لمساءلة المديرين عن قراراتهم وأفعالهم.[2] يجب على مجلس الإدارة أن يكون مسؤولًا أمام المساهمين، ويعمل على تحقيق أهداف الشركة وفقاً لمصلحة المساهمين. كما يتطلب هذا وضع سياسات وقواعد تضمن تنفيذ عمليات الرقابة والمحاسبة بشكل منتظم وفعّال.[3]

---

[1] *Organization for Economic Co-operation and Development,* ***G20/OECD Principles of Corporate Governance,*** *op cit, 2015, P24.*

[2] زبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي– دراسة حالة: مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2016، ص23.

[3] ريهام ممدوح شلبي، **حوكمة الشركات**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2023، ص190.

3. الاستقلالية في اتخاذ القرارات:

تُعد الاستقلالية من الخصائص المهمة في حوكمة الشركات، حيث تركز على أهمية وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة،[1] خصوصًا في اللجان الرئيسة مثل لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر. يُساهم وجود أعضاء مستقلين في تجنب تضارب المصالح، مما يعزز الموضوعية في اتخاذ القرارات. كما يُشجع ذلك على تحسين الرقابة على الأداء التنفيذي للشركة وتحقيق العدالة بين جميع الأطراف.[2]

4. العدالة والمساواة بين المساهمين:

تركز هذه الخاصية على التعامل العادل مع جميع المساهمين، بغض النظر عن حجم حصتهم في الشركة. يشمل ذلك حقوق التصويت والمشاركة في القرارات الهامة، والحصول على نفس المعلومات في نفس الوقت، وعدم التمييز بين المساهمين الكبار والصغار. هذه المساواة تعزز من ثقة المساهمين وتشجع على الاستثمار طويل الأجل في الشركة.[3]

5. حماية حقوق أصحاب المصلحة:

تسعى حوكمة الشركات إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة، مثل الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع. تُعتبر هذه الخاصية ضرورية لضمان التزام الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، وعدم التركيز فقط على تحقيق الأرباح. تساهم حماية حقوق أصحاب المصلحة في تحسين صورة الشركة وتعزيز استدامتها على المدى الطويل، وكذلك تحسين أداء الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه الشركة.[4]

6. إدارة المخاطر:

تشمل حوكمة الشركات وضع إطار شامل لإدارة المخاطر، يتضمن تحديد وتقييم المخاطر المالية، والتشغيلية، والقانونية، والبيئية. يهدف هذا الإطار إلى حماية أصول الشركة وضمان استقرارها على المدى الطويل. يجب على مجلس الإدارة ولجان التدقيق تقييم المخاطر المحتملة وتطوير خطط للتعامل معها بفعالية.[5]

---

[1] مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد22، العراق، 2013، ص 104.

[2] *King IV Report on Corporate Governance for South Africa, Institute of Directors in Southern Africa, 2016, P20.*

[3] *Organization for Economic Co-operation and Development, "**OECD Principles of Corporate Governance.**" OECD Publishing, 2004, P18.*

[4] *Edward Freeman., "**Strategic Management: A Stakeholder Approach**", Boston, 1984, P 35.*

[5] *Basel Committee on Banking Supervision, "**Principles for the Sound Management of Operational Risk.**" Bank for International Settlements, 2015, P 7.*

تعكس خصائص حوكمة الشركات المبادئ الأساسية التي تسعى إلى تحقيق الشفافية، والمساءلة، والاستقلالية، والعدالة، وإدارة المخاطر. تهدف هذه الخصائص إلى بناء ثقة قوية بين جميع الأطراف المعنية وتحسين استدامة الشركة على المدى الطويل. تساهم هذه الخصائص في تقديم إطار تنظيمي واضح يضمن كفاءة اتخاذ القرارات وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

ثانيا: مبادئ حوكمة الشركات.

تُعتبر حوكمة الشركات مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تهدف إلى تحسين إدارة الشركات، وضمان تحقيق الشفافية، والمساءلة، والاستدامة. وتتمثل هذه المبادئ في:

1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *(OECD)* لحوكمة الشركات

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *(OECD)* مبادئ لحوكمة الشركات التي تُعتبر مرجعاً دولياً للدول والشركات لتعزيز الشفافية، والمساءلة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. تم إصدار هذه المبادئ لأول مرة في عام 1999، وتم تحديثها في عام 2004، ثم في عام 2015 لتعكس التغيرات الاقتصادية والتجارية العالمية. فيما يلي المبادئ الأساسية:

أ. ضمان وجود أساس فعّال لإطار حوكمة الشركات :

يهدف هذا المبدأ إلى وضع إطار قانوني وتنظيمي يُعزز من ممارسات الحوكمة الرشيدة. يجب أن تكون القوانين واللوائح واضحة وشفافة، وتحقق التوازن بين الرقابة والإشراف دون تعقيد مفرط. كما ينبغي ضمان وجود أنظمة قضائية مستقلة وعادلة تسهل إنفاذ القوانين وتمنع تضارب المصالح لضمان سير الأعمال بشكل منصف وفعّال.[1]

ب. حماية حقوق المساهمين:

يُركز هذا المبدأ على حماية حقوق المساهمين وتسهيل ممارستهم لتلك الحقوق. يتضمن ذلك حقهم في الحصول على معلومات دقيقة في الوقت المناسب، والمشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية مثل تعيين أعضاء مجلس الإدارة، وتوزيع الأرباح، والتصويت في الاجتماعات العامة للشركة.

ج. المعاملة العادلة للمساهمين:

[1] سارة بركات، **دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية– دراسة حالة بنك سويسيتي جنرال الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 129.

يهدف هذا المبدأ إلى ضمان معاملة جميع المساهمين بشكل عادل، بغض النظر عن حجم حصتهم أو مركزهم. يتضمن ذلك حماية حقوق المساهمين من الأقليات وضمان عدم التمييز بينهم، وتوفير فرص متساوية للوصول إلى المعلومات، ومنع الانتهاكات من قبل كبار المساهمين أو الإدارة.[1]

د. دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة (مثل الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع) وحمايتها وفقاً للقوانين والعقود. يتعين على الشركات التعاون مع أصحاب المصلحة لبناء علاقات طويلة الأجل تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق مصالح جميع الأطراف.

هـ. الإفصاح والشفافية:

يشير هذا المبدأ إلى أهمية التزام الشركات بالإفصاح عن المعلومات الدقيقة، والموثقة، والتي تتعلق بأداء الشركة، وهيكلها المالي، وملكية الأسهم، وقرارات مجلس الإدارة. تساهم الشفافية في تعزيز ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات.[2]

و. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يركز هذا المبدأ على دور مجلس الإدارة في تقديم التوجيهات الاستراتيجية، وضمان رقابة فعّالة على الإدارة، ومساءلتها عن أدائها. يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين، ومستقلين عند الضرورة، وقادرين على اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة.

تمثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات إطارًا شاملاً لضمان الإدارة الجيدة والشفافية في الشركات. من خلال حماية حقوق المساهمين، وتعزيز الشفافية، والمسؤولية، تهدف هذه المبادئ إلى تحسين كفاءة الشركات، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتحقيق التنمية المستدامة.

2. مبادئ مجلس حوكمة الشركات (*ASX*):

تُعد مبادئ وتوصيات حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس حوكمة الشركات في بورصة *أستراليا* إطارًا توجيهيًا للشركات المدرجة في بورصة أستراليا لتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة. تم إصدار النسخة الرابعة من هذه

[1] عقبة قطاف، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص54.

[2] ليلى غضبان، **مبادئ حوكمة الشركات – دراسة حالة الجزائر**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد02، 2022 ص290.

المبادئ في 27 فبراير 2019، ودخلت حيز التنفيذ للسنوات المالية التي تبدأ في أو بعد 1 يناير 2020. تتمثل هذه المبادئ في:[1]

أ. وضع أسس متينة للإدارة والرقابة:

يهدف هذا المبدأ إلى ضمان وجود هيكل إداري ورقابي فعّال داخل الشركة. يتطلب ذلك تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ووضع سياسات وإجراءات تعزز كفاءة اتخاذ القرارات والإشراف عليها. من المهم أن يضمن هذا الإطار وجود آليات تقييم لأداء الإدارة ومجلس الإدارة لضمان الالتزام بالحوكمة الرشيدة وتحقيق أهداف الشركة.

ب. هيكلة مجلس إدارة فعّال ومتنوع:

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة تشكيل مجلس إدارة يتمتع بالكفاءة، ويضم مجموعة متنوعة من الأعضاء ذوي الخبرات والمهارات المختلفة. يجب أن يكون هناك توازن بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، مع مراعاة وجود أعضاء مستقلين لضمان اتخاذ قرارات موضوعية. يساهم هذا التنوع في إثراء المناقشات وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المجلس.

ج. تعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على القيم:

يركز هذا المبدأ على أهمية غرس ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والأخلاقيات المهنية. يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن القيم المؤسسية يتم تطبيقها على جميع مستويات الشركة، مما يعزز سلوك الموظفين والشركة ككل. ثقافة النزاهة تساهم في تحسين السمعة المؤسسية وتعزز ثقة المستثمرين والعملاء.

د. ضمان سلامة التقارير المؤسسية:

يشدد هذا المبدأ على ضرورة إعداد تقارير مالية وغير مالية دقيقة وموثوقة. يتعين على الشركات توفير معلومات شفافة حول الأداء المالي، والاستراتيجيات، والمخاطر، والمسؤولية الاجتماعية. يساهم هذا الإفصاح في تمكين المستثمرين وأصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة وواضحة، مما يعزز الثقة في الشركة.

هـ. الإفصاح عن المخاطر وإدارتها:

[1] *ASX Corporate Governance Council, **Corporate governance principles and recommendations**, (4th edition), ASX, Australia, February 2019, p02.*

يهدف هذا المبدأ إلى ضمان أن تقوم الشركات بتحديد وتقييم وإدارة المخاطر بشكل استباقي. يجب على مجلس الإدارة الإشراف على وضع استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر والإفصاح عنها بشفافية. يساعد هذا في تقليل التهديدات المحتملة وحماية أصول الشركة، مما يدعم استقرارها واستدامتها.

و. ممارسات عادلة ومسؤولة في التوظيف والتعويضات:

يركز هذا المبدأ على ضمان أن تكون سياسات التوظيف والتعويضات عادلة ومرتبطة بأداء الشركة. يجب أن تكون التعويضات محفزة للأداء الجيد وتساهم في تحقيق أهداف الشركة طويلة الأجل. كما ينبغي تحقيق توازن بين تعويضات الموظفين وتوزيع الأرباح على المساهمين، لضمان العدالة وتحفيز القوى العاملة.

ز. الاعتراف بحقوق المساهمين واحترامها:

يشدد هذا المبدأ على أهمية حماية حقوق المساهمين وتعزيز مشاركتهم في القرارات الرئيسية للشركة. ينبغي على الشركات تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم، مثل التصويت في الجمعيات العامة وتقديم الاقتراحات. يُسهم هذا التفاعل في تعزيز الشفافية وبناء علاقات قوية بين الشركة ومساهميها.

ح. تشجيع الإفصاح المتوازن والمفهوم:

يهدف هذا المبدأ إلى ضمان تقديم معلومات متوازنة وشفافة للمساهمين وأصحاب المصلحة. يجب أن يكون الإفصاح واضح وسهل الفهم، ويتضمن تفاصيل دقيقة عن الاستراتيجيات والأداء والمخاطر. يساهم هذا النهج في تعزيز الثقة بالشركة وتمكين أصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات مستنيرة.

تساهم هذه المبادئ في تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال توفير إطار عمل يدعم الشفافية، المساءلة، والعدالة داخل الشركات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الاستدامة طويلة الأجل.

3. مبادئ مركز حوكمة الشركات *CFCG*

يركز مركز حوكمة الشركات *(CFCG)* على تطوير مبادئ تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الشفافية والمساءلة في إدارة الشركات. هذه المبادئ مستوحاة من المعايير العالمية وممارسات الحوكمة الجيدة التي تبنتها منظمات دولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *(OECD)* ولجنة بازل للرقابة المصرفية. وتتمثل هذه المبادئ في:[1]

[1] عبد القادر بادن، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفي: الإشارة إلى حالة الجزائر**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2008، ص 51.

أ. الإفصاح عن الالتزام بحوكمة الشركات:

يتعلق هذا المبدأ بتوضيح مدى التزام الشركة بمبادئ حوكمة الشركات بما في ذلك السياسات والممارسات المتبعة من خلال الإفصاح الشفاف والمنتظم عن سياساتها، وممارساتها، ومدى توافقها مع مبادئ الحوكمة. يُظهر هذا الإفصاح للمستثمرين وأصحاب المصلحة مستوى الشفافية والمصداقية في إدارة الشركة.

ب. نظرة حول هيكل الملكية:

يشير إلى أهمية فهم هيكل ملكية الشركة، بما في ذلك التنظيم، السياسات، ونظم الإدارة المتبعة. يُساعد هذا المبدأ على ضمان توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات داخل الشركة وتحقيق التوازن بين الملاك والمساهمين.

ج. علاقات أصحاب المصلحة:

يؤكد هذا المبدأ على أهمية بناء علاقات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة، مثل العملاء، الموظفين، الموردين، والمجتمع. يُساهم هذا المبدأ في تعزيز الثقة وتحقيق المصالح المشتركة.

د. القيادة:

يشدد هذا المبدأ على دور القيادة الفعّالة في توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضمان الالتزام بالحوكمة، وتعزيز القيم الأخلاقية داخل البنك .

هـ. مكافآت المديرين غير التنفيذيين:

يُركز على تحديد نظام عادل وشفاف لمكافآت المديرين غير التنفيذيين بحيث تعكس مساهماتهم في نجاح الشركة دون أن تكون مفرطة أو تؤثر سلبًا على أداء الشركة.

و. دور المساهمين من خلال حقوق الملكية وتعيين المديرين:

يُعنى هذا المبدأ بتعزيز حقوق المساهمين من خلال منحهم حق التصويت في القرارات الهامة، مثل تعيين أعضاء مجلس الإدارة، بما يضمن تمثيل مصالحهم بشكل عادل.

ز. التقارير المالية، الشفافية، والأداء:

يدعو هذا المبدأ إلى تقديم تقارير مالية دقيقة وشفافة تعكس الأداء المالي للشركة وتساعد أصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات مستنيرة.

ح. الالتزام والامتثال للقواعد التنظيمية:

يؤكد على ضرورة التزام الشركة بجميع القوانين واللوائح التنظيمية المحلية والدولية لضمان الامتثال القانوني وتقليل المخاطر القانونية.

ط. الاهتمام بأصحاب المصلحة:

يعكس هذا المبدأ أهمية إدماج مصالح أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف الشركة.

ي. الأداء البيئي والاقتصادي:

يؤكد هذا المبدأ على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي وحماية البيئة من خلال تبني ممارسات تبني سياسات تعزز الاستدامة البيئية والاقتصادية، مثل تقليل الأثر البيئي وتحسين الكفاءة الاقتصادية.

ك. الأخلاق في مجال الأعمال:

يشدد على التزام الشركة بالقيم الأخلاقية في جميع ممارساتها التجارية لضمان نزاهة وشفافية العمليات، مما يُعزز سمعة الشركة ويُبني الثقة مع أصحاب المصلحة.

تقدم مبادئ مركز حوكمة الشركات *(CFCG)* إطارًا متكاملاً لتحسين إدارة الشركات من خلال التركيز على الشفافية، والمساءلة، والاستقلالية، وإدارة المخاطر، والنزاهة. هذه المبادئ تستند إلى أفضل الممارسات الدولية وتعزز من قدرات الشركات على التعامل مع التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتطبيق هذه المبادئ يُساهم في تحسين استدامة الشركة وتعزيز الثقة بين المساهمين وأصحاب المصلحة.

4. مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات *(ICGN)*:

تأسست الشبكة الدولية لحوكمة الشركات *(ICGN - International Corporate Governance Network)* في عام 1995. تهدف المنظمة إلى تعزيز معايير الحوكمة الرشيدة على مستوى العالم، وتضم في عضويتها مستثمرين عالميين يديرون أصولًا ضخمة، كما لها دورًا مهمًا في وضع وتطوير مبادئ حوكمة الشركات. تركز مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات *(ICGN)* على تحسين فعالية الإدارة وتعزيز الشفافية والمساءلة لتحقيق استدامة وأداء قوي للشركات. وتعتبر هذه المبادئ مرجعًا عالميًا في مجال حوكمة الشركات. يمكن توضيحها كما يلي:

أ. دور مجلس الإدارة مسؤولياته:

يعتبر مجلس الإدارة مسؤول عن توجيه الاستراتيجية العامة للشركة والإشراف على أدائها. يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة والاستقلالية لاتخاذ القرارات بشكل موضوعي، ويجب أن يتصرف على أساس

مستنير وبما يحقق أفضل مصالح للشركة على المدى الطويل بحسن نية ورعاية وعناية،[1] وينبغي أن يضم المجلس لجاناً مختلفة مثل لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر لضمان الرقابة الكاملة على عمليات الشركة. يساهم وجود مجلس إدارة فعال ومستقل في توجيه الشركة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة كفاءتها.[2]

ب. القيادة والاستقلالية:

تتطلب قيادة المجلس وضوحًا وتوازنًا في الأدوار بين المجلس والإدارة التنفيذية، ونزاهة في العمليات المستقلة لحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة المعنيين وتعزيز النجاح طويل الأجل للشركة.

ج. التشكيل والتعيين:

يجب أن يتكون مجلس الإدارة من مزيج كافٍ من الأعضاء الذين يتمتعون بالمعرفة ذات الصلة، والاستقلالية، والكفاءة، والخبرة في المجال، وتنوع وجهات النظر لضمان مناقشات فعّالة واتخاذ قرارات موضوعية تتماشى مع غرض الشركة واستراتيجياتها طويلة الأجل وأصحاب المصلحة المعنيين.

د. الثقافة المؤسسية:

يجب أن يُرَسِّخ المجلس ثقافة عالية المعايير للأخلاقيات المهنية والنزاهة، ويظهر ذلك بما يتماشى مع غرض الشركة وقيمها، سواء على مستوى المجلس أو في جميع أنحاء القوى العاملة.

هـ. التعويضات:

يجب تصميم التعويضات بطريقة عادلة وفعّالة بحيث تتماشى مصالح الرئيس التنفيذي والمسؤولين التنفيذيين والقوى العاملة مع استراتيجية الشركة وأهدافها لضمان الحفاظ على القيمة المستدامة وإنشائها على المدى الطويل. كما ينبغي أن تكون التعويضات الإجمالية متوازنة بشكل مناسب مع توزيع الأرباح على المساهمين والاحتفاظ برأس المال للاستثمار المستقبلي، وأن يكون مستوى التعويض مبررًا بالنظر إلى الاعتبارات الاجتماعية المتعلقة بعدم المساواة.

و. الإشراف على المخاطر:

يجب على المجلس الإشراف بشكل استباقي على تقييم المخاطر الرئيسية للشركة والإفصاح عنها، والموافقة على نهج إدارة المخاطر والرقابة الداخلية بانتظام أو عند حدوث أي تغييرات جوهرية في الأعمال، والتأكد من فعالية هذا النهج.

---

[1] عبد العظيم بن محسن الحمدي، **حوكمة الشركات**، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020، ص27.

[2] *Cadbury Report, **op cit**, p20.*

ز. التقارير المؤسسية:

يجب أن يشرف مجلس الإدارة على تقديم إفصاح موثوق وفي الوقت المناسب للمساهمين وأصحاب المصلحة المعنيين، يتعلق بالمركز المالي للشركة، ونهجها تجاه الاستدامة، والأداء، ونموذج الأعمال، والاستراتيجية، والتوقعات طويلة الأجل.

ح. التدقيق الداخلي والخارجي:

يجب على مجلس الإدارة وضع إجراءات تدقيق داخلي وخارجي صارمة ومستقلة وفعّالة لضمان جودة ونزاهة التقارير المؤسسية.

ط. حقوق المساهمين:

يجب أن تكون حقوق جميع المساهمين متساوية ومحمية، ويُعد الربط المباشر بين حقوق التصويت وحصة المساهم الاقتصادية أمرًا أساسيًا لهذه الحماية، كما يجب ضمان أن يكون للمساهمين الأقلية حقوق تصويت على القرارات أو المعاملات الرئيسية التي تؤثر على مصالحهم في الشركة.

ي. اجتماعات المساهمين:

يجب على مجلس الإدارة ضمان أن تُعقد اجتماعات المساهمين بكفاءة وديمقراطية وأمان، لتمكين التفاعل البنّاء والمساءلة بشأن استراتيجية الشركة طويلة الأجل وأدائها ونهجها في خلق القيمة المستدامة، والتي قد تؤثر على قرارات التصويت.[1]

ك. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

تركز *ICGN* على أهمية استدامة الشركات ومسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة. يشمل ذلك تبني سياسات تهدف إلى حماية البيئة، وتعزيز الممارسات الاجتماعية الإيجابية، والالتزام بمعايير الأخلاقية في جميع عمليات الشركة. يسعى هذا المبدأ إلى جعل الشركات مواطنين صالحين يساهمون في تحقيق التنمية المستدامة، كما تساهم في الحفاظ على بيئة عمل إيجابية وتحسين العلاقة بين الشركة والمجتمع.[2]

[1] *International Corporate Governance Network, **ICGN Global Governance Principles**, ICGN, London, 2021, pp 6-7.*

[2] *Global Reporting Initiative, **"GRI Standards: Sustainability Reporting Guidelines"**, GRI, Amsterdam, 2020, p12.*

من خلال هذه المبادئ، تسعى *ICGN* إلى توفير إطار شامل لحوكمة الشركات يعزز الشفافية، والمسؤولية، وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة. تساهم هذه المبادئ في تحسين أداء الشركات من خلال تطبيق معايير فعالة تضمن استدامة الأعمال وتعزز من الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة.

5. مبادئ البنك الدولي لحوكمة الشركات:

البنك الدولي هو أحد المؤسسات الدولية التي تساهم في تطوير وتعزيز مبادئ حوكمة الشركات من خلال تقديم الإرشادات، يركز البنك الدولي على تعزيز الشفافية، والمسؤولية، والكفاءة في إدارة الشركات، خصوصاً في الدول النامية والأسواق الناشئة، حيث يشجع البنك الدولي (*WB*) الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية وتنفيذ الإصلاحات القانونية والتشريعية، كما يقدم لها الدعم اللازم على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية:[1]

أ. على المستوى المحلي:

يدعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدول ذاتيًا لتحديد نقاط القوة والضعف في نظم حوكمة الشركات، تساعد هذه التقويمات الدول على ترتيب أولوياتها، وتدعم الإصلاح التشريعي إلى جانب تعزيز المبادرات التطوعية من القطاع الخاص، تتماشى هذه الجهود مع إطار البنك الدولي للتنمية الشاملة، الذي يعتبر حوكمة الشركات عنصرًا أساسيًا في التنمية ويدعو لتعاون الأطراف المعنية لوضع وتنفيذ استراتيجيات شاملة للإصلاح.

ب. على المستوى الإقليمي:

يعمل البنك الدولي بالشراكة مع وكالات دولية على تنظيم حلقات نقاش تستهدف المسؤولين الحكوميين، والمشرعين، والمنظمين، والمستثمرين المحليين والأجانب، ووكالات التصنيف، تهدف هذه النقاشات إلى التوصل إلى توافق جماعي بشأن إصلاح وتنظيم إدارة الشركات لتجنب الأزمات.

ج. على المستوى العالمي:

تعاون البنك الدولي مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) لتوسيع نطاق حوكمة الشركات ليشمل الدول خارج عضوية المنظمة، وتم توقيع مذكرة تفاهم بين البنك الدولي و(OECD) في 21 يونيو 1999

[1] أم الخير حمودة، **دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية– دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2021، ص59.

لإطلاق المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، يهدف المنتدى إلى دعم الدول ذات الدخل المنخفض في تحسين معايير حوكمة الشركات من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، وروح الابتكار.

بعد مشاورات مع منظمات دولية أخرى، أطلق البنك الدولي نظامًا لتقويم نظم الحوكمة وإدارة البنوك في الدول النامية تحت اسم *"(Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC))"*، يوفر هذا النظام تقييمًا لنقاط القوة والضعف في الأسواق المختلفة، ويسهم في تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي حول مدى التزام الدول بالمعايير الدولية، وتم وضع مكونات أساسية لقواعد حوكمة الشركات تتمثل في:[1]

أ. **شفافية السياسة:** وتتمثل في:

- **نشر البيانات:** يشمل توفير المعلومات المالية وغير المالية بشكل دوري ودقيق، يهدف إلى ضمان تدفق المعلومات إلى المستثمرين وأصحاب المصالح لتعزيز الثقة واتخاذ قرارات مستنيرة.
- **شفافية السياسة الضريبية:** تتعلق بكشف الحكومات عن قوانين الضرائب، الحوافز الضريبية، والإجراءات المتعلقة بها، يهدف ذلك إلى خلق بيئة استثمارية مستقرة وتعزيز الامتثال الضريبي.
- **شفافية السياسات النقدية والمالية:** تتضمن وضوح السياسات المتعلقة بإدارة العملة، أسعار الفائدة، والإنفاق العام، تهدف إلى طمأنة الأسواق وتقليل حالة عدم اليقين الاقتصادي.

ب. **تنظيم القطاع المالي والإشراف عليه:** من خلال:

- **الإشراف على البنوك:** يتعلق بمراقبة العمليات البنكية لضمان استقرار النظام المالي، يشمل التأكد من الامتثال للقوانين، إدارة المخاطر، وضمان حماية المودعين.
- **تنظيم أسواق الأوراق المالية:** يهدف إلى حماية حقوق المستثمرين وضمان عدالة التداول، يشمل وضع قواعد للسوق وإجراءات للرقابة على الشركات المدرجة.
- **الإشراف على قطاع التأمين:** يركز على ضمان استقرار شركات التأمين وكفاءتها في تغطية المخاطر، يهدف أيضًا إلى حماية حقوق حملة الوثائق والمستفيدين.

ج. **البنية التحتية للشركات والأسواق:** من خلال:

[1] عمر علي عبد الصمد، دور **المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات –دراسة ميدانية–**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص 17.

- **إدارة الأزمات والتأمين على الودائع:** تشمل وضع آليات للتعامل مع الأزمات المالية وتوفير حماية للمودعين عند فشل البنوك، تهدف إلى تعزيز الثقة واستقرار القطاع المصرفي.
- **نظم الإعسار وحماية حقوق الدائنين:** تركز على وضع أطر قانونية لإدارة حالات الإفلاس وضمان حماية حقوق المقرضين، تهدف إلى خلق توازن بين مصلحة الدائنين واستدامة الشركات المتعثرة.
- **حوكمة الشركات:** تتعلق بتطوير نظم إدارية تضمن الشفافية والمساءلة داخل الشركات. تشمل دور مجلس الإدارة، حماية حقوق المساهمين، وتعزيز الاستدامة طويلة الأجل.
- **معايير المحاسبة والتدقيق:** تتضمن وضع معايير موحدة لضمان جودة البيانات المالية المقدمة، تهدف إلى تحسين الشفافية وتعزيز ثقة المستثمرين.
- **البنية التحتية للأسواق المالية:** تتعلق بتطوير أنظمة فعالة للتداول، التسوية، لضمان كفاءة العمليات، تشمل أيضًا تطوير أدوات مالية مبتكرة تعزز من تنوع السوق.
- **ضمان نزاهة السوق:** يشمل وضع ضوابط وقوانين تمنع الممارسات غير القانونية مثل التلاعب بالسوق أو استغلال المعلومات الداخلية، يهدف إلى تعزيز الشفافية والثقة بين جميع المشاركين في السوق.

يشدد البنك الدولي على أهمية استقلالية أعضاء مجلس الإدارة وكفاءتهم لضمان وجود رقابة موضوعية على الإدارة التنفيذية. يجب على مجلس الإدارة أن يتبنى دوراً استراتيجياً في توجيه الشركة نحو أهدافها بعيدة المدى، مع المحافظة على المصالح طويلة الأجل للمساهمين، مثل تشكيل لجان متخصصة داخل مجلس الإدارة، مثل لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر، لتوفير رقابة فعالة ومستقلة.[1]

تعكس مبادئ البنك الدولي لحوكمة الشركات الالتزام بتطبيق ممارسات حوكمة رشيدة تعتمد على حماية حقوق المساهمين، وتعزيز الشفافية، وتطوير أنظمة إدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية. يهدف تطبيق هذه المبادئ إلى تحسين كفاءة الشركات وزيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يعزز من الاستقرار الاقتصادي على المدى الطويل، خاصة في الأسواق النامية.

6. مبادئ منظمة التمويل الدولية *(IFC)* لحوكمة الشركات:

تعتبر منظمة التمويل الدولية *(IFC)*، التابعة للبنك الدولي، من الجهات الرائدة التي تعمل على تعزيز ممارسات حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، بهدف تحسين استدامة وكفاءة الشركات. في عام 2003، قامت

[1] *King IV Report on Corporate Governance for South Africa, Institute of Directors in Southern Africa, 2016, P15.*

منظمة التمويل الدولية (IFC) بوضع مجموعة من التوجيهات والقواعد والمعايير الأساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات المختلفة، سواء كانت مالية أو غير مالية. وقد صيغت هذه المبادئ وفق أربعة مستويات أساسية، وهي:[1]

أ. الممارسات المقبولة للحكم الجيد:

يشير إلى المبادئ الأساسية والحد الأدنى من الممارسات التي يجب أن تتبعها لضمان حوكمة جيدة. وضع هيكل إداري واضح ومسؤوليات محددة، لضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

ب. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد:

يشمل الإجراءات والتطويرات التي تتجاوز الأساسيات لضمان تحسين الحوكمة بشكل دائم مثل تعزيز مشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات المهمة؛ تحسين نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؛ اعتماد تقنيات حديثة لدعم الشفافية وسرعة اتخاذ القرار.

ج. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد الجديد:

يشير إلى الممارسات الاستراتيجية التي تهدف إلى الارتقاء بجودة الحوكمة إلى أعلى المستويات. بهدف تعزيز الاستدامة طويلة الأجل للشركات، وبناء ثقافة قائمة على الابتكار والمسؤولية الاجتماعية، وتحسين التواصل بين الجهات الإدارية والمساهمين.

أ. القيادة:

القيادة الفاعلة هي أساس الحوكمة الجيدة، حيث تعتمد الشركات على قياداتها لتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. وأبرز ممارساتها توفير قيادة تمتلك رؤية واضحة للشركة؛ بناء قيادات تتسم بالشفافية والنزاهة والقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة؛ تطوير خطط تدريبية وإرشادية لبناء صفوف قيادية قوية.

يشدد هذا المبدأ على أهمية المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بغض النظر عن حجم حصتهم في الشركة. يجب أن تُتاح لكل المساهمين فرصة متساوية للوصول إلى المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات. يتضمن هذا

[1] 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 لتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06- 07 ماي، 2012 ، ص ص6-7.

المبدأ أيضًا حماية المساهمين الأقلية من أي قرارات غير عادلة قد تُتخذ من قبل المساهمين المسيطرين.[1] يضمن العدالة والشفافية داخل الشركة، ويحمي حقوق الأقلية، مما يعزز من سمعة الشركة في السوق.

تم تصميم هذه المبادئ لتعزيز قدرة الشركات في الأسواق الناشئة على تحسين الكفاءة والشفافية، وزيادة القدرة التنافسية، وتوسيع قاعدة المستثمرين. تعمل هذه المبادئ كأدوات توجيهية للشركات من أجل: تحسين الشفافية والمساءلة: من خلال الإفصاح عن المعلومات بشكل دقيق وتوفير التقارير المالية المنتظمة؛ تعزيز ثقة المستثمرين: من خلال حماية حقوق المساهمين وتوفير بيئة عادلة للجميع؛ دعم الاستدامة من خلال التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية والاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة.

المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات والنظريات المفسرة لها.

توضح هذه الأهداف والنظريات أن حوكمة الشركات لا تتعلق فقط بتحديد العلاقة بين المديرين والمساهمين، بل تشمل إدارة العلاقة مع جميع الأطراف المعنية، وتحقيق توازن بين الأهداف الربحية والاجتماعية، وتقليل التكاليف، واستغلال الموارد لتحقيق النجاح على المدى الطويل، الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة.

أولا: أهداف حوكمة الشركات.

تسهم حوكمة الشركات في تحقيق حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وزيادة الكفاءة الاقتصادية والاستدامة، وإدارة المخاطر بفعالية، بالإضافة إلى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. تعد هذه الأهداف أساسية في تعزيز ثقة المستثمرين والمجتمع في الشركات، وضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النمو المستدام. ويكمن توضيح هذه الأهداف كما يلي:

1. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة:

تسعى حوكمة الشركات إلى حماية حقوق المساهمين من خلال توفير بيئة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في الشركة، مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والتصويت على السياسات المالية والاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الحوكمة إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والعملاء والموردين.[2]

2. تعزيز الشفافية والإفصاح:

[1] حمزة غربي، عيسى بدروني، **مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد01، 2021، ص 26.

[2] *Christine Mallin, "**Corporate Governance**", Oxford University Press, 2018, p42.*

تهدف حوكمة الشركات إلى ضمان تقديم معلومات دقيقة وشفافة للمساهمين وأصحاب المصلحة، بما في ذلك الإفصاح عن التقارير المالية وغير المالية، والإفصاح عن المخاطر والأحداث المادية التي قد تؤثر على أداء الشركة.[1]

3. تحسين الرقابة والمساءلة:

من أهم أهداف حوكمة الشركات هو ضمان وجود هياكل رقابية فعالة داخل الشركات. ويتحقق ذلك من خلال تشكيل مجالس إدارة قوية تضم أعضاء مستقلين، وإنشاء لجان متخصصة مثل لجنة التدقيق ولجنة المكافآت ولجنة إدارة المخاطر.

4. تحقيق الكفاءة الاقتصادية والاستدامة:

حوكمة الشركات تهدف أيضًا إلى تعزيز الكفاءة الاقتصادية داخل الشركات من خلال تحسين إدارة الموارد وتفعيل استراتيجيات مستدامة. يساهم هذا في تحسين أداء الشركات وزيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي تحقيق عوائد مستدامة للمساهمين على المدى الطويل.[2]

5. إدارة المخاطر بفعالية:

تهدف حوكمة الشركات إلى تحسين آليات إدارة المخاطر من خلال وضع سياسات فعالة للرقابة الداخلية، مما يساعد في تحديد المخاطر المختلفة (المالية، التشغيلية، القانونية، وغيرها) والتعامل معها بشكل استباقي.[3]

6. تعزيز المسؤولية الاجتماعية:

حوكمة الشركات تسعى إلى تشجيع الشركات على تبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً، حيث تساهم في تحسين رفاهية المجتمع والبيئة من خلال الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والاستدامة.[4] ويمكن تلخيص أهداف حوكمة الشركات في الشكل الموالي:

---

[1] *Jill Solomon, "**Corporate Governance and Accountability**", John Wiley & Sons Inc, New York, 2020, p78.*

[2] *Thomas Clarke, "**International Corporate Governance**", Routledge, New York, 2017, p 121.*

[3] *John Fraser, Betty Simkins, & Kristina Narvaez, " **Implementing Enterprise Risk Management**", Wiley, New York, 2015, p 56.*

[4] *Archie Carroll, Kareem Shabana, "**The Business Case for Corporate Social Responsibility**", International Journal of Management Reviews, vol 12, n 01, 2010, p 86.*

الشكل رقم (01-02): أهداف حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

ثانيا: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.

كل نظرية تقدم منظورًا فريدًا يسهم في بناء هيكل حوكمة الشركات، وتعكس التنوع في الأهداف والمصالح والأنشطة المختلفة التي تحتاج الشركات إلى إدارتها لضمان تحقيق الفعالية والكفاءة. وتتمثل هذه النظريات كما يلي:

1. نظرية الوكالة *(Agency Theory)*:

هذه النظرية تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر حوكمة الشركات. طُورت نظرية الوكالة على يد *Jensen & Meckling* في عام 1976، وهي تستند إلى فكرة أن هناك انفصالاً بين ملكية الشركة وإدارتها. في سياق

الشركات، يكون المالك (الأصيل) هو المساهم، بينما يكون المدير (الوكيل) هو الإدارة التنفيذية.[1] هنا يُتوقع من المديرين أن يعملوا لصالح المساهمين، ولكن قد يحدث تضارب في المصالح بين الطرفين.[2]

الافتراضات الأساسية في نظرية الوكالة أن المدراء قد يتخذون قرارات تزيد من مكاسبهم الشخصية على حساب مصالح المساهمين؛ وجود تكاليف وكالة *(Agency Costs)* مثل تكاليف الرقابة على الإدارة والأنشطة التي تضمن أن المديرين يعملون لصالح المساهمين.

تنشأ المشكلة عندما لا تتوافق مصالح الوكيل مع مصالح الأصيل، مما يؤدي إلى تكاليف وهي التكاليف التي يكبدها الأصيل لضمان أن يعمل الوكيل بما يحقق مصلحته، وتشمل مشكلة الوكالة:

- المخاطر الأخلاقية: عدم بذل الوكيل الجهد المطلوب أو الاتفاق عليه (مثل موظف يستخدم وقت العمل لأغراض شخصية)؛
- الاختيار السلبي: ناتج عن تزييف الوكيل لمهاراته أو قدراته عند التوظيف (مثل ادعاء باحث علمي امتلاك خبرة غير حقيقية)؛
- المعلومات غير المتكافئة: تشير إلى الوضع الذي يكون فيه لدى الوكيل معلومات أكثر من الأصيل، مما قد يتيح للوكيل استغلال هذه المعلومات لصالحه.[3]

تشمل تكاليف الوكالة تكاليف ناتجة عن:

- تكاليف المراقبة: التي يتحملها الأصيل لمراقبة تصرفات الوكيل وضمان التزامه بالعقد؛
- تكاليف الضمان: التكاليف التي يتحملها الوكيل لإثبات التزامه بمصلحة الأصيل، مثل تقديم ضمانات أو تأكيدات؛
- التكاليف المتبقية: الخسائر الاقتصادية التي تحدث بسبب عدم تطابق مصالح الوكيل مع الأصيل، حتى بعد المراقبة وتقديم الضمانات.[4]

تعرضت نظرية الوكالة لانتقادات تمثلت في:

---

[1] حاتم بن صلاح أبو الجدائل، **رأس المال البشري: مفهومه وتحليله وقياسه**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2012، ص93.

[2] ميرة عثماني، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر"**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2012، ص21.

[3] *Kathleen Eisenhardt, "**Agency theory: An assessment and review**", Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, 1989, p61.*

[4] *Michael Jensen, William Meckling, "**Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**", Journal of Financial Economics, Vol.03, No. 04, 1976, pp5-6.*

- التركيز الضيق على المصالح المالية حيث تهتم النظرية في المقام الأول بالجانب المالي وتتجاهل العوامل الاجتماعية والأخلاقية التي قد تؤثر على العلاقة بين الأصيل والوكيل؛
- تكاليف المراقبة المرتفعة في بعض الأحيان، تكون تكاليف مراقبة أداء الوكيل مرتفعة للغاية، مما يقلل من الفوائد المرجوة؛
- افتراض السلوك الذاتي المصلحة حيث تفترض النظرية أن جميع الأفراد يتصرفون بدافع تحقيق مصالحهم الشخصية، مما قد لا يكون صحيحًا في جميع الحالات.

الحلول المقترحة وفق نظرية الوكالة هي تقديم حوافز مالية للإدارة بناءً على الأداء لتحقيق مصالح مشتركة؛ تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية، مثل وجود لجان تدقيق مستقلة لضمان الشفافية في اتخاذ القرارات وإعداد التقارير.

2. نظرية أصحاب المصلحة *(Stakeholder Theory):*

هي إطار إداري وأخلاقي يُستخدم لتوجيه سلوك الشركات من خلال مراعاة مصالح جميع الأطراف التي تتأثر بأعمال الشركة وقراراتها. ظهرت هذه النظرية كرد فعل على التركيز الضيق لنظرية المساهمين، التي ترى أن هدف الشركة الأساسي هو تعظيم أرباح المساهمين فقط.

قدم إدوارد فريمان *(Edward Freeman)* هذه النظرية لأول مرة عام 1984 في كتابه " *Strategic Management: A Stakeholder Approach"* . تعتبر النظرية أن الشركات ليست مسئولة فقط أمام المساهمين، ولكن يجب أن تأخذ في اعتبارها مصالح جميع الأطراف التي تتأثر بقراراتها. فقد عرف إدوارد فريمان أصحاب المصالح بأنهم " كل شخص أو مجموعة تتوفر فيهم قدرة التأثير على الشركة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين يتأثرون بالشركة في نفس المجال".[1]

يشمل أصحاب المصلحة جميع الأفراد أو الجماعات الذين يمكن أن يتأثروا أو يؤثروا في أنشطة الشركة. يُمكن تقسيمهم إلى:[2]

[1] عبد القادر مغربي، **حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية ودورها في إرساء استراتيجيات التنمية المستدامة**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص12.

[2] *Edward Freeman., **op cit**, P52.*

أصحاب المصلحة الداخليين: وهم المستثمرون الذين يملكون أسهم الشركة؛ الموظفون الذين يعتمدون على الشركة في تحقيق دخلهم الوظيفي؛ المسؤولون عن اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات.

أصحاب المصلحة الخارجيين: وهم العملاء الذين يشترون منتجات أو خدمات الشركة؛ الموردون الذين يزودون الشركة بالمواد الخام أو الخدمات؛ المجتمع المحلي الذي يتأثر بأنشطة الشركة ووجودها؛ الجهات التنظيمية التي تفرض القوانين وتراقب الامتثال(الحكومة)؛ البيئة التي تتأثر بالممارسات البيئية للشركة.

الافتراضات الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة:

- الشركة ككيان اجتماعي ليست مجرد أداة لتحقيق الأرباح للمساهمين؛ بل هي جزء من المجتمع، وعليها التزامات تجاه جميع أصحاب المصلحة؛
- تعدد المصالح: هناك مجموعة متنوعة من المصالح التي يجب مراعاتها، وليس فقط مصالح المساهمين؛
- المسؤولية الأخلاقية: ينبغي على الشركة التصرف بمسؤولية وأخلاقية تجاه جميع الأطراف المعنية؛
- التفاعل المستمر: العلاقات مع أصحاب المصلحة هي علاقات تفاعلية مستمرة، وليست ثابتة أو مؤقتة.[1]

تعرضت نظرية أصحاب المصلحة لعدة انتقادات تمثلت في:

- غموض تحديد الأولويات بمعنى صعوبة تحديد أي من أصحاب المصلحة يجب أن يكون له الأولوية في حالة تعارض المصالح؛
- تعقيد اتخاذ القرارات (قد تؤدي مراعاة مصالح أطراف متعددة إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار وتعقيدها)؛
- التأثير على الربحية بسبب أنه قد يُنظر إلى الالتزامات تجاه أصحاب المصلحة على أنها تحد من قدرة الشركة على تعظيم أرباحها؛
- صعوبة قياس تأثير القرارات على بعض أصحاب المصلحة بشكل دقيق.

تُعد نظرية أصحاب المصلحة إطارًا شاملاً لإدارة الشركات بطريقة مستدامة وأخلاقية، من خلال مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية، يمكن للشركات تحقيق نجاح مستدام وتعزيز الثقة مع المجتمع، مما يؤدي إلى تحسين أدائها وسمعتها على المدى الطويل.

3. نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory):

[1] *Thomas Donaldson, Lee Preston, "**The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications",** Academy of Management Review, vol 20, no 01, 1995, p67.*

هي إطار اقتصادي يشرح سبب وجود الشركات وكيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم الأنشطة الاقتصادية داخليًا أو عبر السوق. طوّر هذه النظرية الاقتصادي رونالد كوس (*Ronald Coase*) في مقالته "طبيعة الشركة" عام 1937، حيث أشار إلى أن الشركات تنشأ لتقليل تكاليف باستخدام آلية التسعير في السوق. تم تطوير هذه النظرية من قبل *Williamson* في عام 1985، وهي تفترض أن كل نشاط داخل الشركة أو بين الشركة وأطراف خارجية ينطوي على تكاليف. هذه التكاليف قد تكون مرتبطة بالمفاوضات، وصياغة العقود، والتنفيذ، والرقابة. مؤكدًا على أهمية تكاليف المعاملات في تحديد هياكل الحوكمة المناسبة.[1]

تعتبر النظرية أن هدف الحوكمة هو تقليل التكاليف المرتبطة بالمعاملات وتعزيز الهياكل التنظيمية التي تساعد على تحقيق كفاءة المعاملات وتحسين العلاقات الداخلية والخارجية.[2]

تشمل تكاليف المعاملات عدة عناصر:

– **تكاليف البحث والمعلومات**: التكاليف المرتبطة بالبحث عن شركاء أو موردين مناسبين وجمع المعلومات اللازمة لإجراء المعاملة.

- **تكاليف التفاوض**: التكاليف الناشئة عن التفاوض حول شروط العقد والاتفاق عليها.
- **تكاليف صياغة العقود**: التكاليف القانونية والإدارية لإعداد وتوثيق العقود بين الأطراف.
- **تكاليف التنفيذ والرقابة**: التكاليف المتعلقة بمراقبة تنفيذ العقد والتأكد من التزام الأطراف بشروطه.
- **تكاليف حل النزاعات**: التكاليف التي تنشأ عند حدوث خلافات بين الأطراف، مثل التفاوض مجددًا أو اللجوء إلى القضاء.[3]

تعتمد النظرية على فرضيتين أساسيتين:

– **العقلانية المحدودة:** تشير إلى أن الأفراد لديهم قدرات محدودة في جمع ومعالجة المعلومات، مما يجعلهم غير قادرين على توقع كل الظروف المستقبلية أو كتابة عقود شاملة.

[1] عبد الرحمن بوطيبة، **تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية–دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2017، ص48.

[2] *Oliver Williamson, **"The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting"**, Free Press, New York:, 1985, P 20.*

[3] محمد خضر شيراز، **منهجيات الإدارة العامة**، دار الأكاديمية للطباعة والنشر، لندن، 2022، ص55.

- **الانتهازية:** تشير إلى أن بعض الأفراد قد يتصرفون بدافع المصلحة الذاتية، مما قد يؤدي إلى استغلال الثغرات لتحقيق مكاسب شخصية على حساب الطرف الآخر مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة.[1]

وفقًا للنظرية، تُفضّل الشركات تنظيم الأنشطة داخليًا عندما تكون تكاليف المعاملات في السوق مرتفعة. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تواجه صعوبة في العثور على موردين موثوقين، قد تقرر دمج هذه الأنشطة داخليًا لتقليل تكاليف البحث والتفاوض. بالمقابل، إذا كانت التكاليف الداخلية أعلى، قد تلجأ الشركة إلى التعاقد الخارجي لتوفير التكاليف وتحسين الكفاءة.

تُستخدم هذه النظرية في مجالات متعددة، مثل حوكمة الشركات، حيث تساعد في تحديد الهياكل التنظيمية المناسبة لتقليل تكاليف المعاملات وتعزيز الشفافية والمساءلة، كما تسهم في وضع استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر وتحسين الأداء العام للشركات.

4. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - *RBV*):

تُعتبر نظرية الموارد والقدرات *(RBV)* إطارًا استراتيجيًا يفسر كيفية تحقيق الشركات لميزة تنافسية مستدامة من خلال الاعتماد على مواردها وقدراتها الفريدة. طورت هذه النظرية على يد الاقتصاديان جاي بارني (*Jay Barney)* وإديث بينروز (*Edith Penrose)* في عام 1991، وتفترض أن قدرة الشركة على تحقيق النجاح تعتمد على مواردها النادرة والقيمة.

تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية امتلاك الشركات لموارد يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها. تستند نظرية الموارد والقدرات إلى أن نجاح الشركة وأدائها يعتمد على مواردها الداخلية وقدرتها على استخدامها بفعالية. تعتبر هذه الموارد مصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية إذا كانت فريدة، ونادرة، وقابلة للاستغلال بكفاءة، وصعبة التقليد. بعبارة أخرى، إذا استطاعت الشركة تبني توجه استراتيجي بشان استغلال مواردها التي تشكل ميزة تنافسية في المستقبل.[2]

---

[1] إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، **قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفير ويليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول آليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص802.

[2] الطاهر محمد أحمد علي، **أثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية في المؤسسات الخدمية السودانية**، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد03، العدد02، 2021، ص19.

تتنوع الموارد في نظرية الموارد والقدرات إلى:

- الموارد المادية: تشمل الأصول الملموسة مثل المصانع، والأراضي، والمعدات، والموارد المالية.
- الموارد غير المادية: تتضمن الأصول غير الملموسة مثل العلامات التجارية، وبراءات الاختراع، والسمعة، والملكية الفكرية.
- الموارد البشرية (*Human Resources*): تشمل مهارات ومعرفة وخبرات الموظفين، وكذلك ثقافة الشركة وقدرتها على الابتكار والتعلم المستمر.[1]

تشير القدرات إلى كيفية استخدام الشركة لمواردها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهدافها. تشمل هذه القدرات المهارات التنظيمية، والابتكار، والإدارة الفعّالة، والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق. القدرات هي التي تتيح للشركة دمج مواردها المختلفة لتحقيق التفوق. والمبادئ الأساسية لهذه النظرية تتمثل في تحديد الموارد والقدرات التي تمنح الشركة ميزة تنافسية؛ تشجيع الشركات على تبني هياكل حوكمة تدعم التعلم المؤسسي واستغلال الموارد بشكل مستدام.[2]

لتحديد ما إذا كانت الموارد والقدرات توفر ميزة تنافسية مستدامة، يتم تقييمها باستخدام إطار *VRIN/O*، والذي يتكون من خمسة معايير:

- القيمة *(Value)*: هل تضيف الموارد قيمة للشركة وتساعدها على استغلال الفرص أو تجنب التهديدات.
- الندرة *(Rarity)*: هل الموارد نادرة وغير متوفرة بسهولة للمنافسين.
- صعوبة التقليد (*Inimitability*): هل يصعب على المنافسين تقليد أو استنساخ هذه الموارد.
- غير قابلة للاستبدال*(Non-substitutable)*.
- التنظيم (*Organization*): أن تمتلك الشركة الأنظمة والهيكل التنظيمي المناسب لاستغلال الموارد بفعالية.

إذا توافرت جميع هذه المعايير، تحقق الشركة ميزة تنافسية مستدامة، وهي الفكرة الأساسية لنظرية الموارد والقدرات في أن الميزة التنافسية المستدامة *(SCA)* يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الموارد والقدرات عندما تكون

---

[1] زهية موساوي، خديجة خالدي، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي08-09 مارس 2005، ص172.

[2] *Jay Barney, "**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**", Journal of Management, vol 17, no 01, 1991, p 100.*

هذه الموارد ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها وغير قابلة للاستبدال *(VRIN)* بالإضافة إلى وجود تنظيم مناسب.

إلى جانب تطورها، تعرضت نظرية الموارد والقدرات لانتقادات واسعة. حيث تم تصنيف وتقييم الانتقادات ضمن ثماني فئات: النظرية ليس لها تطبيقات إدارية؛ النظرية تتضمن تسلسلاً لا نهائيًا؛ النظرية محدودة التطبيق؛ الميزة التنافسية المستدامة غير قابلة للتحقيق؛ النظرية ليست نظرية للشركة؛ الموارد ذات القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، والتنظيم *(VRIN/O)* ليست ضرورية ولا كافية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ قيمة المورد غير محددة بما يكفي لتكوين نظرية مفيدة؛ تعريف المورد غير عملي. إن الانتقادات الخمسة الأولى لا تهدد مكانة النظرية بشكل كبير؛ إذ إنها غير دقيقة أو غير ذات صلة أو تنطبق فقط في حال تم أخذ النظرية إلى أقصى حدودها المنطقية. ومع ذلك، تُشكل الانتقادات الثلاثة الأخيرة تحديات أكثر جدية، ويجب معالجتها لكي تحقق النظرية إمكاناتها الكاملة في تفسير الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في البيئات غير المستقرة وغير المتوقعة.[1]

[1] *Jeroen Kraaijenbrink, Aard Groen, **"The resource-based view: A review and assessment of its critiques", Journal of Management, vol36, no 01, 2010, p p 351-355.***

المبحث الثاني: الحوكمة المصرفية، المفهوم، الأهداف والآليات.

يأخذ موضوع الحوكمة المصرفية أهمية خاصة نظرا لجسامة المخاطر والتداعيات الناتج عن الممارسات غير السليمة في العمل المصرفي في ضوء الدور الذي تقدمه البنوك في الحياة الاقتصادية وعمق علاقاتها بشرائح المجتمع المختلف 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 سيئ على الاقتصاد بأسره.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية وأهميتها.

لقد تزايد الاهتمام بحوكمة المصارف عقب الأزمة المالية العالمية في عام 2008 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 الإشرافي والبنوك لضمان تحقيق النتائج المرجوة منها.

أولا: تعريف الحوكمة المصرفية.

تعكس جميع هذه التعريفات جوانب متعددة من الحوكمة المصرفية، حيث تركز على الشفافية، والمساءلة، وحماية حقوق المساهمين والمودعين، بالإضافة إلى تعزيز دور الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. من أهمها ما يلي:

تُعرّف لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة المصرفية بأنها: "مجموعة من العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين في البنك. تُسهم الحوكمة المصرفية الجيدة في تعزيز الرقابة والإشراف على عمليات البنك بما يحقق استدامة واستقرار النظام المالي".[1]

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة المصرفية بأنها: "الهيكل الذي يُحدد كيفية ممارسة السلطات داخل البنك وتوجيهه، من خلال وضع إطار يعزز الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المودعين والمساهمين".[2]

---

[1] *Basel Committee on Banking Supervision, **"Corporate Governance Principles for Banks",** Bank for International Settlements, 2015, P 5.*

[2] *Organization for Economic Co-operation and Development, **"G20/OECD Principles of Corporate Governance"**, op cit, P20.*

ويعرف معهد حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الحوكمة المصرفية بأنها: "مجموعة من الممارسات التي يتم تبنيها في البنوك لتنظيم العلاقة بين المساهمين والإدارة، وضمان الشفافية والعدالة في إدارة الأعمال المصرفية، بما يعزز الثقة في القطاع المالي".[1]

كما يعرف البنك الدولي الحوكمة المصرفية بأنها: "نظام شامل يتضمن وضع سياسات وإجراءات رقابية داخل البنوك، تهدف إلى تحقيق إدارة فعالة للمخاطر وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة".[2]

أيضا يعرف معهد جنوب إفريقيا لحوكمة الشركات *(IoDSA)* الحوكمة المصرفية بأنها: "إطار شامل يهدف إلى تعزيز دور مجالس الإدارة في الإشراف والرقابة، وضمان الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية، وتوفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة".[3]

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها:" تمثل مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة، التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، حيث تنطبق الحوكمة على البنوك العامة والخاصة".

وتعرف أيضا على أنها:" الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال دور كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد البنك مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية من عمليات مراقبة إدارة البنك ".[4]

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة المصرفية بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي على أساسها يتم إدارة شؤون البنك قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة.

---

[1] *Corporate Governance Institute, **"Bank Governance Practices,"** CGI Publications, 2019, P33.*

[2] *World Bank, **"Corporate Governance of Banks in Emerging Markets,"** World Bank Publications, Washington, 2014, P15.*

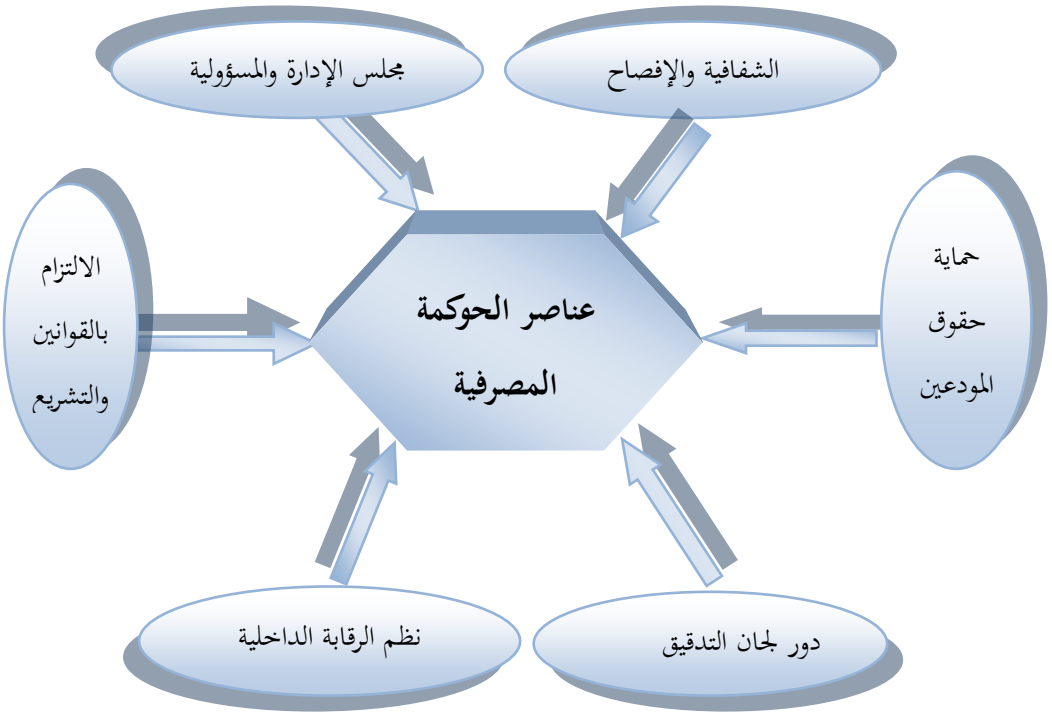
[3] *King IV Report on Corporate Governance for South Africa, Institute of Directors in Southern Africa, 2016, P25.*

[4] خرخاش سامية، فراحتية العيد، زلاقي وهيبة، **حوكمة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في إطار مخططها الاستراتيجي 2017 –2022 الاستراتيجي**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد08، العدد01، 2021، ص445.

ثانيا: عناصر الحوكمة المصرفية.

تشمل الحوكمة المصرفية مجموعة من العناصر الأساسية مثل مجلس الإدارة الفعّال، الشفافية، نظم الرقابة الداخلية، حماية حقوق المودعين، الالتزام بالقوانين، المسؤولية الاجتماعية، ودور لجان التدقيق والمكافآت. تساعد هذه العناصر في بناء نظام مصرفي قوي وشفاف، يعزز من ثقة المستثمرين واستقرار الأسواق المالية. ويمكن تمثيل عناصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): عناصر الحوكمة المصرفية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

1. مجلس الإدارة الفعّال:

مجلس الإدارة هو العنصر الأساسي في الحوكمة المصرفية، حيث يتحمل مسؤولية الإشراف على الإدارة التنفيذية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك. يركز مجلس الإدارة الفعّال على تقديم التوجيهات، والمصادقة على الخطط الاستراتيجية، وضمان وجود نظام رقابي داخلي فعال. يساهم المجلس أيضًا في الحفاظ على

التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، مثل المودعين والموظفين.[1] يساهم في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها.[2]

2. الشفافية والإفصاح:

الشفافية هي عنصر أساسي في الحوكمة المصرفية، حيث تضمن إفصاح البنوك عن جميع المعلومات المالية والمخاطر المحتملة بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب.[3] يساعد هذا في بناء ثقة المستثمرين والمساهمين، ويعزز من قدرة المساهمين على مراقبة أداء البنك واتخاذ قرارات مستنيرة. يشمل الإفصاح تقديم تقارير دورية حول الأداء المالي، وهيكل المديونية، والمخاطر المحتملة، والسياسات المتبعة.[4]

3. نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:

تشمل هذه النظم مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى حماية البنك من المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية. تعتبر لجان التدقيق وإدارة المخاطر من أهم مكونات هذه النظم، حيث تراقب هذه اللجان الالتزام بالسياسات، وتقييم فعالية الرقابة، وتحديد المخاطر المحتملة. تساهم هذه النظم في تقليل فرص الفساد وتعزيز الثقة داخل البنك.[5]

4. حماية حقوق المودعين والمساهمين:

تركز الحوكمة المصرفية على ضمان حماية حقوق المودعين والمساهمين، حيث يتم تطبيق سياسات شفافة تتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يشمل ذلك تفعيل آليات تمكن المساهمين من الاطلاع على المعلومات المالية، والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية، واختيار أعضاء مجلس الإدارة، وضمان حماية أموال المودعين من القرارات المالية الخاطئة.[6]

5. الالتزام بالقوانين والتشريعات:

---

[1] *Richard Leblanc, "**The Handbook of Board Governance**", Wiley, New York, 2016, pp120-122.*

[2] محمودي مليك، زروخي صباح، طاهر بعلة، **الحوكمة في البنوك الجزائرية بين متطلبات تطبيقها وواقع تبني مبادئها**، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد01، 2020، ص 304.

[3] زغبة طلال، عريوة محاد، **أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية –التجارية البنوك من عينة دراسة–**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد01، 2021، ص370.

[4] *Tommaso Palermo, Mike Power, & Simon Ashby, "**The Governance of Risk**", Oxford University Press, 2017, pp89.*

[5] *Michel Crouhy, Dan Galai, & Robert Mark, "**Risk Governance**", McGraw-Hill, 2014, pp150.*

[6] *Stephen Bainbridge, "**The New Corporate Governance in Theory and Practice**", Oxford University Press, 2008, pp76-78.*

يتطلب تطبيق الحوكمة المصرفية الالتزام بجميع القوانين المحلية والدولية والمعايير المالية التي تنظم عمل البنوك. يشمل ذلك الامتثال للمعايير الدولية مثل معايير لجنة بازل، التي تهدف إلى تعزيز استقرار النظام المالي وتقليل المخاطر التي قد تؤثر على البنوك. يساهم هذا الالتزام في حماية البنوك من العقوبات القانونية وتعزيز الاستقرار المالي.[1]

6. المسؤولية الاجتماعية:

تتضمن المسؤولية الاجتماعية للبنوك تبني سياسات تتماشى مع الأهداف الاجتماعية والبيئية. تسعى البنوك إلى تحقيق توازن بين تحقيق الأرباح والالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية، مثل المساهمة في تطوير المجتمع المحلي وحماية البيئة. تعمل الحوكمة المصرفية على تعزيز هذا الجانب من خلال وضع سياسات واضحة تدعم الالتزام الاجتماعي.[2]

7. دور لجان التدقيق والمكافآت:

تعد لجان التدقيق والمكافآت لها دورًا حيويًا في تعزيز الحوكمة المصرفية. تراقب لجنة التدقيق العمليات المالية والتقارير، وتضمن سلامة المعلومات المقدمة للمساهمين. أما لجنة المكافآت فتعمل على تنظيم مكافآت وحوافز الإدارة التنفيذية بما يتماشى مع أهداف البنك، مما يعزز من كفاءة الأداء.[3]

ثالثا: أهمية الحوكمة المصرفية

تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين الاستقرار المالي وتعزيز الكفاءة، مما يؤدي إلى خلق نظام مصرفي أكثر قوة واستدامة. تحقق الحوكمة ذلك من خلال وضع سياسات رقابية، وتعزيز الشفافية، وتطبيق نظم فعّالة لإدارة المخاطر، مما يزيد من الثقة بين البنوك والمساهمين والمجتمع ككل. هذا الاستقرار والثقة يعززان من قدرة البنوك على مواجهة الأزمات والتحديات الاقتصادية، ويسهمان في دعم النمو الاقتصادي على المدى الطويل. وتتمثل هذه الأهمية في:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة:

تُعتبر الشفافية والمساءلة من الركائز الأساسية للحوكمة المصرفية. تعني الشفافية توفير معلومات دقيقة وكاملة حول الأداء المالي والإداري للبنوك، بما في ذلك الإفصاح عن المخاطر، والعمليات الداخلية، والقرارات

[1] *Benton Gup, "**Corporate Governance and Banking**", Edward Elgar Publishing, 2007, pp34.*
[2] *Jill Solomon, **op cit**, pp122.*
[3] *Richard Leblanc, "**Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice,**" John Wiley & Sons, New York, 2010, pp135.*

الاستراتيجية. تسهم الشفافية في بناء الثقة بين البنوك والمساهمين وأصحاب المصلحة، وتساعدهم في فهم كيفية إدارة البنك لعملياته وأصوله، أما المساءلة فتشير إلى ضرورة أن يتحمل مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم. من خلال المساءلة، كما يمكن للمساهمين وأصحاب المصلحة متابعة أعمال البنوك واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود تجاوزات. تمنع الحوكمة المصرفية سوء استخدام السلطة وتضمن تقديم تقارير دورية إلى المساهمين، مما يتيح لهم تقييم أداء البنك واتخاذ القرارات المناسبة.[1]

2. تحسين إدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر جزءاً محورياً من الحوكمة المصرفية، حيث تضع البنوك سياسات وإجراءات تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها، ومن ثم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة. تتضمن المخاطر التي يتم التركيز عليها في الحوكمة المصرفية المخاطر التشغيلية (مثل الفشل التكنولوجي أو الأخطاء البشرية)، والمخاطر المالية (مثل القروض غير المسددة)، والمخاطر القانونية (الامتثال للقوانين والتشريعات). من خلال حوكمة مصرفية يمكن للبنوك وضع آليات رقابة فعّالة تحد من تعرضها للمخاطر، مثل التدقيق الداخلي، ولجان إدارة المخاطر، ونظم الامتثال.[2]

3. حماية حقوق المودعين والمساهمين:

تسعى الحوكمة المصرفية إلى حماية حقوق المودعين والمساهمين، وذلك من خلال إنشاء آليات تضمن سلامة أموال المودعين وتعزز من قيمة استثمارات المساهمين. يقوم ذلك على وضع سياسات تُلزم البنوك بالكشف عن المعلومات المالية والقرارات الكبرى، ما يُمكّن المساهمين من مراقبة أداء البنك والمشاركة في اتخاذ القرارات، وحماية حقوق المساهمين والمودعين تزيد من ثقتهم في النظام المصرفي، مما يُعزز من الاستقرار المالي ويزيد من استثماراتهم في القطاع.

4. تحسين الكفاءة التشغيلية والاستدامة:

من خلال الحوكمة المصرفية، تستطيع البنوك تحسين كفاءتها التشغيلية عبر تبني هيكل تنظيمي فعال ونظم رقابية قوية تقلل من الفساد. يساعد ذلك في تحسين إدارة الموارد وتوجيهها بشكل أكثر كفاءة نحو تحقيق أهداف البنك. كما تدعم الحوكمة المصرفية تبني سياسات استدامة طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد البيئية

[1] *Christine Mallin, **op cit**, p27.*

[2] *Basel Committee on Banking Supervision, "**Principles for the Sound Management of Operational Risk**", Bank for International Settlements, 2011, pp10-12.*

والاجتماعية. يؤدي تحسين الكفاءة إلى تعزيز قدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية متميزة وتحقيق أرباح أعلى، مما يعزز من موقعه التنافسي.[1]

5. تعزيز ثقة المستثمرين:

تعزز الحوكمة المصرفية ثقة المستثمرين من خلال تقديم بيئة مالية مستقرة، وإتباع ممارسات شفافة ومسؤولة. تُعد الثقة بين المستثمرين والبنوك ضرورية لجذب الاستثمارات وزيادة رأس المال، مما ينعكس إيجابيًا على استقرار الأسواق المالية. تضمن حوكمة البنوك إفصاحاً شاملاً وشفافاً يتيح للمستثمرين تقييم المخاطر واتخاذ قرارات استثمارية مدروسة، مما يؤدي إلى تدفق المزيد من رأس المال إلى القطاع المصرفي.[2]

ومن أهم مزايا الحوكمة في البنوك ما يلي: [3]

- رفع أداء المستوى المصرفي والنمو الاقتصادي ومن ثم التقدم والتنمية الدولية؛
- جذب الاستثمار الأجنبي وتشجيع رأس المال المحلي للاستثمار في المشروعات الوطنية، وضمان تدفق الأموال المحلية وحتى دوليا؛
- تجنب انزلاق البنوك في المشاكل المالية والمحاسبية، بما يعمل على دعم واستقرار نشاط البنوك ومنع حدوث الانهيارات في الأجهزة المصرفية، وأسواق المال الوطنية والدولية؛
- الحصول على مجلس إدارة قوي له القدرة على اختيار مدراء ذو كفاءة وأهلية على تنفيذ أنشطة البنك في إطار قانوني وبطريقة أخلاقية؛
- كما تعمل على تصميم نظام شفاف للرقابة والمراجعة يهدف إلى تقييم الالتزام بالقوانين وتصحيح الخلل[4].

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ تطبيق الحوكمة المصرفية.

تساهم الحوكمة المصرفية من خلال مبادئها في تحقيق وبناء نظام مصرفي أكثر استقرارًا وكفاءة، مما يعود بالنفع على الاقتصاد ككل،

---

[1] *Bob Tricker, **"Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices"**, Oxford University Press, 2019, pp 45.*

[2] *Stijn Claessens Burcin Yurtoglu, **"Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey"**, World Bank Publications, Washington, 2013, pp18-19.*

[3] أمال عياري، أبو بكر خالد، مرجع سابق، ص10.

[4] محمد أبو النصر مدحت، **الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص51.

أولا: أهداف الحوكمة المصرفية.

تهدف الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى تحقيق العديد من الأهداف أبرزها:

- تهدف الحوكمة المصرفية إلى تعزيز الشفافية من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المساهمين والمودعين والجهات الرقابية. من خلال الإفصاح الجيد، يمكن لأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على معلومات موثوقة. كما تسهم المساءلة في تحميل المسؤولين لقراراتهم وأفعالهم، مما يرفع من مستوى الثقة في البنوك؛
- تسعى الحوكمة المصرفية إلى ضمان حماية حقوق المساهمين والمودعين من خلال وضع سياسات واضحة تنظم مشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوفير آليات لحماية أموال المودعين. تساهم هذه السياسات في خلق بيئة عمل تتسم بالأمان المالي والثقة بين جميع الأطراف؛
- الحوكمة المصرفية لها دورًا رئيسيًا في تحسين إدارة المخاطر، حيث يتم وضع نظم رقابية وسياسات داخلية تحدد آليات إدارة المخاطر التشغيلية والمالية. يساعد ذلك في تحديد وتقييم المخاطر بفعالية، وتطبيق استراتيجيات لتجنبها أو الحد منها، مما يساهم في استقرار البنوك وتقليل فرص التعرض للأزمات؛[1]
- تساهم الحوكمة المصرفية في رفع كفاءة العمليات المصرفية من خلال وضع هياكل تنظيمية فعالة، وتعزيز التفاعل بين الإدارات المختلفة، وتحسين تخصيص الموارد. يساعد هذا في تحقيق أهداف البنك بفعالية وتحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل، مما يعزز من موقع البنك في السوق التنافسي؛
- تسعى الحوكمة المصرفية إلى زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة من خلال توفير بيئة تنظيمية موثوقة وشفافة. يؤدي ذلك إلى تحسين سمعة البنوك وجذب المزيد من الاستثمارات، ما يعزز من استقرار النظام المالي؛[2]
- تساهم الحوكمة المصرفية في تعزيز الامتثال للقوانين المحلية والمعايير الدولية من خلال إنشاء إطار تنظيمي يُلزم البنوك بإتباع أفضل الممارسات المصرفية العالمية. يؤدي هذا الامتثال إلى تحسين الاستقرار المالي وتجنب المشكلات القانونية والمالية.[3]

---

[1] *Jonathan Macey, Maureen O'Hara, "**The Corporate Governance of Banks",** Economic Policy Review, Federal Reserve Bank of New York, 2003, p99.*

[2] *Gerard Caprio, Ross Levine, "**Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations",** Financial Sector Governance: The Roles of the Public and Private Sectors, 2002, p28.*

[3] *Marco Becht., Patrick Bolton., & Ailsa Roell, "**Why Bank Governance Is Different**", Oxford Review of Economic Policy, 2011, p443.*

ثانيا: مبادئ الحوكمة المصرفية.

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية مجموعة من المبادئ الخاصة بالحوكمة المصرفية التي تهدف إلى تعزيز دور مجالس الإدارة، وضمان كفاءة الإدارة التنفيذية، وتحقيق الحماية للمساهمين والمودعين، وتأتي هذه المبادئ كاستجابة مباشرة للأزمات المالية التي كشفت عن ثغرات في الحوكمة وإدارة المخاطر في العديد من البنوك. ومن هنا، هدفت لجنة بازل من خلال هذه المبادئ إلى وضع إطار شامل يدعم البنوك في تبني ممارسات حوكمة متينة وفعالة. ولتفعيل هذا الإطار، يجب على البنوك التركيز على تفعيل نظام رقابي يضمن الشفافية والمساءلة والعدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، تتمثل المبادئ التي وضعتها لجنة بازل للحوكمة المصرفية لعام 2015، والتي تشكل دعامة أساسية لتحقيق الاستقرار المالي وضمان حوكمة رشيدة في القطاع المصرفي كما يلي:

1. المبدأ الأول: مسؤولية مجلس الإدارة.

يشدد هذا المبدأ على أن مجلس الإدارة هو المسؤول الرئيسي عن الإشراف على البنك وتحديد استراتيجيته، مع وضع رؤية واضحة للأهداف التي يرغب البنك في تحقيقها. يتضمن ذلك تحديد التوجهات الاستراتيجية للبنك والموافقة على السياسات الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر والامتثال والرقابة الداخلية. يجب على مجلس الإدارة ضمان وجود نظم رقابية كافية للتحقق من سلامة عمليات البنك، وفعالية السياسات المتبعة. يتحمل المجلس أيضًا مسؤولية الحفاظ على ثقافة الحوكمة الجيدة داخل البنك وتعزيز الشفافية والمساءلة بين أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية.[1]

2. المبدأ الثاني: كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة.

هذا المبدأ يؤكد على أهمية أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة والخبرة المناسبة لأداء مهامهم بفعالية. يجب على المجلس أن يضم أعضاء يمتلكون مزيجًا من المهارات والخبرات الضرورية، مثل الخبرة في مجالات القانون، والمالية، والمخاطر، والحوكمة. ويجب أن يلتزم الأعضاء بتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بصفة دورية، من خلال حضور الدورات التدريبية والتطوير المستمر. التنوع في المجلس يساعد في إثراء المناقشات ويضمن اتخاذ قرارات أكثر شمولاً.

3. المبدأ الثالث: تحديد الأدوار والمسؤوليات للإدارة التنفيذية

[1] *Basel Committee on Banking Supervision, "**Corporate Governance Principles for Banks**", Bank for International Settlements, 2015, pp5-6.*

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة تحديد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للإدارة التنفيذية لضمان الانفصال بين صلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. تهدف هذه الخطوة إلى تجنب تضارب المصالح وضمان أن جميع الأطراف المعنية تدرك مسؤولياتها بشكل واضح. يجب على الإدارة التنفيذية تنفيذ السياسات التي يقرها مجلس الإدارة وتقديم تقارير دورية حول الأداء، والامتثال، وإدارة المخاطر.

4. المبدأ الرابع: الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

تُعتبر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من الحوكمة المصرفية الجيدة. يهدف هذا المبدأ إلى ضمان وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يحدد ويقيم ويتابع جميع أنواع المخاطر التي تواجه البنك، مثل المخاطر المالية، التشغيلية، القانونية، والائتمانية. ويجب على البنوك إنشاء لجان متخصصة في إدارة المخاطر، وضمان فاعلية نظم الرقابة الداخلية. تشمل الرقابة الداخلية وجود إجراءات واضحة لضمان الالتزام بالسياسات والقوانين.

5. المبدأ الخامس: الشفافية والإفصاح.

يشدد هذا المبدأ على أهمية تقديم تقارير شفافة وواضحة حول جميع الجوانب المتعلقة بأداء البنك، بما في ذلك الجوانب المالية وغير المالية، وقرارات مجلس الإدارة، والمخاطر المحتملة. تتضمن الشفافية الإفصاح عن السياسات، والإجراءات، ونتائج التدقيق، والبيانات المالية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. تهدف الشفافية إلى تعزيز ثقة المستثمرين والمساهمين في إدارة البنك وضمان أنهم يحصلون على معلومات موثوقة لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية.[1]

6. المبدأ السادس: حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع سياسات وإجراءات لضمان حماية حقوق جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والمودعين والموظفين. يجب أن يتمتع المساهمون بحقوق المشاركة في الاجتماعات العامة، والتصويت، وتلقي المعلومات المالية والمعلومات الأخرى بشكل دوري. ويشمل ذلك أيضًا حماية أموال المودعين من خلال التزام البنك بمعايير الحوكمة والامتثال للقوانين المالية.[2]

7. المبدأ السابع: استقلالية الرقابة والإشراف.

[1] *Jill Solomon, **op cit**, p108.*

[2] *Basel Committee on Banking Supervision, **op cit**, p13-14.*

ينبغي أن تكون الرقابة على البنك مستقلة عن الإدارة التنفيذية لضمان الفاعلية. يساهم هذا المبدأ في تعزيز الحوكمة الجيدة عن طريق ضمان عدم تأثير الإدارة التنفيذية على لجان الرقابة والتدقيق. يجب أن تكون لجان التدقيق وإدارة المخاطر مستقلة، وتضم أعضاء يمتلكون الخبرة والكفاءة لمراقبة الامتثال وتقييم أداء الإدارة.[1]

8. المبدأ الثامن: التوجه نحو إدارة المخاطر الاستراتيجية.

يشدد هذا المبدأ على أهمية أن تمتلك البنوك رؤية واضحة لإدارة المخاطر الاستراتيجية، تتضمن جميع التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على استقرار البنك. يجب على البنوك مراقبة وتقييم بيئة الأعمال المحيطة باستمرار، والاستعداد للتغيرات في البيئة الاقتصادية والمالية. يشمل هذا التعامل مع الابتكارات التكنولوجية والضغوط التنافسية.

9. المبدأ التاسع: توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف.

يشير هذا المبدأ إلى أن نظام المكافآت والحوافز يجب أن يكون متماشيًا مع الأهداف طويلة الأجل للبنك. يجب أن تُحفز سياسات المكافآت السلوك المسؤول الذي يعزز الاستقرار المالي ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ينبغي أن تكون الحوافز قائمة على الأداء المربوط بالنتائج طويلة الأجل وليس على المكاسب قصيرة الأجل التي قد تزيد من مستوى المخاطر.[2]

تُعد هذه المبادئ التسعة أساسًا لتطبيق الحوكمة الجيدة في البنوك، حيث تهدف إلى تحقيق الشفافية، والاستقلالية، والكفاءة، والعدالة، والامتثال، والاستدامة المالية. تعمل هذه المبادئ على تحسين إدارة البنوك، وحماية مصالح المساهمين والمودعين، وتعزيز الاستقرار المالي على المدى الطويل.

المطلب الثالث: آليات الحوكمة المصرفية.

لتفعيل آليات الحوكمة المصرفية وجب وضع العديد من القوانين والإرشادات والمعايير التي تهدف إلى تعزيز الشفافية، وتحقيق المساءلة، وضمان استقرار القطاع المالي.

أولا: آليات الحوكمة المصرفية.

[1] *Richard Leblanc, "**The Handbook of Board Governance**", op cit, p90.*

[2] حمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 09، 2009، ص18.

لكي تتمكن البنوك من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه، وتشمل هذه العوامل على مجموعتين :

1. الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية:

تشير الآليات الداخلية إلى السياسات والإجراءات التي تتبناها البنوك لضمان الحوكمة الجيدة على مستوى الإدارة والمراقبة والإشراف. تتمثل في:

أ. مجلس الإدارة ولجانه المتخصصة:

يُعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن توجيه البنك ووضع استراتيجياته والإشراف على الأداء العام. لتحقيق الفعالية،[1] يجب أن يتضمن المجلس لجانًا متخصصة تتمثل في:[2]

- لجنة التدقيق: تختص بمراجعة وتقييم النظام المالي الداخلي والتحقق من دقة التقارير المالية؛
- لجنة المخاطر: تهدف إلى مراقبة المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية وتقديم تقارير منتظمة لمجلس الإدارة؛
- لجنة المكافآت: تتولى وضع سياسات المكافآت والمزايا بناءً على أداء الموظفين وأهداف البنك طويلة الأجل.

ب. نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:

تشمل هذه الآلية إنشاء أنظمة داخلية لتحديد وتقييم المخاطر المالية، التشغيلية، والقانونية. تشمل الرقابة الداخلية وجود إطار واضح للمساءلة ومراجعة دورية للعمليات لضمان الامتثال. تهدف هذه الآلية إلى حماية البنك من المخاطر المحتملة وتعزيز الشفافية.

ج. الشفافية والإفصاح الداخلي:

تعتبر الشفافية عنصراً في الحوكمة المصرفية، حيث يتعين على الإدارة التنفيذية تقديم تقارير دورية وشاملة لمجلس الإدارة حول الأداء والمخاطر. تساعد هذه الآلية في بناء ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة في إدارة البنك وتوجيهه.

د. سياسات المكافآت والحوافز:

---

[1] ياسر تاج السر، لبنى محمد حسن، **آليات الحوكمة المصرفية ودورها في تخفيض مخاطر التشغيل: دراسة ميدانية لعينة من المصارف السودانية**، مجلة كلية التجارة العلمية، الجلد01، العدد01، جامعة النيلين،2015، ص165.

[2] *Adams, Hamid Mehran, "**Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies**", Journal of Financial Intermediation, 2012, p239.*

تشمل هذه الآلية وضع سياسات مكافآت واضحة وعادلة تشجع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل وتمنع السلوكيات غير المسؤول. يجب أن تكون المكافآت مبنية على الأداء، وأن تحفز تحقيق الاستدامة المالية.[1]

2. الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية

الآليات الخارجية تشمل العوامل والقواعد التي تفرضها الجهات الخارجية مثل الجهات التنظيمية وأسواق المال، لضمان التزام البنوك بممارسات الحوكمة الجيدة. وهي:

أ. الرقابة والإشراف من الجهات التنظيمية:

تتولى الجهات التنظيمية مسؤولية الإشراف على البنوك من خلال وضع معايير وقواعد ملزمة. تشمل هذه القواعد متطلبات رأس المال، معايير الإفصاح، ونظم إدارة المخاطر. تقوم الجهات التنظيمية بإجراء فحوصات دورية للتأكد من الالتزام وتحقيق الاستقرار المالي، وتتمثل هذه الجهات في:

- البنك المركزي هو الجهة الرئيسية للرقابة المالية في معظم الدول، ويُعد أعلى سلطة تنظيمية للبنوك. يتولى البنك المركزي مسؤولية الإشراف على النظام المالي، ويتضمن ذلك تحديد سياسات النقد، ووضع معايير إدارة المخاطر، والإشراف على البنوك التجارية لضمان استقرار القطاع المالي. حيث يقوم البنك المركزي بوضع السياسات النقدية التي تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد، مثل تحديد أسعار الفائدة ومراقبة التضخم، كما يقوم البنك المركزي بإصدار التراخيص للبنوك التجارية ومراقبة التزامها بالمعايير، ومراقبة تنفيذ القوانين المصرفية والالتزام بمعايير السيولة ورأس المال، وفي حالة حدوث أزمات مالية، يتدخل البنك المركزي لضمان استقرار النظام المالي من خلال تقديم قروض طارئة أو شراء الأصول المالية؛[2]
- هيئات الرقابة المالية هي جهات مستقلة أو حكومية تشرف على جميع الأنشطة المالية، بما في ذلك البنوك، شركات التأمين، وأسواق الأوراق المالية. تهدف هذه الهيئات إلى ضمان الشفافية وحماية حقوق المستثمرين والمودعين. تقوم الهيئات المالية بوضع معايير للإفصاح المالي التي يجب على البنوك الالتزام بها؛ تقوم الهيئة بمراجعة الأنشطة المالية للبنوك والتأكد من التزامها بالقوانين واللوائح؛ حماية حقوق المستثمرين والمودعين: تهدف الهيئة إلى حماية حقوق المستثمرين والمودعين من خلال فرض سياسات مالية عادلة وشفافة.

ب. الامتثال لمعايير ولجان دولية:

---

[1] *Lucian Bebchuk., Jess Fried, "**Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation**", Harvard University Press, 2004, p75.*

[2] *Frederic Mishkin, "**The Economics of Money, Banking, and Financial Markets**", Pearson, 2016, p321-324.*

البنوك تحتاج إلى الالتزام بمعايير ولجان دولية مثل لجنة بازل للرقابة المصرفية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). تعمل هذه المعايير على توجيه ممارسات الحوكمة وتحديد إطار شامل للشفافية والإفصاح وإدارة المخاطر.[1]

ج. دور السوق المالي والمساهمين:

تتعلق هذه الآلية بالمساهمين الذين يراقبون أداء البنك، ويشمل ذلك تقييم استراتيجياته، ومتابعة التقارير المالية، وحضور الاجتماعات العامة. كما يُعتبر السوق المالي عاملاً رئيسياً في زيادة الشفافية والإفصاح من خلال تقييم مستمر للأداء المالي للبنوك.[2]

د. المدققين الخارجين:

المدققين الخارجين لهم دورًا مهمًا في التأكد من دقة التقارير المالية وامتثالها للمعايير المحاسبية. يقوم المدققين بمراجعة العمليات الداخلية للبنك وتقديم تقرير مستقل للمساهمين عن مدى دقة وشفافية التقارير المالية.

تمثل الآليات الداخلية الأساس في تحقيق الحوكمة الفعالة، حيث تهدف إلى تعزيز الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر داخل البنك. بينما تُسهم الآليات الخارجية في ضمان التزام البنوك بالمعايير الدولية وتعزيز ثقة المستثمرين والمودعين. يعتمد نجاح الحوكمة المصرفية على التنسيق بين الآليات الداخلية والخارجية لضمان الالتزام بأفضل الممارسات والحفاظ على الاستقرار المالي. إن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي إلى دعم وسلامة الجهاز

ثانيا: الجهود الدولية لتفعيل آليات الحوكمة.

قامت منظمات دولية عديدة بوضع إرشادات وتوصيات لتطبيق حوكمة مصرفية فعّالة، وكان لهذه الجهود أثر كبير في تقليل المخاطر النظامية وتحسين الإدارة المالية. فيما يلي بعض الجهود الدولية البارزة التي ساهمت في تفعيل آليات الحوكمة المصرفية:

1. إطار العمل الخاص بالممارسات السليمة للجنة بازل (BCBS)

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية إرشادات متخصصة تحت اسم "الممارسات السليمة للحوكمة المصرفية"، والتي تهدف إلى تقديم إرشادات للبنوك حول كيفية إدارة المخاطر التشغيلية والمالية والتدقيق الداخلي. تُعَد هذه الإرشادات معيارًا يحتذي به ويُطبق في العديد من البنوك حول العالم.[3]

---

[1] *Organization for Economic Co-operation and Development, **"G20/OECD Principles of Corporate Governance"**, op cit, p32.*

[2] *Thomas Clarke, **op cit**, p 96.*

[3] *Basel Committee on Banking Supervision, **op cit**, p5-7.*

2. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لحوكمة الشركات

قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بوضع مبادئ حوكمة الشركات في عام 1999، والتي تم تحديثها لاحقًا، وتعد هذه المبادئ مرجعية للعديد من الدول في تحسين نظم الحوكمة المصرفية. تشمل المبادئ حماية حقوق المساهمين، تعزيز الشفافية، وضمان العدالة لجميع أصحاب المصالح.[1]

3. إرشادات البنك الدولي للحوكمة المصرفية

يُعد البنك الدولي أحد الجهات الرائدة في تعزيز الحوكمة المصرفية، حيث يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في الأنظمة المالية العالمية، مما يضمن استقرار النظام المصرفي ويعزز الثقة لدى المستثمرين والمودعين. يشدد البنك الدولي على أهمية تقديم معلومات واضحة حول أنشطة البنوك، بما في ذلك الإفصاح عن الأصول والمخاطر. هذا يساعد المستثمرين وأصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة. ينصح البنك الدولي بتعزيز دور مجالس الإدارة في مراقبة الأداء المالي للبنك وضمان الامتثال للقوانين. تركز إرشادات البنك الدولي على ضرورة تطبيق نظم فعالة لإدارة المخاطر، بحيث تضمن الحماية من المخاطر التشغيلية والمالية والامتثال للتشريعات المحلية والدولية.[2]

4. إرشادات صندوق النقد الدولي للحوكمة المصرفية:

يساهم صندوق النقد الدولي في وضع معايير الحوكمة المصرفية من خلال توجيهاته وبرامجه للإصلاح المالي في العديد من الدول. تهدف إرشادات الصندوق إلى تعزيز الاستقرار المالي وتقليل الفجوات التنظيمية التي قد تؤدي إلى أزمات مالية. يشدد الصندوق على ضرورة وجود رقابة صارمة من الهيئات التنظيمية، حيث يتم التأكد من امتثال البنوك لمعايير رأس المال ومتطلبات السيولة. يدعو صندوق النقد الدولي البنوك إلى الامتثال لمعايير لجنة بازل، خصوصًا فيما يتعلق بإدارة المخاطر وتحديد رأس المال المطلوب. يعزز الصندوق من أهمية وجود سياسات تضمن حماية حقوق المساهمين، خصوصًا الأقلية منهم، وكذلك حماية حقوق العملاء والموظفين.[3]

---

[1] *Organization for Economic Co-operation and Development, **op cit**, p28.*

[2] *World Bank, "**Global Financial Development Report 2016: Corporate Governance of Banks",** World Bank Publications, Washington, 2016, p54.*

[3] *International Monetary Fund, "**Sound Practice in Banki:ng Supervision: A Comprehensive Framework",** IMF Publication, 2018, p70-73.*

تواجه البنوك، خصوصًا في الدول النامية، عدة تحديات في تطبيق إرشادات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، من بينها ضعف البنية التحتية المالية، والقيود التنظيمية، والافتقار إلى الكفاءات والخبرات الضرورية في مجال إدارة المخاطر والحوكمة المصرفية.[1]

تساهم إرشادات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في توفير إطار عمل متكامل لتحقيق الحوكمة الرشيدة في البنوك. هذه الإرشادات تعمل على تحسين الشفافية والامتثال وإدارة المخاطر، مما يعزز من استقرار النظام المصرفي العالمي.

5. قانون ساربانز–أوكسلي (*SOX*) في الولايات المتحدة (2002):

صدر قانون ساربانز–أوكسلي (*Sarbanes-Oxley Act*)، المعروف باختصار بـ "*SOX*"، في عام 2002 في الولايات المتحدة كاستجابة مباشرة للعديد من الفضائح المالية الكبرى التي هزت السوق، مثل فضائح شركتي "أنرون" و"وورلد كوم"، حيث كشفت هذه الفضائح عن وجود ثغرات في الرقابة الداخلية وعمليات الإفصاح المالي. كان هدف القانون هو تعزيز الثقة بالتقارير المالية، وزيادة شفافية الشركات المدرجة، وتقوية الرقابة على الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة، لضمان حماية أكبر للمستثمرين.

يسعى القانون إلى ضمان تقديم معلومات مالية دقيقة وشفافة للمستثمرين، وتقليل المخاطر الناتجة عن التلاعب في البيانات المالية؛ زيادة الثقة بالتقارير المالية من خلال فرض القانون على الشركات بإتباع معايير محاسبية صارمة والإفصاح عن البيانات المالية بشكل دقيق، مما يعزز من ثقة المستثمرين؛ توفير حماية أكبر للمستثمرين من خلال إلزام الشركات بإجراءات رقابية صارمة، يصبح لدى المستثمرين أمان أكبر حول استثماراتهم.[2]

أ. **أبرز أحكام قانون ساربانز–أوكسلي**: تمثلت أحكام قانون ساربانز–أوكسلي كالتالي:

- إنشاء مجلس الرقابة على المحاسبة العامة للشركات *(PCAOB)*: أنشأ القانون مجلس الرقابة على المحاسبة العامة للشركات *(Public Company Accounting Oversight Board - PCAOB)* كهيئة مستقلة تشرف على مهنة المحاسبة العامة، وتقوم بإصدار معايير التدقيق، والتأكد من التزام شركات التدقيق بها؛

[1] *Gerard Caprio, Ross Levine, **op cit**, p101.*

[2] *Sarbanes-Oxley Act of 2002, **op cit**, p50-55.*

- استقلالية المدققين الخارجيين: فرض القانون قيودًا على علاقة شركات التدقيق مع عملائها لضمان استقلاليتها. يمنع *SOX* شركات التدقيق من تقديم خدمات استشارية للشركات التي تقوم بتدقيق حساباتها لتجنب تضارب المصالح؛
- مسؤولية الإدارة التنفيذية عن التقارير المالية: أحد أهم جوانب قانون *SOX* هو تحميل الإدارة التنفيذية، وخاصة الرئيس التنفيذي *(CEO)* والرئيس المالي *(CFO)*، مسؤولية شخصية عن دقة التقارير المالية. يتعين على هؤلاء المسؤولين توقيع التقارير المالية وتأكيد دقتها وامتثالها للمعايير المحاسبية؛
- تقارير الرقابة الداخلية على العمليات المالية :يتطلب القانون من الشركات إعداد تقارير دورية عن نظم الرقابة الداخلية لديها، وتقييم فعالية هذه النظم لضمان دقة التقارير المالية. يجب على المدققين الخارجيين مراجعة هذه التقارير وتقديم رأيهم حول كفاءة هذه النظم؛[1]
- تشديد العقوبات على الاحتيال المالي: زاد القانون من العقوبات على الجرائم المالية المتعلقة بالاحتيال والتلاعب في التقارير المالية. فرض *SOX* عقوبات جنائية صارمة تصل إلى السجن لسنوات طويلة لمن يثبت تورطه في جرائم مالية؛
- حماية المبلغين عن المخالفات *(Whistleblower Protection)*: يهدف القانون إلى حماية الموظفين الذين يقومون بالإبلاغ عن مخالفات مالية داخل شركاتهم. يحظر *SOX* أي إجراءات انتقامية ضد المبلغين ويعزز حقهم في الإبلاغ عن سوء السلوك المالي.

ب. آثار قانون ساربانز–أوكسلي على الحوكمة المصرفية:

أدى تطبيق قانون *SOX* إلى إحداث تغييرات جوهرية في هيكل الحوكمة المصرفية، حيث أوجب على البنوك تحسين أنظمتها الرقابية وتطبيق أعلى معايير الشفافية والمتمثل في:

- تحسين الشفافية المالية: أصبح لدى البنوك والجهات المصرفية التزام قوي بالإفصاح عن التقارير المالية الدقيقة، مما يساعد في تعزيز ثقة المستثمرين؛
- تعزيز المساءلة الإدارية: رفع مستوى المساءلة من خلال تحميل الإدارة التنفيذية مسؤولية شخصية عن التقارير المالية؛

[1] *Larry Ribstein, "**Market vs. Regulatory Responses to Corporate Fraud: A Critique of the Sarbanes-Oxley Act of 2002**", Journal of Corporation Law, 2002, p21.*

- تقليل تضارب المصالح: قيود القانون على علاقة شركات التدقيق مع عملائها عززت من استقلالية المدققين وقللت من تضارب المصالح؛
- دعم حقوق المساهمين: أتاح القانون للمساهمين معلومات مالية موثوقة وشفافة، مما ساعدهم في اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة.

ج. تحديات تطبيق قانون ساربانز–أوكسلي:

رغم الفوائد الكبيرة التي قدمها القانون، واجهت الشركات والبنوك تحديات عدة منها:

- تكاليف الامتثال المرتفعة: فرض *SOX* على الشركات تكاليف إضافية لتحسين نظم الرقابة والتقارير؛
- تعقيدات تنظيمية: واجهت بعض الشركات صعوبة في تلبية المتطلبات المتزايدة للامتثال بسبب تعقيداتها.[1]

5. دور البنك المركزي الأوروبي (*ECB*) وهيئة البنوك الأوروبية (*EBA*):

البنك المركزي الأوروبي (*ECB*) وهيئة البنوك الأوروبية (EBA) يعدان من أبرز الجهات التنظيمية الأوروبية التي لها دوراً محورياً في تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية. يهدف كل منهما إلى تعزيز استقرار النظام المالي في الاتحاد الأوروبي، وتحقيق الشفافية والامتثال لدى البنوك في دول الاتحاد. ويتمثل دور كل من هاتين الجهتين كالتالي:

أ. دور البنك المركزي الأوروبي *(ECB)*:

يقوم البنك المركزي الأوروبي بدور رئيسي في تنظيم ومراقبة البنوك، حيث يتمتع بصلاحيات واسعة تشمل:[2]

- وضع المعايير الرقابية: يضع البنك معايير تنظيمية ورقابية تستهدف حماية استقرار النظام المصرفي؛
- الإشراف على البنوك الكبرى: يقوم البنك المركزي الأوروبي بالإشراف على أكبر البنوك في منطقة اليورو لضمان التزامها بالمعايير الرقابية المعمول بها؛
- يقوم البنك المركزي الأوروبي بمهمة الرقابة المصرفية بشكل مباشر من خلال تنفيذ اختبارات لتحمل الضغوط المالية، مما يسمح له بتقييم مدى قدرة البنوك على مواجهة الأزمات الاقتصادية؛
- يفرض البنك المركزي الأوروبي على البنوك الاحتفاظ بمستويات كافية من رأس المال لضمان الاستقرار المالي وتقليل المخاطر؛

[1] *John Coate., "**The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act**", Journal of Economic Perspectives, 2007, p91.*

[2] *European Central Bank, "**Annual Report on Supervisory Activities**", ECB Publications, 2020, p15.*

- أصدر البنك المركزي الأوروبي العديد من التشريعات لتعزيز الحوكمة المصرفية، منها: التوجيهات الخاصة بالرقابة الموحدة، التي تهدف إلى تعزيز الرقابة على مستوى الاتحاد الأوروبي؛ لوائح تنظيمية بشأن الحد الأدنى من متطلبات رأس المال والسيولة، التي تهدف إلى حماية النظام المصرفي من الأزمات المالية.

ب. دور هيئة البنوك الأوروبية *(EBA)*:

تسعى هيئة البنوك الأوروبية إلى تحقيق التكامل بين سياسات الرقابة المالية في الدول الأوروبية. وتركز الهيئة على:

- وضع معايير تنظيمية: تعمل *EBA* على وضع معايير رقابية موحدة لضمان الشفافية وتسهيل التنسيق بين الجهات الرقابية في الاتحاد الأوروبي؛
- تعزيز حماية حقوق المودعين والمستثمرين: تشجع الهيئة البنوك على تطبيق سياسات حوكمة فعالة تضمن حماية حقوق جميع الأطراف المعنية؛
- التقييم الدوري للبنوك: من خلال جمع البيانات وتحليلها، مما يساعد على تحديد نقاط الضعف والمخاطر.
- إعداد تقارير رقابية دورية: تصدر الهيئة تقارير عن التزام البنوك بمعايير الحوكمة، وتوضح أداء البنوك في تطبيق أفضل الممارسات الرقابية.

تشمل المبادرات التي قامت بها هيئة البنوك الأوروبية لدعم الحوكمة المصرفية:

- إصدار إطار "الحد الأدنى من معايير إدارة المخاطر"، الذي يحدد سياسات فعالة للتعامل مع المخاطر المصرفية؛
- التوجيهات بشأن الشفافية والإفصاح، التي تُلزم البنوك بالكشف عن البيانات المالية والامتثال للمعايير المحاسبية.[1]

يعمل البنك المركزي الأوروبي وهيئة البنوك الأوروبية على تحقيق تنسيق فعال بينهما لتوحيد الإجراءات والقرارات المتعلقة بالحفاظ على استقرار النظام المالي. يتضمن ذلك:

- إصدار توجيهات مشتركة: يتعاون كلا الجهتين لإصدار توجيهات شاملة تخص إدارة المخاطر والشفافية؛
- تبادل المعلومات: يتم تبادل المعلومات بينهما بانتظام لضمان فهم شامل للأوضاع المالية في الاتحاد الأوروبي.[1]

[1] *European Banking Authority, "**Risk Assessment Report**", EBA Publications, 2021, p10-15.*

6 مبادرات مجموعة العشرين (*G20*) لتعزيز الحوكمة المالية العالمية:

مجموعة العشرين (*G20*) لعبت دورًا محوريًا في تعزيز الحوكمة المالية العالمية، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية لعام 2008، التي أكدت الحاجة إلى تعاون دولي أكبر لضمان استقرار النظام المالي العالمي. اتخذت عدة خطوات لتعزيز الحوكمة المالية وتوفير إطار تنظيمي يتناسب مع التحديات العالمية. تشمل سلسلة من المبادرات لتعزيز الحوكمة المالية العالمية، منها:

أ. تعزيز الشفافية والإفصاح المالي: ركزت مجموعة العشرين على أهمية الشفافية والإفصاح لضمان استقرار الأسواق المالية. وقد تم دعم هذا التوجه من خلال مطالبات بإصدار تقارير مالية موحدة ومتسقة على مستوى الدول الأعضاء، وتطبيق معايير دولية للإفصاح مثل المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية.[2]

ب. تطوير هيكل الرقابة المصرفية: مجموعة العشرين دعمت إنشاء هيكل رقابة موحد يعتمد على المعايير الصادرة من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية، مثل بازل II وبازل III. تم التأكيد على تطبيق معايير كفاية رأس المال، إدارة المخاطر، والسيولة لضمان استقرار النظام المصرفي ومنع حدوث أزمات مشابهة لأزمة 2008.

ج. إنشاء مجلس الاستقرار المالي *(FSB)*: في 2009، أنشأت مجموعة العشرين مجلس الاستقرار المالي *(FSB)* كهيئة دولية تعنى بمراقبة واستقرار النظام المالي العالمي. يعمل المجلس على تقييم المخاطر التي تواجه الاقتصاد العالمي وتطوير معايير للرقابة على البنوك الدولية. يهدف *FSB* إلى تعزيز التنسيق بين الدول وتطبيق إجراءات ملائمة في مجالات مثل الشفافية والمساءلة.[3]

د. تطبيق معايير مكافحة التهرب الضريبي وغسل الأموال: مجموعة العشرين دعمت تنفيذ معايير صارمة لمكافحة التهرب الضريبي وغسل الأموال، حيث أصدرت توجيهات لتعزيز التعاون بين الدول في تبادل المعلومات المالية وزيادة الشفافية الضريبية. تم التعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية *(OECD)* لإنشاء منتدى عالمي للشفافية وتبادل المعلومات لأغراض ضريبية.[4]

هـ. تطوير أدوات التدخل الطارئ للبنوك الكبرى: أحد أهداف مجموعة العشرين تمثّل في تطوير خطط الإنقاذ والطوارئ للبنوك التي قد يترتب على فشلها تداعيات خطيرة على الاقتصاد العالمي. تدعم هذه المبادرات

---

[1] *Lucia Quaglia., "**The Politics of Regime Complexity in International Derivatives Regulation**", Oxford University Press, 2019, P85.*

[2] *Group of Twenty, "**The Global Plan for Recovery and Reform**", G20 Summit, 2009, p3-5.*

[3] *Financial Stability Board, "**Charter of the Financial Stability Board**", G20 Summit, 2009, p8.*

[4] *Organization for Economic Co-operation and Development, "**Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes**", OECD Publishing, 2013, p18.*

وضع سياسات "البنوك المهمة نظاميًا" *(Systemically Important Banks)*، حيث يتم مراقبتها بصرامة وتطوير خطط للحفاظ على استقرارها.[1]

و. تعزيز الرقابة على المشتقات المالية وأسواق المال: مجموعة العشرين وضعت ضوابط إضافية لسوق المشتقات المالية وأسواق المال، حيث دعت إلى إضفاء الشفافية على تداول هذه الأدوات وتسجيلها لدى بنوك رقابية معتمدة. الهدف من هذه المبادرات هو تقليل المخاطر التي قد تنشأ عن تداول هذه الأدوات دون رقابة كافية.[2]

ز. تعزيز التعاون المالي بين البنوك المركزية: عززت مجموعة العشرين التعاون بين البنوك المركزية للدول الأعضاء لتنسيق السياسات النقدية وضمان توفير السيولة عند الحاجة. يهدف هذا التعاون إلى الحفاظ على الاستقرار المالي وتقليل أثر الأزمات على الاقتصاديات العالمية.[3]

ساهمت هذه الجهود الدولية في وضع معايير قوية لضمان التزام البنوك بمعايير الحوكمة الجيدة، والتي تهدف إلى تعزيز الشفافية وتقليل المخاطر النظامية وزيادة ثقة المستثمرين في القطاع المصرفي. كما تساعد هذه القوانين والإرشادات الدولية في توجيه البنوك حول كيفية إدارة المخاطر بشكل فعال وتبني نظم حوكمة قوية

---

[1] *Financial Stability Board, "**Reducing the Moral Hazard Posed by Systemically Important Financial Institutions", FSB Publications, 2010, p17.*

[2] *Group of Twenty, "**Progress Report on the G20 Commitments on OTC Derivatives", G20 Summit, 2011, p22.*

[3] *Bank for International Settlements, "**Central Bank Cooperation and Coordination", BIS Quarterly Review, 2014, p35.*

المبحث الثالث: الأطر القانونية والتنظيمية الوطنية للحوكمة المصرفية .

تعد الأطر القانونية والتنظيمية للقطاع المصرفي الجزائري جزءًا حيويًا لضمان استقرار وفعالية النظام المالي في البلاد. وتتنوع هذه الأطر ما بين القوانين الأساسية واللوائح التنظيمية التي يضعها بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض.

المطلب الأول: القانون النقدي والمصرفي رقم 23-09.

صدر القانون النقدي والمصرفي رقم 23-09 في الجزائر بتاريخ 21 يونيو 2023، ويهدف إلى تحديث وتعزيز الإطار القانوني للقطاع المصرفي في البلاد. يتضمن هذا القانون عدة محاور رئيسية تهدف إلى تعزيز حوكمة البنوك، وتطوير وسائل الدفع، وتعزيز الشمول المالي، بالإضافة إلى إدخال تقنيات حديثة في النظام المصرفي.

أولا: تعزيز حوكمة بنك الجزائر.

يُعد قانون النقدي والمصرفي رقم 23-09 لعام 2023 إطارًا تشريعيًا حديثًا يهدف إلى تعزيز حوكمة بنك الجزائر وضمان استقلاليته وفعاليته في النظام المالي الوطني. فيما يلي أبرز الجوانب المتعلقة بحوكمة بنك الجزائر كما وردت في القانون:[1]

1. تعيين محافظ بنك الجزائر ونوابه:

يحدد القانون آلية تعيين محافظ بنك الجزائر ونوابه، حيث يتم التعيين بمرسوم رئاسي بناءً على اقتراح من رئيس الحكومة. يُشترط في المرشحين أن يكونوا ذوي كفاءة وخبرة في المجالين المالي والاقتصادي.

2. مدة العهدة وإمكانية التجديد:

تُحدد مدة عهدة المحافظ ونوابه بخمس سنوات، مع إمكانية التجديد لمرة واحدة فقط. يهدف هذا التحديد إلى ضمان استمرارية السياسات النقدية والاستقرار في إدارة البنك.

3. صلاحيات المحافظ ونوابه:

يتمتع المحافظ بصلاحيات واسعة تشمل تنفيذ السياسة النقدية، وإدارة احتياطيات الصرف، والإشراف على النظام المصرفي. كما يُخول له تمثيل البنك أمام الجهات الوطنية والدولية.

---

[1] حمادي عبد الرزاق، كركار مليكة، **الحوكمة المصرفية في الجزائر على ضوء أحكام القانون النقدي والمصرفي الجديد رقم 23-09**، مجلة أفـاق للبحوث والدراسـات، المجلد 07، العدد02، 2024، ص309.

يُسند للنواب مهام محددة يحددها المحافظ، ويقومون بمساعدته في أداء مهامه وضمان استمرارية العمل في حالة غيابه.

4. استقلالية البنك المركزي:

يؤكد القانون على استقلالية بنك الجزائر في أداء مهامه، ويمنع أي تدخل من الجهات الحكومية أو الخاصة في قراراته المتعلقة بالسياسة النقدية. يهدف ذلك إلى تحقيق استقرار الأسعار والحفاظ على القوة الشرائية للعملة الوطنية.[1]

5. المساءلة والشفافية:

يلزم القانون بنك الجزائر بتقديم تقارير دورية إلى البرلمان والحكومة حول تنفيذ السياسة النقدية وأداء مهامه الأخرى. كما يُشترط نشر هذه التقارير لتمكين الجمهور من الاطلاع على أداء البنك، مما يعزز الشفافية والمساءلة. يُعتبر هذا القانون خطوة هامة نحو تعزيز حوكمة بنك الجزائر وضمان استقلاليته، مما يسهم في تحقيق استقرار النظام المالي وتعزيز الثقة في الاقتصاد الوطني.

ثانيا: تطوير وسائل الدفع.

هو أحد المحاور الهامة في قانون النقدي والمصرفي رقم 23-09 لعام 2023، ويهدف إلى تعزيز البنية التحتية المالية للجزائر وتحديثها لتمكين نظام مالي متكامل وأكثر شمولًا. فيما يلي الجهود المبذولة لتطوير وسائل الدفع:

1. إنشاء لجنة وطنية لتطوير وسائل الدفع:

ينص القانون على تشكيل لجنة وطنية تُعنى بتطوير وسائل الدفع، تضم ممثلين من بنك الجزائر ومن البنوك، بالإضافة إلى الأطراف الحكومية ذات الصلة.

- مهام اللجنة: تضع اللجنة استراتيجيات لدعم وتطوير وسائل الدفع الإلكترونية، وتهدف إلى نشر ثقافة الدفع الرقمي وتقليل الاعتماد على التعاملات النقدية التقليدية؛
- الإشراف والتنفيذ: تُعتمد استراتيجية اللجنة من قبل السلطات العمومية، مع وضع آليات لمتابعة تنفيذها وضمان تحقيق أهدافها.

[1] محمد بن زريق، **اعتماد عمليات الصيرفة الإسلامية وتعزيز الدور الرقابي أهم مستجدات القانون النقدي والمصرفي 23-09**، مجلة دفاتر الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 04، العدد02، 2024، ص21.

2. **التشجيع على استخدام الدفع الإلكتروني**: وتتمثل في:

- التعاملات المالية الرقمية: يسعى القانون إلى زيادة الاعتماد على وسائل الدفع الإلكتروني مثل البطاقات المصرفية، والمحافظ الإلكترونية، وتطبيقات الدفع عبر الهاتف؛
- التسهيلات للمستخدمين: يعمل بنك الجزائر على إزالة العقبات أمام المستخدمين وتبسيط العمليات المالية، مما يسهل على الأفراد والمؤسسات التعامل بالدفع الإلكتروني في حياتهم اليومية؛
- تقليل التعامل النقدي: تهدف هذه الإجراءات إلى تقليل اعتماد الأفراد والشركات على التعامل النقدي التقليدي، مما يسهم في تحقيق الشفافية المالية والحد من التهرب الضريبي.

3. **تعزيز الشفافية والأمان في أنظمة الدفع**:

ينص قانون النقدي والمصرفي رقم 23-09 لعام 2023،على ضرورة الشفافية من خلال:

- معايير الأمان: ينص القانون على ضرورة اعتماد معايير عالية للأمان في جميع التعاملات الرقمية، وذلك لحماية العملاء من عمليات الاحتيال والتلاعب؛
- الشفافية في الرسوم والتكاليف: يشجع القانون البنوك على توضيح الرسوم والتكاليف المرتبطة بوسائل الدفع، بما يعزز الشفافية ويسمح للمستخدمين بفهم جميع التفاصيل المالية المرتبطة بخدمات الدفع الإلكتروني.

4. **تحسين البنية التحتية للمدفوعات الرقمية**: وذلك من خلال:

- تطوير الشبكات التقنية: يتطلب القانون من البنوك والشركات المالية تحديث بنيتها التحتية التقنية لضمان سلاسة وفعالية عمليات الدفع الإلكتروني، مما يجعل التعاملات أسرع وأكثر أمانًا؛
- التوسع في نقاط البيع وأجهزة الدفع: يسعى القانون إلى توفير أجهزة نقاط البيع وأجهزة الصراف الآلي في جميع أنحاء البلاد، خاصة في المناطق التي تعاني من نقص في الخدمات البنكية، لدعم الشمول المالي؛
- التكامل بين البنوك: يدعم القانون التعاون بين مختلف البنوك لضمان التكامل بين أنظمتها وتيسير تحويل الأموال والدفع الإلكتروني عبر مختلف القنوات.

5. **تسهيل الشمول المالي**: من خلال:

- دعم الأفراد غير المتعاملين مع البنوك: تهدف إجراءات تطوير وسائل الدفع إلى جذب الأفراد الذين ليس لديهم حسابات مصرفية للانخراط في النظام المالي الرسمي من خلال حلول دفع رقمية سهلة وميسرة؛

- توفير خدمات مالية للجميع: يوفر القانون إطارًا يمكن من خلاله للجميع الوصول إلى خدمات مالية ملائمة، مما يسهم في تحقيق الشمول المالي وتوفير فرص اقتصادية جديدة.

6. **الحد من الاقتصاد غير الرسمي:**

ينص هذا القانون على ضرورة:

- التقليل من التعاملات غير الرسمية: من خلال التوسع في الدفع الإلكتروني، يسعى القانون إلى الحد من الاقتصاد غير الرسمي من خلال تشجيع الأفراد والشركات على إجراء التعاملات بشكل رسمي وموثق؛
- مكافحة غسل الأموال: يعتبر الدفع الإلكتروني وسيلة فعالة لتعقب الأموال وتجنب غسل الأموال، حيث يسهل القانون متابعة حركة الأموال والحد من الأنشطة غير القانونية.

7. **أهمية تطوير وسائل الدفع:**

ينص هذا القانون على: [1]

- التحفيز الاقتصادي: تسهم وسائل الدفع المتقدمة في تسهيل التعاملات وزيادة كفاءة الأسواق، مما يعزز من تحفيز الاقتصاد الوطني؛
- تحقيق التنمية المستدامة: تطوير وسائل الدفع يدعم التنمية المستدامة، حيث يقلل من التكاليف المرتبطة بالنقد ويحسن من سرعة وفعالية المعاملات المالية؛
- دعم الابتكار المالي: يوفر القانون بيئة تشجع على الابتكار، مما يدعم الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية ويسهم في تقديم خدمات مالية مبتكرة.

ثالثا: تعزيز آليات المراقبة والمتابعة.

هو محور مهم في قانون النقدي والمصرفي رقم 23-09 لعام 2023، الذي يهدف إلى تحسين الرقابة على النظام المالي وتطوير وسائل لرصد الأداء المالي للبنوك في الجزائر. تعزيز هذه الآليات كالتالي:

1. **تأسيس لجنة الاستقرار المالي:** حيث تتمثل ادوار ومهام اللجنة في:

[1] جلول شرارة، ليلى أسمهان بقبق، **العملات الرقمية للبنوك المركزية: تحديات ومتطلبات الدينار الرقمي الجزائري في ظل القانون النقدي والمصرفي 23-09**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 06، العدد02، 2023، ص1099.

- دور اللجنة: ينص القانون على إنشاء لجنة مختصة تُسمى "لجنة الاستقرار المالي"، وهي هيئة مسئولة عن مراقبة الاستقرار المالي في الجزائر. تعمل اللجنة على تقييم المخاطر المالية التي قد تؤثر على النظام المالي ووضع استراتيجيات للتعامل معها؛[1]
- مهام اللجنة: تشمل مهام اللجنة إعداد تقارير شاملة عن الأوضاع المالية، وإجراء تقييمات دورية للمخاطر الاقتصادية التي قد تؤدي إلى أزمات مالية. يساعد هذا في تقديم حلول وقائية تهدف إلى استقرار النظام المالي ومنع الأزمات؛
- التنسيق مع الجهات الأخرى: تعمل اللجنة بالتنسيق مع بنك الجزائر والبنوك الأخرى لتوفير معلومات دقيقة وشاملة حول الوضع المالي.

2. **آليات الرقابة الاحترازية الكلية:** وتتمثل في:[2]

- التقييم الدوري للمخاطر: يتم إجراء تقييم دوري للمخاطر المالية مثل المخاطر التشغيلية والائتمانية ومخاطر السيولة. يعتمد هذا التقييم على بيانات اقتصادية ومالية دقيقة، ويشمل توقعات عن كيفية تطور هذه المخاطر وتأثيرها على استقرار النظام المالي؛
- التخطيط للطوارئ: ينص القانون على أن اللجنة تقوم بوضع خطط طوارئ لمعالجة الأزمات المحتملة، مما يتيح سرعة التدخل في حال ظهور أي مؤشرات تدل على وجود اضطرابات مالية.

3. **إعداد تقارير سنوية حول الأنشطة المالية:** وتتمثل هذه التقارير في:

- التقرير السنوي: تلزم اللجنة بإعداد تقرير سنوي يُرفع إلى رئيس الجمهورية ويتضمن تحليلًا شاملاً للوضع المالي في البلاد، ونتائج الرقابة على البنوك، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين الاستقرار المالي؛
- التقارير الدورية: إلى جانب التقرير السنوي، يتم إعداد تقارير دورية تُرفع للسلطات العمومية، مما يتيح متابعة مستمرة للوضع المالي، وتوفير قاعدة بيانات محدثة تُستخدم في اتخاذ القرارات.

4. **تعزيز الشفافية في عمل البنك المركزي:** من خلال

---

[1] فراح كبير، محمد الحبيب مرحوم ، **واقع السياسات الاحترازية للبنوك الجزائرية على ضوء إصلاحات القانون النقدي والمصرفي 23-09**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 09، العدد01، 2024، ص285.

[2] أسامة بوشريط، **آليات إدارة السياسة النقدية من طرف بنك الجزائر مع البنوك الإسلامية في ضوء القانون النقدي والمصرفي الجديد**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد02، 2023، ص331

- التواصل مع الجمهور: يلزم القانون بنك الجزائر بنشر المعلومات المالية ونتائج التقييمات الدورية للجمهور، مما يساهم في تعزيز الشفافية وطمأنة المواطنين على استقرار النظام المالي؛
- التزام المعايير الدولية: تلتزم الجزائر بتطبيق معايير الرقابة الدولية، مثل مبادئ بازل للرقابة المصرفية، مما يعزز من قدرات البنك المركزي على مراقبة وتقييم المخاطر التي تواجه البنوك المحلية.

5. مراقبة الالتزام بالقوانين والمعايير المحاسبية:

تتم المراقبة على مدى الالتزام بالقوانين والمعايير المحاسبية من خلال:

- التدقيق الداخلي والخارجي: يضع القانون إطارًا ملزمًا للرقابة الداخلية في البنوك لضمان الامتثال للمعايير المحاسبية والقوانين المحلية والدولية. كما يفرض التدقيق الخارجي للتأكد من أن جميع العمليات المالية تُجرى بشفافية ووفق الضوابط القانونية؛
- التدقيق المستقل: يتم إشراك مؤسسات تدقيق مستقلة لتقديم تقارير دورية عن أداء البنوك، مما يعزز الشفافية ويوفر تقييمًا محايدًا لأداء البنوك.[1]

6. تعزيز نظم الكشف المبكر عن المخاطر:

أهمية تعزيز آليات المراقبة والمتابعة تكمن كونها تساهم آليات المراقبة في الكشف المبكر عن التحديات المالية والتدخل في الوقت المناسب لمنع تطورها إلى أزمات؛ تدعم الرقابة الصارمة حماية البنوك من المخاطر التشغيلية، مما يعزز الثقة في النظام المصرفي؛ تساهم آليات المتابعة في توجيه البنوك نحو الامتثال للمعايير، مما يعزز من الشفافية ويجعلها أكثر عرضة للمساءلة القانونية. ومن بين هذه النظم :

- أدوات التحليل المالي: يشمل القانون استخدام أدوات تحليلية متقدمة للكشف المبكر عن المخاطر المالية، مثل تقنيات التنبؤ المالي والذكاء الاصطناعي لتتبع التغيرات المالية؛
- التنسيق بين الهيئات: يدعم القانون التنسيق بين بنك الجزائر والهيئات المالية الأخرى لتسهيل تبادل المعلومات وتجنب الأزمات المحتملة.

رابعا: إطار الصيرفة الإسلامية.

[1] فاطمة الزهراء بوقطة، **المركز القانوني للمجلس النقدي والمصرفي في ظل القانون النقدي والمصرفي رقم 23-09**، مجلة دفاتر الحقوق والعلوم السياسية، المجلد04، العدد02، 2024، ص 52.

إطار الصيرفة الإسلامية في قانون النقدي والمصرفي رقم 23-09 لعام 2023 يهدف إلى تنظيم وتطوير الخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية في الجزائر. يقدم هذا الإطار القانوني للبنوك القدرة على توفير منتجات وخدمات مصرفية إسلامية تتماشى مع القيم والمبادئ الإسلامية. وينص على:

1. توفير إطار قانوني شامل للصيرفة الإسلامية:

يمنح القانون الاعتراف الكامل بالصيرفة الإسلامية كجزء من النظام المصرفي، مما يتيح للبنوك تقديم خدمات متوافقة مع الشريعة الإسلامية؛ وتشجيع التنوع المصرفي حيث يساعد هذا الإطار في تعزيز التنوع في النظام المصرفي الجزائري، ويوفر خيارًا جديدًا للمودعين والمستثمرين الذين يرغبون في التعامل بخدمات مصرفية إسلامية.

2. ترخيص البنوك الإسلامية:

يُلزم القانون البنوك التي ترغب في تقديم خدمات مصرفية إسلامية بالحصول على تراخيص خاصة من مجلس النقد والقرض، ويشمل ذلك تقديم المستندات والبيانات المالية التي توضح طبيعة العمليات المالية التي تنوي الشركة تقديمها. يتطلب القانون من البنوك تقديم تفاصيل دقيقة حول كيفية تطبيقها للمعايير الإسلامية وضمان التزامها بالمبادئ الشرعية في جميع العمليات المالية.[1]

3. تنظيم منتجات الصيرفة الإسلامية:

يتيح القانون للبنوك الإسلامية تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات المتوافقة مع الشريعة، مثل المرابحة، والمضاربة، والإجارة، والمشاركة. تهدف هذه المنتجات إلى تلبية احتياجات العملاء دون اللجوء إلى الفوائد المحرمة، كما يشترط القانون على البنوك الإسلامية الالتزام بالضوابط الشرعية في جميع معاملاتها، ويجب أن تمر المنتجات بعملية تدقيق شرعي قبل تقديمها للعملاء.

4. التدقيق الشرعي والإشراف:

يتطلب القانون من البنوك الإسلامية إنشاء هيئة شرعية داخلية تتكون من خبراء في الفقه الإسلامي والمالية الإسلامية. تكون هذه الهيئة مسؤولة عن مراجعة المنتجات المالية وضمان توافقها مع الشريعة. ينص القانون على ضرورة إجراء مراجعات دورية للمنتجات والعمليات لضمان الامتثال المستمر للمعايير الشرعية.

5. الشفافية في التعاملات الإسلامية:

[1] مصطفى دنفير، **القانون النقدي والمصرفي الجزائري الجديد والمقتضيات الشرعية للصيرفة الإسلامية**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 11، العدد 1، جامعة سطيف، جوان2024، ص309.

يتطلب القانون من البنوك الإسلامية تقديم تقارير مالية شفافة حول العمليات المالية الإسلامية، بما يعزز الثقة بين البنك وعملائه، ويشجع القانون البنوك على توعية العملاء حول المنتجات المصرفية الإسلامية وكيفية عملها، مما يتيح للعملاء اتخاذ قرارات مستنيرة.

6. دعم الاستثمارات الإسلامية:

يشجع القانون البنوك الإسلامية على دعم الاستثمارات والمشاريع التي تلتزم بالمبادئ الشرعية، مما يسهم في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال قنوات استثمارية متوافقة مع الشريعة، ويركز القانون أيضًا على تشجيع البنوك الإسلامية على تقديم التمويل اللازم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير فرص عمل جديدة.

تكمن أهمية إطار الصيرفة الإسلامية في تلبية احتياجات السوق من خلال توفير خيارًا إضافيًا للعملاء الذين يفضلون المنتجات المصرفية المتوافقة مع الشريعة، مما يزيد من جاذبية النظام المالي، وتعزيز الشمول المالي من خلال استقطاب الأفراد الذين لا يستخدمون البنوك التقليدية.

خامسا: إطلاق العملة الرقمية.

في إطار تحديث النظام المالي الجزائري وتعزيز الشمول المالي، تضمن القانون النقدي والمصرفي رقم 23-09 لعام 2023 أحكامًا تتعلق بإطلاق عملة رقمية وطنية تُسمى "الدينار الرقمي الجزائري". يهدف هذا التوجه إلى مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال المدفوعات الرقمية وتقليل الاعتماد على النقد التقليدي. أبرز ملامح إطلاق العملة الرقمية:

1. **تطوير وإصدار الدينار الرقمي الجزائري:**

يتولى بنك الجزائر مسؤولية تطوير وإصدار وإدارة العملة الرقمية، مما يضمن سيطرة الدولة على النظام النقدي الرقمي؛ توقع أن يسهم الدينار الرقمي في تعزيز الشمول المالي وتسهيل التعاملات الإلكترونية.[1]

2. **تعزيز الشمول المالي وتقليل تداول النقد:**

يهدف الدينار الرقمي إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية، خاصة في المناطق النائية، وتقليل الاعتماد على النقد التقليدي؛ يساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بطباعة وتداول الأوراق النقدية.[2]

[1] أمينة سماعين فراقي، **الأحكام الخاصة بجرائم قانون النقدي والمصرفي رقم 23-09**، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 08، العدد 01، 2024، ص247.

[2] جلول شرارة، ليلى أسمهان بقبق، **مرجع سابق**، ص1097.

3. التحديات والمتطلبات:

يواجه إطلاق العملة الرقمية تحديات تتعلق بضعف الثقافة المالية لدى بعض الفئات، وعدم الجاهزية التامة للبنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات؛ يتطلب نجاح المشروع تعزيز الأمن الإلكتروني، وضمان الخصوصية وحماية البيانات.

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة لبنك الجزائر.

تعتبر الحوكمة من العناصر الحيوية لبنك الجزائر لأنها تساهم في تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الشفافية والمساءلة. فيما يلي الأسباب التي تجعل الحوكمة ذات أهمية لبنك الجزائر:

1. **تعزيز الاستقلالية والشفافية**

تمكن الحوكمة لبنك الجزائر من العمل باستقلالية بعيدًا عن التأثيرات السياسية، مما يعزز ثقة المواطنين والشركاء الدوليين في سياسته النقدية. ويضمن هذا حماية البنك من أي ضغوط خارجية تؤثر على قراراته.
تفرض الشفافية في العمليات والسياسات النقدية للبنك، مما يساعد الجمهور وأصحاب المصلحة على فهم كيفية اتخاذ القرارات المالية المهمة.

2. **تحسين إدارة المخاطر:**

تساعد آليات الحوكمة بنك الجزائر في تطوير أنظمة قوية لإدارة المخاطر، وهو ما يعد ضروريًا لمراقبة المخاطر المالية والاقتصادية وإدارتها بفعالية؛ توفر الحوكمة إطارًا للتقييم الدوري للمخاطر وسبل التعامل معها، مثل الأزمات الاقتصادية أو التضخم، ما يساعد على اتخاذ التدابير الوقائية.

3. **ضمان المساءلة والمصداقية:**

تحتم الحوكمة على بنك الجزائر إعداد تقارير دورية عن أدائه، ورفعها للجهات الرقابية مثل البرلمان، ما يعزز من المساءلة والمصداقية؛ تساهم هذه التقارير في إبقاء الجهات العليا على اطلاع بسياسات البنك ونتائجها، وتوفر مرجعية لتقييم أداء البنك المركزي على أسس موضوعية.[1]

4. **دعم التنمية الاقتصادية المستدامة:**

[1] صبرينة صالحي، **دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 3، 2021،ص 168-185.

توفر الحوكمة إطارًا يساعد بنك الجزائر على تنسيق سياساته مع الأهداف الوطنية للتنمية الاقتصادية. وتضمن أن تكون السياسات النقدية داعمة للاستقرار الاقتصادي العام. تسهم في وضع سياسات مصرفية تحافظ على استقرار النظام المالي وتحفز النمو، مما يساعد في تحقيق أهداف النمو المستدام للبلاد.[1]

5. جذب الاستثمار الأجنبي:

تؤدي حوكمة بنك الجزائر إلى زيادة ثقة المستثمرين الأجانب في الاقتصاد الجزائري. فالشفافية والالتزام بالمعايير الدولية تشجع على جذب الاستثمارات الأجنبية التي تعتمد على استقرار النظام المالي كعامل رئيسي.

بشكل عام، تساهم الحوكمة في تعزيز كفاءة بنك الجزائر وقدرته على تحقيق أهدافه النقدية، وضمان استدامة النظام المالي في البلاد.[2]

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة المصرفية.

تواجه الحوكمة المصرفية عددًا من التحديات التي تعيق تحقيقها بشكل فعال في البنوك. وتشمل هذه التحديات جوانب متعددة تتعلق بالبنية التنظيمية والثقافة المؤسسية والممارسات الاقتصادية والقوانين، فيما يلي أبرز هذه التحديات:

1. التحديات القانونية والتنظيمية:

التحديات القانونية تشمل التعقيدات الناتجة عن الاختلافات في الأطر القانونية بين الدول والبنوك، حيث تفتقر العديد من الدول إلى قوانين متكاملة وشاملة تنظم الحوكمة المصرفية بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، تتفاوت درجات التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة، خاصةً في الدول النامية، ما يعرقل القدرة على توحيد وتطبيق المعايير الدولية مثل تلك التي وضعتها لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*).

2. صعوبة تحقيق التوازن بين الاستقلالية والإشراف:

تسعى الحوكمة المصرفية إلى تحقيق توازن بين استقلالية مجالس الإدارة والإشراف الرقابي، إلا أن هذا التوازن قد يكون صعبًا بسبب التدخلات الحكومية والرقابة المشددة. تؤدي هذه التدخلات أحيانًا إلى تقييد مجالس الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية بحرية، مما يضعف من كفاءة الحوكمة المصرفية.[3]

---

[1] فطيمة الزهرة نوي، حدة رايس، **دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، العدد 03، ص298.

[2] عزوز مخلوفي، هيبة قواسمية، **نحو إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية** ، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، 2019، ص12.

[3] *Thomas Clarke*, ***op.cit***, *p 210.*

3. ضعف البنية التحتية للمعلومات والإفصاح:

تعد الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية من أساسيات الحوكمة المصرفية، لكن العديد من البنوك تعاني من نقص في البنية التحتية التي تدعم هذا النوع من الإفصاح، مما يؤدي إلى ضعف الشفافية ووجود فجوات في التقارير المالية. يؤثر هذا التحدي على قدرة البنوك في تقديم تقارير مالية شفافة يمكن أن تكون مصدر ثقة للمساهمين والمستثمرين.[1]

4. تضارب المصالح داخل البنوك:

قد يواجه البنوك تضارباً في المصالح، خاصة عندما تكون السلطات غير موزعة بشكل مناسب بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. في بعض الحالات، يمكن للإدارة التنفيذية أن تكون مؤثرة على قرارات مجلس الإدارة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات قد لا تكون في مصلحة جميع الأطراف. تضارب المصالح يمكن أن يؤثر على قدرة البنك في الالتزام بمعايير الحوكمة الصحيحة.[2]

5. مقاومة التغيير الثقافي

الثقافة التنظيمية لها دورًا في تطبيق الحوكمة المصرفية، حيث قد يكون لدى العاملين مقاومة للتغيير أو لعدم تقبل ممارسات الحوكمة الجديدة. تطوير ثقافة مؤسسية تركز على الشفافية والمساءلة يحتاج إلى وقت وجهد طويلين، ويشكل تحدياً كبيراً في تطبيق الحوكمة المصرفية بفعالية.[3]

6. نقص الكفاءات والموارد البشرية:

تعتمد الحوكمة المصرفية على كفاءات عالية في مجالات الرقابة، التدقيق، وإدارة المخاطر. إلا أن العديد من البنوك تواجه نقصًا في الخبرات البشرية المدربة على تطبيق معايير الحوكمة، ما يؤدي إلى ضعف في التزام البنوك بالمعايير المطلوبة ووجود ثغرات في التنفيذ.[4]

7. التحديات التقنية والتحول الرقمي:

---

[1] *Jill Solomon, **op cit**, p 108.*

[2] *Renée Adams, Hamid Mehran, **op cit**, p239.*

[3] *Alan Morrison, William Wilhelm, "**Investment Banking: Institutions, Politics, and Law**", Oxford University Press, 2007, p198.*

[4] *Luc Laeven., Ross Levine, "**Bank Governance, Regulation and Risk Taking**", Journal of Financial Economics, 2009, p225.*

تتطلب الحوكمة المصرفية أنظمة تقنية متطورة لدعم عملية الإفصاح وإدارة المخاطر ومراقبة الأداء، ومع تسارع التحول الرقمي، تواجه البنوك تحديات في تكييف أنظمتها مع التغيرات التكنولوجية المستمرة، ما يعوق تطبيق الحوكمة بشكل شامل.[1]

8. تقلبات البيئة الاقتصادية والسياسية:

تؤثر البيئة الاقتصادية والسياسية المتقلبة بشكل كبير على تطبيق الحوكمة المصرفية، حيث إن التغيرات المفاجئة في السياسات النقدية أو تقلبات الأسواق تؤدي إلى عدم استقرار في البيئة المصرفية، مما يصعب من عملية تطبيق المعايير والحفاظ على استقرار البنك.[2]

9. تزايد المخاطر التشغيلية والتكنولوجية:

الابتكارات التكنولوجية وتزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية قد يؤدي إلى خلق مخاطر تشغيلية جديدة تتطلب إدارة دقيقة ومنهجية. ويتطلب ذلك تحديث الأنظمة الرقابية والأمنية بشكل دوري للحماية من الاختراقات والهجمات الإلكترونية، وهو أمر قد يكون مكلفًا ويتطلب بنية تحتية متطورة.[3]

10. التكاليف المرتفعة لتطبيق الحوكمة:

تتطلب تطبيقات الحوكمة في البنوك استثمارات كبيرة في تطوير أنظمة الرقابة الداخلية والتدريب، وأيضًا تحديث الهياكل التنظيمية وخلق ثقافة الحوكمة. هذه التكاليف قد تشكل عبئًا على البنوك، خاصة الصغيرة منها، وتعيق تنفيذ آليات الحوكمة بفاعلية.

11. ضعف الالتزام بالمعايير الدولية:

البعض من البنوك قد يواجه صعوبة في الالتزام بالمعايير الدولية مثل تلك الصادرة عن لجنة بازل، بسبب الفجوة الكبيرة بين المتطلبات الدولية والوضع المحلي للبنك. كذلك، قد تفتقر البنوك الصغيرة إلى الموارد اللازمة لتحقيق الامتثال لمثل هذه المعايير.

12. تحديات التكيف مع التطورات التقنية:

التحول الرقمي في القطاع المصرفي أدى إلى ظهور مخاطر تقنية جديدة مثل الأمن السيبراني وخصوصية البيانات. تجد البنوك صعوبة في مواكبة التطورات التكنولوجية وضمان الامتثال للحوكمة الرقمية، مما يتطلب من الجهات الرقابية تحديث المعايير الخاصة بالأمن السيبراني وخصوصية البيانات باستمرار.[1]

---

[1] *Michel Crouhy, Dan Galai, & Robert Mark, **op cit**, p150.*
[2] *Basel Committee on Banking Supervision, **op cit**, p16-17.*
[3] *Michel Crouhy, Dan Galai, & Robert Mark, **op cit**, p143.*

13. التضارب بين المصالح:

قد تنشأ تضاربات في المصالح بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أو بين المساهمين والأطراف الأخرى، وهو ما يؤثر على الحوكمة الرشيدة. تتطلب الحوكمة المصرفية وجود آليات تحد من هذا التضارب، مثل تعزيز استقلالية لجان التدقيق والمخاطر.[2]

14. مقاومة التغيير داخل البنوك:

تطبيق معايير الحوكمة المصرفية يتطلب تغيرات جوهرية في الثقافة البنكية، وهو ما قد يواجه مقاومة داخلية من قبل بعض الموظفين أو المديرين الذين يفضلون النماذج التقليدية للإدارة. بناء ثقافة بنكية تعتمد على الشفافية والمساءلة قد يحتاج وقتًا وجهودًا كبيرة من أجل تحقيق تحول فعال.[3]

15. التحديات البيئية والاجتماعية:

مع تزايد التوجه نحو الحوكمة البيئية والاجتماعية، تجد البنوك نفسها مضطرة لتبني سياسات صديقة للبيئة ومسؤولة اجتماعيًا. هذا يتطلب تحديثًا في نماذج الحوكمة للتأكد من تحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية، مما يضيف تحديات تنظيمية ومالية إضافية.[4]

---

[1] *Alan Morrison, William Wilhelm, **op cit**, p143.*

[2] *Thomas Clarke, **op.cit**, p95.*

[3] *Lucian Bebchuk., Jess Fried, **op cit**, p112.*

[4] *Thomas Clarke, **op.cit**, p315.*

خلاصة الفصل:

تمثل الحوكمة المصرفية في القطاع المالي عنصرًا رئيسيًا لدعم الثقة العامة في النظام المصرفي، حيث تُسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وهما عاملان أساسيان في تقليل المخاطر المرتبطة بالقطاع المصرفي، كالتلاعب المالي، الغش، وسوء الإدارة. كما تساعد الحوكمة المصرفية على خلق بيئة عمل آمنة، تضمن فيها البنوك تحقيق أعلى مستويات الأداء التشغيلي بفضل الرقابة الفعالة والتحكم المستمر. في هذا السياق، يتم وضع سياسات إدارة المخاطر لضمان أن القرارات التي يتم اتخاذها داخل البنوك تأخذ بعين الاعتبار كافة أنواع المخاطر المحتملة، وذلك لتقليل التهديدات التي قد تؤثر على استقرار المصرف وأداءه.

في ظل التغيرات السريعة في الأسواق المالية والتحديات التي يفرضها التطور التكنولوجي، تبرز الحاجة إلى تحديث وتطوير أطر الحوكمة المصرفية باستمرار، لضمان مواكبة البنوك للتحديات المستجدة. يُعدُّ هذا التطوير المستمر ضروريًا للحفاظ على الثقة بالنظام المالي وتعزيز قدرته على التعامل مع المخاطر المتزايدة.

يمثل القانون النقدي والمصرفي 23-09 أداةً تشريعية مهمة تهدف إلى تعزيز هذا إطار الحوكمة داخل النظام المصرفي. من خلال فرض متطلبات واضحة للشفافية والمساءلة، يسهم هذا القانون في إلزام البنوك بتطبيق سياسات ومعايير تهدف إلى تحسين أسلوب إدارتها ورفع مستوى الرقابة الداخلية، وهو ما يُمَكِّن الجهات الرقابية من مراقبة الأداء بشكل فعال واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني:

إدارة المخاطر التشغيلية وفق مقررات لجنة بازل

لإرساء الحوكمة

تمهيد:

إن التطور الذي عرفه القطاع المصرفي في صناعاته المصرفية في شتى الميادين، أدى إلى زيادة وتنوع الخدمات التي يقدمها كما أدى إلى تعقيد العمليات المصرفية التي يقوم بها، جعله أكثر عرضتا للمخاطر، حيث تعاظمت هذه المخاطر في ظل التحولات الاقتصادية والتحرير المالي، من خلال استخدام وسائل الإعلام الآلي المتقدمة، خاصة وأنها تعمل في سوق يتسم بشدة المنافسة، ولمقابلة هذا التطور ونتيجة لتباين مخاطر الأزمات المالية والمصرفية في كثير من الدول وانهيار بنوك ذات مكانة وسمعة، مما تداعت الهيئات الرقابية الدولية لتطوير قواعد وأسس العمل المصرفي المالي، بوضع معايير دولية جديدة تساهم في قدرة البنوك على تحمل الصدمات من خلال تحديد وضعية ومراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل المصرفي، ووضع الإجراءات الاحترازية والرقابية اللازمة للسيطرة على هذه المخاطر، وإدارتها بطريقة سليمة وأكثر شمولية بما يحقق أهداف البنك وازدهاره، ويرجع هذا للدور القيادي للجنة بازل في هذا المجال، بإصدار توصيات واتفاقيات متعددة تمثلت في اتفاقية بازل الأولى والثانية والثالثة لإيجاد أفضل السبل لإدارة المخاطر المصرفية، وتطور الرقابة المصرفية.

كما أصبحت المخاطر التشغيلية ذات أهمية كبيرة خلال السنوات الأخيرة، نتيجة للخسائر التي تكبدها القطاع المصرفي خلال العقود الماضية، والتي تمثلت في سلسلة من الإخفاقات في العمليات التشغيلية. خاصة في ظل التطور التكنولوجي وإلغاء القيود في ممارسة الأنشطة المصرفية، حيث إن أحد المخاطر التشغيلية كفيل بزعزعة الاستقرار المالي لأي مصرف، وبالتالي أصبحت المخاطر التشغيلية محل اهتمام البنوك والجهات الرقابية، حيث قامت لجنة الرقابة المصرفية بإصدار اتفاق بازلII وفي طبعته الثالثة التركيز على كيفية قياس ومواجهة المخاطر المصرفية خاصة فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية، بوضع الخطط والإجراءات الملائمة لمواجهتها وتجنبها قدر الإمكان. وللإلمام أكثر بالموضوع قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر المصرفية.

المبحث الثاني: ماهية المخاطر التشغيلية.

المبحث الثالث: فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر المصرفية .

أصبحت البيئة المصرفية والمالية مليئة بالمخاطر، في ظل العولمة المالية التي تزيد من تعقيد المخاطر التي تواجهها البنوك بسبب ترابط الأسواق وتدفق رأس المال العالمي، وتعقيد المنتجات المالية، وزيادة التعرض للمخاطر السياسية والتنظيمية. هذه العوامل تجعل البنوك أكثر عرضة للصدمات الاقتصادية والمالية العالمية، مما يزيد من الحاجة إلى تعزيز إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي لحماية استدامة البنوك.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم المخاطر المصرفية.

تتعرض البنوك للعديد من مخاطر وفقا لطبيعة نشاطها، لدرجة أن الخاصية الأساسية التي أضحت تحكم نشاط البنوك في الوقت الحالي هي مدى قدرتها على التكيف مع كل المخاطر وليس تجنبها.

أولا: نشأة المخاطر في القطاع المصرفي.

بدأت المخاطر المصرفية مع نشأة البنوك الأولى، حيث كانت العمليات المصرفية تركز في الأساس على تقديم القروض وحفظ الأموال وتقديم خدمات الصرف للعملاء. كان التحدي الأكبر الذي يواجه هذه البنوك هو مخاطر الائتمان، وهي المخاطر الناجمة عن احتمالية تعثر المقترضين في سداد ديونهم في البداية، كانت العمليات المصرفية بسيطة وتعتمد على التقدير الشخصي والثقة، حيث كانت البنوك تُقرض الأفراد والحكومات على أساس علاقات وثيقة وشخصية، دون وجود معايير واضحة أو تنظيمات صارمة لإدارة المخاطر. واعتمدت البنوك على العلاقة الشخصية بين المقرض والمقترض، مما أدى إلى تركيز كبير على الثقة بدلاً من التحليل المالي الدقيق.[1]

مع الوقت، وخصوصًا في العصور الوسطى وأوائل العصر الحديث، توسع النشاط المصرفي ليشمل قطاعات جديدة وأسواق متعددة، مما أضاف أبعادًا جديدة لمخاطر الائتمان. على سبيل المثال بدأت بعض البنوك بتمويل مشاريع أكبر وأكثر تعقيدًا، مثل بناء السفن وتمويل التجارة بين الدول، وهذا جعل البنوك أكثر عرضة لمخاطر التعثر المالي، خاصة في حال فشل المشاريع التي مولتها. كانت هذه المخاطر مقترنة بتحديات السيولة، حيث كان على البنوك الاحتفاظ بما يكفي من السيولة النقدية لتلبية طلبات السحب، إلا أن توفير السيولة قد يكون صعبًا

[1] *Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett, "**Financial Institutions Management: A Risk Management Approach**", McGraw-Hill Education, 2017, p 8.*

في حال تعثر المقترضين عن السداد، ما يخلق سلسلة من الأزمات المصرفية التي تؤدي إلى تآكل الثقة العامة في النظام المالي. [1]

إن موجات التغيير المسجلة آنذاك، ولدت المخاطر المصرفية، وزادت من حدتها مع اشتداد المنافسة، وابتكار منتجات جديدة، والتحول إلى أسواق رأس المال، وازدياد تقلب الأسواق، أدى إلى زيادة حدة المخاطر بشكل كبير في العصور الحديثة.[2]

مع نمو القطاع المصرفي وتوسع الأنشطة المالية، بدأ النظام المالي يواجه أشكالًا جديدة من المخاطر التي لم تكن واضحة في بداياته. في القرن التاسع عشر، ومع انطلاق الثورة الصناعية وتوسع الأنشطة الاقتصادية، واجهت البنوك مخاطر أكثر تعقيدًا، بما في ذلك مخاطر السوق والسيولة. توسع النشاط التجاري والصناعي في تلك الفترة دفع البنوك إلى الانخراط بشكل أكبر في التجارة الدولية، مما زاد من تعرضها لتقلبات أسعار العملات والفوائد. هذا التوسع الدولي أضاف بعدًا جديدًا لمخاطر السوق، حيث أصبحت البنوك أكثر عرضة لتقلبات الأسعار في أسواق متعددة.[3]

في بداية القرن العشرين، ازدادت أهمية مخاطر السيولة، حيث كان الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي للتمويل يعني أن البنوك تحتاج إلى توفر سيولة نقدية كافية لتلبية طلبات السحب في أي وقت. كانت أزمات السيولة هذه شائعة، وخاصةً خلال الأزمات الاقتصادية الكبرى، مثل الكساد الكبير في ثلاثينيات القرن العشرين، الذي أظهر أن عدم قدرة البنوك على توفير السيولة اللازمة قد يؤدي إلى انهيار واسع في القطاع المصرفي، مسببًا أزمات ثقة واضطرابات اقتصادية كبيرة. كان لهذه الأزمات تأثير عميق على توجه البنوك نحو ضرورة وضع سياسات أكثر صرامة لإدارة السيولة.[4]

مع التقدم التكنولوجي في منتصف القرن العشرين، بدأت البنوك في اعتماد التكنولوجيا لأداء العمليات المالية وتخزين البيانات، مما أدى إلى ظهور مخاطر التشغيل. تشمل مخاطر التشغيل الأخطاء البشرية، الأعطال التقنية، ومشكلات الأمن السيبراني. تزايد الاعتماد على التكنولوجيا زاد من التعقيد التشغيلي في البنوك، حيث أصبحت

---

[1] *Allen Franklin, Douglas Gale, **"Comparing Financial Systems"**, MIT Press, 2000, p37.*

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد– إدارات –شركات– بنوك**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص194.

[3] *Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic," **Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk"**, Washington, D.C: World Bank Publications, Washington, 2009, pp45-47.*

[4] *Frederic Mishkin, **op cit**, p 52.*

البنوك معرضة لمخاطر كبيرة في حال وقوع اختراقات أمنية أو أعطال في النظام، مما يتطلب وضع أنظمة صارمة لإدارة هذه المخاطر وضمان استمرارية العمليات بشكل آمن وفعال. أدركت البنوك أهمية إنشاء أقسام متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية وتطوير حلول تقنية لمراقبة وتقليل هذه المخاطر.[1]

بعد عدة أزمات مالية عالمية، خصوصًا أزمة الكساد الكبير وأزمة المدخرات والقروض في الثمانينيات، بدأت الحكومات بإدخال أطر تنظيمية وتنظيمات أكثر صرامة للقطاع المصرفي. تم وضع قوانين تلزم البنوك بمعايير رأس المال وإجراءات إدارة المخاطر، مما أدى إلى بروز مخاطر الامتثال كنوع جديد من المخاطر المصرفية. أصبح على البنوك الامتثال للقوانين المحلية والدولية، وعدم الامتثال لهذه اللوائح يؤدي إلى فرض عقوبات مالية وضرر لسمعة البنك . من أمثلة هذه التشريعات المهمة، تأسيس لجنة بازل للرقابة المصرفية في أواخر السبعينيات، التي وضعت اتفاقيات متتالية لتعزيز إدارة المخاطر، بدءًا من بازل 1 في عام 1988، ثم بازل 2، وأخيرًا بازل 3 عقب الأزمة المالية العالمية لعام 2008.[2]

مع دخول العصر الرقمي، برزت مخاطر جديدة ترتبط بالتكنولوجيا المالية والأمن السيبراني. بدأت البنوك في مواجهة تحديات غير مسبوقة تتعلق بحماية أنظمتها الإلكترونية من الهجمات السيبرانية وضمان أمان البيانات المالية للعملاء. أضافت هذه المخاطر بُعدًا جديدًا ومعقدًا لإدارة المخاطر، حيث اضطرت البنوك إلى تبني تكنولوجيا متطورة لمكافحة الهجمات وحماية الأنظمة من التهديدات السيبرانية، مما زاد من تعقيد إدارة المخاطر في القطاع المصرفي المعاصر.[3]

تطور المخاطر في القطاع المصرفي مر بمراحل مختلفة على مر الزمن، وتزايدت تعقيداته نتيجة للتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والعولمة المالية. فيما يلي تطور المخاطر في القطاع المصرفي:[4]

1. التطورات التكنولوجية:

[1] *John Hull, "**Risk Management and Financial Institutions**", Wiley, 2015, p85.*

[2] *Acharya, Viral, Matthew Richardson, "**Restoring Financial Stability: How to Repair a Failed System**", John Wiley & Sons, 2009, p 112.*

[3] *Arner Douglas, Janos Barberis, Ross Buckley, **"FinTech, RegTech, and the Reconceptualization of Financial Regulation",** Northwestern Journal of International Law & Business, vol. 37, 2017, p 379*

[4] شعبان فرج، **العمليات المصرفية وإدارة المخاطر**، ندوة حول المخاطر المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014، ص60.

التكنولوجيا هي محرك رئيسي للابتكار والتغيير في الأسواق. الشركات التي تتبنى التكنولوجيا المتقدمة والابتكارات الجديدة يمكنها تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يمنحها ميزة تنافسية. في المقابل، الشركات التي تتأخر في تبني التكنولوجيا قد تواجه صعوبة في مواكبة التغيرات وبالتالي تتعرض لضغوط تنافسية أكبر، زيادة الضغوط التنافسية بسبب التكنولوجيا المتقدمة قد تؤدي إلى خسارة العملاء الذين يفضلون المنتجات والخدمات الأكثر حداثة وكفاءة.

2. التغيرات التنظيمية والإشرافية:

هي عملية تطور مستمرة تهدف إلى تعزيز استقرار النظام المالي وضمان سلامة البنوك، نتيجة لتغيرات البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية، شهد القطاع المصرفي تطورات مهمة في كيفية تنظيمه والإشراف عليه. هذه التغيرات تعكس الحاجة إلى استجابة أكثر كفاءة للتحديات المعاصرة، مثل الأزمات المالية، المخاطر التشغيلية، العولمة، والابتكار التكنولوجي.[1]

3. عدم استقرار العوامل الخارجية:

يشير إلى التغيرات غير المتوقعة في البيئة الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية العالمية التي تؤثر على استقرار البنوك والقطاعات المالية. هذا النوع من عدم الاستقرار قد يتسبب في تقلبات كبيرة في أداء الأعمال، تزيد من حالة عدم اليقين وتؤثر بشكل مباشر على استقرار البنوك والشركات، ما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر والتكيف مع هذه التحولات لضمان الاستدامة في بيئة ديناميكية.[2]

4. زيادة الضغوط التنافسية:

في الأسواق تعني أن البنوك تواجه تحديات متزايدة للحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق الأرباح. هذه الضغوط تنشأ نتيجة للعولمة، الابتكار التكنولوجي، دخول لاعبين جدد إلى السوق، التغيرات في سلوك المستهلكين، والتغيرات الاقتصادية والتنظيمية. للتعامل مع هذه الضغوط، تحتاج البنوك إلى الابتكار المستمر، تبني التكنولوجيا، تحسين استراتيجيات التسويق، والتكيف مع التغيرات التنظيمية والاقتصادية لضمان الحفاظ على ميزة تنافسية قوية.[3]

---

[1] *Thomas Hoffman, "**Principles of Financial Regulation: Analysis and Applications**", Cengage Publishing, Boston, 2019, p 143.*

[2] *Frederic Mishkin, **op cit**, 2015, p 520.*

[3] *Hyun Song Shin, " **Risk and Liquidit**", Oxford University Press, 2019, p 335.*

لقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة المخاطر بأشكال متنوعة، والتي تعرقل عمل البنوك نتيجة ظهور العديد من أنواع المخاطر، التي لم تكن من قبل محل اهتمام، حيث زاد الاهتمام بمخاطر السوق والمخاطر التشغيلية ومخاطر أسعار الفائدة وكذلك مخاطر سعر الصرف، مما يتطلب استخدام التكنولوجيا، والأساليب الحديثة لإدارة المخاطر والتنبؤ بها.

ثانيا: مفهوم المخاطر المصرفية وأسبابها.

المخاطر هي احتمالية حدوث أحداث غير متوقعة يمكن أن تؤثر سلباً على الأفراد والبنوك، أو الأنظمة الاقتصادية. يمكن أن تؤدي المخاطر إلى خسائر مالية، تدهور في الأداء، أو تأثيرات سلبية على الأهداف المحددة. المخاطر موجودة في جميع جوانب الحياة، سواء في القرارات اليومية أو العمليات التجارية للبنوك.

1. تعريف المخاطر المصرفية.

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بمصطلح المخاطر، وتختلف حسب البيئة التي ينتمي إليها المهتمين بظاهرة المخاطرة، والغاية التي يسعى إلى تحقيقها، وللزاوية التي ينظر للمخاطرة منها، ومن أهمها ما يلي:

تعرف المخاطر بأنها: "احتمالية تعرض المصرف لخسائر غير متوقعة، وغير مخطط لها أو تذبذب بالعائد المتوقع على استثمار معين". هذا التعريف يشير لوجهة نظر المراجعين وكذا المدراء في التعبير عن قلقهم حول الآثار البنكية الناجمة بسبب أحداث مستقبلية محتملة الوقوع، والتي تكون قادرة على تحقيق أهداف البنك المعتمدة نتيجة التأثير بها وتنفيذ استراتيجياته.[1]

وتعرف المخاطر على أنها خسائر مرتبطة بالتطورات غير الايجابية، وتكون النتيجة المباشرة لهذا التدهور في التأثير على النتائج.[2]

كما تعرف المخاطر بأنها "حالة عدم التأكد لاسترجاع رؤوس الأموال المقروضة، أو تحصيل لأرباح مستقبلية متوقعة". تعرف بأنها "الآثار غير المعتادة والناشئة بسبب أحداث مستقبلية متوقعة، أو غير متوقعة يمكن إن تؤثر على ربح البنك ورأسماله".[3]

---

[1] حسين بلعجوز، **إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها**، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة- مخاطر- تقنيات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، جوان2005، ص 3.

[2] *Joel Bessis, **"Gestion des risques et gestion actif-passif des banques "**, Edition Dalloz France, 1995, p15.*

[3] *Anne Marie Percie, **Risques et contrôle de risque**, Economica, Paris, 1999, p 25.*

قدمت لجنة التنظيم المصرفي الصادرة عن هيئة قطاع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية تعريف للمخاطر على أنها: "احتمال نشوب خسارة إما بشكل مباشر نتيجة خسائر في نتائج الأعمال، أو في رأس المال، أو تكون بشكل غير مباشر نتيجة وجود قيود تحد قدرة البنك على تحقيقه لأهدافه وغاياته"، حيث أن مثل هذه القيود تعمل على إضعاف قدرة البنك في تقديم أعماله، وممارسة نشاطاته من جهة أخرى، كما أنها تحد من قدرته في استغلال الفرصة المتاحة في بيئة العمل البنكي من جهة أخرى.[1]

تعرف المخاطر بالانحرافات عن العوائد المتوقع بسبب أي عملية، أو قرار ائتماني يحوي على حالة عدم التأكد، فيما يتعلق بذلك العائد.[2]

وعليه يمكن تعريف المخاطر باحتمالية وقوع أحداث غير مرغوبة أو غير متوقعة تؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو قانونية.

تنشأ هذه المخاطر المصرفية من: نقص التنوع؛ نقص السيولة؛ إرادة البنك في التعرض للمخاطر. إن هذه الثلاثة متصلة تتأثر على بعضها البعض، حيث اعتبار إرادة البنوك في التعرض للمخاطر تعد المبرر الأساسي للفوائد التي تجنبها، أي انه كلما زادت المخاطر المرتبطة بمنح القروض، كلما كانت العوائد المتوقع منه اكبر. لذلك تتعرض البنوك إلى المخاطر بهدف لتعظيم العائد.[3]

كما تميز البنوك بين نوعين من الخسائر وهي:

- **الخسائر المتوقعة:**

هي تلك الخسائر التي يمكن التنبؤ بها بناءً على تجارب سابقة وتحليل المخاطر، وتعتبر هذه الخسائر جزءًا من الأعمال اليومية للبنوك حيث تقوم البنوك بتقدير احتمالية الخسائر الناجمة عن عدم سداد القروض أو التزامات أخرى. تقوم البنوك بتخصيص احتياطات أو مخصصات لتغطية هذه الخسائر المتوقعة، مثل المخصصات المحاسبية التي تغطي مخاطر الائتمان في حالة عدم سداد القروض مثل حالات عدم السداد المعتادة للقروض التي يتم

[1] عبد الناصر سيد درويش، **إطار مقترح في استراتيجية تخطيط تدقيق الحسابات الخارجية بشأن المخاطر في البنوك التجارية الأردنية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة اليرموك الأردن، يومي: 17-16 ابريل، 2007، ص 6.

[2] *Gerhand Schroeck, **Risk Management and Value**, Wiley Finances, USA, 2002, P24.*

[3] *Amine Tamazi, **Risques Bancaire**, la Réglementation Financière et Réglementation Prudentielle, AVF, Paris, 1996, P10.*

تقديرها بناءً على التقييم الائتماني للمقترض؛ الخسائر المتوقعة في العمليات التجارية نتيجة لتقلبات السوق العادية.[1]

- **الخسائر غير المتوقعة:**

هي تلك الخسائر التي تحدث بشكل غير متوقع ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، وهذه الخسائر عادة ما تكون ناتجة عن أحداث غير متوقعة أو أزمات اقتصادية، وهي تتجاوز الخسائر التي تم التنبؤ بها في عمليات البنك العادية. يجب على البنوك الاحتفاظ برأس مال كافٍ لتغطية هذه الخسائر غير المتوقعة، والتي تعتبر أكبر مصدر للقلق في إدارة المخاطر المصرفية. تتطلب هذه الخسائر عادة تخصيص رأس مال إضافي لتأمين البنك ضد الأزمات المفاجئة.[2]

2. أسباب المخاطر المصرفية:

المخاطر تنشأ نتيجة لمجموعة متنوعة من الأسباب، وتعتمد على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الفرد أو البنك . وفيما يلي أبرز الأسباب التي تؤدي إلى نشوء المخاطر:[3]

- التقلبات الاقتصادية مثل التضخم أو الركود أو الانكماش تؤدي إلى زيادة عدم اليقين، ما يرفع مستوى المخاطر المالية للشركات والأفراد. على سبيل المثال، الركود الاقتصادي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الطلب على السلع والخدمات؛
- تقلبات أسعار الصرف تؤثر على البنوك التي تتعامل عبر الحدود، مما يؤدي إلى زيادة المخاطر السوقية؛
- القرارات الخاطئة أو سوء التخطيط من قبل الإدارة يمكن أن يؤدي إلى مخاطر تشغيلية ومالية، مثل الاستثمار في مشاريع غير مدروسة أو سوء تخصيص الموارد؛
- الأخطاء في العمليات اليومية، مثل الأخطاء المحاسبية أو الفشل في إتباع الإجراءات الصحيحة، قد تؤدي إلى خسائر؛
- التغيرات السريعة في التكنولوجيا قد تشكل مخاطر على البنوك التي لا تتمكن من مواكبة التطورات أو الاستفادة منها. على سبيل المثال، الابتكار التكنولوجي؛

---

[1] *Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett,* ***op cit****, p 153.*

[2] *Mary Keegan, "****Management of Risk Principles and Concepts****", The Orange Book, working Papers, October 2004, P9.*

[3] *Allen Berger, Philip Molyneux, & John Wilson, "****The Oxford Handbook of Banking****", Oxford University Press, 2014, p 510-530.*

- الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية يرفع من مخاطر التعرض للهجمات الإلكترونية التي قد تؤدي إلى سرقة البيانات أو تعطيل العمليات؛
- الزيادة المفاجئة أو الانخفاض الحاد في أسعار الفائدة يمكن أن يؤثر على تكاليف الاقتراض أو عوائد الاستثمارات، مما يؤدي إلى مخاطر مالية؛
- التغيرات الكبيرة في أسعار الأصول مثل الأسهم أو العقارات تؤدي إلى تقلبات في قيمة الاستثمارات، ما يزيد من المخاطر السوقية؛
- التغيرات المستمرة في المناخ تؤدي إلى زيادة احتمالية حدوث كوارث بيئية تؤثر على البنوك والأفراد، وخاصة في القطاعات الزراعية والتصنيعية؛
- عدم الاستقرار السياسي في بلد معين يؤدي إلى مخاطر سياسية قد تؤثر على البنوك التي تعمل في هذه المنطقة أو تعتمد على التجارة معه؛
- التغيرات المفاجئة في القوانين أو اللوائح، مثل فرض ضرائب جديدة أو تقييد الأنشطة التجارية، قد تشكل مخاطر تنظيمية على الأعمال؛
- ضعف إدارة القرض بالبنك سواء لعدم الخبرة، أو لعدم التأهيل والتدريب الكافي بالإضافة لضعف سياسات التسعير.[1]

المطلب الثاني: أنواع المخاطر المصرفية.

المخاطر المصرفية تمثل التحديات التي تواجه البنوك نتيجة لعوامل متعددة قد تؤثر على استقرارها المالي وتشغيلها اليومي، ويمكن تبويبها إلى أصناف عدة والى أنواع مختلفة، بالاستناد لوجهات نظر الكتاب، والباحثين تعتمد رؤيتهم المتباينة للمخاطر وفق للنشاط والبيئة والظروف الاقتصادية، وتصنيف المخاطر المصرفية إلى صنفين أساسيين هما:

أولا: التصنيف الأول.

يتضمن تقسيم المخاطر المصرفية وفق قدرة البنك على التحكم بها، إلى نوعين من المخاطر وهما:

[1] أميرة بن مخلوف، **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي "دراسة حالة عينة من المصارف التجارية العاملة في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016، ص 32.

1. المخاطر النظامية:

هي نوع من المخاطر التي تؤثر على النظام المالي بأكمله وليس فقط على بنك واحدة. تشير المخاطر النظامية إلى إمكانية حدوث انهيار شامل أو اضطراب في النظام المالي بسبب فشل أو تدهور بنوك رئيسية أو قطاعات اقتصادية معينة، مما قد يؤدي إلى أزمة مالية واسعة النطاق. يمكن أن تنجم هذه المخاطر عن مجموعة متنوعة من العوامل مثل الأزمات الاقتصادية والأزمات المالية، أو حتى الأزمات السياسية، كما يمكن أن تنتج بسبب تعرض قطاع معين لدرجة عالية من الإفراط في المديونية، أو نتيجة الاعتماد التمويل من مصادر غير مستقرة.[1]

2. المخاطر غير النظامية:

هي تلك المخاطر التي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خاصة ببنك أو قطاع معين، ولا تؤثر على السوق ككل. وتُعرف أيضًا بـ"المخاطر الخاصة" أو "المخاطر القابلة للتنويع"، لأنها تتعلق بعوامل يمكن تجنبها أو التقليل من تأثيرها من خلال التنويع الاستثماري.[2]

وتنشأ هذه المخاطر بسبب الأخطاء الإدارية، أو تغييرات في العمليات الداخلية بطريقة لا تتماشى مع الأهداف الموضوعة، كما تنتج عن وجود إضرابات لدى العمال والموظفين، أو بسبب تغير في احتياج العميل[3].

نظرا لأن المخاطرة غير نظامية، تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة على بنك ما أو عدد قليل من البنوك، لذلك يجب التنبؤ بها على نحو مستقل لكل بنك على حدا. يمكن كتابتها في شكل معادلة:

المخاطرة الكلية = المخاطرة النظامية+ المخاطرة غير نظامية

النصيب الأكبر يعود إلى المخاطرة النظامية التي تؤثر على حركة السوق ككل، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها والحد منها. بينما المخاطر التي تؤثر على قطاع معين دون أن تؤثر على السوق ككل. يمكن التحكم بهذه المخاطر عن طريق تنويع المحفظة الاستثمارية، لأنها ترتبط بعوامل داخلية أو خاصة بالبنوك والقطاعات.

ثانيا: التصنيف الثاني.

تتعرض البنوك إلى نوعين رئيسين من المخاطر هما:

---

[1] *Constantin Zopounidis, Emilios Galariotis,* ***Quantitaive Finanacial Risk Management: Theory and Practice****, New Jersy, 2015, P 04.*

[2] *Bhat Security,* ***Analysis & Portfolio Management****, Excel books, New Delhi, 2008, P235.*

[3] *Frank Werner, James Stoner,* ***Modern Financial Managing Continuty and Change****, 3rd edition, Freeload Press, Minnesota, 2007, P 397.*

1. المخاطر المالية:

هي نوع من المخاطر التي تنشأ نتيجة لتقلبات أو تغييرات في الأسواق المالية والتي قد تؤثر سلبًا على البنوك أو الأفراد أو الأنظمة الاقتصادية. هذه المخاطر تتعلق بإمكانية حدوث خسائر مالية نتيجة عوامل مثل تقلبات أسعار الأصول، تغيرات أسعار الفائدة، أسعار العملات، أو سوء إدارة الديون. تعتبر المخاطر المالية جزءًا مهمًا من الإدارة المالية للبنوك، حيث يجب أن تتم إدارتها بشكل فعال لتجنب الخسائر الكبيرة، ومن أهم أنواع المخاطر المالية ما يلي:

أ. مخاطر الائتمانية:

هي نوع من المخاطر المالية التي تواجه البنوك عندما يفشل المقترض أو العميل في الوفاء بالتزاماته المالية مثل سداد القروض أو الديون. تنشأ هذه المخاطر نتيجة لتدهور الوضع المالي للمقترض، أو ضعف التقييم الائتماني، أو تغيرات غير متوقعة في السوق. تعتبر المخاطر الائتمانية من أهم المخاطر التي تؤثر على استقرار البنوك،[1] حيث تؤدي إلى خسائر مباشرة تؤثر على رأس المال والسيولة. لإدارة هذه المخاطر، تقوم البنوك بإجراء تحليلات ائتمانية دقيقة لتقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين وتخصيص مخصصات مالية لمواجهة الخسائر المحتملة. من خلال التحليل الجيد والإدارة الفعالة، يمكن للبنوك تقليل تأثير المخاطر الائتمانية وضمان استدامة العمليات المالية.[2]

حيث أثبت عدة المرات لعدم وجود قرض بدون مخاطر، رغم توفر الضمانات المطلوبة. فالقرض الذي تمنحه البنوك ينطوي على قدر معين من المخاطر، سواء كانت تلك المخاطر مرتبطة بالمقترض، السوق، أو العوامل الاقتصادية. حتى مع اتخاذ التدابير الاحترازية المناسبة لإدارة المخاطر الائتمانية، يبقى هناك دائمًا مستوى معين من عدم اليقين. ومن أمثلة مخاطر الائتمان التدهور المالي للمقترض؛ التقييم غير الكافي للجدارة الائتمانية؛ عجز المدين عن الوفاء بالتزامه مع البنك؛ قلت المخصصات لمواجهة أموال المودعين للخسائر غير محسوبة. ومن المخاطر التي تدفع لنشوء هذا النوع من المخاطر كمخاطر السوق.[3]

---

[1] زهرة لعروسي قرين، **دور إدارة مخاطر الائتمان المصرفي في اتخاذ القرارات الائتمانية لدى البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2017، ص46.

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 60.

[3] خديجة خالدي، عبد الرزاق بن حبيب، **نماذج وعمليات البنك الإسلامي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 234.

ب. مخاطر السيولة:

هي نوع من المخاطر المالية التي تواجه البنوك عندما تعجز عن تلبية التزاماتها المالية في الوقت المحدد بسبب نقص السيولة المتاحة. تعني السيولة قدرة البنك على تحويل أصولها إلى نقد بسرعة وبأسعار معقولة لتلبية الاحتياجات المالية قصيرة الأجل. تنشأ مخاطر السيولة عندما لا يتمكن البنك من الحصول على الأموال اللازمة لسداد التزاماتها، مثل سداد الديون أو تلبية طلبات السحب من قبل العملاء، مما قد يؤدي إلى أزمات مالية كبيرة. لذا وجب توفر لدى قاعدة بيانات بالبنوك تكون كافية لإدارة هذه المخاطر ورصدها على أن تشتمل هذه التقارير موقف السيولة لآجال زمنية معينة.[1]

ومن أهم الأسباب التي تؤدي لحدوث مخاطر السيولة في البنوك ما يلي:[2]

- اعتماد مفرط على التمويل قصير الأجل البنوك التي تعتمد بشكل كبير على الودائع قصيرة الأجل أو القروض قصيرة الأجل قد تواجه ضغوطًا إذا لم تتمكن من تجديد التمويل أو جذب السيولة بسرعة؛
- تدهور الأوضاع الاقتصادية منها الركود الاقتصادي أو الأزمات المالية التي قد تؤدي إلى زيادة معدلات السحب من العملاء أو تقليل ثقة المستثمرين، مما يؤدي إلى نقص السيولة المتاحة؛
- عدم تنويع مصادر التمويل أي الاعتماد على مصدر واحد للتمويل قد يجعل البنك عرضة لمخاطر السيولة في حال تعرض ذلك المصدر لأي مشكلة مالية؛
- فقدان الثقة لدى العملاء أو المستثمرون في البنك، قد يزداد الطلب على سحب الودائع أو انخفاض قدرة البنك على الاقتراض من الأسواق المالية؛
- غياب العلاقة بين البنوك والقدرات للتواصل والنقل، كما حدث في سبتمبر 2001 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أتلفت أنظمة الإعلام والنقل في البنوك وتم غلق أبوابها وتوقف أنظمة الدفع؛
- الرغبة في الحصول على عوائد كبيرة من طرف البنوك، كون أن العوائد ذات علاقة طردياً مع المخاطرة؛
- تمويل البنوك لاستثمارات طويلة الأجل بموارد قصيرة الأجل.

[1] أسماء طهراوي، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014، ص31.

[2] جعفر هني محمد، حكيم براضية، **دور التصكيك الإسلامي في إدارة السيولة في البنوك الإسلامية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص ص36-37.

ج. مخاطر السوق:

هي المخاطر التي تنشأ نتيجة لتقلبات الأسواق المالية والتي تؤثر على قيمة الأصول المالية التي تحتفظ بها البنوك. تشمل هذه المخاطر جميع الأصول التي تتأثر بتحركات أسعار الفائدة، أسعار العملات، أسعار السلع، أو أسعار الأسهم. تعتبر مخاطر السوق أحد التحديات الرئيسية التي تواجه البنوك، حيث تؤدي التغيرات المفاجئة في الأسواق إلى خسائر مالية كبيرة إذا لم تتم إدارتها بشكل جيد.[1] وتشمل ما يلي:

- **مخاطر أسعار الصرف:**

هي المخاطر التي تنشأ من تقلبات أسعار العملات الأجنبية والتي تؤثر على قيمة الأصول أو الالتزامات المقومة بعملات مختلفة.[2] تُعتبر هذه المخاطر مصدر قلق كبير للبنوك التي تقوم بتعاملات دولية أو تحتفظ بأصول والتزامات بعملات متعددة، حيث يمكن أن تؤدي التغيرات المفاجئة في أسعار العملات إلى خسائر مالية كبيرة. مما تحدث تباين في المكاسب، يرجع ذلك لربط الإيرادات، والنفقات بأسعار الصرف، أو ربط قيم كل من قيم الأصول والخصوم بذات العملات الأجنبية.[3]

- **مخاطر سعر الفائدة:**

هي نوع من المخاطر المالية التي تواجه البنوك عندما تؤدي التقلبات في أسعار الفائدة إلى تغييرات غير متوقعة في التكاليف والعوائد المالية. ترتبط هذه المخاطر بالتأثيرات التي تطرأ على الأدوات المالية المختلفة مثل القروض، السندات، والودائع نتيجة لتغير أسعار الفائدة. هذه المخاطر قد تؤدي إلى خسائر مالية إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح، خاصة إذا كانت الأسعار تتحرك في اتجاه معاكس لما تتوقعه للبنوك. إدارة هذه المخاطر تتطلب استخدام أدوات تحوط مالية، مثل العقود الآجلة أو الخيارات، بالإضافة إلى استراتيجيات مثل مطابقة آجال الاستحقاق واختبارات الضغط لضمان استقرار البنوك في مواجهة تقلبات أسعار الفائدة. عدم التوافق في تغيرات الأسعار بين الأصول والخصوم يعد مخاطر مالية لا يمكن التحكم فيها.[4]

---

[1] *Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett,* ***op cit****, p 224.*

[2] فائزة لعراف، **المداخل الحديثة لقياس وإدارة المخاطر التشغيلية بالبنوك مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد5، العدد7، 2012، ص186.

[3] *Sylvie De Coussergues,* ***Gestion de la Banque : du Diagnostic à la Stratégie,*** *Dunod, Paris,2002,P 184.*

[4] فوزي لوالبية، مجيد نبو، **دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر**، دراسات اقتصادية، المجلد15، العدد1، 2021، ص234.

- **مخاطر التسعير:**

هي المخاطر التي تواجه البنوك نتيجة لعدم القدرة على تحديد السعر الصحيح للأصول أو المنتجات أو الخدمات، مما قد يؤدي إلى خسائر مالية. تنشأ هذه المخاطر عندما لا تعكس الأسعار الحقيقية للأصول أو الخدمات التكاليف الفعلية أو قيمة السوق العادلة، سواء بسبب عدم وضوح التوقعات، تقلبات السوق، أو العوامل الاقتصادية الأخرى. مخاطر التسعير يمكن أن تؤثر على البنوك، وتعتبر جزءاً من إدارة المخاطر الشاملة. فكلما زادت المخاطر زاد العائد المتوقع، لذلك تحديد سعر الإقراض الأساسي بتكلفة الأموال السوقية يضاف إليها نسبة الاحتياطي زائد تكلفة إدارة الدين، لجنة إدارة الأصول والخصوم الصرف تجتمع بصفة دورية لمناقشة سعر الإقراض القاعدي.[1]

2. المخاطر غير المالية:

هي المخاطر التي لا ترتبط مباشرة بالخسائر المالية أو تقلبات الأسواق المالية، لكنها قد تؤثر على أداء البنوك بطرق أخرى. هذه المخاطر تشمل مجموعة واسعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على العمليات، السمعة، الامتثال، والتكنولوجيا داخل البنك. إذا لم يتم إدارتها بشكل جيد، يمكن أن تؤدي إلى خسائر غير مباشرة، بما في ذلك انخفاض الإيرادات، تدهور السمعة، أو تعطيل العمليات. تشمل ما يلي:

أ- مخاطر تشغيلية:

هي المخاطر التي تنشأ نتيجة لخلل أو فشل في العمليات الداخلية للمصرف، بما في ذلك الأخطاء البشرية، الأعطال التكنولوجية، أو الأحداث الخارجية غير المتوقعة. هذه المخاطر لا ترتبط مباشرة بالأسواق المالية أو المخاطر الائتمانية، بل هي ناتجة عن كيفية تنفيذ العمليات والإجراءات اليومية داخل البنك .[2] وسيتم تناولها بشكل مفصل في المبحث الثاني لهذا الفصل.

ب- مخاطر استراتيجية:

هي المخاطر التي تواجه البنوك نتيجة لاتخاذ قرارات استراتيجية غير مدروسة أو غير فعالة، أو بسبب تغيرات غير متوقعة في البيئة الخارجية تؤثر على قدرة البنك على تحقيق أهدافه الاستراتيجية. هذه المخاطر يمكن أن تكون مرتبطة بسوء التخطيط، اتخاذ قرارات غير مناسبة، أو عدم القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق،

[1] مفتاح صالح، فريدة معارفي، **المخاطر الائتمانية (تحديدها – قياسها – إدارتها والحد منها)**، المؤتمر العلمي السنوي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، ابريل16-18، 2007، جامعة الزيتونة، الأردن، ص04.

[2] *John Hull, **op cit**, P 431.*

التكنولوجيا، أو البيئة التنافسية. إذا لم تتم إدارة هذه المخاطر بشكل جيد، فقد تؤدي إلى تدهور أداء البنوك أو حتى إفلاسها. أي أنها تلك المخاطر الناتجة لسوء فهم، وتنفيذ القرارات،[1] وهي لا تنتج من نوع واحد للمخاطر أو الأحداث، فهي بسبب عدة أنواع من الأحداث المتفاعلة معا، كما تميزت بدرجة كبيرة من التعقيد، وتنجم عن نقص الكفاءة الإدارية وخبرتهم المختلفة عن المخاطر والمتعلقة بعضها البعض، والتي تحدث في وقت قصير.[2]

إن اختيار البنك للاستراتيجيات المناسبة، قد لا تكون مفهم بالشكل اللازم لجميع المستويات الإدارية، أو من طرف جميع الموظفين، يخلق هذا النوع غموضا في تحديد الواجبات اللازمة في البنك ، مما لا يساعد في خلق التراكم الايجابي لمجهودات الجميع.

ج- مخاطر قانونية:

هي المخاطر التي تواجه البنوك نتيجة لعدم الامتثال للقوانين أو اللوائح التنظيمية، أو التعرض لدعاوى قانونية قد تؤدي إلى خسائر مالية، عقوبات قانونية، أو تأثيرات سلبية على السمعة. يمكن أن تنشأ هذه المخاطر من جوانب متعددة مثل العقود، الدعاوى القضائية، التشريعات الجديدة، أو التغيرات في البيئة التنظيمية. كما تخضع البنوك لأشكال عدة من المخاطر، منها تصفية الأصول، أو بيعها بخسائر بأقل قيمتها، أو تقييم مضخم للالتزامات أكبر من المتوقع، وذلك خطأ في الإجراءات القانونية، أو المستندات، كما نجدها في تشريعات بعض الدول، التي لا تحل القضايا القانونية الخاصة بالبنك، واتخاذ الإجراءات القانونية ذات مجال واسع تولد تكلفة لأغلب البنوك.[3]

د- مخاطر سياسية:

هي المخاطر التي تنشأ نتيجة للتغيرات أو عدم الاستقرار السياسي في بلد معين، والتي قد تؤثر سلباً على بيئة الأعمال. هذه المخاطر يمكن أن تشمل تغيرات في السياسات الحكومية، النزاعات المسلحة، العقوبات الدولية، أو القرارات التنظيمية المفاجئة التي قد تؤدي إلى خسائر مالية، تعطيل العمليات، أو تدهور في بيئة العمل. وتشمل هذه المخاطر مثل تدخل الدولة كفرض ضرائب جديدة، أو رسوم إضافية، أو استحداث

[1] *Imam Wahyudi,* ***Risk Management for Islamic Banks: Recent Developments from Asia and the Middle East****, John Wiley And Sons, Singapore,2015,PP 195-196.*

[2] *Vikram Mahidhar,* ***Disarming the Value Killers A Risk Management Study****, Deloitte Research Study, Swiss, 2005, PP 10-13.*

سياسات قانونية، تأميم ومصادرة، ومن أسباب المخاطر السياسية ذلك نشوب الحرب، أو سقوط حكومة، ما ينعكس بالسلب على البنوك التي يكون لديه استثمارات خارجية.[1]

المطلب الثالث: إدارة المخاطر المصرفية.

إدارة المخاطر تساعد على تحديد وتقييم والتحكم في المخاطر المحتملة، بينما توفر الحوكمة الإطار التنظيمي والرقابي الذي يضمن تحقيق هذا الهدف بفعالية وشفافية. التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، تحسين الأداء المالي، وزيادة الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة.

أولا: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية.

ولد الانتشار الواسع لهذا المصطلح آراء كثيرة تمثلت في مجموعة من المفاهيم والتعريفات المختلفة، من اجل تحديد هذا المصطلح، ووضع تصور واضح له، فقد أعطى الباحثون عدة تفسيرات لمدى تأثير المخاطر على النظام المالي، وعلى البنوك خصوصا.

1. تعريف إدارة المخاطر المصرفية:

تطور تعريفها كضرورة حتمية مع تطور المخاطر المصرفية في حد ذاتها. إدارة المخاطر المصرفية هي الحفاظ على استقرار البنك وضمان استمراره في مواجهة الأزمات والتقلبات المالية. فيما يلي أهم هذه التعريفات:

تعرف على أنها: "عبارة عن تحليل، وتحديد والسيطرة الاقتصادية، على المخاطر التي تعرقل الأصول المالية للمصارف، أي بمعنى أخرى فإن إدارة المخاطر هي تحديد لمختلف الحالات التي تعرض للمخاطر، وقياسها، ومتابعته، وإدارتها".[2]

وتعرف إدارة المخاطر على أنها: "نظام إداري مدمج في البنك ويسعى لتعظيم الأرباح، وتقوية الاستمرارية عن طريق تحديد ودراسة المخاطر المرتبطة بالبنك، ومعالجتها"، كما عرفت على أنها "نظام إداري يشمل مختلف النشاطات، يقوم من خلاله بتوجيه المتعاملين الداخليين، والخارجيين، لتحقيق الأهداف المسطرة للبنك، عن طريق التنبؤ والتعرف على مختلف الأحداث والنشاطات".[3]

---

[1] شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية في المصارف السورية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011، ص 24.

[2] *Nigel Smith, **Managing Risk In Construction Projects**, E2, Blackwell publishing, UK, 2006, p 191.*

[3] *Bernard Barthélemy, Philippe Courrèges, **"Gestion des Risques: Methode d'Optimisation Globale"**, Éditions d'Organisation,Paris, 2004, pp 45-47.*

كما تعرف إدارة المخاطر المصرفية بوضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، حيث أن اعتماد هذه الاستراتيجيات قائم على أساس تقييم أنواع المخاطر التي تم تحديدها وتقدير حجم الآثار المحتملة من خلال تحليل هذه المخاطر.[1] فإدارة المخاطر ليست مجرد عملية وضعت لتحديد المخاطر، وإنما هي تعمل على تحليل آثارها، واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب للحد أو التخفيض من المخاطر. لكي تكون إدارة المخاطر عملية ذات استمرارية، تعمل على التحديد والتحليل والإبلاغ عن المخاطر بصفة دائمة.[2]

وتعرف إدارة المخاطر المصرفية بأنها: "تلك العملية التي يتم على أساسها رصد المخاطر؛ وتحديدها؛ ومراقبتها؛ وقياسها، وذلك بغية ضمان الفهم الكامل لها، والتأكد بأنها ضمن حدود مقبولة، ووفق الإطار المسطر عليه من طرف مجلس إدارة البنك للمخاطر".[3]

تعرف المخاطر بأنها: "العملية التي يتم من خلالها قيام المسيرون بتحديد المخاطر؛ فهمها؛ وقياسها؛ والفصل بين المخاطر يمكن تجنبها، والمخاطر التي يصعب تجنبها والقيام بتحديدها وتخفيف منها بالوسائل المناسبة لإدارتها، ووضع إجراءات المراقبة لوضعية المخاطر الناتجة".[4]

يرى بأن إدارة المخاطر هي "عبارة عن إعداد الدراسات قبل حدوث الخسائر أو بعد حدوثها، وذلك بهدف منع أو الحد من الخسائر المحتملة وتحديد مخاطر يتعين السيطرة عليها، باستخدام الأدوات التي تمنع حدوثها، أو عدم تكرار هذه المخاطر، أي حماية وبتوفير الثقة لدى المودعين والدائنين والمستثمرين، وحماية قدرتها على توليد الأرباح ".[5]

يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها تلك الترتيبات والإجراءات والطرق التي يقوم بها البنك بإدارة خاصة تابعة له بحماية أصوله وأرباحه بقدر الإمكان، عن طريق تقليل الخسائر المتوقعة سواء كانت ناتجة من مخاطر خاصة أو عامة.

---

[1] *David Crowther, Shahla Sefie,* ***Corporate governance and risk management****, ventus publishing, Danemark, 2010.p 36.*

[2] خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 10.

[3] عز الدين نايف عنانزه، محمد داود عثمان، **تقييم مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية الأردنية**، مجلد 6، العدد12، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص214.

[4] *David Pyle,* ***Bank Risk Management: Theory****, Research program in finance working paper, University of California, Berkeley, 1997, P 2.*

[5] سمير عبد الحميد رضوان حسن، **المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، دار النشر، عمان، الأردن، 2005، ص205.

2. أهمية إدارة المخاطر المصرفية:

لقد تنامت أهمية إدارة المخاطر بشكل واسع في الوقت الحالي بعد الأزمات المالية العديدة، مما جعل بالسلطات الرقابية والجهات الإشرافية الدولية، وبنك التسويات الدولي، على العمل للوصول إلى نظام فعال لإدارة المخاطر ذات الهيكل الجديدة، لذلك فان أهمية إدارة المخاطر تبرز في النقاط التالية:[1]

أ. **أداة لتنفيذ الاستراتيجية:** تزود إدارة المخاطر البنوك أفضل نظرة للمستقبل، لا يمكن رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية بدون إدارة المخاطر، ولن يكون بالإمكان السيطرة على حالة عدم التأكد المحيطة الأرباح المتوقعة، وتنبع أهمية إدارة المخاطر بحقيقة أن بدونها ستكون العملية التنفيذ للاستراتيجية مرتبطة بالقواعد الإرشادية التجارية بغض النظر عن تأثيرها على المفاضلة بين مخاطر العائد الخاصة بالبنك.

ب. **تنمية الميزة التنافسية:** التعرف على المخاطر يعد أمرا ضروري للتعرف على الأسعار التي يجب تقاضيها من العملاء، وهي أداة وحيدة تسمح بالتمايز في السعر بين العملاء وذوي المخاطر المتباينة. عدم قيام البنك بالتسعير يزيد من تأثيرات معاكسة، بحيث تكون أسعارا مبالغا فيها من العملاء ذوي المخاطر المنخفضة والعكس لذوي المخاطر المرتفعة، والهدف من تطوير الميزة التنافسية هو تمكين البنك من جذب المزيد من العملاء، زيادة حصتها في السوق، وتعزيز أدائها المالي على المدى الطويل.

ج. **قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات:** هو عنصر أساسي في إدارة المخاطر المالية للبنوك. ويهدف هذا القياس إلى التأكد من أن البنك يمتلك رأس مال كافٍ لمواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها، والقدرة على الوفاء بالتزاماته المالية حتى في ظروف غير متوقعة. يتم تحقيق ذلك من خلال تطبيق معايير مالية صارمة وتحليل الجدارة المالية باستخدام مقاييس مختلفة.

د. **أداة لاتخاذ القرار:** إن البنوك التي تتحكم في مخاطرها لديها القدرة على اتخاذ قرارات سليمة، ومعرفة المخاطر عنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار.

هـ. **المساهمة في اتخاذ قرارات التسعير:** إن العلم بالمخاطر يسمح للبنوك بتسعيرها، حيث إدارة المخاطر لها دورًا حاسمًا في عملية اتخاذ قرارات التسعير من خلال تحليل وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تسعير المنتجات أو الخدمات. يساعد فهم وإدارة المخاطر على تحديد أسعار تعكس التكاليف الفعلية، تتماشى مع

[1] حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015، ص ص 78-79.

استراتيجياتها المالية، وتضمن حماية هوامش الربح، وبدون العلم بالمخاطر لا يمكن مقارنة الهامش مع معاملات لأخرى، ومن عميل لآخر. كما أن تسعير المخاطر وتحميلها للعملاء يسمح باتخاذ إجراءات لها القدرة على التوفيق بين المخاطر ورأس المال المتاح.

و. **رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها:** عدم قياس المخاطر لا يمكن مقارنة المكاسب على المنتجات، أو العملاء، أو وحدات الأعمال، ومن السهل زيادة الهامش بواسطة تحمل المخاطر، والحل الأفضل هو إقراض العملاء أصحاب المخاطرة المرتفعة الذين لديهم معدلات العجز عن السداد يفوق المتوسط في المستقبل. مع العلم فهذه السياسة تؤدي إلى زيادة سريعة في الهوامش، مما يزيد من حالات العجز عن السداد.

3. أهداف إدارة المخاطر المصرفية:

تتمحور هذه الأهداف حول حماية البنك، وتعزيز استقراره المالي، وضمان الاستمرارية، وتحقيق الربحية على المدى الطويل. في بيئة مصرفية مليئة بالتحديات والمخاطر، تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق التوازن بين المكاسب والمخاطر التي قد تؤثر على أداء البنك وسمعته. الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر المصرفية تشمل:[1]

- الحفاظ على رأس المال وتجنب الخسائر الكبيرة التي قد تؤثر على استقرار البنك. يشمل ذلك إدارة المخاطر الائتمانية، التشغيلية، السوقية، والسيولة بشكل فعال. تعتبر أساسية لثقة المودعين والمستثمرين في البنك، حيث تضمن وجود احتياطيات كافية لمواجهة الأزمات المالية؛
- تعزيز استقرار البنك عن طريق تقليل التقلبات في الأرباح وتجنب الأزمات المفاجئة، مما يسهم في تعزيز استقرار المركز المالي وضمان قدرته على الوفاء بالتزاماته في الأوقات الصعبة؛
- تحقيق توازن بين المخاطر التي يتعرض لها البنك والعوائد المحتملة، بما يضمن تحقيق الربحية المستدامة على المدى الطويل، مما يساعد هذا التوازن في اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة، تتيح تحقيق أرباح معقولة مع تقليل مستوى المخاطر؛
- تطوير خطط واستراتيجيات للتعامل مع الأزمات الاقتصادية والمالية التي قد تؤثر على عمليات البنك وأصول. تساهم في ضمان استمرارية الأعمال في الأوقات الصعبة من خلال بناء استراتيجيات مرنة وفعالة لمواجهة التحديات غير المتوقعة؛

[1] نوري موسى شقيري وآخرون، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص29.

- ضمان توفر سيولة كافية لمواجهة الالتزامات المالية قصيرة الأجل والطلبات الفورية للمودعين بشكل فعال للحافظ على استقرار البنك وتجنبه مخاطر التعرض لأزمات سيولة قد تؤدي إلى فقدان الثقة؛
- تحسين العمليات التشغيلية وتقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية مثل الأخطاء البشرية، الأعطال التكنولوجية، والاحتيال؛
- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر في جميع أقسام البنك وتعزيز ثقافة الوقاية من المخاطر على جميع المستويات الإدارية لتطوير ثقافة إدارة المخاطر في تحفيز الموظفين على الانتباه للمخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها بشكل استباقي؛
- تعزيز قدرة البنك على تحقيق النمو المستدام من خلال تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر وتجنب التعرض لأزمات تؤثر على الربحية يتيح هذا الهدف للبنك تحقيق نمو طويل الأجل مع الحفاظ على الاستقرار المالي.

ثانيا: مبادئ ومراحل إدارة المخاطر.

هي الأسس التي تستند إليها البنوك في تطوير وتنفيذ استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر. تهدف إلى توجيه البنوك في عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها أو مواجهتها بفعالية.

1. مبادئ إدارة المخاطر:

تهدف هذه المبادئ إلى توجيه البنوك في عملية إدارة المخاطر لضمان استمرارية الأعمال وتعزيز الاستقرار المالي. تتمثل هذه المبادئ في:[1]

أ. مبدأ التكامل:

إدارة المخاطر يجب أن تكون متكاملة في جميع جوانب البنك ، بما في ذلك الاستراتيجيات، العمليات، والهيكل التنظيمي. هذا المبدأ يضمن أن إدارة المخاطر ليست نشاطًا منفصلًا، بل جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.[2]

ب. مبدأ الهيكلية والتنظيم:

[1] *Paul Hopkin, "**Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating, and Implementing Effective Risk Management**, Kogan Page,USA,2017, pp57-58.*

[2] *Joël Bessis,"**Risk Management in Banking. Chichester"**, Wiley, West Sussex, p165.*

يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر منظمة ومنهجية لضمان تحديد المخاطر بشكل كامل وتقييمها بفعالية. يتيح هذا المبدأ بناء إطار عمل واضح يساعد في توثيق عملية إدارة المخاطر وضمان استمرارية وسهولة مراقبتها.[1]

ج. مبدأ التخصيص:

يجب تخصيص عملية إدارة المخاطر وفقًا لاحتياجات البنك والاتساق الداخلي والخارجي الذي تعمل فيه. هذا المبدأ يضمن أن إدارة المخاطر تتماشى مع طبيعة أعمال البنك، حجم، بيئته التشغيلية، وأهدافه الاستراتيجية.

د. مبدأ الشمولية:

يتطلب هذا المبدأ مشاركة جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في عملية إدارة المخاطر، بدءًا من تحديد المخاطر وحتى اتخاذ القرارات بشأنها. يسهم في تعزيز الشفافية وفهم الجميع لدورهم في عملية إدارة المخاطر، مما يساعد في تحديد المخاطر بفعالية أكبر وتطوير حلول عملية.

هـ. مبدأ الديناميكية:

المخاطر تتغير بمرور الوقت، وبالتالي يجب أن تكون إدارة المخاطر مرنة وديناميكية لتتكيف مع الظروف المتغيرة. يضمن هذا المبدأ تحديث وتعديل استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل مستمر وفقًا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبنك.[2]

و. مبدأ تحسين اتخاذ القرار:

يجب أن تكون إدارة المخاطر موجهة لتحسين عملية اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية. هذا المبدأ يعزز من قدرة البنك على اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على فهم دقيق للمخاطر والفرص المتاحة.

ز. مبدأ المساءلة:

يجب أن تكون هناك مسؤوليات واضحة لإدارة المخاطر على جميع المستويات التنظيمية، ويجب محاسبة الأشخاص المعنيين على تحقيق الأهداف المرتبطة بإدارة المخاطر. يساهم في تعزيز ثقافة المسؤولية ويحفز الموظفين على الانتباه للمخاطر التي قد تؤثر على أعمالهم.

ح. مبدأ التحسين المستمر:

[1] *Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett,* ***op cit****,* p 60.

[2] *Aven, Terje,* ***" Risk Analysis"****, John Wiley & Sons, New York, 2015, p 90.*

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة تتطلب التقييم والتحسين الدوري لضمان فعاليتها وتوافقها مع المتغيرات. يضمن هذا المبدأ أن النك يتعلم من تجاربه السابقة ويقوم بتحديث سياساته وإجراءاته لمواجهة المخاطر بشكل أكثر فعالية.[1]

2. مراحل وخطوات إدارة المخاطر المصرفية.

هناك مجموعة من المراحل والخطوات لإدارة المخاطر المصرفية، والتي تتمثل فيما يلي:[2]

أ. تحديد المخاطر:

لكي يتمكن البنك من إدارة المخاطر لا بد أولا أن يحددها. فكل منتج أو خدمة يقدمها البنك تتضمن عدة مخاطر. فالتحديد الواضح للمخاطر هو الأساس لأي إدارة فعالة للمخاطر، ولذلك يتعين أن يولي البنك المسألة بتحديد المخاطر أولوية عالية وذلك من خلال تحديد المخاطر الرئيسية التي تكتنف أنشطة البنك، ووضع الإجراءات المناسبة لها لتحديد المخاطر الناجمة عن الأنشطة القائمة والجديدة على حد سواء.

ب. قياس المخاطر:

بعد تحديد المخاطر تتم عملية القياس، حيث يجب أن ينظر لكل نوع من أنواع المخاطر بأبعاده الثلاثة: حجمه؛ مدته؛ واحتمالية الحدوث. ويعتبر الوقت المناسب مهم لعملية القياس بالنسبة لإدارة المخاطر. والغاية من قياس المخاطر معرفة وتحديد رقمي للخسائر المتوقعة، لكل أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك، كما يعتمد البنك في تحديد المخاطر على طريقة رقمية، تكون مبنية على الطرق والنماذج المعروفة والمناسبة، وتتم الموافقة عليها من طرف الإدارة العامة للمصرف.

ج. ضبط المخاطر :

من اجل ضبط المخاطر فإن البنك يعتمد على أساليب أساسية تنحصر في ثلاثة تتمثل في تجنب النشاطات التي ترى أنها محفوفة بمخاطر مرتفعة؛ تقليل المخاطر؛ إلغاء أثر هذه المخاطر.

د. تنفيذ القرار:

---

[1] *Michel Crouh, Dan Galai, "**Mark Robert. The Essentials of Risk Management**", McGraw-Hill, 2006, p95.*

[2] زبير عياش، **تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2011، ص65.

وذلك من خلال وضع الآليات اللازمة لتنفيذ البديل الملائم للتعامل مع المخاطر موضوع التنفيذ، أي على البنوك أن تعمل على إيجاد ووضع أنظمة مراقبة قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وبنفس الأهمية يكون قادرا على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك.

هـ. التقييم والمراجعة:

تعتبر هذه المرحلة المحصلة النهائية والمرحلة النهائية لإدارة المخاطر، والتي تبرز للقائمين على الإدارة معرفة مدى نجاح أو فشل إدارة مخاطر البنك، من خلال المقارنة للأداء الفعلي والمخطط والقيام بتصحيح الانحرافات، وإمكانية الكشف عن مخاطر جديدة، ثم تحديد الأسلوب المناسبة للتعامل معها.

3. العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر المصرفية:

يجب أن تشتمل إدارة المخاطر لكل بنك على العناصر الرئيسية التالية: [1]

أ. رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا:

تتطلب إدارة المخاطر إشراف من طرف مجلس الإدارة وكذا الإدارة العليا واعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات من اجل إدارة مخاطر تكون مناسبة للوضع المالي للبنك، وطبيعة ونوع مخاطره، وقدرة التحمل للمخاطر، ويجب تعميم تلك الموافقات على مجمل المستويات للبنك المعني، وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر. يقع على مجلس الإدارة التأكد من ضرورة وجود هيكل فعال للإدارة لممارسة أنشطة البنك، مع مراعاة وجود أنظمة ذات كفاءة عالية للقياس والمراقبة لحجم المخاطر، والإبلاغ والتحكم فيها.

أما لإدارة العليا تعمل بشكل مستمر لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية، التي أقرها مجلس الإدارة، كما عليها تحدد خطوة واضحة للصلاحيات، والمسؤوليات ذات العلاقة بإدارة المخاطر، وعن الأنشطة التي تؤدي لنشوب المخاطر، مع تتبع مباشرة لمجلس الإدارة والإدارة العليا للأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

ب. كفاية السياسات والحدود:

على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على أن تتناسب كل سياسات إدارة المخاطر مع مختلف المخاطر التي تنشأ في البنك. مع ضرورة العمل على إتباعا الإجراءات السليمة لتنفيذ كافة العناصر لإدارة المخاطر، بما فيها تحديد المخاطر، وقياسها وتخفيفها ومراقبتها أيضا والإبلاغ عنها ،والتحكم فيها. ولذا يجب تطبيق السياسات

[1] إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2010، ص 47.

الملائمة، وتحديد السقوف والإجراءات والأنظمة المعلوماتية لإدارة فعالة واتخاذ القرارات، وإعداد التقارير، ومدى وطبيعة أنشطة البنوك.

ج. كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:

إن الرقابة الفعالة للمخاطر المصرفية تستوجب المعرفة والقياس لكافة المخاطر التي لها تأثير مادي كبير، وبالتالي فإن رقابة تحتاج إلى أنظمة معلوماتية تعمل على تزويد مجلس الإدارة والإدارة العليا بالتقارير في الوقت المناسب، حول أوضاعه المالية، والأداء وغيرها. ويجب وجود انسجام درجة للأنظمة المعلوماتية وحجم البنك، والدرجة التعقيدية للأنشطة بالإضافة إلى إعداد تقارير إدارية عن النشاطات الرقابية للمخاطر، ويتوقع أن يكون للمصرف أنظمة معلومات تمكنه من تزويد الإدارة العليا، ومجلس الإدارة بكامل التقارير اللازمة عن حجم ومراقبة مخاطر البنك.

د. كفاية أنظمة الضبط:

إن هيكل وتركيب أنظمة الضبط في البنك هي أمر حاسم بالنسبة لضمان حسن سير الأعمال البنكية بصفة عامة، وعلى إدارة المخاطر بصفة خاصة. إن الإنشاء والاستمرار في التطبيق الجيد للأنظمة الرقابية والضبط، تحديد الصلاحيات والفصل بين الوظائف تعتبر الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر، وفي حال عدم وجود الفصل سيكون مصير ومستقبل البنك مهدد بالمخاطر، وربما بالفشل مما يتطلب تدخل السلطات الرقابية لتصويب هذا الوضع.

4. أساليب إدارة المخاطر المصرفية:

هي الأدوات والتقنيات التي تستخدمها البنوك لتحديد المخاطر وتحليلها وإيجاد طرق للحد من تأثيرها. تساهم هذه الأساليب في تعزيز قدرة البنك على التعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة. فيما يلي الأساليب الرئيسية لإدارة المخاطر:[1]

أ. تجنب المخاطر:

[1] *Paul Hopkin,"**Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating, and Implementing Effective Risk Management**, Kogan Page,USA,2017, P186.*

إن تجنب الأنشطة أو القرارات التي قد تنطوي على مخاطر غير مقبولة أو تهدد استقرار البنك، ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المخاطر كبيرة جدًا مقارنةً بالفوائد المحتملة، على سبيل المثال يمكن للبنك تجنب تقديم قروض لشركات صغيرة ذات جدارة ائتمانية منخفضة لتقليل مخاطر التخلف عن السداد.

ب. تحويل المخاطر:

يتم نقل تأثير المخاطر إلى طرف آخر من خلال وسائل مثل التأمين، تستخدم البنوك التأمين لتحويل المخاطر المالية مثل الحوادث أو الأضرار المادية إلى شركة التأمين. يمكن أيضًا نقل المخاطر من خلال عقود الشراكة أو التوريد التي تحدد مسؤولية الأطراف الأخرى عن مخاطر معينة.

ج. القبول أو الاحتفاظ بالمخاطر:

يقبل البنك المخاطر عندما تكون الفوائد المحتملة تفوق المخاطر المحتملة، أو عندما تكون تكلفة التعامل مع المخاطر أعلى من الضرر المتوقع، يمكن للبنوك الاحتفاظ بمخاطر تقلبات الأسعار على المدى القصير إذا كان الأثر المالي غير كبير.

د. مشاركة المخاطر:

يقوم النك بمشاركة المخاطر مع أطراف أخرى من خلال العقود أو التحالفات أو الاتفاقيات، يمكن استخدام أسلوب مشاركة المخاطر في مشاريع الشراكة بين البنوك، حيث يتم تقسيم المخاطر المالية والتشغيلية بين الجانبين.

هـ. تحوط المخاطر:

يتضمن استخدام أدوات مالية أو عقود مشتقات للحد من تأثير تقلبات الأسعار أو أسعار الصرف أو أسعار الفائدة، تعمل شركات التحوط ضد تقلبات أسعار المواد الخام، أو تقلبات أسعار الفائدة من خلال العقود الآجلة أو عقود الخيارات.

و. تنويع المخاطر:

يقوم هذا الأسلوب على توزيع الاستثمارات أو العمليات عبر مجموعة متنوعة من الأصول أو القطاعات أو الأسواق لتقليل التأثير السلبي لأي مخاطرة معينة، يمكن للبنوك الاستثمار في مجموعة متنوعة من الأصول المالية لتجنب الاعتماد على فئة أصول واحدة فقط وتقليل المخاطر الائتمانية.

ز. اختبارات الإجهاد:

يتضمن هذا الأسلوب اختبار قدرة البنك على تحمل سيناريوهات سلبية معينة قد تؤدي إلى حدوث مخاطر كبيرة،[1] تستخدم البنوك اختبارات الإجهاد لقياس تأثير الأزمات المالية مثل ارتفاع أسعار الفائدة أو انخفاض السيولة في السوق.

ح. المراقبة المستمرة:

يتضمن هذا الأسلوب مراقبة المخاطر بشكل مستمر لتحسين فهمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، تقوم البنوك بمراقبة الأداء المالي ومراقبة الامتثال للقوانين واللوائح كجزء من نظام إدارة المخاطر.

تتضمن هذه الإجراءات التأكد من التزام البنك بجميع القوانين واللوائح الداخلية والدولية المتعلقة بالمخاطر المالية والتشغيلية، يساعد الامتثال في تجنب الغرامات والعقوبات القانونية، ويحافظ على سمعة البنك ويعزز ثقة المستثمرين.

[1] صونيا جواني، أثر **المخاطر المالية على كفاية رأس المال في البنوك التجارية–دراسة قياسية لعينة من البنوك السعودية خلال الفترة 2008–2021**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024، ص58.

المبحث الثاني: ماهية المخاطر التشغيلية.

تعد المخاطر التشغيلية جانبًا مهمًا في البنوك، حيث يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة أو تدهور في سمعتها إذا لم يتم إدارتها بشكل فعال.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية.

يعتبر مفهوم المخاطر مفهوم اشمل من مفهوم مخاطر العمليات، حيث أن مفهوم مخاطر العمليات يرتبط بالأنشطة التي يتم تنفيذها من طرف إدارة العمليات، وقد ظهر مصطلح المخاطر التشغيلية رسميا وتم صياغته في عام 1991 من طرف لجنة *COSO* لإدارة المخاطر، وتطور تعريف المخاطر التشغيلية بسرعة كبيرة في السنوات القليلة الماضية وقد تم تعريفها كما يلي:

تعرف المخاطر التشغيلية على أنها "تلك المخاطر الناشئة عن ضعف الرقابة الداخلية، أو ضعف العاملين، أو عدم كفاية الأنظمة المعلوماتية أو الفشل التقني والفني، الاختلاس، الكوارث أو انتهاك أنظمة الرقابة.[1]

ويعرف البنك الدولي المخاطر التشغيلية بأنها "هي المخاطر التي تنتج عن عدم كفاءة أو فشل في الأنظمة الداخلية، الإجراءات، أو السياسات، أو بسبب فشل في الأداء الوظيفي، أو الظروف البيئية الخارجية التي تؤثر على قدرة البنك على تنفيذ عملياته".[2]

كما يعرف بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي" المخاطر التشغيلية تنشأ نتيجة خلل أو فشل في العمليات الداخلية، الأشخاص، الأنظمة، أو الأحداث الخارجية التي تؤثر على استمرارية العمليات والقدرة على تلبية التزامات البنك".[3]

ويعرف معهد المحاسبين *القانونيين* ***(ICAEW)*** هي "المخاطر المتعلقة بالعمليات والأنشطة اليومية للبنك والتي تؤدي إلى خسائر مالية أو سمعة نتيجة لأخطاء تشغيلية أو أعطال تكنولوجية".

---

[1] *Peter Miller, Liisa Kurunmäki & Ted O'Leary,"* ***Accounting, Hybrids and the Management of Risk****", the Centre for Analysis of Risk and Regulation at the London School of Economics and Political Science, no: 40, London, November 2006, p05.*

[2] *World Bank Report, "****Operational Risk Management in the Financial Sector****", World Bank, Washington, 2008, p 45.*

[3] *Federal Reserve Bank.,* ***"Operational Risk Management: Concepts and Practices",*** *Federal Reserve Bank Report, 2003, p112.*

تعرف المخاطر التشغيلية من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها: "الخسارة الناتجة عن خلل أو فشل أو عدم كفاية أو إخفاق للعمليات الداخلية، والأشخاص والأنظمة أو من الأحداث الخارجية". [1]

ومما سبق يمكن تعريف المخاطر التشغيلية على أنها خسائر أو تأثيرات سلبية ناتجة عن عدم كفاءة العمليات الداخلية أو الأنظمة، أو بسبب الظروف الخارجية غير المتوقعة.

من خلال هذه التعريفات يتضح أن للمخاطر التشغيلية لها عدة خصائص يمكن حصرها في التالية:

- **الخطر التشغيلي منتشر في كل مكان:** وهذا يعني أن كل النشاطات البنكية تكتنفها مخاطر تشغيلية بالإضافة للمخاطر الأخرى المتصلة بالنشاط البنكي؛
- **الخطر التشغيلي مستتر:** يعني خطر ليس ظاهري كما انه لا يمكن معرفته مباشرة، فالخسائر وحالات الإفلاس المسجلة تكون في أغلب الأحيان عبارة عن تركيب مشتركة بين المخاطر الائتمان والمخاطر السوقية والمخاطر التشغيلية؛
- **الخطر التشغيلي داخلي:** أي يحدث داخل البنك، بسبب ظروف خاصة أو بيئة خاصة. فهو الخطر الذي يكون تحت الرقابة المباشرة للبنك، عكس المخاطر الائتمانية والسوقية، فهما يكونا خارجيين، أي لأسباب خارجية (مثل إفلاس العملاء، أو التغيرات في أسعار السوق) بعيدة عن الإشراف والرقابة المباشرة للبنك؛
- **الخطر التشغيلي لا يمكن تجنبه:** كان ينظر للخسائر الناتجة عن عجز أو عن قصور في نظام الرقابة على أنها خسائر غير مقبولة، لأنه يمكن تفاديها والحد منها، أصبحت خسائر لا مفر منها أبدا، بل وجوب التعايش معها، والتكيف معها من خلال إخضاعها للقياس ووضع الحد لها.

أن المخاطر التشغيلية ذات أهمية كبيرة وقدرة على التأثير في مردودية البنك وسمعته. فالخسائر التي تكبدها البنك قد تكون ناتجة عن الفشل التشغيلي، مما يدعو الأمر لضرورة متابعة تنفيذ مختلف الأنشطة البنكية، وضمان التوافق بين السياسات المسطرة، وهذا يتم إلا بتفعيل الدور الرقابي الداخلي. [2]

المطلب الثاني: أسباب ظهور المخاطر التشغيلية.

ظهور المخاطر التشغيلية كمفهوم رئيسي في إدارة المخاطر المالية والمصرفية كان نتيجة لتراكم العديد من الأزمات والفضائح المالية التي كشفت عن ضعف الأنظمة الداخلية للبنوك والفشل في التحكم بالعمليات

[1] *Ihsan Alam Khan, & Other,* ***Determinants of Credit Risk and Operational Risk in Banking Sector Evidence from Pakistani Banking Sector****, Journal of Financial Risk Management, Vol.12 No.1, March 2023, p 12.*

[2] *Antoine Sandi,* ***Audit et Contrôle Interne Bancaire,*** *Afges, paris, 2002, p 310.*

الداخلية، بعض هذه الأزمات ساهمت بشكل كبير في رفع الوعي بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية. فيما يلي أبرز الأزمات التي أدت إلى ظهور المخاطر التشغيلية.

أولا: أزمة تزوير الأوراق المالية 1989.

وهي الأزمة التي تورط فيها مايكل ميلكن ***(Michael Milken)*** وتعد واحدة من أبرز فضائح الأسواق المالية في الولايات المتحدة خلال الثمانينيات، حيث كان يُلقب بـ "ملك السندات غير المرغوب فيها" لدوره البارز في تطوير وتسويق السندات ذات العائد المرتفع، بدأت العديد من الشكوك حول نشاطاته وطريقة عمله، وخاصة فيما يتعلق باستخدامه للسندات غير المرغوب فيها لتمويل عمليات الاستحواذ العدائية في عام 1986.

بدأت لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية بالتحقيق في ممارسات مايكل ميلكن وشركة "دريكسل" في عام 1989، وتم اتهامه بعدة تهم تتعلق بمخالفات مالية، بما في ذلك التلاعب بالأسواق المالية، والاحتيال في الأوراق المالية، وكان من أبرز الأنشطة غير القانونية التي تورط فيها تسريب معلومات داخلية إلى مستثمرين محددين، مما سمح لهم بتحقيق أرباح ضخمة على حساب المستثمرين الآخرين. استغل علاقاته الواسعة في وول ستريت للحصول على معلومات حساسة واستخدامها لتحقيق مكاسب غير مشروعة.تم اتهامه بإجراء صفقات معقدة وغير شفافة بهدف إخفاء بعض التعاملات غير القانونية وتجنب الكشف عنها من قبل السلطات المالية.في عام 1990 وتم الحكم عليه بالسجن 10 سنوات، ولكنه قضى فقط حوالي 22 شهرًا في السجن بعد الوصول إلى تسوية مع الحكومة. بالإضافة إلى السجن، تم تغريمه مبلغًا كبيرًا وصل إلى 600 مليون دولار.[1]

ثانيا: فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي *(BCCI 1991)*.

أزمة بنك الائتمان والتجارة الدولي ***(BCCI)*** هي واحدة من أكبر الفضائح المصرفية في التاريخ، وكشفت عن أنشطة غير قانونية مثل الاحتيال، وغسيل الأموال، والفساد المالي على نطاق عالمي. تأسس البنك في عام 1972 على يد رجل الأعمال الباكستاني أغا حسن عابدي***(Agha Abebi Hassan)***، وقام بعمليات في أكثر من 70 دولة، وكان يُدار من لندن ولوكسمبورغ. كان البنك يدير أصولًا بقيمة تفوق 20 مليار دولار. وكان يهدف إلى تقديم خدمات مصرفية عالمية تلبي احتياجات الدول النامية، وكذلك العملاء من الدول الغنية بالنفط في الشرق الأوسط.

[1] *Christopher Wood,"* ***The Bubble Economy: Japan's Extraordinary Speculative Boom of the '80s and the Dramatic Bust of the '90s",*** *The Atlantic Monthly Press, 1992, P178*

عام 1991، وبعد سنوات من الشكوك حول أنشطة البنك، بدأت الهيئات التنظيمية في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة في إجراء تحقيقات واسعة النطاق، في يوليو 1991، تم إغلاق البنك بشكل مفاجئ. أدى ذلك إلى خسائر كبيرة للمستثمرين والعملاء الذين وضعوا أموالهم في البنك.تم تقدير خسائر المستثمرين بحوالي 10 مليارات دولار. حيث لقب "بنك المحتالين والمجرمين الدولي"، وتم فرض غرامات كبيرة على بعض المسؤولين التنفيذيين، وتمت إدانتهم بالسجن. [1]

كشفت فضيحة*(BCCI)* عن مدى أهمية وجود نظام رقابي صارم على البنوك لضمان عدم استغلال الأنظمة المالية الدولية في أنشطة غير قانونية، كما تبيّن من الفضيحة أن العمليات المالية المعقدة والمبهمة تفتح المجال للأنشطة غير القانونية مثل غسيل الأموال والاحتيال المالي، وهي تحذيرًا قويًا حول المخاطر التشغيلية والمالية التي قد تنشأ عندما يتمكن بنك كبير من العمل خارج نطاق الرقابة التنظيمية الفعالة.

ثالثا: أزمة انهيار بنك بارينجز (*Barings Bank 1995*).

يعتبر بنك *Barings* من أقدم وأعرق البنوك التجارية في المملكة المتحدة، حيث تأسس في عام 1762، كان يُعد بنك محترما بفضل تاريخه العريق، في عام 1992، تم تعيين نيكولاس ليسون*(NICHOLAS LEESON)* في فرع البنك في سنغافورة كمتداول متخصص في العقود الآجلة في بورصة سنغافورة الدولية. [2]

مع مرور الوقت ارتكب سلسلة من الأخطاء في تداول العقود الآجلة المرتبطة بمؤشر نيكاي الياباني. بدلاً من الإبلاغ عن هذه الخسائر، حاول إخفاءها عن الإدارة المركزية للبنك في لندن. استخدم حسابًا سريًا لإخفاء الخسائر التي كانت تتراكم بسرعة. بدأ في تحقيق خسائر كبيرة من تداولاته المخفوفة بالمخاطر، وبحلول نهاية عام 1994، وصلت خسائره إلى مئات الملايين من الدولارات.

في يناير 1995 ضرب زلزال مدمر مدينة كوبي اليابانية، مما تسبب في انهيار السوق المالية اليابانية وتراجع مؤشر نيكاي، وزادت من حجم الخسائر إلى حد لا يمكن السيطرة عليه، فبراير 1995تم اكتشاف الحساب السري والخسائر الضخمة المرتبطة به، كانت الأمور قد وصلت إلى نقطة اللاعودة. وصلت الخسائر إلى ما يزيد عن 1.3 مليار دولار أمريكي، وهو مبلغ يفوق رأس مال البنك بالكامل. [3]

---

[1] *Jonathan Beaty, Samuel Gwynne, " **the Outlaw Bank: A Wild Ride into the Secret Heart of BCCI", Random House, 1993, P67***

[2] حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحيالي، **مرجع سابق**، ص 29.

[3] *Giuliana birindelli, paola ferretti, **"Operational risk management in banks: regulatory, organisational and strategic issues", Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial, 2017, p 11.***

كان هذا الانهيار بمثابة صدمة كبيرة، ليس فقط للمجتمع البنكي، ولكن أيضًا للحكومة البريطانية والمستثمرين، مثل هذه الأزمة أكدت الحاجة إلى وجود هيئات مستقلة للمراجعة والتدقيق لضمان عدم وجود تضارب في المصالح بين المتداولين والإدارة المالية للبنك. هذا النوع من التدقيق كان يمكن أن يكشف عن الخسائر في وقت مبكر قبل أن تصل إلى مستويات كارثية.

رابعا: أزمة شركة *(Sumitomo Corporation 1996)*

شركة سوميتومو هي واحدة من أقدم وأكبر شركات التداول في اليابان، وكانت تعمل في العديد من القطاعات، بما في ذلك المعادن، والطاقة، والمواد الخام. وبحلول التسعينيات، كانت الشركة تُعد واحدة من أكبر اللاعبين في سوق النحاس العالمي. بدأت الأزمة بسبب عمليات تداول النحاس التي أجراها المتداول الياباني *(Yasuo Hamanaka)*، الذي كان يعمل لصالح شركة سوميتومو وكان يُعرف بـ "ملك النحاس" بسبب هيمنته الكبيرة على تداولات النحاس العالمية. استمرت عمليات التلاعب في السوق لأكثر من 10 سنوات.

منتصف الثمانينيات ومع مرور الوقت، بدأت تداولاته في تحقيق خسائر كبيرة، ولكنه قام بإخفاء تلك الخسائر عن الإدارة العليا في سوميتومو. في عام 1996 بدأت الشكوك تدور حول نشاطاته في سوق النحاس، وتم اكتشاف حجم الخسائر الهائلة التي حققها نتيجة لتداولاته المحفوفة بالمخاطر. قدرت الخسائر بحوالي 2.6 مليار دولار، وهي واحدة من أكبر الخسائر الفردية التي شهدتها الأسواق المالية في ذلك الوقت. إن عمليات التلاعب في الأسواق ليست مشكلة محلية فقط، بل يمكن أن تؤثر على الاقتصاد العالمي. في حالة سوميتومو، تضررت أسواق النحاس العالمية بشكل كبير بسبب التلاعب الذي قام به (*Yasuo Hamanaka*).[1]

خامسا: أزمة أنرون *(Enron 2001)*

تعتبر واحدة من أشهر الفضائح المالية والتي أدت إلى انهيار شركة أنرون(*Enron*)، وهي شركة طاقة أمريكية عملاقة، تأسست في عام 1985 بعد اندماج شركتين للطاقة، وكانت في البداية شركة متخصصة في مجال الغاز الطبيعي، مع مرور الوقت، توسعت الشركة لتصبح واحدة من أكبر شركات الطاقة في العالم، تعمل في قطاعات متنوعة تشمل الكهرباء، الغاز الطبيعي، والمشتقات المالية المتعلقة بالطاقة، قُدرت قيمتها السوقية بحوالي 70 مليار دولار، وكانت واحدة من أكبر الشركات المدرجة في قائمة "فور تشن 500".

[1] *Thomas Ho, Sang Bin Lee, "**oxford guide to financial modeling application for capital markets, corporate finance.risk management. And financial instutions**", Oxford university press، new York, 2004, p 558.*

استخدمت أنرون مجموعة من الشركات الوهمية لنقل ديونها إلى تلك الشركات، لإخفاء ديونها الضخمة وتحويلها بعيدًا عن قوائمها المالية، مما جعل ميزانيتها تظهر بشكل أفضل مما هي عليه. كانت الأرباح تُضخم من خلال تسجيل الإيرادات من عقود طويلة الأجل كمكاسب فورية، كانت شركة التدقيق المحاسبي "آرثر أندرسن" متواطئة مع أنرون في إخفاء الخسائر والديون.

بحلول عام 2001، بدأت تظهر إشارات تدل على أن أنرون تواجه مشاكل مالية خطيرة. في أكتوبر 2001، قدمت الشركة مراجعة لإيراداتها، أعلنت فيها عن تخفيض أرباحها بأكثر من 586 مليون دولار في ديسمبر 2001، انهارت الشركة تمامًا، مما جعلها أكبر حالة إفلاس في تاريخ الولايات المتحدة في ذلك الوقت، أُدينت شركة التدقيق "آرثر أندرسن" بالتواطؤ في الفضيحة وفقدت مصداقيتها تمامًا. في عام 2002، أُجبرت الشركة على التوقف عن العمل في الولايات المتحدة بعد إدانتها بتهم التلاعب بالأدلة.[1]

فضيحة أنرون أكدت الحاجة إلى أن تكون الشركات أكثر شفافية ومساءلة في تقديم تقاريرها الماليةوضرورة أن تكون شركات التدقيق مستقلة عن الشركات التي تراجعها لضمان عدم وجود تضارب في المصالح. أزمة أنرون أظهرت كيف يمكن أن يؤدي تضارب المصالح إلى تجاهل المخالفات المالية.

سادسا: أزمة البنك العالمية للتجارة الإلكترونية *(WorldCom 2002)*.

تُعد واحدة من أكبر الفضائح المالية في تاريخ الولايات المتحدة، والتي أدت إلى انهيار شركة الاتصالات العملاقة، وكانت الأزمة نتيجة لفضيحة احتيال محاسبي واسع النطاق في الشركة، وانهارت *WorldCom* بعد أن اكتشفت ممارسات احتيالية قدرت بمليارات الدولارات.

تم اكتشاف أن الشركة قد بالغت في أصولها بأكثر من 11 مليار دولار على مدى عدة سنوات.وبعد اكتشاف الفضيحة، تقدمت *WorldCom* بطلب لحماية الإفلاس بموجب الفصل 11 من قانون الإفلاس الأمريكي. كان هذا الإفلاس هو ثاني أكبر إفلاس في تاريخ الولايات المتحدة في ذلك الوقت، بعد إفلاس أنرون، وتعرض المستثمرون، بما في ذلك الأفراد وصناديق التقاعد، لخسائر مالية ضخمة بسبب انهيار الشركة. انخفضت قيمة الأسهم أكثر من 60 دولارًا إلى أقل من دولار واحد قبل أن يتم شطب الأسهم تمامًا.أدى الإفلاس إلى

[1] *Anthony Abdalnor Pishay, "**The fall of Enron and its implications on the accounting profession**", Master Thesis, California State University, San Bernardino, 2003, p54.*

إعادة هيكلة الشركة. في عام 2003، أعادت الشركة تسمية نفسها لتصبح *MCI*بعد الاندماج مع شركة أخرى ومع ذلك استمرت في مواجهة مشاكل مالية حتى تم بيعها لشركة *Verizo*.[1]

سابعا: فضيحة الليبور *(LIBOR 2012)*.

هي واحدة من أكبر الفضائح المالية في القرن الـ21، حيث تورطت عدة بنوك عالمية في التلاعب بمعدلات سعر الفائدة بين البنوك في لندن، المعروف باسم ليبور*(London nterbank Offered Rate - LIBOR)* هذه الفضيحة كشفت عن ممارسات غير أخلاقية وغير قانونية للبنوك الكبرى في محاولاتها التأثير على معدل الليبور، هو معدل الفائدة الذي تتقاضاه البنوك فيما بينها عن القروض قصيرة الأجل. يُستخدم هذا المعدل كمعيار لمجموعة واسعة من المنتجات المالية، مثل القروض، الرهن العقارية، بطاقات الائتمان، والمشتقات المالية، يؤثر على أسعار الفائدة لمجموعة واسعة من المعاملات المالية التي تبلغ قيمتها حوالي 350 تريليون دولار عالميًا.

وخلال الأزمة المالية العالمية 2008 زاد الضغط على البنوك لتقديم صورة مالية أفضل عما كانت عليه في الواقع. بعض البنوك قدمت تقديرات منخفضة لليبور لتجنب الاعتراف بمشاكلها المالية أو لخفض تكلفة اقتراضها.

بدأت التحقيقات في عام 2012 بعد تقارير إعلامية وتحقيقات من الجهات التنظيمية حول التلاعب المحتمل في معدل الليبور، وكان أول بنك يتم تغريمه في هذه الفضيحة بنك باركليز*(Barclays)* حيث تم فرض غرامة بقيمة 451 مليون دولار من قبل لجنة تداول السلع الآجلة الأمريكية وسلطة السلوك المالي البريطانية هذا الكشف أدى إلى تحقيقات أوسع شملت العديد من البنوك الكبرى، مثل دويتشه بنك*(Deutsche Bank)* تم تغريمه بمبلغ يتجاوز 2.5 مليار دولا، يو بي إس *(UBS)*دفع حوالي 1.5 مليار دولار.[2]

فضيحة الليبور أظهرت الجانب المظلم لبعض الممارسات المالية في البنوك الكبرى، حيث أدى التلاعب بمعدل مرجعي رئيسي إلى الإضرار بالأسواق المالية العالمية. الفضيحة كانت لها تداعيات قانونية ومالية ضخمة، حيث فرضت غرامات بمليارات الدولارات وتم إجراء إصلاحات تنظيمية صارمة لضمان عدم تكرار مثل هذه الفضائح في المستقبل.

[1] حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحيالي، **مرجع سابق**، ص34.

[2] *Peter Thompson, "**The Libor Scandal: Mediation and Information Issues**", PERC Papers No. 15, Goldsmiths, University of London, February 2016, p 5.*

المطلب الثالث: مصادر وأنواع المخاطر التشغيلية.

تتعدد المصادر للخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك والتي تندرج ضمن مخاطر العمليات الداخلية إثناء تنفيذ وإدارة مختلف العمليات؛ والعنصر البشري سواء الموظفين أو العملاء؛ الأنظمة الآلية والتكنولوجية المستخدمة؛ الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية سواء كانت عمليات احتيال أو خارج النطاق كالكوارث الطبيعية. ولكن يختلف تأثير هذه المصادر على البنك وفقا لدرجة التطور والتعقيد للأنشطة والعمليات المالية والإدارية التي يمكن أن يمارسها البنك، ولكن يؤدي جميعها إلى خسائر ليست متوقعة، ولقد جاءت التركيبة الأساسية لمصادر المخاطر التشغيلية وفقا لمقررات لجنة بازل II كالتالي:

أولا: الاحتيال المالي.

تشمل الأفعال غير القانونية التي يقوم بها الموظفون يمكن أن يؤدي الاحتيال إلى خسائر مالية كبيرة وتدهور في سمعة البنك، يمكن تقسيمه إلى نوعين رئيسيين:

1. **الاحتيال الداخلي:** هو الاحتيال الذي يرتكبه الموظفون داخل البنك، ويشمل التزوير، سرقة الأصول، والرشوة. يمكن أن يتضمن الاحتيال الداخلي تغيير البيانات المالية لتحقيق مكاسب شخصية أو تلاعب في السجلات المحاسبية لإخفاء أنشطة غير قانونية مثل: التقارير المالية، الاختلاس من الصناديق، أو تضخيم النفقات.
2. **الاحتيال الخارجي:** وهو الاحتيال الذي ينفذه أطراف خارجية، مثل العملاء أو الموردين أو المهاجمين الإلكترونيين. يمكن أن يتضمن هذا النوع من الاحتيال تزوير الوثائق، الاحتيال على القروض، أو سرقة الهوية للحصول على مكاسب مالية مثل عمليات الاحتيال على بطاقات الائتمان، الاحتيال الإلكتروني، وتزوير المستندات للحصول على قروض.[1]

ثانيا: الاختلاس.

هو نوع من أنواع الاحتيال الداخلي، الأكثر شيوعا بين العاملين في البنوك، يحدث عندما يقوم شخص أو مجموعة أشخاص، يعملون داخل البنك، بالاستيلاء على الأموال أو الأصول التي تم ائتمانهم عليها واستخدامها لأغراض شخصية أو غير مشروعة. يُعتبر الاختلاس خرقًا للثقة والأمانة الموكلة للفرد، ويعتمد بشكل أساسي على استغلال الصلاحيات أو التعاملات بالشيكات، وأجهزة الصراف الآلي.

[1] *Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, & Laurent Rousseau,* ***Contrôle interne: concepts, réglementation cartographie des risques, guide d'audit de la fraude****, Ed. Maxima, Paris, 2006, p88.*

ثالثا: الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال.

مرتبطة بعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية أو التنظيمية. التي قد تنشأ من الإخفاق غير متعمد؛ أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات اتجاه عملاء محددين بما في فيها من شروط الصلاحية والثقة؛ أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تقييم للمنتج؛ أو استغلال المعلومات السرية للزبائن.

رابعا: توقف العمل والخلل في الأنظمة.

أي توقف أنظمة الكومبيوتر؛ أي وجود تعطل في الأعمال؛ أو خلل في الأنظمة المستخدمة؛ أخطاء في البرمجيات فيروسات الحاسوب؛ أو الإخفاق في التنفيذ للمعاملات وسوء إدارة العلاقات مع الأطراف المقابلة.

الجرائم الالكترونية: وذلك نتيجة استخدام التقنيات الآلية الحديثة في جميع النشاطات البنكية، مثل الصراف الآلي، بطاقات الائتمان، الاختلاس الالكتروني.

خامسا: تنفيذ وإدارة العمليات.

وهي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة لعمليات البنك، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، مثل: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخسائر بسبب الإهمال وإتلاف أصول العملاء.[1]

[1] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Sound Practice for the Management and Supervision of Operational Risk****, Bank for International Settlements, July 2011, p 2.*

المبحث الثالث: إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالحوكمة.

الهدف الرئيسي من الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية هو ضمان أن لدى البنوك سياسات وإجراءات وآليات رقابية كافية لمنع أو تخفيف تأثير المخاطر التشغيلية، مثل الأخطاء البشرية، فشل الأنظمة، الاحتيال، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.

المطلب الأول: اتفاقيات لجنة بازل لإدارة المخاطر.

أظهرت التحريات التي قامت بها مختلف الهيئات الرقابية، أن الأزمات تعود بالدرجة الأولى لضعف الأنظمة الرقابية الداخلية، وأنظمة إدارة المخاطر. أدت الفضائح المتكررة في القطاع البنكي ككل إلى خسائر كبيرة منها إفلاس بعض البنوك بالكامل، ونتج عن هذه المخاطر ظهور الحاجة لبناء وتطوير الأدوات والعمليات التي تهدف لإدارة المخاطر التشغيلية.

أولا: مفهوم اتفاقيات لجنة بازل.

تُعد لجنة بازل للرقابة المصرفية الجهة الأكثر تأثيرًا في وضع المعايير العالمية لإدارة المخاطر المصرفية، وتساعد في توحيد الإشراف البنكي على مستوى العالم لضمان استقرار البنوك ومنع الأزمات المالية.

1. تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية:

تعرف لجنة بازل بأنها لجنة الإشراف والرقابة المصرفية، وقد ظهرت في أوائل السبعينيات، بسبب ما واجهته البنوك العالمية العديد من الصعوبات نتيجة التغيرات الكبيرة في أسعار الصرف وظهور عدم استقرار في الأنظمة البنكية الدولية. من أبرز الأحداث التي قادت إلى إنشاء اللجنة كان انهيار بنك *Herstatt* في عام1974، أدى انهيار البنك إلى تكبد العديد من البنوك خسائر كبيرة بسبب تعرضها لمخاطر تسوية المدفوعات، وهو ما سلط الضوء على نقاط الضعف في النظام المصرفي العالمي، وتجدر الإشارة أن لجنة بازل للرقابة المصرفية هي لجنة استشارية فنية لا تستند لأي اتفاقية دولية، وإنما بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية العشرة: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا ولوكسمبورج.[1]

[1] *Alexander Kostyuk, Udo Braendle, Umesh Pandey*, ***Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions***, *Springer International Publishing, 2018, pp63-64.*

تم تأسيسها مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية وتجتمع اللجنة أربع مرات سنويا، كما لا تتمتع قرارات وتوصيات هذه اللجنة بأي صفة قانونية أو إلزامية رغم القيمة الفعلية الكبيرة لها، وتضمنت هذه القرارات والتوصيات وضع المبادئ والمعايير اللازمة والمناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة لنماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بهدف تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ، وبذلك أصبحت هذه اللجنة تمثل الحجر الأساسي في التعاون الدولي في مجال الرقابة المصرفية.[1]

2. أهداف لجنة بازل:

كان الهدف من إنشاء اللجنة هو تطوير إطار عمل للرقابة المصرفية على المستوى الدولي من خلال توفير منصة للتعاون بين السلطات الرقابية والبنوك المركزية المختلفة. كانت الأهداف الرئيسية للجنة عند إنشائها تشمل:[2]

أ. **تحقيق مستوى متكافئ من الرقابة المصرفية:** تهدف لجنة بازل إلى توحيد وتنسيق الرقابة المصرفية بين الدول المختلفة، من خلال وضع معايير موحدة، تسعى اللجنة إلى ضمان أن البنوك في جميع أنحاء العالم تخضع لمستوى متكافئ من الرقابة والإشراف.

ب. **تحسين جودة إدارة المخاطر في البنوك:** تركز اللجنة على تحسين جودة إدارة المخاطر في البنوك من خلال إرشاداتها المتعلقة بكفاية رأس المال، إدارة السيولة، والتدقيق الداخلي. تهدف إلى التأكد من أن البنوك تعتمد سياسات فعالة لتحديد وقياس وإدارة المخاطر التشغيلية والائتمانية والسوقية.

ج. **تعزيز التعاون بين السلطات الرقابية على المستوى الدولي:** تعمل اللجنة على تعزيز التعاون والتنسيق بين البنوك المركزية والهيئات الرقابية من خلال تبادل المعلومات والخبرات وأفضل الممارسات. تهدف اللجنة إلى تحسين فعالية الإشراف المصرفي عبر الحدود وتقليل المخاطر النظامية.[3]

د. **وضع معايير لكفاية رأس المال:** من أبرز أهداف لجنة بازل وضع معايير لرأس المال تحافظ على استقرار البنوك وتزيد من قدرتها على مواجهة الخسائر غير المتوقعة. تشمل هذه المعايير مستويات كفاية رأس المال، مثل نسب رأس المال الأساسية، ورأس المال الإضافي، ونسب الأصول الخطرة.

---

[1] منار حنينة، **المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها في الجزائر**، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة قسنطينة، 2014، ص 28.

[2] *Armand Pujal, **De Cooke a Bale II**, Revue d'économie financière, n° 73, 2003, p 66.*

[3] *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, "**Vue d'Ensemble Du Nouvel Accord de Bale Sue les Fonds Propres**" Avril 2003, banque des règlements internationaux, P 15.*

هـ. **تعزيز الشفافية والإفصاح:** تعمل اللجنة على وضع متطلبات للإفصاح والشفافية، بحيث يمكن للمستثمرين والمودعين تقييم الوضع المالي للبنوك بسهولة أكبر. تهدف إلى تقليل حالات عدم اليقين وتعزيز الثقة في النظام البنكي

و. **تعزيز الحوكمة المصرفية:** تسعى اللجنة إلى تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال وضع إطار تنظيمي وإرشادي للبنوك. يشمل ذلك توجيهات لتحسين إدارة المخاطر والامتثال.[1]

ز. **مراجعة وتحديث المعايير حسب الظروف الاقتصادية:** تعمل اللجنة على مراقبة التطورات الاقتصادية والمالية على المستوى العالمي وتحديث معاييرها بما يتماشى مع التغيرات. يهدف هذا المنهج إلى ضمان أن تظل المعايير والإرشادات ذات صلة وفعالة في مواجهة المخاطر الجديدة.

ح. **حماية حقوق المودعين والمستثمرين:** هدف اللجنة إلى حماية حقوق المودعين والمستثمرين من خلال تحسين أنظمة الرقابة وتقليل المخاطر التي تواجهها البنوك.

ط. **تعزيز استقرار النظام المصرفي الدولي:** تهدف اللجنة إلى تحقيق استقرار النظام المالي والمصرفي العالمي من خلال وضع معايير وإرشادات تقلل من مخاطر الأزمات المصرفية. تعتمد اللجنة على تطوير قواعد كفاية رأس المال، وإدارة السيولة، وممارسات إدارة المخاطر.[2]

ثانيا: اتفاقية لجنة بازل الأولى (بازلI).

التي أُصدرت في عام 1988، تعتبر أول اتفاقية رئيسية وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية، كان الهدف الرئيسي من هذه الاتفاقية هو تحسين الاستقرار المالي على المستوى الدولي من خلال وضع معايير لكفاية رأس المال. وركزت بشكل أساسي على تحديد حد أدنى لمتطلبات رأس المال للبنوك لحماية النظام المصرفي العالمي من الأزمات المالية، بطرح نسبة عالمية لكفاية رأس المال تعتمد على الأصول حسب درجة خطورتها وبطريقة ترجيحية، وقدرت هذه النسبة بـ 8%، وأوصت بتطبيق هذه النسبة من نهاية عام 1992، ليتم تطبيقها بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، بداية من 1990، وبنيت هذه التوصيات على مقترحات تقدم بها كوك، والذي أصبح بعد ذلك رئيسا لهذه اللجنة، وسميت تلك النسبة السابقة لكفاية رأس المال بنسبة بازل، أو نسبة كوك.

ركزت مقررات اتفاقيات مقررات لجنة بازلI في حساب النسبة، على عدة جوانب أساسية تتمثل فيما يلي:

---

[1] *Alexander Kostyuk, Udo Braendle, Umesh Pandey,* ***op cit****, p66.*

[2] *Rachida Hennani,* ***De Bale I à Bale III: les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient****, LAMETA, Montpellier, France, 2015,p 6.*

1. التركيز على المخاطر الائتمانية:

من أهم الجوانب التي ركزت عليها **لجنة بازل** I عام 1988 هي المخاطر الائتمانية حيث تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال بالاعتبار المخاطر الائتمانية أساساً في هذه النسبة، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مخاطر الدول إلى حد ما. واكتف معيار كفاية رأس المال كما جاء بالاتفاقية عام 1988بمواجهة المخاطر الائتمانية ولم تشمل المخاطر الأخرى مثل مخاطر سعر الفائدة، ومخاطر سعر الصرف، ومخاطر الاستثمار في الأوراق المالية.[1]

2. الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها:

الاهتمام والتركيز على نوعية الأصول، ومستوى المخصصات الواجب تكوينها للأصول، والديون المشكوك في تحصيلها والمخصصات الأخرى، لأنه تفوق معدل كفاية رأس المال لدى بنك ما الحد الأدنى المقرر دون توفر لديه المخصصات الكافية. لذا يجب كفاية المخصصات أولا، ثم يأتي بعد ذلك تطبيق معدل معيار كفاية رأس المال.[2]

3. تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية:

قامت اتفاقيات مقررات لجنة بازلI على تصنيف الدول إلى مجموعتين، الأولى متدنية المخاطر وتضم مجموعتين فرعيتين، والثانية ذات المخاطر المرتفعة.

- **المجموعة الأولى**: وتضم الدول الأعضاء في منظمة التعاون الدولي الاقتصادي والتنمية (*OCDE*) يضاف إليها دولتان هما سويسرا والمملكة العربية السعودية؛ الدول التي قامت بعض الترتيبات الخاصة بالاقتراض مع صندوق النقد الدولي وهي: أستراليا، النرويج، النمسا، البرتغال نيوزلندا، فنلندا، أيسلندا، الدانمرك، اليونان وتركيا. وقد تم تعديل هذا المفهوم في جويلية 1994 باستبعاد أي دولة من هذه المجموعة إذا ما قامت بإعادة جدولة دينها العام الخارجي لمدة خمس سنوات.
- **المجموعة الثانية**: وتشمل كل دول العالم ما عدا الدول المدرجة في المجموعة الأولى.[3]

---

[1] أحمد سليمان خصاونة، **المصارف الإسلامية (مقررات لجنة بازل، تحديات العولمة، استراتيجية مواجهتها)**، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 118.

[2] محمد جاد الله، **إدارة المخاطر المصرفية**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2015، ص ص 115-117.

[3] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص84.

4. وضع معيار موحد لكفاية رأس المال:

أطلق عليه "معار كوك Cooke" وفقا لحيثيات هذا الاتفاق وجب على كل البنوك العاملة على المستوى الدولي الالتزام بـ 8 %، منها ما لا يقل عن 4 % رأسمال أساسي كحد أدنى لنسبة أموالها الخاصة من الأصول المرجحة بأوزان المخاطر الائتمانية كحد أدنى مع نهاية 1992، حسب الصيغة الرياضية التالية:[1]

$$\text{نسبة كفاية راس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال}\left(\text{شريحة } \mathbf{1} + \text{شريحة } \mathbf{2}\right)}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر}} \geq 8\%$$

حيث يتحدد معدل كفاية رأس المال وفقا للاعتبارات التالية:[2]

- ربط احتياجات رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن الأنشطة المختلفة بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانيته؛
- تقسيم رأس المال حسب مقررات لجنة بازل إلى شريحتين:[3]

- الشريحة الأولى وتسمى بـ "رأس المال الأساسي" وتتكون من رأس المال المدفوع والمتمثل في الأسهم العادية؛ الاحتياطات المعلنة والاحتياطات العامة والقانونية؛ الأرباح غير الموزعة أو المحتجزة، وعند حساب معيار كفاية رأس المال، وردت عدة استبعادات من رأس المال الأساسي، حيث استبعد ما يلي: الشهرة لكي لا تتسبب في تضخيم رأس المال الأساسي؛ الاستثمارات في البنوك كفاية رأس المال؛ الاستثمارات المتبادلة في رؤوس أموال البنوك.
- الشريحة الثانية وتسمى بـ رأس المال المسائد أو التكميلي، ويتكون من الاحتياطات غير المعلنة يشترط أن تكون مقبولة من السلطة الرقابية؛ احتياطات إعادة تقييم الأصول؛ المخصصات العامة المكونة لمواجهة أي مخاطر محددة؛ أدوات الدين طويل الأجل (مثل القروض المساندة أي القروض المطروحة في صورة سندات ذات أجل أقصاه خمسة سنوات، أدوات رأسمالية أخرى).

---

[1] *Heidi Mandanis Schooner, Michael Taylor, "**Global Banking Regulation: Principles and Policies**", Oxford University Press 2010, P 50.*

[2] أمير أيت عكاش، **تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2013، ص 44.

[3] سمير محمد عبد العزيز، **التصديات وإدارة النقود والبنوك في إطار عالمية القرن الحادي والعشرين (الصناعة المالية الحديثة والخدمات التجارة التربية)**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص ص 165 - 167.

وتجدر الإشارة إلى وجود قيود على رأس المال المساند تتمثل في عدم تعدى عناصر رأس المال المساند في مجموعها 100% من عناصر رأس المال الأساسي لدعم رأس المال الأساسي وبشكل مستمر كونه يمثل حقوق المساهمين؛ يجب أن لا تزيد القروض التي يحصل عليها البنك من مساهميه عن 50 % من رأس المال الأساسي؛ أن يكون الحد الأقصى للمخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر أخرى هو 1.25% من الأصول الخطرة؛ إخضاع احتياطات إعادة التقييم لخصم بنسبة 55% من قيمتها لمواجهة مخاطر تذبذب الأسعار في السوق لهذه الأصول؛ ألا تزيد المخصصات العامة كحد أقصى عن 2% مبدئيا ثم بـ 1.25 من الأصول والخصوم العرضية المرجحة بالخطر؛ إخضاع احتياطات إعادة التقييم للأصول لخصم بـ55% لاحتمال خضوع هذا القرض للضريبة لدى بيع الأصول؛ يشترط لقبول أية احتياطيات سرية ضمن قاعدة رأس المال المساندة 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]

5. أوزان المخاطر المرجحة للأصول حسب نسبة بازل:

أما مقام نسبة معيار كوك فيحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول وفق جدول خاص تم وضعه من طرف لجنة بازل، وتتراوح الأوزان من0% إلى 100%، كما وضعت جدولا ثاني لأوزان المخاطر للتعهدات خارج الميزانية والتي تتراوح من 20% إلى 100% والجدول الموالي يظهر أوزان المخاطرة حسب أصناف الأصول،[2] كما هو موضح في الجدولين المواليين:

[1] غالم عبد الله، **العولمة المالية والأنظمة المصرفية العربية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص274.

[2] عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص87.

الجدول رقم (02-01): أوزان المخاطر المرجحة للأصول حسب نسبة بازل.

درجة المخاطرة	نوعية الأصول
%0	النقدية-القروض الممنوحة للحكومات المركزية والبنوك المركزية والقروض بضمانات نقدية وبضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات المطلوبة والمضمونة من حكومات وبنوك مركزية في بلدان *OCDE*.
10 إلى 50%	القروض من هيئات القطاع العام المحلية (حسبما يتقرر وطنيا)
%20	القروض الممنوحة لبنوك التنمية الدولية وبنوك دول منظمة *OCDE* - النقدية رهن التحصيل
%50	قروض مضمونة برهونات عقارية، ويشغلها ملاكها.
%100	جميع الأصول الأخرى بما فيها القروض التجارية - مطلوبات من القطاع الخاص - مطلوبات من خارج دول منظمة OCDE ويتبقى على استحقاقها ما يزيد عن عام - مطلوبات من شركات قطاع عام اقتصادية - مساهمات في شركات أخرى - جميع الموجودات الأخرى.

المصدر: عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص87.

تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات (التعهدات) العرضية خارج الميزانية وذلك بضرب الالتزام في معامل الترجيح للخطر، ثم يتم ضرب الناتج في معامل ترجيح الالتزام الأصلي (المدين)،[1] أو المقابل له في أصول الميزانية وكذا معاملات الترجيح للتعهدات خارج الميزانية يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): أوزان المخاطر المرجحة لعناصر خارج الميزانية.

درجة 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 تتم بالتصفية الذاتية (الاعتمادات المسندية)

المصدر: عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة واقتصاديات البنوك الدار الجامعية**، الإسكندرية، مصر، 2005، ص87.

[1] سارة بركات، **دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية- دراسة حالة بنك سويسيتي جنرال الجزائر-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2015، ص 189.

رغم إيجابيات اتفاقية بازل إلا تم تسجل نقائص هيكلية جعلتها محل للجدال لعدة أسباب أهمها:[1]

- **التركيز الضيق على المخاطر الائتمانية فقط:** ركزت بازل I بشكل أساسي على المخاطر الائتمانية ولم تشمل المخاطر الأخرى التي يمكن أن تؤثر على استقرار البنوك، مثل المخاطر التشغيلية والمخاطر السوقية، مما أدى هذا التركيز المحدود إلى إهمال جوانب مهمة من إدارة المخاطر في البنوك؛
- **نظام تبسيطي لتصنيف الأصول:** استخدمت بازل I نظامًا بسيطًا لتصنيف الأصول بناءً على درجات المخاطر، حيث تم تقسيم الأصول إلى خمس فئات أساسية بناءً على درجة المخاطر (0%، 20%، 50%، 100%). هذا التصنيف كان يُعتبر تبسيطيًا للغاية وغير دقيق في بعض الحالات، لأنه لم يأخذ في الاعتبار تفاصيل المخاطر التي تواجهها الأصول المختلفة؛
- **عدم كفاية المتطلبات الرأسمالية:** تم انتقاد نسبة **8%** كحد أدنى لرأس المال لأنها قد لا تكون كافية في بعض الحالات لتغطية المخاطر الحقيقية التي تواجهها البنوك، خاصة في فترات الأزمات المالية. بالإضافة إلى ذلك، لم تميز الاتفاقية بين جودة رأس المال (مثل الفرق بين رأس المال الأساسي ورأس المال الإضافي بشكل دقيق؛
- **إهمال المخاطر السوقية:** لم تعالج بازل I المخاطر السوقية، مثل **تقلبات أسعار الفائدة، أسعار الصرف، وأسعار الأسهم**. هذه المخاطر أصبحت أكثر أهمية مع تطور الأسواق المالية وظهور أدوات مالية جديدة، وهو ما دفع لاحقًا إلى تطوير بازلI ؛
- **عدم تمييز الائتمان بناءً على نوع العميل:** تقم بازل I بتفصيل مستويات المخاطر بناءً على نوع العميل أو القطاع الاقتصادي. فقد تم معاملة جميع أنواع القروض التجارية بنفس الطريقة دون النظر إلى مستوى المخاطر المرتبطة بالقطاعات أو العملاء المختلفين؛
- **غياب الحوافز لإدارة المخاطر بشكل أفضل:** اعتمدت بازل I بشكل رئيسي على متطلبات رأس المال لتغطية المخاطر، ولكنها لم تشجع البنوك بشكل كافٍ على تحسين سياسات وإجراءات إدارة المخاطر الخاصة بها. مما أدى إلى عدم وجود حوافز قوية للبنوك لتحسين ممارساتها في إدارة المخاطر؛

[1] *Daoud Barkat,* ***Réforme Mc Donough dans les Pays en Développement, L'option des Agences de Notation****, Revue Banque & Marché, n° 61, Novembre – Décembre 2002, p 6.*

- **عدم المرونة في تطبيق المعايير**: تم اعتبار بازل I على أنها غير مرنة بما يكفي للتكيف مع الظروف المحلية لكل بلد. كانت المعايير الموحدة ملزمة بشكل عام دون أخذ الفروقات في الأسواق المالية في الدول المختلفة في الاعتبار، مما جعلها غير قابلة للتطبيق بشكل ملائم في بعض الحالات؛
- **عدم تحديد واضح لجودة الأصول**: بازل I لم تأخذ في الاعتبار الفروقات النوعية بين أنواع الأصول، ولم تميز بين جودة الائتمان للأصول المالية المختلفة بشكل دقيق، مما أدى إلى عدم دقة في تقدير المخاطر الفعلية المرتبطة ببعض الأصول؛
- **إهمال تأثير التوريق**: مع انتشار عمليات التوريق في التسعينيات، لم تتعامل بازل I بشكل فعال مع المخاطر التي تنشأ من هذه العمليات، مما سمح للبنوك بإخراج الأصول من ميزانياتها العمومية وتقليل متطلبات رأس المال دون تخفيض المخاطر الفعلية.

ثالثا: تعديلات اتفاقية لجنة بازلI.

قدمت لجنة بازل ما بين (1995-1998) بإجراء مجموعة من التعديلات لتطوير وتحسين حساب معدل كفاية رأس المال، ومقابلته بالمخاطر المتنوعة التي تتعرض لها البنوك، وخاصة مع انتشار التعامل بالأدوات المالية كالمشتقات، وأصدرت لجنة بازل اتفاقية لاحتساب كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر بعدما كانت الاتفاقية الأولى مرتبطة بمخاطر الائتمان فقط، ووضعت في صورتها النهائية في يناير 1996، بعد أن طرحتها كاقتراح للنقاش في أبريل 1995، وأصبحت جاهزة للتطبيق في سنة 1998،[1] والتي اصطلح عليها اتفاقية بازل واحد ونصف (1.5)، حيث أبقي على نفس الملاءة كما ورد في بازلI، والقيام بالتعديل على المكونات الأساسية للنسبة.

أصدرت لجنة بازل للإشراف والرقابة العديد من المقترحات لتطبيق معايير رأس المال، وذلك بإدخال مخاطر السوق التي تتحملها البنوك،[2] وبما أن المخاطر السوقية قد تختلف من بنك لآخر فقد تضمنت مقترحات اللجنة طريقتان إحصائيتان نمطية لقياس هذه المخاطر، وهما:

[1] سليمان ناصر، **المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 14، العدد 14، 2014، ص 43.

[2] عمار عريس، مجدوب بحوصي، **تعديلات مقررات لجنة بازل وتحقيق الاستقرار المصرفي**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد01، 2017، ص103.

1. **الطريقة المعيارية:** يتم على أساس هذه الطريقة تحليل كل من الخطر المتعلق بكل سند دين في المحفظة المالية للبنك والخطر العام الذي يمكن للحفظة ككل أن تتحمله،[1] فالخطر الخاص يتم ترجيحه وفقا لخمسة أصناف كما هو موضح في الجدول التالي هي:

الجدول رقم (02-03): ترجيح الخطر الخاص.

الصنف	النسبة
الافتراضات الحكومية	% 1.00
المؤهلة للاقتراض الذي تاريخ استحقاقه أقل من 6 أشهر	% 0.25
المؤهلة للاقتراض الذي تاريخ استحقاقه بين 6 أشهر إلى 24 شهراً	% 1.00
المؤهلة للاقتراض الذي تاريخ استحقاقه أكبر من 24 شهراً	% 1.60
الافتراضات الأخرى	% 8.00

Source: *Basel Committee on Banking,* ***International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards****, Basel Committee on Banking Supervision, June 2006,*p20.

2. **طريقة النماذج الداخلية:**

تستند هذه الطريقة إلى استخدام القيمة المقدرة للمخاطرة *VER*، وهي مؤشر على درجة مخاطر السوق وهي حجم الخسائر المحتملة نتيجة تقلبات في الأسعار غير اللائمة بالنسبة للبنك، وتحسب القيمة *VER* يوميا باستخدام معامل ثقة 99%، لفترة حيازة دنيا تعادل 10 أيام من التداول، على أن يحتوي النموذج فترة ملاحظة مدتها عام على الأقل.[2]

[1] نبيل حشاد، **دليلك إلى اتفاق بازل II (المضمون – الأهمية – الأبعاد)**، موسوعة بازل الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2004، ص 32.

[2] عبد القادر بريش، **مقررات بازل (03) ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والمصرفي العالمي**، الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي 19- 20 نوفمبر 2013، ص 300.

أظهرت تعديلات لجنة بازل إلى ضرورة إضافة شريحة ثالثة لرأس المال، وتتمثل في قروض مساندة لتغطية المخاطر السوقية فقط، بالإضافة إلى الشريحتين المعتمد بهما قبل هذا التعديل، بالإضافة إلى هذا فان رأس المال الشريحة الثالثة يخضع للشروط التالية:

- وجوب فترة استحقاق له لا تقل عن عامين، ولا يتجاوز 250 % كحد أقصى لرأس المال البنك من الشريحة الأولى؛
- خضوع رأس المال الشريحة الثالثة لتغطية المخاطر السوقية فقط؛
- إمكانية استبدال عناصر شريحة الثانية بالشريحة الثالثة من رأس المال في نفس الحد وهو أن تكون الشريحة الأولى من رأس المال≤ الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة.

تصبح صيغة كفاية رأس المال بعد إدخال المخاطر السوقية في احتساب معيار كفاية رأس المال بالبنوك على النحو التالي:[1]

$$\text{نسبة كفاية راس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال}(\text{شريحة}\mathbf{1}+\text{شريحة}\mathbf{2}+\text{شريحة}\mathbf{3})}{\text{المخاطر الائتمانية}+\text{مقياس المخاطرة السوقية}\mathbf{12,5x}} \geq \%8$$

من الضروري إضافة الشريحة الثالثة لرأس المال عند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للبنك، تبرز العلاقة بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق رقميا بضرب مقياس المخاطرة السوقية في 12.50، ويضاف الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة المجمعة لمقابلة الائتمان، وبالتالي يكون بسط هو مجموع رأسمال البنك من الشريحة الأولى والثانية بالإضافة إلى عناصر رأس المال من الشريحة الثالثة.

رابعا: اتفاقية مقررات لجنة بازلII.

ظهرت انتقادات بعد اعتماد اتفاقيات بازل الأولى، تشير إلى أن القواعد المعتمدة كانت بسيطة ولم تكن كافية لتغطية كل أنواع المخاطر التي توجه البنك، كما شهد العالم عدة أزمات مالية، مثل الأزمة المالية الآسيوية (1997) وأزمة الروبل الروسي (1998). أظهرت هذه الأزمات ضعف الأنظمة المصرفية والمالية في مواجهة المخاطر، وخاصة المخاطر المرتبطة بالأسواق الناشئة. وتعقيد النظام المالي وتفاوت تطبيق القواعد في الدول المختلفة، أدت هذه العوامل مجتمعة إلى تطوير اتفاقيات بازل الأولى والتحول إلى اتفاقيات بازل الثانية التي تم

[1] حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل– دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية**–، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014، ص101.

اعتمادها في عام 2004 بهدف تعزيز الإطار التنظيمي للمصارف وجعلها أكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات والمخاطر المختلفة[1]. وترتكز اتفاقيات بازل الثانية على ثلاث دعائم أساسية هي:

1. الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال:

تهدف هذه الدعامة إلى التأكد من مدى احتفاظ البنوك برأس مال كافي لمواجهة المخاطر المتوقعة، وسعت هذه الدعامة مفهوم المخاطر الذي كان يقتصر في اتفاقية بازل I على المخاطر الائتمانية فقط، ليشمل المخاطر السوقية والتشغيلية، حيث يتم تحديد نسبة كفاية رأس المال بناءً على مقاييس أكثر تعقيدًا تأخذ في الاعتبار طبيعة المخاطر التي يواجهها البنك، وتشمل الخيارات المتاحة للبنك اعتماد نماذج متطورة لقياس المخاطر بدلاً من النماذج الموحدة التي تم استخدامها في بازلI. احتفظت النسبة الجديدة بنسبة 8% كرأس مال أدنى موزعة بين مخاطر الائتمان 6.8 %، مخاطر السوق 0.4%، مخاطر التشغيل 0.8 %.

وعليه أصبحت نسبة كفاية رأس المال حسب بازل II تحسب كما يلي: [2]

$$\text{نسبة كفاية راس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال}\left(\text{شريحة}\mathbf{1}+\text{شريحة}\mathbf{2}+\text{شريحة}\mathbf{3}\right)}{\text{المخاطر الائتمانية}+\text{مقياس المخاطرة السوقية}\mathbf{12,5x}+\text{مقياس المخاطرة التشغيلية}\mathbf{12,5x}} \geq 8\%$$

2. المراجعة الإشرافية:

تهدف هذه الدعامة إلى تعزيز دور الهيئات الرقابية في تقييم مدى كفاية رأس المال الذي تحتفظ به البنوك. يتيح هذا الإطار للجهات التنظيمية التأكد من أن البنوك ليست فقط ملتزمة بالحد الأدنى من متطلبات رأس المال، ولكنها أيضًا تتبنى سياسات مناسبة لإدارة المخاطر بشكل شامل، وتركز هذه الدعامة على تمكين السلطات الرقابية من التدخل عند الضرورة لضمان أن البنوك تحافظ على مستويات كافية من رأس المال في ضوء المخاطر التي تواجهها.[3]

3. الانضباط السوقي (الإفصاح):

---

[1] نور الدين بربار، محمد هشام قلمين، **تحديات إرساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، 2014، ص239.

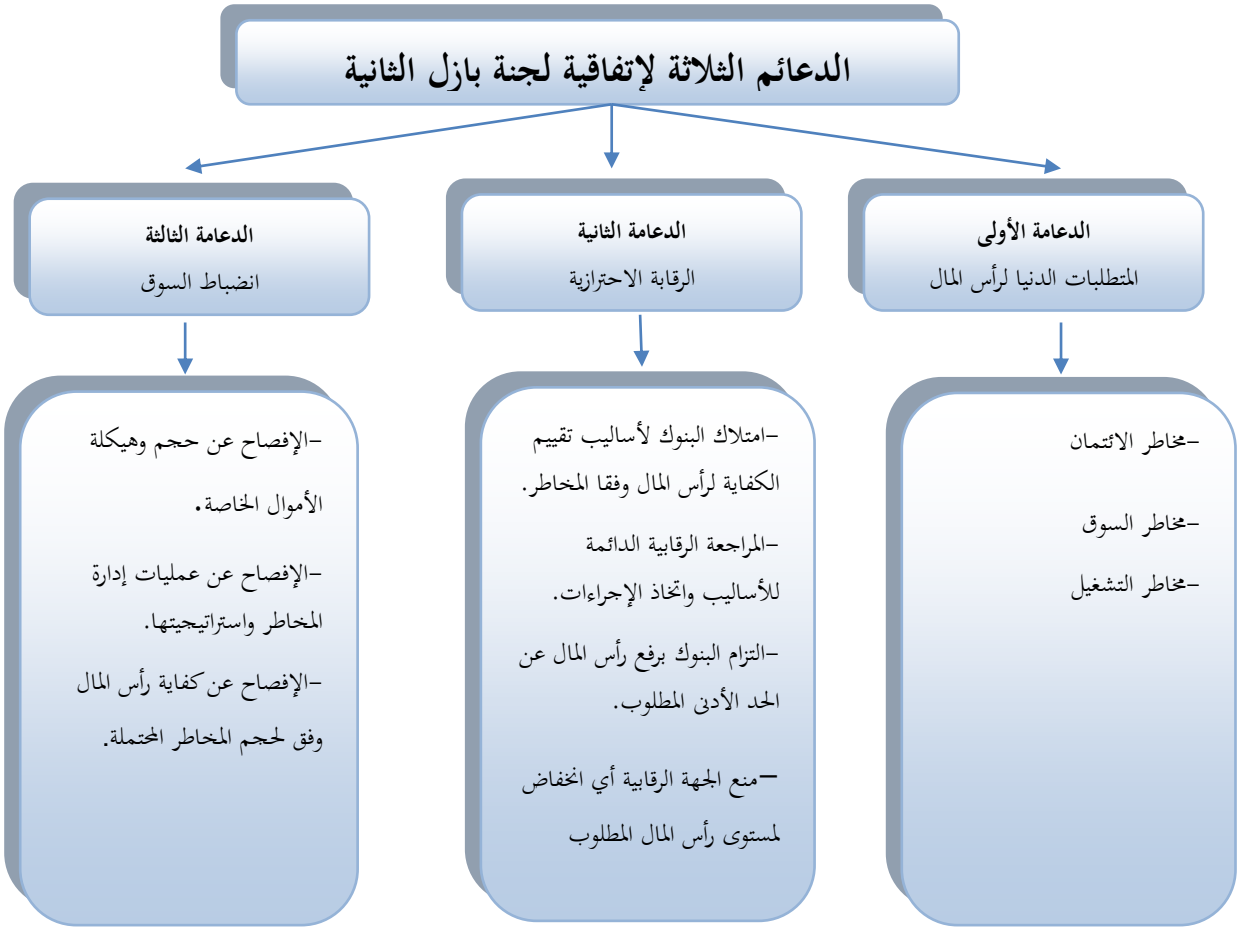
[2] حياة نجار، **اتفاقية بازل III وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد13، 2013، ص275.

[3] *Basel Committee on Banking, **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards**, Basel Committee on Banking Supervision, June 2006, p204.*

تهدف هذه الدعامة إلى تعزيز الشفافية والانضباط في الأسواق من خلال مطالبة البنوك بالإفصاح عن معلومات تفصيلية حول مخاطرها، سياسات إدارة المخاطر، ومستويات رأس المال، الهدف هو تمكين الأسواق والمستثمرين من تقييم مدى قدرة البنوك على مواجهة المخاطر. يعزز هذا الانضباط السوقي من خلال تشجيع البنوك على تحسين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق استقرار أكبر في النظام المالي.

أن نجاح اتفاقية بازل II بدعائمها الثلاثة، تتوقف على المجهودات والإمكانيات المطلوبة من البنوك والسلطات الرقابية والنقدية على حد سواء، من اجل تحقيق الأهداف المرجوة والتي تتمثل أساسا في ضرورة مراقبة، قياس ومعالجة المخاطر المصرفية وفيما يلي نلخص أهم الاتجاهات والمبادئ التي تستند عليها الدعائم الثلاثة لاتفاقية بازل II في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01): الدعائم الثلاثة لاتفاقية لجنة بازل (II)



المصدر: نبيل حشاد، **دليلك إلى اتفاق بازل II (المضمون – الأهمية – الأبعاد)**، موسوعة بازل، الجزء الأول، 2004، ص 32.

خامسا: اتفاقيات مقررات لجنة بازل. III

شهد العالم أزمة مالية عالمية والتي كانت سببها الرئيسي البنوك ثم تحولت إلى أزمة سيولة لم يسبق لها مثيل، مما خلق الحاجة إلى إعادة رسملة العديد من البنوك.[1] كاستجابة لهذه للأزمة التي حدثت في عام 2008، أعلنت هذه اللجنة عن إصلاحات جديدة للقطاع المصرفي بتاريخ 12 سبتمبر 2010 سميت بمعايير بازلIII، وصادق عليها زعماء المجموعة العشرين في عاصمة كوريا الجنوبية "سيول" خلال اجتماعهم في 12 نوفمبر 2010، هدفت هذه الاتفاقية إلى تعزيز متطلبات رأس المال وتحسين إدارة المخاطر والسيولة في البنوك.

بازل III تعتبر تحديثًا شاملاً لمقررات بازلII وأجيزت للتنفيذ بداية جانفي سنة 2013 عبر مراحل تمتد إلى غاية 2019. مع وجود محطتين للمراجعة سنة 2013 و2015 مبنية على ثلاثة أركان رئيسية، مع إضافة متطلبات جديدة وتحسينات في معايير رأس المال والسيولة،[2] يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02–04): تركيبة رؤوس الأموال للبنوك وفق بازلIII

	حقوق المساهمين (الشريحة1)	رأس المال (الشريحة 2)	إجمالي رأس المال
الحد الأدنى	%4.5	%6	%8
رأس المال التحوطي		%2.5	
حدود رأس التحوطي للتقلبات الدورية		%2.5 –% 0	
الحد الأدنى لرأس المال التحوطي	%7	%8.5	%10.5

Source: *Jaime Caruana, **Bâle III: vers un système financier plus sûr**, 3e Conférence bancaire internationale Santander Madrid, le 15 septembre 2010, p08.*

قامت لجنة بازلIII بتحسين جودة وصلابة وشفافية قاعدة رأس المال، وإعادة هيكل تشكيل رأس مال لشريحة الأولى حيث أصبحت تتكون من فئتين: حيث أن الفئة الأولى للشريحة الأولى سميت "النواة الصلبة "للبنك وتتكون من الأسهم العادية الصادرة من طرف البنك، والأرباح غير الموزعة على المساهمين؛ والاحتياطات المعلنة؛

[1] *Philippe Monnier, Sandrine Mahier, **les technique bancaires pratiques-applications corrigées**, 4° édition, Dunod, Paris, 2013, p 7.*

[2] *Basel Committee on Banking Supervision, **Basel III Monitoring Report**, Bank for International Settlements, March 2024, p15.*

أما الفئة الثانية للشريحة الأولى سميت بـ "الشريحة الأولى الإضافية" تتكون من الأدوات المالية لرأس المال غير المشروطة بعوائد وبتاريخ استحقاق، أي الأدوات المالية القادرة على استيعاب الخسائر فور وقوعها.

تم اقتراح في إطار اتفاقية لجنة بازل III رفعا تدريجيا للنواة الصلبة من قيمة المخاطر، وقدرت بـ 2 % وفق بازل II لترتفع إلى 4.5% مع بداية جانفي سنة 2015. أما الشريحة الأولى الإضافية فقد انخفضت من 2 % سنة 2012 إلى 1 % سنة 2013، ثم 1.5 سنة 2014، لتبقى عند هذا المستوى 1.5، مما يسب ارتفاعا في متطلبات رأس مال الشريحة الأولى من 4 % إلى 6%.[1]

تم إضافة نوعا جديدا من رأس المال يسمى بهامش الصيانة، ويتكون من حقوق المساهمين بـ 2.5% من الأصول، يفرض على البنوك الاحتفاظ برأسمال اكبر من7% لتغطية الخسائر خلال فترة الأزمات الاقتصادية والمالية، وفي حالة انخفاض نسبة عم المستوي المطلوب تفرض قيودا على توزيع للأرباح على المساهمين، ومنح المكافآت المالية للموظفين. يصبح الحد الأدنى المطلوب من رأسمال الشريحة الأولى 8.5 % (6 % لرأس مال الشريحة الأولى و2.5 % لرأس المال الاحتياطي). لتصبح نسبة إجمالي متطلبات رأس المال بـ 10.5 % بالإضافة لاحتفاظ البنوك بنوع جديد من الاحتياطات لمواجهة الأزمات وتقلبات الدورات الاقتصادية، ويتراوح هذا المقدار بين 0 % و2.5 % من رأس المال الأساسي،وقد تم استبعاد حساب الشريحة الثالثة في معدل الكفاية لرأس المال. كما يمكن لهذه النسبة أن تصلى إلى 13%،[2] في حالة تخصيص أموال خاصة لمواجهة الأزمات والمخاطر. أصبحت نسبة كفاية رأس المال وفق بازل III تغطي ثلاث مخاطر أساسية في العمل المصرفي هي مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، ومخاطر التشغيل، وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة كفاية راس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال}\left(\text{شريحة1} + \text{شريحة2}\right)}{\text{المخاطر الائتمانية} + \text{المخاطرة السوقية} + \text{المخاطرة التشغيلية}} \geq 10.5\%$$

وترتيب هذه الزيادات التدريجية لمعدل الكفاية لتغطية المخاطر وفق مقررات لجنة بازلIII في الجدول التالي

[1] عبد القادر بريش، **زهير غراية، مقررات بازل (03) ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والمصرفي العالمي**، مجلة الاقتصاد والمالية، 2015، ص111.

[2] *Basel Committee on Banking Supervision, **Basel III Monitoring Report**, Bank for International Settlements, March 2024,p 23.*

الجدول رقم (02-05): مراحل مقررات لجنة 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
نسبة الشريحة 1 الإضافية	%1	%1	%1.5	%1.5	%1.5	%1.5	%1.5
الحد الأدنى لرأس المال(الشريحة1)	%4.5	%5	%6	%6	%6	%6	%6
نسبة رأس المال التحوط				%0.625	%1.25	%1.875	%2.5
رأس المال الاحتياطي	%4.5	%4	%.4	%5.125	%5.75	%6.375	%7
الحد الأدنى لرأس المال من حقوق المساهمين + رأس المال التحوطي	%3.5	%3	%2	%2	%2	%2	%2
الحد الأدنى لإجمالي رأس المال (الشريحة1+الشريحة2)	%8	%8	%8	%8	%8	%8	%8
الحد الأدنى لإجمالي رأس المال + رأس المال التحوط	%8	%8	%8	%8.625	%9.25	%9.875	%10.5

Source: *Basel committee on banking supervision,* ***Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems****, bank for international settlements, Switzerland, Basel, December 2010, published in June 2011, P 69.*

عملت مقررات بازل III على إدخال ما يسمى بنسبة الرافعة المالية، كأداة تكميلية لمعايير رأس المال المرجح بالمخاطر، وتوفر حماية إضافية للبنوك من خلال مراقبة مستويات الديون الإجمالية، بغض النظر عن تصنيف الأصول من حيث المخاطر. هذا يساهم في تقليل إمكانية التلاعب بتقييم المخاطر وزيادة الشفافية في تحديد مستويات رأس المال[1]. للحد من التوسع في القروض البنكية، وتمثلت النسبة بإجمالي الأصول الواردة داخل الميزانية

[1] *Michael Ong,* ***The Basel Handbook: A Guide for Financial Practitioners****, Risk Books, 2006, P 25.*

وخارجها، بعيدة عن درجة المخاطر، أي بدون أوزان ترجيحية لرأس مال الشريحة الأولى، وهذه النسبة يجب أن لا تقل عن 3%، وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{الشريحة الاولى لرأس المال}}{\text{إجمالي الأصول داخل الميزانية وخارجها}} \geq 3\%$$

قامت لجنة بازلIII في بلورة معيار عالمي للسيولة، خصوصا بعد الأزمة المالية العالمية، فقد أوضحت الأهمية الكبيرة للسيولة في عمل النظام المالي، حيث اقترحت اعتماد نسبتين للسيولة هما:

أ. نسبة السيولة قصيرة الأجل *(Liquidity Coverage Ratio – LCR)*:

تهدف نسبة تغطية السيولة إلى ضمان أن البنوك تحتفظ بأصول سائلة كافية لتغطية احتياجات السيولة لمدة 30يومًا في حالة حدوث أزمة مالية. كما يجب أن تحتفظ البنوك بأصول سائلة عالية الجودة تكفي لتغطية صافي التدفقات النقدية الخارجة على مدى 30 يومًا. والحد الأدنى لنسبة *LCR* هو 100%، مما يعني أن الأصول السائلة يجب أن تساوي أو تتجاوز الالتزامات النقدية المتوقعة خلال الفترة المحددة. وتحسب كما يلي:[1]

$$\text{نسبة السيولة قصيرة الأجل } \boldsymbol{LCR} = \frac{\text{الأصول الجودةعالية}}{\text{إجمالي الأصول داخل الميزانية وخارجها}} \geq 100\%$$

ب. نسبة صافي التمويل المستقر *(Net Stable Funding Ratio – NSFR)*:

تهدف نسبة صافي التمويل المستقر إلى تعزيز اعتماد البنوك على مصادر تمويل مستقرة وطويلة الأجل لتغطية الأصول والالتزامات. يجب على البنوك أن تحافظ على نسبة *NSFR* لا تقل عن 100%، مما يعني أن إجمالي مصادر التمويل المستقرة يجب أن يكون مساويًا أو يتجاوز إجمالي الاحتياجات التمويلية للأصول على مدى سنة واحدة. وتحسب كما يلي:[2]

$$\text{نسبة صافي التمويل المستقر } \boldsymbol{NSFR} = \frac{\text{مبلغ التمويل المستقر المتاح}}{\text{مبلغ التمويل المستقر المطلوب}} \geq 100\%$$

[1] *Michael Pohl, **Occasional Paper No 14 Basel III liquidity monitoring tools**, Financial Stability Institute, Bank for International Settlements, 2017, p 3.*

[2] *Basel Committee on Banking Supervision, **Basel III: the net stable funding ratio**, Bank for International Settlements, 2014, p 2.*

المطلب الثاني: أساليب قياس رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية.

في إطار اتفاقيات بازل، تم تطوير طرق رئيسية لتحديد رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية، وهي تختلف من حيث التعقيد ودقة القياس.

أولا: أساليب قياس رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية وفق لجنة بازل الثانية.

سمحت لجنة بازل للبنوك باختيار أسلوب قياس المخاطر التشغيلية الأنسب لها بناءً على حجمها وتعقيد عملياتها وقدراتها التقنية. تساعد هذه الأساليب في تخصيص رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية بشكل أكثر دقة وفعالية، مما يساهم في تعزيز استقرار النظام المصرفي والحد من الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية، قدمت لجنة بازل **II** ثلاث أساليب مختلفة لحساب رأس المال اللازم لتغطية هذه المخاطر وهي كالتالي:

1. أسلوب المؤشر الأساسي ***(The Basic Indicator Approach)***:

يعتمد هذا الأسلوب على افتراض أن المخاطر التشغيلية تتناسب مع إجمالي الدخل. يتم قياس رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية كنسبة مئوية ثابتة من إجمالي الدخل السنوي للبنك، يتم حساب رأس المال اللازم بنسبة **15%** من إجمالي الدخل السنوي للبنك على مدى السنوات الثلاث الماضية. أسلوب بسيط وملائم للبنوك الصغيرة التي ليس لديها تعقيد كبير في عملياتها، ويأخذ في الاعتبار الفروقات في مستويات المخاطر التشغيلية بين البنوك المختلفة أو العمليات الداخلية للبنك. يقاس حجم رأس المال المطلوب بموجب هذا الأسلوب وفق المعادلة التالية:[1]

$$\mathbf{K}\text{bia} = [\Sigma(\text{Gil} \dots \dots . \text{n} \times \alpha)]/\text{n}$$

حيث:

Kbia: متطلبات رأس المال لمواجهة مخاطر التشغيل وفقا لأسلوب المؤشر الأساسي.

Gi: الدخل الإجمالي الموجب والذي لا يساوي الصفر لثلاث سنوات الأخيرة.

n: عدد السنوات، تؤخذ ثلاث سنوات ماضية للدخل الموجب وغير المعدوم.

α: معامل ثابت محدد من لجنة بازل**II** بـ 15 %.

تعتبر اتفاقية بازل **II** أسلوب المؤشر الأساسي أسلوبا بسيطا يلاءم البنوك الصغيرة والأقل تطورا.

[1] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. Basel****, Bank for International Settlement, Switzerland, 2004, p149.*

2. الأسلوب المعياري (*The Standardized Approach*):

يوفر الأسلوب الموحد مزيدًا من الدقة في قياس المخاطر التشغيلية من خلال تقسيم الأنشطة المصرفية إلى ثمانية خطوط عمل. يتم احتساب رأس المال اللازم لكل خط عمل بناءً على نسبة مئوية ثابتة من إجمالي الدخل الناتج عن كل خط عمل. يتم تقسيم أنشطة البنك إلى ثمانية خطوط عمل مثل: الأنشطة المصرفية التجارية، والخدمات المصرفية للأفراد، وإدارة الأصول، والسمسرة في الأوراق المالية. يتم حساب رأس المال لكل خط عمل باستخدام نسب ثابتة يطلق عليها معامل " **β** " تتراوح من 12 % إلى 18%، اعتمادًا على خط العمل، يوفر مستوى أعلى من الدقة مقارنةً بالأسلوب الأساسي، ويأخذ في الاعتبار تنوع أنشطة البنك. لكنه يتطلب وجود أنظمة محاسبية وتقارير داخلية جيدة لتقسيم الدخل حسب خطوط العمل المختلفة. تعتمد هذه الطريقة المراجعة المستمرة والتنقيح للطرق المستخدمة في احتساب متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية والجدول التالي يبين معاملات **β** لخطوط الأعمال:

الجدول رقم(02-06): معاملات (β) لخطوط الأعمال

خطوط الأعمال(نوع النشاط)	معامل بيتاβ
تمويل الشركات *Corporate finance*	**%18**
أنشطة السوق والمتاجرة *sale&Trading*	**%18**
خدمات التجزئة المصرفية *Retail banking*	**%12**
الخدمات المصرفية التجارية Commercial banking	**%15**
خدمات الوكالة *Agency services*	**%18**
المدفوعات والتسويات *settlement&Payment*	**%15**
إدارة الأصول *Asset management*	**%12**
السمسرة بالتجزئة *Retail brokerage*	**%12**

Source: *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,* ***convergence internationale de mesure et des normes de fonds propres****, banque des règlements internationaux, Suisse, Bale, Juin 2006, P160.*

يتم حساب متطلبات كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر كل نوع من أنواع المنتجات المصرفية، بضرب كل فئة في معامل رأس المال (**β**)،ليكون مجموعها هو الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية. وبذلك تكون المعادلة كالتالي:[1]

$$\mathbf{K}\text{TSA} = [\Sigma\ année\ 1 - 3\ max(\Sigma Gi1 - 8\ \times \beta 1 - 8)]/3$$

حيث:

KTSA: متطلبات رأس المال لمواجهة مخاطر التشغيل وفقا للأسلوب المعياري.

Gi1–8: الدخل الإجمالي السنوي عن سنة محددة لكل نشاط من الأنشطة البنكية الثمانية.

β1–8: نسبة ثابتة ومحددة من قبل لجنة بازل والتي تمثل الرأس المال اللازم بالنسبة لكل نشاط.

يتم استبعاد السنة التي يكون إجمالي متطلبات رأس المال الإجمالي لمحصلة دمج الدخل لكافة الوحدات سالبة من الاحتساب. أما إذا كان إجمالي الدخل في سنة معينة لبعض وحدات العمل سالبا (خسارة)، فهو لا يؤثر كونه سيتم إضافته لمتطلبات رأس المال الأخرى لوحدات العمل والتي قد تكون موجبة، ذلك يكون إجمالي متطلبات رأس المال الإجمالي وحدات العمل موجباً. يجب على البنك أن يثبت أن لديه أنظمة توزيع الدخل بين خطوط الأعمال، لكي يسمح له باستخدام المنهج المعياري.

3. الأسلوب القياسي المتقدم (*The Advanced Measurement Approach*):

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر تعقيدًا والأكثر دقة. يسمح للبنوك بتطوير نماذج داخلية خاصة بها لقياس المخاطر التشغيلية بناءً على البيانات الداخلية والخارجية وتقييمات الخبراء والعوامل البيئية. تقوم البنوك بتطوير نماذج داخلية تعتمد على مجموعة من العوامل مثل:البيانات التاريخية للخسائر؛ تقييمات الخبرات؛ المؤشرات الخارجية التي تشمل المعلومات عن الخسائر التشغيلية للبنوك الأخرى في نفس القطاع؛ العوامل البيئية، مثل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية. يوفر هذا الأسلوب دقة أعلى ومرونة في تحديد رأس المال اللازم بناءً على المخاطر

[1] *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,* ***"convergence internationale de mesure et des normes De fonds propres",*** *banque des règlements internationaux, Suisse, Juin 2006, P 160.*

التشغيلية الفعلية للبنك. لكنه يتطلب استثمارات كبيرة في تطوير النماذج والأنظمة، ويتطلب أيضًا موافقة الجهات الرقابية على النموذج المستخدم.[1]

يمكن توضيح الاختلاف بين الأساليب الثلاثة والمقارنة بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-07): مقارنة الأساليب الثلاثة

الأسلوب	الدقة	التعقيد	المتطلبات الرقابية
الأسلوب الأساسي(BIA)	منخفضة	بسيط	منخفضة
الأسلوب المعياري (TSA)	متوسطة	متوسط	متوسطة
أسلوب النماذج المتقدمة (AMA)	عالية	مرتفع	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: أساليب قياس رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية وفق مقررات بازلIII .

اعتمدت لجنة بازل III تعديلاً جديداً يعرف بـ (*Standardized Measurement Approach – SMA*) الأسلوب المعياري للقياس وهو كجزء من تطوير قياس المخاطر التشغيلية لتحقيق استقرار النظام المصرفي وزيادة دقة قياس وإدارة المخاطر التشغيلية بشكل فعّال ويدمج بين عدة عناصر من أساليب القياس السابقة، لتحقيق التبسيط والدقة. تم تصميمه لتجنب التعقيدات التي وجدت في الأساليب السابقة، ويعزز الدقة من خلال الاعتماد على بيانات الخسائر الفعلية. تساعد هذه الطريقة في تحديد متطلبات رأس المال بدقة باستخدام مكونين رئيسيين:

1. مكون مؤشر الأعمال: *(Business Indicator Component - BIC)*

يعتبر مؤشر الأعمال جزء أساسي من هذا الأسلوب وهو خطوة مهمة نحو تقديم مقياس عادل وموحد للمخاطر التشغيلية، التي تواجهها البنوك، يعزز استقرار النظام المالي ويساعد البنوك على إدارة المخاطر بشكل أفضل وضمان الاحتفاظ برأس مال كافٍ لتغطية الخسائر المحتملة الناتجة عن العمليات التشغيلية يتم حساب

[1] عدنان محريق، **أساليب قياس مخاطر التشغيل وفق اتفاق بازلII**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد08، 2015، ص ص179-180.

مؤشر الأعمال من خلال معادلة مبسطة تأخذ جمع المكونات الثلاثة التي تعكس الأنشطة المالية الأساسية للبنك وفق المعادلة التالية:[1]

$$BI = ILDC + SC + FC$$

حيث:

ILDC: يمثل الإيرادات من الأنشطة التقليدية للمصرف مثل الفوائد على القروض والودائع.

SC: يمثل الدخل الناتج عن تقديم الخدمات والعمولات.

FC : يمثل الأرباح من الأنشطة الاستثمارية والتجارية الأخرى للبنك.

بعد حساب مؤشر الأعمال(BI) يتم ضرب هذا المؤشر في معامل ثابت، والذي يعتمد على "السلة" التي يقع فيها البنك، حيث يتم تقسيم البنوك إلى ثلاث سلال بناءً على حجم مؤشر الأعمال:

الجدول رقم (02-08): السلال الثلاثة لمكون مؤشر الأعمال

السلة	نطاق مؤشر الأعمال *BI*(مليار يورو)	المعامل الثابت
السلة الأولى	$BI \leq 1$	%12
السلة الثانية	$30 \geq BI >$	%15
السلة الثالثة	$BI > 30$	%18

la Source: *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Basel III: Finalising post-crisis reforms****, Bank for International Settlements, December 2017,p129.*

حيث تطبق السلة الأولى على البنوك التي يكون فيها مؤشر الأعمال BIأقل من أو يساوي 1 مليار يورو، ويُستخدم معامل ثابت بنسبة **12%**، تشمل السلة الثانية البنوك التي يكون فيها مؤشر الأعمال أكبر من 1 مليار يورو وأقل من أو يساوي 30 مليار يورو، ويُستخدم معامل ثابت بنسبة15%، بينما تتضمن البنوك التي يكون فيها مؤشر الأعمال أكبر من 30 مليار يورو، ويتم استخدام معامل ثابت بنسبة **18%**. وتكون معادلة مكون مؤشر الأعمال (BIC) كالتالي:

[1] *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Basel III: Finalising post-crisis reforms****, Bank for International Settlements, December 2017,p128.*

$$\boldsymbol{BIC = \sum_{i-1}^{3}(BIi \times \alpha i)}$$

2. معامل الخسائر الداخلية: *(Internal Loss Multiplier - ILM).*

يتم حساب *ILM* باستخدام معادلة تعتمد على مجموع متوسط الخسائر التشغيلية *(LC)* مقارنة بمؤشر الأعمال (*BI*)، حيث *(LC)* يُستخدم لقياس الخسائر التشغيلية الفعلية التي تكبدها البنك في الماضي على بيانات للخسائر التشغيلية المسجلة لدى البنك على مدى فترة معينة (عادة 10 سنوات). يتم حساب *ILM* وفق المعادلة التالية:

$$\boldsymbol{ILM = Ln\left(\frac{LC}{BI} + 1\right)}$$

يعكس هذا المعامل مستوى خسائر البنك الفعلية،حيث كلما زادت الخسائر التاريخية، زاد معامل(ILM). يتم دمج مكون مؤشر الأعمال(BIC) مع معامل الخسائر التشغيلية (ILM)لاحتساب مقدار رأس المال المطلوب. الدمج يضمن أن المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنوك لا تعتمد فقط على حجم أعماله، وإنما أيضًا على تاريخ الخسائر التشغيلية التي تتعرض لها. وتصبح صيغة رأس المال المطلوب وفق الأسلوب المعياري للقياسSMA هي:[1]

$$\boldsymbol{K = BIC \times ILM}$$

المطلب الثالث: فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية.

يعتمد نجاح إدارة هذه المخاطر على تطبيق مبادئ أساسية تشمل بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ودمج إدارة المخاطر في العمليات اليومية. يُعتبر إطار الحوكمة حجر الزاوية لهذه الإدارة، إذ يضمن توزيعًا واضحًا للأدوار والمسؤوليات بين مجلس الإدارة، الإدارة العليا، واللجان المتخصصة. يساعد هذا الإطار في تحقيق التوازن بين الامتثال التنظيمي وتعزيز مرونة العمليات، مما يُسهم في تعزيز الثقة والاستقرار المالي.

أولا: المبادئ السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية.

[1] رفيدة قمر الدولة، محمد إبراهيم، محمد عوض الكريم الحسين، **سبل التحوط من المخاطر التشغيلية لأنشطة التمويل الأصغر: دراسة حالة مصرف السودان ومؤسسات التمويل الأصغر بولاية الجزيرة**، مجلة السودان الأكاديمية للبحوث والعلوم، المجلد 7، العدد16، السودان، 2020، ص30.

تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية من أبرز الجهات العالمية التي تضع أطرًا تنظيمية وإرشادية لإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك. وقد وضعت اللجنة مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحسين قدرة البنوك على إدارة المخاطر التشغيلية بشكل فعّال، وتعزيز استقرار النظام المالي العالمي. تتمثل فيما يلي:[1]

1. دور مجلس الإدارة في تأسيس ثقافة قوية لإدارة المخاطر:

مجلس الإدارة هو المسؤول عن إنشاء وتعزيز ثقافة قوية لإدارة المخاطر في البنك. يجب أن تبدأ هذه الثقافة من أعلى الهرم الإداري وتنتقل إلى جميع مستويات المنظمة. يتطلب ذلك وضع معايير واضحة للسلوك المهني والمسؤولية، وخلق حوافز لمكافأة السلوك المسؤول. هذه الثقافة تساعد في تقليل احتمال وقوع حوادث المخاطر التشغيلية وتحسين قدرة البنك على التعامل معها عند حدوثها.

2. تطوير إطار عمل لإدارة المخاطر التشغيلية:

يجب أن تطور البنوك إطار عمل لإدارة المخاطر التشغيلية يتكامل مع عمليات إدارة المخاطر العامة للبنك. يعتمد تصميم هذا الإطار على عوامل متعددة تشمل طبيعة البنك وحجمه وتعقيده وملفه الخاص بالمخاطر. الهدف من الإطار هو تحديد وتقييم ومراقبة وتخفيف المخاطر التشغيلية بشكل مستمر وفعال. وتتمثل عناصره في:

- التكامل مع الإدارة العامة للمخاطر لضمان تغطية جميع المخاطر التشغيلية في مختلف أنشطة البنك؛
- تقييم المخاطر بشكل مستمر لجميع المنتجات والخدمات والأنظمة؛
- وضع إجراءات واضحة للتعرف على المخاطر والرد عليها في الوقت المناسب؛
- التأكد من فعالية الإطار من خلال مراجعات دورية وتحديثه عند الحاجة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل.

3. اعتماد ومراجعة إطار إدارة المخاطر من قبل مجلس الإدارة:

يجب على مجلس الإدارة اعتماد إطار إدارة المخاطر التشغيلية ومراجعته بشكل دوري للتأكد من فعاليته. يتطلب ذلك إشرافًا مستمرًا على الإدارة العليا لضمان تنفيذ السياسات والعمليات والأنظمة بشكل صحيح. الهدف هو ضمان أن تكون جميع القرارات المتعلقة بالمخاطر مبنية على أسس سليمة وأن تكون المنظمة مستعدة للتعامل مع المخاطر التشغيلية، مراجعة دورية للإطار لضمان توافقه مع أهداف البنك وتغيرات البيئة الخارجية، الإشراف على التنفيذ من خلال متابعة أداء الإدارة العليا في تطبيق السياسات، تقييم الفعالية من خلال التدقيق الداخلي ومراجعات المخاطر المستقلة.

[1] *Basel Committee on Banking Supervision, "**Principles for the Sound Management of Operational Risk**", Bank for International Settlements, 2011, pp 5-6.*

4. بيان مستوى للمخاطر وتحملها:

يتعين على مجلس الإدارة وضع واعتماد بيان يوضح مستوى المخاطر التشغيلية التي يقبل البنك بتحملها. يحدد هذا البيان طبيعة المخاطر وأنواعها ومستوياتها المقبولة، مما يساعد في توجيه القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر وتحديد حدود المخاطر المسموح بها.

5. تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية:

تقوم الإدارة العليا بتحديد المخاطر التشغيلية الكامنة في جميع المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة بشكل دقيق. يضمن هذا التقييم فهم المخاطر المحتملة والحوافز المرتبطة بها. تشمل هذه المخاطر الاحتيال، والأخطاء البشرية، والفشل التكنولوجي، والكوارث الطبيعية، وغيرها من المخاطر التي قد تؤثر على العمليات. يسهم هذا التحديد المبكر في تطوير استراتيجيات فعّالة للتعامل مع هذه المخاطر قبل تفاقمها.[1]

6. هيكل حوكمة واضح وفعّال:

تلتزم الإدارة العليا بتطوير هيكل حوكمة متكامل وقوي يُوافق عليه مجلس الإدارة، مع تحديد واضح للمهام والمسؤوليات. يشمل هذا الهيكل خطوط مسؤولية شفافة ومتسقة لضمان عدم حدوث تضارب في الأدوار. تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تنفيذ السياسات والأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية بشكل مستمر في جميع المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة. يجب أن تكون هذه السياسات متوافقة مع شهية البنك لتحمل المخاطر واستراتيجيته العامة، مع مراعاة المعايير الأخلاقية والمهنية لتحقيق أداء مستدام ومسؤول.

7. عملية الموافقة على المنتجات الجديدة:

يجب أن تكون هناك عملية واضحة لمراجعة واعتماد المنتجات والأنشطة والعمليات الجديدة قبل طرحها. تتضمن هذه العملية تقييم المخاطر التشغيلية المرتبطة بها من جميع الجوانب، مثل التكنولوجيا المستخدمة، وتدريب الموظفين، ومدى توافق المنتج مع أهداف البنك واستراتيجياته. يساعد ذلك في تجنب إدخال منتجات قد تشكل مخاطر غير مقبولة للبنك.

8. المراقبة المستمرة والإبلاغ:

تقوم الإدارة العليا بوضع نظام لمراقبة المخاطر التشغيلية بانتظام والإبلاغ عنها إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا وخطوط الأعمال المختلفة. يجب أن تكون تقارير المخاطر دقيقة وشاملة ومحدثة باستمرار، بحيث تدعم اتخاذ

[1] *Lam James, "**Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls**", Wiley, New York, 2017, p78.*

القرارات الاستباقية بشأن إدارة المخاطر. يتيح هذا النظام تتبع المخاطر ومعالجتها بشكل فعّال قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة تؤثر على أداء البنك وسمعته.

9. بيئة رقابة قوية واستراتيجيات التخفيف:

ينبغي أن تكون لدى البنك بيئة رقابة داخلية فعّالة تتضمن سياسات وأنظمة وإجراءات واضحة للحد من المخاطر التشغيلية. تشمل هذه الرقابة تدابير مثل: الفصل بين المهام لتجنب تضارب المصالح؛ إجراءات التحقق والمراجعة الداخلية لضمان الامتثال للسياسات؛ استراتيجيات تخفيف المخاطر مثل التأمين ضد المخاطر أو نقل المخاطر إلى أطراف أخرى؛ تساعد هذه البيئة في منع حدوث المخاطر أو تقليل تأثيرها إلى أدنى حد ممكن.

10. خطط استمرارية الأعمال:

يجب أن تتضمن استراتيجيات البنك خططًا لاستمرارية الأعمال تضمن القدرة على مواصلة العمل في حالات الأزمات أو الكوارث. تشمل هذه الخطط: إجراءات الطوارئ لاستعادة العمليات الأساسية بسرعة.

اختبارات دورية لخطط الاستمرارية للتأكد من فعاليتها؛ خطة للتعافي من الكوارث تشمل إعادة بناء الأنظمة واستعادة البيانات؛ تهدف هذه الخطط إلى تقليل الخسائر المالية والتشغيلية وضمان استقرار البنك حتى في ظل الظروف الصعبة.[1]

11. الإفصاح الشفاف لأصحاب المصلحة:

يجب على البنك تقديم تقارير إفصاح علنية تُمكّن أصحاب المصلحة من فهم نهج البنك في إدارة المخاطر التشغيلية. يتضمن ذلك:

- شرح السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر؛
- تقديم تقارير دورية حول مستوى المخاطر التشغيلية والخطوات المتخذة للتعامل معها؛
- الشفافية في عرض النجاحات والتحديات التي يواجهها البنك في إدارة المخاطر؛
- يسهم هذا الإفصاح في تعزيز الثقة بين البنك وأصحاب المصلحة مثل المساهمين والعملاء والجهات التنظيمية.

تعد المبادئ السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية وفق لجنة بازل إطارًا شاملًا يهدف إلى بناء قدرات البنوك في التعامل مع المخاطر التشغيلية المتزايدة. هذه المبادئ تساعد البنوك على تحقيق استقرارها المالي، وتقليل الخسائر المحتملة، وضمان استمرارية العمليات حتى في ظل الظروف غير المتوقعة.

[1] *McKinsey Report, "**Operational Resilience in Banking**", McKinsey & Company, 2020, p 29.*

ثانيا: إطار الحوكمة الداعم لإدارة المخاطر التشغيلية.

الحوكمة تعمل على توفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية من خلال وضع مجموعة من السياسات والآليات التي تعزز الشفافية، المساءلة، الالتزام، وتحسين فعالية الضوابط الداخلية. الإطار الذي توفره الحوكمة يضمن مراقبة المخاطر التشغيلية باستمرار والتعامل معها بشكل استباقي لضمان استقرار البنك، تعمل الحوكمة على توفير هذا الإطار من خلال:

1. وضع هيكل تنظيمي لإدارة المخاطر التشغيلية:

تضمن الحوكمة على وجود هيكل تنظيمي محدد يوضح بوضوح المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية. هذا يتضمن تحديد أدوار مجلس الإدارة، لجان المخاطر، والإدارة التنفيذية. يساعد هذا الوضوح في توزيع المهام والمسؤوليات، مما يجعل كل طرف مسؤولًا عن مراقبة المخاطر والإبلاغ عنها وإدارتها.حيث يشرف مجلس الإدارة على التوجهات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية ويحدد شهية البنك للمخاطر (مستوى المخاطرة المقبولة)، وتخصيص لجان للمخاطر مثل لجنة التدقيق الداخلي أو لجنة المخاطر، تقوم بإجراء مراجعات دورية للتأكد من أن الأنظمة والضوابط التشغيلية تعمل بكفاءة، وقيام الإدارة التنفيذية بتلقي التوجيهات من هذه اللجان وتُنفذ السياسات اليومية لإدارة المخاطر التشغيلية وتقوم بالإبلاغ عن أي أحداث تشغيلية غير متوقعة.

2. تعزيز الشفافية والمساءلة:

توفر الحوكمة إطارًا يعزز من الشفافية والمساءلة في إدارة المخاطر من خلال إعداد تقارير دورية عن المخاطر التشغيلية وتقديمها إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة. هذه التقارير تساعد على تقييم أداء نظام إدارة المخاطر وتحديد نقاط الضعف.كما تكون ملزمة بالإفصاح عن أي حوادث تشغيلية كبرى وأي تغييرات في استراتيجيات إدارة المخاطر.يُعتبر كل مستوى إداري مسؤولًا عن إدارة المخاطر في نطاق عمله، مما يعزز من المساءلة في التعامل مع المخاطر التشغيلية.[1]

3. تطوير وتطبيق السياسات والإجراءات التشغيلية الموحدة:

تضع الحوكمة الإطار الذي يتم من خلاله تطوير وتطبيق سياسات واضحة لإدارة المخاطر التشغيلية. هذه السياسات تحدد كيفية تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ووضع إجراءات التحكم المناسبة. كما يجب أن تشتمل على الإرشادات اللازمة لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التشغيلية، وربط السياسات التشغيلية بالإجراءات اليومية

[1] *Heidi Mandanis Schooner, Michael Taylor, **op cit**, P55.*

للبنك، مثل أنظمة مراقبة الجودة، وتطبيق الضوابط الداخلية، والحوكمة تُلزم البنك بتحديد جميع مصادر المخاطر التشغيلية بشكل دوري من خلال آليات تقييم المخاطر. وتطوير أدوات التحليل مثل تقييم الأثر والتكرار، المحاكاة، والسيناريوهات التنبؤية، التي تُستخدم لتحليل المخاطر والتعامل معها بشكل استباقي. كما تضمن الحوكمة أن يتم تطبيق إجراءات للحد من المخاطر، وتعزز من كفاءة العمليات وتقلل من الأخطاء البشرية.

4. ضمان وجود ضوابط داخلية قوية:

إحدى أهم أدوات الحوكمة هي تطوير ضوابط داخلية قوية تضمن اكتشاف المخاطر التشغيلية مبكرًا وتخفيفها قبل أن تتحول إلى أزمات. الربط بين الحوكمة والمخاطر التشغيلية يظهر من خلال المراجعات الدورية والتقييم المستمر للضوابط الداخلية التي تُراقب المخاطر التشغيلية. هذه الضوابط تشمل:فرق التدقيق الداخلي التي تُجري مراجعات دورية للتحقق من فعالية سياسات وإجراءات إدارة المخاطر التشغيلية؛ فرض نظامًا للفصل بين الوظائف الحساسة لمنع حدوث تضارب في المصالح أو الاحتيال؛ استخدام مراجعين مستقلين أو أطراف ثالثة للتحقق من فعالية نظام إدارة المخاطر.

5. التدريب والتوعية:

تؤكد لجنة بازل على أهمية التوعية والتدريب المستمر للموظفين حول المخاطر التشغيلية وأفضل طرق التعامل معها. يجب أن تشمل هذه البرامج جميع الموظفين في البنك ، بما في ذلك من هم في المستويات الإدارية العليا، بحيث يتعرف كل موظف على دوره في الحد من المخاطر التشغيلية. يتم توفير التدريب على أساليب الكشف عن المخاطر، وإجراءات الطوارئ، وأفضل الممارسات للحد من المخاطر. البنوك التي تعتمد برامج تدريب فعالة تكون أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر التشغيلية بكفاءة والاستجابة السريعة للأزمات.[1]

6. تخصيص اللجان:

تتخصص كل لجنة في الإشراف على مجال معين من المخاطر. على سبيل المثال، لجنة المخاطر تراقب المخاطر المالية والائتمانية، بينما لجنة التدقيق تراجع عمليات الرقابة الداخلية، تشمل لجان الحوكمة مثل لجنة المخاطر، ولجنة التدقيق، ولجنة الامتثال، والتي تشرف على تنفيذ سياسات إدارة المخاطر وتقديم التقارير الدورية إلى مجلس الإدارة حول تقييم المخاطر ومستوى الامتثال، تساهم هذه اللجان في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية والدور الرقابي على أنشطة إدارة المخاطر وضمان وجود آليات مراقبة فعالة.

[1] *John Fraser, Betty Simkins, "**Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices**", Wiley, New York, 2014, p. 155.*

7. الاستفادة من بيانات الحوادث وتحليلها:

تشجع لجنة بازل البنوك على جمع بيانات شاملة عن الحوادث التشغيلية وتحليلها بانتظام. يساهم تحليل الحوادث السابقة في تطوير إجراءات وقائية وتحسين السياسات التنظيمية، مما يساعد البنوك على تقليل احتمالات تكرار الحوادث وتقويتها لمواجهة تحديات مماثلة في المستقبل. باستخدام هذه البيانات، يمكن للبنوك فهم الأنماط المحتملة للحوادث واتخاذ خطوات لمنعها قبل حدوثها.[1]

8. تحسين وتطبيق ثقافة إدارة المخاطر التشغيلية:

الحوكمة توفر الإطار الذي يعزز ثقافة داخلية واعية بالمخاطر التشغيلية. هذا يتضمن تدريب الموظفين على فهم المخاطر المحتملة في عملهم اليومي، وكيفية الإبلاغ عن الحوادث التشغيلية، الربط هنا يتمثل في كيفية نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر وتشجيع الموظفين على تبني ممارسات تتماشى مع سياسات الحوكمة، التي تتضمن وجود برامج تدريبية مستمرة لموظفي البنك حول كيفية اكتشاف المخاطر التشغيلية والتعامل معها؛ التشجع على إيجاد بيئة تنظيمية تُحفز الموظفين على الإبلاغ عن الأخطاء والمشكلات التشغيلية دون خوف من العقاب، مما يساعد على اكتشاف المشكلات في مراحلها المبكرة؛ تُحفز الحوكمة على تطوير ثقافة تعزز الوعي بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية في كل قسم ووظيفة داخل البنك.

9. وضع خطط استمرارية الأعمال:

تفرض الحوكمة على البنوك وضع خطط استمرارية الأعمال لمواجهة المخاطر التشغيلية التي قد تنجم عن الكوارث أو الأزمات. هذه الخطط تضمن قدرة البنك على الاستمرار في تقديم خدماته حتى في الظروف غير المتوقعة. الربط بين الحوكمة والمخاطر التشغيلية يتجسد هنا في تطوير خطط الطوارئ والاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال خطط متكاملة تشمل وضع سيناريوهات طوارئ جاهزة للتنفيذ في حالة وقوع كوارث مثل الفشل التكنولوجي أو الهجمات الإلكترونية؛ بناء أنظمة احتياطية أو مراكز بيانات إضافية لضمان استمرارية الخدمات؛ مراجعة وتحديث خطط استمرارية الأعمال بانتظام لضمان استعداد البنك للتعامل مع أي مستجدات.[2]

10. الالتزام بالمعايير الدولية وإطار بازل:

---

[1] *Michael Power, "**Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management**", Oxford University Press, 2007, p 91.*

[2] *financial stability instutitute, **Principles for operational resilience – Executive Summary,** bank for international settlements, 2021, p2.*

الالتزام بالمعايير الدولية مثل إطار بازل لإدارة المخاطر، فهو جزء من الحوكمة المصرفية الجيدة، حيث توفر هذه المعايير إرشادات للبنوك حول كيفية تقييم وإدارة المخاطر التشغيلية بشكل أكثر فعالية، فقد حددت بازل II وIII متطلبات إدارة المخاطر التشغيلية لرأس المال التي يجب الاحتفاظ بها لتغطية الخسائر المحتملة نتيجة المخاطر التشغيلية، كما تضمنت إجراء تقييمات دورية للمخاطر التشغيلية وفقًا لإرشادات بازل، مما يحسن من استعداد البنك لمواجهة المخاطر.

11. تعزيز التواصل مع الجهات الرقابية والتقارير الشفافة:

الحوكمة توفر إطارًا يعزز من التواصل المستمر مع الجهات الرقابية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية. يشمل هذا تقديم تقارير شفافة عن إدارة المخاطر ومراجعة العمليات وفقًا للمتطلبات الرقابية.هذا الربط يسمح للإدارة العليا ومجلس الإدارة بالبقاء على اطلاع مستمر حول الوضع التشغيلي والمخاطر التي تواجهها البنوك، والربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية يتطلب إفصاحًا واضحًا وشفافًا حول الأحداث التشغيلية الكبرى أو الحوادث التي قد تؤثر على العمليات.

خلاصة الفصل:

للمخاطر التشغيلية دورًا في تحديد قدرة البنك على تقديم خدماته المالية بفعالية وتحقيق الأرباح، وفي الوقت نفسه الحفاظ على أصوله ورأس ماله. فهي التحديات المحتملة التي تواجهه، والتي قد تؤثر سلبًا على قدرته على تحقيق الأرباح أو الحفاظ على استقراره المالي. هذه المخاطر تأتي من عدة مصادر ومن بينها وجود خلل في العمليات الداخلية، الأخطاء البشرية، الفشل التكنولوجي، أو تأثيرات خارجية غير متوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الهجمات الإلكترونية، مما دعي لضرورة توفر إطارًا لإدارة المخاطر التشغيلية من خلال ضمان وجود هيكل تنظيمي فعال، سياسات واضحة، ضوابط داخلية قوية، وثقافة مؤسسية تعزز الوعي بالمخاطر. هذا الإطار يساعد البنوك على اكتشاف المخاطر التشغيلية مبكرًا، التعامل معها بفعالية، وتقليل التأثيرات السلبية على الأداء المالي والسمعة.

إدارة المخاطر التشغيلية هي عملية تهدف إلى تحسين قدرة البنوك على التعامل مع المخاطر التشغيلية وتعزيز استقرار النظام المالي العالمي. فقد قامت لجنة بازل، التي تعتبر واحدة من أهم الهيئات التنظيمية المالية الدولية، بوضع معايير شاملة لتوجيه البنوك حول كيفية إدارة المخاطر التشغيلية بشكل فعال. تتجسد هذه المعايير في مقررات بازل II وIII.

إدارة المخاطر التشغيلية وفق مقررات لجنة بازلII و III تتطلب إطارًا شاملًا يعتمد على الحوكمة الفعالة لضمان استقرار البنوك. من خلال تحديد الحد الأدنى لرأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التشغيلية، وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية، وتطوير خطط استمرارية الأعمال، يمكن للمصارف تحسين قدرتها على التعامل مع المخاطر التشغيلية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

تمهيـد:

من أجل دراسة واقع تطبيق البنوك الجزائرية للحوكمة المصرفية ومساهمتها في الحد من المخاطر التشغيلية، ونظرا للأهمية العلمية، والعملية التي يحض بها الجانب التطبيقي، فقد تم الاستعانة باستبيان وذلك للإلمام بكل الجوانب لهذه الدراسة، ومدى تطبيقها على مستوى البنوك الجزائرية، يمكن إعطاء فكرة توضيحية ضمن هذا الفصل لأهم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع، فضلا عن الأساليب الإحصائية التي تم إتباعها لمعالجة أداة الدراسة، والمتمثلة في استمارة الاستبيان من اجل قياس، وتحليل الاختبارات الإحصائية لمختلف إجابات فئات العينة لفقرات ومحاور الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم في المبحث الأول في مطلبه الأول إلى كل من عينة ونموذج الدراسة، وفي المطلب الثاني إلى تحليل أداة الدراسة من خلال قياس ثبات أداة الدراسة، أما في المطلب الثالث والأخير؛ خصص لاختبار صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: عينة ونموذج الدراسة.

سيتم في هذا المطلب التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نموذج الدراسة، وذلك لدراسة الدور تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر والبالغ عددها 20 بنكا تجاريا منها 06بنوك عمومية، وبنك مختلط و13بنك خاص أجنبي. أما عن عينة الدراسة فتتمثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): عينة الدراسة

	البنك
01	البنك الوطني الجزائري
02	القرض الشعبي الجزائري
03	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك
04	بنك البركة الجزائر
05	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
06	بنك الجزائر الخارجي
07	بنك التنمية المحلية

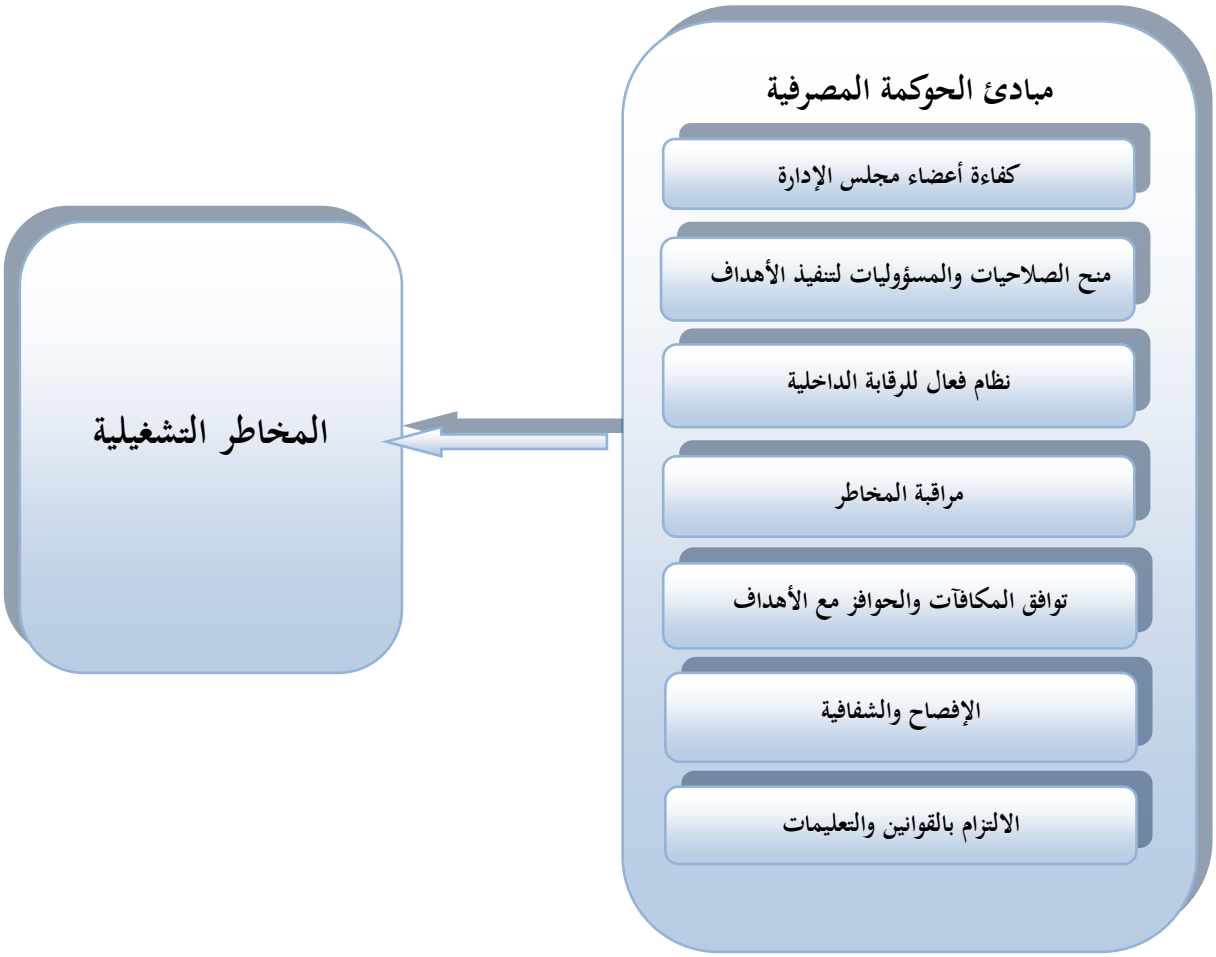
المصدر: من إعداد الطالبة

تم إعداد استبيان وتوزيعه، وتم توزيع الاستبيان على العاملين في هذه البنوك الجزائرية بشكلين ورقي والكتروني، في حدود 200 استبيان وتم استرجاع 130 استبيانا فقط، ألغي 16 لغير قابليتها للتحليل. وبهذا تم اعتماد 114 استبيان قابل للدراسة والتحليل.

ثانيا: مخطط فرضي لدراسة

بناء على الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، تم تشكيل مخطط فرضي للدراسة والمتمثل في متغيرين، متغير تابع (المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية) ومتغير مستقل (الحوكمة المصرفية)،كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(03-01): مخطط فرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يمثل الشكل رقم (03-01) متغيرات الدراسة، حيث يتمثل المتغير المستقل في مبادئ الحوكمة المصرفية متمثلا في متغيراتها الجزئية: كفاءة أعضاء مجلس الإدارة؛ منح الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيذ الأهداف؛ نظام فعال للرقابة الداخلية؛ مراقبة المخاطر؛ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف؛ الإفصاح والشفافية؛ الالتزام

بالقوانين والتعليمات. بينما يتمثل المتغير التابع في المخاطر التشغيلية وممثلا في متغيراتها الجزئية: مخاطر الأنظمة المعلوماتية؛ مخاطر العنصر البشر؛ مخاطر العمليات الداخلية؛ مخاطر الأحداث الخارجية.

المطلب الثاني: تحليل أداة الدراسة.

قصد القيام بهذه الدراسة بشكل صحيح وجمع المعلومات اللازمة للدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية للقيام بهذه الدراسة، وذلك قصد التأكد من المعلومات التي تم جمعها والتي تم التوصل إليها في الجانب النظري ومعرفة مدى مطابقتها للجانب التطبيقي.

تم بناء استمارة الاستبيان اعتمادا على ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة، ومن خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، تم بناء الاستبيان في صورته النهائية بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على العبارات، حيث قاموا بإبداء أراءهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبيان ومدى انتماء العبارات إلى كل محور من محاور الاستبيان ومن خلال وضوح صياغتها اللغوية.

تم تقسيم هذا الاستبيان إلى قسمين أساسيين؛ يتعلق القسم الأول بالمحاور الرئيسية للدراسة، وهي كالتالي:

المحور الأول: مبادئ الحوكمة المصرفية؛ ويشمل هذا الجزء 35 عبارة مقسمة إلى 07 أبعاد أساسية كالتالي:

- بعد كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة؛ ويشمل 05 عبارات؛
- بعد منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية؛ ويشمل 05 عبارات؛
- بعد نظام فعال للرقابة الداخلية، ويشمل 06 عبارات؛
- بعد مراقبة المخاطر، ويشمل 06 عبارات؛
- بعد توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف، ويشمل 05 عبارات.
- بعد الإفصاح والشفافية، ويشمل 04 عبارات؛
- بعد الالتزام بالقوانين والتعليمات، ويشمل 04 عبارات.

المحور الثاني: المخاطر التشغيلية؛ يشمل هذا الجزء 19 عبارة مقسمة إلى 04 أبعاد أساسية كالتالي:

- بعد مخاطر الأنظمة المعلوماتية، ويشمل 04 عبارات؛
- بعد مخاطر العنصر البشري، ويشمل 05 عبارات؛
- بعد مخاطر العمليات الداخلية، ويشمل 05 عبارات؛
- بعد مخاطر الأحداث الخارجية، ويشمل 05 عبارات.

أما القسم الثاني فقد خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كل من المؤهل العلمي والوظيفة.

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، ومن أجل ذلك لا بد من قياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة، لذلك صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل الخيارات التالية:" موافق تماما"، "موافق"، " محايد"، " غير موافق"، "غير موافق تماما"، وتعد طريقة ليكارت من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية، لاختصارها للوقت والجهد وكذلك تميزه بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه، والمعايير التي تم استخدامها حسب صيغة ومنهج السؤال تكون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): مقياس ليكارت الخماسي

البدائل	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الرموز	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
الفئة	*[1.80-1]*	*[2.59-1.80[*	*[3.40-2.60[*	*[4.20-3.40[*	*[5-4.20[*

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع**، جدة السعودية، 2007، ص541.

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، لتحليل الاستبيان الخاص بعينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات العامة والخاصة بمفردات عينة الدراسة، بالإضافة إلى القيام بتحليل إجاباتهم على فقرات ومحاور الاستمارة باستخدام الأساليب التالية:

- توزيع تكرار والنسب المئوية، من أجل تحليل القسم الثاني المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهذا بغرض معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- الانحدار الخطي البسيط: قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول؛
- المتوسط الحسابي: لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة؛

- الانحراف المعياري: حيث يتم من خلاله التعبير عن مدى تشتت البيانات، عن وسطها الحسابي، وهذا بدوره يتيح لنا معرفة مدى انحراف إجابة أفراد عينة الدراسة، لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة، والمحاور الرئيسية للاستبيان عن المتوسط الحسابي لها؛
- اختبار كولمجوروف – سمرنوف *Kolmogorov-TestSmirnov (S-K)* لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- اختبار ألفا كرونباخ: يتم استعمال هذا الاختبار من اجل الوقوف على ثبات فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى ذلك يتم استعماله لمعرفة ثبات المحاور الأساسية للاستبيان؛
- معامل الارتباط: هذا الاختبار معامل الارتباط بيرسون(*Pearson Corrélation Coefficient*) يستعمل في قياس مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع محاورها؛
- اختبار التباين الأحادي (*One Way Anova*) والذي يستخدم في المقارنة بين متوسطات.

أولا: ثبات أداة الدراسة.

يتم التأكد من استقرار نتائج الاستبيان في حالة تم توزيعها أكثر من مرة، وفي نفس الظروف والشروط، لابد من قياس ثبات فقراتها، لذا يتم باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) لقياس ثبات الاستبيان، بحيث تكون ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها *0.60* وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة، وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03–03): نتائج اختبار (*Cronbach's Alpha*) لقياس ثبات الاستبيان

	محاور الاستبيان	معامل *Cronbach's Alpha*		
		المعامل	الثبات	عدد العبارات
مبادئ الحوكمة المصرفية	✓ كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة	,794	,891	5
	✓ منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية	,764	,874	5
	✓ نظام فعال للرقابة الداخلية	,908	,952	6
	✓ مراقبة المخاطر مراجعة الإدارة.	,809	,899	6
	✓ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف	,848	,920	5
	✓ الإفصاح والشفافية	,782	,884	4
	✓ الالتزام بالقوانين والتعليمات	,696	,834	4
	المحور ككل	,958	,978	35

المخاطر التشغيلية	– مخاطر الأنظمة المعلوماتية؛	,933	,965	4
	– مخاطر العنصر البشري ؛	,942	,970	5
	– مخاطر العمليات الداخلية ؛	,937	,967	5
	– مخاطر الأحداث الخارجية.	,947	,973	5
	المحور ككل	,977	,988	19
	الاستبيان ككل	,803	,896	54

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-03) أن قيمة معامل ألفا كانت مرتفعة بالنسبة لجميع المحاور والأبعاد؛ حيث قدرت قيمته بالنسبة للاستبيان ككل بـ 0.803، كذلك هو الحال بالنسبة لقيمة الثبات فقد كانت مرتفعة حيث بلغت 0.896، كل هذا الارتفاع المسجل في قيمة ألفا كرونباخ وقيمة ثباته يدل على ثبات فقراتها، ومنه نستنتج أن الأداة التي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

سيتم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف *Kolmogorov-TestSmirnov (S-K)* لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وفرضيات هذا الاختبار كالتالي:

H_0: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛

H_1: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03-04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	*Kolmogorov-Smirnov*[a]	
	قيمة الاختبار	Sig
مبادئ الحوكمة المصرفية	,080	,025[c]
المخاطر التشغيلية	,070	,081[c]
الاستبيان ككل	,055	,200[c,d]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدالة (*Sig*) لمحاور الدراسة الرئيسية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإنه يمكن الحكم بأن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، ونتيجة لذلك؛ سيتم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة.

لمعرفة صدق أداة الدراسة يتم التأكد من صدق الاتساق البنائي والداخلي للأداة، وذلك كما يلي:

أولا: الاتساق البنائي.

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداء الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون (*Pearson Corrélation Coefficient*)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-05): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

	محاور الاستبيان	معامل الارتباط	*Sig*	النتيجة
مبادئ الحوكمة المصرفية	✓ كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة	,831**	,000	دال
	✓ منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية	,861**	,000	دال
	✓ نظام فعال للرقابة الداخلية	,891**	,000	دال
	✓ مراقبة المخاطر مراجعة الإدارة.	,885**	,000	دال
	✓ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف	,868**	,000	دال
	✓ الإفصاح والشفافية	,871**	,000	دال
	✓ الالتزام بالقوانين والتعليمات	,821**	,000	دال
	المحور ككل	,956**	,000	دال
المخاطر التشغيلية	– مخاطر الأنظمة المعلوماتية؛	,905**	,000	دال
	– مخاطر العنصر البشري ؛	,883**	,000	دال
	– مخاطر العمليات الداخلية ؛	,899**	,000	دال
	– مخاطر الأحداث الخارجية.	,891**	,000	دال
	المحور ككل	,968**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (03-05) نجد أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي تعتبر المحاور صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ثانيا: الاتساق الداخلي.

هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (*Pearson Corrélation Coefficient*) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

1. **الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية:**

سيتم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مبادئ الحوكمة المصرفية والدرجة الكلية التي تنتمي إليه هذه العبارة.

أ. الاتساق الداخلي لبعد كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة:

نتائج بعد كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06): الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية

-البعد الأول-

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة			
01	يعتمد البنك في تشكيل أعضاء مجلس الإدارة على إطارات جامعية ذو كفاءات عالية.	,733**	,000	دال
02	تساهم المعرفة الكافية بالقوانين في الإدارة الجيدة لشؤون البنك.	,837**	,000	دال
03	يتحمل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية الحفاظ على مصالح البنك.	,816**	,000	دال
04	تساهم الدراية الكافية بمبادئ الأنشطة المالية في سلامة الموقف المالي للبنك.	,420**	,000	دال

05	وضع مجلس الإدارة لهيكل تنظيمي واضح يساهم في تطوير قدرة البنك.	,589**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-06) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور مبادئ الحوكمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول من محور مبادئ الحوكمة (بعد كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة) صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. الاتساق الداخلي لبعد منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية:

نتائج بعد منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية

-البعد الثاني-

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية			
01	يتم الفصل بين الوظيفة التنفيذية والعضوية لمجلس الإدارة لتخطيط الأهداف.	,524**	,000	دال
02	تحقق الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين الأهداف المسطرة للبنك.	,605**	,000	دال
03	توفير الحماية للموظفين الذين يعدون تقارير عن الممارسات غير القانونية.	,517**	,000	دال
04	يتم العمل وفق المعايير على تطبيق السياسات المسطرة من طرف مجلس الإدارة.	,714**	,000	دال
05	يتم توزيع المسؤوليات بشكل واضح بما يخدم مصلحة الجميع.	,627**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-07) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور مبادئ الحوكمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي

إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني من محور مبادئ الحوكمة (بعد منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية) صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. الاتساق الداخلي لبعد نظام فعال للرقابة الداخلية:

نتائج بعد نظام فعال للرقابة الداخلية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-08): الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية

-البعد الثالث-

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد نظام فعال للرقابة الداخلية			
01	توفير أنظمة رقابية فعالة تتلاءم مع كافة الأطراف لمحاربة الفساد المالي والإداري.	,811**	,000	دال
02	الالتزام بتطبيق معايير المراجعة والتدقيق.	,808**	,000	دال
03	اعتماد أراء المراجعين الداخليين في الحكم على كفاءة الرقابة الداخلية.	,699**	,000	دال
04	وجود اتصال دائم بين مجلس الإدارة ولجان التدقيق للاطلاع على التغيرات التي تحدث في البنك.	,759**	,000	دال
05	استعمال مخرجات لجان لتدقيق في الوقت المناسب بأسلوب فعال لتحسين الأداء.	,757**	,000	دال
06	وجوب توفر المؤهلات العلمية والعملية للجان التدقيق الداخلين.	,704**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-08) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور مبادئ الحوكمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث من محور مبادئ الحوكمة (بعد نظام فعال للرقابة الداخلية) صادقة لما وضعت لقياسه.

د. الاتساق الداخلي لبعد مراقبة المخاطر:

نتائج بعد مراقبة المخاطر موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-09): الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية

-البعد الرابع-

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد مراقبة المخاطر			
01	الاعتماد على خطط استراتيجية وقائية شاملة ومستقبلية لإدارة المخاطر.	,497**	,000	دال
02	تشكيل لجنة مختصة بإدارة المخاطر ذات مؤهلات عالية.	,647**	,000	دال
03	تضع لجنة إدارة المخاطر هيكل تنظيمي لتسهل عملية الاتصال المباشر بمجلس الإدارة.	,628**	,000	دال
04	توافر أنظمة متطورة فعالة لإدارة المخاطر.	,667**	,000	دال
05	الاتصال الدائم بمجلس الإدارة يسرع من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	,624**	,000	دال
06	استقلالية لجنة إدارة المخاطر في ممارسة أعمالها لإنجاح أدائها.	,601**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-09) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور مبادئ الحوكمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع من محور مبادئ الحوكمة (بعد مراقبة المخاطر) صادقة لما وضعت لقياسه.

هـ. الاتساق الداخلي لبعد توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف:

نتائج بعد توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-10): الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية

-البعد الخامس-

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف			
01	تصميم نظام منح مكافآت وتعويضات يتصف بالشفافية والعدالة.	,757**	,000	دال
02	تشكيل لجان مختصة لمراجعة نظام المكافآت والحوافز.	,815**	,000	دال
03	المراجعة الدورية لنظام المكافآت والحوافز لتطويره إذا لازم الأمر.	,697**	,000	دال
04	ضرورة توافق نظام المكافآت والحوافز مع سياسات البنك.	,735**	,000	دال
05	يساهم نظام المكافآت والحوافز في استقرار ولاء الموظفين.	,579**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-10) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور مبادئ الحوكمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد الخامس من محور مبادئ الحوكمة (بعد توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف) صادقة لما وضعت لقياسه.

و. الاتساق الداخلي لبعد الإفصاح والشفافية:

نتائج بعد الإفصاح والشفافية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-11): الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية

-البعد السادس-

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد الإفصاح والشفافية			
01	الالتزام بسياسة الإفصاح والشفافية عن جميع المعلومات ذات الأهمية في الوقت المناسب.	,779**	,000	دال
02	وضع أسس وآليات يتم من خلالها الفصل بين المعلومات المالية وغير	,608**	,000	دال

	المالية.			
03	ضرورة الإفصاح عن جميع بنود القوائم المالية بشفافية.	,647**	,000	دال
04	تمتع أنظمة البنك بالقوة والشفافية يزيد من مصداقية البنك	,703**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-11) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور مبادئ الحوكمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وتعتبر عبارات البعد السادس من محور مبادئ الحوكمة (بعد الإفصاح والشفافية) صادقة لما وضعت لقياسه.

ز. الاتساق الداخلي لبعد الالتزام بالقوانين والتعليمات:

نتائج بعد مراجعة الإدارة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-12): الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية

-البعد السابع-

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد الالتزام بالقوانين والتعليمات			
01	يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من مدى التزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.	,655**	,000	دال
02	تطبيق نظام أخلاقيات وسلوك العمل بعدالة وشفافية.	,400**	,000	دال
03	الأخذ بعين الاعتبار جوانب الأخلاقيات وسلوك العمل عند وضع سياسات التعيين والترقيات للموظفين.	,473**	,000	دال
04	تشجع الموظفين على الالتزام بالأمانة والمصداقية في إعداد التقارير المالية.	,411**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-12) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور مبادئ الحوكمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من

عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد السابع (بعد الإفصاح والشفافية) صادقة لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لمحور المخاطر التشغيلية.

سيتم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المخاطر التشغيلية والدرجة الكلية التي تنتمي إليه هذه العبارة.

أ. الاتساق الداخلي لبعد مخاطر الأنظمة المعلوماتية:

نتائج بعد مخاطر الأنظمة المعلوماتية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-13): الاتساق الداخلي لمحور المخاطر التشغيلية

-البعد الأول-

	محور المخاطر التشغيلية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد مخاطر الأنظمة المعلوماتية			
01	عدم كفاءة البرمجيات المستخدمة في أداء المعاملات.	,800**	,000	دال
02	نقص في الأنظمة التكنولوجية	,823**	,000	دال
03	وجود خلل أو عطل في الأجهزة المستخدمة.	,814**	,000	دال
04	نقص الأمان والحماية للأنظمة المعلوماتية.	,789**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-13) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور المخاطر التشغيلية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول (بعد مخاطر الأنظمة المعلوماتية) صادقة لما وضعت لقياسه

ب. الاتساق الداخلي لبعد مخاطر العنصر البشري:

نتائج بعد مخاطر العنصر البشري موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-14): الاتساق الداخلي لمحور المخاطر التشغيلية

-البعد الثاني-

	محور المخاطر التشغيلية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد مخاطر العنصر البشري			
01	إساءة استعمال ممتلكات البنك.	,814**	,000	دال
02	التحايل على القانون واللوائح التنظيمية.	,864**	,000	دال
03	الخروج عن سياسات البنك من قبل مسؤوليه.	,887**	,000	دال
04	التواطؤ في إعداد التقارير الخاطئة عن وضعية البنك.	,859**	,000	دال
05	عدم احترام الموظفين لأخلاقيات العمل والمهنة.	,841**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-14) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور المخاطر التشغيلية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني (بعد مخاطر العنصر البشري) صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. الاتساق الداخلي لبعد مخاطر العمليات الداخلية:

نتائج بعد مخاطر العمليات الداخلية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-15): الاتساق الداخلي لمحور المخاطر التشغيلية-البعد الثالث-

	محور المخاطر التشغيلية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد مخاطر العمليات الداخلية			
01	ضعف أو عجز في الإجراءات والسياسات الإدارية والتنظيمية.	,690**	,000	دال
02	تجاوز الحدود والأذونات لتنفيذ العمليات.	,875**	,000	دال
03	الخطأ في تسجيل العمليات والتسويات والتأكيدات.	,872**	,000	دال
04	وجود خلل في أنظمة الرقابة الداخلية.	,881**	,000	دال
05	وجود أخطاء بسبب إهمال في إدخال البيانات.	,879**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-15) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور المخاطر التشغيلية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث من محور المخاطر التشغيلية (بعد مخاطر العمليات الداخلية) صادقة لما وضعت لقياسه.

د. الاتساق الداخلي لبعد مخاطر الأحداث الخارجية:

نتائج بعد مخاطر الأحداث الخارجية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-16): الاتساق الداخلي لمحور المخاطر التشغيلية

-البعد الرابع-

	محور المخاطر التشغيلية	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
	بعد مخاطر الأحداث الخارجية			
01	عدم وجود استقرار سياسي واقعيا كان أو محتملا.	,838**	,000	دال
02	إساءة استعمال الممتلكات من أطراف خارجية.	,886**	,000	دال
03	خسائر نتيجة أضرار تلحق بالموجودات المادية جراء كوارث طبيعية.	,860**	,000	دال
04	الابتزاز أو التحايل عن القوانين من أطراف خارجية.	,845**	,000	دال
05	التغيير في القوانين الجزائرية بما يوثر على قدرة البنك على مواصلة عمله.	,850**	,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (03-16) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور المخاطر التشغيلية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لن نستبعد أي عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونتيجة لذلك، فإنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع من محور المخاطر التشغيلية (بعد مخاطر الأحداث الخارجية) صادقة لما وضعت لقياسه.

من خلال النتائج السابقة؛ والخاصة بقياس الاتساق الداخلي، الصدق البنائي وثبات الاستبيان، نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج مجالات الدراسة

يتكون الاستبيان من جزء يتعلق بالبيانات الشخصية وجزأين آخرين يقيسان متغيرات الدراسة، وقد خصص هذا المبحث لتحليل النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبيانات ومعالجته باستخدام برنامج SPSS.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

يتضمن هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة، وتتمثل هذه الخصائص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة، وتم التحليل باستعمال الجدول التكراري والنسب المئوية، وتمثيلها بالرسومات البيانية حسب كل من المؤهل العلمي، والوظيفة.

أولا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

تم تقسيم خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد ذوي المستوى الثانوي؛ أما المجموعة الثانية فهي للأفراد ذوي المستوى المهني؛ والمجموعة الثالثة تمثلت في أفراد ذوي مستوى جامعي؛ وكانت المجموعة الرابعة لأفراد ذوي دراسات عليا؛ أما عن المجموعة الخامسة والأخيرة تمثلت في المؤهلات العلمية الأخرى، ويبين الجدول التالي التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى المؤهل العلمي:

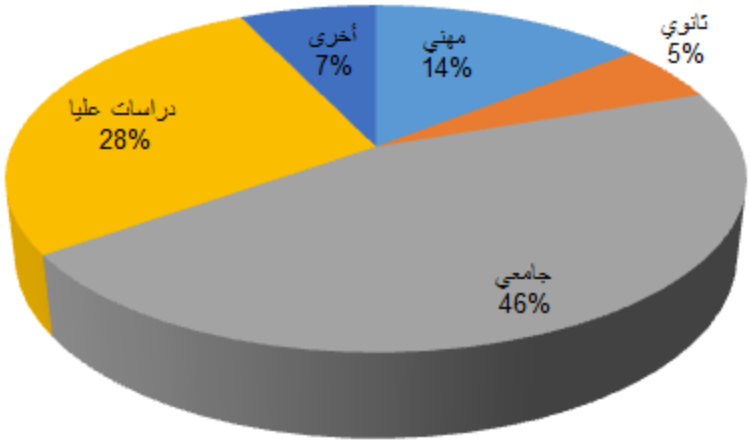
الجدول رقم(03-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
مهني	16	14,0
ثانوي	6	5,3
جامعي	51	44,7
دراسات عليا	31	27,2
أخرى	8	7,0
المجموع	114	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم(03-17) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم مستوى جامعي وبنسبة 44.7%، وبالنسبة لأفراد العينة الذين لديهم دراسات عليا بلغت نسبتهم حوالي 27.2%، يليه نسبة أفراد العينة الذين لديهم مستوى تكوين مهني بنسبة 14%، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(03-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.

تنقسم خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة لكل فرد في البنك إلى ستة مجموعات: المجموعة الأولى تمثلت في الأفراد الذين يشغلون منصب مدير في البنك؛ والمجموعة الثانية هم مراجع الحسابات؛ والمجموعة الثالثة تمثلت في المدققين الداخلين؛ في حين تمثلت المجموعة الرابعة في أعضاء مجلس الإدارة؛ أما عن المجموعة الخامسة فتمثلت في الأفراد الذين يشغلون منصب مدير إدارة المخاطر؛ والمجموعة السادسة تمثلت في الأفراد الذين يشغلون في الوظائف الأخرى، والجدول التالي يبين التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم(03-18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

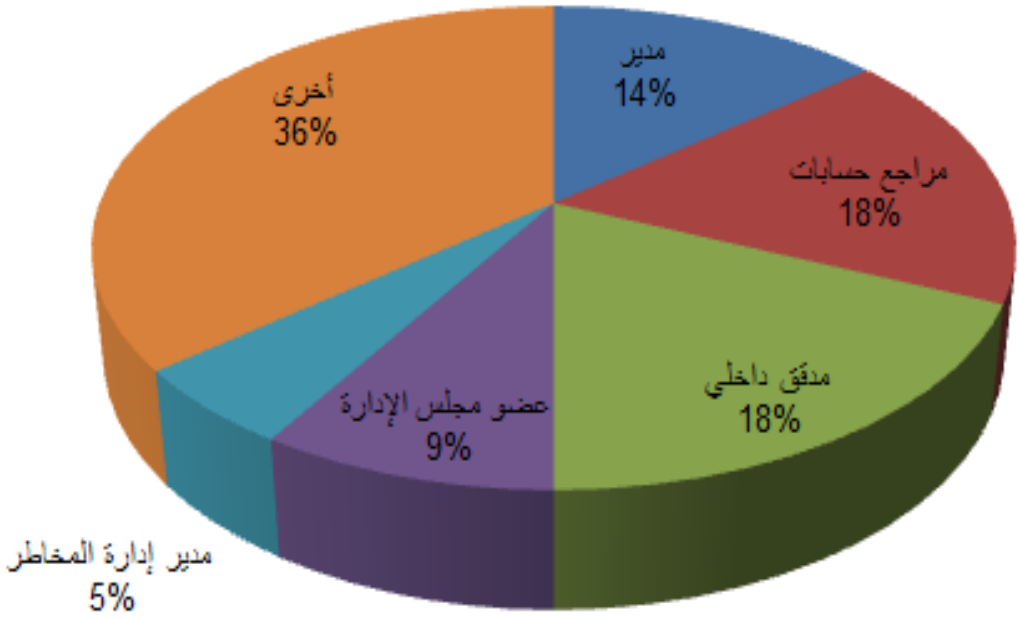
الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	*16*	*14,0*
مراجع حسابات	*20*	*17,5*
مدقق داخلي	*21*	*18,4*

عضو مجلس الإدارة	*10*	*8,8*
مدير إدارة المخاطر	*6*	*5,3*
أخرى	*41*	*36,0*
المجموع	*114*	*100,0*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم(03-18) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة أن ممن وظيفتهم مدقق داخلي بلغت نسبتهم 18.4%، كما أن عدد الأفراد التي وظيفتهم مراجع حسابات بلغت نسبتهم 17.5%، وأقل نسبة كانت من نصيب الأفراد الذين يشغلون منصب مدير إدارة المخاطر بنسبة 5.3%، والشكل البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير **الوظيفة**:

الشكل رقم(03-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات مبادئ الحوكمة المصرفية.

يتضمن هذا المطلب تحليل وتفسير نتائج عبارات مبادئ الحوكمة المصرفية لإجابات أفراد عينة الدراسة، بالاعتماد على حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1. تحليل نتائج بعد كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة:

يتكون هذا البعد من 05 عبارات، ومن أجل تحليلها وتفسيرها، تم حساب كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح مختلف النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (03-19): درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية- البعد الأول-

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	بعد كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة			
01	يعتمد البنك في تشكيل أعضاء مجلس الإدارة على إطارات جامعية ذو كفاءات عالية.	,58867	4,1579	موافق
02	تساهم المعرفة الكافية بالقوانين في الإدارة الجيدة لشؤون البنك.	,57052	4,0439	موافق
03	يتحمل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية الحفاظ على مصالح البنك.	,58840	4,0877	موافق
04	تساهم الدراية الكافية بمبادئ الأنشطة المالية في سلامة الموقف المالي للبنك.	,65673	3,8947	موافق
05	وضع مجلس الإدارة لهيكل تنظيمي واضح يساهم في تطوير قدرة البنك.	,85568	3,8947	موافق
	البعد ككل	,48928	4,0158	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-19) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.48 و0.85 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

تشير النتائج إلى موافقة من المستجيبين على كفاءة وأهلية أعضاء مجلس إدارة البنك، ودورهم في تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال المعرفة بالقوانين، والدراية بالأنشطة المالية، ووضع هيكل تنظيمي فعال، فيما يلي تحليل وتفسير لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. **عبارة** "يعتمد البنك في تشكيل أعضاء مجلس الإدارة على إطارات جامعية ذو كفاءات عالية"

تشير درجة الموافقة (المتوسط = 4.1579) إلى أن المستجيبين يرون أن البنك يولي أهمية لاختيار أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الكفاءات الأكاديمية. يعكس ذلك ثقة المستجيبين في أن تأهيل أعضاء المجلس له دورًا أساسيًا في تحسين مستوى الحوكمة داخل البنك.

الانحراف المعياري 0.58867 منخفض، مما يدل على اتفاق بين المستجيبين حول هذه العبارة، ويعزز مصداقية الرأي حول الاعتماد على الكفاءات الجامعية في تشكيل المجلس.

ب. عبارة "تساهم المعرفة الكافية بالقوانين في الإدارة الجيدة لشؤون البنك"

المتوسط الحسابي (4.0439) يظهر موافقة على أن المعرفة بالقوانين تساهم في الإدارة الجيدة للبنك، مما يعكس تقدير المستجيبين لأهمية الخبرة القانونية في تعزيز قدرة أعضاء المجلس على اتخاذ قرارات متوافقة مع القوانين وتعزيز الشفافية.

الانحراف المعياري 0.57052 يعكس درجة من التوافق بين المستجيبين، مما يدل على إدراكهم لدور المعرفة القانونية في تحسين الإدارة.

ج. عبارة "يتحمل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية الحفاظ على مصالح البنك"

المتوسط الحسابي (4.0877) يعكس الموافقة على أن أعضاء مجلس الإدارة يتحملون مسؤولية حماية مصالح البنك. هذه النتيجة تشير إلى أن المستجيبين يثقون في التزام المجلس بمسؤولياته في الحفاظ على استقرار البنك ومصالحه.

الانحراف المعياري 0.58840 منخفض، مما يدل على توافق بين المستجيبين حول هذه المسؤولية المهمة.

د. عبارة "تساهم الدراية الكافية بمبادئ الأنشطة المالية في سلامة الموقف المالي للبنك"

تشير درجة الموافقة (3.8947) إلى أن المستجيبين يعتبرون الدراية بمبادئ الأنشطة المالية جزءًا مهمًا في دعم استقرار البنك المالي، حيث يضمن مجلس الإدارة من خلال معرفته بالأنشطة المالية الحفاظ على سلامة الأداء المالي.

الانحراف المعياري 0.65673 يشير إلى تباين بسيط في الآراء، مما قد يدل على اختلاف بسيط في تقييم المستجيبين لدور هذه المعرفة في التأثير على سلامة الموقف المالي.

هـ. عبارة "وضع مجلس الإدارة لهيكل تنظيمي واضح يساهم في تطوير قدرة البنك"

المتوسط الحسابي (3.8947) يظهر موافقة على أن إنشاء هيكل تنظيمي واضح من قبل مجلس الإدارة يُسهم في تطوير قدرات البنك. يعكس هذا تقدير المستجيبين للتنظيم الداخلي كوسيلة لتحسين الأداء الإداري.

الانحراف المعياري 0.85568 أعلى من بقية العبارات، مما قد يشير إلى تباين أكبر في الآراء حول فعالية الهيكل التنظيمي الحالي أو الحاجة إلى تحسينات.

المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.0158) يعكس موافقة على كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة. يشير هذا إلى أن المستجيبين يثقون في قدرة المجلس على تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية وتعزيز حوكمته من خلال كفاءاتهم وخبراتهم.

الانحراف المعياري الكلي 0.48928 منخفض، مما يدل على درجة عالية من التجانس في آراء المستجيبين حول هذا البعد ككل.

تشير النتائج إلى أن المستجيبين يوافقون على أن كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة لها دورًا أساسيًا في دعم الحوكمة المصرفية وتحقيق مصالح البنك.

2. تحليل نتائج بعد منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية:

يتكون هذا البعد من 05 عبارات، ومن أجل تحليلها وتفسير تم حساب كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (03–20): درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية – البعد الثاني–

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	بعد منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية			
01	يتم الفصل بين الوظيفة التنفيذية والعضوية لمجلس الإدارة لتخطيط الأهداف.	,56888	3,9386	موافق
02	تحقق الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين الأهداف المسطرة للبنك.	,78529	3,9474	موافق
03	توفير الحماية للموظفين الذين يعدون تقارير عن الممارسات غير القانونية.	,71816	3,8772	موافق
04	يتم العمل وفق المعايير على تطبيق السياسات المسطرة من طرف مجلس الإدارة.	,69716	4,0263	موافق
05	يتم توزيع المسؤوليات بشكل واضح بما يخدم مصلحة الجميع.	,75222	3,9035	موافق
	البعد ككل	,50773	3,9386	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03–20) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.50 و0.78 وهي قيم متدنية، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة،

جميع العبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة، مما يعكس تأكيدًا على أهمية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك. فيما يلي تحليل وتفسير لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. عبارة "يتم الفصل بين الوظيفة التنفيذية والعضوية لمجلس الإدارة لتخطيط الأهداف"

تشير درجة الموافقة (المتوسط = 3.9386) إلى تأكيد من المستجيبين على أهمية الفصل بين الوظائف التنفيذية وعضوية مجلس الإدارة لضمان تخطيط الأهداف بفعالية. يُعتبر هذا الفصل ضروريًا لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والحفاظ على الشفافية.

الانحراف المعياري: الانحراف المعياري 0.56888 منخفض نسبيًا، مما يشير إلى تجانس كبير في آراء المستجيبين حول أهمية هذا الفصل لضمان التخطيط الفعّال.

ب. عبارة "تحقق الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين الأهداف المسطرة للبنك"

يظهر المتوسط الحسابي (3.9474) تأييدًا على أن الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين تُسهم في تحقيق الأهداف المحددة للبنك. يعكس هذا تقدير المستجيبين لأهمية منح الصلاحيات المناسبة للموظفين لتحقيق الكفاءة في الأداء والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

يشير الانحراف المعياري 0.78529، وهو أعلى نسبيًا من بقية العبارات، مما قد يشير إلى تفاوت طفيف في آراء المستجيبين، ربما بسبب اختلاف تصوراتهم حول فعالية الصلاحيات الممنوحة في بعض الأقسام.

ج. عبارة "توفير الحماية للموظفين الذين يعدون تقارير عن الممارسات غير القانونية"

المتوسط الحسابي (3.8772) يشير إلى موافقة على ضرورة توفير الحماية للموظفين الذين يقومون بالإبلاغ عن ممارسات غير قانونية، مما يعكس قناعة المستجيبين بأهمية حماية الموظفين الذين يسهمون في الحفاظ على الامتثال والشفافية في العمليات المصرفية.

يشير الانحراف المعياري 0.71816 إلى تباين نسبي في الآراء حول هذا الموضوع، مما قد يدل على أن بعض المستجيبين يرون أهمية أكبر لحماية الموظفين مقارنةً بغيرهم، استنادًا إلى تجاربهم الشخصية أو توقعاتهم لمخاطر الممارسات غير القانونية.

د. عبارة "يتم العمل وفق المعايير على تطبيق السياسات المسطرة من طرف مجلس الإدارة"

حققت هذه العبارة درجة موافقة (المتوسط = 4.0263)، مما يشير إلى اتفاق على أن العمل وفق المعايير لتحقيق سياسات مجلس الإدارة يسهم في تحقيق أهداف البنك. يعكس هذا الإدراك أن المعايير المطبقة على السياسات المصرفية تدعم إدارة البنك في تحقيق أهدافه بطريقة منظمة وفعالة.

يشير الانحراف المعياري 0.69716، والذي يدل على تباين محدود، إلى اتفاق على أهمية العمل وفق المعايير لتحقيق سياسات مجلس الإدارة.

هـ. عبارة "يتم توزيع المسؤوليات بشكل واضح بما يخدم مصلحة الجميع"

تشير درجة الموافقة (المتوسط = 3.9035) إلى أن المستجيبين يوافقون على أن توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساهم في تحقيق مصلحة جميع الأطراف المعنية في البنك، ما يعكس اهتمام البنك بتنظيم مسؤوليات الموظفين وتعزيز التعاون بينهم لتحقيق الأهداف.

يشير الانحراف المعياري 0.75222 إلى وجود تباين بسيط في الآراء، قد يعكس اختلافات طفيفة في تجربة المستجيبين مع وضوح توزيع المسؤوليات داخل البنك .

المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.9386) يظهر موافقة على أن منح المسؤوليات والصلاحيات يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك، مما يشير إلى أن المستجيبين يرون في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات أداة فعالة لتعزيز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.

أما الانحراف المعياري الكلي (0.50773) منخفض، مما يعكس تجانسًا كبيرًا في آراء المستجيبين حول هذا البعد ككل.

تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يؤكدون أهمية توزيع المسؤوليات والصلاحيات بوضوح في مجلس الإدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك، وتعزيز الشفافية، وحماية الموظفين، وضمان العمل وفق المعايير المطلوبة.

3. تحليل نتائج بعد نظام فعال للرقابة الداخلية:

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، ومن أجل تحليلها تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (03-21): درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية- البعد الثالث-

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	بعد نظام فعال للرقابة الداخلية			
01	توفير أنظمة رقابية فعالة تتلاءم مع كافة الأطراف لمحاربة الفساد المالي والإداري.	,56663	4,1228	موافق
02	الالتزام بتطبيق معايير المراجعة والتدقيق.	,60332	4,1842	موافق
03	اعتماد أراء المراجعين الداخليين في الحكم على كفاءة الرقابة الداخلية.	,69732	4,2105	موافق تماما
04	وجود اتصال دائم بين مجلس الإدارة ولجان التدقيق للاطلاع على التغيرات التي تحدث في البنك.	,58423	4,0614	موافق
05	استعمال مخرجات لجان لتدقيق في الوقت المناسب بأسلوب فعال لتحسين الأداء.	,66897	4,0614	موافق
06	وجوب توفر المؤهلات العلمية والعملية للجان التدقيق الداخلين.	,63050	3,9737	موافق
	البعد ككل	,51835	4,1023	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-21) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.51 و0.69 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة،

تشير جميع العبارات إلى درجة موافقة، مما يعكس توافقًا بين المستجيبين على أهمية وجود نظام رقابة داخلية فعّال ودوره في تحسين الأداء والشفافية ومحاربة الفساد. فيما يلي تحليل وتفسير لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. **عبارة** "توفير أنظمة رقابية فعالة تتلاءم مع كافة الأطراف لمحاربة الفساد المالي والإداري

تشير درجة الموافقة (المتوسط = 4.1228) إلى اعتقاد لدى المستجيبين بأن أنظمة الرقابة الفعالة لها دورًا هامًا في محاربة الفساد المالي والإداري، وتتماشى مع جميع الأطراف المعنية في البنك. يعكس هذا الرأي قناعة المستجيبين بأن الرقابة الداخلية عنصر أساسي للحفاظ على النزاهة.

الانحراف المعياري 0.56663 منخفض، مما يدل على توافق واسع في الآراء حول أهمية أنظمة الرقابة في محاربة الفساد.

ب. عبارة "الالتزام بتطبيق معايير المراجعة والتدقيق"

المتوسط الحسابي (4.1842) يشير إلى موافقة على أن الالتزام بتطبيق معايير المراجعة والتدقيق يعزز من كفاءة الرقابة الداخلية، ويعتبره المستجيبون جزءًا أساسيًا من الحوكمة المصرفية الجيدة. يعكس هذا توافقاً على ضرورة الالتزام بالمعايير الدولية والمحلية للتدقيق.

الانحراف المعياري 0.60332 يعكس درجة توافق معقولة بين المستجيبين حول هذا الموضوع، مما يشير إلى تفاوت بسيط في مدى تأكيدهم على أهمية الالتزام بتلك المعايير.

ج. عبارة "اعتماد آراء المراجعين الداخليين في الحكم على كفاءة الرقابة الداخلية"

حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (4.2105)، مما يدل على موافقة، ويعني أن المستجيبين يعتقدون بأهمية استناد تقييمات كفاءة الرقابة الداخلية على آراء المراجعين الداخليين. هذا يشير إلى تقدير كبير لدور المراجعين الداخليين كخبراء موضوعيين في تحسين الرقابة.

الانحراف المعياري 0.69732، وهو أعلى نسبيًا، قد يشير إلى بعض التفاوت في مدى أهمية اعتماد آراء المراجعين الداخليين بين المستجيبين، رغم وجود موافقة عامة.

د. عبارة "وجود اتصال دائم بين مجلس الإدارة ولجان التدقيق للاطلاع على التغيرات التي تحدث في البنك"

يشير المتوسط الحسابي (4.0614) إلى موافقة على أهمية وجود اتصال مستمر بين مجلس الإدارة ولجان التدقيق، مما يتيح متابعة التغيرات التي تطرأ في البنك ويعزز الرقابة الداخلية. يعتبر ذلك عنصرًا هامًا لضمان تحديث المعلومات واتخاذ القرارات المدروسة.

الانحراف المعياري: الانحراف المعياري 0.58423 يعكس توافقًا جيدًا بين المستجيبين حول أهمية الاتصال المستمر، مما يشير إلى اتفاق كبير على هذا الإجراء كجزء من الحوكمة الفعّالة.

هـ. عبارة "استعمال مخرجات لجان التدقيق في الوقت المناسب بأسلوب فعال لتحسين الأداء"

تظهر النتائج موافقة (المتوسط = 4.0614) على أهمية استغلال مخرجات لجان التدقيق بفعالية وفي الوقت المناسب لتحسين الأداء. يعكس هذا الرأي إدراك المستجيبين لدور لجان التدقيق في تقديم رؤى وتوصيات فعّالة لرفع كفاءة العمل.

الانحراف المعياري 0.66897 يشير إلى تباين بسيط في الآراء، مما يدل على بعض الاختلافات حول مدى فاعلية استخدام مخرجات التدقيق في تحسين الأداء.

و. عبارة "وجوب توفر المؤهلات العلمية والعملية للجان التدقيق الداخلي"

يُظهر المتوسط الحسابي (3.9737) درجة موافقة على أن لجان التدقيق الداخلي يجب أن تتوفر لديها مؤهلات علمية وعملية، مما يعكس اتفاقًا على أهمية المهارات والمؤهلات لضمان جودة المخرجات الرقابية. يعكس هذا الاعتقاد بأن الكفاءات المتميزة لدى أعضاء لجان التدقيق ضرورية لضمان دقة الرقابة.

الانحراف المعياري 0.63050 يعكس تباينًا محدودًا في الآراء، مما يشير إلى اتفاق نسبي حول أهمية المؤهلات العلمية والعملية.

المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.1023) يعكس موافقة من المستجيبين على أهمية نظام الرقابة الداخلية ودوره في تعزيز الحوكمة المصرفية. يعكس ذلك قناعة عامة بأن الرقابة الداخلية الفعالة تُعتبر ركيزة أساسية لضمان كفاءة العمل وتحقيق أهداف البنك الاستراتيجية.

الانحراف المعياري: الانحراف المعياري الكلي 0.51835 منخفض، مما يدل على تجانس ملحوظ في آراء المستجيبين حول هذا البعد ككل.

تشير النتائج إلى أن المستجيبين يؤكدون أهمية وجود نظام رقابة داخلية فعّال ومتقدم في البنك، بما يتماشى مع معايير التدقيق الدولي. يعتبر المستجيبون أن الرقابة الداخلية تُحسن من الشفافية وتساعد في محاربة الفساد، وتوفر مرجعية لتقييم الأداء وضمان الامتثال لمعايير الحوكمة.

4. تحليل نتائج بعد مراقبة المخاطر:

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، ومن أجل تحليلها تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (03-22): درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية – البعد الرابع–

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	بعد مراقبة المخاطر			
01	الاعتماد على خطط استراتيجية وقائية شاملة ومستقبلية لإدارة المخاطر.	,83697	3,8421	موافق
02	تشكيل لجنة مختصة بإدارة المخاطر ذات مؤهلات عالية.	,61631	4,0263	موافق
03	تضع لجنة إدارة المخاطر هيكل تنظيمي لتسهل عملية الاتصال المباشر بمجلس الإدارة.	,74537	3,9561	موافق
04	توافر أنظمة متطورة فعالة لإدارة المخاطر.	,70886	3,9561	موافق
05	الاتصال الدائم بمجلس الإدارة يسرع من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	,67836	4,0000	موافق
06	استقلالية لجنة إدارة المخاطر في ممارسة أعمالها لإنجاح أدائها.	,78232	3,8421	موافق
	البعد ككل	,52302	3,9371	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-22) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.52 و0.83 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

تشير النتائج إلى درجة موافقة عالية بين المستجيبين حول أهمية مراقبة المخاطر وضمان فعالية الأنظمة واللجان المختصة. فيما يلي تحليل وتفسير لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. **عبارة** "الاعتماد على خطط استراتيجية وقائية شاملة ومستقبلية لإدارة المخاطر"

يشير المتوسط الحسابي (3.8421) إلى موافقة من المستجيبين على أهمية وجود خطط استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر. يوضح ذلك أن المستجيبين يقدرون أهمية التخطيط الوقائي لضمان استمرارية الأداء المالي والإداري للبنك.

الانحراف المعياري 0.83697 يعكس وجود تباين نسبي في الآراء، مما قد يشير إلى اختلاف في تقدير المستجيبين لمدى فعالية الخطط الاستراتيجية الحالية أو تباين في رؤيتهم لأهمية التخطيط المستقبلي لإدارة المخاطر.

ب. **عبارة** "تشكيل لجنة مختصة بإدارة المخاطر ذات مؤهلات عالية"

المتوسط الحسابي المرتفع (4.0263) يشير إلى تأييد لأهمية تشكيل لجنة مختصة بإدارة المخاطر ذات كفاءات، مما يعكس ثقة المستجيبين في أن الكفاءات المؤهلة هي أساس لضمان فعالية إدارة المخاطر.

الانحراف المعياري 0.61631 منخفض نسبيًا، مما يدل على اتفاق واسع بين المستجيبين حول أهمية وجود لجنة مؤهلة مختصة بإدارة المخاطر لضمان أداء فعال.

ج. **عبارة** "تضع لجنة إدارة المخاطر هيكل تنظيمي لتسهل عملية الاتصال المباشر بمجلس الإدارة"

يشير المتوسط الحسابي (3.9561) إلى موافقة على أن إنشاء هيكل تنظيمي من قبل لجنة إدارة المخاطر يُسهم في تسهيل التواصل مع مجلس الإدارة، مما يدل على اعتقاد المستجيبين بأهمية التنظيم الفعّال لضمان اتخاذ قرارات مستنيرة.

الانحراف المعياري 0.74537 يعكس تفاوتًا طفيفًا في الآراء، مما قد يشير إلى أن بعض المستجيبين يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي لا يزال بحاجة إلى تحسينات.

د. **عبارة** "توافر أنظمة متطورة فعالة لإدارة المخاطر"

يشير المتوسط الحسابي (3.9561) إلى تأييد من المستجيبين حول أهمية توفر أنظمة متطورة وفعالة لإدارة المخاطر، مما يعكس إدراكهم للحاجة إلى أدوات تقنية متقدمة تساعد في تحديد وتحليل المخاطر بفعالية.

الانحراف المعياري 0.70886 يعكس تباينًا نسبيًا في الآراء، مما قد يشير إلى اختلافات في تقييم المستجيبين لجودة الأنظمة المستخدمة حاليًا.

هـ. **عبارة** "الاتصال الدائم بمجلس الإدارة يسرع من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب"

المتوسط الحسابي (4.0000) يعكس موافقة على أن الاتصال المستمر بمجلس الإدارة يُسهم في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، مما يوضح ثقة المستجيبين بأهمية التواصل المستمر مع الإدارة العليا لدعم القرارات المتعلقة بالمخاطر.

الانحراف المعياري 0.67836 يشير إلى اتفاق نسبي بين المستجيبين، مما يدل على أن معظمهم يؤيدون أهمية التواصل المستمر كوسيلة لتعزيز سرعة وجودة اتخاذ القرار.

و. **عبارة** "استقلالية لجنة إدارة المخاطر في ممارسة أعمالها لإنجاح أدائها"

المتوسط الحسابي (3.8421) يشير إلى موافقة على ضرورة استقلالية لجنة إدارة المخاطر لضمان أداء فعال. يعكس ذلك قناعة المستجيبين بأن الاستقلالية تساعد اللجنة على اتخاذ قرارات مستنيرة ودون تأثيرات خارجية.

الانحراف المعياري 0.78232 يعكس تباينًا نسبيًا في الآراء، مما قد يدل على أن بعض المستجيبين لديهم رؤى متباينة حول مستوى الاستقلالية المتاح حاليًا للجنة إدارة المخاطر.

المتوسط الحسابي الكلي (3.9371) يظهر موافقة عامة من المستجيبين على فعالية نظام مراقبة المخاطر في البنك. هذا يدل على توافق عام بأن إدارة المخاطر تحظى بتركيز مناسب وتدعم أهداف الحوكمة المصرفية.

الانحراف المعياري الكلي 0.52302 منخفض، مما يشير إلى تجانس كبير في آراء المستجيبين حول فعالية إدارة المخاطر.

تشير النتائج إلى أن المستجيبين يعتقدون أن البنك يمتلك نظام مراقبة مخاطر فعال يعزز الحوكمة المصرفية ويضمن إدارة جيدة للمخاطر.

5. تحليل نتائج بعد توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف:

يتكون هذا البعد من 05 عبارات، ومن أجل تحليلها وتفسير، تم حساب كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (3-23): درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية – البعد الخامس–

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	بعد توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف			
01	تصميم نظام منح مكافآت وتعويضات يتصف بالشفافية والعدالة .	,59372	4,1667	موافق
02	تشكيل لجان مختصة لمراجعة نظام المكافآت والحوافز.	,54825	4,0175	موافق
03	المراجعة الدورية لنظام المكافآت والحوافز لتطويره إذا لازم الأمر.	,73425	3,9737	موافق
04	ضرورة توافق نظام المكافآت والحوافز مع سياسات البنك.	,66711	3,9211	موافق
05	يساهم نظام المكافآت والحوافز في استقرار ولاء الموظفين.	,89123	3,8596	موافق
	البعد ككل	,55000	3,9877	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-23) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.55 و0.89 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

تشير النتائج إلى موافقة من المستجيبين على أن نظام المكافآت والحوافز له دورًا هامًا في دعم أهداف البنك وتحفيز الموظفين. فيما يلي تحليل وتفسير لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. عبارة "تصميم نظام منح مكافآت وتعويضات يتصف بالشفافية والعدالة"

تشير درجة الموافقة (المتوسط = 4.1667) إلى توافق على أن تصميم نظام المكافآت القائم على الشفافية والعدالة يعد ضروريًا لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم. يعكس هذا الرأي قناعة المستجيبين بأن الشفافية والعدالة في منح المكافآت تسهم في تحقيق الحوكمة الجيدة وتشجع الموظفين على الالتزام بأهداف البنك.

الانحراف المعياري 0.59372 منخفض نسبيًا، مما يشير إلى تجانس الآراء بين المستجيبين حول أهمية الشفافية والعدالة في نظام المكافآت.

ب. عبارة "تشكيل لجان مختصة لمراجعة نظام المكافآت والحوافز"

يظهر المتوسط الحسابي (4.0175) موافقة على ضرورة تشكيل لجان مختصة لمراجعة نظام المكافآت والحوافز، مما يعكس إدراك المستجيبين لأهمية وجود جهات مستقلة لضمان جودة النظام وكفاءته. تشير هذه النتيجة إلى تقدير المستجيبين لأهمية الدور الرقابي الذي تقوم به لجان مراجعة المكافآت.

الانحراف المعياري 0.54825 منخفض، مما يدل على توافق في الآراء حول أهمية وجود لجان مختصة لضمان فاعلية نظام المكافآت.

ج. عبارة "المراجعة الدورية لنظام المكافآت والحوافز لتطويره إذا لزم الأمر"

المتوسط الحسابي (3.9737) يعبر عن موافقة على ضرورة المراجعة الدورية لنظام المكافآت والحوافز وتعديله وفقًا لاحتياجات البنك وتطلعات الموظفين. يعكس ذلك أهمية التحديث المستمر للنظام لضمان ملامته مع التغيرات في أهداف البنك أو احتياجات الموظفين.

الانحراف المعياري 0.73425 يعكس تباينًا طفيفًا في الآراء، مما قد يشير إلى اختلاف بسيط في رؤية المستجيبين حول تكرار أو مدى فعالية هذه المراجعات الدورية.

د. عبارة "ضرورة توافق نظام المكافآت والحوافز مع سياسات البنك"

يشير المتوسط الحسابي (3.9211) إلى موافقة على أهمية توافق نظام المكافآت والحوافز مع سياسات البنك. يعكس ذلك قناعة المستجيبين بأن نظام المكافآت والحوافز يجب أن يكون متناسقًا مع سياسات البنك وأهدافه لضمان التوجيه السليم للموظفين نحو تحقيق أهداف البنك.

الانحراف المعياري 0.66711 يعكس اتفاقًا نسبيًا بين المستجيبين حول أهمية انسجام النظام مع السياسات العامة للبنك.

هـ. عبارة "يساهم نظام المكافآت والحوافز في استقرار ولاء الموظفين"

المتوسط الحسابي (3.8596) يشير إلى موافقة على أن نظام المكافآت والحوافز له دورًا في تعزيز ولاء الموظفين واستقرارهم في العمل. يعكس هذا الرأي أن المستجيبين يرون في المكافآت والحوافز وسيلة لتحفيز الموظفين على الالتزام بمؤسستهم ودعم استمرارية الأداء.

الانحراف المعياري 0.89123 مرتفع نسبيًا مقارنة ببقية العبارات، مما قد يشير إلى تباين ملحوظ في الآراء حول تأثير المكافآت على استقرار ولاء الموظفين، ربما بسبب اختلاف تجارب المستجيبين في هذا الجانب.

المتوسط الحسابي الكلي (3.9877) يعكس موافقة عامة من المستجيبين على أن نظام المكافآت والحوافز متوافق مع أهداف البنك ويسهم في تحقيق الحوكمة المصرفية. يشير ذلك إلى اتفاق واسع بأن نظام المكافآت له دورًا هامًا في تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية ودعم الموظفين.

الانحراف المعياري الكلي 0.55000 منخفض، مما يدل على درجة عالية من التجانس في آراء المستجيبين حول هذا البعد ككل.

تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يعتقدون بأن نظام المكافآت والحوافز في البنك يلبي المتطلبات الأساسية لتحقيق الشفافية والعدالة، ويسهم في تعزيز الولاء وتحقيق أهداف البنك.

6. تحليل نتائج بعد الإفصاح والشفافية:

يتكون هذا البعد من 04 عبارات، ومن أجل تحليلها وتفسير، تم حساب كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (03-24): درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية – البعد السادس–

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	بعد الإفصاح والشفافية			
01	الالتزام بسياسة الإفصاح والشفافية عن جميع المعلومات ذات الأهمية في الوقت المناسب.	*,64197*	*4,0614*	موافق
02	وضع أسس وآليات يتم من خلالها الفصل بين المعلومات المالية وغير المالية.	*,82825*	*3,8860*	موافق
03	ضرورة الإفصاح عن جميع بنود القوائم المالية بشفافية.	*,73467*	*3,9912*	موافق
04	تمتع أنظمة البنك بالقوة والشفافية يزيد من مصداقية البنك	*,70309*	*4,0351*	موافق
	البعد ككل	*,56781*	*3,9934*	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-24) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.56 و0.82 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

تشير النتائج إلى موافقة من المستجيبين على أن الإفصاح والشفافية هما جزء أساسي من حوكمة البنك. فيما يلي تحليل وتفسير لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. **عبارة** "الالتزام بسياسة الإفصاح والشفافية عن جميع المعلومات ذات الأهمية في الوقت المناسب"

تشير درجة الموافقة (المتوسط = 4.0614) إلى توافق بين المستجيبين على أهمية التزام البنك بسياسات الإفصاح والشفافية، خاصةً فيما يتعلق بتوفير المعلومات المهمة في الوقت المناسب. يعكس ذلك إدراك المستجيبين لأهمية الإفصاح في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة بالبنك.

الانحراف المعياري 0.64197 يعكس تباينًا محدودًا في الآراء، مما يدل على اتفاق معظم المستجيبين على أهمية هذا الالتزام.

ب. **عبارة** "وضع أسس وآليات يتم من خلالها الفصل بين المعلومات المالية وغير المالية"

المتوسط الحسابي (3.8860) يعبر عن موافقة على ضرورة وجود أسس واضحة وآليات لفصل المعلومات المالية عن غير المالية، مما يسهل تقديم المعلومات المناسبة لكل فئة من أصحاب المصلحة. يعكس ذلك اهتمام المستجيبين بتبسيط المعلومات وتوضيحها وفقًا لاحتياجات المتلقين.

الانحراف المعياري 0.82825 مرتفع نسبيًا، مما قد يشير إلى وجود بعض التباين في الآراء حول فاعلية أو ضرورة الفصل بين المعلومات المالية وغير المالية.

ج. عبارة "ضرورة الإفصاح عن جميع بنود القوائم المالية بشفافية"

يظهر المتوسط الحسابي (3.9912) موافقة على أهمية الإفصاح الشفاف عن بنود القوائم المالية، مما يدل على إدراك المستجيبين لدور الإفصاح المالي الواضح في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة. تعتبر هذه الممارسة من المبادئ الأساسية للحوكمة المصرفية.

الانحراف المعياري 0.73467 يشير إلى تباين طفيف في الآراء، مما قد يعكس اختلافات في مستوى الثقة أو الرضا عن الشفافية الحالية في الإفصاح المالي للبنك.

د. عبارة "تمتع أنظمة البنك بالقوة والشفافية يزيد من مصداقية البنك"

يشير المتوسط الحسابي (4.0351) إلى موافقة على أن قوة وشفافية الأنظمة المصرفية في البنك تُعزز من مصداقيته. يعكس هذا الرأي تقدير المستجيبين لأهمية الشفافية كعنصر أساسي لتعزيز سمعة البنك في السوق وزيادة ثقة العملاء.

الانحراف المعياري 0.70309 يشير إلى اتفاق نسبي بين المستجيبين، مما يدل على توافق واسع حول أهمية الشفافية وقوة الأنظمة كوسيلة لتعزيز المصداقية.

المتوسط الحسابي الكلي (3.9934) يعكس موافقة عامة من المستجيبين على أن الإفصاح والشفافية جزء أساسي من نظام الحوكمة المصرفية في البنك. يعكس هذا الاتفاق قناعة عامة بأن الإفصاح الكامل والشفافية تدعمان ثقة المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة في أداء البنك.

الانحراف المعياري: الانحراف المعياري الكلي 0.56781 منخفض، مما يشير إلى تجانس كبير في آراء المستجيبين حول أهمية الإفصاح والشفافية.

تشير النتائج إلى أن المستجيبين يعتبرون الإفصاح والشفافية عناصر حيوية في حوكمة البنك، حيث يسهمان في تعزيز المصداقية وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة.

7. **تحليل نتائج بعد الالتزام بالقوانين والتعليمات:**

يتكون هذا البعد من 04 عبارات، ومن أجل تحليلها وتفسير، تم حساب كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (03-25): درجات الموافقة عن عبارات محور مبادئ الحوكمة المصرفية – البعد السابع–

	محور مبادئ الحوكمة المصرفية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	بعد الالتزام بالقوانين والتعليمات			
01	يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من مدى التزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.	*,79222*	*3,9737*	موافق
02	تطبيق نظام أخلاقيات وسلوك العمل بعدالة وشفافية.	*,52333*	*4,2105*	موافق
03	الأخذ بعين الاعتبار جوانب الأخلاقيات وسلوك العمل عند وضع سياسات التعيين والترقيات للموظفين.	*,50767*	*4,0877*	موافق
04	تشجع الموظفين على الالتزام بالأمانة والمصداقية في إعداد التقارير المالية.	*,57621*	*4,2193*	موافق تماما
	البعد ككل	*,44154*	*4,1228*	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-25) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.44 و0.79 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة،

تعكس النتائج الموافقة من المستجيبين على الالتزام بالقوانين والسلوكيات الأخلاقية كجزء أساسي من الحوكمة المصرفية. فيما يلي تحليل وتفسير لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. **عبارة** "يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من مدى التزام عمليات البنك بكافة القوانين

تشير درجة الموافقة(المتوسط = 3.9737) إلى قناعة المستجيبين بأن مجلس الإدارة يتحمل مسؤولية كبرى في التأكد من التزام جميع عمليات البنك بالقوانين والتعليمات السارية. يعكس ذلك إدراكًا لأهمية الرقابة المستمرة من قبل مجلس الإدارة لضمان الامتثال.

الانحراف المعياري 0.79222 يعكس تباينًا طفيفًا في الآراء، مما قد يشير إلى تفاوت في الرأي حول فعالية مجلس الإدارة في تحمل هذه المسؤولية بشكل كامل.

ب. عبارة "تطبيق نظام أخلاقيات وسلوك العمل بعدالة وشفافية"

المتوسط الحسابي (4.2105) يعبر عن موافقة على ضرورة تطبيق نظام أخلاقيات وسلوك العمل بعدالة وشفافية، مما يشير إلى أهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية وتوفير بيئة عمل عادلة لجميع الموظفين. يعكس هذا تأكيدًا على دور القيم الأخلاقية في تحقيق الحوكمة الجيدة.

الانحراف المعياري 0.52333 منخفض، مما يدل على درجة من التجانس بين المستجيبين حول أهمية العدالة والشفافية في نظام الأخلاقيات.

ج.عبارة "الأخذ بعين الاعتبار جوانب الأخلاقيات وسلوك العمل عند وضع سياسات التعيين والترقيات للموظفين"

المتوسط الحسابي (4.0877) يعكس موافقة على أهمية إدراج الاعتبارات الأخلاقية عند وضع سياسات التعيين والترقية، مما يدل على اهتمام المستجيبين بضرورة توظيف وترقية الموظفين بناءً على معايير سلوكية وأخلاقية إلى جانب الكفاءة.

الانحراف المعياري 0.50767 منخفض، مما يشير إلى تجانس كبير في الآراء حول أهمية دمج الأخلاقيات في سياسات الموارد البشرية.

د. عبارة "تشجع الموظفين على الالتزام بالأمانة والمصداقية في إعداد التقارير المالية"

حصلت هذه العبارة على أعلى درجة موافقة (المتوسط = 4.2193)، مما يدل على تأييد لأهمية تشجيع الموظفين على الالتزام بالأمانة والمصداقية في إعداد التقارير المالية. يعكس ذلك اهتمام المستجيبين بالحفاظ على نزاهة ودقة التقارير المالية كجزء من الحوكمة الرشيدة. الانحراف المعياري 0.57621 منخفض، مما يدل على التجانس في آراء المستجيبين حول هذه العبارة.

المتوسط الحسابي الكلي (4.1228) يعكس موافقة من المستجيبين على أهمية الالتزام بالقوانين والتعليمات في الحوكمة المصرفية. يشير ذلك إلى قناعة عامة بأن الالتزام بالقوانين، إلى جانب الأخلاقيات المهنية، يُعد جزءًا أساسيًا من الحوكمة الجيدة.

الانحراف المعياري الكلي 0.44154 منخفض، مما يدل على توافق في آراء المستجيبين حول هذا البعد ككل.

تشير النتائج إلى أن المستجيبين يوافقون على ضرورة التزام البنك بالقوانين والتعليمات، ويشددون على أهمية الأخلاقيات والشفافية في التعاملات المصرفية، مما يسهم في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة ويعزز نزاهة البنك

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المخاطر التشغيلية.

يتضمن هذا المطلب تحليل وتفسير نتائج عبارات المخاطر التشغيلية لإجابات أفراد عينة الدراسة، بالاعتماد على حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1. تحليل النتائج المتعلقة ببعد مخاطر الأنظمة المعلوماتية

يتكون هذا البعد من 04 عبارة، ومن أجل تحليلها وتفسير، تم حساب كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (03-26): درجات الموافقة عن عبارات محور المخاطر التشغيلية –البعد الأول–

	محور المخاطر التشغيلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	بعد مخاطر الأنظمة المعلوماتية			
01	عدم كفاءة البرمجيات المستخدمة في أداء المعاملات.	,88756	2,6140	محايد
02	نقص في الأنظمة التكنولوجية	,89955	2,5965	غير موافق
03	وجود خلل أو عطل في الأجهزة المستخدمة.	,84399	2,4912	غير موافق
04	نقص الأمان والحماية للأنظمة المعلوماتية.	,87208	2,5702	غير موافق
	البعد ككل	,79912	2,5680	**غير موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-26) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.79 و0.89 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

يتضح من النتائج المقدمة أن المخاطر التشغيلية – بعد مخاطر الأنظمة المعلوماتية – يتضمن عدة عبارات تتعلق بكفاءة الأنظمة التكنولوجية وأمانها في البنوك. فيما يلي تحليل وتفسير كل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموافقة:

أ. **عبارة** "عدم كفاءة البرمجيات المستخدمة في أداء المعاملات"

الدرجة الإجمالية للموافقة على هذه العبارة تشير إلى مستوى "محايد"، مما يعني أن المستجيبين لم يظهروا موافقة أو عدم موافقة واضحة على فكرة أن البرمجيات المستخدمة في أداء المعاملات غير كفئ. هذا قد يدل على أن المستجيبين لديهم انطباعات متباينة حول كفاءة البرمجيات أو قد يكونون غير متأكدين من تأثير كفاءتها على المخاطر التشغيلية.

الانحراف المعياري يبلغ 0.88756، وهو ما يشير إلى وجود تباين معتدل بين آراء المستجيبين، مما يدل على تفاوت في الآراء حول كفاءة البرمجيات.

ب. **عبارة** "نقص في الأنظمة التكنولوجية"

أظهرت نتائج الموافقة درجة "غير موافق" بمتوسط 2.5965، مما يعني أن المستجيبين يميلون إلى عدم الموافقة على أن هناك نقصًا واضحًا في الأنظمة التكنولوجية المستخدمة. قد يعكس هذا الاعتقاد أن الأنظمة التكنولوجية تُعتبر كافية من قبل المستجيبين ولا تشكل مصدر قلق بارز لمخاطر التشغيل.

الانحراف المعياري يبلغ 0.89955، مما يشير إلى تباين بسيط في آراء المستجيبين، وقد يعني أن البعض قد يرى وجود نقص طفيف بينما الأغلبية يرون كفاية الأنظمة التكنولوجية.

ج. **عبارة** "وجود خلل أو عطل في الأجهزة المستخدمة"

التفسير: أظهرت النتائج درجة موافقة "غير موافق" بمتوسط 2.4912، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين لا يرون أن هناك مشاكل كبيرة تتعلق بخلل أو أعطال في الأجهزة. قد يدل هذا على ثقة نسبية في موثوقة وصيانة الأجهزة المستخدمة.

الانحراف المعياري بلغ 0.84399، مما يدل على تباين محدود في الآراء، ويعزز استنتاج أن الأجهزة تتمتع بمستوى كافٍ من الموثقين من منظور المستجيبين.

د. **عبارة** "نقص الأمان والحماية للأنظمة المعلوماتية"

أظهرت درجة الموافقة "غير موافق" بمتوسط 2.5702، مما يشير إلى أن المستجيبين لا يرون أن هناك نقصًا واضحًا في الأمان والحماية لأنظمة المعلوماتية. يبدو أن الأمان ليس مصدر قلق كبير، وقد يعكس ذلك الاعتقاد بأن الأنظمة المعلوماتية آمنة بشكل كافٍ وفقًا لتوقعات المستجيبين.

الانحراف المعياري بلغ 0.87208 يشير إلى تباين بسيط بين المستجيبين، مما يدل على توافق نسبي في الآراء حول كفاية الأمان للأنظمة المعلوماتية.

يظهر المتوسط الحسابي العام 2.5680، مما يعني أن المستجيبين يميلون بشكل عام إلى "غير موافق" عند تقييم مخاطر الأنظمة المعلوماتية كمصدر رئيسي للمخاطر التشغيلية. هذه النتيجة تشير إلى أن مخاطر الأنظمة المعلوماتية لا تُعد من أهم المخاطر التشغيلية من وجهة نظر المستجيبين.

بلغ الانحراف المعياري العام 0.79912، وهو منخفض نسبيًا، مما يدل على درجة عالية من التوافق بين آراء المستجيبين حول هذا البعد، مما يعزز استنتاج أن المخاطر التشغيلية الناتجة عن الأنظمة المعلوماتية ليست ذات تأثير كبير في المخاطر التشغيلية الإجمالية.

بناءً على هذه النتائج، يُمكن الاستنتاج أن المستجيبين لا يعتبرون مخاطر الأنظمة المعلوماتية عاملًا كبيرًا في المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك.

2. تحليل النتائج المتعلقة ببعد مخاطر العنصر البشري

يتكون هذا البعد من 05 عبارات، ومن أجل تحليلها وتفسير، تم حساب كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (03-27): درجات الموافقة عن عبارات محور المخاطر التشغيلية – البعد الثاني–

	محور المخاطر التشغيلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	بعد مخاطر العنصر البشري			
01	إساءة استعمال ممتلكات البنك.	*,91240*	*2,4386*	غير موافق
02	التحايل على القانون واللوائح التنظيمية.	*,89279*	*2,5614*	غير موافق
03	الخروج عن سياسات البنك من قبل مسؤوليه.	*,93260*	*2,5439*	غير موافق
04	التواطؤ في إعداد التقارير الخاطئة عن وضعية البنك.	*,92373*	*2,4737*	غير موافق
05	عدم احترام الموظفين لأخلاقيات العمل والمهنة.	*,94270*	*2,5263*	غير موافق
	البعد ككل	*,82960*	*2,5088*	**غير موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-27) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.82 و0.94 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

تشير النتائج إلى درجة موافقة منخفضة على كل العبارات، مما يعكس أن المستجيبين لا يرون أن هذه المخاطر تُشكل مصدرًا كبيرًا للتهديد في البنك. وفيما يلي تحليل لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. **عبارة** "إساءة استعمال ممتلكات البنك"

درجة الموافقة المنخفضة (المتوسط = 2.4386) تشير إلى أن المستجيبين لا يعتقدون أن إساءة استخدام ممتلكات البنك تشكل خطرًا كبيرًا. يعكس هذا أن الموظفين يُنظر إليهم على أنهم يتصرفون بمسؤولية فيما يتعلق بالممتلكات.

الانحراف المعياري 0.91240 مرتفع نسبيًا، مما يدل على وجود تباين في الآراء، وقد يشير ذلك إلى أن بعض المستجيبين قد شهدوا حالات محدودة من إساءة استخدام الممتلكات، لكن الرأي العام يميل لعدم اعتبارها مشكلة كبيرة.

ب. **عبارة** "التحايل على القانون واللوائح التنظيمية"

المتوسط الحسابي (2.5614) يشير إلى أن التحايل على القوانين واللوائح ليس سلوكًا شائعًا بين الموظفين، وفقًا لرأي المستجيبين. يوضح ذلك أن التزام الموظفين بالقوانين يُعتبر جيدًا، وأن البنك لا يعاني من مشاكل كبيرة في هذا الجانب.

الانحراف المعياري 0.89279 يعكس تباينًا بسيطًا في الآراء، مما قد يشير إلى اختلافات فردية في التجارب المتعلقة بالالتزام بالقوانين.

ج. **عبارة** "الخروج عن سياسات البنك من قبل مسؤوليه"

المتوسط الحسابي (2.5439) يظهر أن المستجيبين لا يرون أن الخروج عن سياسات البنك يُشكل خطرًا كبيرًا من قبل المسؤولين، مما يشير إلى أن المسؤولين يُعتبرون ملتزمين عمومًا بسياسات البنك.

الانحراف المعياري 0.93260 يشير إلى تباين طفيف في الآراء، مما قد يعكس وجود حالات استثنائية من الخروج عن السياسات، لكنها لا تؤثر بشكل عام على انطباع المستجيبين.

د. **عبارة** "التواطؤ في إعداد التقارير الخاطئة عن وضعية البنك"

تشير درجة الموافقة المنخفضة (المتوسط = 2.4737) إلى أن المستجيبين لا يرون التواطؤ في إعداد تقارير خاطئة كمشكلة شائعة، مما يعكس ثقة المستجيبين في دقة وصدق التقارير المالية والإدارية التي يتم إعدادها.

الانحراف المعياري 0.92373 يعكس تباينًا طفيفًا، مما قد يدل على اختلاف محدود في تجارب المستجيبين أو تفسيراتهم لمسألة التواطؤ في إعداد التقارير.

هـ. عبارة "عدم احترام الموظفين لأخلاقيات العمل والمهنة"

المتوسط الحسابي (2.5263) يعكس عدم موافقة المستجيبين على أن عدم احترام أخلاقيات العمل والمهنة يُعد مشكلة، مما يشير إلى أن أخلاقيات العمل لدى الموظفين تعتبر جيدة من وجهة نظرهم.

الانحراف المعياري 0.94270، وهو أعلى قيمة بين العبارات، مما يدل على تفاوت ملحوظ في الآراء، وقد يشير إلى وجود حالات فردية يشعر فيها بعض المستجيبين بضعف الالتزام بأخلاقيات العمل، لكن هذا لا يؤثر على الرأي العام.

المتوسط الحسابي الكلي (2.5088) يعكس توافقًا عامًا بين المستجيبين على أن مخاطر العنصر البشري ليست مشكلة رئيسية في البنك. يشير ذلك إلى أن التصرفات السلبية مثل إساءة استخدام الممتلكات، وعدم الالتزام بالقوانين، والتواطؤ، ليست منتشرة بين موظفي البنك.

الانحراف المعياري: الانحراف المعياري الكلي 0.82960 يعكس تباينًا محدودًا، مما يدل على توافق كبير بين آراء المستجيبين حول هذا البعد.

3. تحليل النتائج المتعلقة ببعد مخاطر العمليات الداخلية

يتكون هذا البعد من 05 عبارات، ومن أجل تحليلها وتفسير، تم حساب كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (03-28): درجات الموافقة عن عبارات محور المخاطر التشغيلية- البعد الثالث-

	محور المخاطر التشغيلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	بعد مخاطر العمليات الداخلية			
01	ضعف أو عجز في الإجراءات والسياسات الإدارية والتنظيمية.	,79555	*2,2193*	غير موافق
02	تجاوز الحدود والأذونات لتنفيذ العمليات.	,90127	*2,4211*	غير موافق

03	الخطأ في تسجيل العمليات والتسويات والتأكيدات.	,94043	2,4298	غير موافق
04	وجود خلل في أنظمة الرقابة الداخلية.	,92142	2,4298	غير موافق
05	وجود أخطاء بسبب إهمال في إدخال البيانات.	,93160	2,4386	غير موافق
	البعد ككل	,80366	2,3877	**غير موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-28) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.79 و0.94 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

تشير النتائج إلى درجة موافقة منخفضة بشكل عام على جميع العبارات، مما يعكس أن المستجيبين لا يعتبرون هذه المخاطر الداخلية قضايا كبيرة في البنك. فيما يلي تحليل وتفسير لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. عبارة "ضعف أو عجز في الإجراءات والسياسات الإدارية والتنظيمية"

تشير درجة الموافقة المنخفضة (المتوسط = 2.2193) إلى عدم موافقة المستجيبين على أن هناك ضعفًا أو عجزًا في الإجراءات والسياسات الإدارية والتنظيمية. يعكس ذلك اعتقاد المستجيبين بأن البنك يمتلك سياسات وإجراءات كافية للتعامل مع العمليات الداخلية.

الانحراف المعياري 0.79555 يدل على توافق معقول بين المستجيبين حول هذا الرأي، مما يعزز فكرة وجود نظام إداري وتنظيمي قوي.

ب. عبارة "تجاوز الحدود والأذونات لتنفيذ العمليات"

المتوسط الحسابي (2.4211) يظهر عدم موافقة على أن تجاوز الحدود والأذونات يمثل مشكلة شائعة. يشير هذا إلى أن المستجيبين يعتقدون أن عمليات البنك تتم ضمن الحدود المحددة، مما يدل على التزام الموظفين بالأذونات المصرح بها.

الانحراف المعياري 0.90127 مرتفع نسبيًا، مما قد يشير إلى تباين بسيط في الآراء حول حدوث تجاوزات، ولكنه ليس كافيًا لجعلها مصدر قلق عام.

ج. عبارة "الخطأ في تسجيل العمليات والتسويات والتأكيدات"

يشير المتوسط الحسابي (2.4298) إلى عدم موافقة المستجيبين على أن هناك مشاكل كبيرة في تسجيل العمليات والتسويات والتأكيدات. يعكس ذلك اعتقادهم بأن عمليات التسجيل تتم بدقة عالية، مما يقلل من احتمالات الخطأ.

الانحراف المعياري 0.94043 يعكس بعض التباين في الآراء، مما قد يشير إلى وجود حالات محدودة من الأخطاء، لكنها لا تعتبر ظاهرة شائعة.

د. عبارة "وجود خلل في أنظمة الرقابة الداخلية"

المتوسط الحسابي (2.4298) يعكس عدم موافقة المستجيبين على أن هناك خللًا كبيرًا في أنظمة الرقابة الداخلية. يشير هذا إلى أن المستجيبين يرون أن نظام الرقابة الداخلية في البنك قوي وفعال بما يكفي لتجنب المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعمليات الداخلية.

الانحراف المعياري 0.92142 يعكس تباينًا بسيطًا في الآراء، مما قد يدل على تجارب فردية مختلفة تتعلق بجودة الرقابة الداخلية.

هـ. عبارة "وجود أخطاء بسبب إهمال في إدخال البيانات"

المتوسط الحسابي (2.4386) يشير إلى أن المستجيبين لا يرون أن الأخطاء الناتجة عن الإهمال في إدخال البيانات تشكل مشكلة شائعة. يعكس هذا الرأي قناعة بأن موظفي البنك ملتزمون بدقة في إدخال البيانات، مما يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية.

الانحراف المعياري 0.93160 يشير إلى تفاوت بسيط في الآراء، مما قد يدل على أن بعض المستجيبين لاحظوا حالات محدودة من الأخطاء، لكنها ليست كافية لتكون مصدر قلق عام.

المتوسط الحسابي الكلي (2.3877) يعكس اتفاقًا عامًا بين المستجيبين على أن مخاطر العمليات الداخلية ليست مصدر قلق رئيسي في البنك. تشير هذه النتيجة إلى ثقة المستجيبين في كفاءة النظام الإداري والتنظيمي وأنظمة الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر التشغيلية.

الانحراف المعياري الكلي 0.80366 منخفض نسبيًا، مما يدل على درجة جيدة من التجانس في آراء المستجيبين حول هذا البعد.

تشير النتائج إلى أن المستجيبين يرون أن العمليات الداخلية للبنك تدار بكفاءة وأن أنظمة الرقابة والسياسات الإدارية بما يكفي لتقليل المخاطر التشغيلية.

4. تحليل النتائج المتعلقة ببعد مخاطر الأحداث الخارجية

يتكون هذا البعد من 05 عبارات، ومن أجل تحليلها وتفسير، تم حساب كل من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها:

الجدول رقم (3–29): درجات الموافقة عن عبارات محور المخاطر التشغيلية – البعد الرابع–

	محور المخاطر التشغيلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	بعد مخاطر الأحداث الخارجية			
01	عدم وجود استقرار سياسي واقعيا كان أو محتملا.	*,96101*	*2,2018*	غير موافق
02	إساءة استعمال الممتلكات من أطراف خارجية.	*,91461*	*2,3684*	غير موافق
03	خسائر نتيجة أضرار تلحق بالموجودات المادية جراء كوارث طبيعية.	*,98494*	*2,4123*	غير موافق
04	الابتزاز أو التحايل عن القوانين من أطراف خارجية.	*,93659*	*2,2456*	غير موافق
05	التغيير في القوانين الجزائرية بما يوثر على قدرة البنك على مواصلة عمله.	*1,01594*	*2,3158*	غير موافق
	البعد ككل	*,87569*	*2,3088*	**غير موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-29) أن الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين 0.87 و1.01 وهي قيم متدنية مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

تشير النتائج إلى أن المستجيبين لا يعتبرون هذه المخاطر الخارجية تهديدات كبيرة لأداء البنك. وفيما يلي تحليل وتفسير لكل عبارة بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. عبارة "عدم وجود استقرار سياسي واقعيا كان أو محتملا"

يشير المتوسط الحسابي المنخفض (2.2018) إلى أن المستجيبين لا يعتبرون عدم الاستقرار السياسي عاملاً رئيسياً في تهديد البنك. قد يكون هذا الرأي نابعًا من اعتقاد المستجيبين بأن البنك يتمتع باستقلال نسبي أو أن الظروف السياسية لا تؤثر بشكل مباشر على عملياته.

الانحراف المعياري 0.96101 يعكس تفاوتًا بسيطًا في الآراء، مما قد يشير إلى أن بعض المستجيبين يرون أن عدم الاستقرار السياسي قد يشكل تهديدًا في بعض الحالات، ولكنه ليس مؤثراً بشكل كبير على أداء البنك العام.

ب. عبارة "إساءة استعمال الممتلكات من أطراف خارجية"

المتوسط الحسابي (2.3684) يعكس عدم موافقة المستجيبين على أن إساءة استعمال الممتلكات من أطراف خارجية تُعد مشكلة كبيرة. يبدو أن المستجيبين لا يرون في هذا السلوك الخارجي تهديدًا جديًا، مما قد يعكس وجود إجراءات لحماية ممتلكات البنك من التعديات الخارجية.

الانحراف المعياري 0.91461 يشير إلى تفاوت بسيط في الآراء، مما قد يدل على أن بعض المستجيبين قد شهدوا حالات استثنائية من سوء استعمال الممتلكات، لكنها ليست منتشرة بشكل يؤثر على تقييمهم الكلي.

ج. عبارة "خسائر نتيجة أضرار تلحق بالموجودات المادية جراء كوارث طبيعية"

المتوسط الحسابي (2.4123) يشير إلى أن المستجيبين لا يعتبرون الكوارث الطبيعية مصدر خطر كبير يهدد موجودات البنك. قد يرجع ذلك إلى وجود إجراءات تأمينية لحماية ممتلكات البنك أو أن المنطقة التي يعمل فيها البنك لا تتعرض بشكل كبير للكوارث الطبيعية.

الانحراف المعياري 0.98494 مرتفع نسبيًا، مما قد يشير إلى اختلافات في الآراء بناءً على تباين خبرات المستجيبين مع المخاطر الطبيعية في مناطق مختلفة.

د. عبارة "الابتزاز أو التحايل عن القوانين من أطراف خارجية"

يظهر المتوسط الحسابي المنخفض (2.2456) عدم موافقة المستجيبين على أن الابتزاز أو التحايل من قبل أطراف خارجية يشكل تهديدًا كبيرًا للبنك. قد يعني ذلك أن البنك يمتلك أنظمة رقابة لمواجهة مثل هذه المخاطر أو أن هذه التهديدات الخارجية نادرة.

الانحراف المعياري 0.93659 يعكس تفاوتًا طفيفًا في الآراء، مما قد يشير إلى وجود بعض المخاوف لدى المستجيبين، لكن لا يوجد ما يكفي من القلق لجعل الابتزاز أو التحايل مصدر خطر كبير.

هـ. عبارة "التغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة البنك على مواصلة عمله"

المتوسط الحسابي (2.3158) يعكس عدم موافقة المستجيبين على أن التغيير في القوانين يمثل تهديدًا كبيرًا لعمل البنك. قد يشير ذلك إلى قناعة بأن البنك قادر على التكيف مع التغييرات التشريعية أو أن هذه التغييرات ليست متكررة بما يكفي لتشكل خطرًا حقيقيًا.

الانحراف المعياري 1.01594، وهو الأعلى بين العبارات، مما يدل على وجود تباين ملحوظ في الآراء، وربما يعود ذلك لاختلاف توقعات المستجيبين حول تأثير التغييرات القانونية المحتملة.

المتوسط الحسابي الكلي (2.3088) يشير إلى اتفاق عام بين المستجيبين على أن مخاطر الأحداث الخارجية ليست مصدر قلق كبير للبنك. يعكس هذا الرأي ثقة المستجيبين في قدرة البنك على حماية نفسه من التأثيرات الخارجية التي قد تؤثر على عملياته.

الانحراف المعياري الكلي 0.87569، وهو متوسط، يشير إلى درجة من التباين في الآراء، مما يدل على أن بعض المستجيبين قد يكون لديهم مخاوف محدودة بشأن بعض المخاطر الخارجية، لكن هذا لا يؤثر على الرأي العام.

تشير النتائج إلى أن المستجيبين لا يعتبرون الأحداث الخارجية، مثل عدم الاستقرار السياسي أو التغييرات القانونية، تشكل تهديدات رئيسية للبنك، مما يعكس ثقة في الأنظمة والإجراءات المعمول بها لحماية البنك من المخاطر الخارجية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سوف يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتحقق من مدى صحتها.

المطلب الأول: اختبار فرضيات وجود علاقة تأثير لمبادئ الحوكمة الصرفية على المخاطر التشغيلية.

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول

أولا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- قبول الفرضية الصفرية إذا كانت: قيمة Fالمحسوبة أصغر من قيمة Fالمجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sigأكبر من 0.05؛
- قبول الفرضية البديلة إذا كانت: قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05.

الجدول رقم (03-30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مبادئ الحوكمة المصرفية على المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

المصدر		الانحدار	الخطأ	الكلي
مجموع المربعات		29,151	37,533	66,685
درجة الحرية		1	112	113
متوسط المربعات		29,151	,335	
المعنوية الكلية	قيمة F		0,0153	
	SIG		,000[b]	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		Constant	مبادئ الحوكمة المصرفية	
	B	7,089	-1,158	
	T	,501	,124	
	SIG	,000	,000	
القدرة التفسيرية	R		,661[a]	
	R^2		,437	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03-30) نجد أن معامل الارتباط بين مبادئ الحوكمة المصرفية والمخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية بلغ R=0.66، وأن قيمة الدلالة (0.000) المقابلة لاختبار F أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائيا، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت R^2 = 0.43 وهذا يعني أن محور مبادئ الحوكمة المصرفية قد فسر 43% من التغيرات التي تحدث في محور المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية، والباقي 57% راجع إلى عوامل أخرى.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار B_0، A.

قاعدة: إذا كانت قيمة الدلالة (*Sig*) أقل من 0.05 المقابلة لقيمة الاختبار *'T'* المحسوبة فإن معامل الانحدار معنوي.

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لاختبار معنوية *A*: قيمة الدلالة الخطأ *Sig* تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن *a=-1,158* معنوية إحصائيا، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يؤدي إلى انخفاض المخاطر التشغيلية بقيمة *1.158*.

بالنسبة لاختبار معنوية B_0: قيمة الدلالة الخطأ Sig تساوي 0.00 وهي أقل من0.05 إذن المعامل B_0 معنوي إحصائيا.

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة تأثير مبادئ الحوكمة المصرفية على المخاطر التشغيلية.

من أجل التفصيل في علاقة تأثير أبعاد المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة المصرفية) على المتغير التابع (المخاطر التشغيلية)، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى (07) فرضيات فرعية، وهذا لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد مبادئ الحوكمة المصرفية على محو المخاطر التشغيلية، والجدول التالي يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (03–31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد مبادئ الحوكمة على المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية

المتغير التابع	المتغير المستقل		Constant	معامل الانحدار	معامل R^2 التحديد	F	Sig(F)
المخاطر التشغيلية	مبدأ كفاءة أعضاء مجلس الإدارة	B	5,783	-,832	,281	43,682	,000[b]
		Sig(t)	,000	,000			
	مبدأ منح الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية	B	5,914	-,881	,339	57,492	,000[b]
		Sig(t)	,000	,000			
	مبدأ نظام فعال للرقابة الداخلية	B	6,472	-,982	,439	87,692	,000[b]
		Sig(t)	,000	,000			
	مبدأ مراقبة المخاطر	B	4,720	-,578	,155	20,552	,000[b]
		Sig(t)	,000	,000			
	مبدأ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف	B	5,785	-,838	,360	62,987	,000[b]
		Sig(t)	,000	,000			
	مبدأ الإفصاح والشفافية	B	5,613	-,794	,344	58,802	,000[b]
		Sig(t)	,000	,000			
	بدأ الالتزام بالقوانين والتعليمات	B	6,895	-1,080	,385	70,193	,000[b]
		Sig(t)	,000	,000			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

بالاعتماد على الجدول رقم (3-30) سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-30) أن قيمة الدلالة المقابلة لاختبار T بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية "؛

2. الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ منح الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ منح الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-30) أن قيمة الدلالة المقابلة لاختبار T بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ منح الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية ".

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ نظام فعال للرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ نظام فعال للرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-30) أن قيمة الدلالة المقابلة لاختبار T بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ نظام فعال للرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية ".

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ مراقبة المخاطر في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ مراقبة المخاطر في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-30) أن قيمة الدلالة المقابلة لاختبار T بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ مراقبة المخاطر في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية ".

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-30) أن قيمة الدلالة المقابلة لاختبار T بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية ".

6. الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-30) أن قيمة الدلالة المقابلة لاختبار T بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية ".

7. الفرضية الفرعية السابعة:

الفرضية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ الالتزام بالقوانين والتعليمات في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية ؛

الفرضية H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ الالتزام بالقوانين والتعليمات في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-30) أن قيمة الدلالة المقابلة لاختبار T بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مبدأ الالتزام بالقوانين والتعليمات في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية ".

المطلب الثاني: اختبار فرضيات تأثير المتغيرات الشخصية على العلاقة بين مبادئ الحوكمة المصرفية والمخاطر التشغيلية.

تم الاعتماد على اختبار التباين الأحادي *(One Way ANOVA)* من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المتغيرات الشخصية؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

من أجل اختبار مدى وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الوظيفة)، تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى فرضيتين فرعيتين.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي *(One Way Anova)* والذي يستخدم في المقارنة بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر، ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-32): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي –

محاور الاستبيان		قيمة الاختبار	Sig
مبادئ الحوكمة المصرفية	✓ كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة	*1,015*	*,403*
	✓ منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية	*,773*	*,545*
	✓ نظام فعال للرقابة الداخلية	*,484*	*,748*
	✓ مراقبة المخاطر مراجعة الإدارة.	*,404*	*,805*
	✓ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف	*1,118*	*,352*
	✓ الإفصاح والشفافية	*,768*	*,548*
	✓ الالتزام بالقوانين والتعليمات	*,831*	*,509*
المحور ككل		*,687*	*,603*
المخاطر التشغيلية	– مخاطر الأنظمة المعلوماتية؛	*1,281*	*,282*
	✓ مخاطر العنصر البشري ؛	*3,400*	*,012*
	✓ مخاطر العمليات الداخلية ؛	*1,335*	*,262*
	✓ مخاطر الأحداث الخارجية.	*1,716*	*,152*

المحور ككل	2,116	,084
الاستبيان ككل	2,263	,067

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد (0.067) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن متوسط الإجابات في مختلف مستويات المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة متساوي، وبذلك يتم قبول الصفرية (H_0) التي تنص على أنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى لمتغير الوظيفة؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى لمتغير الوظيفة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (*One Way Anova*) والذي يستخدم في المقارنة بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر، ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03–33): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الوظيفة –

محاور الاستبيان		قيمة الاختبار	Sig
مبادئ الحوكمة المصرفية	✓ كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة	1,125	,352
	✓ منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية	1,612	,163
	✓ نظام فعال للرقابة الداخلية	1,845	,110
	✓ مراقبة المخاطر مراجعة الإدارة.	1,522	,189
	✓ توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف	1,896	,101
	✓ الإفصاح والشفافية	1,885	,103
	✓ الالتزام بالقوانين والتعليمات	2,925	,016
المحور ككل		2,121	,068
المخاطر التشغيلية	– مخاطر الأنظمة المعلوماتية؛	2,606	,029
	✓ مخاطر العنصر البشري ؛	2,698	,024

✓ مخاطر العمليات الداخلية ؛	*1,939*	*,094*
✓ مخاطر الأحداث الخارجية.	*2,351*	*,046*
المحور ككل	*2,608*	*,029*
الاستبيان ككل	*1,778*	*,123*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد (0.123) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن متوسط الإجابات في مختلف مستويات المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة متساوي، وبذلك يتم قبول الصفرية (H_0) التي تنص على أنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى لمتغير الوظيفية".

خلاصة الفصل:

أظهرت الدراسة الميدانية أن الحوكمة المصرفية تُعد أداة في تحسين أداء البنوك وتقليل المخاطر التشغيلية، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وبين الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية. يمكن تفسير هذه العلاقة بعدة عوامل أبرزها تعزيز الشفافية، تحسين الرقابة الداخلية، وتمكين الهيكل الإداري من اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يُفسر نسبة معينة من التغيرات في مستوى المخاطر التشغيلية، مما يعني أن الحوكمة المصرفية تساهم بشكل كبير في تحسين استقرار العمليات المصرفية. على الرغم من ذلك تبقى النسبة الأخرى من التغيرات ناتجة عن عوامل أخرى، مثل الظروف الاقتصادية، البنية التحتية التقنية، الكفاءة البشرية، والأطر التنظيمية، مما يستدعي الاهتمام بمعالجة هذه الجوانب.

أكد هذا الفصل على أن الحوكمة المصرفية ليست مجرد أداة تنظيمية بل هي عنصر استراتيجي لتقليل المخاطر التشغيلية وضمان استقرار البنوك. ومع ذلك، فإن النجاح في تقليل هذه المخاطر يتطلب التزامًا أكبر بتطبيق مبادئ الحوكمة، الاستثمار في البنية التحتية البشرية والتقنية، والتوافق مع المعايير الدولية لتحقيق نتائج مستدامة.

خاتمة

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسة للدراسة التي صيغت كالتالي: ما مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الجزائرية؟

وتم الإجابة على هذه الإشكالية، بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول. تضمن الفصل الأول الإطار النظري للحوكمة المصرفية، حيث شمل تعريفًا بمفهوم حوكمة الشركات وتأصيلها النظري، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الحوكمة المصرفية وأهدافها وآلياتها، إلى جانب استعراض الأطر القانونية والتنظيمية الوطنية ذات الصلة.

أما الفصل الثاني، فقد ركّز على المخاطر المصرفية بشكل عام والمخاطر التشغيلية بشكل خاص، مع توضيح كيفية إدارتها استنادًا إلى المبادئ والأساليب التي أقرتها اتفاقيات لجنة بازل للرقابة المصرفية.

وفي الفصل الثالث، تم تطبيق ما ورد في الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال دراسة أجريت على عينة من البنوك الجزائرية، حيث تمت مناقشة النتائج وتحليل الفرضيات للإجابة على أسئلة الدراسة.

أولا: نتائج الدراسة.

من خلال الدراسة تم استخلاص عدة نتائج أهمها:

- حوكمة الشركات هي نظام يحدد جميع المهام والمسؤوليات وتضمن الإدارة الجيدة؛
- الحوكمة المصرفية مصطلح قديم التداول وحديث التطبيق، يعتمد هذا التطبيق على مبادئ وأسس؛
- الحوكمة المصرفية ليست مجرد إطار تنظيمي، بل هي أداة استراتيجية لضمان استقرار القطاع المصرفي؛
- تطبيق الحوكمة يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل البنوك، من خلال تقارير دورية تُعرض على مجلس الإدارة والإدارة العليا، مما يعزز من المساءلة ويزيد من موثوقية الأنظمة المصرفية؛
- تعمل الحوكمة على تحسين الشفافية بين البنوك وأصحاب المصلحة (المستثمرين، العملاء، والهيئات التنظيمية) مما يقلل من احتمالات الفساد وسوء الإدارة؛
- تسهم الحوكمة في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات سليمة مستندة إلى البيانات والمعلومات الدقيقة؛
- زيادة ثقة المستثمرين والعملاء من خلال تبني سياسات حوكمة أكثر وضوحًا وكفاءة لزيادة ثقة المستثمرين والعملاء في البنوك مما يدعم استقرار النظام المصرفي؛

- تعتبر المخاطر التشغيلية جزءًا كبيرًا من النظام المصرفي، حيث تشمل الأخطاء البشرية، فشل الأنظمة، والتحايل لذا تسعى البنوك لتطوير أنظمة مراقبة وتحليل أفضل لرصد هذه المخاطر وتخفيف آثاره؛
- محدودية الاستقلالية في عمل وحدات إدارة المخاطر بسبب تأثير الإدارات التنفيذية؛
- غياب خطط الطوارئ والتدريب اللازم للتعامل مع هذه الأزمات يزيد من احتمالية وقوع خسائر تشغيلية؛
- مبادئ لجنة بازل (مثل بازل II وIII) تقدم إطارًا شاملًا لإدارة المخاطر، خاصة المخاطر التشغيلية؛
- تبيّن أن الالتزام بهذه المعايير يعزز استقرار النظام المصرفي من خلال التركيز على كفاية رأس المال، الحوكمة الفعالة، والشفافية في العمليات؛
- تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية (مثل الرقابة الداخلية، تقارير الأداء المنتظمة، والمراجعة الدورية) يحد من هذه الأخطاء، ويقلل من التأثير السلبي على العمليات اليومية؛
- أن كفاءة أعضاء مجلس الإدارة تعد عنصرًا حاسمًا في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية. فالقرارات المدروسة والتنظيم الجيد من قبل مجلس الإدارة يساعد في تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين أداء العمليات اليومية؛
- ضرورة اختيار أعضاء مجلس إدارة ذوي خبرة وكفاءة عالية في المجالات المصرفية والإدارية؛
- أن مبدأ منح الصلاحيات والمسؤوليات له دورًا كبيرًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك، حيث يتيح هذا المبدأ اتخاذ قرارات أكثر مرونة واستجابة للتحديات اليومية؛
- يمكن للبنوك تحسين هذا الجانب من خلال تمكين الكوادر الإدارية وإعادة توزيع المسؤوليات بما يضمن تحقيق الكفاءة والحد من المخاطر؛
- تبين أن نظام الرقابة الداخلية الفعّال يمثل العمود الفقري لإدارة المخاطر التشغيلية، حيث يسهم في اكتشاف الأخطاء والمخاطر بشكل استباقي؛
- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتعزيز أدوات التحليل والمراجعة الدورية لتقليل الأخطاء وضمان استمرارية العمليات؛
- إن مراقبة المخاطر لها دورًا حاسمًا في تقليل الخسائر الناتجة عن العمليات التشغيلية. من خلال أنظمة مراقبة فعالة، تمكن البنوك من تتبع الأداء وتحديد المخاطر في مراحلها المبكرة، يعزز ذلك الحاجة إلى الاستثمار في أنظمة معلومات متقدمة لتسهيل عملية المراقبة والتنبؤ بالمخاطر؛

- أن توافق المكافآت والحوافز مع تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية يقلل من المخاطر التشغيلية من خلال تشجيع الموظفين على الالتزام بالمعايير وتحقيق الأداء المطلوب؛
- أهمية تصميم سياسات حوافز تستند إلى الأداء وتساهم في تعزيز ثقافة المسؤولية والإنجاز؛
- لا تقتصر الحوكمة على تقليل المخاطر التشغيلية فقط، بل تسهم في تحقيق أهداف أوسع مثل التنمية المستدامة؛
- الدراسة كشفت عن تفاوت بين البنوك الجزائرية في تطبيق مبادئ الحوكمة؛
- بعض البنوك تطبق هذه المبادئ بشكل جزئي فقط، مما يضعها في مواجهة مخاطر أكبر؛
- التحديات تشمل ضعف الرقابة الداخلية، وعدم الإفصاح الكامل عن المعلومات، وضعف الالتزام بالمبادئ؛
- البنوك تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا لتقديم خدماتها، ولكن ذلك يجعلها عرضة للمشاكل التقنية والهجمات؛
- تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية يشكل تحديًا حقيقيًا، وهناك جهود مستمرة من السلطات المصرفية لتحسين هذا الجانب، في السنوات الأخيرة؛
- أدركت البنوك الجزائرية أهمية الحوكمة في تعزيز الاستقرار المالي وتقليل المخاطر التشغيلية، وقد قامت باتخاذ خطوات نحو تعزيز أطر الحوكمة بناءً على توصيات بنك الجزائر؛
- تواجه البنوك الجزائرية تحديات في التنفيذ الكامل لممارسات الحوكمة الفعالة. تتمثل في ضعف التدريب والإلمام الكافي بآليات الحوكمة والمخاطر التشغيلية في البنوك المحلية ونقص الشفافية في بعض جوانب العمليات المصرفية، مما يؤثر على فعالية الرقابة والإشراف؛
- تسعى بعض البنوك الجزائرية إلى تعزيز أطر إدارة المخاطر التشغيلية عبر تطوير أنظمة مراقبة وإدارة أكثر كفاءة، ويتضمن ذلك إنشاء وتطبيق أنظمة داخلية لرصد وتحليل الحوادث التشغيلية والخسائر المحتملة؛
- يشجع بنك الجزائر البنوك على تحسين ثقافة المخاطر وتطبيق آليات أفضل للرقابة الداخلية. تسعى هذه المبادرات إلى تحسين الهيكل الإداري، وتعزيز الشفافية، وتقليل التحايل، وتعزيز قدرة البنوك على مواجهة التحديات التشغيلية؛
- لا تزال هناك فجوات في التنفيذ الكامل، تتطلب استمرار الإصلاحات وتعزيز الوعي لدى الموظفين وتطوير الأنظمة الداخلية والالتزام الكامل باللوائح التنظيمية؛

- يمكن تفسير وضع الحوكمة في البنوك الجزائرية من خلال فهم الجهود التي تُبذل لتحسين أطر الحوكمة وتطبيقها؛
- تحاول البنوك الجزائرية تحسين الحوكمة من خلال تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، لكنها لا تزال تواجه تحديات في التنفيذ الكامل بسبب نقص الموارد والخبرات. من المتوقع أن تؤدي هذه الإصلاحات إلى تحقيق تحسن تدريجي في فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية؛
- تعمل الحوكمة على تحسين جودة الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية، من خلال إنشاء لجان متخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية وتطبيق سياسات واضحة لفصل المهام وتحليل الأحداث التشغيلية؛
- لا تزال بعض البنوك تعتمد على نظم تقليدية لإدارة المخاطر، مما يؤثر على قدرتها في تطبيق آليات الحوكمة بفعالية؛
- تفتقر بعض البنوك إلى نظم شفافة للإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، وعدم وجود إفصاح واضح يضعف من قدرة مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة على تقييم الوضع الحقيقي للمخاطر؛
- تعتمد البنوك على الأنظمة التكنولوجية بشكل كبير، ومع ذلك، تعاني بعض البنوك الجزائرية من ضعف البنية التحتية التقنية، مما يؤثر على قدرتها في مراقبة وتحديد المخاطر التشغيلية في الوقت المناسب؛
- لا يزال الوعي بإدارة المخاطر التشغيلية ضعيفًا في بعض البنوك، مما يجعل من الصعب تعزيز ثقافة بنكية تُركز على تقييم المخاطر والالتزام بالسياسات والإجراءات الوقائية.

ثانيا: التوصيات.

لتطبيق الحوكمة المصرفية بشكل فعال في البنوك الجزائرية، يمكن اتخاذ مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية، تحسين الرقابة، وزيادة الوعي بأهمية إدارة المخاطر. فيما يلي أبرز التوصيات التي يمكن للبنوك الجزائرية تبنيها:

- تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال العمل على تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع البنوك، مع التركيز على الكفاءة الإدارية، الرقابة الداخلية، ومنح الصلاحيات؛
- يجب تعزيز دور الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي من خلال إنشاء لجان مستقلة تركز على تقييم فعالية السياسات والإجراءات. كما ينبغي على البنوك تكثيف عمليات المراجعة الدورية لرصد أي تجاوزات أو ضعف في الرقابة؛

- الاستثمار في التكنولوجيا بتطوير الأنظمة المعلوماتية والأمن لمواجهة المخاطر التقنية المتزايدة؛
- تطوير الكوادر البشرية من خلال إطلاق برامج تدريبية متخصصة لزيادة وعي الموظفين بمخاطر العمليات التشغيلية وكيفية إدارتها؛
- تبني مقررات لجنة بازل بشكل كامل لتعزيز قدرة البنوك الجزائرية على التعامل مع المخاطر؛
- يتوجب على البنوك الجزائرية الامتثال للمعايير الدولية لتطوير سياسات حوكمة فعالة. يساهم هذا الامتثال في تحسين السمعة وتقليل المخاطر؛
- يجب على البنوك الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة لموظفيها في مجال إدارة المخاطر والحوكمة، لتطوير الكفاءات اللازمة لفهم وتطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية. يمكن تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية بالتعاون مع بنوك دولية متخصصة؛
- يجب أن تتمتع وحدات إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية بالاستقلالية الكافية عن الإدارات التنفيذية لضمان موضوعية تقييماتها وتوصياتها. يمكن إنشاء لجان مستقلة لإدارة المخاطر تكون مسؤولة مباشرة أمام مجلس الإدارةة؛
- تحتاج البنوك إلى تحديث أنظمتها التقنية لتعزيز مراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء التشغيلية بشكل فوري. هذا يشمل تبني أنظمة معلوماتية متقدمة لتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر؛
- ينبغي للبنوك أن تعتمد سياسات واضحة للإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمخاطر والضوابط المالية. يتطلب ذلك إعداد تقارير دورية موجهة لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة لضمان الشفافية والمساءلةة؛
- يجب تعزيز ثقافة مؤسسية تُشجع على الإبلاغ عن المخاطر وتقدير أهمية الإدارة الوقائية. يمكن للبنوك تنظيم حملات توعية داخلية لتعريف الموظفين بمبادئ إدارة المخاطر وأهمية الالتزام بها؛
- يتعين على البنوك تطوير سياسات وإجراءات رقابية محددة للتعامل مع المخاطر التشغيلية، تشمل تعريف الأدوار والمسؤوليات وإجراءات الاستجابة للطوارئ. يجب أن تُحدّث هذه السياسات بانتظام لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال؛

ثالثا: آفاق البحث.

على الرغم من الجهد المبذول والسعي الدؤوب لتغطية جميع جوانب الدراسة، إلا أنها قد تحتوي على بعض النقاط التي لم تُناقش بعمق كافٍ، أو لم يتم تسليط الضوء عليها بشكل شامل. هذه الجوانب يمكن أن تشكل محاور لإشكاليات تستحق البحث والدراسة في المستقبل:

- تأثير مستوى تطبيق الحوكمة المصرفية على كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية: دراسة مقارنة بين البنوك الجزائرية والعربية.
- دور الحوكمة المصرفية في تعزيز المرونة التشغيلية للبنوك في مواجهة الأزمات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على البنوك الجزائرية.
- الحوكمة المصرفية كوسيلة لتقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي في البنوك الجزائرية.
- أثر الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر التشغيلية في ظل الأزمات الصحية العالمية: تجربة البنوك الجزائرية في مواجهة جائحة كوفيد-19.
- العلاقة بين الحوكمة المصرفية ومستوى الابتكار المالي في تقليل المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على البنوك الجزائرية.
- دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر التشغيلية الناتجة عن العوامل البشرية: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي الجزائري"

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2010.
2. أحمد سليمان خصاونة، **المصارف الإسلامية (مقررات لجنة بازل، تحديات العولمة، استراتيجية مواجهتها)**، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 118.
3. جعفر هني محمد، حكيم براضية، **دور التصكيك الإسلامي في إدارة السيولة في البنوك الإسلامية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
4. حاتم بن صلاح أبو الجدائل، **رأس المال البشري: مفهومه وتحليله وقياسه**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2012.
5. حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحيالي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
6. خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
7. خديجة خالدي، عبد الرزاق بن حبيب، **نماذج وعمليات البنك الإسلامي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
8. ريهام ممدوح شلبي، **حوكمة الشركات**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2023.
9. طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد– إدارات –شركات– بنوك**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
10. سمير عبد الحميد رضوان حسن، **المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، دار النشر، عمان، الأردن، 2005.
11. سمير محمد عبد العزيز، **التصديات وإدارة النقود والبنوك في إطار عالمية القرن الحادي والعشرين (الصناعة المالية الحديثة والخدمات التجارة التربية)**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006.

12. عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

13. عبد الصبور عبد القوي علي مصري، **التنظيم القانوني لحوكمة الشركات**، ط1، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2012.

14. عبد العظيم بن محسن الحمدي، **حوكمة الشركات**، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020.

15. عز حسين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع**، جدة السعودية،2007،

16. غالم عبد الله، **العولمة المالية والأنظمة المصرفية العربية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

17. محمد أبو النصر مدحت، **الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

18. محمد جاد الله، **إدارة المخاطر المصرفية**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2015.

19. محمد خضر شيراز، **منهجيات الإدارة العامة**، دار الأكاديمية للطباعة والنشر، لندن، 2022.

20. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

21. نبيل حشاد، **دليلك إلى اتفاق بازل II (المضمون – الأهمية – الأبعاد)**، موسوعة بازل الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2004.

22. نوري موسى شقيري وآخرون، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.

II. الأطروحات والمذكرات:

23. أسماء طهراوي، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014.

24. أم الخير حمودة، **دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية– دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2021.

25. أمير أيت عكاش، **تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2013.

26. أميرة بن مخلوف، **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي "دراسة حالة عينة من المصارف التجارية العاملة في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016.

27. البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي– دراسة حالة: مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2016.

28. حياة نجار، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل– دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014.

29. زبير عياش، **تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2011.

30. زهرة لعروسي قرين، **دور إدارة مخاطر الائتمان المصرفي في اتخاذ القرارات الائتمانية لدى البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2017.

31. صونيا جواني، **أثر المخاطر المالية على كفاية رأس المال في البنوك التجارية–دراسة قياسية لعينة من البنوك السعودية خلال الفترة 2008–2021**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024.

32. سارة بركات، **دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة المصرفية– دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

33. شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية في المصارف السورية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011.

34. عبد الرحمن بوطيبة، **تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية–دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر،2017.

35. عبد القادر بادن، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفي: الإشارة إلى حالة الجزائر**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2008

36. عقبة قطاف، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.

37. عمر علي عبد الصمد، دور **المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات –دراسة ميدانية–**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

38. منار حنينة، **المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتطبيقاتها في الجزائر**، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة قسنطينة، 2014.

39. ميرة عثماني، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر"**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2012.

III. الملتقيات والمؤتمرات:

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

41. 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 لتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06- 07 ماي 2012.

42. حسين بلعجوز، **إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها**، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة– مخاطر– تقنيات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، جوان 2005.

43. زهية موساوي، خديجة خالدي، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي08-09 مارس 2005.

44. شعبان فرج، **العمليات المصرفية وإدارة المخاطر**، ندوة حول المخاطر المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014.

45. عبد القادر بريش، **مقررات بازل (03) ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والمصرفي العالمي**، الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي 19- 20 نوفمبر 2013.

46. عبد القادر مغربي، **حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية ودورها في إرساء استراتيجيات التنمية المستدامة**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016.

47. عبد الناصر سيد درويش، **إطار مقترح في استراتيجية تخطيط تدقيق الحسابات الخارجية بشأن المخاطر في البنوك التجارية الأردنية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة اليرموك الأردن، يومي: 17-16 ابريل، 2007.

48. مفتاح صالح، فريدة معارفي، **المخاطر الائتمانية (تحديدها – قياسها – إدارتها و الحد منها)**، المؤتمر العلمي السنوي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 16- 18 ابريل 2007.

IV. المقالات، المجلات والدوريات:

49. أسامة بوشريط، **آليات إدارة السياسة النقدية من طرف بنك الجزائر مع البنوك الإسلامية في ضوء القانون النقدي والمصرفي الجديد**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد02، 2023.

50. الطاهر محمد أحمد علي، **أثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية في المؤسسات الخدمية السودانية**، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد03، العدد02، 2021.

51. أمينة سماعين فراقي، **الأحكام الخاصة بجرائم قانون النقدي والمصرفي رقم 23-09**، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 08، العدد 01، 2024.

52. جلول شرارة، ليلى أسمهان بقبق، **العملات الرقمية للبنوك المركزية: تحديات ومتطلبات الدينار الرقمي الجزائري في ظل القانون النقدي والمصرفي 23-09**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 06، العدد02، 2023.

53. حمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 09، 2009.

54. حمزة غربي، عيسى بدروني، **مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد01، 2021.

55. حياة نجار، **اتفاقية بازل III وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد13، 2013.

56. رفيدة قمر الدولة، محمد إبراهيم، محمد عوض الكريم الحسين، **سبل التحوط من المخاطر التشغيلية لأنشطة التمويل الأصغر: دراسة حالة مصرف السودان ومؤسسات التمويل الأصغر بولاية الجزيرة**، مجلة السودان الأكاديمية للبحوث والعلوم، المجلد 7، العدد16، السودان، 2020.

57. سامية خرخاش، العيد فراحتية، وهيبة زلاقي، **حوكمة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في إطار مخططها الاستراتيجي 2017 -2022 الاستراتيجي**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد08، العدد01، 2021.

58. سعيدة بغريش، **أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد03، 2020.

59. سليمان ناصر، **المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 14، العدد 14، 2014.

60. صبرينة صالحي، **دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 3، 2021.

61. طلال زغبة، محاد عريوة، **أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية -التجارية البنوك من عينة دراسة-**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد01، 2021.

62. عبد الحميد كموش، **أثر ممارسات حوكمة الشركات على التعثر المالي للشركات**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13، العدد01، 2020.

63. عبد الرزاق حمادي، مليكة كركار، **الحوكمة المصرفية في الجزائر على ضوء أحكام القانون النقدي والمصرفي الجديد رقم 23-09**، مجلة أفـاق للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد02، 2024.

64. عبد العظيم بن محسن الحمدي، **حوكمة الشركات**، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020.

65. عبد القادر بريش، زهير غراية، **مقررات بازل (03) ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والمصرفي العالمي**، مجلة الاقتصاد والمالية، 2015.

66. عدنان محريق، **أساليب قياس مخاطر التشغيل وفق اتفاق بازلII**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد08، 2015.

67. عز الدين نايف عنانزه، محمد داود عثمان، **تقييم مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية الأردنية**، مجلد 6، العدد12، جامعة البصرة، العراق، 2014.

68. عزوز مخلوفي، هيبة قواسمية، **نحو إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية** ، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، 2019.

69. عمار عريس، مجدوب بحوصي، **تعديلات مقررات لجنة بازل وتحقيق الاستقرار المصرفي**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد01، 2017.

70. فائزة لعراف، **المداخل الحديثة لقياس وإدارة المخاطر التشغيلية بالبنوك مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد5، العدد7، 2012.

71. فراح كبير، محمد الحبيب مرحوم، **واقع السياسات الاحترازية للبنوك الجزائرية على ضوء إصلاحات القانون النقدي والمصرفي 23-09**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 09، العدد01، 2024.

72. فاطمة الزهراء بوقطة، **المركز القانوني للمجلس النقدي والمصرفي في ظل القانون النقدي والمصرفي رقم 23-09**، مجلة دفاتر الحقوق والعلوم السياسية، المجلد04، العدد02، 2024.

73. فطيمة الزهرة نوي، حدة رايس، **دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، العدد 03.

74. فوزي لوالبية، مجيد نبو، **دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر**، دراسات اقتصادية، المجلد15، العدد1، 2021.

75. ليلى غضبان، **مبادئ حوكمة الشركات – دراسة حالة الجزائر**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد02، 2022.

76. محمد بن زريق، **اعتماد عمليات الصيرفة الإسلامية وتعزيز الدور الرقابي أهم مستجدات القانون النقدي والمصرفي 23-09**، مجلة دفاتر الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 04، العدد02، 2024.

77. مصطفى دنفير، **القانون النقدي والمصرفي الجزائري الجديد والمقتضيات الشرعية للصيرفة الإسلامية**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 11، العدد 1، جامعة سطيف، جوان2024.

78. مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد22، العراق، 2013.

79. مليك محمودي، صباح زروخي، طاهر بعلة، **الحوكمة في البنوك الجزائرية بين متطلبات تطبيقها وواقع تبني مبادئها**، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد01، 2020.

80. نور الدين بربار، محمد هشام قلمين، **تحديات إرساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، 2014.

81. ياسر تاج السر، لبنى محمد حسن، **آليات الحوكمة المصرفية ودورها في تخفيض مخاطر التشغيل: دراسة ميدانية لعينة من المصارف السودانية**، مجلة كلية التجارة العلمية، الجلد01، العدد01، جامعة النيلين،2015.

المراجع باللغة الأجنبية.

I. Books:

1. *Acharya Viral, Matthew Richardson, "**Restoring Financial Stability: How to Repair a Failed System**", John Wiley & Sons, 2009.*
2. *Alan Morrison, William Wilhelm, "**Investment Banking: Institutions, Politics, and Law**", Oxford University Press, 2007.*
3. *Alexander Kostyuk, Udo Braendle, Umesh Pandey**, Corporate Governance and Risk Management in Financial Institutions**, Springer International Publishing, 2018.*
4. *Alfred Chandler, **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**, Harvard University Press, 1977.*
5. *Allen Berger, Philip Molyneux, & John Wilson, "**The Oxford Handbook of Banking**", Oxford University Press, 2014.*
6. *Allen Franklin, Douglas Gale**, "Comparing Financial Systems",** MIT Press, 2000.*
7. *Amine Tamazi, **Risques Bancaire**, la Réglementation Financière et Réglementation Prudentielle, AVF, Paris, 1996.*
8. *Anne Marie Percie, **Risques et contrôle de risque**, Economica, Paris, 1999.*
9. *Ansie Ramalho, **King IV Report on Corporate Governance for South Africa**, Institute of Directors in Southern Africa, 2016.*
10. *Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett, "**Financial Institutions Management: A Risk Management Approach**", McGraw-Hill Education, 2017.*
11. *Antoine Sandi, Audit et Contrôle Interne Bancaire, Afges, paris, 2002.*
12. *ASX Corporate Governance Council**,** **Corporate governance principles and recommendations**, (4th edition), ASX, Australia, February 2019.*
13. *Aven, Terje, **" Risk Analysis"**, John Wiley & Sons, New York, 2015.*
14. *Basel Committee on Banking Supervision, **Basel III: Finalising post-crisis reforms**, Bank for International Settlements, December 2017.*
15. *Basel Committee on Banking Supervision**, Basel III: Monitoring Report**, Bank for International Settlements, March 2024.*
16. *Basel Committee on Banking Supervision**, Basel III: the net stable funding ratio**, Bank for International Settlements, 2014**.***
17. *Basel Committee on Banking Supervision, **"Corporate Governance Principles for Banks"**, Bank for International Settlements, 2015.*

18. *Basel Committee on Banking Supervision,* ***International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. Basel****, Bank for International Settlement, Switzerland, 2004.*
19. *Basel Committee on Banking Supervision,* ***"Principles for the Sound Management of Operational Risk",*** *Bank for International Settlements, 2011.*
20. *Basel Committee on Banking Supervision,* ***Sound Practice for the Management and Supervision of Operational Risk****, Bank for International Settlements, July 2011.*
21. *Benton Gup, "****Corporate Governance and Banking****", Edward Elgar Publishing, 2007.*
22. *Bernard Barthélemy, Philippe Courrèges,* ***"Gestion des Risques: Methode d'Optimisation Globale****", Éditions d'Organisation, Paris, 2004.*
23. *Bhat Security,* ***Analysis & Portfolio Management****, Excel books, New Delhi, 2008.*
24. *Bob Tricker, "Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices", Oxford University Press, 2019.*
25. *Brian Cheffins, Corporate Ownership and Control: British Business Transformed, Oxford University Press, 2008.*
26. *Christine Mallin,* ***"Corporate Governance",*** *Oxford University Press, 2018.*
27. *Christopher Wood, "* ***The Bubble Economy: Japan's Extraordinary Speculative Boom of the '80s and the Dramatic Bust of the '90s"****, The Atlantic Monthly Press, 1992.*
28. *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,* ***"convergence internationale de mesure et des normes De fonds propres",*** *banque des règlements internationaux, Suisse, Juin 2006.*
29. *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,* ***"Vue d'Ensemble Du Nouvel Accord de Bale Sue les Fonds Propres****", des règlements internationaux, Suisse, Avril 2003.*
30. *Constantin Zopounidis, Emilios Galariotis,* ***Quantitaive Finanacial Risk Management: Theory and Practice****, New Jersy, 2015.*
31. *Corporate Governance Institute,* ***"Bank Governance Practices,"*** *CGI Publications, 2019.*
32. *David Crowther, Shahla Sefie,* ***Corporate governance and risk management****, ventus publishing, Danemark, 2010.*

33. *Edward Freeman., "**Strategic Management: A Stakeholder Approach**", Boston, 1984.*
34. *European Central Bank, "**Annual Report on Supervisory Activities**", ECB Publications, 2020.*
35. *European Banking Authority, "**Risk Assessment Report**", EBA Publications, 2021.*
36. *Financial Stability Board, "**Charter of the Financial Stability Board**", G20 Summit, 2009.*
37. *Financial Stability Board, "**Reducing the Moral Hazard Posed by Systemically Important Financial Institutions**", FSB Publications, 2010.*
38. *Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, & Laurent Rousseau, **Contrôle interne: concepts, réglementation cartographie des risques, guide d'audit de la fraude**, Ed. Maxima, Paris, 2006.*
39. *financial stability instutitute, **Principles for operational resilience – Executive Summary,** bank for international settlements, 2021.*
40. *Frank Werner, James Stoner, **Modern Financial Managing Continuty and Change**, 3rd edition, Freeload Press, Minnesota, 2007.*
41. *Frederic Mishkin, "The Economics of Money, Banking, and Financial Markets", Pearson, 2016.*
42. *Gerard Caprio, Ross Levine**, "Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations",** Financial Sector Governance: The Roles of the Public and Private Sectors, 2002.*
43. *Gerhand Schroeck, **Risk Management and Value**, Wiley Finances, USA, 2002.*
44. *Giuliana birindelli, paola ferretti, "**Operational risk management in banks: regulatory, organisational and strategic issues**", Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial, 2017.*
45. *Group of Twenty, "**The Global Plan for Recovery and Reform**", G20 Summit, 2009.*
46. *Group of Twenty, "**Progress Report on the G20 Commitments on OTC Derivatives**", G20 Summit, 2011.*
47. *Heidi Mandanis Schooner, Michael Taylor, "**Global Banking Regulation: Principles and Policies**", Oxford University Press, 2010.*
48. *Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic**," Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk"**, D.C: World Bank Publications, Washington, 2009.*

49. *Hyun Song Shin, " **Risk and Liquidit**", Oxford University Press, 2019.*
50. *IAIS, Insurance Core Principles, Standards, **Guidance and Assessment Methodology**, International Association of Insurance Supervisors, 2014.*
51. *IFC, Corporate Governance Handbook for Small and Medium-Sized Enterprises, International Finance Corporation, 2011.*
52. *Imam Wahyudi, **Risk Management for Islamic Banks: Recent Developments from Asia and the Middle East**, John Wiley And Sons, Singapore, 2015.*
53. *International Corporate Governance Network, **ICGN Global Governance Principles**, ICGN, London, 2021.*
54. *International Monetary Fund, "**Sound Practice in Banking Supervision: A Comprehensive Framework**", IMF Publication, 2018.*
55. *Jill Solomon, **"Corporate Governance and Accountability"**, John Wiley & Sons Inc, New York, 2020.*
56. *Joel Bessis, **"Gestion des risques et gestion actif-passif des banques"**, Edition Dalloz, France, 1995.*
57. *Joël Bessis,"**Risk Management in Banking. Chichester"**, Wiley, West Sussex, 2015.*
58. *John Hull, "**Risk Management and Financial Institutions**", Wiley, 2015.*
59. *John Fraser, Betty Simkins, & Kristina Narvaez, " **Implementing Enterprise Risk Management**", Wiley, New York, 2015.*
60. *Jonathan Beaty**,** Samuel Gwynne**, " the Outlaw Bank: A Wild Ride into the Secret Heart of BCCI",** Random House, 1993.*
61. *Lam James**, "Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls"**, Wiley, New York, 2017.*
62. *Lucian Bebchuk., Jess Fried, "**Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation"**, Harvard University Press, 2004.*
63. *Lucia Quaglia., "**The Politics of Regime Complexity in International Derivatives Regulation**", Oxford University Press, 2019.*
64. *Mary Keegan, **"Management of Risk Principles and Concepts"**, The Orange Book, working Papers, October 2004.*
65. *McKinsey Report, "**Operational Resilience in Banking",** McKinsey & Company, 2020.*
66. *Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, "**Risk Governance"**, McGraw-Hill, 2014.*

67. *Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, **"The Essentials of Risk Management"**,McGraw-Hill, 2006.*
68. *Michael Ong, **The Basel Handbook: A Guide for Financial Practitioners**, Risk Books, 2006.*
69. *Michael Pohl, **Occasional Paper No 14 Basel III liquidity monitoring tools**, Financial Stability Institute, Bank for International Settlements, 2017.*
70. *Michael Power, **"Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management"**, Oxford University Press, 2007.*
71. *Nigel Smith, **Managing Risk In Construction Projects**, E2, Blackwell publishing, UK, 2006.*
72. *Oliver Williamson, "**The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**", Free Press, New York:, 1985.*
73. *Organization for Economic Co-operation and Development, **"Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes"**, OECD Publishing, 2013.*
74. *Organization for Economic Co-operation and Development, **G20/OECD Principles of Corporate Governance,** OECD Publishing, 2015.*
75. *Organization for Economic Co-operation and Development, **OECD Guidelines for Multinational Enterprises,** OECD Publishing, 2020.*
76. *Organization for Economic Co-operation and Development, "**OECD Principles of Corporate Governance.**" OECD Publishing, 2004.*
77. *Organization for Economic Co-operation and Development, **Principles for Transparency and Accountability in Non-Profit Organizations,** OECD Publishing, 2010.*
78. *Paul Frentrop, **"A History of Corporate Governance: 1602-2002"**, Deminor, Amsterdam, 2003.*
79. *Paul Hopkin, **Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating, and Implementing Effective Risk Management**, Kogan,USA,2017.*
80. *Philippe Monnier, Sandrine Mahier, **les technique bancaires pratiques-applications corrigées**, 4° édition, Dunod, Paris, 2013.*
81. *Rachida Hennani, **De Bale I à Bale III: les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient**, LAMETA, Montpellier, France, 2015.*
82. *Richard Leblanc, "**Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice**," John Wiley & Sons, New York, 2010.*

83. *Richard Leblanc, "**The Handbook of Board Governance**", Wiley, New York, 2016.*

84. *Sarbanes-Oxley Act, Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act., SEC,2002.*

85. *Stephen Bainbridge, "**The New Corporate Governance in Theory and Practice**", Oxford University Press, 2008.*

86. *Stijn Claessens, Burcin Yurtoglu, "**Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey**", World Bank Publications, Washington, 2013.*

87. *Sylvie De Coussergues, **Gestion de la Banque : du Diagnostic à la Stratégie,** Dunod, Paris, 2002 .*

88. *Thomas Clarke, "**International Corporate Governance**", Routledge, New York, 2017.*

89. *Thomas Ho, Sang Bin Lee, "**oxford guide to financial modeling application for capital markets, corporate finance.risk management. And financial instutions**", Oxford university press، new York, 2004.*

90. *Thomas Hoffman, "**Principles of Financial Regulation: Analysis and Applications**", Cengage Publishing, Boston, 2019.*

91. *Tommaso Palermo, Mike Power, & Simon Ashby, "**The Governance of Risk",** Oxford University Press, 2017.*

92. *Vikram Mahidhar, **Disarming the Value Killers A Risk Management Study**, Deloitte Research Study, Swiss, 2005.*

93. *World Bank, "**Corporate Governance of Banks in Emerging Markets,**" World Bank Publications, Washington, 2014.*

94. *World Bank, "**Global Financial Development Report 2016: Corporate Governance of Banks**", World Bank Publications, Washington, 2016.*

II. <u>Thesis</u>:

95. *Anthony Abdalnor Pishay, "**The fall of Enron and its implications on the accounting profession**", Master Thesis, California State University, San Bernardino, 2003.*

96. *David Pyle, **Bank Risk Management: Theory**, Research program in finance working paper, University of California, Berkeley, 1997.*

III.<u>Articles:</u>

97. *Archie Carroll, Kareem Shabana, "**The Business Case for Corporate Social Responsibility**", International Journal of Management Reviews, vol 12, n 01, 2010.*

98. *Armand Pujal,* ***De Cooke a Bale II****, Revue d'économie financière, n° 73, 2003.*

99. *Arner Douglas, Janos Barberis, Ross Buckley,* ***"FinTech, RegTech, and the Reconceptualization of Financial Regulation",*** *Northwestern Journal of International Law & Business, vol. 37, 2017.*

100. *Bank for International Settlements,* ***"Central Bank Cooperation and Coordination****",BIS Quarterly Review, 2014.*

101. *Daoud Barkat,* ***Réforme Mc Donough dans les Pays en Développement, L'option des Agences de Notation****, Revue Banque & Marché, n° 6, Novembre – Décembre 2002.*

102. *Ihsan Alam Khan, & Other,* ***Determinants of Credit Risk and Operational Risk in Banking Sector Evidence from Pakistani Banking Sector****, Journal of Financial Risk Management, Vol.12 No.1, March 2023.*

103. *Jay Barney,* ***"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"****, Journal of Management, vol 17, no 01, 1991.*

104. *Jeroen Kraaijenbrink, Aard Groen,* ***"The resource-based view: A review and assessment of its critiques",*** Journal of Management*, vol36, no 01, 2010.*

105. *John Coate.,* ***"The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act",*** *Journal of Economic Perspectives, 2007.*

106. *Jonathan Macey, Maureen O'Hara,* ***"The Corporate Governance of Banks",*** *Economic Policy Review, Federal Reserve Bank of New York, 2003.*

107. *Kathleen Eisenhardt,* ***"Agency theory: An assessment and review",*** *Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, 1989.*

108. *Larry Ribstein,* ***"Market vs. Regulatory Responses to Corporate Fraud: A Critique of the Sarbanes-Oxley Act of 2002"****, Journal of Corporation Law, 2002.*

109. *Luc Laeven., Ross Levine,* ***"Bank Governance, Regulation and Risk Taking"****, Journal of Financial Economics, 2009.*

110. *Marco Becht., Patrick Bolton., & Ailsa Roell,* ***"Why Bank Governance Is Different"****, Oxford Review of Economic Policy, 2011.*

111. *Michael Jensen, William Meckling,* ***"Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure",*** *Journal of Financial Economics, Vol.03, No. 04, 1976.*

112. *Peter Miller, Liisa Kurunmäki & Ted O'Leary,"* ***Accounting, Hybrids and the Management of Risk"****, the Centre for Analysis of Risk and Regulation at*

the London School of Economics and Political Science, no: 40, London, November 2006.

113. *Peter Thompson, "**The Libor Scandal: Mediation and Information Issues**", PERC Papers No. 15, Goldsmiths, University of London, February 2016.*

114. *Renee Adams, Hamid Mehran, "**Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies**",Journal of Financial Intermediation, 2012.*

115. *Thomas Donaldson, Lee Preston, "**The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications",** Academy of Management Review, vol 20, no 01, 1995.*

116. *Woochan Kim, " **Corporate Governance: Upholding Transparency, Accountability, and Ethical Standards** ", Business Studies Journal, Volume 15, Issue 4, London, 2023.*

IV. Reports:

117. *Cadbury Report, "**The Financial Aspects of Corporate Governance",** Gee Publishing, London, 1992.*

118. *Corporate Governance Institute, "**Corporate Governance: Definition and Best Practices",** US Corporate Governance Institute Report, 2019.*

119. *Federal Reserve Bank**., "Operational Risk Management: Concepts and Practices",** Federal Reserve Bank Report, 2003.*

120. *Global Reporting Initiative, "**GRI Standards: Sustainability Reporting Guidelines**", GRI, Amsterdam, 2020.*

121. *King IV Report on Corporate Governance for South Africa, Institute of Directors in Southern Africa, 2016.*

122. *U.S. Securities and Exchange Commission, **The Securities Exchange Act of 1934**, SEC Report, 2012.*

123. *World Bank Report, "**Corporate Governance: A Framework for Implementation**", World Bank, Washington, 1999.*

124. *World Bank Report, **Held by the Visible Hand: The Challenge of SOE Corporate Governance for Emerging Markets,** World Bank, Washington, 2006.*

125. *World Bank Report, "**Operational Risk Management in the Financial Sector",** World Bank, Washington, 2008.*

V. Internet Sites:

126. *Adv Hemant More, **Corporate Governance: Its Meaning, History, and Elements**, October 2024, Retrieved from:*

https://thelegalquotient.com/corporate-laws/companies-act/corporate-governance-its-meaning-history-and-elements/5202/.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان باللغة العربية.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

~~~ استبيان ~~~

اسم البنك: .....

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه، تسعى الباحثة من خلال دراسة تتمثل في: **دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية –دراسة عينة من البنوك الجزائرية–** إلى معرفة دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية من خلال مدى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، والتعرف على المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها.

يساهم حرصكم على تقديم البيانات الكافية بكل دقة وموضوعية في تحقيق غاية هذا البحث، لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، نظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال، علما بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

الباحثة: بن السيلت زينب

القسم الأول: قياس متغيرات الدراسة

تفضلوا بوضع علامة (X)في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم.

المحور الأول: مبادئ الحوكمة المصرفية

	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولا: كفاءة وأهلية أعضاء مجلس الإدارة						
01	يعتمد البنك في تشكيل أعضاء مجلس الإدارة على إطارات جامعية ذو كفاءات عالية.					
02	تساهم المعرفة الكافية بالقوانين في الإدارة الجيدة لشؤون البنك.					
03	يتحمل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية الحفاظ على مصالح البنك.					
04	تساهم الدراية الكافية بمبادئ الأنشطة المالية في سلامة الموقف المالي للبنك.					
05	وضع مجلس الإدارة لهيكل تنظيمي واضح يساهم في تطوير قدرة البنك.					
ثانيا: منح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية						
01	يتم الفصل بين الوظيفة التنفيذية والعضوية لمجلس الإدارة لتخطيط الأهداف.					
02	تحقق الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين الأهداف المسطرة للبنك.					
03	توفير الحماية للموظفين الذين يعدون تقارير عن الممارسات غير القانونية.					
04	يتم العمل وفق المعايير على تطبيق السياسات المسطرة من طرف مجلس الإدارة.					
05	يتم توزيع المسؤوليات بشكل واضح بما يخدم مصلحة الجميع.					
ثالثا: نظام فعال للرقابة الداخلية						
01	توفير أنظمة رقابية فعالة تتلاءم مع كافة الأطراف لمحاربة الفساد المالي والإداري.					
02	الالتزام بتطبيق معايير المراجعة والتدقيق.					
03	اعتماد أراء المراجعين الداخليين في الحكم على كفاءة الرقابة الداخلية.					
04	وجود اتصال دائم بين مجلس الإدارة ولجان التدقيق للاطلاع على التغيرات التي تحدث في البنك.					
05	استعمال مخرجات لجان لتدقيق في الوقت المناسب بأسلوب فعال لتحسين الأداء.					

06	وجوب توفر المؤهلات العلمية والعملية للجان التدقيق الداخلين.					
رابعا: مراقبة المخاطر						
01	الاعتماد على خطط استراتيجية وقائية شاملة ومستقبلية لإدارة المخاطر.					
02	تشكيل لجنة مختصة بإدارة المخاطر ذات مؤهلات عالية.					
03	تضع لجنة إدارة المخاطر هيكل تنظيمي لتسهل عملية الاتصال المباشر بمجلس الإدارة.					
04	توافر أنظمة متطورة فعالة لإدارة المخاطر.					
05	الاتصال الدائم بمجلس الإدارة يسرع من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.					
06	استقلالية لجنة إدارة المخاطر في ممارسة أعمالها لإنجاح أدائها.					
خامسا: توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف						
01	تصميم نظام منح مكافآت وتعويضات يتصف بالشفافية والعدالة .					
02	تشكيل لجان مختصة لمراجعة نظام المكافآت والحوافز.					
03	المراجعة الدورية لنظام المكافآت والحوافز لتطويره إذا لازم الأمر.					
04	ضرورة توافق نظام المكافآت والحوافز مع سياسات البنك.					
05	يساهم نظام المكافآت والحوافز في استقرار ولاء الموظفين.					
سادسا: الإفصاح والشفافية						
01	الالتزام بسياسة الإفصاح والشفافية عن جميع المعلومات ذات الأهمية في الوقت المناسب.					
02	وضع اسس واليات يتم من خلالها الفصل بين المعلومات المالية وغير المالية.					
03	ضرورة الإفصاح عن جميع بنود القوائم المالية بشفافية.					
04	تمتع انظمة البنك بالقوة والشفافية يزيد من مصداقية البنك					
سابعا: الالتزام بالقوانين والتعليمات						
01	يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية التأكد من مدى التزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.					
02	تطبيق نظام اخلاقيات وسلوك العمل بعدالة وشفافية.					
03	الاخذ بعين الاعتبار جوانب الاخلاقيات وسلوك العمل عند وضع سياسات التعيين والترقيات للموظفين.					
04	تشجع الموظفين على الالتزام بالأمانة والمصداقية في إعداد التقارير المالية.					

المحور الثاني: المخاطر التشغيلية

	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولا: مخاطر الأنظمة المعلوماتية						
01	عدم كفاءة البرمجيات المستخدمة في أداء المعاملات.					
02	نقص في الأنظمة التكنولوجية					
03	وجود خلل أو عطل في الأجهزة المستخدمة.					
04	نقص الأمان والحماية للأنظمة المعلوماتية.					
ثانيا: مخاطر العنصر البشري						
01	إساءة استعمال ممتلكات البنك.					
02	التحايل على القانون واللوائح التنظيمية.					
03	الخروج عن سياسات البنك من قبل مسؤوليه.					
04	التواطؤ في إعداد التقارير الخاطئة عن وضعية البنك.					
05	عدم احترام الموظفين لأخلاقيات العمل والمهنة.					
ثالثا: مخاطر العمليات الداخلية						
01	ضعف أو عجز في الإجراءات والسياسات الإدارية والتنظيمية.					
02	تجاوز الحدود والاذونات لتنفيذ العمليات.					
03	الخطأ في تسجيل العمليات والتسويات والتأكيدات.					
04	وجود خلل في أنظمة الرقابة الداخلية.					
05	وجود أخطاء بسبب إهمال في إدخال البيانات.					
رابعا: مخاطر الأحداث الخارجية						
01	عدم وجود استقرار سياسي واقعيا كان أو محتملا.					
02	إساءة استعمال الممتلكات من أطراف خارجية.					
03	خسائر نتيجة أضرار تلحق بالموجودات المادية جراء كوارث طبيعية.					
04	الابتزاز او التحايل عن القوانين من اطراف خارجية.					

05	التغيير في القوانين الجزائرية بما يوثر على قدرة البنك على مواصلة عمله.					

القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

المؤهل العلمـي			
ثانوي		جامعي	
مهني		دراسات عليا	
أخرى			
الوظيفة			
مدير		عضو مجلس الإدارة	
مراجع حسابات		مدير إدارة المخاطر	
مدقق داخلي		أخرى	

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة باللغة الفرنسية.

Université Mohamed Boudiaf de M'sila
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences financières et comptables

Nom de la banque : .....

Questionnaire

Madame, Monsieur,

*Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat, la chercheuse mène une étude intitulée : **« Le rôle de la gouvernance bancaire dans la réduction des risques opérationnels dans les banques commerciales - Étude d'un échantillon de banques algériennes »**. Cette étude vise à évaluer dans quelle mesure l'application des principes de gouvernance bancaire contribue à la réduction des risques opérationnels dans les banques commerciales algériennes, tout en identifiant les risques opérationnels auxquels ces banques font face.*

Votre engagement à fournir des informations précises et objectives est essentiel pour atteindre les objectifs de cette recherche. Nous vous invitons à répondre aux questions du questionnaire, en tenant compte de votre expertise dans ce domaine. Veuillez noter que les données collectées seront utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique et resteront strictement confidentielles.

La chercheuse: Ben Seilat Zineb

Première section : Mesure des variables de l'étude

Veuillez cocher (X) la case qui correspond à votre avis.

Premier axe : Principes de gouvernance bancaire

	Énoncé	ntièremen d'accord	D'accor	Neutre	Pas d'accor	Pas du tout d'accord
Premièrement : Compétence et qualification des membres du conseil d'administration						
01	La banque s'appuie sur des cadres universitaires hautement qualifiés pour former son conseil d'administration.					
02	Une connaissance suffisante des lois contribue à une bonne gestion des affaires de la banque.					
03	Les membres du conseil d'administration sont responsables de la préservation des intérêts de la banque.					
04	Une maîtrise des principes des activités financières contribue à la solidité de la situation financière de la banque.					
05	La mise en place par le conseil d'administration d'une structure organisationnelle claire contribue au développement de la capacité de la banque.					
Deuxièmement : Attribution des responsabilités et pouvoirs pour atteindre les objectifs stratégiques						
01	Une séparation est assurée entre les fonctions exécutives et les membres du conseil d'administration dans la planification des objectifs.					

02	Les pouvoirs accordés aux responsables permettent d'atteindre les objectifs fixés par la banque.					
03	Une protection est assurée pour les employés signalant des pratiques illégales.					
04	Les normes sont respectées dans l'application des politiques définies par le conseil d'administration.					
05	Les responsabilités sont clairement réparties pour servir l'intérêt général.					
Troisièmement : Système efficace de contrôle interne						
01	Des systèmes de contrôle efficaces adaptés à toutes les parties sont fournis pour lutter contre la corruption financière et administrative.					
02	L'engagement à appliquer les normes d'audit et de révision.					
03	Les avis des auditeurs internes sont pris en compte pour évaluer l'efficacité du contrôle interne.					
04	Une communication constante est assurée entre le conseil d'administration et les comités d'audit pour suivre les évolutions de la banque.					
05	Les résultats des comités d'audit sont utilisés de manière opportune et efficace pour améliorer les performances.					
06	Les qualifications académiques et professionnelles des membres des comités d'audit interne doivent être garanties.					
Quatrièmement : Surveillance des risqué						

01	Des plans stratégiques préventifs, complets et prospectifs sont élaborés pour la gestion des risques.					
02	Un comité spécialisé, composé de membres hautement qualifiés, est créé pour la gestion des risques.					
03	Le comité de gestion des risques met en place une structure organisationnelle pour faciliter la communication directe avec le conseil d'administration.					
04	Des systèmes avancés et efficaces de gestion des risques sont disponibles.					
05	Une communication constante avec le conseil d'administration accélère la prise de décisions appropriées en temps opportun.					
06	L'indépendance du comité de gestion des risques dans l'exercice de ses fonctions garantit la réussite de ses performances.					
Cinquièmement : Alignement des récompenses et incitations avec les objectifs						
01	Un système de récompenses et de compensations caractérisé par la transparence et l'équité est conçu.					
02	Des comités spécialisés sont créés pour examiner le système de récompenses et d'incitations.					
03	Le système de récompenses et d'incitations fait l'objet d'une révision périodique pour l'améliorer si nécessaire.					
04	Il est nécessaire que le système de récompenses et d'incitations soit conforme aux politiques de la banque.					
05	Le système de récompenses et					

	d'incitations contribue à la stabilité de la fidélité des employés.					
Sixièmement : Divulgation et transparence						
01	Un engagement à une politique de divulgation et de transparence de toutes les informations importantes en temps opportun.					
02	Des bases et des mécanismes sont établis pour séparer les informations financières des informations non financières.					
03	Il est nécessaire de divulguer tous les postes des états financiers en toute transparence.					
04	La force et la transparence des systèmes bancaires augmentent la crédibilité de la banque.					
Septièmement : Conformité aux lois et règlements						
01	Le conseil d'administration est responsable de s'assurer que les opérations de la banque sont conformes à toutes les lois en vigueur.					
02	Un système d'éthique et de conduite professionnelle est appliqué avec équité et transparence.					
03	Les aspects d'éthique et de conduite professionnelle sont pris en compte lors de l'élaboration des politiques de recrutement et de promotion des employés.					
04	Les employés sont encouragés à adhérer à l'honnêteté et à la crédibilité dans la préparation des rapports financiers..					

Deuxième axe : Les risques opérationnels

	Énoncé	**Entièrement d'accord**	**D'accord**	**Neutre**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
Premièrement : Risques liés aux systèmes d'information						
01	Inefficacité des logiciels utilisés dans les transactions.					
02	Insuffisance des systèmes technologiques.					
03	Dysfonctionnements ou pannes des équipements utilisés.					
04	Manque de sécurité et de protection des systèmes d'information.					
Deuxièmement : Risques liés aux ressources humaines						
01	Mauvaise utilisation des biens de la banque.					
02	Non-respect des lois et règlements en vigueur.					
03	Dérogations aux politiques bancaires par les responsables.					
04	Complicité dans la rédaction de rapports erronés sur la situation de la banque.					
05	Manque de respect des employés envers l'éthique professionnelle et la déontologie.					
Troisièmement : Risques liés aux opérations internes						
01	Faiblesse ou absence de procédures et politiques administratives et organisationnelles.					
02	Dépassement des limites et autorisations pour effectuer des opérations.					
03	Erreurs dans l'enregistrement, les					

	ajustements et les confirmations des opérations.					
04	Dysfonctionnements dans les systèmes de contrôle interne.					
05	Erreurs dues à la négligence dans la saisie des données.					
Quatrièmement : Risques liés aux événements externes						
01	Instabilité politique réelle ou potentielle.					
02	Mauvaise utilisation des biens par des parties externes.					
03	Pertes résultant de dommages causés aux actifs matériels en raison de catastrophes naturelles.					
04	Extorsion ou non-respect des lois par des parties externes.					
05	Changements dans les lois algériennes affectant la capacité de la banque à poursuivre ses activités.					

Deuxième section : Données personnelles et professionnelles

Qualification académique			
Secondaire		*Universitaire*	
Professionnel		*Études supérieures*	
Autres			
Poste			
Directeur		*Membre du conseil d'administration*	
Auditeur		*Directeur de la gestion des risques*	
Auditeur interne		*Autres*	

الملحق رقم (03): استبيان الدراسة باللغة الانجليزية

Mohamed Boudiaf University, M'sila
Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences
Department of Financial and Accounting Sciences
Bank Name: *.....*

Greetings,

In preparation for a doctoral thesis, the researcher aims to study the role of banking governance in mitigating operational risks in commercial banks, focusing on a sample of Algerian banks. This study seeks to understand the role that banking governance plays in reducing operational risks in Algerian commercial banks through adherence to governance principles and identifying the operational risks they face.

Your commitment to providing accurate and objective data is instrumental to achieving the goal of this research. Therefore, we kindly request you to answer the survey questions, given your expertise in this field. Please note that the data will be used exclusively for scientific research purposes and will be treated with utmost confidentiality.

Thank you for your cooperation.

Researcher: Zineb Ben silette

Section 1: Measuring Study Variables

Please place an (X) in the box that reflects your opinion.

First Axis: Banking Governance Principles

	Statement	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
	First: Competency and Eligibility of Board Members					
01	The bank relies on university-qualified and highly competent individuals to form the board of directors.					
02	Sufficient knowledge of the laws contributes to effective management of bank affairs.					
03	Board members bear responsibility for safeguarding the bank's interests.					
04	Adequate knowledge of financial activities contributes to the bank's financial position stability.					
05	The board of directors establishes a clear organizational structure that helps in enhancing the bank's capabilities					
	Second: Delegation of Responsibilities and Powers to Achieve Strategic Objectives					
01	Separation between the executive function and board membership is implemented to plan objectives.					
02	The powers granted to officials help achieve the bank’s set goals.					
03	Protection is provided to employees who report illegal practices.					
04	Policies outlined by the board are implemented according to standards.					
05	Responsibilities are clearly distributed to serve everyone's interest					

Third: Effective Internal Control System						
01	Effective control systems are provided to combat financial and administrative corruption.					
02	Compliance with auditing and review standards is ensured.					
03	Internal auditors' opinions are relied upon to assess the effectiveness of internal control.					
04	Continuous communication exists between the board of directors and audit committees to monitor changes within the bank.					
05	Audit committee findings are used effectively and timely to improve performance.					
06	Academic and practical qualifications for internal audit committees are required					
Fourth: Risk Monitoring						
01	Reliance on comprehensive, preventive, and future-oriented strategic plans for risk management.					
02	A specialized risk management committee with high qualifications is formed.					
03	The risk management committee establishes an organizational structure to facilitate direct communication with the board of directors.					
04	Advanced and effective systems are provided for risk management.					
05	Continuous communication with the board expedites appropriate decision-making at the right time.					

06	The risk management committee operates independently to ensure its performance					
Fifth: Compatibility of Rewards and Incentives with Objectives						
01	A transparent and fair system for granting rewards and compensations is designed.					
02	Specialized committees are formed to review the reward and incentive system.					
03	Periodic reviews of the reward and incentive system are conducted for improvements if necessary.					
04	The reward and incentive system aligns with the bank's policies.					
05	The reward and incentive system contributes to employee loyalty stability.					
Seventh: Compliance with Laws and Regulations						
01	The board of directors is responsible for ensuring all bank operations comply with applicable laws.					
02	An ethical code of conduct is applied with fairness and transparency.					
03	Ethics and professional conduct are considered when establishing employee recruitment and promotion policies.					
04	Employees are encouraged to commit to honesty and integrity in preparing financial reports.					
Seventh: Compliance with Laws and Regulations						
01	The board of directors is responsible for ensuring all bank operations comply with applicable					

	laws.					
02	An ethical code of conduct is applied with fairness and transparency.					
03	Ethics and professional conduct are considered when establishing employee recruitment and promotion policies.					
04	Employees are encouraged to commit to honesty and integrity in preparing financial reports.					

Axis 2: Operational Risks

	Statement	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
	First: Information Systems Risks					
01	Inefficiency of software used in transactions.					
02	Shortcomings in technological systems.					
03	Malfunctions or breakdowns in the devices used.					
04	Lack of security and protection for information systems.					
	Second: Human Element Risks					
01	Misuse of the bank's assets.					
02	Violation of laws and regulatory guidelines.					
03	Deviations from bank policies by officials.					
04	Collusion in preparing false reports on the bank's status.					
05	Lack of respect for professional and work ethics by employees.					
	Third: Internal Operations Risks					
01	Weakness or inadequacy in administrative and organizational procedures and policies.					
02	Overstepping limits and permissions in executing operations.					
03	Errors in transaction recording, settlements, and confirmations.					
04	Deficiencies in internal control systems.					
05	Errors due to negligence in data entry.					

Fourth: External Events Risks						
01	Lack of actual or potential political stability.					
02	Misuse of assets by external parties.					
03	Losses due to physical asset damage caused by natural disasters.					
04	Extortion or violation of laws by external parties.					
05	Changes in Algerian laws affecting the bank's ability to continue operations.					

Section Two: Personal and Job Information

Academic Qualification			
Secondary		*University*	
Professional		*Postgraduate*	
Other			
Job Position			
Director		*Board Member*	
Auditor		*Risk Management Director*	
Internal Auditor		*Other*	

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة.

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	بن البار موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
02	بيصار عبد الحكيم	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
03	عمران عبد الحكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
04	العابد لزهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2
05	طوبال ابتسام	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2

الملحق رقم (05):نتائج اختبار (*Cronbach's Alpha*) لقياس ثبات الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,794	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,764	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,908	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,809	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,848	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,782	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	*N of Items*
,696	*4*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	*N of Items*
,958	*35*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	*N of Items*
,933	*4*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	*N of Items*
,942	*5*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	*N of Items*
,937	*5*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	*N of Items*
,947	*5*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	*N of Items*
,977	*19*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	*N of Items*
,803	*54*

الملحق رقم (06): نتائج التحليل الإحصائي SPSS اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		M1	M2	M
N		144	144	144
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,6016	3,4557	3,5287
	Std. Deviation	,66765	,77515	,69419
Most Extreme Differences	Absolute	,080	,070	,055
	Positive	,080	,042	,055
	Negative	-,051	-,070	-,051
Test Statistic		,080	,070	,055
Asymp. Sig. (2-tailed)		,025[c]	,081[c]	,200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الاتساق الداخلي

Correlations							
		m1	q1	q2	q3	q4	q5
m1	Pearson Correlation	1	,733**	,837**	,816**	,420**	,589**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q1	Pearson Correlation	,733**	1	,612**	,726**	,226*	,262**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,015	,005
	N	114	114	114	114	114	114
q2	Pearson Correlation	,837**	,612**	1	,779**	,461**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q3	Pearson Correlation	,816**	,726**	,779**	1	,391**	,388**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q4	Pearson Correlation	,420**	,226*	,461**	,391**	1	,295**
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,000	,000		,001
	N	114	114	114	114	114	114

q5	Pearson Correlation	,589**	,262**	,571**	,388**	,295**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,001	
	N	114	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		m1	q6	q7	q8	q9	q10
m1	Pearson Correlation	1	,524**	,605**	,517**	,714**	,627**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q6	Pearson Correlation	,524**	1	,310**	,306**	,428**	,358**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,001	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q7	Pearson Correlation	,605**	,310**	1	,381**	,487**	,486**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q8	Pearson Correlation	,517**	,306**	,381**	1	,395**	,306**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
q9	Pearson Correlation	,714**	,428**	,487**	,395**	1	,477**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
q10	Pearson Correlation	,627**	,358**	,486**	,306**	,477**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		m1	q11	q12	q13	q14	q15	q16
m1	Pearson Correlation	1	,811**	,808**	,699**	,759**	,757**	,704**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q11	Pearson Correlation	,811**	1	,865**	,606**	,619**	,610**	,554**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q12	Pearson Correlation	,808**	,865**	1	,685**	,620**	,630**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q13	Pearson Correlation	,699**	,606**	,685**	1	,598**	,560**	,496**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q14	Pearson Correlation	,759**	,619**	,620**	,598**	1	,647**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q15	Pearson Correlation	,757**	,610**	,630**	,560**	,647**	1	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q16	Pearson Correlation	,704**	,554**	,525**	,496**	,749**	,654**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		m1	q17	q18	q19	q20	q21	q22
m1	Pearson Correlation	1	,497**	,647**	,628**	,667**	,624**	,601**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q17	Pearson Correlation	,497**	1	,437**	,429**	,301**	,452**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q18	Pearson Correlation	,647**	,437**	1	,426**	,448**	,423**	,431**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q19	Pearson Correlation	,628**	,429**	,426**	1	,449**	,473**	,443**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q20	Pearson Correlation	,667**	,301**	,448**	,449**	1	,423**	,307**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114	114
q21	Pearson Correlation	,624**	,452**	,423**	,473**	,423**	1	,434**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114	114
q22	Pearson Correlation	,601**	,421**	,431**	,443**	,307**	,434**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	114	114	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations							
		m1	q23	q24	q25	q26	q27
m1	Pearson Correlation	1	,757**	,815**	,697**	,735**	,579**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q23	Pearson Correlation	,757**	1	,643**	,599**	,458**	,346**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q24	Pearson Correlation	,815**	,643**	1	,529**	,681**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q25	Pearson Correlation	,697**	,599**	,529**	1	,664**	,495**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q26	Pearson Correlation	,735**	,458**	,681**	,664**	1	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
q27	Pearson Correlation	,579**	,346**	,512**	,495**	,621**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations						
		m1	q28	q29	q30	q31
m1	Pearson Correlation	1	,779**	,608**	,647**	,703**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114
q28	Pearson Correlation	,779**	1	,579**	,508**	,485**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114
q29	Pearson Correlation	,608**	,579**	1	,376**	,432**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114
q30	Pearson Correlation	,647**	,508**	,376**	1	,515**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114
q31	Pearson Correlation	,703**	,485**	,432**	,515**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		m1	q32	q33	q34	q35
m1	Pearson Correlation	1	,655**	,400**	,473**	,411**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114
q32	Pearson Correlation	,655**	1	,206*	,248**	,187*
	Sig. (2-tailed)	,000		,028	,008	,046
	N	114	114	114	114	114
q33	Pearson Correlation	,400**	,206*	1	,563**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000	,028		,000	,000
	N	114	114	114	114	114
q34	Pearson Correlation	,473**	,248**	,563**	1	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000		,000
	N	114	114	114	114	114
q35	Pearson Correlation	,411**	,187*	,638**	,690**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,046	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations						
		m2	q36	q37	q38	q39
m2	Pearson Correlation	1	,800**	,823**	,814**	,789**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114
q36	Pearson Correlation	,800**	1	,867**	,728**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114
q37	Pearson Correlation	,823**	,867**	1	,741**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114
q38	Pearson Correlation	,814**	,728**	,741**	1	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114
q39	Pearson Correlation	,789**	,767**	,804**	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations							
		m2	q40	q41	q42	Q43	q44
m2	Pearson Correlation	1	,814**	,864**	,887**	,859**	,841**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q40	Pearson Correlation	,814**	1	,749**	,736**	,738**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q41	Pearson Correlation	,864**	,749**	1	,789**	,780**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q42	Pearson	,887**	,736**	,789**	1	,818**	,769**

	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
Q43	Pearson Correlation	,859**	,738**	,780**	,818**	1	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
q44	Pearson Correlation	,841**	,748**	,750**	,769**	,768**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		m2	q45	q46	q47	q48	q49
m2	Pearson Correlation	1	,690**	,875**	,872**	,881**	,879**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q45	Pearson Correlation	,690**	1	,709**	,630**	,583**	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q46	Pearson Correlation	,875**	,709**	1	,797**	,814**	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q47	Pearson Correlation	,872**	,630**	,797**	1	,816**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q48	Pearson Correlation	,881**	,583**	,814**	,816**	1	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
q49	Pearson Correlation	,879**	,621**	,800**	,823**	,851**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations							
		m2	q50	q51	q52	q53	q54
m2	Pearson Correlation	1	,838**	,886**	,860**	,845**	,850**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q50	Pearson Correlation	,838**	1	,831**	,725**	,721**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q51	Pearson Correlation	,886**	,831**	1	,822**	,813**	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q52	Pearson Correlation	,860**	,725**	,822**	1	,791**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
q53	Pearson Correlation	,845**	,721**	,813**	,791**	1	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
q54	Pearson Correlation	,850**	,732**	,788**	,797**	,829**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (08): نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة.

مؤهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهني	16	14,0	14,3	14,3
	ثانوي	6	5,3	5,4	19,6
	جامعي	51	44,7	45,5	65,2
	عليا دراسات	31	27,2	27,7	92,9
	أخرى	8	7,0	7,1	100,0
	Total	112	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		114	100,0		

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	16	14,0	14,0	14,0
	حسابات مراجع	20	17,5	17,5	31,6
	داخلي مدقق	21	18,4	18,4	50,0
	مجلس عضو الإدارة	10	8,8	8,8	58,8
	إدارة مدير المخاطر	6	5,3	5,3	64,0
	أخرى	41	36,0	36,0	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): نتائج التحليل تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q1	114	4,1579	,58867
q2	114	4,0439	,57052
q3	114	4,0877	,58840
q4	114	3,8947	,65673
q5	114	3,8947	,85568
A1	114	4,0158	,48928
Valid N (listwise)	114		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q6	114	3,9386	,56888
q7	114	3,9474	,78529
q8	114	3,8772	,71816
q9	114	4,0263	,69716
q10	114	3,9035	,75222
A2	114	3,9386	,50773
Valid N (listwise)	114		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q11	114	4,1228	,56663
q12	114	4,1842	,60332
q13	114	4,2105	,69732
q14	114	4,0614	,58423
q15	114	4,0614	,66897
q16	114	3,9737	,63050

A3	*114*	*4,1023*	*,51835*
Valid N (listwise)	*114*		

Descriptive Statistics			
	N	*Mean*	*Std. Deviation*
q17	*114*	*3,8421*	*,83697*
q18	*114*	*4,0263*	*,61631*
q19	*114*	*3,9561*	*,74537*
q20	*114*	*3,9561*	*,70886*
q21	*114*	*4,0000*	*,67836*
q22	*114*	*3,8421*	*,78232*
A4	*114*	*3,9371*	*,52302*
Valid N (listwise)	*114*		

Descriptive Statistics			
	N	*Mean*	*Std. Deviation*
q23	*114*	*4,1667*	*,59372*
q24	*114*	*4,0175*	*,54825*
q25	*114*	*3,9737*	*,73425*
q26	*114*	*3,9211*	*,66711*
q27	*114*	*3,8596*	*,89123*
A5	*114*	*3,9877*	*,55000*
Valid N (listwise)	*114*		

Descriptive Statistics			
	N	*Mean*	*Std. Deviation*
q28	*114*	*4,0614*	*,64197*
q29	*114*	*3,8860*	*,82825*
q30	*114*	*3,9912*	*,73467*
q31	*114*	*4,0351*	*,70309*
A6	*114*	*3,9934*	*,56781*

Valid N (listwise)	*114*		

Descriptive Statistics			
	N	*Mean*	*Std. Deviation*
q32	*114*	*3,9737*	*,79222*
q33	*114*	*4,2105*	*,52333*
q34	*114*	*4,0877*	*,50767*
q35	*114*	*4,2193*	*,57621*
A7	*114*	*4,1228*	*,44154*
Valid N (listwise)	*114*		

Descriptive Statistics			
	N	*Mean*	*Std. Deviation*
q36	*114*	*2,6140*	*,88756*
q37	*114*	*2,5965*	*,89955*
q38	*114*	*2,4912*	*,84399*
q39	*114*	*2,5702*	*,87208*
B1	*114*	*2,5680*	*,79912*
Valid N (listwise)	*114*		

Descriptive Statistics			
	N	*Mean*	*Std. Deviation*
q40	*114*	*2,4386*	*,91240*
q41	*114*	*2,5614*	*,89279*
q42	*114*	*2,5439*	*,93260*
Q43	*114*	*2,4737*	*,92373*
q44	*114*	*2,5263*	*,94270*
B2	*114*	*2,5088*	*,82960*
Valid N (listwise)	*114*		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q45	114	2,2193	,79555
q46	114	2,4211	,90127
q47	114	2,4298	,94043
q48	114	2,4298	,92142
q49	114	2,4386	,93160
B3	114	2,3877	,80366
Valid N (listwise)	114		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q50	114	2,2018	,96101
q51	114	2,3684	,91461
q52	114	2,4123	,98494
q53	114	2,2456	,93659
q54	114	2,3158	1,01594
B4	114	2,3088	,87569
Valid N (listwise)	114		

الملحق رقم (10): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	m1[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: m2			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661[a]	,437	,432	,57890

a. Predictors: (Constant), m1

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,151	1	29,151	86,988	,000[b]
	Residual	37,533	112	,335		
	Total	66,685	113			

a. Dependent Variable: m2

b. Predictors: (Constant), m1

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,089	,501		14,148	,000
	m1	-1,158	,124	-,661	-9,327	,000

a. Dependent Variable: m2

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة تأثير مبادئ الحوكمة المصرفية على المخاطر التشغيلية.

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A1[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: m2

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,530[a]	,281	,274	,65448

a. Predictors: (Constant), A1

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,711	1	18,711	43,682	,000[b]
	Residual	47,974	112	,428		
	Total	66,685	113			

a. Dependent Variable: m2

b. Predictors: (Constant), A1

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,783	,509		11,361	,000
	A1	-,832	,126	-,530	-6,609	,000

a. Dependent Variable: m2

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A2[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: m2

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582[a]	,339	,333	,62725

a. Predictors: (Constant), A2

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,620	1	22,620	57,492	,000[b]

	Residual	*44,065*	*112*	*,393*		
	Total	*66,685*	*113*			

a. Dependent Variable: m2

b. Predictors (Constant), A2

Coefficients[a]						
Model		*Unstandardized Coefficients*		*Standardized Coefficients*	*t*	*Sig.*
		B	*Std. Error*	*Beta*		
1	*(Constant)*	*5,914*	*,461*		*12,815*	*,000*
	A2	*-,881*	*,116*	*-,582*	*-7,582*	*,000*

a. Dependent Variable: m2

Variables Entered/Removed[a]			
Model	*Variables Entered*	*Variables Removed*	*Method*
1	*A3[b]*	.	*Enter*

a. Dependent Variable: m2

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	*R*	*R Square*	*Adjusted R Square*	*Std. Error of the Estimate*
1	*,663[a]*	*,439*	*,434*	*,57787*

a. Predictors: (Constant), A3

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,284	1	29,284	87,692	,000[b]
	Residual	37,401	112	,334		
	Total	66,685	113			

a. Dependent Variable: m2

b. Predictors: (Constant), A3

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,472	,434		14,926	,000
	A3	-,982	,105	-,663	-9,364	,000

a. Dependent Variable: m2

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A4[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: m2

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,394[a]	,155	,148	,70928

a. Predictors: (Constant), A4

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,339	1	10,339	20,552	,000[b]
	Residual	56,346	112	,503		
	Total	66,685	113			

a. Dependent Variable: m2

b. Predictors: (Constant), A4

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,720	,507		9,317	,000
	A4	-,578	,128	-,394	-4,533	,000

a. Dependent Variable: m2

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A5[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: m2

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,600[a]	,360	,354	,61732

a. Predictors: (Constant), A5

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,003	1	24,003	62,987	,000[b]
	Residual	42,681	112	,381		
	Total	66,685	113			

a. Dependent Variable: m2

b. Predictors: (Constant), A5

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,785	,425		13,612	,000
	A5	-,838	,106	-,600	-7,936	,000

a. Dependent Variable: m2

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A6[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: m2

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,587[a]	,344	,338	,62484

a. Predictors: (Constant), A6

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,958	1	22,958	58,802	,000[b]
	Residual	43,727	112	,390		
	Total	66,685	113			

a. Dependent Variable: m2

b. Predictors: (Constant), A6

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,613	,418		13,445	,000
	A6	-,794	,104	-,587	-7,668	,000

a. Dependent Variable: m2

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A7[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: m2

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	*R*	*R Square*	*Adjusted R Square*	*Std. Error of the Estimate*
1	*,621[a]*	*,385*	*,380*	*,60499*

a. Predictors: (Constant), A7

ANOVA[a]						
Model		*Sum of Squares*	*Df*	*Mean Square*	*F*	*Sig.*
1	*Regression*	*25,691*	*1*	*25,691*	*70,193*	*,000[b]*
	Residual	*40,993*	*112*	*,366*		
	Total	*66,685*	*113*			

a. Dependent Variable: m2

b. Predictors: (Constant), A7

Coefficients[a]						
Model		*Unstandardized Coefficients*		*Standardized Coefficients*	*t*	*Sig.*
		B	*Std. Error*	*Beta*		
1	*(Constant)*	*6,895*	*,534*		*12,903*	*,000*
	A7	*-1,080*	*,129*	*-,621*	*-8,378*	*,000*

a. Dependent Variable: m2

الملحق رقم (12): اختبار فرضيات تأثير المتغيرات الشخصية على العلاقة بين مبادئ الحوكمة المصرفية والمخاطر التشغيلية.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
A1	مهني	16	4,2125	,44102	,11026	3,9775	4,4475	3,40	5,00
	ثانوي	6	4,1333	,32660	,13333	3,7906	4,4761	4,00	4,80
	جامعي	51	3,9686	,60316	,08446	3,7990	4,1383	1,40	4,80
	دراسات عليا	31	3,9548	,36409	,06539	3,8213	4,0884	3,20	4,80
	أخرى	8	4,1000	,23905	,08452	3,9002	4,2998	3,80	4,60
	Total	112	4,0179	,49324	,04661	3,9255	4,1102	1,40	5,00
A2	مهني	16	4,0875	,39979	,09995	3,8745	4,3005	3,60	5,00
	ثانوي	6	3,8000	,37947	,15492	3,4018	4,1982	3,40	4,40
	جامعي	51	3,9176	,60818	,08516	3,7466	4,0887	1,00	4,80
	دراسات عليا	31	3,9935	,38465	,06909	3,8525	4,1346	2,80	4,80
	أخرى	8	3,7750	,44641	,15783	3,4018	4,1482	3,20	4,40
	Total	112	3,9464	,50438	,04766	3,8520	4,0409	1,00	5,00
A3	مهني	16	4,2083	,41500	,10375	3,9872	4,4295	3,50	5,00
	ثانوي	6	4,1944	,30581	,12485	3,8735	4,5154	4,00	4,67
	جامعي	51	4,0327	,68720	,09623	3,8394	4,2260	1,00	5,00
	دراسات عليا	31	4,1452	,29105	,05227	4,0384	4,2519	3,83	5,00
	أخرى	8	4,1250	,29209	,10327	3,8808	4,3692	4,00	4,83
	Total	112	4,1042	,52282	,04940	4,0063	4,2021	1,00	5,00
A4	مهني	16	4,0521	,53305	,13326	3,7680	4,3361	2,50	5,00
	ثانوي	6	4,0556	,22771	,09296	3,8166	4,2945	3,83	4,50
	جامعي	51	3,8922	,66150	,09263	3,7061	4,0782	1,00	4,83
	دراسات عليا	31	3,9247	,34918	,06271	3,7967	4,0528	3,17	4,83
	أخرى	8	4,0208	,16517	,05840	3,8827	4,1589	3,83	4,33
	Total	112	3,9420	,52596	,04970	3,8435	4,0404	1,00	5,00
A5	مهني	16	4,2000	,43818	,10954	3,9665	4,4335	3,40	5,00
	ثانوي	6	3,8000	,50596	,20656	3,2690	4,3310	2,80	4,20
	جامعي	51	3,9098	,70235	,09835	3,7123	4,1073	1,00	5,00
	دراسات عليا	31	4,0516	,36136	,06490	3,9191	4,1842	3,20	4,80

	أخرى	8	3,9750	,07071	,02500	3,9159	4,0341	3,80	4,00
	Total	112	3,9893	,55465	,05241	3,8854	4,0931	1,00	5,00
A6	مهني	16	4,1719	,40537	,10134	3,9559	4,3879	3,50	5,00
	ثانوي	6	4,0833	,51640	,21082	3,5414	4,6253	3,25	4,75
	جامعي	51	3,9363	,71910	,10069	3,7340	4,1385	1,00	5,00
	دراسات عليا	31	4,0484	,38416	,06900	3,9075	4,1893	3,25	5,00
	أخرى	8	3,8438	,22903	,08097	3,6523	4,0352	3,50	4,00
	Total	112	4,0022	,56502	,05339	3,8964	4,1080	1,00	5,00
A7	مهني	16	4,2969	,36764	,09191	4,1010	4,4928	4,00	5,00
	ثانوي	6	4,2083	,40052	,16351	3,7880	4,6287	4,00	5,00
	جامعي	51	4,0980	,55470	,07767	3,9420	4,2541	1,00	5,00
	دراسات عليا	31	4,0887	,30652	,05505	3,9763	4,2011	3,50	5,00
	أخرى	8	4,0313	,20863	,07376	3,8568	4,2057	3,75	4,50
	Total	112	4,1250	,44519	,04207	4,0416	4,2084	1,00	5,00
m1	مهني	16	4,1696	,29701	,07425	4,0114	4,3279	3,86	4,94
	ثانوي	6	4,0381	,26964	,11008	3,7551	4,3211	3,74	4,40
	جامعي	51	3,9619	,59455	,08325	3,7947	4,1291	1,11	4,66
	دراسات عليا	31	4,0276	,22539	,04048	3,9450	4,1103	3,63	4,66
	أخرى	8	3,9893	,14158	,05005	3,8709	4,1076	3,83	4,29
	Total	112	4,0158	,44078	,04165	3,9333	4,0983	1,11	4,94
B1	مهني	16	2,2813	,75760	,18940	1,8776	2,6849	1,00	3,00
	ثانوي	6	2,7917	,29226	,11932	2,4850	3,0984	2,25	3,00
	جامعي	51	2,6618	,91491	,12811	2,4044	2,9191	1,00	5,00
	دراسات عليا	31	2,4435	,71505	,12843	2,1813	2,7058	1,00	3,75
	أخرى	8	2,8750	,61237	,21651	2,3630	3,3870	1,75	4,00
	Total	112	2,5692	,80623	,07618	2,4182	2,7202	1,00	5,00
B2	مهني	16	2,0375	,74911	,18728	1,6383	2,4367	1,00	3,00
	ثانوي	6	3,1333	,96056	,39215	2,1253	4,1414	2,20	4,40
	جامعي	51	2,6392	,91128	,12760	2,3829	2,8955	1,00	5,00
	دراسات عليا	31	2,3226	,61683	,11079	2,0963	2,5488	1,00	3,40
	أخرى	8	2,8500	,65683	,23223	2,3009	3,3991	1,60	4,00

	Total	112	2,5071	,83695	,07908	2,3504	2,6639	1,00	5,00
B3	مهني	16	2,1000	,81976	,20494	1,6632	2,5368	1,00	3,40
	ثانوي	6	2,6000	1,04307	,42583	1,5054	3,6946	1,00	3,80
	جامعي	51	2,4706	,90494	,12672	2,2161	2,7251	1,00	5,00
	دراسات عليا	31	2,2645	,56660	,10176	2,0567	2,4723	1,00	3,00
	أخرى	8	2,7500	,69076	,24422	2,1725	3,3275	1,60	4,00
	Total	112	2,3875	,81042	,07658	2,2358	2,5392	1,00	5,00
B4	مهني	16	1,9375	,72560	,18140	1,5509	2,3241	1,00	3,00
	ثانوي	6	2,6333	,97502	,39805	1,6101	3,6566	1,00	4,00
	جامعي	51	2,4196	,99940	,13994	2,1385	2,7007	1,00	5,00
	دراسات عليا	31	2,1613	,69746	,12527	1,9055	2,4171	1,00	3,20
	أخرى	8	2,6750	,76298	,26976	2,0371	3,3129	1,40	4,00
	Total	112	2,3089	,88262	,08340	2,1437	2,4742	1,00	5,00
m2	مهني	16	2,0891	,66252	,16563	1,7360	2,4421	1,00	2,95
	ثانوي	6	2,7896	,74563	,30440	2,0071	3,5721	1,80	3,80
	جامعي	51	2,5478	,87523	,12256	2,3016	2,7940	1,10	5,00
	دراسات عليا	31	2,2980	,60614	,10887	2,0756	2,5203	1,00	3,29
	أخرى	8	2,7875	,66326	,23450	2,2330	3,3420	1,59	4,00
	Total	112	2,4432	,77491	,07322	2,2981	2,5883	1,00	5,00
M	مهني	16	3,1294	,23285	,05821	3,0053	3,2534	2,80	3,48
	ثانوي	6	3,4138	,25616	,10458	3,1450	3,6827	3,07	3,77
	جامعي	51	3,2548	,30818	,04315	3,1682	3,3415	2,64	4,00
	دراسات عليا	31	3,1628	,26867	,04825	3,0643	3,2614	2,46	3,49
	أخرى	8	3,3884	,30563	,10805	3,1329	3,6439	2,94	4,00
	Total	112	3,2295	,29172	,02757	3,1749	3,2841	2,46	4,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A1	Between Groups	,987	4	,247	1,015	,403
	Within Groups	26,017	107	,243		
	Total	27,004	111			
A2	Between Groups	,793	4	,198	,773	,545
	Within Groups	27,445	107	,256		
	Total	28,239	111			
A3	Between Groups	,539	4	,135	,484	,748
	Within Groups	29,802	107	,279		
	Total	30,340	111			
A4	Between Groups	,457	4	,114	,404	,805
	Within Groups	30,249	107	,283		
	Total	30,706	111			
A5	Between Groups	1,370	4	,342	1,118	,352
	Within Groups	32,778	107	,306		
	Total	34,147	111			
A6	Between Groups	,989	4	,247	,768	,548
	Within Groups	34,448	107	,322		
	Total	35,437	111			
A7	Between Groups	,663	4	,166	,831	,509
	Within Groups	21,337	107	,199		
	Total	22,000	111			
m1	Between Groups	,540	4	,135	,687	,603
	Within Groups	21,026	107	,197		
	Total	21,565	111			
B1	Between Groups	3,298	4	,825	1,281	,282
	Within Groups	68,853	107	,643		
	Total	72,151	111			
B2	Between Groups	8,768	4	2,192	3,400	,012
	Within Groups	68,987	107	,645		
	Total	77,754	111			
B3	Between Groups	3,466	4	,866	1,335	,262
	Within Groups	69,437	107	,649		
	Total	72,902	111			
B4	Between Groups	5,211	4	1,303	1,716	,152
	Within Groups	81,260	107	,759		
	Total	86,471	111			

m2	Between Groups	4,886	4	1,222	2,116	,084
	Within Groups	61,767	107	,577		
	Total	66,653	111			
M	Between Groups	,737	4	,184	2,263	,067
	Within Groups	8,709	107	,081		
	Total	9,446	111			

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
A1	مدير	16	3,9125	,41932	,10483	3,6891	4,1359	3,20	4,80
	مراجع حسابات	20	3,8400	,88163	,19714	3,4274	4,2526	1,40	4,80
	مدقق داخلي	21	4,0000	,29665	,06473	3,8650	4,1350	3,40	4,80
	عضو مجلس الإدارة	10	4,1200	,21499	,06799	3,9662	4,2738	4,00	4,60
	مدير إدارة المخاطر	6	4,0667	,27325	,11155	3,7799	4,3534	3,80	4,60
	أخرى	41	4,1171	,37941	,05925	3,9973	4,2368	3,20	5,00
	Total	114	4,0158	,48928	,04583	3,9250	4,1066	1,40	5,00
A2	مدير	16	3,8250	,49464	,12366	3,5614	4,0886	2,80	4,60
	مراجع حسابات	20	3,7100	,89319	,19972	3,2920	4,1280	1,00	4,80
	مدقق داخلي	21	3,9619	,30737	,06707	3,8220	4,1018	3,00	4,60
	عضو مجلس الإدارة	10	3,9800	,37059	,11719	3,7149	4,2451	3,40	4,80
	مدير إدارة	6	3,9333	,10328	,04216	3,8249	4,0417	3,80	4,00

	المخاطر								
	أخرى	41	4,0732	,35709	,05577	3,9605	4,1859	3,40	5,00
	Total	114	3,9386	,50773	,04755	3,8444	4,0328	1,00	5,00
A3	مدير	16	4,1250	,32489	,08122	3,9519	4,2981	3,50	4,83
	مراجع حسابات	20	3,7917	,99248	,22193	3,3272	4,2562	1,00	4,83
	مدقق داخلي	21	4,1746	,28125	,06137	4,0466	4,3026	4,00	4,83
	عضو مجلس الإدارة	10	4,1500	,26586	,08407	3,9598	4,3402	4,00	4,83
	مدير إدارة المخاطر	6	4,1667	,27889	,11386	3,8740	4,4593	4,00	4,67
	أخرى	41	4,1870	,35589	,05558	4,0747	4,2993	3,50	5,00
	Total	114	4,1023	,51835	,04855	4,0062	4,1985	1,00	5,00
A4	مدير	16	4,0208	,39849	,09962	3,8085	4,2332	3,17	4,83
	مراجع حسابات	20	3,6583	,92792	,20749	3,2241	4,0926	1,00	4,50
	مدقق داخلي	21	3,9921	,34350	,07496	3,8357	4,1484	3,33	4,83
	عضو مجلس الإدارة	10	3,9000	,52822	,16704	3,5221	4,2779	2,50	4,50
	مدير إدارة المخاطر	6	4,0833	,20412	,08333	3,8691	4,2975	4,00	4,50
	أخرى	41	4,0000	,35551	,05552	3,8878	4,1122	3,33	5,00
	Total	114	3,9371	,52302	,04898	3,8401	4,0342	1,00	5,00
A5	مدير	16	4,0875	,37216	,09304	3,8892	4,2858	3,20	4,80
	مراجع حسابات	20	3,6600	1,01172	,22623	3,1865	4,1335	1,00	4,40
	مدقق داخلي	21	3,9905	,40237	,08781	3,8073	4,1736	3,20	5,00
	عضو مجلس الإدارة	10	4,0400	,29515	,09333	3,8289	4,2511	3,60	4,60
	مدير إدارة	6	4,0333	,08165	,03333	3,9476	4,1190	4,00	4,20

	المخاطر								
	أخرى	41	4,0878	,38223	,05969	3,9672	4,2085	2,80	5,00
	Total	114	3,9877	,55000	,05151	3,8857	4,0898	1,00	5,00
A6	مدير	16	3,8750	,50827	,12707	3,6042	4,1458	2,75	5,00
	مراجع حسابات	20	3,7000	1,02148	,22841	3,2219	4,1781	1,00	4,75
	مدقق داخلي	21	4,0119	,37480	,08179	3,8413	4,1825	3,00	4,75
	عضو مجلس الإدارة	10	4,1000	,31623	,10000	3,8738	4,3262	3,50	4,50
	مدير إدارة المخاطر	6	4,1667	,25820	,10541	3,8957	4,4376	4,00	4,50
	أخرى	41	4,1220	,37965	,05929	4,0021	4,2418	3,25	5,00
	Total	114	3,9934	,56781	,05318	3,8881	4,0988	1,00	5,00
A7	مدير	16	4,2656	,35904	,08976	4,0743	4,4569	3,75	5,00
	مراجع حسابات	20	3,8250	,70757	,15822	3,4938	4,1562	1,00	4,50
	مدقق داخلي	21	4,1786	,35481	,07743	4,0171	4,3401	3,50	5,00
	عضو مجلس الإدارة	10	4,0000	,26352	,08333	3,8115	4,1885	3,50	4,50
	مدير إدارة المخاطر	6	4,2500	,31623	,12910	3,9181	4,5819	4,00	4,75
	أخرى	41	4,1951	,32841	,05129	4,0915	4,2988	4,00	5,00
	Total	114	4,1228	,44154	,04135	4,0409	4,2047	1,00	5,00
m1	مدير	16	4,0161	,25298	,06324	3,8813	4,1509	3,63	4,66
	مراجع حسابات	20	3,7386	,87933	,19662	3,3270	4,1501	1,11	4,40
	مدقق داخلي	21	4,0435	,21259	,04639	3,9468	4,1403	3,60	4,66
	عضو مجلس الإدارة	10	4,0400	,14139	,04471	3,9389	4,1411	3,94	4,43
	مدير إدارة	6	4,0952	,15298	,06245	3,9347	4,2558	3,97	4,34

	المخاطر								
	أخرى	41	4,1080	,27124	,04236	4,0224	4,1936	3,74	4,94
	Total	114	4,0118	,43861	,04108	3,9304	4,0932	1,11	4,94
B1	مدير	16	2,2656	,80864	,20216	1,8347	2,6965	1,00	3,75
	مراجع حسابات	20	3,0000	,91047	,20359	2,5739	3,4261	1,50	5,00
	مدقق داخلي	21	2,5952	,78850	,17206	2,2363	2,9542	1,00	4,00
	عضو مجلس الإدارة	10	2,5500	,40483	,12802	2,2604	2,8396	1,75	3,00
	مدير إدارة المخاطر	6	3,0417	,51031	,20833	2,5061	3,5772	2,50	4,00
	أخرى	41	2,3963	,76847	,12002	2,1538	2,6389	1,00	3,25
	Total	114	2,5680	,79912	,07484	2,4197	2,7163	1,00	5,00
B2	مدير	16	2,1750	,57446	,14361	1,8689	2,4811	1,20	3,40
	مراجع حسابات	20	3,0000	1,07606	,24061	2,4964	3,5036	1,60	5,00
	مدقق داخلي	21	2,3810	,76133	,16614	2,0344	2,7275	1,00	4,00
	عضو مجلس الإدارة	10	2,5600	,51467	,16275	2,1918	2,9282	1,40	3,00
	مدير إدارة المخاطر	6	2,9333	,70048	,28597	2,1982	3,6684	1,80	4,00
	أخرى	41	2,3902	,80244	,12532	2,1370	2,6435	1,00	4,40
	Total	114	2,5088	,82960	,07770	2,3548	2,6627	1,00	5,00
B3	مدير	16	2,0750	,70380	,17595	1,7000	2,4500	1,00	3,40
	مراجع حسابات	20	2,8300	,93870	,20990	2,3907	3,2693	1,60	5,00
	مدقق داخلي	21	2,3810	,74271	,16207	2,0429	2,7190	1,00	3,60
	عضو مجلس الإدارة	10	2,4400	,42999	,13597	2,1324	2,7476	1,60	3,00
	مدير إدارة	6	2,4333	1,03086	,42085	1,3515	3,5152	1,20	4,00

	المخاطر								
	أخرى	41	2,2780	,78725	,12295	2,0296	2,5265	1,00	3,80
	Total	114	2,3877	,80366	,07527	2,2386	2,5368	1,00	5,00
B4	مدير	16	2,0625	,75796	,18949	1,6586	2,4664	1,00	3,20
	مراجع حسابات	20	2,8800	1,02680	,22960	2,3994	3,3606	1,20	5,00
	مدقق داخلي	21	2,3048	,83814	,18290	1,9232	2,6863	1,00	4,00
	عضو مجلس الإدارة	10	2,2200	,59963	,18962	1,7911	2,6489	1,00	3,00
	مدير إدارة المخاطر	6	2,2333	1,22257	,49911	,9503	3,5163	1,00	4,00
	أخرى	41	2,1610	,78641	,12282	1,9128	2,4092	1,00	4,00
	Total	114	2,3088	,87569	,08202	2,1463	2,4713	1,00	5,00
m2	مدير	16	2,1445	,66705	,16676	1,7891	2,5000	1,05	3,29
	مراجع حسابات	20	2,9275	,96298	,21533	2,4768	3,3782	1,48	5,00
	مدقق داخلي	21	2,4155	,72365	,15791	2,0861	2,7449	1,00	3,80
	عضو مجلس الإدارة	10	2,4425	,45606	,14422	2,1163	2,7687	1,59	2,90
	مدير إدارة المخاطر	6	2,6604	,78535	,32062	1,8362	3,4846	1,88	4,00
	أخرى	41	2,3064	,70316	,10981	2,0845	2,5283	1,00	3,80
	Total	114	2,4433	,76820	,07195	2,3008	2,5859	1,00	5,00
M	مدير	16	3,0803	,26138	,06535	2,9410	3,2196	2,55	3,46
	مراجع حسابات	20	3,3330	,29802	,06664	3,1936	3,4725	2,91	4,00
	مدقق داخلي	21	3,2295	,32906	,07181	3,0797	3,3793	2,46	3,89
	عضو مجلس الإدارة	10	3,2413	,19195	,06070	3,1039	3,3786	2,81	3,45
	مدير إدارة	6	3,3778	,34297	,14002	3,0179	3,7378	3,11	4,00

المخاطر								
أخرى	41	3,2072	,27375	,04275	3,1208	3,2936	2,48	3,77
Total	114	3,2275	,29024	,02718	3,1737	3,2814	2,46	4,00

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
A1	Between Groups	1,339	5	,268	1,125	,352
	Within Groups	25,713	108	,238		
	Total	27,052	113			
A2	Between Groups	2,023	5	,405	1,612	,163
	Within Groups	27,107	108	,251		
	Total	29,130	113			
A3	Between Groups	2,390	5	,478	1,845	,110
	Within Groups	27,972	108	,259		
	Total	30,362	113			
A4	Between Groups	2,034	5	,407	1,522	,189
	Within Groups	28,876	108	,267		
	Total	30,911	113			
A5	Between Groups	2,758	5	,552	1,896	,101
	Within Groups	31,425	108	,291		
	Total	34,183	113			
A6	Between Groups	2,924	5	,585	1,885	,103
	Within Groups	33,508	108	,310		
	Total	36,433	113			
A7	Between Groups	2,628	5	,526	2,925	,016
	Within Groups	19,403	108	,180		
	Total	22,031	113			
m1	Between Groups	1,944	5	,389	2,121	,068

	Within Groups	*19,795*	*108*	*,183*		
	Total	*21,738*	*113*			
B1	*Between Groups*	*7,768*	*5*	*1,554*	*2,606*	*,029*
	Within Groups	*64,392*	*108*	*,596*		
	Total	*72,161*	*113*			
B2	*Between Groups*	*8,635*	*5*	*1,727*	*2,698*	*,024*
	Within Groups	*69,136*	*108*	*,640*		
	Total	*77,771*	*113*			
B3	*Between Groups*	*6,011*	*5*	*1,202*	*1,939*	*,094*
	Within Groups	*66,972*	*108*	*,620*		
	Total	*72,983*	*113*			
B4	*Between Groups*	*8,505*	*5*	*1,701*	*2,351*	*,046*
	Within Groups	*78,146*	*108*	*,724*		
	Total	*86,651*	*113*			
m2	*Between Groups*	*7,185*	*5*	*1,437*	*2,608*	*,029*
	Within Groups	*59,500*	*108*	*,551*		
	Total	*66,685*	*113*			
M	*Between Groups*	*,724*	*5*	*,145*	*1,778*	*,123*
	Within Groups	*8,795*	*108*	*,081*		
	Total	*9,519*	*113*			